

ISSN 2755-3418 (Online)



المجلة الدولية للبحوث العلمية

مجلة علمية دولية محكمة

**International
Journal for Scientific
Research - IJSR**

Vol. (3), No. (9) September 2024

الإصدار (3)، العدد (9) سبتمبر 2024

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

**Vision for Scientific
Research and Publishing**

London, UK

المجلة الدولية للبحوث العلمية

International Journal for Scientific Research (IJSR)

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2755-3418 (Online)

رقم Doi المجلة: <https://doi.org/10.59992/IJSR.ISSN.2755-3418>

موقع المجلة: [/https://ijsr.vsrp.co.uk](https://ijsr.vsrp.co.uk)

البريد الإلكتروني: ijsr@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 للبحوث العلمية IJSR وهي مجلة علمية دولية محكمة متعددة التخصصات، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدهم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحدثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة للتحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم.

تنشر المجلة الدولية للبحوث العلمية IJSR 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):

- علوم الحاسب، وتكنولوجيا المعلومات، نظم المعلومات، نظم المعلومات الإدارية.
- العلوم المالية والإدارية، وإدارة المعرفة، والاقتصاد.
- تخصصات كليات التربية.
- علم النفس وعلم الاجتماع.
- الإعلام والصحافة والعلوم السياسية.
- اللغة العربية والدراسات الإسلامية.
- اللغة الإنجليزية وآدابها.
- القانون والشريعة وحقوق الإنسان.
- التاريخ والجغرافيا، والسياحة والآثار.
- تخصصات كليات الفنون.
- تخصصات كليات الزراعة.
- تخصصات كليات العلوم.
- تخصصات الكليات الطبية.

• تخصصات الكليات الهندسية.

كما تشجع المجلة الدولية للبحوث العلمية IJSR 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 للبحوث العلمية IJSR مع مجموعة من المحررين المتميزين والمراجعين النظراء الذين لديهم الخبرة الكافية والمهارات الفنية والأدوات لتسريع عملية المراجعة والنشر قدر الإمكان. وغالباً ما تستغرق هذه العملية فترة زمنية من أسبوع إلى 3 أسابيع على الأكثر.

رئيس التحرير

أ.د. / ناجي رمضان

هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر (رئيس التحرير).
- الأستاذ الدكتور / ياسر بن أحمد بن حامد مرزوق، أستاذ الأدب والنقد، جامعة تبوك، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ الهادي بووشمة، أستاذ علم الاجتماع، جامعة تامنغست، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ إياد طعمه، أستاذ التربية، جامعة قطر، قطر.
- الأستاذ الدكتور/ زكريا يحيى الجمال، أستاذ الإحصاء، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ إدريس محمد عبد الله مقبوب، أستاذ علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الأول، المغرب.
- الأستاذة الدكتورة/ وفاء عبد اللطيف عبد العالي، أستاذ ورئيس قسم اللغة الإنجليزية، كلية الآداب، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ عبد الغفور جاسم سليم، أستاذ الحاسوب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ عباس الطيب بابكر مصطفى، أستاذ الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ صالح محمد الرواضية، أستاذ التربية والدراسات الاجتماعية، جامعة قطر، قطر.
- الأستاذ الدكتور/ مصطفى علي إبراهيم دويدار، أستاذ التاريخ في جامعة طيبة، السعودية.
- الأستاذة الدكتورة / أسماء سعود ادهام، أستاذ اللغة العربية، عميد كلية الآداب (سابقاً)، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ فؤاد بن غضبان، أستاذ الجغرافيا والتقنيات الحضرية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ أمجد محمود درادكة، أستاذ إدارة تربية، جامعة عجلون الوطنية، الأردن.

- الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن أحمد عبد الرحمن القزاز، أستاذ اللغة الإنجليزية والترجمة، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ حسن عبد الله الدعج، أستاذ العلوم السياسية، رئيس قسم الإعلام والدراسات الإستراتيجية، كلية الآداب، جامعة الحسين بن طلال، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأستاذ الدكتور/ محمد عمر الفال، أستاذ اللغة العربية، جامعة انجمينا، جمهورية تشاد.
- الدكتورة/ هناء محمد خلف الشلول، أستاذ مساعد اللغة العربية، جامعة جدارا، الأردن.
- الدكتور/ منير الجراية، مدرس علم المناخ وجغرافية الصحة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة صفاقس، تونس.
- الدكتور/ نصرالدين الشيخ بوهني، أستاذ اللغويات المشارك، قسم اللغة العربية، جامعة حائل، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ سلام عبود حسن السامرائي، أستاذ علوم القرآن، الجامعة العراقية، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ محمد محمود محسن، أستاذ طرق ومناهج البحث، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، رئيس قسم البحوث والاستشارات، مجمع الكليات الطبية، جامعة طبرق، رئيس قسم البحوث التطبيقية، المركز الليبي للذكاء الصناعي وتكنولوجيا المعلومات، ليبيا.
- الأستاذ الدكتور/ إبراهيم جليل علي، أستاذ الفقه المقارن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بغداد، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ شيبان أديب رمضان عبد الله الشيباني، أستاذ الصرف والتحقيق في قسم اللغة العربية، كلية الآداب، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ عمر صابر قاسم، أستاذ الرياضيات والتقنيات الذكائية، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتور/ إبراهيم علي محمد المومني، خبير علم النفس التربوي، وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- الدكتور/ حيدر محسن سلمان الشويبي، أستاذ مساعد مناهج وطرق التدريس، جامعة ذي قار، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ أحمد رشيد حسن، أستاذ تفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بغداد، العراق.

- الأستاذ الدكتور / حمزة خیرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ بشار عبد العزيز مجید الطالب، أستاذ مشارك في الإحصاء، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتور/ أسامة بشیر شكر الحنون، أستاذ مساعد الإحصاء التطبيقي، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور / مؤید عبد الرزاق حسو، أستاذ التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ أوس ابراهيم سليمان نادر، تخصص البكتريا المرضية، قسم علوم الحياة – البيولوجيا، كلية العلوم، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتورة / منوية محمد عيسى العبيدي، رئيس القسم العام، كلية التقنية الطبية، جامعه بني غازي، ليبيا.
- الدكتورة / سعدی السيد محمد مختار، أستاذ مساعد، كيمياء، كلية العلوم، جامعه الباحه، المملكة العربية السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ صالح محمد حميد، أستاذ الاتصال الجماهيري المشارك، كلية الإعلام. جامعة صنعاء، نائب عميد مركز التنمية الشاملة، جامعة صنعاء اليمن.
- الأستاذة الدكتورة/ ربيعة جدوع عباس، أستاذ إنتاج الحيواني (تخصص تغذية طيور داجنة)، قسم الانتاج الحيواني، كلية الزراعة، جامعة البصرة، العراق.
- الأستاذ الدكتور / جمعة عبدالقوي المسماري، أستاذ ورئيس قسم العيون، كلية الطب، جامعة طبرق، ليبيا - مؤسس ورئيس جامعة دار السلام للعلوم الطبية للتعليم الخاص، طبرق، ليبيا.
- الدكتورة/ أنوار نادر صيوان سلمان، مدرس، علوم الحياة (علم الحيوان – علم الأجنة)، كلية العلوم، جامعه البصرة، العراق.

قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار	لينا بنت سعود الجوهر، رنا بنت خالد السليمانى، الفيصل عبدالحميد محمد، فايز علي جراد جامعة ميدأوشن	إدارة الأعمال	38-11
2	درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا	محمد محمود رجوب جامعة القدس، فلسطين - وزارة التربية والتعليم، فلسطين	علوم تربوية، اللغة الإنجليزية	68-39
3	واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية لدى طلاب المرحلة الثانوية	وائل بن مسفر الزهراني، بدر بن حامد البشري جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية	علوم تربوية، التعليم الإلكتروني	88-69
4	دراسة تحليلية لجهود التنمية الإدارية لقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية في ظل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: الفرص والتحديات	طلال خالد عبد الباسط، محمد الأمين أحمد الماحي معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال، إدارة عامة	114-89
5	دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض	سامية سعد كيال، الفيصل عبدالحميد محمد، فايز علي جراد جامعة ميدأوشن	إدارة الأعمال	145-115
6	المرتكزات القرآنية لإدارة الوقت في الحكم العطائية	عبد الكريم عثمان علي الجامعة القاسمية، الإمارات العربية المتحدة	قرآن كريم، دراسات إسلامية	165-146
7	احتياج العلم للفلسفة وتعزيز الروابط بينهما	سلطنة فرحات سعد محمد جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، ليبيا	الفلسفة	185-166

الصفحة	تخصص البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	عنوان البحث	م
220-186	إدارة الأعمال	محمد ابراهيم البرغوثي جامعة القدس، فلسطين	تعزيز رشاقة وأداء سلسلة التوريد من خلال المشتريات الإلكترونية: دراسة للقطاع الصناعي الفلسطيني	8
232-221	Medicine	Nasr H. AL-qadasi, Yahia A. Al-siaghi, Basheer Othman, Abdulmajeed N. AL-Yafei, Basheer Faisal Ali Alasad, Yemen	Congenital Syndactyly Separation with Dorsal Rectangular Flap in Yemen	9
242-233	Medicine	Yahia A. Al-siaghi, Mohaned Y. Al-ajaly, Salah M. Al-mahbashi, Basheer Faisal Ali Alasad, Yemen	Heel Reconstruction with Sensate Medial Plantar Flap	10
253-243	Sports	Abbas Al-Jabouri Edmonton City of Alberta, State of Canada	Changing the Sports administrative structure according to the sports scientific standard PhD and Master's degree exclusively to lead the engineering of the operations of the national and international sports institution in light of the background of the events of FIFA 2015	11
261-254	Medicine, Physiotherapy	Mohamed Khaled Alboqaei Irbid National University, Irbid, Jordan	Treatment of Spastic quadriplegia resulting from hypoxia in newborn through body engineering technique-hand therapy Case Report Described by Parents: Qualitative study	12

تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار

لينا بنت سعود الجوهر، رنا بنت خالد السليمانى*

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
om-alsultan.2018@hotmail.com*

الفصيل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الابتكار على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وكيف يمكن لهذه الابتكارات أن تحسن جودة حياة المواطنين. تستند الدراسة إلى تحليل البيانات المجمعة من استبيانات ومقابلات مع مسؤولين حكوميين ومواطنين، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة والنظريات العلمية المتعلقة بالابتكار. تظهر النتائج أن الابتكارات التكنولوجية والإدارية تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المواطنين. تتضمن التوصيات تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الابتكار، تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتشجيع التعاون بين القطاعين العام والخاص. الكلمات المفتاحية: تحسين الجودة، الخدمات الحكومية، الابتكار.

Enhancing the Efficiency of Government Services through Innovation

Lina bint Saud Al-Jawhar, Rana bint Khalid Al-Sulaimani*

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University
*om-alsultan.2018@hotmail.com

Alfaisal Abdelhameed Mohamed, Fayez Ali Jrad

College of Management, Midocean University

Abstract

This study aims to examine the impact of innovation on the efficiency of government services in Saudi Arabia and how these innovations can improve the quality of life for citizens. The study is based on the analysis of data collected from surveys and interviews with government officials and citizens, as well as a

review of previous studies and scientific theories related to innovation. The results show that technological and administrative innovations significantly contribute to improving the efficiency of government services and increasing citizen satisfaction. Recommendations include enhancing community awareness of the importance of innovation, developing technological infrastructure, and encouraging collaboration between the public and private sectors.

Keywords: Quality Improvement, Government Services, Innovation.

مقدمة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل كيفية تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار وتعزيز التنوع في تقديم هذه الخدمات، وأثر ذلك على جودة حياة المواطنين. تحسين كفاءة الخدمات الحكومية له تأثير مباشر على تعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة، ويؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وشمولية. الابتكار في السياسات والإجراءات الحكومية يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في مختلف القطاعات مثل الصحة، والتعليم، والنقل، مما ينعكس إيجابياً على حياة الأفراد والمجتمع ككل. على مستوى المجتمع، يمكن للابتكار أن يساهم في خلق فرص عمل جديدة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين البيئة العامة. من الناحية الاقتصادية، يعزز الابتكار النمو الاقتصادي من خلال زيادة كفاءة الخدمات وتخفيض التكاليف.

مشكلة الدراسة

مع دخول المملكة العربية السعودية في عصر التحول الرقمي وتأسيس رؤية 2030 التي تهدف إلى تحقيق مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر، أصبحت تحسينات الخدمات الحكومية من خلال الابتكار ضرورة ملحة لتحقيق تطلعات المواطنين والمقيمين. إلا أن هذه التحسينات تواجه مجموعة من التحديات والمشاكل التي تعيق من الفعالية الشاملة والاستدامة في تقديم الخدمات. تتجلى هذه التحديات في تعقيدات إدارية وبيروقراطية، نقص التكامل بين الجهات الحكومية، محدودية الوصول إلى الخدمات الرقمية، نقص الأفكار الإبداعية والتكرار، قضايا الأمان والخصوصية، ونقص الوعي والتدريب لدى المواطنين والمقيمين.

أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل كيفية تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار وتعزيز التنوع في تقديم هذه الخدمات، وأثر ذلك على جودة حياة المواطنين. تحسين كفاءة الخدمات الحكومية له تأثير مباشر على تعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة، ويؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وشمولية. الابتكار في السياسات والإجراءات الحكومية يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في مختلف القطاعات مثل الصحة، والتعليم، والنقل، مما ينعكس إيجابياً على حياة الأفراد والمجتمع ككل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتكامل فيما بينها لتقديم صورة شاملة حول دور الابتكار في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وعلاقته بجودة الحياة، وهي كالتالي:

1. تحليل تأثير الابتكار على كفاءة الخدمات الحكومية: دراسة كيف يمكن للابتكارات التكنولوجية والإدارية أن تحسن من أداء وكفاءة الخدمات التي تقدمها الحكومة.
2. استكشاف العلاقة بين تحسين الخدمات الحكومية وجودة الحياة: تحديد مدى تأثير تحسين كفاءة الخدمات الحكومية على الجوانب المختلفة لحياة المواطنين، مثل الرضا العام، الراحة، والفرص الاقتصادية.
3. تحديد العوامل المؤثرة في نقص الوعي المجتمعي حول الابتكار: تحليل العوامل الاجتماعية، والتعليمية، والثقافية التي تؤثر على مستوى وعي المجتمع بأهمية الابتكار.
4. تقديم توصيات لتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الابتكار في تحسين الخدمات الحكومية: تطوير استراتيجيات تستهدف رفع مستوى الوعي بين المواطنين وتشجيعهم على دعم وتبني الابتكارات.

تساؤلات الدراسة

من خلال الاطلاع على مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكننا صياغة الأسئلة الرئيسية وفروعها كما يلي:

1. كيف يمكن للابتكار أن يساهم في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية؟
 - ما هي الابتكارات التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تطبق في القطاع الحكومي لتحسين الأداء؟
 - ما هي الأمثلة العملية لابتكارات إدارية نجحت في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية في دول أخرى وفي السعودية كذلك؟
2. ما العلاقة بين تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وجودة حياة المواطنين؟

• كيف تؤثر الابتكارات على جودة حياة المواطنين والمقيمين بعد تحسين الخدمات الحكومية العامة؟

3. ما هي العوامل التي تؤثر في نقص الوعي المجتمعي حول الابتكار؟

• هل هناك نقص في البرامج التعليمية والتدريبية التي تعرف الأفراد بأهمية الابتكار؟

• ما هو دور الثقافة الاجتماعية والتقاليد في تشكيل توجهات الأفراد نحو الابتكار؟

4. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الابتكار في تحسين الخدمات الحكومية؟

• ما هو دور المؤسسات التعليمية في تعزيز ثقافة الابتكار من خلال المناهج الدراسية والأنشطة اللاصفية؟

• كيف يمكن لوسائل الإعلام والمجتمع المدني المساهمة في نشر الوعي بأهمية الابتكار؟

5. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الابتكارات في القطاع الحكومي؟

• هل هناك مقاومة للتغيير داخل المؤسسات الحكومية، وكيف يمكن التغلب عليها؟

• ما هي مشكلة استنساخ المبادرات بين القطاعات وكيف يمكننا حلها؟

6. كيف يمكن تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية؟

• ما هي السياسات والممارسات التي يمكن أن تحفز الابتكار بين الموظفين الحكوميين؟

• كيف يمكن تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتعزيز مهارات الابتكار لدى الموظفين الحكوميين؟

فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

1. فرض التحليل والتأثير على كفاءة الخدمات الحكومية:

• الفرض الصفري (H_0): الابتكارات التكنولوجية والإدارية لا تُحدث تحسناً ذا دلالة إحصائية في كفاءة الخدمات الحكومية.

• الفرض البديل (H_1): الابتكارات التكنولوجية والإدارية تُحدث تحسناً ذا دلالة إحصائية في كفاءة الخدمات الحكومية.

2. فرض العلاقة بين تحسين الخدمات الحكومية وجودة الحياة:

- الفرض الصفري () : H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية على جودة حياة المواطنين.
- الفرض البديل () : H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية على جودة حياة المواطنين.
- فرض العوامل المؤثرة على الوعي المجتمعي حول الابتكار:
- الفرض الصفري () : H_0 العوامل الاجتماعية والتعليمية والثقافية لا تُحدث تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى وعي المجتمع بأهمية الابتكار.
- الفرض البديل () : H_1 العوامل الاجتماعية والتعليمية والثقافية تُحدث تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى وعي المجتمع بأهمية الابتكار.

الدراسات السابقة

يشمل هذا القسم مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية. تهدف هذه المراجعة إلى تقديم فهم عميق للأطر النظرية والتطبيقية للابتكار في القطاع الحكومي وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في سدها. سيتم استعراض الدراسات المحلية والدولية التي تركز على الابتكار في الخدمات الحكومية، وكيفية تأثيرها على كفاءة وجودة هذه الخدمات.

الدراسات السابقة العربية

1. دراسة محمد كادر (2017): الابتكار والتنافسية المستدامة

تناولت هذه الدراسة دور الابتكار في تعزيز التنافسية المستدامة للمؤسسات، وتم تقييم الابتكار من خلال ثمانية أبعاد. استخدمت الدراسة منهجين: النوعي والكمي. حيث استخدم المنهج النوعي لتشخيص قدرات المؤسسة عبر تحليل المضمون والتحليل الإحصائي، والمنهج الكمي لتقييم قدرات الابتكار من خلال استبيان موجه للإطارات. أظهرت النتائج أن الابتكار يساهم بشكل كبير في تعزيز التنافسية المستدامة عبر الروابط القوية بين الخطة الاستراتيجية وإدارة الابتكار، والخصائص التنظيمية التي تسهل الابتكار، والثقافة الداعمة للابتكار، واستراتيجية الابتكار المتبعة.

2. دراسة زهية بوحفص (2017): دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

ركزت هذه الدراسة على استقصاء دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحليل الابتكار في جوانبه المختلفة (ابتكار المنتجات وابتكار العمليات) وأثره على عناصر التنافسية المستدامة الثلاثة: الجودة، تلبية احتياجات العملاء، القدرات الجوهرية. تم تطبيق البحث على مؤسسة "روائح

الورود" في الوادي كحالة دراسية. تمت صياغة فرضية أساسية مفادها: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة 0.05. أظهرت النتائج أن الابتكار في المنتجات والعمليات له تأثير إيجابي على الجودة وتلبية احتياجات العملاء، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

3. دراسة سارة بن زايد (2017): دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مجالات وآليات تطبيق التسويق الابتكاري في مؤسسة "اتصالات الجزائر موبيليس"، من خلال تحليل سياسات المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، والعمليات. تسلط الدراسة الضوء على كيفية مساهمة هذه السياسات في تحسين أداء المؤسسة ومساعدتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، بالإضافة إلى المنهج التاريخي لتتبع تطور المفاهيم النظرية وعرض مراحل استقلالية مؤسسة موبيليس. أظهرت النتائج أن تطبيق الفكر الابتكاري كمارسة على مستوى المزيج التسويقي يتطلب وجود ثقافة داخلية ووعي بضرورة تبني وتطبيق آليات وأساليب ابتكارية تهدف إلى جذب العملاء وتحقيق رضاهم من خلال التميز في أحد أو كل عناصر المزيج التسويقي. هذا التميز ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة في السوق، مما يمنحها طابع التجدد، التنوع، والحدثة من خلال طرح أفكار غير معتادة وممارسات تتميز بالكفاءة، الجاذبية، والتفرد مقارنة بما يقدمه المنافسون.

4. دراسة زيد فوزي أيوب الشيخ (2023): دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في

مستشفى آزادي-أربيل

ركزت هذه الدراسة على دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الصحية. يشير الباحث إلى أن الابتكار هو عملية تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات ملموسة، ويعتبر قطاع الرعاية الصحية من أكثر القطاعات التي تعتمد على الابتكار. يتيح الابتكار للمنظمات القدرة على المنافسة والوصول إلى منتجات جديدة والزيائن، حيث يتمثل هدف أي منظمة في تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية احتياجاته ورغباته. تبرز أهمية هذا البحث من خلال تناوله لقطاع حيوي وهام ممثل في قطاع الخدمات والرعاية الصحية، فضلاً عن أهميته في الكشف عن دور مفهوم الابتكار في المنظمات وخاصة في قطاع الصحة، والآثار الإيجابية الناتجة عنه في تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم. تم تطبيق البحث من خلال استخدام استمارة استبانة وتوزيعها على عينة من المنتسبين والمستفيدين من مستشفى آزادي في أربيل. أظهرت النتائج أن الابتكارات في مجال الخدمات والمنتجات الصحية تلعب دوراً كبيراً في تحسين رضا المستفيدين.

الدراسات الأجنبية السابقة

1. دراسة Reyes Gonzalez (2013): Innovation in public services: The case of Spanish local government

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تنفيذ الابتكارات في الحكومة المحلية الإسبانية، وتحديد أنواع الابتكارات الأكثر شيوعًا. أظهرت النتائج أن أكبر البلديات تميل إلى الابتكار بشكل أكبر وتركز على العلاقات الخارجية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2. دراسة Zhenbin Yang & Atreyi Kankanhalli (2013): Innovation in Government Services: The Case of Open Data

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية انتقال الحكومات نحو مبادرات البيانات المفتوحة، مما يمكن أصحاب المصلحة الخارجيين من المشاركة الفعالة في تحسين خدمات الحكومة. أظهرت النتائج أن البيانات المفتوحة تشجع على الابتكار من خلال تمكين المستخدمين الخارجيين من الوصول إلى البيانات الحكومية واستخدامها في تطوير حلول جديدة.

3. دراسة Lemuria Carter (2005): The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors

تناولت الدراسة العوامل التي تؤثر على اعتماد المواطنين على خدمات الحكومة الإلكترونية، مثل الثقة في الحكومة، الابتكار، وقبول التكنولوجيا. أظهرت النتائج أن الثقة، سهولة الاستخدام، والتوافق مع احتياجات المستخدم هي عوامل حاسمة في قبول المواطنين لخدمات الحكومة الإلكترونية.

4. دراسة University of Urbino (2009): Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy

تناولت الدراسة العوامل التي تؤثر على تبني التكنولوجيا والابتكار في الخدمات الحكومية في إيطاليا. أظهرت النتائج أن البلديات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمتلك بنية تحتية قوية هي الأكثر قدرة على تنفيذ خدمات الحكومة الإلكترونية.

5. دراسة (2013): "Innovation in public services: The case of Spanish local government" للمؤلف Reyes Gonzalez

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي ركزت على كيفية تنفيذ الابتكارات في الحكومات المحلية في إسبانيا. تمت دراسة الابتكارات الأكثر شيوعًا وتقييم العلاقة بين الابتكار وحجم المنظمة. أظهرت

النتائج أن البلديات الأكبر تميل إلى الابتكار بشكل أكبر، وتركز بشكل أكبر على العلاقات الخارجية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

6. دراسة (2013): "Innovation in Government Services: The Case of Open Data"
Zhenbin Yang & Atreyi Kankanhalli للمؤلفين

ركزت هذه الدراسة على استكشاف كيفية انتقال الحكومات نحو مبادرات البيانات المفتوحة، مما يمكن أصحاب المصلحة الخارجيين من المشاركة الفعالة في تحسين خدمات الحكومة. أظهرت الدراسة أن البيانات المفتوحة تشجع على الابتكار من خلال تمكين المستخدمين الخارجيين من الوصول إلى البيانات الحكومية واستخدامها في تطوير حلول جديدة. تمت دراسة العوائق التي تعيق الابتكار باستخدام البيانات المفتوحة، مثل نقص الحوافز والمعرفة.

7. دراسة (2005): "The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors"
Lemuria Carter للمؤلف

تناولت هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على اعتماد المواطنين على خدمات الحكومة الإلكترونية، مثل الثقة في الحكومة، الابتكار، وقبول التكنولوجيا. أظهرت النتائج أن الثقة، سهولة الاستخدام، والتوافق مع احتياجات المستخدم هي عوامل حاسمة في قبول المواطنين لخدمات الحكومة الإلكترونية. تم استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ونظرية انتشار الابتكار لفهم العوامل المؤثرة على تبني التكنولوجيا.

8. دراسة (2009): "Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy"
University of Urbino للمؤلف

تناولت الدراسة العوامل التي تؤثر على تبني التكنولوجيا والابتكار في الخدمات الحكومية في إيطاليا. أظهرت النتائج أن البلديات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمتلك بنية تحتية قوية هي الأكثر قدرة على تنفيذ خدمات الحكومة الإلكترونية. كما أن البلديات التي تشارك في أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة تميل إلى تحقيق نجاح أكبر في تنفيذ الابتكارات.

الإطار النظري

يعتمد الإطار النظري للدراسة على مجموعة من النظريات التي توفر أساسًا لفهم العوامل المؤثرة على الابتكار في القطاع الحكومي. من بين هذه النظريات:

1. نظرية قبول التكنولوجيا (TAM):

تشرح هذه النظرية كيف ولماذا يقبل الأفراد استخدام التكنولوجيا الجديدة. تعتمد على مفاهيم مثل "سهولة الاستخدام" و"المنفعة المتصورة". يمكن استخدام TAM لفهم كيفية قبول المواطنين للخدمات الحكومية المبتكرة والتكنولوجيات الجديدة مثل الحكومة الإلكترونية. تساعد هذه النظرية في تحليل العوامل التي تشجع أو تعيق تبني المواطنين للتقنيات الجديدة في الخدمات الحكومية.

2. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory):

توضح هذه النظرية كيف ينتشر الابتكار عبر الأفراد والمجتمعات. تحدد فئات المستخدمين من المبتكرين إلى المتأخرين في تبني الابتكارات. يمكن تطبيق هذه النظرية لدراسة كيفية انتشار الابتكارات في الخدمات الحكومية بين مختلف فئات المجتمع والجهات الحكومية. تساعد هذه النظرية في فهم الديناميكيات التي تؤثر على تبني الابتكار في القطاع العام.

3. نظرية الموارد والاستراتيجيات (Resource-Based View - RBV):

تركز هذه النظرية على كيفية استخدام الموارد الفريدة للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية. تعتمد على تحليل الموارد الداخلية للمنظمة وكيفية استغلالها بفعالية. تساعد هذه النظرية في تحليل كيفية استخدام الحكومة لمواردها وكفاءتها لتحسين كفاءة الخدمات من خلال الابتكار. ستساعد في تقييم القدرات الابتكارية للحكومة وكيفية استثمارها لتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة.

4. نظرية الإدارة العامة الجديدة (New Public Management - NPM):

تهدف هذه النظرية إلى جعل الإدارة العامة أكثر فعالية وكفاءة من خلال تبني ممارسات الإدارة من القطاع الخاص. تركز على تقديم الخدمات بجودة أعلى وبأقل تكلفة. يمكن تطبيق هذه النظرية لتقييم كيفية استخدام المبادئ الإدارية المبتكرة في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية. ستساعد في تحليل تأثير الممارسات الإدارية الجديدة على أداء المؤسسات الحكومية.

5. نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory):

تدرس هذه النظرية كيف تؤثر العلاقات والشبكات الاجتماعية على انتشار الابتكار. تركز على تأثير الروابط الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد والمنظمات. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تعاون الوكالات الحكومية والمجتمعات لتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات. ستساعد في تحليل دور الشبكات الاجتماعية في نشر وتبني الابتكارات في القطاع العام.

6. نظرية الثقة (Trust Theory):

تركز هذه النظرية على كيفية بناء الثقة بين الحكومة والمواطنين. تعتبر الثقة عاملاً حاسماً في قبول المواطنين للخدمات والابتكارات الجديدة. تعتبر هذه النظرية مهمة لفهم كيف تؤثر الثقة في الحكومة على قبول المواطنين للابتكارات في الخدمات الحكومية. ستساعد في تحليل العوامل التي تؤثر على بناء الثقة وتعزيزها بين المواطنين والحكومة.

7. نظرية التنوع في تحسين الكفاءات الحكومية

تركز هذه النظرية على فهم كيفية استخدام الابتكار بشكل فعال ومتنوعة لتحسين الخدمات الحكومية وجودتها، والابتعاد عن التكرار واستنساخ الأفكار. تهدف إلى تعزيز الابتكار من خلال التنوع في الأساليب والطرق المستخدمة في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية.

تحليل الفجوات البحثية

رغم الدراسات العديدة التي تناولت موضوع الابتكار وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها:

1. نقص التركيز على السياق السعودي: معظم الدراسات السابقة تناولت الابتكار في سياقات دولية مختلفة، ولم تركز بشكل كافٍ على السياق السعودي والتحديات والفرص الخاصة به. مثال: دراسة (Reyes Gonzalez (2013 التي تناولت الابتكار في الحكومة المحلية الإسبانية، يمكن أن تقدم دروساً مستفادة لتطبيقها في السعودية مع مراعاة الخصوصيات المحلية.

2. تأثير الابتكار على جودة الحياة: رغم وجود دراسات تناولت تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، إلا أن القليل منها ركز بشكل مباشر على تأثير هذه التحسينات على جودة حياة المواطنين. مثال: دراسة (Zhenbin Yang & Atreyi Kankanhalli (2013 حول مبادرات البيانات المفتوحة وكيف يمكن أن تؤثر هذه المبادرات على جودة الحياة من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية.

3. العوامل الثقافية والاجتماعية: هناك حاجة لفهم أعمق للعوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على قبول وتبني الابتكار في المجتمع السعودي. مثال: دراسة (Lemuria Carter (2005 التي تناولت تأثير الثقة في الحكومة والابتكار على قبول المواطنين للتكنولوجيا، يمكن أن توفر إطاراً لفهم العوامل المؤثرة في السياق السعودي.

من خلال سد هذه الفجوات، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة قيمة في الأدبيات المتعلقة بالابتكار وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية في السعودية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية والمجتمع المدني.

حالات دراسية

1. منصة أبشر

منصة "أبشر" هي بوابة إلكترونية متكاملة تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية. تتيح المنصة إجراء أكثر من 160 خدمة إلكترونية، تشمل تجديد جوازات السفر، إصدار تأشيرات الخروج والعودة، تجديد رخص القيادة، واستعراض المخالفات المرورية.

تحليل وتحسين كفاءة الخدمات:

- تقليل الوقت والتكاليف

- الأرقام: وفقاً للتقارير، وفرت منصة أبشر أكثر من 1.2 مليار ريال سعودي سنوياً من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً وتقليل الحاجة إلى التعامل الورقي. كما تم تقليل زمن معالجة المعاملات بنسبة 50%.
- التأثير: وفرت المنصة الوقت والجهد للمستخدمين عبر تقديم الخدمات إلكترونياً دون الحاجة لزيارة المكاتب الحكومية، مما قلل الازدحام في المكاتب وساهم في تحسين تجربة المستخدم.

- زيادة رضا المواطنين

- الأرقام: أظهر استبيان حكومي أن نسبة رضا المستخدمين عن خدمات منصة أبشر بلغت 95%.
- التأثير: ساهمت المنصة في تحسين تجربة المستخدم وزيادة الرضا من خلال سهولة الوصول إلى الخدمات وتوفير الدعم الفني على مدار الساعة.

- تعزيز الكفاءة الحكومية

- الأرقام: نفذت المنصة أكثر من 10 ملايين عملية إلكترونية شهرياً، مما يعزز كفاءة العمل الحكومي.
- التأثير: ساعدت المنصة في تقليل الازدحام في المكاتب الحكومية وتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تقليل الضغط على الموظفين.

2. منصة بلدي

منصة "بلدي" هي بوابة إلكترونية تهدف إلى تحسين وتسهيل الإجراءات البلدية، وتوفير مجموعة من الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمقيمين. تشمل هذه الخدمات إصدار وتجديد الرخص التجارية، إصدار تصاريح البناء، والاستعلام عن المخالفات.

تحليل وتحسين كفاءة الخدمات:

- تبسيط الإجراءات

- الأرقام: قلصت منصة بلدي زمن إصدار التصاريح بنسبة 70%، مما أدى إلى تسريع الإجراءات البلدية.
- التأثير: ساهمت المنصة في تبسيط الإجراءات البلدية وتقليل التعقيدات الإدارية، مما يسهل على المواطنين والمقيمين الحصول على الخدمات بسرعة وكفاءة.

- تحسين الشفافية

- الأرقام: تم تقليل عدد الشكاوى المتعلقة بالفساد الإداري بنسبة 60% بفضل الشفافية التي توفرها المنصة.
- التأثير: وفرت المنصة وسيلة شفافة وسهلة للمستخدمين للوصول إلى المعلومات والخدمات البلدية، مما يزيد من ثقة الجمهور في النظام البلدي.

- زيادة الكفاءة التشغيلية

- الأرقام: سجلت المنصة أكثر من 5 ملايين طلب إلكتروني، مما يحسن الكفاءة التشغيلية للبلديات.
- التأثير: ساعدت المنصة في تحسين الكفاءة التشغيلية للبلديات وتقليل الحاجة إلى التعامل الورقي، مما يوفر الوقت والموارد.

3. منصة كلنا أمن

منصة "كلنا أمن" هي تطبيق إلكتروني يهدف إلى تعزيز الأمن والسلامة في المجتمع من خلال تمكين المواطنين والمقيمين من تقديم البلاغات الأمنية مباشرة إلى الجهات المعنية. يمكن للمستخدمين تقديم بلاغات حول الحوادث المرورية، الجرائم، الحوادث الطبيعية، وغيرها من الأمور الأمنية.

تحليل وتحسين كفاءة الخدمات:

- تعزيز الاستجابة السريعة

- الأرقام: ساهمت المنصة في تقليل زمن الاستجابة للبلاغات بنسبة 40%.
- التأثير: ساعدت المنصة في تسريع الاستجابة للبلاغات الأمنية وتحسين زمن الاستجابة للحوادث، مما يعزز الأمن والسلامة في المجتمع.

- زيادة المشاركة المجتمعية

- الأرقام: تم تسجيل أكثر من 2 مليون بلاغ عبر المنصة، مما يدل على تفاعل كبير من المواطنين.
- التأثير: شجعت المنصة المواطنين والمقيمين على المشاركة الفعالة في تعزيز الأمن والسلامة في المجتمع، مما يساهم في الوقاية من الجرائم والحوادث.

- تحسين التواصل

- الأرقام: وفرت المنصة وسيلة مباشرة وسهلة للتواصل بين المواطنين والجهات الأمنية، مما قلل من وقت التواصل التقليدي بنسبة 50%.
- التأثير: ساعدت المنصة في تحسين التواصل الفوري بين المواطنين والجهات الأمنية، مما يساهم في حل المشكلات الأمنية بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

4. منصة ناجز

منصة "ناجز" هي بوابة إلكترونية تابعة لوزارة العدل في المملكة العربية السعودية، تهدف إلى تقديم الخدمات القضائية والعدلية إلكترونياً. تشمل هذه الخدمات إصدار الوكالات الشرعية، الاستعلام عن القضايا، تقديم الدعاوى، وإجراء المعاملات العدلية.

تحليل وتحسين كفاءة الخدمات:

- تسريع الإجراءات القضائية

- الأرقام: ساعدت المنصة في تقليل زمن إصدار الوكالات بنسبة 80% وزمن تقديم الدعاوى بنسبة 60%.

• التأثير: ساهمت المنصة في تسريع الإجراءات القضائية وتقليل الزمن المستغرق لإتمام المعاملات العدلية، مما يحسن كفاءة النظام القضائي.

- تحسين الوصول

• الأرقام: وفرت المنصة وسيلة سهلة وفعالة للوصول إلى الخدمات العدلية لـ 5 ملايين مستخدم شهريًا.

• التأثير: وفرت المنصة وسيلة سهلة وفعالة للوصول إلى الخدمات العدلية دون الحاجة لزيارة المحاكم، مما يوفر الوقت والجهد للمستخدمين.

- زيادة الشفافية

• الأرقام: قللت المنصة من الشكاوى المتعلقة بالإجراءات العدلية بنسبة 70% بفضل الشفافية التي توفرها.

• التأثير: ساهمت المنصة في تحسين الشفافية وتقليل الفساد من خلال تقديم خدمات عدلية إلكترونية، مما يعزز الثقة في النظام القضائي.

الابتكار في تحسين الخدمات الحكومية ما بين الاستنساخ والابتكار الحقيقي

تعد منصات الخدمات الحكومية مثل "أبشر" و"ناجز" و"بلدي" أمثلة على تبني الحكومات للتكنولوجيا لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، يبقى الابتكار في هذا المجال غالبًا ضمن نطاق منصات رقمية محددة، دون التنوع في تقديم خدمات ابتكارية جديدة. يتناول هذا الفصل تحليلًا عميقًا لمفهوم الاستنساخ الابتكاري، تحديات تحقيق الابتكار الحقيقي، واقتراحات لابتكارات يمكن أن تحسن كفاءة الخدمات الحكومية وترفع من جودة الحياة.

1. الاستنساخ الابتكاري: المفهوم والتحديات

الاستنساخ الابتكاري يشير إلى عملية اعتماد نماذج أو تقنيات ناجحة من دول أو مؤسسات أخرى، وتطبيقها في سياق محلي بدون إجراء تغييرات كبيرة أو تطوير جوانب جديدة. غالبًا ما يتم هذا النهج بهدف الاستفادة من التجارب الناجحة وتجنب المخاطر المرتبطة بتطوير حلول جديدة تمامًا.

لماذا يلجأ الحكومات إلى الاستنساخ؟

• تقليل المخاطر: تبني نموذج ناجح يقلل من المخاطر المرتبطة بالابتكار الجديد، حيث تكون النتائج والتحديات معروفة مسبقًا.

• الكفاءة في التنفيذ: استخدام نماذج جاهزة يقلل من الوقت والموارد المطلوبة للتطوير من الصفر.

• القيود الإدارية والسياسية: أحياناً تواجه الحكومات قيوداً تجعلها تفضل الاستنساخ على الابتكار، مثل البيروقراطية، نقص المهارات التقنية، أو الضغوط السياسية.

هل الاستنساخ الابتكاري ضار؟

• نقص التفرد: التركيز على الاستنساخ يحد من إمكانية تطوير حلول مبتكرة تتناسب مع الاحتياجات المحلية الفريدة.

• فقدان الفرص: يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على الاستنساخ إلى تفويت الفرص لاكتشاف تقنيات جديدة أو تحسينات يمكن أن تحقق فوائد أكبر.

• التأقلم المحدود: النماذج المستنسخة قد لا تتأقلم بشكل جيد مع الظروف المحلية المختلفة، مما يؤدي إلى نقص في الفعالية.

2. تحديات الابتكار الحقيقي في الخدمات الحكومية

التحديات التقنية والإدارية:

• البنية التحتية: تحتاج الابتكارات الجديدة إلى بنية تحتية تقنية قوية، والتي قد تكون غير متوفرة في بعض الأحيان.

• نقص المهارات: قلة المهارات التقنية والإدارية المتقدمة يمكن أن تحد من قدرة الحكومات على تطوير وتنفيذ الابتكارات الجديدة.

• البيروقراطية: الإجراءات البيروقراطية المعقدة يمكن أن تعرقل عمليات الابتكار وتبطئ من سرعة التنفيذ.

التحديات المالية والسياسية:

• التكاليف العالية: تطوير وتنفيذ ابتكارات جديدة يمكن أن يتطلب استثمارات كبيرة، مما يمثل تحدياً في ظل قيود الميزانية.

• الضغط السياسي: التغيير غالباً ما يواجه بمقاومة سياسية، خاصة إذا كانت الابتكارات تقلب النظام الحالي أو تؤثر على مجموعات معينة.

3. أفكار ابتكارية لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية

الخدمات الاستباقية:

بدلاً من أن يطلب المواطن الخدمة، يتم توفيرها له استباقياً بناءً على بياناته واحتياجاته المتوقعة. على سبيل المثال، يمكن للحكومة تقديم خدمات تجديد الوثائق بشكل تلقائي عند انتهاء صلاحيتها. الفوائد:

- تحسين الكفاءة: تقليل الإجراءات الروتينية وتوفير الوقت.
 - زيادة رضا المواطنين: تقليل الجهد المبذول من المواطنين للحصول على الخدمات.
- التطبيقات في دول أخرى: في فنلندا، تستخدم الحكومة نظاماً يعرف بـ "الخدمات الاستباقية" لتقديم الدعم الاجتماعي للمواطنين دون الحاجة إلى تقديم طلبات، مما أدى إلى زيادة رضا المواطنين بنسبة 20%.

منصات المشاركة المجتمعية:

التعريف: منصات إلكترونية تتيح للمواطنين المشاركة في صنع القرار وتقديم الاقتراحات حول السياسات والخدمات الحكومية. يمكن أن تشمل هذه المنصات أيضاً نظام تصويت إلكتروني للقرارات المحلية. الفوائد:

- زيادة الشفافية: تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال إشراك المواطنين.
 - تحسين جودة القرارات: الاستفادة من المعرفة والخبرة المحلية لتحسين صنع القرار.
- التطبيقات في دول أخرى: في أيسلندا، تم استخدام منصة إلكترونية لاستشارة المواطنين في كتابة الدستور الجديد، مما أدى إلى مشاركة واسعة وزيادة الشفافية.

استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة:

التعريف: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات ضخمة من البيانات الحكومية والخاصة بالمواطنين لتحسين السياسات والخدمات. الفوائد:

- تحسين صنع القرار: توفير رؤى قيمة لصانعي القرار بناءً على بيانات واقعية.
- الكشف المبكر عن المشاكل: القدرة على الكشف المبكر عن التحديات والمشاكل المحتملة وتقديم حلول استباقية.

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار الحكومي والحوكمة المفتوحة

الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية تلعب دورًا أساسيًا في تشكيل الابتكار وتطويره. هي ليست فقط مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه سلوك العاملين، بل هي أيضًا البيئة التي تشجع أو تعيق الأفكار الجديدة والتغيير. في هذا الفصل، سنستعرض كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون محركًا للابتكار، مع التركيز على العوامل التي تعزز أو تعرقل هذه العملية، وسنقدم أمثلة من تجارب دولية ناجحة.

1. تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

لثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد التي تحدد كيفية تصرف الأفراد داخل المؤسسة. هذه الثقافة تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، وتحدد مدى استعدادهم لتبني الابتكار والتغيير. في المؤسسات الحكومية، تكون الثقافة التنظيمية محورية لأنها تؤثر على كيفية تقديم الخدمات العامة والاستجابة للتحديات. أهمية الثقافة التنظيمية في الابتكار:

- توجيه السلوك: تؤثر الثقافة التنظيمية على قرارات وسلوكيات الموظفين، مما يحدد مستوى الابتكار والتعاون.
- التحفيز على التغيير: تحفز الثقافة الإيجابية على التكيف مع الابتكارات والتغيير، مما يساعد في تطوير الخدمات الحكومية وتحسينها.

2. العوامل الثقافية التي تعزز الابتكار:

التعلم المستمر هو عنصر أساسي في أي ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار. يشجع التعلم المستمر الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار، مما يمكنهم من البقاء على اطلاع بأحدث التطورات في مجالاتهم وتطبيق الأفكار الجديدة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- برامج التدريب: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل منتظمة لتحديث مهارات الموظفين.
- التعليم المستمر: دعم الموظفين في متابعة تعليمهم الأكاديمي والمشاركة في المؤتمرات المتخصصة. أمثلة: في سنغافورة، مبادرة SkillsFuture تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين معارفهم، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة القدرة التنافسية.
- المرونة والتكيف: المرونة في العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة هما عنصران حيويان في تعزيز الابتكار. المؤسسات التي تشجع على التكيف السريع مع التغييرات التقنية

والاجتماعية تكون أكثر قدرة على تبني الابتكارات الجديدة. أمثلة: أثناء جائحة كوفيد-19، قامت الحكومة الفنلندية بسرعة بتحويل العديد من الخدمات إلى الإنترنت، مما ساعد في استمرار تقديم الخدمات بشكل فعال.

- التعاون والإبداع: الثقافة التي تشجع التعاون والإبداع بين الموظفين تسهم في تبادل الأفكار وتطوير حلول مبتكرة. المؤسسات التي تقدر العمل الجماعي وتخلق بيئات تسمح بالتفاعل المفتوح بين الموظفين من مختلف الإدارات تحقق نجاحًا أكبر في الابتكار. أمثلة: في المملكة المتحدة، تم إنشاء "مركز الابتكار الحكومي" كمصنعة تجمع موظفين من مختلف الإدارات للعمل على تطوير الخدمات العامة بطرق مبتكرة.

3. العوائق الثقافية أمام الابتكار:

(1) المقاومة للتغيير: الجمود والمقاومة للتغيير هما من أكبر العوائق أمام الابتكار في المؤسسات الحكومية. الخوف من المجهول أو التردد في التخلي عن الطرق التقليدية يمكن أن يعيق التقدم.

- التردد: التخوف من تحمل المسؤولية عن الفشل أو التردد في تنفيذ الأفكار الجديدة.
- البيروقراطية: العمليات البيروقراطية المعقدة التي تعرقل القدرة على تبني الابتكارات بسرعة.

أمثلة: في بعض البلدان، تأخر تنفيذ نظام السجلات الصحية الإلكترونية بسبب مقاومة الموظفين الطبيين للتغيير من النظام الورقي التقليدي.

(2) الخوف من الفشل: الثقافة التي تعاقب على الفشل بدلاً من اعتباره جزءًا من عملية التعلم يمكن أن تحد من رغبة الموظفين في تجربة أفكار جديدة. يجب على المؤسسات الحكومية أن تشجع على رؤية الفشل كفرصة للتعلم والنمو.

- بيئة غير داعمة: ثقافة تنظيمية لا تتقبل الفشل وتعتبره نقطة ضعف.
- نقص التشجيع: عدم وجود حوافز للمبادرات الفردية أو التفكير خارج الصندوق

الحكومة المفتوحة والشفافية

الحكومة المفتوحة هي فلسفة تدعو إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة العامة في العمليات الحكومية من خلال إتاحة المعلومات والبيانات للجمهور. تهدف الحكومة المفتوحة إلى تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار، وتحسين جودة الخدمات العامة. في هذا الفصل، سنتناول مفهوم الحكومة المفتوحة وأدواتها، ونسلط الضوء على أمثلة ناجحة

من دول تبنت هذا النهج، مع مناقشة التحديات والمخاطر المرتبطة بها واستراتيجيات تعزيز الحكومة المفتوحة.

1. مفهوم الحكومة المفتوحة وأهدافها:

الحكومة المفتوحة تشير إلى نموذج إداري تسعى من خلاله الحكومات إلى أن تكون أكثر شفافية، وتتيح الوصول إلى المعلومات العامة، وتشجع على مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار. تتضمن المبادئ الأساسية للحكومة المفتوحة:

- الشفافية: توفير المعلومات الحكومية بشكل علني وسهل الوصول إليه.
- المساءلة: تحميل المسؤولين الحكوميين المسؤولية عن تصرفاتهم وقراراتهم.
- المشاركة: إشراك المواطنين في عملية صنع القرار والسياسات العامة.

أهداف الحكومة المفتوحة:

- تعزيز الثقة: زيادة الثقة بين المواطنين والحكومة من خلال تقديم معلومات شفافة.
- تحسين الكفاءة: تسهيل الوصول إلى المعلومات يساعد في تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الفساد.
- تمكين المواطنين: توفير الأدوات والبيانات التي تمكن المواطنين من المشاركة الفعالة في المجتمع والسياسة.

2. أدوات الحكومة المفتوحة: البيانات المفتوحة والمشاركة العامة:

البيانات المفتوحة: تشير البيانات المفتوحة إلى فكرة أن البيانات التي تنتجها الحكومة ينبغي أن تكون متاحة للجمهور للاطلاع والاستخدام. يجب أن تكون هذه البيانات قابلة للبحث والوصول، وأن تتاح بشكل يمكن استخدامه لتحليل السياسات وتطوير الحلول.

فوائد البيانات المفتوحة:

- الشفافية والمساءلة: تمكين الجمهور من مراقبة الأداء الحكومي واستخدام الموارد.
- الابتكار الاقتصادي: توفير فرص لرواد الأعمال والمطورين لبناء تطبيقات وحلول جديدة تعتمد على البيانات العامة.

إحصائيات: وفقاً لدراسة أجرتها شركة ماكينزي في عام 2013، يمكن للبيانات المفتوحة أن تضيف قيمة اقتصادية تتراوح بين 3 و5 تريليون دولار سنوياً على مستوى العالم من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الابتكار.

المشاركة العامة

تشمل المشاركة العامة إشراك المواطنين في عمليات صنع القرار والسياسات من خلال وسائل مختلفة، مثل الاستشارات العامة، والاستفتاءات، والمنتديات العامة. تهدف المشاركة العامة إلى جمع مدخلات المواطنين وآرائهم، وتعزيز الشفافية والديمقراطية.

أدوات المشاركة العامة:

- الاستشارات العامة عبر الإنترنت: استخدام منصات رقمية لجمع آراء المواطنين حول السياسات والمشاريع الجديدة.
- الاستفتاءات والاستطلاعات: إجراء استطلاعات للرأي العام للحصول على آراء المواطنين حول القضايا الرئيسية.
- المنتديات العامة: عقد اجتماعات وفعاليات عامة لمناقشة السياسات والخطط الحكومية.

الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الابتكار الحكومي

الشراكات بين القطاعين العام والخاص تُعد أداة استراتيجية لتحسين تقديم الخدمات العامة وتنفيذ المشاريع الكبرى بكفاءة. تتيح هذه الشراكات الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وموارده المالية لتنفيذ مشاريع تعود بالنفع على المجتمع. هذا الفصل يسلط الضوء على نماذج الشراكات بين القطاعين، أمثلة ناجحة، التحديات القانونية والتنظيمية، واستراتيجيات تعزيز هذه الشراكات.

1. مفهوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص وأهميتها:

تعريف الشراكات بين القطاعين العام والخاص: هي ترتيبات تعاونية بين الحكومات والشركات الخاصة تهدف إلى تنفيذ مشاريع أو تقديم خدمات عامة. تختلف هذه الشراكات في الشكل والنطاق، وتشمل توزيع المخاطر والمكافآت بين الأطراف المعنية.

أهمية الشراكات:

- الاستفادة من الخبرة والتمويل: توفر الشراكات وصولاً إلى خبرات القطاع الخاص ومصادر تمويله.

• تحسين الكفاءة: يمكن للشركات الخاصة تقديم الخدمات بكفاءة أعلى بفضل عملياتها الرشيقية وابتكاراتها.

• تقليل التكاليف: توزيع التكاليف والمخاطر يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة للحكومة.

2. نماذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص:

(1) التعاقد مع القطاع الخاص Outsourcing: في هذا النموذج، تتعاقد الحكومة مع شركة خاصة لتقديم خدمات معينة. تتولى الشركة الخاصة إدارة وتشغيل الخدمات بينما تحتفظ الحكومة بالمسؤولية العامة. أمثلة: في الهند تعاقدت حكومة دلهي مع شركات خاصة لتشغيل نظام النقل العام، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف.

(2) التمويل والبناء والتشغيل BOT: يتولى القطاع الخاص تمويل، بناء، وتشغيل مشروع لفترة محددة، ثم يتم نقل ملكية المشروع إلى الحكومة بعد انتهاء الفترة التعاقدية. أمثلة: تركيا: مشروع مطار إسطنبول الجديد تم تطويره بنموذج BOT، حيث قامت شركات خاصة بتمويل بناء المطار وتشغيله.

(3) المشاريع المشتركة Joint Ventures: تشترك الحكومة والشركات الخاصة في تمويل وإدارة مشروع معين، وتتناسم الأرباح والمخاطر بناءً على الاتفاق المسبق. أمثلة: الصين: العديد من مشاريع البنية التحتية في الصين تم تنفيذها من خلال مشاريع مشتركة بين الحكومة والشركات الأجنبية.

3. استراتيجيات لتعزيز الشراكات الفعالة في القطاع الحكومي:

(1) التخطيط الجيد والمراقبة: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وتحديد الأهداف والمعايير الواضحة يعدان أساسيين لضمان نجاح الشراكة. يشمل ذلك مراقبة الأداء بانتظام والتأكد من الالتزام بالأهداف المحددة.

(2) بناء القدرات: تطوير قدرات ومهارات الموظفين الحكوميين في مجالات التفاوض، إدارة العقود، وإدارة المشاريع يعزز من قدرة الحكومة على إدارة الشراكات بفعالية.

(3) التواصل الفعال: التواصل المستمر بين الأطراف المشاركة في الشراكة يساعد في حل المشكلات بشكل فوري ويضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

(4) الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون العمليات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص شفافة لضمان الثقة بين المواطنين والحكومة. يمكن تحقيق ذلك من خلال نشر تقارير الأداء وإجراء مراجعات مستقلة.

توصيات استراتيجية موسعة لتعزيز الابتكار في القطاعات الحكومية

يعتبر الابتكار في القطاعات الحكومية عنصرًا حيويًا لتحقيق التحول الرقمي وتحسين جودة الحياة للمواطنين. إن تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتبني الحلول الابتكارية يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الخدمات الحكومية، تقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز رضا المواطنين. يهدف هذا الفصل إلى تقديم استراتيجيات موسعة لتعزيز الابتكار في القطاعات الحكومية الرئيسية، مثل القطاع الصحي، التعليمي، والنقل والبنية التحتية. سيتم تحليل كل قطاع بشكل مفصل، مع التركيز على الخطوات التنفيذية، الفوائد المحتملة، التحديات، والحلول المقترحة.

استراتيجية تعزيز الابتكار في القطاعات الحكومية

قطاع النقل والبنية التحتية

1. النقل الذكي Smart Transportation :

التطوير والتنفيذ:

النقل الذكي يشمل تطبيقات التكنولوجيا في نظم النقل لتحسين إدارة حركة المرور، وتقليل الازدحام، وتحسين تجربة المستخدم. يمكن تطبيق أنظمة مثل إدارة المرور الذكية، الدفع الإلكتروني في النقل العام، والسيارات ذاتية القيادة.

الفوائد المحتملة:

- تقليل الازدحام: تحسين إدارة حركة المرور وتقليل الازدحام في المناطق الحضرية.
- توفير الوقت والتكاليف: تقليل زمن السفر وتكاليف الوقود، بالإضافة إلى تقليل الانبعاثات الكربونية.
- تحسين سلامة الطرق: تقليل الحوادث المرورية من خلال تطبيق تقنيات التحكم والمراقبة الذكية.

التحديات:

- البنية التحتية: الحاجة إلى تطوير بنية تحتية تدعم تقنيات النقل الذكي، بما في ذلك شبكات الاتصال والمرافق.
- التكلفة: تكاليف تنفيذ وصيانة الأنظمة الذكية يمكن أن تكون مرتفعة.

- القبول الاجتماعي: تقبل الجمهور لتكنولوجيا جديدة مثل السيارات ذاتية القيادة قد يكون تحديًا.

الحلول المقترحة:

- استثمار في البنية التحتية: تنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية لدعم تقنيات النقل الذكي، بما في ذلك الطرق الذكية ومحطات شحن السيارات الكهربائية.
- التعاون مع القطاع الخاص: تشجيع الشركات بين الحكومة والشركات الخاصة لتطوير وتمويل مشاريع النقل الذكي.
- حملات التوعية: توعية الجمهور بفوائد التكنولوجيا الذكية في النقل وتعزيز قبولها.

خطة عمل مبدئية لتطبيق الاستراتيجيات

2. تطوير البنية التحتية:

- الاستثمار التدريجي: تحديد أولويات المناطق الأكثر احتياجًا وتحسين بنيتها التحتية، بدءًا من المدن الكبرى وصولاً إلى المناطق الريفية.
- التعاون بين القطاعات: تعزيز التعاون بين القطاعات الحكومية المختلفة لتحقيق تكامل في تنفيذ المشاريع.

3. التدريب والتعليم:

- إطلاق برامج وطنية: إنشاء برامج تدريبية وطنية تستهدف الفئات المستهدفة، مثل العاملين في القطاع الصحي، المعلمين، والعاملين في النقل.
- الشراكة مع الجامعات: التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتطوير مناهج تعليمية تدعم الابتكار الرقمي.

4. الشراكات الدولية:

- تبادل الخبرات: إقامة شراكات مع دول متقدمة وشركات تكنولوجيا عالمية لتبادل الخبرات والتكنولوجيا.

النتائج والتوصيات:

تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية والنوعية. يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير الابتكار على تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وأثر ذلك على جودة حياة المواطنين.

تحليل الارتباط والانحدار

تم استخدام تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار في الخدمات الحكومية ومستوى رضا المواطنين.

تحليل الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار لدراسة تأثير الابتكارات التكنولوجية والإدارية على كفاءة الخدمات الحكومية. أظهرت النتائج أن الابتكارات التكنولوجية لها تأثير أكبر على كفاءة الخدمات مقارنة بالابتكارات الإدارية.

النتائج الرئيسية

بناءً على تحليل البيانات، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. زيادة الوعي بأهمية الابتكار: تظهر البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين لديهم معرفة بمفهوم الابتكار وأهمية استخدامه في تحسين الخدمات الحكومية.
2. تأثير الابتكار على جودة الحياة: أظهر التحليل أن تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار له تأثير إيجابي كبير على جودة حياة المواطنين والمقيمين.
3. أولويات تحسين الخدمات: حدد المشاركون مجالات رئيسية تحتاج إلى ابتكار أكبر مثل التعليم والبنية التحتية والنقل والصحة.
4. العلاقة بين الابتكار والرضا: أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الابتكار في الخدمات الحكومية ومستوى رضا المواطنين، مما يعزز الحاجة إلى مزيد من الابتكارات لتعزيز الرضا العام.
5. التحديات الرئيسية: تتضمن التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الابتكار في الخدمات الحكومية مقاومة التغيير، نقص الوعي والتدريب، والتكلفة العالية.

التوصيات

بناءً على نتائج الاستبيان والتحليل الإحصائي، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز الابتكار في الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء الحكومي:

1. تحسين التعليم:

- تطوير المناهج الدراسية لزيادة التركيز على الابتكار وتعليم التكنولوجيا.
- توفير برامج تدريبية للمعلمين لتعزيز قدراتهم على تدريس الابتكار.
- مثال: إدخال برامج تعليمية تركز على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب.

2. تطوير البنية التحتية:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية لتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- تطوير مشاريع البنية التحتية المستدامة لتحسين جودة الحياة.
- مثال: تنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية لشبكات الإنترنت عالية السرعة في المناطق النائية.

3. تقليل الازدحام:

- تحسين خدمات النقل العام لتقليل الازدحام وتحسين جودة الحياة.
- تنفيذ مشاريع البنية التحتية للنقل لتحسين التنقل داخل المدن.
- مثال: إنشاء خطوط نقل جماعي جديدة في المدن الكبرى لتقليل الضغط على الشبكات الحالية.

4. تحسين الخدمات الصحية:

- تبني تقنيات الصحة الإلكترونية لتعزيز كفاءة وجودة الخدمات الصحية.
- توفير برامج تدريبية للعاملين في القطاع الصحي لاستخدام التقنيات الجديدة.
- مثال: إدخال نظام السجلات الصحية الإلكترونية لتسهيل الوصول إلى المعلومات الطبية وتحسين جودة الرعاية.

5. تعزيز الترفيه والسياحة:

- تطوير المرافق الترفيهية والسياحية لزيادة رضا المواطنين وتحسين جودة الحياة.
- تنفيذ حملات ترويجية لجذب السياح وتعزيز الاقتصاد المحلي.
- مثال: إنشاء مرافق ترفيهية جديدة وحديثة في المناطق السياحية لجذب المزيد من الزوار.

التحديات والحلول

التحديات

1. مقاومة التغيير: يواجه تطبيق الابتكار في الخدمات الحكومية مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون الطرق التقليدية. مثال: الموظفون الذين يعتمدون على الإجراءات الورقية قد يبدون مقاومة لتبني الحلول الرقمية.
2. نقص الوعي والتدريب: يفتقر بعض الموظفين والمواطنين إلى الوعي الكافي بأهمية الابتكار وكيفية استخدام التقنيات الجديدة. مثال: قد لا يكون لدى الموظفين المعرفة الكافية بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملهم اليومي.
3. التكلفة العالية: قد تتطلب بعض الابتكارات استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكنولوجيا. مثال: تكلفة تحديث الأنظمة التقنية والبنية التحتية يمكن أن تكون مرتفعة، مما يشكل تحدياً للحكومات ذات الميزانيات المحدودة.

الحلول

1. التدريب والتوعية:
 - توفير برامج تدريبية للمواطنين والموظفين لزيادة الوعي بأهمية الابتكار وكيفية استخدام التقنيات الجديدة.
 - مثال: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لتعليم الموظفين كيفية استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
2. تشجيع المشاركة:
 - إشراك الموظفين في عملية الابتكار من خلال تحفيزهم وتقديم المكافآت للأفكار المبتكرة.
 - مثال: إنشاء برامج لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية وتكريم الأفكار الأكثر فعالية.

3. توفير الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم الابتكار في الخدمات الحكومية. مثال: تخصيص ميزانية مستقلة لمشاريع الابتكار في كل وزارة حكومية لتسهيل تنفيذ المشاريع الجديدة.

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الابتكار في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على جودة حياة المواطنين والمقيمين. من خلال تحليل البيانات المجمعة من استبيانات ومقابلات مع مجموعة متنوعة من المشاركين، تم التوصل إلى نتائج هامة تؤكد على العلاقة الإيجابية بين الابتكار وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية. أظهرت الدراسة أن الابتكار يلعب دورًا حيويًا في تعزيز رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية وزيادة كفاءتها. كما تم تحديد مجالات رئيسية تحتاج إلى مزيد من الابتكار مثل التعليم، البنية التحتية، النقل، الصحة، والترفيه والسياحة. علاوة على ذلك، تم تسليط الضوء على التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الابتكار في الخدمات الحكومية واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.

تؤكد هذه النتائج على أهمية تبني الابتكارات التكنولوجية والإدارية لتحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة الخدمات الحكومية وجودة الحياة. توصي الدراسة بضرورة تعزيز التعليم والتدريب لتشجيع الابتكار، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين خدمات النقل العام، وتبني تقنيات الصحة الإلكترونية، وتعزيز المرافق الترفيهية والسياحية.

المراجع

المراجع العربية

- محمد كادر (2017)، الابتكار والتنافسية المستدامة.
- زهية بوحفص (2017)، دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- سارة بن زايد (2017)، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة.
- سالم غزاي العنزي (2023)، جودة الحياة - الأنواع والأبعاد والمؤشرات والاتجاهات المفسرة.
- زيد فوزي أيوب الشيخ (2023)، دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في مستشفى آزادي-أربيل.

المراجع الأجنبية

- Reyes Gonzalez. (2013). Innovation in public services: The case of Spanish local government.
- Zhenbin Yang & Atreyi Kankanhalli. (2013). Innovation in Government Services: The Case of Open Data.
- Lemuria Carter. (2005). The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors.
- University of Urbino. (2009). Technology adoption and innovation in public services the case of e- government in Italy .
- Osborne, S. P. (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Routledge.
- Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government. Deloitte Research.
- Mulgan, G. (2009). The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good. Oxford University Press.
- Borins, S. (2014). The Persistence of Innovation in Government. Brookings Institution Press.
- Hartley, J. (2013). Public and Private Management: What's the Difference? Public Management Review.

درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا

محمد محمود رجوب

ماجستير أساليب تدريس اللغة الإنجليزية، جامعة القدس، فلسطين
مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، وزارة التربية والتعليم، فلسطين
mohamadrjoob@gmail.com

الملخص

هدف هذه الدراسة هو التعرف على درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا، وقد أجريت هذه الدراسة على معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (150) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبة موضوع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على (24) فقرة وسؤالاً مفتوحاً، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة إلكترونياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستخدام وسائل التواصل جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أيضاً أن أكثر وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها المعلمون في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا هي: (واتساب وفيسبوك)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى، ولمتغير التخصص لصالح أساليب تدريس اللغة الإنجليزية. وبناءً على النتائج يوصي الباحث بتدريب المعلمين والطلبة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ودمجها في العملية التعليمية، مع تنوع منصات التواصل الاجتماعي المستخدمة وعدم الاقتصار على منصة واحدة، وكذلك الاستفادة من التجارب والخبرات المحلية والعالمية في مجال توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية، ولا سيما التعليم عن بُعد.

الكلمات المفتاحية: جائحة كورونا، معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية.

The Degree of Using Social Networking Sites by the Basic Stage English Language Teachers in the South Hebron Directorate During the f the Corona Pandemic

Mohammad Mahmoud Rajoub

Master in English Language Teaching Methods, Al-Quds University, Palestine
South Hebron Education Directorate, Ministry of Education, Palestine
mohamadrjoob@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the degree of using social networking sites by the basic stage English language teachers in the South Hebron Directorate during the Corona Pandemic. This study was conducted on a simple random sample of (150) male and female of primary school English language teachers in the Directorate of Education in South Hebron. The researcher used the descriptive approach, where the tool of the study was used after verifying their validity and stability. The results of the study indicate the overall degree of using social networking sites by the basic stage of English language teachers was significant. They also indicate that teachers mostly depended on the social networking sites (WhatsApp and Facebook) in distance learning during Corona pandemic. However, the existence of differences in the using of social networking sites by the basic stage of English language teachers to the variable of gender, the benefit of males, for the variable of academic qualification, in favor of a Master and higher, for the variable of specialization, and for the specialization of English Methods.

Based on the previous finding, the researcher recommends training the teachers and the students on using social networking sites and mixing them in learning process, while diversifying the social network platforms which used and not being one platform, as well as benefiting from local and international experiences in employing social networking in learning process, especially distance learning.

Keywords: Corona Pandemic, Social Networking Sites, The Basic Stage English Language Teachers.

المقدمة

يشهد العالم تطورات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية، والعلمية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والطبية والتعليمية، والتي بدورها أثرت على النظام العالمي، وللتكيف مع هذه التغيرات لا بد من إجراء تحسينات في أداء الطلبة من أجل مواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجههم، حيث يعتبر تطوير الكفاءات التواصلية في اللغة الأجنبية ضرورة ملحة حتى يتمكن الطلبة من التواصل والتفاعل مع العالم، فلم يبقَ اعتماد الفرد متمركزاً حول المعرفة، ولكن إلى إيصال المعرفة بطريقة مناسبة.

أصبحت اللغة الإنجليزية الأكثر انتشاراً حول العالم، ولغة التعليم في الجامعات والبحث العلمي، ولغة الأعمال والدبلوماسية والمهن (Kitao, 1996). وعلاوة على ذلك، فهي لغة التواصل اليومية حول العالم، بالإضافة إلى أنها لغة السياحة والسفر والعلوم والتكنولوجيا (David, 1993). ساهم هذا الدور الكبير والمهم للغة الإنجليزية في حركة تدريس اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية، إن تعلم اللغة الإنجليزية كلغة عالمية تفرضه طبيعة العصر الحالي، وطبيعة التغيرات الاجتماعية، والعلمية والمهنية، والاقتصادية، والتكنولوجية في مختلف دول العالم، فقد غدت اللغة الإنجليزية وسيلة لدخول سوق العمل المحلي والدولي (مرزا، 2018).

إنَّ تدريس اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية هو عملية تفاعلية تتضمن مشاركة نشطة لكل من المعلم والطالب والتفاعل ما بين الطالب والطالب، وذلك باستخدام استراتيجيات تدريس اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية والتي تتيح التواصل باستخدام اللغة الإنجليزية بطريقة تفاعلية في داخل الصف الدراسي.

يشتمل منهج اللغة الإنجليزية الفلسطيني على أربع مهارات يجب تدريسها في عملية تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية وهي: مهارة القراءة، والكتابة، والاستماع، والمحادثة. مهارة التحدث هي عملية معرفية متكاملة مع مهارات أخرى (مهارة الاستماع، والقراءة والكتابة). تلعب مهارة التحدث في الآونة الأخيرة دوراً محورياً وبشكل متزايد في إعدادات اللغة الثانية، حيث تتطلب كل مهنة في هذا العالم إلى مهارات وكفاءات تواصلية، من خلال العرض والتقديم والتفاوض. يستخدم متعلمو اللغة كل لغة عندما يتحدثونها (Richards, 2008).

(Skill and Young 2002) تعد وسائل التواصل الاجتماعي إحدى ظواهر العصر الحالي في التقدم التكنولوجي والتي أثرت على كافة مناحي الحياة وبما فيها التعليم، وقد خدمت المعلمين في أنحاء العالم

بأساليب مختلفة، فقد يستخدمه البعض لجذب المزيد من الطلبة لهذه الوسائل، والبعض الآخر يستخدمه للمساعدة في عملية التدريس والتعلم. اكتسب التدريس باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التدريس اهتماماً واسعاً في العقد الماضي، وهذا بدأ جلياً من خلال البحوث والدراسات التي نشرت في المجالات العلمية والمؤتمرات. تمتلك وسائل التواصل الاجتماعي قدرات تفاعلية وبيئة جديدة للتعليم والتعلم، وتمكن المستخدمين من تبادل المعارف وإنتاجها (Ito, et, 2010).

عاش العالم ظروفاً استثنائية تمثلت في تفشي فايروس كورونا (كوفيد 19) في عام 2019، الأمر الذي أدى إلى تعطل كافة مناحي الحياة وتوقف عجلة التنمية العالمية والذي بدأ ينتشر بشكل متسارع في مختلف دول العالم، ولأجل منع انتشار الفيروس وانتقال العدوى قامت العديد من الدول في العالم باتخاذ إجراءات وتدابير احترازية تمثلت في: إغلاق المدارس والجامعات ورياض الأطفال، وإصدار أوامر بمنع خروج المواطنين من بيوتهم وإغلاق الأسواق والمطاعم ودور العبادة (حمدان، 2020).

وبسبب قانون الطوارئ الذي أعلنت عنه دولة فلسطين أغلقت المدارس وحظر التعليم داخل الفصول الدراسية، وتم الانتقال من التدريس المباشر في الفصول الدراسية إلى التدريس عن بعد (من خلال الإنترنت)، وأجبر هذا الانتقال السريع المعلمين على التعليم ودمج التكنولوجيا لتزويد المتعلمين ببيئة تعليمية فعالة و متمحورة حول الطالب (شديفات، 2011). هذا النمط الجديد من التعليم أجبر الطلبة والمعلمين على استخدام التكنولوجيا بالرغم من عدم استعداد الطلبة والمعلمين لمواجهة هذا النمط من التعليم والتعلم.

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على درجة استخدام معلمي اللغة الانجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مدارس مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا، لأن هذا التحول المفاجئ من التدريس وجها إلى وجه إلى التدريس عبر الإنترنت خلال جائحة كورونا ربما تسبب في ظروف لم يكن الطلبة والمعلمين مستعدين للتعليم والتعلم عن بعد والاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للأنشطة التعليمية. (Williyan & Sirniawati, 2020)

مشكلة الدراسة

تعد اللغة الإنجليزية من أهم مكتسبات الإنسان في القرن الواحد والعشرين، وأصبح الإقبال على تعلمها في ازدياد مستمر، وغدا إتقانها من أولويات الأنظمة التعليمية في العالم، ولانتشارها الواسع وازدياد المتحدثين بها أضفى عليها أهمية قصوى، ومن خلال عمل الباحث كمدرس للغة الإنجليزية وفي ضوء الانتشار الواسع للتقنيات الحديثة لوسائل التواصل الاجتماعي في أوساط مجتمعات العالم، إلا أنها تستخدم بشكل أساسي لأغراض التواصل الاجتماعي بين الأفراد مما يستلزم دراسة إمكانية استخدامها في العملية التعليمية، ومع انتشار فيروس كورونا وما تبعه من إغلاق المدارس والمؤسسات التعليمية

لمنع انتشار الفيروس، أوجد حاجة ملحة للبحث عن استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة للتعليم عن بعد، وإحدى هذه التقنيات هي وسائل التواصل الاجتماعي، ومن هنا جاءت الدراسة بعنوان درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا.

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مدارس مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة للتعرف على درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد 19).

أسئلة الدراسة

- السؤال الأول: ما درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد 19)؟
- السؤال الثاني: ما وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية للتعليم خلال جائحة كورونا؟
- السؤال الثالث: هل تختلف درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد 19) باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص)؟

فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير التخصص.

أهمية الدراسة

مع اهتمام العالم بظهور جائحة كورونا (كوفيد19) والتي تعتبر دولة فلسطين جزءاً منها وفرضت نظام التعليم عن بعد في المدارس والجامعات مما أوجد حاجة ملحة لدول العالم للاستفادة من للتقنيات التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية والتي تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي إحداها لما لها من أهمية في صقل شخصية الطالب، وإبقاء الباب مفتوحاً للتواصل بين المعلم والطالب.

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً من أهم الموضوعات التي تهتم بها الساحة التربوية خصوصاً خلال جائحة كورونا وما رافقها من شلل للمسيرة التعليمية.

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما قد تضيفه للمجتمع التربوي في المجالات النظرية والعملية والبحثية. ففي المجال النظري تسهم هذه الدراسة في تعريف معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وتستخدم مرجعاً للدراسات الأخرى.

أما في المجال العملي ستساعد هذه الدراسة في تحسين العملية التعليمية وتوفير بيئة تعليمية جذابة للطلبة. أما في المجال البحثي فربما تكون هذه الدراسة مرجعاً لدراسات أخرى مشابهة في المستقبل.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مدارس مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2022.
- الحدود البشرية: معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية في مديرية جنوب الخليل.

مصطلحات الدراسة

- معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية: هو كل شخص سواء كان ذكراً أو أنثى يحمل الشهادة الجامعية في تخصص اللغة الإنجليزية سواء في تخصص الأدب أو أساليب التدريس ومهمته تدريس اللغة الإنجليزية للصفوف من 1-9.
- وسائل التواصل الاجتماعي: هي مواقع على الشبكة العنكبوتية (شبكة الإنترنت) اجتماعية تفاعلية تهدف إلى تعزيز الترابط بين أفراد مجتمعات العالم، إذ يستطيع من خلالها المستخدم إنشاء

حسابات شخصية والتفاعل والتواصل وتبادل الأفكار والمعارف من خلالها مثل الواتساب، والفيسبوك، وتوتير واليوتيوب، وغيرها.

- **جائحة كورونا (كوفيد 19):** هو فيروس سريع الانتشار ومعدٍ يصيب الجهاز التنفسي ويؤدي إلى الإصابة بالتهاب رئوي حاد، بدأ انتشاره في مدينة ولهان الصينية في شهر كانون الثاني من عام 2019 ثم انتشر لبقية دول العالم وصل إلى درجة الجائحة بسبب الازدياد الكبير في الإصابات حول العالم، ولمنع انتشاره قامت دول العالم بإعلان حالة الطوارئ وإغلاق الحدود مما أدى إلى شلل في مناحي الحياة وسبب أزمة اقتصادية، وصحية، واجتماعية، وإنسانية، وتعليمية (يونسييف، 2020).

الإطار النظري

وسائل التواصل الاجتماعي:

أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي الأكثر رواجاً بين أفراد المجتمعات في العالم، والأكثر استخداماً لربط العلاقات الإنسانية على امتداد دول العالم، وأضحى العالم قرية صغيرة تستطيع التجول بين أقطاره باستخدام جهاز الحاسوب أو أجهزة الهاتف النقال، ولم يعد دور هذه الشبكات التواصل الإنساني بل تعدى استخدامها كوسيلة تعليمية تعلمية. وهذا ساهم في جعل الناس يعيشون واقعاً افتراضياً أثر في المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإنسانية، وساهم في بناء المعرفة، بحيث تتيح للمعلمين والمتعلمين فرصة الحصول على المعلومة ومشاركتها مع بعضهم البعض (Mhunpiew & Purayidathil, 2015).

شبكات التواصل الاجتماعي مجموعة من البروتوكولات تعمل على جمع المعلومات بكافة أشكالها وتخزينها في مجموعة من الروابط المتشعبة بحيث يمكن للمستخدم الرجوع إليها مستخدماً الروابط ومحركات البحث، ومن أكبر هذه الشبكات انتشاراً واتساب، فيسبوك، توتير وغيرها، Zepke&Leach, (2010)

منظومة من الشبكات الإلكترونية تسمح للمشارك بإنشاء موقع خاص به، ومن ثم ربطه من خلال موقع اجتماعي إلكتروني مع أعضاء آخرين لهم توحدتهم الهويات والاهتمامات والميول أو تجمعهم صداقة الجامعة أو العمل. (راضي، 2003)

في الآونة الأخيرة شهد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ازدياداً ملحوظاً في كافة دول العالم، حيث أظهر تقرير نشره موقع سوشال ستوديو بخصوص السوشال ميديا في فلسطين لعام 2017، أن نسبة المتصلين بالإنترنت من إجمالي سكان فلسطين تصل إلى 79%، ونسبة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي حظي موقع الفيسبوك على النسبة الأعلى 73% من نسبة سكان فلسطين، ويليهما في المرتبة

الثانية موقع انستغرام بنسبة 59%، ويليها في المرتبة الثالثة موقع سناب وبنسبة 34%، وبين التقرير أن ما نسبته 90% من المستخدمين في فلسطين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي للاطلاع على الأخبار والمستجدات اليومية.

وفي العالم العربي تشير الإحصائيات إلى أن عدد مستخدمي منصة الفيسبوك يفوق (95) مليون مستخدم، والعدد في تزايد متسارع، حيث تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي ومن بينها فيسبوك لتبادل الآراء والمعرف والمهارات، كما تستخدمها الحكومات في نشر الأخبار والبيانات والمعلومات وتلقي آراء المواطنين وتعليقاتهم (Arab Social Media Report, 2017). تمكن وسائل التواصل الاجتماعي مستخدميها من إنشاء مجموعات في أوضاع تحاكي الواقع، لذا تعد مصدراً مهماً للعملية التعليمية حول العالم لما تحققه للمتعلمين من علاقات اجتماعية والدور الحواري التفاعلي (Lamberson, 2010).

غدت وسائل التواصل الاجتماعي وشبكتها أسرع وأهم قطاعات التعليم الإلكتروني تطوراً ونموً وذلك خلال السنوات الماضية، مما حدا بالقائمين على السياسات التعليمية في سائر أنحاء العالم إلى المساعي الجادة في إجراء تغييرات على المنظومة التعليمية بتحويلها من التركيز على المحتوى إلى التركيز على توفير الوسائل المثلى التي تمكن المتعلم من التعلم من خلال توفير الفرص الملائمة للمتعلم لبناء علاقات جديدة، ومشاركة أفكارهم ومعرفتهم مع الآخرين وعبر الوسائل المتعددة (Greenhow, et al., 2009).

وتأتي الدعوات للإفادة من مكتسبات التكنولوجيا الحديثة ومن وسائل التواصل الاجتماعي في التعليم عموماً، وفي تعليم اللغة الإنجليزية خاصة ممارسة، وتعليماً، وتعلماً، انطلاقاً من تسارع التطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي وانتشارها بشكل واسع وجاذبيتها وتنوع مجالات توظيفها؛ لتشمل كل مجالات الحياة، وهو ما ينعكس بدوره على التعليم، ويستدعي ذلك عناية من المهتمين والمتخصصين؛ للوصول إلى تجنب آثارها السلبية والإفادة من إيجابياتها الكثيرة وتحديد الوسائل والطرق الأكثر فعالية لتحقيق ذلك.

وأكد تقرير برنامج الحوكمة والابتكار (2014): أن التعليم يعتبر من المجالات الهامة التي استخدمت فيها شبكات الإعلام الاجتماعي إلى حد بعيد مع عدد كبير من المستخدمين، وبتات المعلمون والطلاب والمؤسسات التعليمية بظهور مفاهيم من قبيل "التعلم الاجتماعي"، و"شبكات اتخاذ القرار الذكية"، و"الدورات الجماهيرية المفتوحة على الإنترنت" يعتمدون أكثر فأكثر على أدوات الإعلام الاجتماعي لوضع منهجيات مبتكرة للتعليم، وبناء المقدرات ونقل المعرفة، وأصبحت تقنيات الإعلام الاجتماعي تلعب دوراً متنامياً في التعليم الرسمي وغير الرسمي. كما أشار التقرير إلى أنه ينظر إلى الإعلام الاجتماعي،

في مجال التعليم، باعتباره مُمكنًا رئيسياً للابتكار والتعاون، بالإضافة إلى كونه أداة تعلم عن بعد، وميسراً لجمعيات الخبرة والممارسة.

تقدم مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت خدمات للمستخدمين مثل: المحادثات الكتابية والصوتية، وتبادل الصور والفيديوهات، والبريد الإلكتروني، وإرسال واستقبال الملفات وغيرها من الخدمات، وهذا أثر تأثيراً كبيراً في الاتصال والمشاركة بين أفراد المجتمعات. فشبكات التواصل الاجتماعي متنوعة ومختلفة منها: منصة واتساب، مسنجر، فيسبوك، تلغرام، إنستجرام وغيرها.

توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في تدريس اللغة الإنجليزية:

تكتسب اللغة الإنجليزية أهميتها من حيث أنها اللغة الأوسع انتشاراً حول العالم. علاوة عن ذلك فهي لغة العلوم والتكنولوجيا والطب ولغة السياسة والأعمال، ولهذه الأهمية هناك ازدياد في عدد الراغبين في تعلمها. تسعى دول العالم على تحسين تعلم اللغة الإنجليزية في المدارس والجامعات ويزداد، أعداد المراكز والمعاهد التي تقدم الدورات لتعلم اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها، وكان لوسائل التواصل الاجتماعي الأثر الواضح في التعليم بشكل عام واللغة الإنجليزية على وجه الخصوص. (الجرف، 2004)

إنّ لوسائل التواصل الاجتماعي دور كبير في العملية التعليمية التعلمية، وخاصةً في تعلم اللغة الإنجليزية، وذلك لما للشبكة من ميزات في تعلمها، فهي حلقة وصل بين المعلم والطالب وفي كل وقت، كما أن وسائل التواصل الاجتماعي توفر لمعلم اللغة الإنجليزية من عرض المادة والمشاركة والمناقشة ويكلف المعلم الطلبة بالواجبات وعرض المشاكل على الطلاب لحلها، يستطيع المعلم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي تقديم الصور والفيديوهات ذات العلاقة باللغة الإنجليزية (النصراوي وسعاد، 2018).

إيجابيات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية:

لمنصات التواصل الاجتماعي ميزات كثيرة على العملية التعليمية التعلمية، ومنها: سهولة التواصل وتوسيع شبكة المتعلمين، ونشر ثقافة التكنولوجيا، وتوسيع قدرات الطلبة على البحث، ومنح فرصة للطلبة الذين يعانون من الخجل في المواقف التي تحتاج مواجهة المعلم وذلك من خلال التعبير عن آرائهم كتابةً وإتاحة الفرصة للإبداع، بالإضافة إلى قدرة وسائل التواصل الاجتماعي على تقديم المادة العلمية بطريقة جذابة وشيقة باستخدام وسائل متعددة. علاوة على قدرتها على تخفيض الأعباء الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، وتقليل النفقات (Rambe, 2011). وأشار الطويل (2018) إلى أن التعليم عن بعد باستخدام الوسائل التكنولوجية يزيد من فرص تعليم الإناث خاصة في المجتمعات التي تعاني فيها النساء من عدم المساواة، ويمكن المتعلمين من الجمع بين التعليم والعمل أو التدريب.

سلبيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية:

تبرز سلبيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية من خلال الساعات الطويلة التي يقضيها الطالب على جهاز الحاسوب أو الهاتف النقال، والذي من المحتمل أن تؤدي إلى مشاكل صحية أو نفسية أو اجتماعية. بالإضافة إلى الآثار السلبية التي قد تبرز في جهل المعلمين أو المتعلمين لاستخدام وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية، وعدم قدرتهم على استخدامها بالشكل الأمثل، وهذا يتطلب خبراء وفنيين قادرين على إنتاج البرامج التعليمية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وصيانتها وتحديثها بشكل دوري (Robls, 2012). كما أورد (2017, Hetsevich) بعض السلبيات المتمثلة في اعتماد التعليم باستخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي على التكنولوجيا بشكل كبير، وأن البعض لا تتوفر لديه الهواتف النقالة أو أجهزة الحاسوب أو شبكة إنترنت، إضافة إلى ذلك تدني مستوى التحفيز والعزلة والوحدة.

معيقات وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية:

بالرغم من الأهمية الكبرى لشبكات ووسائل التواصل الاجتماعي على العملية التعليمية إلا أنها تعاني من عدد من المعوقات تقف حاجزاً أمام تقدمها، إذ يتطلب استخدام مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي بنية تحتية تكنولوجية كشبكة الإنترنت، وبناء قدرات المعلمين والطلبة على استخدامها، وربما يؤدي استخدامها إلى انتهاك الخصوصية، خاصة وأن كل مستخدم من الطلبة يمتلك حساباً شخصياً وبه معلومات شخصية، بالإضافة إلى أن استخدام هذه الوسائل يقلل من المواجهة المباشرة بين المعلم والطلبة (West, Waddovps and Graham, 2006).

أوضح العواودة (2012) إلى أن هناك معيقات مادية وأخرى بشرية تعيق التعليم التكنولوجي عن تحقيق أهدافه مثل: الخبرات للمعلمين والمتعلمين، وارتفاع أثمان الأجهزة الإلكترونية، والبنية التحتية التكنولوجية.

جائحة كورونا (كوفيد 19):

أشارت منظمة الصحة العالمية (2020) أن كوفيد 19 هو الاسم الرسمي للمرض وأن (كو) تعني كورونا، وأن (في) تعني فيروس، وأن (د) تعني باللغة الإنجليزية (disease)، وأما 19 فهي تشير إلى السنة التي أعلن فيها عن انتشار المرض، ويعد مرض كوفيد 19 مرض فيروسي يصيب الجهاز التنفسي وهو من الفيروسات سريعة الانتشار تؤدي إلى التهاب رئوي حاد.

منذ بداية انتشار فيروس كوفيد 19 (كورونا) في مدينة ولهان الصينية في أواخر عام 2019، حذرت منظمة الصحة العالمية من خطورته ومن سرعة انتشاره، وأعلنت المنظمة حالة الطوارئ الصحية الدولية في الشهر الأول من عام 2020. (منظمة الصحة العالمية، 2020)

وبموجب توصيات منظمة الصحة العالمية بدأت الدول باتخاذ إجراءات احترازية ووقائية، حيث انتشر فيروس كورونا في جميع دول العالم تقريباً، بما فيها فلسطين مما حدا بدولة فلسطين إلى إعلان حالة الطوارئ، وقرر مجلس الوزراء في 5 آذار 2020 إجراءات تمثلت بإغلاق كافة المؤسسات التعليمية مما تسبب في اضطرابات في العملية التعليمية، ولتقديس العملية التعليمية استخدمت المؤسسات التعليمية ولا سيما المدارس أساليب ووسائل للتعليم عن بعد باستخدام شبكة الإنترنت (سيف والعجلوني، 2020). وقد كشفت الجائحة قدرة المؤسسات التعليمية لمواجهة التغيرات الطارئة والتكيف مع الظروف بالرغم من نقص التدريب وعجز النية التحتية لشبكات الإنترنت (عودة، 2020).

رغم ذلك استطاعت وزارة التربية والتعليم عقد دورات لتنمية مهارات التعليم عن بعد للمعلمين وتغطية احتياجاتهم التدريبية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي ومنصات التعليم عن بعد، والتي استخدمت كقنوات للتعلم عن بعد (وزارة التربية والتعليم، 2020).

وقد جلب التعليم عن بعد الكثير من الفوائد والمتمثلة في تعزيز دور الوالدين من خلال تسهيل الاتصال مع المعلمين ومتابعة أبنائهم وتوفير المستلزمات كافة لأبنائهم لاستمرار عملية التعليم والعملية التربوية برمتها (خايمي، 2020). وفي المقابل ألقى المزيد من الأعباء والتحديات والضغوط على كاهل المعلمين الذين يعلمون عن بعد كضغوط في الوقت وساعات العمل باعتبار هذا النمط التعليمي تجربة جديدة لم يمر المعلمين بها من قبل، أضف إلى ذلك نقص في البنية التحتية التكنولوجية للمعلمين والطلبة على حد سواء (العبيدلي، 2020).

الدراسات السابقة

- Zalloum (2021) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تصورات المعلمين تجاه استخدام التعليم عبر الإنترنت في تدريس اللغة الإنجليزية أثناء جائحة كورونا في المدارس الفلسطينية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة أثناء الإغلاق بسبب جائحة كورونا، وقد اشتملت عينة الدراسة على (418) معلماً ومعلمة يعملون في وزارة التربية والتعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، استخدمت الباحثة الطرق الكمية والنوعية لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من (59) فقرة وثلاثة أسئلة مفتوحة، حيث أظهرت النتائج أن معلمي اللغة الإنجليزية لديهم نتائج إيجابية تجاه استخدام التعلم عبر الإنترنت خلال الطوارئ، ويوفر فرص لتطوير كفاءات الطلاب التواصلية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن

معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية والمدارس الأساسية لديهم إيجابية نحو تدريس اللغة الإنجليزية عبر الإنترنت، لأنه يوفر الفرص لهم ولطلابهم.

- هدفت دراسة القيق والهدمي (2021) إلى التعرف على الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا. وكذلك التعرف إلى عدد من الأدوات التي استخدمت في متابعة تنفيذ الطلبة لواجباتهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة والحكومية في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس. وضمت العينة (289) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة مكونة من أربع مجالات تضم (39) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة الصعوبات التي واجهت المعلمين في المدارس في التعليم عن بعد أثناء الجائحة جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن الأدوات التي استخدمها المعلمون في التعليم عن بعد ومتابعة طلابهم هي تطبيق الفيسبوك والواتساب، وكذلك أشارت النتائج إلى أن المعلمين اعتمدوا على الوسائل والأدوات التي قاموا بتطويرها أكثر من اعتمادهم على الأدوات التي أوصت باستخدامها وزارة التربية والتعليم.

- المقدادي (2020) هدفت الدراسة للكشف عن تصورات طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن لاستخدام التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا ومستجداتها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك أثراً إيجابياً لاستخدام التعليم عن بعد في ضوء أزمة كورونا المستجدة في مدارس تربية القصبه إريد وبدرجة كبيرة.

- دراسة Basilaia and Kvavadze (2020) هدفت لدراسة قدرات المدارس على مواصلة العملية التعليمية في المدارس في شكل التعليم عن بعد عبر الإنترنت أثناء جائحة كورونا من خلال المنصات التعليمية المتاحة مثل: البوابة الإلكترونية و فرق مايكروسفت للمدارس العامة التي يمكن استخدامها عبر الإنترنت والاتصال في إحدى المدارس الخاصة في جورجيا، حيث تم التوصل إلى نتيجة نجاح الانتقال السريع إلى التعليم عبر الإنترنت، إلا أن التعليم التقليدي يظل أكثر فاعلية؛ لأن المناهج لم تصمم للتعليم عن بعد.

- وتناولت دراسة Lin & Zhang (2020) لمعرفة مستوى الرضا لدى طلبة المرحلة الثانوية حول التعليم الافتراضي والتعلم عبر شبكة الإنترنت، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود اتجاهات إيجابية حول التعليم الافتراضي والتعلم حول شبكة الإنترنت، وارتباط الرضا إيجابياً وبشكل ملحوظ بتبني المعلمين الأدوار التربوية، وأكدت الدراسة على أهمية التدريس القائم على شبكة الإنترنت من مرحلة الروضة حتى الثاني عشر.

- دراسة Favale, Soro, Trevisan, Drago, Mellia (2020) هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق الإغلاق على حركة المرور في الحرم الجامعي والتعلم الإلكتروني أثناء جائحة COVID-19 وكيفية تغيير الوباء لحركة المرور داخل الحرم الجامعي Politecnico di Torino، والتعاون في استخدام المنصات الخاصة بالتعلم عن بعد، وتبني التدريس عن بعد بالإضافة للبحث عن التغييرات غير المرغوب فيها في حركة المرور (الضارة). وأشارت النتائج بعد تحليل التغييرات التي تمت دراستها إلى إثبات قدرة الإنترنت على التعامل مع الحاجة المفاجئة، وأن منصات العمل عن بعد والتعليم الإلكتروني والتعاون عبر الإنترنت هي حل قابل للتطبيق للتعامل مع سياسة التباعد الاجتماعي أثناء جائحة COVID-19، وسهولة السيطرة على حركة المرور في الحرم الجامعي عند اعتماد التعليم الإلكتروني.
- وفي دراسة أجراها كل من Draissi and Yong (2020) هدفت إلى معرفة خطة الاستجابة لتفشي مرض كورونا وتنفيذ التعليم عن بعد في الجامعات المغربية، في هذه الدراسة قام الباحثون بفحص وثائق مختلفة تتكون من مقالات إخبارية خاصة بالصحف اليومية والتقارير والإشعارات من موقع الجامعات. استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وأشارت نتائج الدراسة أن الأمر المقلق هو أن جائحة كورونا تتحدى الجامعات لمواصلة التغلب على الصعوبات التي تواجه كل من الطالبة والأساتذة والاستثمار في البحث العلمي، وجهودها المستمرة لاكتشاف اللقاح، استندت الأساليب الجديدة إلى زيادة الاستقلالية للطالب.
- دراسة Aljaser (2019) التي هدفت إلى التعرف على فاعلية بيئة التعلم الإلكتروني في تطوير التحصيل الأكاديمي الاتجاه نحو تعلم اللغة الإنجليزية لدى طلاب الصف الخامس الابتدائي. حيث تم تصميم بيئة التعلم الإلكتروني وإعداد اختبار ومقياس لتقييم الاتجاه نحو تعلم اللغة الإنجليزية، وتم تطبيق المنهج شبه التجريبي على عينة من طلاب الصف الخامس، مقسمة إلى مجموعة ضابطة تدرس من خلال الطريقة التقليدية، ومجموعة تجريبية تدرس من خلال بيئة التعلم الإلكتروني. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في كل من اختبار ما بعد التحصيل ومقياس الاتجاه نحو تعلم اللغة الإنجليزية.
- أحمد (2019) تشير إلى الصعوبات التي تواجه التعليم عن بعد، أبرزها: قلة تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا، وعزوف بعض المعلمين عن تغير أساليب تدريسهم التي اعتادوا عليها، وارتفاع تكلفة شراء الأجهزة التعليمية والتي تحول من شرائها لدى الكثير، بالإضافة لنقص البرمجيات وعدم توفر بيئة تكنولوجية مناسبة.
- هدفت دراسة الأحمر (2019) إلى التعرف على أبرز التحديات التي أسهم تطبيق المدرسة السعودية الافتراضية في تجاوزها، كما هدفت إلى تقديم صورة عامة في تطبيق الفصول الدراسية

الافتراضية في التعليم. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (456) مشرفاً ومعلماً، بينما تكونت عينة الدراسة من (156) مشرفاً ومعلماً، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت هذه الدراسة بعدد من النتائج أهمها أنه يوجد توجه إيجابي لدى الطلبة والمعلمين للتعلم والتعليم باستخدام المدرسة الافتراضية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

- بينت دراسة حناوي ونجم (2019) إلى الكشف عن مدى جاهزية المدارس لتطبيق التعلم عن بعد في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن معوقات تطبيق التعلم عن بعد كانت عالية على صعيد كفايات المعلمين في تطبيق هذا النوع من التعليم في مدارس محافظة نابلس.

- هدفت دراسة المحمادي (2018) للتعرف إلى درجة استفادة الطالب بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة من استخدام نظام التعليم الإلكتروني والتحديات التي تواجه الطالب بالجامعة من استخدام هذا النظام، وسبل تحسين استخدامه من وجهة نظر الطالب. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة استفادة الطالب من استخدام نظام التعليم الإلكتروني بدرجة متوسطة بلغ (3.8) في حين بلغ متوسط العام لدرجة التحديات التي يواجهها الطالب من استخدام نظام التعليم الإلكتروني (1.04) بدرجة معوق محتمل.

- كشفت دراسة عفيفي (2018) عن فاعلية استخدام تطبيق واتساب كمنصة تعليم إلكتروني في تعزيز التحصيل المعرفي وتنمية المهارات العلمية وتحسين نواتج التعلم لدى طلبة كلية التربية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل في المملكة السعودية.

- هدفت دراسة الأخرس (2018) للتعرف إلى أثر التعلم الإلكتروني على تحصيل طلبة الصفوف الأساسية لمادة الرياضيات مقارنة بالطريقة التقليدية والتعرف على فاعلية التعلم الإلكتروني في تحصيل طلبة الصفوف الأساسية لمادة الرياضيات وفق متغيري التخصص والجنس، وبلغت عينة الدراسة (68) معلماً ومعلمة يقومون بتدريس مادة الرياضيات من القطاعين: الحكومي والخاص، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة: أنه يوجد أثر لتطبيق استراتيجية التعليم الإلكتروني على التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات في الصفوف الأساسية في محافظة العاصمة ومنها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو التخصص.

- هدفت دراسة الشديفات (2018) التعرف على واقع توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية التعليمية في الجامعات الأردنية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، بلغت عينة الدراسة (382) طالباً وطالبة في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا. أظهرت نتائج الدراسة أن

درجة تقدير واقع توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية التعلمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية التعلمية في الجامعات الحكومية الأردنية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- هدفت دراسة عواج وسامية (2016) لمعرفة أثر وسائل التواصل الاجتماعي في دعم التعليم عن بعد لدى الطلبة الجامعيين في الجزائر، وإلى مدى يمكن لتطبيقات مواقع التواصل الاجتماعي على الإنترنت أن تساهم في التعلم عن بعد، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مواقع التواصل الاجتماعي خاصة الفيسبوك والتويتر تلعب دوراً هاماً في التعلم عن بعد، كما تساهم في تذليل الصعوبات التي يواجهها التعليم التقليدي.

- المزين (2015) هدفت الدراسة للتعرف على أهم معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلاب، والحد منها في ضوء بعض المتغيرات، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه التعليم الإلكتروني: انشغال الطلبة بمواقع لا علاقة لها بالتعليم الإلكتروني وكبر حجم المنهاج الجامعي مما يجعل الأستاذ الجامعي يميل إلى التعليم التقليدي، بالإضافة لقلة عدد الأجهزة.

- هدفت دراسة الزويدي (2014) إلى التعرف على معرفة أثر تصور مقترح في توظيف برمجيات التواصل الاجتماعي وفق استراتيجية التعلم القائم المشروعات وأثرها على مرتفعي ومنخفضي دافعية الإنجاز والاتجاه نحو التعلم بنظام إدارة التعلم، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر واضح لاستخدام تلك البرمجيات في زيادة الدافعية للإنجاز للطلبات، وهو ما أدى إلى الاتجاه الإيجابي نحو التعلم بنظام إدارة التعلم.

- دراسة (Robls, 2012) والتي هدفت إلى مقارنة اتجاهات الطلبة عند تنفيذ أنشطة قائمة الجيل الثاني للويب في مجموعة من المقررات التعليمية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المقارن حيث قارن بين اتجاهات الطلبة ومدى تحسن مستواهم التحصيلي عند تنفيذ أنشطة على فليكر واليوتيوب والتويتر والويكي والمدونات، وذلك لدى طلبة المعلمين الذين يدرسون المقررات التالية: تعلم النمو البشري، وتقييم تعلم الطلبة مبادئ وطرق التدريس بالفلبين، والبالغ عددهم (190)، وأظهرت وجود اتجاهات ايجابية لدى الطلبة عند تنفيذ أنشطة قائمة الجيل الثاني للويب في مجموعة المقررات التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يستنتج الباحث أن هناك تبايناً في أهدافها، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث. تتشابه بعض الدراسات السابقة في إجراءاتها وفي طريقة اختيار العينية والأداة وبنائها وصدقها وثباتها. يلاحظ الباحث أن جميع الدراسات السابقة قد أجريت في الفترة بين عام (2012-2021) وهذا يدل على حداثة وسائل التواصل الاجتماعي والوسائل التكنولوجية المستخدمة في التعليم، مما أوجد الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

اشتملت الدراسات السابقة على نطاقاً مختلفاً في أماكن التطبيق في مختلف دول العالم، أما الدراسة الحالية فتم تطبيقها في فلسطين.

هذه الدراسة انفردت بقياس درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا مما يمنح هذه الدراسة صفة الأهمية، لما تتميز به الدراسة في تناولها فئة المعلمين مع أهمية هذه الفئة في تنشئة الأجيال وفي تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والتحديات التي من الممكن أن يواجهوها في حياتهم العملية.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث ستحاول هذه الدراسة من خلاله وصف موضوع الدراسة وهو درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد 19). وقد لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي لفهم الظاهرة وتحليلها والوصول إلى نتائج مبينة على أساس أداة وأدبيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة للمرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021، حيث بلغ عددهم (389) معلماً ومعلمة. تكون مجتمع الدراسة من (150) معلماً ومعلمة من معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية في مدارس مديرية جنوب الخليل بنسبة (39%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وهذه العينة تفي بأغراض الدراسة.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة صممت استبانة مكونة من (24) فقرة وسؤالاً واحداً مفتوحاً (ما وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمتها خلال جائحة كورونا؟)، وتم توزيعها إلكترونياً، تهدف هذه الأداة لقياس درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مدارس مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد19)، وقد تناولت موضوع الدراسة.

صدق الأداة

عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لمراجعتها وإبداء الرأي لقياس ما أعدت لأجله وملاءمتها بحثياً ولغوياً، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى وأضيفت فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (24) فقرة وسؤالاً واحداً مفتوحاً وهو (ما وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمتها خلال جائحة كورونا؟). وقد تم اعتماد تطبيقها على عينة الدراسة.

ثبات الأداة

لقياس ثبات الأداة استخدم الباحث طريقة معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.87) وهذا يجعل الأداة تفي بغرض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من متغيرات مستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص)، ومتغيرات تابعة وهي درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي.

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد 19)؟

وللإجابة على السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ورتبة درجة استخدام معلمي اللغة الانجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مدارس مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا (كوفيد 19)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أعي معوقات التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعليم اللغة الانجليزية.	4.56	0.75	1	كبيرة
2	أتمكن من التميز بين التعليم عن بعد باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتعليم الوجاهي.	4.26	0.65	2	كبيرة
17	يساعد التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي التغلب على مشكلة البعد المكاني.	4.21	0.86	3	كبيرة
8	تساعد وسائل التواصل الاجتماعي في توظيف استراتيجيات تدريس حديثة.	4.19	0.89	4	كبيرة
16	تختلف أهمية التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي عن التعليم الوجاهي.	4.19	0.92	5	كبيرة
7	تلبى وسائل التواصل الاجتماعي حاجات الطالب.	4.13	0.88	6	كبيرة
19	تؤمن وسائل التواصل الاجتماعي فرص جيدة لممارسة مهارات المحادثة والقراءة والاستماع والكتابة.	4.10	1.05	7	كبيرة
22	يمكنني إصدار حكم على جدوى التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.	4.9	0.97	8	كبيرة
6	تنمي وسائل التواصل الاجتماعي مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب.	4.08	2.60	9	كبيرة
15	تودي وسائل التواصل الاجتماعي إلى زيادة التفاعل المشترك بين المعلم والطالب.	4.07	0.93	10	كبيرة
23	تساعد في تبادل خبرات والمعلومات بين الطلبة.	4.07	0.95	11	كبيرة
21	تؤدي إلى زيادة دافعية حماس الطالب للتعلم.	4.04	0.93	12	كبيرة
18	يساعد التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التغلب على مشكلة التجريد في التعلم.	4.02	0.99	13	كبيرة
24	تساعد في اكتساب مهارات جديدة في مجال الحاسب.	3.98	1.05	14	كبيرة
3	التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يحتاج إلى تخطيط وتنفيذ وتقويم.	3.97	1.02	15	كبيرة
14	تساعد على تنمية مهارات التفكير العلمي	3.89	0.99	16	كبيرة
10	أدرك التكامل بين التقنيات الحديثة وتخصص اللغة الإنجليزية.	3.88	1.03	17	كبيرة
25	توفر وسائل التواصل الاجتماعي للطالب جو من الخصوصية.	3.88	1.20	18	كبيرة
11	تساعد على التدريب المستمر للمتعلم مما يساعد على الإتقان.	3.87	1.08	19	كبيرة
4	وسائل التواصل الاجتماعي نظام تقني ومتقدم ومهم لمواجهة تحديات العصر.	3.85	1.15	20	كبيرة
20	يختلف المتعلم كمدخل ومخرج في التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي عنه في التعليم الوجاهي.	3.80	1.23	21	كبيرة
13	التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يتم فيه استخدام أدوات البحث المختلفة.	3.75	1.24	22	كبيرة
12	يمتاز التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بدور كبير في تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية.	3.74	1.22	23	كبيرة
5	أعي قدرة التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	3.72	1.22	24	كبيرة
9	التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يشابه التعليم الوجاهي.	3.58	1.28	25	متوسطة
	المجموع الكلي	3.99	1.08		كبيرة

يتضح من الجدول (1): أن الدرجة الكلية جاءت كبيرة وبمتوسط حسابي 3.99، وجاءت فقرة وحي معلمي اللغة الإنجليزية لمعوقات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعليم اللغة الإنجليزية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بمقدار 4.56، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة (التعليم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يتشابه مع التعليم الوجيه) بمتوسط حسابي 3.53 وبدرجة متوسطة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية للتعليم خلال جائحة كورونا؟

وللإجابة على هذا السؤال: تم احتساب النسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية خلال جائحة كورونا، حيث أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2) أن تطبيق واتساب حصل على أعلى نسبة مئوية (44%)، يليها مجموعات الفيسبوك وصفحات الفيسبوك وحصلت على نسبة (39%)، ومن ثم تطبيق يوتيوب وحصل على نسبة (1%)، يليها تطبيق الزوم وحصل على نسبة (0.5%)، يليها تطبيقات جوجل وحصلت على نسبة (0.2%).

جدول (2): العدد والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية خلال جائحة كورونا

الترتيب	وسيلة التواصل الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
الأولى	تطبيق واتساب	66	44%
الثانية	مجموعات الفيسبوك وصفحات الفيسبوك	58	39%
الثالثة	يوتيوب	15	1%
الرابعة	الزوم	8	0.5%
الخامسة	تطبيقات جوجل	3	0.2%
	المجموع	150	100%

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص)؟

وتم تحويل السؤال إلى الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الصفيرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $05.0 \leq \alpha$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير الجنس؟ لفحص الفرضية تم استخدام (ت) للعينات المستقلة و(t-test) لفحص دلالة الفروق، كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): نتائج تحليل (ت) للعينات المستقلة لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المحسوبة
ذكر	60	4.17	0.51	3.117	118	0.002*
أنثى	90	3.87	0.65			

يتبين من الجدول (3): أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.002 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائي $05.0 \leq \alpha$ وبالتالي تم رفض الفرضية الصفيرية، وبالتالي يوجد فروق ولصالح الذكور، حيث أن المتوسط الحسابي للذكور 4.17 وهو أكثر من المتوسط الحسابي للإناث 3.87.

الفرضية الصفيرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(05.0 \leq \alpha)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية تم استخدام (ت) للعينات المستقلة و(t-test) لفحص دلالة الفروق، كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4): نتائج تحليل (ت) للعينات المستقلة لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المحسوبة
بكالوريوس وما دون	105	3.86	0.66	5.616	148	0.001*
ماجستير فأعلى	45	4.31	0.33			

يتبين من الجدول رقم (4): أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.001 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $05.0 \leq \alpha$ ، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفيرية، وبالتالي يوجد فروق ولصالح

ماجستير فأعلى، حيث أن المتوسط الحسابي للمؤهل ماجستير فأعلى 4.31 وهو أكثر من المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي بكالوريوس وما دون ومقداره 3.86.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير التخصص. لفحص الفرضية تم استخدام (ت) للعينات المستقلة و(t-test) لفحص دلالة الفروق كما هو موضح في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5): نتائج تحليل (ت) للعينات المستقلة لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المحسوبة
أدب إنجليزي	62	3.80	0.74	3.142	148	0.002*
أساليب تدريس إنجليزي	88	4.13	0.46			

يتبين من الجدول (5): أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.002 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $05.0 \leq \alpha$ ، تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي يوجد فروق ولصالح تخصص أساليب تدريس اللغة الإنجليزية حيث أن المتوسط الحسابي لتخصص أساليب تدريس اللغة الإنجليزية 4.13 وهو أكثر من المتوسط الحسابي للتخصص أدب إنجليزي ومقداره 3.80.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا؟
بلغ المجموع الكلي لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي درجة كبيرة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى التقدم المتسارع في التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي وانتشاره بشكل هائل في العالم بشكل عام والذي تعتبر فلسطين جزءاً منه، إضافة إلى أهمية اللغة الإنجليزية باعتبارها لغة التكنولوجيا والتي يتحدث بها المعلمون الذين استجابوا للاستبانة كلغة ثانية، كذلك أن المعلمين المبحوثين قد خضعوا لدورات تدريبية في مجال الحاسوب والتكنولوجيا أثناء الخدمة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة من نتيجة دراسة (Robls, 2012) والتي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية لدى الطلبة عند تنفيذ أنشطة قائمة الجيل الثاني للويب في مجموعة المقررات التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة (2021,Zalloum) والتي أظهرت أن معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية والمدارس الأساسية لديهم إيجابية نحو تدريس اللغة الإنجليزية عبر الإنترنت، بالإضافة لإيجابيتهم في استخدام التعليم عبر الإنترنت خلال الطوارئ.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة المزين (2015) والتي أظهرت الكثير من المعوقات التي تواجه التعليم الإلكتروني منها: انشغال الطلبة بمواقع لا علاقة لها بالتعليم الإلكتروني، وكبر حجم المنهاج الجامعي مما يجعل الأستاذ الجامعي يميل إلى التعليم التقليدي، بالإضافة لقلة عدد الأجهزة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها معلمو اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية للتعليم خلال جائحة كورونا؟

بناءً على نتيجة السؤال الثاني: أن المعلمين اعتمدوا في بداية جائحة كورونا على استخدام تطبيقات الواتساب وتطبيق الفيسبوك، يعزو الباحث هذه النتيجة أن تطبيق الواتساب والفيسبوك يحظى بانتشار واسع بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وإلى سهولة تنزيل هذه التطبيقات على جهاز الهاتف المحمول وسهولة استخدامها، ويعزو الباحث سبب عزوف المعلمين عن استخدام المنصات الأخرى هو ناتج عن عدم معرفتهم بهذه التطبيقات وهي بحاجة إلى دورات تدريبية ليتمكن المعلمون من استخدامها وتطبيقها في العملية التعليمية.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القيق والهدمي (2021) والتي أظهرت أن الوسائل التي استخدمها المعلمون في التعليم عن بعد ومتابعة طلابهم بها أثناء جائحة كورونا، هي تطبيقات الفيسبوك، والواتساب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي في مديرية جنوب الخليل خلال جائحة كورونا باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص)؟

وللإجابة على السؤال تم تحويله إلى فرضيات صفرية:

مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الأولى:

أشارت الفرضية الصفريّة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $05.0 \leq \alpha$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير الجنس، إذ يوجد فروق ولصالح الذكور.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الحرية التي يتمتع بها الذكور في استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي، وعلى النقيض من ذلك يوجد بعض الحواجز والحدود في مجتمعاتنا تحد من حرية الإناث في استخدامها بحرية مطلقة، وكذلك اهتمام المعلمين الذكور وشغفهم لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بصورة أكبر من المعلمات الإناث.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأخرس (2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني على تحصيل طلبة الصفوف الأساسية لمادة الرياضيات يعزى لمتغير الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة الأحمرى (2019) بعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية لتوجه للطلبة والمعلمين للتعليم والتعلم باستخدام المدرسة الافتراضية تعزى لمتغير الجنس.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشديفات (2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية التعليمية في الجامعات الأردنية تعزى للجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثانية:

أشارت الفرضية الصفريّة الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $05.0 \leq \alpha$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ إنه يوجد فروق لصالح ماجستير فأعلى.

يعزو الباحث هذه الفروق إلى أن حملة الماجستير فأعلى لديهم القدرة والمعرفة الكافية والمهارات اللازمة والتي تمكنهم من استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي، وهذه المعرفة والمهارات تساعدهم في توظيفها في العملية التعليمية.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الأحمرى (2019) والتي أظهرت عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية لتوجه الطلبة والمعلمين للتعليم والتعلم باستخدام المدرسة الافتراضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

أشارت الفرضية الصفرية إلى فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي يعزى لمتغير التخصص، إذ أنه يوجد فروق لصالح تخصص أساليب تدريس اللغة الإنجليزية.

يعزو الباحث هذه الفروق إلى إستراتيجيات التدريس التي يتم تدريسها لطلبة أساليب التدريس في الجامعات، والمساقات العملية التي تتيح لهم ممارسة عملية التدريس قبل التخرج من الجامعة، وذلك يفتح لهم آفاقاً في البحث ومواكبة التطورات التكنولوجية.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأخرس (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني على تحصيل طلبة الصفوف الأساسية لمادة الرياضيات يعزى لمتغير التخصص.

التوصيات

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يوصي بما يلي:

- تبني استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التدريب الميداني للطلبة والمعلمين.
- تدريب المعلمين على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ودمجها في العملية التعليمية.
- تدريب الطلبة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للأغراض التعليمية.
- التنوع في استخدام منصات التواصل الاجتماعي وعدم اقتصرها على منصة واحدة.
- الاستفادة من التجارب والخبرات المحلية والعالمية في مجال توظيف تقنيات وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية، لاسيما في التعليم عن بعد.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عقيل، إبراهيم. (2014)، "واقع التعليم الإلكتروني ومعيقات استخدامه في التعليم الجامعي من وجهة نظر طلبة جامعة الخليل". مجلة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد السابع.

- أحمد، رامي. (2019). "درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعليم مادة العلوم الحياتية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مدارس الزرقاء". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأحمرى، سعيد. (2019). الفصول الافتراضية بين النظرية والتطبيق: دراسة لتجربة المدرسة الافتراضية السعودية. المجلة العربية للأدب والعلوم الانسانية، العدد (6)، 338-311، القاهرة، مصر.
- الأخرس، يوسف عبد الكريم. (2018). أثر تطبيق استراتيجيات التعليم الإلكتروني على التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات في الصفوف الأساسية في محافظة العاصمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات الرياضيات. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 4 (45).
- برنامج الحوكمة والابتكار، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية بالتعاون مع نادي دبي للصحافة. (2014). نظرة على الإعلام الاجتماعي في العالم العربي. الدورة الثالثة عشرة لمنتدى الإعلام العربي تحت شعار "مستقبل الإعلام يبدأ اليوم". في 20 و21 مايو. فندق ميناء السلام. مدينة جميرا. دبي.
- الجرف، ريماء. (2004). هل نعلم اللغة الإنجليزية للأطفال قبل سن السادسة، اللقاء السنوي الثاني عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الطفولة المبكرة خصائصها واحتياجاتها. [/http://www.hidiscussion.com](http://www.hidiscussion.com)
- حمدان، حلمي. (2020). التعليم في زمن الكورونا: التعليم الإلكتروني بين التحديات والحلول. مجلة الحياة الجديدة. https://www.alhaya.ps/ar_page.php?id=4df11f5y81727989Y4df11f5
- حناوي، مجدي، نجم، روان. (2019). جاهزية معلمي المرحلة الأساسية الأولى في المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس لتوظيف التعلم الإلكتروني "الكفايات والاتجاهات والمعوقات". مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 5 (12)، 79-115.
- خايمي، سافيدرا. (2020). التعليم في زمن فيروس كورونا: التحديات والفرص، مدونات البنك الدولي، 31، آذار، واشنطن.
- الخريشة، هبة نمر مصطفى. (2020). أثر استخدام تطبيق الواتساب في الهاتف النقال في تحصيل طلبة الصف الرابع الأساسي في مبحث اللغة الإنجليزية في لواء مديرية قصبة عمان في الأردن. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 5 (2).

- راضي، زاهر. (2003). استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في العالم العربي، مجلة التربية، عدد 15، جامعة عمان الأهلية، عمان، ص23.
- الزوايدي، حنان أحمد زكي. (2014). توظيف برمجيات التواصل الاجتماعي وفق إستراتيجية التعلم القائم على المشروعات وأثرها على مرتفعي ومنخفضي دافعية الإنجاز والاتجاه نحو التعلم بنظام إدارة التعلم (Blackboard). مجلة عالم التربية. مصر، 15، (46).
- سامية عواج، وسامية تيري. (2016). دور مواقع التواصل الاجتماعي في دعم التعليم الإلكتروني لدى الطلبة الجامعيين، المؤتمر الدولي الحادي عشر - التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية، 22- 24 أبريل، طرابلس: مركز جيل للبحث العلمي متاح على:
<https://jilrc.com/wp-content/uploads/2016/05>
- سوشال ستوديو. (2017). تقرير وسائل التواصل الاجتماعي والرقمي في فلسطين، 26 شباط 2018. goo.gl/n2Kmcq
- سيف، إبراهيم، والعجلوني، ليث. (2020). الأردن وفيروس كورونا المستجد: إعادة تعريف دور الدولة والأولويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 27 آب، قطر.
- شديفات، جومانة. (2011). استقصاء أثر استخدام الحاسوب في تحصيل طلبة مساق مناهج وأساليب تدريس التربية الإسلامية في جامعة آل البيت. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 27(1)، 775-802.
- الشديفات، منبرة. (2018). واقع توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية في الجامعات الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، إربد، الأردن، 11 (14)، 77-85.
- الطويل، إيمان سعد. (2018). المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات التعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود ومقترحات الحد منها. مجلة البحث العلمي بالتربية، العدد 19، 149-186.
- الطيبي، ليلي. (2021). خبراء منظمة الصحة العالمية يصلون إلى مدينة ووهان الصينية للتحقيق في منشأ فيروس كورونا، وكالة فرانس 24، 14، كانون ثاني، فرنسا.
- العبيدلي، آمنة. (2020). التعليم عن بعد إيجابيات وسلبيات، صحيفة الوطن القطرية، 9 نيسان، قطر.

- عفيفي، محمد كمال. (2018). التفاعل بين نمطي تصميم الإنفوجرافيك "الثابت والمتحرك" ومنصتي التعليم الإلكتروني "البلاكبورد، والواتساب" وأثره في تنمية مهارات تصميم التعليم البصري وإدراك عناصره. مجلة التربية: جامعة الأزهر، كلية التربية، (1)، (177).
- العواودة، طارق. (2012) "صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عودة، محمد. (2020). جائحة فيروس كورونا (كوفيد- 19) والاستعداد للتعلم الرقمي في الأردن، مدونات البنك الدولي، 31 أيار، نيويورك.
- القيق، زيد، الهدي، آلاء. (2021). الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 19 (2).
- المحمادي، غدير. (2018). تقويم واقع استخدام نظام التعليم الإلكتروني في برنامج التعليم عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الطالب، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، (39)، ص 177-196.
- مرزا، هببت محمود. (2018). تقويم برنامج دورات اللغة الإنجليزية المكثف في الجامعة العربية المفتوحة بالمملكة السعودية من وجهة نظر الطلبة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 4.
- المزين، سليمان. (2015)، "معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وسبل الحد منها من وجهة نظر الطلبة في ضوء بعض المتغيرات". المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني، المجلد (5)، العدد (10).
- مقدادي، محمد أحمد. (2020). تصورات طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن لاستخدام التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا ومستحدثاتها، المجلة العربية للنشر العلمي، عمان، الأردن، العدد (19)، 114- 96.
- منظمة الصحة العالمية. (2020). (فيروس كورونا كوفيد- 19). استرجع بتاريخ 2021/3/15، <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- النصارويين، معين، سعادة، فايزة. (2018). درجة استخدام المعلمين لمواقع التواصل الاجتماعي ومعوقات استخدامها في العملية التعليمية التعلمية في لواء الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، (7)32، 42- 34.

- وزارة التربية والتعليم. (2020). "بيان صادر عن وزارة التربية والتعليم. مكتب الوزير". وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- ياسين، أحمد. (2019). مستوى الإنجليزية لدى طلبة مدارسنا: الواقع والحلول، استخرج من الرابط التالي: <http://www.wattan.net/ar/news/293587.html>
- يونيسيف. (2020). حالة الطوارئ العلمية المرتبطة بكوفيد - 19. تم الاسترجاع من: <https://www.un.org/ar/coronavirus>

المراجع الأجنبية:

- Aljaser, A. M. (2019). The effectiveness of e-learning environment in developing academic achievement and the attitude to learn English among primary students. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, 20 (2), 176-194.
- Arab social media report. (2017). Mohammad bin Rashid school of government, Available on-line: www.arabsocialmediareport.com.
- Baslaia, G. and Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-Cov-2 Corona virus (COVID19) Pandemic in Georgia, Pedagogical Research, 5(4), 2-9.
- David. H. (1993). A Teacher's Guide to classroom Research. Open University Press.
- Draissi, Z., & Zhan Yong, Q. (2020). COVID-19 Outbreak Response Plan: Implementing Distance Education in Moroccan Universities. Available at SSRN 35.
- Favale, T., Soro, F., Trevisan, M., Drago, I., Mellia, M. (2020). Campus traffic and e-Learning during COVID-19 pandemic. Computer Networks. 176.
- Greenhow, C. Robelia, B and Hughes, J. (2009). Learning, Teaching, and Scholarship in a Digital Age: Web 2.0 a Classroom Research: What Path Should We Take Now? Educational Researcher, 38: 246.
- Hetsevich. I. (2017). Advantages and Disadvantages of E-Learning Technologies for Students. <https://www.joomlalm.com/blog/guestposts/elearning-advantages-disadvantages.html>.
- Ito, M., Baumer, S. Bittanti, M., boyd, d., Cody, R., Herr-Stephenson, B., Horst, H.A., Lange, P.G., Mahendran, D., Martinez, K.Z., Pascoe, C.J., Perkel, D., Robinson, L., Sims, C. & Tripp, L. (2010). Hanging out, messing around, and geeking out. Cambridge Mass.: The MIT Press.

-
- Kitao, K. (1996). Testing speaking (Report No.TM025215). (ERIC Document Reproduction Service No. ED398261)
 - Lamberson, P. J. (2010): "Linking network structure and diffusion through stochastic dominance," Technical Report FS-09-03, AAI.
 - Leach. L. and Zepke. N. (2010) Making it into the pipeline: Transitions from school to tertiary education, Journal of Adult Learning in Aotearoa New Zealand 38(1): 5-22.
 - Mhunpiew, N. & Purayidathil, J. (2015). Social networks as a tool for education: An awareness of school leaders. US-China Education Review, 5(2), 135-141.
 - Rambe. P. (2011). Exploring the impacts of social networking sites on academic relations in the university, Journal of information technology education, 10 (2011), pp. 271-293.
 - Robls, A. (2012). The Use of Educational Web Tools: An Innovative Technique in Teacher Education Courses. International Conference in Distance Learning Education (ICODEL) February 22-24, 2012.
 - Richards, J. C. (2008). Second Language Teacher Education Today. RELC Journal, 39, 158-177.
<http://dx.doi.org/10.1177/0033688208092182>
 - Skill, T. D., & Young, B. A. (2002). Embracing the Hybrid Model: Working at the Intersections of Virtual and Physical Learning Spaces. New Directions For Teaching And Learning, 92, 23-32.
 - West, R., Waddoups, G., & Graham, C. (2006). Understanding the experience of instructors as they adopt a course management system. Educational Technology Research and Development, 55(1), 1-26.
 - Williyana, A., & Sirniawati, S. (2020). ICT in distance learning: Teachers' attitudes and problems. ELT Echo: The Journal of English Language Teaching in Foreign Language Context, 5(2), 119-136.
<https://doi.org/10.24235/eltecho.v5i2.6949>
 - Zalloum, Israa. (2021). EFL Teachers' Attitudes towards Using Online Learning in Palestinian High Schools during COVID-19 Pandemic. Unpublished Master Thesis. Hebron University. Palestine.
-

- Zhang, Y.& Lin, C. (2020). Student interaction and the role of the teacher in a state virtual high school: what predicts online learning satisfaction? Technology, pedagogy and education, 29(1), 57-71.

واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية لدى طلاب المرحلة الثانوية

وائل بن مسفر الزهراني

باحث، ماجستير التعليم الإلكتروني، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
WALZAHRANI0430@stu.kau.edu.sa

بدر بن حامد البشري

باحث، ماجستير التعليم الإلكتروني، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
BALBESHRI0017@stu.kau.edu.sa

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوسائط المتعددة التفاعلية، التعرف على واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين مادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية، الكشف عن تحديات استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين مادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه، حيث تم دراسة واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية، وتكونت عينة البحث من (156) معلم لمادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية التابعين لإدارة تعليم المدينة المنورة، واستخدمت أداة الاستبانة لقياس واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية.

توصلت الدراسة إلى أن التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تراوحت بين (4.12) إلى (0.88)، وتدل النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة إلى أن المعلمين أكدوا أهمية هذه المهارات، وضرورة التعامل مع الوسائط المتعددة التفاعلية. وأن واقع استخدامهم للوسائط المتعددة التفاعلية يعتبر محدوداً ولا يحقق الأهداف المنشودة، كما أشارت عينة الدراسة إلى التحديات المرتبطة بعملية الاستخدام كالتحديات التقنية والبشرية والمادية.

الكلمات المفتاحية: الوسائط المتعددة التفاعلية، التدريس، مادة التقنية الرقمية، المرحلة الثانوية.

The Reality of Using Interactive Multimedia in Teaching Digital Technology to High School Students

Wael bin Misfer Al-Zahrani

Researcher, Master of E-Learning, Faculty of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia
WALZHRANI0430@stu.kau.edu.sa

Badr bin Hamed Al-Bishri

Researcher, Master of E-Learning, Faculty of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia
BALBESHRI0017@stu.kau.edu.sa

Abstract

The study aimed to identify interactive multimedia, understand the reality of using interactive multimedia in teaching digital technology from the perspective of secondary school digital technology teachers, and uncover the challenges of using interactive multimedia in teaching digital technology from the perspective of secondary school digital technology teachers.

The study used a descriptive approach according to the nature and objectives of the research. The reality of using interactive multimedia in teaching digital technology for secondary school was studied. The research sample consisted of 156 teachers of digital technology for secondary school under the supervision of the Education Administration in Al-Madinah Al-Munawwarah. A questionnaire tool was used to measure the reality of using interactive multimedia.

The study found that the frequencies, percentages, means, and standard deviations regarding the reality of using interactive multimedia in teaching digital technology from the teachers' perspective ranged from (4.12) to (0.88). The results of this study indicate that teachers emphasized the importance of these skills and the necessity of dealing with interactive multimedia. The reality of their use of interactive multimedia is considered limited and does not achieve the desired goals. The study sample also pointed out the challenges associated with the use of interactive multimedia, such as technical, human, and material challenges.

Keywords: Interactive Multimedia, Teaching, Digital Technology Subject, Secondary Stage.

مقدمة البحث

أحدثت التكنولوجيا الحديثة تغيرات أساسية في النظم التعليمية لدى المتعلمين وبينما يجهل البعض الآخر الكثير عن وسائل التعليم ومصادره التقليدية، إلا أنهم على ألفة ودراية أكثر بمصادر التعلم الإلكترونية، سواء أكانت على أقراص مدمجة، أم على شبكة الويب بالإنترنت. (فخري، 2020).

ويعد استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في عمليتي التعليم والتعلم التطبيق الحقيقي لتكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت والتي يمكن أن تستخدم الوسائط المتعددة التفاعلية بصورة فردية في تعلمهم وتمكن المتعلمين بطيئي التعلم من استخدامها وفقاً لسرعتهم الذاتية. (عوض، 2022).

وتتميز الوسائط المتعددة التفاعلية التي تتمثل في الصور والفيديوهات والنصوص والرسوم المتحركة وغيرها التي يتم فيها استخدام الكمبيوتر بأنها تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين وتعمل على إضفاء المتعة والمرح بأسلوب تفاعلي يلبي احتياجات ورغبات المتعلمين. (شيمي وآخرون، 2023).

ويعد استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية لنقل المعلومات من أفضل الطرق حيث تعد مقاطع الفيديو الموسيقية مثلاً على الوسائط المتعددة لأنها تشتمل على الفيديو والصوت معاً ومما لا شك أن استخدام الوسائط المتعددة في التعلم تجعل عملية التعلم أكثر إثارة وتشاركية وتعزز دافعية التعلم لدى الطلاب. (توهوتيرو وآخرون، 2023)

وتتميز الوسائط المتعددة التفاعلية أن يكون التعلم أكثر اهتماماً ومثيراً ويزيد من التحفيز لدى الطلاب، كما تساعد الوسائط المتعددة التفاعلية الطالب على القيام بالمهام التعليمية ومهارات التفكير والتعلم الذاتي. (روزا وآخرون، 2023).

كما توفر الوسائط المتعددة التفاعلية فرصاً للطلاب لتحسين فهمهم للمفاهيم من خلال المناقشة في مجموعات وتعلم تقديم حلول للمشكلات المطروحة ولعب دور نشط في التعلم. يمكن أن يساعد الجمع بين المناقشات بين الأصدقاء والبحث وحل المشكلات الطلاب على تطوير تفكيرهم والمهارات الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك فإن الوسائط المتعددة التفاعلية المستخدمة مرنة ويمكن تعلمها بشكل مستقل من قبل الطلاب خارج ساعات الدراسة. (شوفواوتي وآخرون، 2023).

ويعرف رسلان (2020) الوسائط المتعددة التفاعلية بأنها مجموعة من العناصر المتمثلة بالصور الثابتة والمتحركة والرسوم الثابتة والمتحركة ثنائية وثلاثية الأبعاد وما توفره من إمكانيات كبيرة للتعلم البصري

الجيد وإيضاح الخبرات الحياتية ومنها التسجيلات الصوتية والموسيقية والتي وفرت فرص التعلم السمعي وجذبت الانتباه والتركيز بصوت المعلم المنطوق أو بموسيقى هادئة والنصوص المكتوبة والصور والرسومات الثابتة والمتحركة ومقاطع الفيديو، والتي تدخل المتعلم في التفاعل مع بيئة إلكترونية تحاكي البيئات الحقيقية حيث تنمي المهارات ذات الطابع العملي والتطبيقي.

مشكلة البحث

انبثقت فكرة البحث الحالي من خلال متابعة التطور الهائل فيما يشهده مجال تعليم التقنية الرقمية في المملكة العربية السعودية، وتزايد الدعوات إلى استخدام تقنيات التعليم بما في ذلك الوسائط المتعددة التفاعلية ودمجها في العملية التعليمية وأيضاً من خلال ما لمسها الباحثان عند تدريسهما لمادة التقنية الرقمية، حيث لاحظا وجود قصور في استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية وإن حدث واستخدم المعلم الوسائط المتعددة التفاعلية فذلك يرجع إلى اجتهادات شخصية من بعض معلمين التقنية الرقمية، مما انعكس سلباً على دروس التقنية الرقمية ومكانتها ضمن البرنامج الدراسي وهذا يشكل صعوبة في تعلم التقنية الرقمية، كما أن استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية بنسبة قليلة لا يرقى إلى تطلعات وطموحات الطلاب مما أدى ذلك إلى تدني مستواهم الدراسي.

ومما سبق جاءت فكرة البحث الحالية في محاولة إلقاء الضوء على واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمي التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية والتعرف على واقع استخدامها من حيث أهميتها ومدى استخدامها وتحديات استخدامها في تدريس مادة التقنية الرقمية.

أسئلة البحث

تحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- 1- ما الوسائط المتعددة التفاعلية؟
- 2- ما واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية؟
- 3- ما التحديات التي تواجه استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية؟

أهداف البحث

- 1- التعرف على الوسائط المتعددة التفاعلية.
- 2- التعرف على واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين مادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية.
- 3- الكشف عن تحديات استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين مادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية.

أهمية البحث

- 1- يؤدي استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية إلى زيادة استيعاب الطالب والمشاركة في العملية التعليمية.
- 2- تربط استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية بين خبرات المعلم السابقة والخبرات المكتسبة.
- 3- توفير بيئة تعليمية من قبل مدراء المدارس مدعمة بالوسائط المتعددة التفاعلية لاستخدامها من قبل معلمين التقنية الرقمية.
- 4- تساعد الوسائط المتعددة التفاعلية المشرفين التربويين في تأهيل وتدريب معلمين التقنية الرقمية على استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية.
- 5- لفت انظار المسؤولين في وزارة التعليم على دمج تقنية الوسائط المتعددة التفاعلية مع استراتيجيات التدريس ومواكبة التطور والتحول الرقمي وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- 6- تكشف الدراسة الحالية التحديات التي تواجه تطبيق الوسائط المتعددة التفاعلية في البيئة التعليمية.

منهجية وإجراءات البحث

تم استخدام المنهج الوصفي وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه ويقوم هذا المنهج على تصميم (الاستبانة) حيث يتم دراسة واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية، وتكونت عينة البحث من (156) معلم لمادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية التابعين لإدارة تعليم المدينة المنورة، واستخدمت أداة الاستبانة لقياس واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية.
- الحدود المكانية: المدينة المنورة.
- الحدود الزمنية: طبقت هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1445هـ.
- الحدود البشرية: معلمين التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية (بنين).

مراجعة الأدبيات

المحور الأول: مقدمة الوسائط المتعددة التفاعلية:

تعد الوسائط المتعددة التفاعلية أحد المستحدثات التكنولوجية التي ظهرت في مجال التعليم في الفترة الأخيرة حيث يضع المتعلم في بيئة تعليمية حيث تتوفر فيه الأدوات التعليمية المتعددة بشكل متكامل من مصادر متعددة لتكوين نسق نظامي واحد يساعد المتعلم في تحقيق أهداف واضحة سبق تحديدها ويتوقع إنجازها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك بإجراء التفاعل المباشر للمتعلم بينه وبين الوسائط المتعددة التفاعلية التي تؤثر في زيادة مهارات التعلم عند المتعلمين. (حويري وآخرون، 2022).

ويعتبر استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية من أحدث أنواع التعليم الإلكتروني وأكثرها فاعلية حيث أنها طورت العملية التعليمية وتفوقت على الكتاب المطبوع في جذب الطلاب للتعلم وحثهم على التفاعل، كما أن الوسائط المتعددة التفاعلية تسمح للمستخدم باستقبال البيانات والمعلومات والمشاركة الفعالة في عرض محتوياتها. (نصار، 2019).

وتأتي أهمية توظيف الوسائط المتعددة التفاعلية في العملية التعليمية حيث أنها تعتمد على نشاط دور الطالب أثناء عملية التعلم حيث تمكن الطالب المرنة في التعلم بما تقوم به من مميزات مثل: سهولة عملية التنقل أثناء التعلم وعملية التكرار للمشاهدة وعدم التقيد بزمن أو وقت محدد وهي بذلك تتناسب مع جميع الطلاب وتراعي الفروق الفردية لديهم. (الشهري والعجمي، 2023).

مفهوم الوسائط المتعددة التفاعلية (Interactive multimedia):

الوسائط المتعددة multimedia مكونة من شقين الشق الأول: multi وتعني متعددة، أما الشق الآخر media وتعني وسائط.

وهي منظومة تعليمية متكاملة تتضمن مجموعة وسائط تعليمية متعددة عبارة عن النصوص المكتوبة والمنطوقة والصور الثابتة والفيديو والرسوم المتحركة والرسوم الخطية والمؤثرات الصوتية وتقدم

متكاملة ومتفاعلة معاً ويتم اختيارها تبعاً للموقف التعليمي وتعمل في نسق واحد لتحقيق أهداف تعلم مهارات تشغيل واستخدام أجهزة العروض الضوئية. (مرعي، 2020).

وتعرف بأنها عروض تشتمل على مزيج من النص المكتوب والنص المسموع وصور ثابتة وفيديوهات ورسوم جاهزة أو منتجة من خلال بعض برامج الحاسوب، يتعامل معها الطالب بهدف تنمية مهاراته. (علي، 2021).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: هي دمج مجموعة من النصوص والصور الثابتة والمتحركة والفيديو والموسيقى باستخدام الحاسب لتقديم مادة علمية جذابة.

خصائص الوسائط المتعددة التفاعلية:

ذكر حويري وآخرون (2022) بعض الخصائص ومنها:

- **التفاعلية:** والمقصود بها الفعل ورد الفعل بين المتعلم وما يعرض عليه من مواقف تعليمية حيث يتم إحراز نوع من الاتصال الثنائي بين المتعلم والموقف التعليمي في ضوء توجيه المعلم إن وجد.
- **التكاملية:** والمقصود بها التكامل بين جميع عناصر الوسائط المتعددة.
- **التنوع:** حيث أنه يوفر مجموعة من العناصر التي تساعد على توضيح الموقف التعليمي أمام المتعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك ليجد المتعلم كل ما يناسبه ويتوافق مع قدراته.
- **العالمية:** حيث أن الوسائط المتعددة تستطيع الاتصال بمراكز وشبكات المعلومات المنتشرة في جميع أنحاء العالم والتي من خلالها يمكن الحصول على كثير من المعلومات.
- **الفردية:** تتيح للمتعلم ميزة الاستخدام الفردي وذلك نظراً للفروق الفردية بين المتعلمين.
- **التزامنية:** وهو التناسب في تداخل العناصر المختلفة والتي تتناسب مع سرعة العرض وقدرات المتعلم.
- **التبادلية:** تسمح للمتعلم اختيار المسار الذي يناسبه ويرغب في مشاهدته، وذلك لكي يعطي المتعلم الحق في التحكم في المعلومات التي تظهر على الشاشة وزمن ظهورها.
- **الإلكترونية:** تعتمد الوسائط المتعددة في إنتاجها وتنفيذها على عديد من الأجهزة الإلكترونية كما توفر الجهد والوقت والتكلفة من خلال استخدام أحدث الأجهزة.

عناصر الوسائط المتعددة التفاعلية:

ذكر احمد (2020) أهم العناصر وهي:

1- النص المكتوب Text: تعتبر الكلمات والنصوص المكتوبة هي القاعدة الأساسية لمعظم طرق الاتصال حيث يمكن من خلال النصوص المكتوبة عرض المعلومات، ويقصد بها كل ما تتضمنه شاشات البرنامج من بيانات ومعلومات مكتوبة تعرض أمام المستخدم أثناء تفاعله مع البرنامج.

وقد ذكر الزعبي (2020) أنواع النصوص في برامج الحاسب متعدد الوسائط ومنها:

أ- النص المطبوع Typewritten: هو النص الذي يظهر على الورق وهدف المستخدم من استخدام هذا النص أساسي في مشروع الوسائط المتعددة ولكي يتمكن حاسب الوسائط المتعددة من قراءة النص فإنه يحتاج إلى تحويل النص إلى ما يسمى "لغة الآلة".

ب- النص الممسوح ضوئياً Scanned Text: يتحول النص المطبوع عن طريق الماسح الضوئي بعد فحصه وتحويله إلى لغة الآلة.

ج- النص الإلكتروني Electronic: كل شخص يكتب كتب أو ينشر مخطوطات يتعامل مع برامج معالجة الكلمات وأجهزة النشر الإلكترونية التي يمكن قراءة صفحاتها من خلال الحاسب.

د- النص الفائق أو النص التشعبي Hyper Text: وهو النص الذي يشير إلى نوعية خاصة من النصوص التي يتم تزويدها بروابط من شأنها إتاحة الفرصة للمستخدم للانتقال إلى أجزاء نصية أخرى غير تلك التي يستعرضها سواء كانت هذه الأجزاء في نفس المستند أم خارجة في مستند آخر محفوظ في مكان مختلف.

2- الصوت Sound: يقصد به كل ما يسمعه المتعلم سواء كان لغة منطوقة أو موسيقى أو مؤثرات صوتية في برنامج الوسائط المتعددة للحصول على مادة سمعية واضحة ومعبرة.

وقسم الزعبي (2020) أنواع الصوت إلى ثلاث أنواع وهي:

أ- اللغة المنطوقة Spoken Words: وهي تعبر عن الكلام المنطوق واللغة المنطوقة في برامج الوسائط المتعددة تكون في صورة أحاديث أو تعليق صوتي لإعطاء المتعلم إرشادات وتوجيهات.

ب- المؤثرات الصوتية Sound Effects: وهي أصوات تحاكي الواقع مثل أصوات الرياح وأصوات الأمطار وأصوات الحيوانات وتستخدم في الوسائط المتعددة التفاعلية لجذب انتباه المتعلمين وزيادة.

ج- الموسيقى Music: تعتبر الموسيقى مؤثراً سمعياً يستخدم للتعبير عن حالة معينة داخل البرنامج أو التغلب على حالة من الصمت أو للدلالة عن موقف معين فهي توفر جواً مناسباً داخل البرامج.

3- الصور الثابتة: وهي لقطات ساكنة لأشياء حقيقية يمكن عرضها لفترة زمنية وقد تؤخذ أثناء الإنتاج من الكتب أو المراجع أو المجلات عن طريق الماسح الضوئي، كما تؤخذ من فيلم سينمائي أو لقطة تليفزيونية.

4- الفيديو: وتظهر في صورة لقطات فيلمية متحركة سجلت بطريقة رقمية وتعرض أيضاً بطريقة رقمية، ويمكن إسرار هذه اللقطات وإبطائها وإيقافها وإرجاعها.

5- الرسومات Graphics: وهي المرئيات التي تشاهد على شاشات الحاسب سواء كانت رسومات خطية أو متحركة وتنتج إما بطريقة يدوية عن طريق الرسم أو بالتصميم من خلال برامج الحاسب. وتنقسم إلى نوعين:

أ- الرسومات والتكوينات الخطية Graphics: وهي تعبيرات تكوينية بالخطوط والأشكال وتظهر في صورة رسوم بيانية بأشكالها المختلفة الأعمدة الدوائر والخطوط والصور.

ب- الرسوم المتحركة Animation: تتكون من سلسلة من الرسوم الثابتة التي تعرض بشكل متتابع وبسرعة معينة مما يوهم العين بأنها متحركة وتمتاز الرسوم المتحركة بأنها تعمل على تيسير عملية التعليم والتعلم.

6- الواقع الافتراضي (Virtual Reality): هي توفير بيئة تعلم مجسمة بالاستعانة بالحاسوب تحاكي الواقع وبديلة عنه.

ويرى الباحثان أن استخدام عناصر الوسائط المتعددة التفاعلية كالتصوير والرسومات والفيديو تساعد الطلاب على التشجيع والمشاركة الفعالة في عملية التعلم، كما أن استخدام عناصر الوسائط المتعددة التفاعلية تساعد الطلاب على الاحتفاظ بالمعلومات بشكل أفضل من الطريقة التقليدية.

تحديات استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية:

كما ذكر توفيق (2023) مجموعة من المعوقات الرئيسية لاستخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في عملية التعليم والتعلم وهي:

1- عدم وجود عدد كاف من المدرسين المدربين لإنشاء هذا البرنامج واستخدامه بفعالية كافية للتدريس والتعلم.

- 2- عدم ملاءمة البرنامج لمحتوى المناهج الدراسية والمشكلات اللغوية التي تسببها.
- 3- لا يوجد عدد كاف من المعلمين المدربين تدريباً كافياً لإعداد وإنتاج الدروس في شكل برامج تعليمية.
- 4- إن استخدام هذا البرنامج داخل الفصل الدراسي أو خارجه ليس مفيداً كما ينبغي أن يكون لعمليات التدريس والتعلم وذلك وفقاً لبعض المعلمين.
- 5- عدم وجود برمجيات مناسبة للمناهج التي يتم تدريسها في الفصل من قبل المعلمين.
- 6- إن استخدام الوسائط المتعددة في الفصل يتم بطريقة غير منظمة وذلك لأن المعلمين يفتقرون إلى القدرة على تخصيص الوقت بشكل مناسب لجميع الأنشطة المرتبطة بالتعليم.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لملاءمته تحقيق أهداف البحث واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية لطلاب المرحلة الثانوية، ووضع نموذج مقترح لتحقيق هذا الهدف.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث في جميع معلمين مادة التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في المدينة المنورة للعام الدراسي 2024، والبالغ عددهم (156) معلماً، تبعاً لإحصائيات الجهة المسؤولة في إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة.

عينة البحث

تكونت عينة البحث من معلمين مادة التقنية الرقمية من المجتمع الأصلي للبحث، البالغ عددهم (156) معلماً وتم اختيارهم بطريقة قصدية، ويتضح فيما يلي خصائص العينة وفقاً لكل من المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أداة البحث

استخدم الباحثان الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات في البحث، وتم تجهيزها تبعاً لما يلي:

1- تحديد هدف الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى التعرف على واقع استخدام الوسائط المتعددة (التفاعلية) في تدريس مادة التقنية الرقمية لطلاب المرحلة الثانوية.

2- إعداد الاستبانة: تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال الاسترشاد بالدراسات السابقة التي بحثت في توظيف الوسائط المتعددة (التفاعلية) في التعليم، ومنها (الشهري، 2023؛ ناجي، 2023؛ الشريف، 2022؛ حويري وآخرون، 2022)، وتكونت من: محاور الاستبانة، وتكونت من (28) فقرة موزعة على المحاور التالية:

المجال الأول: واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور (الصوت – الصورة – الفيديو – النصوص)، وتضمنت (16) فقرة.

المجال الثاني: تحديات استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور (تقنية – إدارية – بشرية)، وتضمنت (12) فقرة.

3- ضبط صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين في تقنيات التعليم للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم حول سلامة صياغة فقرات الاستبانة لغوياً وعلمياً، وإضافة وحذف ما يروونه مناسباً، إبداء آرائهم حول انتماء كل فقرة للمحور التابعة له، وقد اقترح المحكمون إجراء بعض التعديلات اللغوية لتجويد الاستبانة، وبذلك تم تعديل مقترحاتهم وأصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية للتحقق من اتساقها الداخلي وثباتها.

تحليل النتائج ومناقشتها

تساؤلات الدراسة

- نص السؤال الأول: ما الوسائط المتعددة التفاعلية؟

للإجابة على سؤال الدراسة تم عمل فصل كامل تم فيه التعريف عن مفهوم الوسائط المتعددة التفاعلية وذكر مميزاتها حيث توفر الوسائط المتعددة التفاعلية فرصاً للطلاب لتحسين فهمهم للمفاهيم من خلال المناقشة في مجموعات وتعلم تقديم حلول للمشكلات المطروحة ولعب دور نشط في التعلم. يمكن أن يساعد الجمع بين المناقشات بين الأصدقاء والبحث وحل المشكلات الطلاب على تطوير تفكيرهم والمهارات الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك فإن الوسائط المتعددة

التفاعلية المستخدمة مرنة ويمكن تعلمها بشكل مستقل من قبل الطلاب خارج ساعات الدراسة. (شوافواتي وآخرون، 2023).

لاحظ الباحثان من خلال استقراء الدراسات السابقة أن هناك اهتمام بالغ باستخدام الوسائط المتعددة في التدريس فقد ذكر (فخري، 2020) في دراسة بعنوان (أثر الوسائط المتعددة التفاعلية على تنمية مهارات القراءة الإلكترونية لدى تلاميذ الصف السادس) أهمية استخدام الوسائط المتعددة في تنمية مهارات المتعلمين مستنداً على دراسته التجريبية التي نتج عنها فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة الضابطة والتجريبية لصالح المجموعة التجريبية.

- نص السؤال الثاني: ما واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية؟

للإجابة عن السؤال المرتبط بواقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر المعلمين تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر المعلمين، وتم ترتيب الإجابات تنازلياً وذلك بحسب المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7.6.5.4.3.2.1) توضح التكرارات والنسب المئوية وترتيب المحاور لإجابات عينة الدراسة حول واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين

جدول رقم (1): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الصوت في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
محايد	0.73	2.01	32.3	31	13.5	13	2.1	2	الصوت	1

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (1) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة على تقنية الصوت بمتوسط حسابي مرتفع بدرجة (2.01) وانحراف معياري (0.73) مما يؤكد أهمية الصوت واستخدامه كوسيط متعدد في عملية التدريس، وقد ركز عدد من الدراسات على الوسائط المتعددة ويعتبر الصوت منها فقد ذكرت (الشريف، 2022) في دراستها بعنوان (واقع استخدام الوسائط المتعددة في تدريس اللغة العربية من وجهة نظر معلمات ومشرفات

الصفوف الأولية في المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة) حيث ركزت الدراسة على أهمية الوسائط المتعددة كما هي في الدراسة الحالية وضرورة توظيفها لما لها من أثر على المتعلم.

جدول رقم (2): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الصورة في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
لا أوافق	0.81	0.88	35.4	34	2.1	2	0	0	الصورة	2

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (2) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام الصورة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي منخفض بدرجة (0.88) وانحراف معياري (0.81) مما يؤكد ضعف الاعتماد على وسيط الصور في التدريس، بنتيجة تشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارات المحور، ويرى الباحثان أن ضعف الاهتمام يبرز من خلال آلية اختيار المعلم للصورة التفاعلية وعدم الإدراك لأهمية الصورة التفاعلية فالصورة تغني عن ألف كلمة، وقد ذكرت (أبوشنب، 2023) في دراستها بعنوان (اعتبارات الصور الفوتوغرافية التفاعلية المستخدم في الوسائط المتعددة التعليمية التفاعلية لتنمية مهارات لدى طفل ما قبل المدرسة) بأن الصورة التفاعلية لها أهميتها وتأثيرها على المتعلمين ولا يتم التأثير إلا من خلال التصميم الفني الجيد والذي يحتوي على عناصر الجذب مما يسهم في رغبة المعلم في استخدامه في التدريس قبل أن ينجذب إليه المتعلم.

جدول رقم (3): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الفيديو في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
لا أوافق	0.80	1.12	38.5	37	5.2	5	0	0	الفيديو	3

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (3) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام الفيديو التفاعلي في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي متوسط بدرجة (1.12) وانحراف معياري (0.80)، وقد ذكرت عدد من الدراسات السابقة أهمية استخدام الفيديو كما هو في دراسة (الشهري والعجمي، 2023) بعنوان (تقويم مدى توظيف الوسائط المتعددة (الفيديو التفاعلي) في التدريس وإسهامها في تنمية مهارات اللغة الإنجليزية لدى طالبات المرحلة الابتدائية).

جدول رقم (4): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر النصوص في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
أوافق	0.79	4.12	39.6	38	9.4	9	0	0	النصوص	4

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام النصوص التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة بمتوسط عالي جداً بدرجة (4.12) وانحراف معياري (0.79) مما يؤكد الاعتماد على وسيط النصوص في التدريس بصورة كبيرة، بنتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور، وقد ذكر (عليش وآخرون، 2022) في نتائج الدراسة بعنوان (واقع استخدام الوسائط المتعددة في برامج التعلم عن بعد) فقد توصل الباحثون إلى أن الاعتماد الكبير في الجامعة على النصوص بملفي "pdf و word".

- نص السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية؟

للإجابة عن السؤال المرتبط بواقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر المعلمين تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر المعلمين، وتم ترتيب الإجابات تنازلياً وذلك بحسب المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التقنية في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
أوافق	1.20	4	39.6	38	6.3	6	0	0	التقنية	5

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام التقنية التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة بمتوسط عالي جداً بدرجة (4.00) وانحراف معياري (1.20) مما يؤكد الاعتماد على وسيط التقنية في التدريس بصورة كبيرة، بنتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور، وقد ركزت على هذه النتيجة عدد من الدراسات السابقة منها دراسة (ناجي، 2023) والتي نادى بضرورة

توظيف الوسائط المتعددة في التدريس والتي كان عنوان دراستها (واقع استخدام برمجيات الوسائط المتعددة في تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة).

جدول رقم (6): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الإدارية في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
محايد	0.79	1.99	36.5	35	10.4	10	2.1	2	الإدارية	6

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام الإدارية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي متوسط بدرجة (1.99) وانحراف معياري (0.79) مما يؤكد حياد أفراد عينة الدراسة في الاعتماد على الوسيط الإداري في تنفيذ وتهيئة بيئة التدريس بالوسائط المتعددة، وقد أشارت بعض الدراسات بأهمية ودور الكادر الإداري في تفعيل وتوظيف الوسائط المتعددة في التدريس فقد ذكر (عليش وآخرون، 2022) في دراسة بعنوان (واقع استخدام الوسائط المتعددة في برامج التعليم عن بعد) بضرورة توعية المسؤولين بأهمية استخدام الوسائط المتعددة في التدريس مما له من اتجاه إيجابي نحو المتعلمين.

جدول رقم (7): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر البشرية في الوسائط المتعددة وواقع استخدامها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						المحور	ترتيب
			لا أوافق		محايد		أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
لا أوافق	0.80	1.03	44.8	43	14.6	14	1.0	1	البشرية	7

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع استخدام البشرية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي متوسط بدرجة (1.03) وانحراف معياري (0.80) مما يؤكد عدم موافقة أفراد عينة الدراسة في الاعتماد على الوسيط البشري في تنفيذ وتهيئة بيئة التدريس بالوسائط المتعددة، ويرى الباحثان السبب في عدم قناعة بعض الكوادر البشرية بأهمية استخدام الوسائط المتعددة حيث ركزت دراسة (صابر، 2019) بعنوان (تأثير استخدام تقنية الوسائط المتعددة التفاعلية على التحصيل المعرفي ومستوى أداء الكاتا في رياضة الكاراتيه)، حيث يتم الاعتماد الكلي على الكادر البشري ومدى استعداده لتوظيف التقنية التفاعلية في التدريس.

النتائج

من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أن التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تراوحت بين (4.12) إلى (0.88)، وتدلل النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة إلى أن المعلمين أكدوا أهمية هذه المهارات، وضرورة التعامل مع الوسائط المتعددة التفاعلية.
- 2- أن واقع استخدامهم للوسائط المتعددة التفاعلية يعتبر محدوداً ولا يحقق الأهداف المنشودة، كما أشار عينة الدراسة إلى التحديات المرتبطة بعملية الاستخدام كالتحديات التقنية والبشرية والمادية.
- 3- واقع استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس مادة التقنية الرقمية والتحديات من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الإجابة عن وسيط الصوت والنصوص بدرجة مرتفعة حيث جاءت الإجابة بمتوسط عالي جداً بدرجة (4.12) وانحراف معياري (0.79) مما يؤكد الاعتماد على وسيط النصوص في التدريس بصورة كبيرة، والاهتمام بعنصر الصوت بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.73) مما يؤكد أهمية الصوت واستخدامه كوسيط متعدد في عملية التدريس.
- 4- للمعلمين اتجاهات سلبية نحو استخدام الفيديوها التفاعلية، مما عكس عن عدم وعي كثير منهم عن ماهية الفيديو التفاعلية وكيفية توظيفه في التدريس.

التوصيات

يوصي الباحثان من خلال النتائج بالآتي:

- 1- الاهتمام باستخدام الوسائط المتعددة في التدريس.
- 2- ضرورة توجيه من قبل إدارة التعليم بتوظيف الوسائط المتعددة في الفصل الدراسي وتوجيه المشرفين بمتابعة الأمر.
- 3- تحفيز المعلمين المتميزين في استخدام وتوظيف الوسائط المتعددة في التدريس.
- 4- التشجيع على استخدام الوسائط المتعددة من قبل إدارة المدرسة.

المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

- 1- إجراء دراسة حول أثر استخدام الوسائط الرقمية في تنمية المهارات لدى طلاب المرحلة الثانوية.
- 2- إجراء دراسة حول تصميم برنامج تدريبي لتدريب المعلمين قائم على المنصات الرقمية في تنمية الدافعية لدى الطلاب.
- 3- إجراء دراسة حول التحديات التي تواجه الطلاب في استخدام الوسائط المتعددة في تدريس المواد العلمية للمرحلة المتوسطة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شنب، رانيا شعبان. (2023). اعتبارات تصميم الصور الفوتوغرافية الرقمية التفاعلية المستخدم في الوسائط المتعددة التعليمية التفاعلية لتنمية مهارات لدى طفل ما قبل المدرسة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية.
- أحمد، فخري محمد. (2020). أثر الوسائط المتعددة التفاعلية على مهارات تنمية مهارات القراءة الإلكترونية لدى تلاميذ الصف السادس. مجلة كلية التربية بالگردقة.
- أيوب، حوراء مصطفى. (2020). أثر استخدام وسائل تكنولوجيا التعليم على دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي. المجلة الإلكترونية متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.
- توفيق، بوخالفة. (2023). فاعلية استخدام الوسائط المتعددة في تعلم بعض المهارات الأساسية في حصة التربية البدنية والرياضية -كرة السلة نموذجاً. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- حويري، عليش وأحمد، خالد ومحمد، مينا. (2022). واقع استخدام الوسائط المتعددة في برامج التعلم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لطلاب المستوى الأول بكلية التربية جامعة الخرطوم . مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم.
- خليفة، علي أحمد. (2019). المعوقات والمشكلات التي تحول دون استخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تدريس الرياضيات بولاية الخرطوم. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- رسلان، محمد محمود. (2020). فعالية استخدام الكتاب الإلكتروني في تصويب التصورات الخاطئة في البنية الرياضية وتنمية الدافعية للإنجاز لدى طلاب شعبة الرياضيات بكلية التربية. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

- الزايدى، أمل والصبجي، أمل والغانمي، سارة والجعيد، حصة. (2022). واقع استخدام التقنيات الرقمية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بالقاهرة.
- الزعبي، لؤي. (2020). الوسائط المتعددة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الشرفات، ختام صباح. (2023). اتجاهات معلمي اللغة العربية في مدارس البادية الشمالية الشرقية بالأردن نحو استخدام التقنية الرقمية في التدريس. مجلة كلية التربية أسيوط.
- الشهري، أسماء والعجمي، لبنى. (2023). تقويم مدى توظيف الوسائط المتعددة (الفيديو التفاعلي) في التدريس وإسهامها في تنمية مهارات اللغة الإنجليزية لدى طالبات المرحلة الابتدائية. مجلة كلية التربية.
- شيمي، نادر وأبورية، وليد والعيسائي، عامر. (2023). أثر اختلاف نمط التحكم (متعلم /برنامج) ونمط توجيه الأنشطة (موجه /غير موجه) في برمجة الوسائط المتعددة على تنمية المهارات الرقمية لطلاب الصف العاشر. المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية.
- صابر، هدى حسن. (2019). تأثير استخدام تقنية الوسائط المتعددة التفاعلية على التحصيل المعرفي ومستوى أداء الكاتا "هيان جودان" في رياضة الكاراتيه. مجلة أسيوط لعلوم فنون التربية الرياضية.
- الصباحي، علي وبني أحمد، فادي. (2022). فاعلية برمجة تعليمية قائمة على الوسائط المتعددة التفاعلية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الحلقة الثانية في مادة الدراسات الاجتماعية في سلطنة عمان. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
- علي، ناهد محمد. (2021). فاعلية برنامج وسائط متعددة تفاعلية لتنمية مهارات الطالبة معلمة الروضة في تصميم وانتاج الألعاب الفيزيائية للطفل. مجلة الدراسات في التربية والطفل.
- عوض، منير سعيد. (2022). مستوى توظيف أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا الوسائط المتعددة في التدريس عبر المنصات الإلكترونية وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر طلبة قسم اللغة العربية بجامعة الأقصى بفلسطين. مجلة كلية التربية بالزقازيق.
- فكري، إيمان جمال. (2020). تأثير برنامج وسائط متعددة قائم على نظرية العبء المعرفي في تحسين صعوبات التعلم القرائية لدى أطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال – جامعة بورسعيد.

- القرني، ظافر وقران، أحمد. (2021). نظريات تكنولوجيا التعليم وتطبيقاته التربوية. شركة تكوين للطباعة والنشر والتوزيع.
- متولي، أسماء واسماعيل، مجدي واسماعيل، ناريمان. (2023). فاعلية برنامج قائم على الوسائط المتعددة التفاعلية في تنمية مهارات تصميم وإنتاج الدروس الإلكترونية في مقرر المعدات والماكينات لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي. مجلة كلية التربية بالزقازيق.
- محمد، أمل ناجي. (2023). واقع استخدام برمجيات الوسائط المتعددة في تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة كلية التربية.
- المحمودي، محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب.
- مرعي، السيد محمد. (2020). فاعلية منصة إلكترونية قائمة على الوسائط المتعددة التفاعلية والويب التشاركي عبر الإنترنت في تنمية مهارات استخدام أجهزة العروض الضوئية لطلاب شعبة تكنولوجيا التعليم بكلية التربية. مجلة التربية الأزهر.
- نصار، حنان محمد. (2019). فاعلية برنامج باستخدام الوسائط المتعددة التفاعلية في تنمية بعض المهارات الفنية للطالبة معلمة الروضة واتجاهها نحو التعلم الإلكتروني. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alomari, M. A., Daradkah, S. A., Al Rub, M. A., Alqsaireen, E. M., & Khasawneh, M. A. (2023). Utilization of Multimedia Services in Libraries for Students with Disabilities. An International Journal.
- Atiku, F. (2021). Multimedia in Education and the COVID 19 Era. International Journal of Operational Research in Management, Social Sciences & Education, 7(1), 146-152.
- Roza, N. A., Anggraeni, A., Furkan, I. M., Khairat, F., Utari, T., & Rachman, B. (2023). Development of interactive multimedia in integrated thematic learning by using Macromedia Flash in grade IV elementary school. International Journal of Ethnoscience, Bio-Informatic, Innovation, Invention and Techno-Science, 2(01), 6-13.
- Tugirinshuti, G. J., Mugabo, L. R., & Banuza, A. (2021). Integrating video-based multimedia in teaching physics in context of Covid-19 in Rwandan secondary schools. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 20(12), 49-63.

-
- Shofawati, A., Widodo, W., & Sari, D. A. P. (2023). The use of multimedia interactive to improve students science literacy in the new normal era. *Jurnal Pijar Mipa*, 18(1), 65-71.
 - Tuhuteru, L., Misnawati, D., Aslan, A., Taufiqoh, Z., & Imelda, I. (2023). The Effectiveness of Multimedia-Based Learning to Accelerate Learning After the Pandemic at The Basic Education Level. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(1), 128-141.

دراسة تحليلية لجهود التنمية الإدارية لقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية في ظل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: الفرص والتحديات

طلال خالد عبد الباسط

أستاذ الإدارة العامة المساعد، معهد الإدارة العامة، المركز الرئيسي، المملكة العربية السعودية

محمد الأمين أحمد الماحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، معهد الإدارة العامة، فرع عسير، المملكة العربية السعودية

wdalmahi1981@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة جهود التنمية الإدارية بقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية في ظل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بحثاً عن فرصها وتحدياتها بالمملكة في مجالات التعليم والتنمية الإدارية، وذلك من خلال التعريف بالثورة الصناعية الرابعة والتنمية الإدارية من حيث المفهوم والخصائص والمقومات والتحديات. تناولت الدراسة الجانب النظري مقارنة بالواقع التطبيقي لقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، وأخيراً؛ تم رصد وتقييم مستوى التوافق والفجوة مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة مع واقع ما يعيشه قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت للنتائج منها: إن التطبيقات العملية بوزارة التعليم تؤكد توافر مقومات الثورة الصناعية الرابعة التي تُنمي وتُعزز من قدرات المملكة في تهيئة بيئة مادية وجيل قادر على مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة كماً وكيفاً، حيث أن المملكة تتخذ كافة التدابير والإجراءات التي تعزز من تبسيط الإجراءات وتحقيق المساواة وتعزز من فرص الشفافية من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقليل معدلات التدخل البشري في قطاع التعليم، كما أنها تخطط لأحداث تغيير في المهارات النوعية من خلال تعزيز ودعم مجالات الإبداع والابتكار في الجوانب التقنية والفنية وتنمية المواهب؛ وهو ما يدعم فرص نجاح برامج التنمية الإدارية. وبناء على النتائج السابقة؛ توصي الدراسة بتعزيز خدمات الحوسبة السحابية بقطاع التعليم من خلال تنمية برامج الشراكات المجتمعية لمؤسسات القطاع الخاص، مع زيادة برامج التوعية والرسائل الموجهة لشرائح الطلاب والمجتمع وإقامة ورش لتنمية الوعي والحس الوطني بأهمية وآليات حماية البيانات مع معالجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق فاعلية تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل ضعف الشبكات بالإضافة لصياغة تصور استراتيجي لتحسين مجالات العمل الإداري وتطوير القدرات البشرية من تطوير لأساليب التعلم الذكية التي تعزز من المقدرات وتنمي المهارات المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: الثورة الصناعية الرابعة، المملكة العربية السعودية، التنمية الإدارية، وزارة التعليم.

An Analytical Study of the Administrative Development Efforts of the Education Sector in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Requirements of the Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges

Talal Khaled Abdul-Baset

Assistant Professor of Public Administration, Institute of Public Administration, Main Center,
Kingdom of Saudi Arabia

Mohammed Al-Amin Ahmed Al-Mahi

Assistant Professor of Business Administration, Institute of Public Administration, Asir
Branch, Kingdom of Saudi Arabia
wdalmahi1981@gmail.com

Abstract

The study investigated into the efforts of administrative development in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution, in search of opportunities to enhance it and the challenges facing the Kingdom in meeting the requirements of the Industrial Revolution in the fields of education and administrative development. This was accomplished through bringing the Fourth Industrial Revolution's concept, traits, elements, and difficulties as well as administrative development. Then, the study discussed the theoretical aspect compared to the practical reality of the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Last but not least, the research determined and assessed the degree of compatibility and gap with the demands of the Fourth Industrial Revolution in relation to the state of the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia at the time. The research yielded several results, including: the practical applications in the Ministry of Education confirm the availability of the components of the Fourth Industrial Revolution, which enhance and develop the capabilities of the Kingdom in creating a physical environment and a generation capable of keeping up with the requirements of the Fourth Industrial Revolution. The Kingdom takes all measures and procedures to simplify processes, achieve equality, enhance

transparency through artificial intelligence technologies, and reduce human intervention in the education sector.

It also tends to create changes in qualitative skills by promoting and supporting areas of creativity and innovation in technical and artistic aspects, which supports the success of administrative development programs.

Based on the previous results, the study recommends enhancing cloud computing services in the education sector through the development of community partnership programs with private sector institutions, increasing awareness programs and targeted messages to students and the community, and conducting workshops to raise awareness and national consciousness about the importance and mechanisms of data protection, while addressing the difficulties that hinder the effective implementation of artificial intelligence technologies, such as network weaknesses. Additionally, formulating a strategic vision to improve administrative work areas and develop human capabilities in the Kingdom of Saudi Arabia by developing smart learning methods that enhance capabilities and develop the required skills.

Keywords: Fourth Industrial Revolution, Kingdom of Saudi Arabia, Administrative development, Ministry of Education.

المقدمة

يواجه العالم اليوم بموجة عالية من التغيرات التي أفرزتها معطيات الرقمنة والحوسبة التي اجتاحت الحدود الجغرافية للدول مما فرض واقع قسري يقتضي المواكبة لمسايرة متطلبات هذا العصر بتراكيبه وتعقيداته المختلفة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية ولعل ظهور مصطلح الثورة الصناعية الرابعة في معرض هانوفر عام 2011 بألمانيا كان نقطة البداية للثورة الصناعية الرابعة (133:2019، Alves et al). التي تعتبر بمثابة المدخل لتحقيق غايات التنمية؛ حيث تحسن الثورة الصناعية من جودة الحياة وتزيد متعتها وترفع من مستويات الدخل فهي ترفع مستويات الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج (بدران، 2018) غير أن مواكبة الثورة الصناعية الرابعة يقتضي ضرورة توافر اشتراطاتها لتعزز فرص نجاحها من خلال توفير العنصر البشري القادر على معايشة متطلبات العصر الرقمي وإدماج جهوده في سياق العمليات اليومية للمؤسسات (Schwab, 2017). كما أن التشريعات لابد من إعادة

صياغتها بما يواءم متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وبذات القدر فإن العملية الإدارية تحتاج إلى رؤية تخطيطية شاملة تضمن العمل في وفق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بما يمكن من تبسيط وتكاملية نظم العمل وسرعة الاستجابة للمخاطر والتحول من الأنماط التقليدية للهيكل التنظيمية وتفعيل مجالات الرقابة الإلكترونية والاستغلال الأمثل للبنية المعلوماتية وتحديث بنية الموارد البشرية وتدريبها وإعدادها بما يوافق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (دودين، 2011). خاصة وأن مخرجات مؤتمر دافوس أشعرت العالم بضرورة إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بالثورة الصناعية التي ستغير العالم بشكل جذري (Schwab, 2017). وهنا تظهر حقيقة دور برامج التنمية الإدارية في تهيئة البلدان والمجتمعات لمقابلة هذا التحول لمساعدة نقل المجتمعات من حالة ومستوى أدنى إلى حالة ومستوى أفضل من خلال إيلاء العنصر البشري القدر الكافي من الاهتمام وتنميته عقليا وبدنيا وروحيا وتهيئة كافة الظروف التي تعزز من مقدراته لجعله فرداً فاعلاً في المجتمع قادر على التكيف معه والتأثير فيه وفق معطيات الحياة المتطورة بالارتقاء بالعملية التعليمية وكوادرها وتنميه وتعزيز العملية التشاركية مع المجتمع (عطوي، 2014). انطلاقاً من أهمية المورد البشري كونه الركيزة الأساسية للتطور والنهضة والمحرك الأساسي لكافة جوانب الحداثة والتطور بما حباه الله من إمكانيات ومقدرات كامنة لا يمكن أن تُثار إلا في ظل بيئة مناسبة ومُهَيَّئة وقادرة على المواكبة لمقومات التقنية وتسخيرها لتطوير العمل بالمؤسسات الإدارية (زغلول، 2002). لمواجهة المتطلبات الوطنية في ميدان الإنتاج والخدمات بناءً على نظام شمولي يغطي الجوانب الوظيفية والإجرائية والهيكلية والإنسانية والتشريعية التي تتكامل من خلالها كافة الأجهزة لتحسين جودة المخرجات (دودين، 2011:5). حيث تركز رؤية 2030 على تطوير البنية الرقمية وكل ما يتعلق بها من أجل تحقيق الريادة الرقمية ومن ذلك فإن الجهود تتواتر في المملكة بغرض التبصير والتوعية بالثورة الصناعية الرابعة ومتطلباتها وخصائصها وتوفيرها وحمايتها عبر برامج الأمن السيبراني وفق عملية تخطيطية تعمل على برامج التحول وتهيئ الظروف لتنمية شاملة قائمة على جهود إدارية واعية ومواكبة لكل ما هو جديد تمزج بين مجموعة من المعارف والممارسات التي تعزز الأداء التنظيمي وتطور الفرد فهي نظام مركب من مجموعة أنظمة متواجدة ضمن نظام أكبر، ولكل من هذه النظم خواصه ودرجة واختصاصه (Neillsen, 1997:3).

مشكلة وتساؤلات الدراسة

تشير نتائج دراسات استشراف وظائف المستقبل إلى أن وظائف الروبوتات والذكاء الاصطناعي والمنتجات ثلاثية الأبعاد ستسود عالم التوظيف خلال الفترة المقبلة (مؤسسة استشراف المستقبل، 2018) الأمر الذي يحتم إحداث تغير في أنواع المهارات بالتحول من المهارات اليدوية والجسمانية إلى المهارات الرقمية ومهارات التحليل والإبداع والريادة، حيث أن أكثر من 50% من الوظائف الحالية على مستوى العالم ستصبح مؤتمته (Butler, 2018) وأن 41% من الوظائف على مستوى المملكة

مهدة بالاستبدال حسب تقرير 2018 Makinsey (الاقتصادي، 2019). كانعكاس لمستويات التطور التقني الذي يشهده العالم، وبالرغم من توافر متطلبات الحكومة الإلكترونية الرقمنة من توافر الخدمات والأجهزة والحواسيب والدعم الحكومي الواضح لهيئة البنية التحتية الداعمة لرقمنة العمل (المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة، 2012). إلان أن بعض الدراسات تشير إلى أن الجهود مازالت في إطار تركيزها على إمكانات العمل المادية وبالتالي فهي تعد جهوداً منقوصة ما لم يتم إحداث تغيير في أنماط واتجاهات وقلوب وعقليات الناس ومعتقداتهم وترتيبهم لأولوياتهم (لينسكي، وآخرون، 2022). من خلال زيادة الاهتمام بقطاع التعليم خاصة وأن بعض الدول بالرغم من غناها برأس المال المادي والمالي إلا أنها فقيرة برأس مالها البشري (دودين، 2011). إذ لابد من مسايرة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة المتميزة بسرعتها واتساعها وعمقها التأثيري من خلال تهيئة وبناء قدرات بشرية وتقنية عالية وذات تأثير واسع في مختلف المجالات الاقتصادية التي ترتبط بطبيعة العمل وعلاقات الأفراد وأسلوب تعاملهم مع متطلبات حياتهم (Park, 2016). وانطلاقاً من أهمية الثورة الصناعية الرابعة في تعزيز جهود التنمية فإن العديد من الدراسات تؤكد على أهمية البحث في تقنيات الثورة الصناعية والاستفادة منها في العملية التعليمية (Magdalena, 2016). فجهود التعليم يجب أن يعاد تشكيلها للاستجابة للاقتصاديات الائمة (Takashi, 2020). ومن هذا المنطلق فإن الأمر الذي يقتضي ضرورة الكشف عن تهيؤ قطاع التعليم لمقابلة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ومن ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل ما مدى جاهزية وزارة التعليم بالمملكة للتوائم مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة لتحقيق التنمية الإدارية؟ وما مدى تأثير تقنيات الثورة الصناعية الرابعة على مخرجات العملية التعليمية؟

تساؤلات الدراسة

ومن خلال المشكلة فإن الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية مهياً لمقابلة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة؟
2. هل تطبق وزارة التعليم تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وما انعكاس ذلك على جهود تنمية الإدارية؟
3. ما هي التحديات التي تواجه وزارة التعليم السعودية في تطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع توافر مقومات الثورة الصناعية وجهود التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية، حيث تهدف الدراسة إلى التالي:

1. التعرف على مدى استعداد وزارة التعليم لمقابلة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على تأثير تقنيات الثورة الصناعية المستخدمة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على مخرجات وزارة التعليم وجهود التنمية الإدارية.
3. التعرف على التحديات التي تقابل وزارة التعليم فيما يتعلق بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية من منطلق بروز وريادة فلسفة الثورة الصناعية الرابعة وتوجيهها لكافة عمليات الدول، كما أنها أصبحت ضمن أهم الموضوعات التي تشغل الباحثين في مختلف الحقول العلمية والعملية تركيزاً على مجالات التعليم بما يساهم في بناء أفضل النماذج المعرفية لتطوير الممارسة التطبيقية في سياق يوائم ظروف وواقع المملكة العربية السعودية مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. إضافة إلى ذلك تشير مراجعة الأدبيات إلى ندرة الدراسات في مجال الثورة الصناعية الأمر الذي يفتح الباب أمام الباحثين والمختصين للمزيد من البحث العلمي. ومن الناحية التطبيقية، تأتي أهمية الدراسة في التعرف على واقع توافر مقومات الثورة الصناعية ومدى إتساقها مع جهود التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية لتحديد مجالات القوة وفرص التحسين في مجال التعليم مع تقديم التوصيات التي يؤمل أن تُسهم في تعزيز الممارسة التخطيطية والتنظيمية بما يُجود مخرجات العملية التعليمية ويزيد من فرص المواءمة والريادة في مجالات الثورة الصناعية الرابعة، مع بيان أثر الثورة الصناعية على جهود وزارة التعليم كما تخلق الدراسة أرضاً مناسبة تساعد في حل المشكلات ذات الارتباط بموضوع الثورة الصناعية الرابعة ودعمًا لبرامج رؤية المملكة 2030، لتحسين طبيعة القرارات الكفيلة بتعزيز جهود الثورة الصناعية والتنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية، مع إثارة الوعي والانتباه لموضوع الثورة الصناعية بما يساهم في تشكيل بيئة اقتصادية واجتماعية قادرة على ريادة واقتناص مخرجات الثورة الصناعية الرابعة.

مصطلحات الدراسة

الثورة الصناعية الرابعة: هي تلك التطورات العلمية والتكنولوجية التي تمثلت في استخدام مصطلحات الإنترنت الصناعي، والمصنع الرقمي، والحوسبة السحابية، الحوسبة الكمومية، والتي حسدت أهم ركائز الثورة الصناعية الرابعة، حيث تعتمد على ثلاث موجات تكنولوجية، الرقمية، الفيزيائية، والحيوية، ولها تأثيرات واضحة في التحولات الاقتصادية الناتجة عن تأثيرات الواسعة للصناعات القائمة على المعرفة (العزاوي، 2021، صفحة 28).

التنمية الإدارية: أنها تلك العملية التي تمكن الجهاز الإداري من تحديد الأنماط السلوكية والتنظيمية استجابة للمطالب والاحتياجات البيئية الموجه لها (صالح، 2003).

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تناقش الدراسة مجالات الثورة الصناعية وجهود التنمية الإدارية بقطاع التعليم لبيان إسهامات وأثر الثورة الصناعية الرابعة في دعم جهود التنمية الإدارية بقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. الحدود المكانية: تغطي الدراسة قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة فترة تحليلية من قبل إطلاق رؤية 2030 إلى 2023 م.

منهجية الدراسة

ركزت الدراسة على المنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي اعتماداً على مدخل المقارنة لواقع تطبيق قطاع التعليم لمقومات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لبيان مدى إسهام الثورة الصناعية الرابعة في تحقيق جهود التنمية الإدارية في ضوء رؤية 2030 ومدى قدرة قطاع التعليم على تهيئة البيئة المادية والبشرية لمقابلة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

أدبيات الدراسة

أولاً: الثورة الصناعية الرابعة:

1. الثورة الصناعية الرابعة:

تنطلق الثورة الصناعية الرابعة من كونها ثورة قائمة على إدماج العوالم المادية والرقمية والحيوية التي أصبح لها انعكاس واضح على جهود التنمية المستدامة (الصيعرية وآخرون، 2022:79) إلى تفاعل الكبير بين التقنية المعلومات، والأجهزة، والإنسان صارت التي ارتبطت وتفاعلت مع بعضها بشكل ضخم سمح ببناء طرق تصنيع مرنة، تميزت بكفاءة استخدامها للموارد حيث وبدأت المصانع الذكية تستخدم إنترنت الأشياء في العمل (العزاوي، 2021، صفحة 27). حيث تعرف الثورة الصناعية بأنها تلك الثورة التقنية التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل أساسي لتحدث من خلاله تغييراً جذرياً في مختلف مناحي الحياة حيث تشمل الأنظمة المادية - السيبرانية، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والحوسبة المعرفية. حيث يشار إلى الثورة الصناعية الرابعة "المصنع الذكي smart factory والأنظمة المادية السيبرانية (CPS) التي تراقب العمليات المادية، وتخلق نسخة افتراضية من العالم المادي وتتخذ قرارات مركزية. عبر إنترنت الأشياء وتتواصل هذه الأنظمة وتتعاون مع بعضها البعض

ومع البشر في الوقت الفعلي على المستويين الداخلي والخارجي وعبر الخدمات التنظيمية التي يقدمها ويستخدمها المشاركون في سلسلة القيمة (Helmold & Terry, 2021) وبما أن الحديث يدور حول الثورة الصناعية في قطاع التعليم فهو يشير إلى أنها ثورة مرتكزة على الثورة الرقمية التي تجعل من التكنولوجيا الرقمية جزء أساسي في المجالات التعليمية من خلال استخدامها الروبوتات ، والذكاء الاصطناعي التكنولوجي الحيوية وإنترنت الأشياء بغرض تطوير مخرجات العملية التعليمية كما عرفها شواب " بأنها اندماج التوجهات التكنولوجية المادية والرقمية والحيوية، لإنتاج ابتكارات وتقنيات جديدة غير مسبوقة من قبل، وتمثل هذه التقنيات في الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والواقع المعزز، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وتقنية النانو، والطباعة الحيوية وغيرها من التقنيات. وأضاف شواب (2017, Schwab) .

2. مراحل تطور الثورة الصناعية:

مر الاقتصاد العالمي بأربع ثورات صناعية، بدأت الثورة الصناعية الأولى باعتمادها على الماء والبخار في الإنتاج، وتطورت المصانع لتحقيق إنتاج وذلك من خلال اعتمادها على الكهرباء في مرحلة الثورة الصناعية الثانية، وفي الثورة الثالثة اتخذ الاقتصاد العالمي منحى آخر في الإنتاج وأصبح يعتمد على الإلكترونيات والتشغيل الآلي لخطوط الإنتاج وهذا ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة إضافة إلى تسخير الإنترنت والذكاء الاصطناعي والعديد من التقنيات الحديثة في مجال الصناعة (مداحي، 2022). وتتسم الثورة الصناعية الرابعة بعدد من الخصائص التي تميزها من غيرها من الثورات السابقة التي من أهمها السرعة، الاتساع والعمق التأثيري، فهي فائقة السرعة، وتعمق في اتساعها وتدمج بين تقنيات متعددة تؤدي إلى تحولات غير مسبوقة من قبل في الثورات السابقة في مختلف المجالات كالاقتصاد والعمل والمجتمع والأفراد. ومن الواضح أن الثورة الصناعية الرابعة قد حققت اختراقات علمية خاطفة وشاملة فالرقمية تتضاعف بطريقة أسية؛ لتحدث انقلاباً ثورياً شاملاً ومستمرًا ضد كل ما عرفته المجتمعات الإنسانية في تاريخها من تقدم تقني وعلمي. فقد دخلت المجتمعات الإنسانية في العصر الذي نرى فيه بلايين البشر يتواصلون بواسطة الهواتف المحمولة مع إنترنت ذات سرعات خيالية، وقدرات غير محدودة للوصول إلى المعلومة، إضافةً إلى إنجازات تقنية غير مسبوقة في مجالات الذكاء الاصطناعي والروبوتات، وإنترنت الأشياء، والمركبات الذاتية القيادة، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وتقنيات النانو، والحيوية، وعلوم المواد، والحوسبة الكمومية (العبلائي، 2018:5). ولعل هذا التحول يبنى بتغيرات جذرية في مجالات نظم الإنتاج، والإدارة، والحكم. (بدران، 2018).

3. تقنيات الثورة الصناعية الرابعة:

تقوم الثورة الصناعية على مجموعة مجالات تعزيز الابتكارات والاختراعات التي رافقت الثورات الصناعية اعتماداً على مجموعة من العناصر التي أثرت بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة بمظاهرها الاجتماعية والاقتصادية التي انعكست على التنمية الإدارية بصورة عامة والأجهزة الحكومية بشكل خاص من خلال سعيها للاستفادة من هذه العناصر والتي من أبرزها: -

أ. **إنترنت الأشياء:** وهو مصطلح يساعد على تحقيق عامل الربط والتفاهم بين الأجهزة والأشياء- الآلات، أشخاص حيوانات - مرتبطة عبر شبكات الإنترنت، ومن الأمثلة على إنترنت الأشياء أنظمة الأمان المنزلية المتصلة عبر الموبايل، ومنظومات الحرارة، وتشغيل السيارات والأجهزة الإلكترونية عن بعد (J Holler et al, 2014).

ب. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** فهي تقنية مثيرة للاهتمام تنطوي على ترسيخ الأدوات التي تدار بواسطة الحاسوب من أجل تصميم أغراض ثلاثية الأبعاد حيث تعتبر الطباعة ثلاثية الأبعاد عاملاً مؤثراً لقدرتها على إعادة تشكيل قطاع بأكمله وتخفيض تأثير العام على البيئة التي يوجد فيها. كما يمكن أن تساعد الطباعة ثلاثية الأبعاد في جعل الثورة الصناعية الرابعة أكثر استدامة (العزاوي، 2021: 20).

ج. **البيانات الضخمة:** أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي منتج ضخمة للبيانات التي تقدر بـ (2.5 مليار جيجابايت) يومياً من خلال البريد الإلكتروني والبنوك والطيران وغيرها من البيانات التي تنتجها الأجهزة التي نستخدمها. فعلى سبيل المثال ترفع شركة Facebook من خوادمها 10 مليون صورة كل الساعة و4 مليارات لينك كل يوم، فضلاً عن 42 مليار رسالة واتساب في اليوم الواحد حيث ترصد هذه البرامج الذكية حوارات الأشخاص على مواقع التواصل الاجتماعي وتتعلم كيف يحدث البشر بعضهم ببعض، وكيف يتجادلون في القضايا المختلفة، وعند ربط هذه البرامج الذكية بمعلومات علمية فإنها تصبح أفضل معلم وأفضل طبيب وحتى أفضل مستشار في الأمور المختلفة، حيث سخرت هذه البيانات لدعم تطبيقات التقنيات الذكية عبر الهواتف المحمولة والبيانات الضخمة فصارت أكثر قدرة على تتبع استهلاك الجماهير لوسائل الإعلام وتعقب جميع بيانات التسوق الخاصة بهم بنجاح وبالتالي تُعد البيانات الضخمة عاملاً مهماً في الثورة الصناعية الرابعة.

د. **الأمن السيبراني:** هو حماية الأنظمة المتصلة بالإنترنت، بما في ذلك الأجهزة والبرامج والبيانات، من الهجمات الإلكترونية. حيث يشمل الأمن للأمن السيبراني والأمن المادي لغاية توفير الحماية من الوصول غير المصرح به لحماية البيانات والكمبيوتر من الاعتداءات الخارجية (الجبوري والياس، 2021).

هـ. الحوسبة السحابية: ويعرف الاتحاد الدولي للاتصالات الحوسبة السحابية بأنها نموذج لتطوير ونشر وتقديم التقنية المعلومات الناشئة؛ بما يمكن طالبي الخدمات من الوصول بشكل ملائم وفي أي مكان وعند الطلب عبر أجهزة وبرامج متصلة بشبكة خوادم تحمل بياناتها في شبكة افتراضية تضمن اتصال دائم لمجموعة أجهزة متصلة بالشبكة من هواتف وكمبيوترات وغيرها من الأجهزة التي تستطيع الوصول قواعد بياناتها من أي زمان ومكان (Chawki,2021).

و. الذكاء الاصطناعي: وهو مفهوم يشير إلى محاكاة الذكاء الإنساني ويعمل على تخيل مواقف مختلفة لمشكلات متعددة وتقدير طرق محددة مسبقا للتعامل معها وفقا لحسابات علمية وبشرية منطقية، وهو بذلك قد يتفوق على العقل البشري وحساباته التي قد تكون أحيانا غير ذكية؛ إذن الذكاء الاصطناعي يتعامل مع واقع افتراضي بشكل مبدئي يفترض فيه حدوث مواقف لم تحدث، وبناء عليه تتم عمليات البرمجة المتقدمة لتقدم برامج فائقة القدرات في صورة آلات ذكية أو روبوتات تستطيع أن تتعامل بشكل ذاتي آلي عالي السرعة ودون تدخل بشري (بحيري،2018).

4. تحديات الثورة الصناعية

تحمل كل ثورة عرفتها الإنسانية في ذاتها فرص وتحديات، وبالرغم مما حملته الصورة الصناعية من فرص ومنافع تجسدت في اكتشاف البخار والكهرباء والكمبيوتر وإذا كانت الفرص التي تحملها الثورة الصناعية الرابعة واضحة للعيان، ولا تحتاج إلى استنفار عقلي، فإن معرفة التحديات تتطلب جهدا ووعياً في مستوى التحليل والتفكير حيث توجد مجموعة من التحديات التي ترتبط بالثورة الصناعية الرابعة وهي (بدرن،2018).

أ. التحديات الإلكترونية: تتلخص في مخاطر الهجمات الإلكترونية الواسعة النطاق وارتفاع منسوب هذه الهجمات عبر الإنترنت وهذه الهجمات تشكل خطراً عالمياً على مدى السنوات العشر المقبلة. وأن هذا التحدي الإلكتروني جاء في مقدمة تقرير المخاطر العالمية لسنة 2018.

ب. تحديات الذكاء الاصطناعي: التي تتمثل في منظومة البرمجيات التي ستمكن الآلات من التفكير والتقرير بتصرفاتها دون تدخل من البشر. حيث يُثار التساؤل عن مصير البشر بعد أن تمتاز الآلات بقدرتها على التفكير ومحاكاة العقل البشري بالرغم مما يتفوق به البشر على الآلة بالقوة الناعمة والمهارات العاطفية التي تشمل الحماية والتعاطف والتعاون.

ج. تحقق الثورة الصناعية الرابعة كفاءة المؤسسات وستزيد من فوائدها الاقتصادية من خلال تقليل تكاليف التشغيل وتخفيض الأيدي العاملة وزيادة فرص استغلال الموارد بشكل أمثل مع إعادة ترتيب الشركات العالمية حيث تكون الغلبة للشركات التقنية القائمة دونما رأس مال مثل فيسبوك وغيرها حيث تشير شركة ماكنزي إلى أن التشغيل الآلي سيوفر 16 ترليون دولار من حجم الأجور كما أن الشركات غير

المتطورة والتي تمتلك رؤوس أموال ضخمة مهددة بالخسائر والخروج من الأسواق ما لم تواكب فنجد أن أمازون تحقق أرباح تفوق وبقدر كبير مصانع ومتاجر تباع نفس السلع كما أن شركات النقل مثل كريم والتي لا تملك أصول سيارات تحقق أرباحاً كبيرة حيث ستظل التكنولوجيا هي المحرك لعجلة الاقتصاد وبالتالي تضاؤل فرص الاستثمار التكنولوجي تجعل من اقتصاديات الدول في تقهقر مستمر (العيان، 2019).

د. التحديات البيئية والمستقبلية: تشكل التحديات البيئية، وفق تقرير المخاطر العالمية، 2018، مصدر قلق عالمي يهدد الحياة الإنسانية وتتصدر هذه التحديات الاحتباس الحراري للأرض، وفقدان التنوع البيولوجي، وانهيار النظم الإيكولوجية، والكوارث الطبيعية الكبرى، والكوارث البيئية (السياسي وشواب، 2018).

ثانياً: التنمية الإدارية

إذا كان الحديث يدور حول التنمية الإدارية فإنه تجدر الإشارة بداية لمفهوم التنمية التي تعرف بأنها مجموعة من التغيرات الجذرية بهدف إكساب مجتمع معين القدرة على التطوير الذاتي المستمر الذي يكفل تحسين الحياة لكافة أفراد ذلك المجتمع من خلال زيادة قدرة المجتمع وتمكينه من الاستجابة لحاجات أعضائه المتجددة والمتعددة لتحقيق أقصى إشباع من خلال حسن إدارة الموارد حيث تعتبر التنمية الإدارية بمثابة الضامن لنجاح جهود التنمية الشاملة على مستوى البلدان (الحميري، 2012:19)، لذلك تعد التنمية الإدارية بمثابة المحصلة النهائية لمجموعة من الجهود المتواترة والمتراكبة والتي تهدف إلى حسن إدارة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير المعدات والتقنيات الحديثة التي ترفع من مستوى كفاءة العمل الإداري عبر عمليات تخطيطية وتنفيذية تسوغها الدول لتعزيز مجالات المساءلة، والمساواة، والمشاركة، والشفافية، والقدرة على التأقلم الاستجابة للمتغيرات بما يؤدي إلى تحسين الخدمات (دودين، 2011). حيث تعرف التنمية الإدارية بأنها تلك الجهود التي تفضي إلى تطوير القدرة الإدارية وتنميتها في الأجهزة والمؤسسات بما يسهم في تعزيز الجهود الإدارية وتحديد الأهداف العامة للتنمية وبدائلها وأولوياتها ووضعها موضع التنفيذ (عبدالرشيد، 2023). وقد عرفت التنمية الإدارية من قبل لجنة خبراء الأمم المتحدة بأنها مجموعة من الجهود المقصودة لإدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال إصلاح شامل للنظام الإداري أو على الأقل من خلال إجراء تطوير لواحدة أو أكثر من عناصره الرئيسية كالترتيب التنظيمي والوظيفي والإجرائي (عامر، 2011) حيث أن جهود التنمية الإدارية ونجاحها مرتبط بتهيئة المناخ الإداري الملائم والداعم من خلال كفاءة وفاعلية التنظيم والبيئة العامة وبتغييراتها

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية (دودين، 2011). بيد أن عدم مواكبة التقنيات يضع بعض البلدان في خانة التخلف التقني الذي يحد من فرص التنمية الإدارية (خليل، 2023).

1. خصائص التنمية الإدارية

لكي تحقق التنمية الإدارية أهدافها لابد من توافر مجموعة من الخصائص المتمثلة في الرسمية على مستوى الدولة بإصدارها للقوانين والتشريعات وإنشائها للأجهزة التي تضمن تنفيذ تلك القرارات الداعمة لجهود التنمية الإدارية (الصيرفي، 2007). الشمول بحيث تغطي مجالات التنمية كافة الجوانب ذات الارتباط بمشاريع وجهود التنمية دونما إهمال لأي منها، فكما أن المورد البشري مهم كذلك تعد تهيئة المجتمع موازية الأهمية للتنمية البشرية مما قد يقتضي إنشاء أجهزة جديدة وتحسين في سبل الاتصال وإدخال تقنيات جديدة بحيث تتكامل كل هذه الجهود والمدخلات نحو منظومة شاملة لجهود التنمية (العلي، 1984). الاستمرارية بما أن الحاجة للتنمية مستمرة فإن جهود التنمية لابد أن تتسم بالاستمرارية خاصة في ظل تجدد التطورات والتطلعات والنزعة المتزايدة نحو أفضل الخدمات (بشر، 2016) مع التوازن والاتساق الأمر الذي يقتضي ضرورة أن تساق كافة الجهود المرتبطة بالتنظيم ونظم اتخاذ القرار وإجراءات العمل والقوانين بشكل يمنع حالة التعارض وعدم التوافق نحو الغايات والأهداف النهائية لجهود التنمية والوضوح من حيث وضوح الأهداف في حد ذاتها وخططها ومسؤولياتها وآلية مراقبتها وقياسها وتقويم مستويات تقدمها (رشيد، 1981).

2. مقومات التنمية الإدارية:

يظل نجاح خطط وبرامج التنمية الإدارية رهين توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب أن تُصاغ سياسات الدول على أساسها حتى تُكفل جهود التنمية بالنجاحات ولعل من أبرز هذه المقومات تهيئة وتنمية البيئة الإدارية من خلال تهيئة المناخ الصالح للإدارة بأبعاده الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، مع تنسيق الجهود التنموية والاقتصادية والاجتماعية في سياق يحدث مخرج واحد نحو عملية تنموية شاملة بالإضافة إلى ضرورة التركيز على التوجه العالمي المحيط نحو الدور التقني والمعلوماتي في عالم الفضاء المفتوح، مع دمج وشمول خطط التنمية في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (دودين، 2011) وضرورة استثمار مخرجات التقنية وآثارها في خطط وبرامج التنمية الإدارية الجديدة مع تركيز البناء الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات على عملياتها وأنشطتها الأساسية، مع تطوير التشريعات لتواكب متغيرات الواقع المتجدد وآثاره التقنية والرقمية وبناء منظومة شركات مع القطاع الخاص مع تفعيل جهود الأجهزة الرقابية لتقييم أداء وحدات العمل الإداري (دودين، 2011).

3. معوقات التنمية الإدارية: تلخص في الآتي:

- المعوقات الاقتصادية: عدم توافر رأس المال وندرة الموارد الطبيعية
- المعوقات الاجتماعية: سيطرة وشيوع بعض الأعراف والتقاليد التي تعيق جهود التنمية الإدارية مثل إبعاد المرأة عن مجالات الإنتاج والعمل ومحاربة الأعمال اليدوية مع ازدياد معدلات النمو السكاني دون أن يقابل بخطط واضحة توازي هذا النمو نتيجة لضعف جهود التنظيم والتخطيط والرقابة مع توافر عوامل طبيعية غير داعمة التضاريس والمصادر الطبيعية للمياه والطاقة والغذاء (عابد، 2021).

4. عوامل نجاح التنمية

الإدارية يعتمد نجاح جهود التنمية الإدارية على تهيئة البيئة الداخلية على مستوى الدول من خلال بناء هياكل تنظيمية فاعلة وتهيئة الموارد البشرية وحسن توظيفها مع تمكينها ودعمها لتحقيق مجالات الإبداع وتحسين منظومة القرار وتبسيط الإجراءات الإدارية (كافي، 2021). ولعل ذلك يظل رهين ما يعرف بإدارة التنمية من خلال جهود تبناها الإدارة السياسية لترجم من خلالها تطلعات المجتمع في شكل برامج وخطط تنفذ عبر جهود الإدارة العامة (اللوزي، 2003).

الدراسة التحليلية

تحاول الدراسة في هذه الجزئية بحث مشكلة الدراسة وتساؤلاتها من خلال قراءة مقومات الثورة الصناعية الرابعة مقروءة مع جهود التنمية الإدارية في مجال التعليم للوقوف على واقع واثرو تحديات وفرص الاستفادة من مخرجات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع التعليم حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي لوصف الظاهرة وصولاً لاستنتاجات استناداً على المسح المكتبي لجمع المعلومات حول متطلبات الثورة الصناعية (إنترنت الأشياء، الطباعة ثلاثية الأبعاد، البيانات الضخمة، الأمن السيبراني، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي) مقرؤه مع واقع جهود المملكة في التنمية الإدارية بقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث سعت حكومة المملكة العربية السعودية للتفاعل مع متطلبات الثورة الصناعية في مختلف مجالاتها ذات الارتباط بجهود التنمية لا سيما في مجال التعليم، فتعددت التطبيقات الإلكترونية في مجال التعليم وتنوعت المناهج والأساليب، وذلك من نتيجة تمازج التقنيات مع كفاءة الموارد البشرية حيث وضعت الوزارة العديد من الأهداف لتحقيق غاياتها المتمثلة في تحقيق تعليم شامل، عادل، ذي جودة ونوعية عالية لجميع فئات المجتمع لبناء رأس المال البشري اللازم من خلال الآتي:

- تشجيع التعليم المستمر وتوفير فرص التعليم للجميع.
- الاستمرار في تحقيق مبدأ العدالة بين الجنسين في فرص التعليم والتعلم.

• الإسهام في تحقيق نمو اقتصادي مستدام، شامل وعادل.
• تحقيق بنية تحتية متمكنة في قطاع التعليم.
• رفع مستوى الإنتاج الفكري والعلمي لتكوين رافد يحقق التوازن في استهلاك الموارد الطبيعية.

الإسهام في المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية بما يضمن استمرارها للأجيال القادمة ويشمل ذلك معالجة التغير المناخي ومقاومة انحسار البيئات الطبيعية. (منصة وزارة التعليم السعودية)

حيث تتمثل جهود وزارة التعليم لتحسين المخرجات من خلال استخدام مقومات الثورة الصناعية والتي تتم مناقشتها من خلال المحاور التالية

الحوسبة السحابية: أصبحت التوجهات العالمية لتطوير التعليم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتحول نحو دمج التقنية في التعليم خاصة بعد أن أبرزت نظم التعليم التقليدية عدم قدرتها على مسايرة متطلبات التحول نحو مجتمعات قائمة على نشر المعرفة، وإكساب المهارات، وتطوير الذات لطالبي التعليم باختلاف فئاتهم وتصنيفاتهم؛ تحقيقاً لفكرة التعليم المستمر أو التعلم مدى الحياة (Chine, 2009, p752). وقد أفضى هذا التطور إلى ظهور الحوسبة السحابية ولعل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تعمل في ظل السياق العام حيث عمدت الوزارة للتحول لعملية تعليمية رسخت لتعليم إلكتروني عن بعد، وذلك من خلال الوصول المجاني للمنصات التعليمية المتنوعة منصة (مدرستي) بوابة التعليم الوطنية (عين). وبذلك نجد الوزارة قد قامت بإنشاء المنصات و البوابة الوطنية ونظام نور لتقديم المعلومات بهذه التقنيات؛ بما يمكن طالبي الخدمات من الوصول بشكل ملائم وفي أي مكان وعند الطلب وبشكل تفاعلي يربط بين الأشياء ورغبات وحاجيات المستخدمين وذوي الصلة فاصبح الطالب يحمل محيطه التعليمي معه حلاً وترحالاً مع إطلاقها بأدنى حد من جهد الإدارة وبذلك تمكن الحوسبة السحابية من تقديم الخدمات السحابية في أي وقت عند الطلب من خلال أي شبكة ثابتة أو محمولة. وفي نفس السياق يمكن القول بأن عامل الاستدامة الذي تنشده التنمية الإدارية قد تحقق من خلال إتاحة المصادر التعليمية في أي زمان ومكان، كما أن العملية التعليمية لم تتأثر خلال فترة جائحة كورونا فقد استمرت الدراسة عن بعد خلال فترة وجيزة. مما يؤكد توافر البنية التحتية الداعمة والتي تعتبر أحد مقومات الثورة الصناعية الرابعة. (حليم و رزق، 2021). علاوة على وجود نظام موحد لخدمات الدعم والمساندة عبر الرقم (19996) لنظام نور ويعمل على مدار الأربع والعشرون ساعة مما يؤكد على القدرة التفاعلية وسرعة الاستجابة لرغبات المستفيدين كانعكاس لمستوى عالي من الرشد نحو غايات التنمية المنشودة، كما أن صحيفة «الشرق الأوسط» في استطلاع لها لفئة من الطلاب الجامعيين في السعودية، حول تقييمهم لاستخدامهم لخدمات الحوسبة السحابية أوضح معظمهم أهميتها في تسليم

الواجبات والتكاليف الدراسية ومتابعتها مع أستاذ المقرر، علاوة على خدمة الطلاب في مجال التعليم التعاوني عبر الدراسة بشكل جماعي على الإنترنت (بندر، 2013).

كما أن وزارة التعليم عمدت على تفعيل مبادرة ماهر وهي مبادرة تتمحور حول تنمية مقدرات ومهارات الطلبة في التخصصات التقنية والفنية استناداً لرؤية 2030 (عامر، 2019). وفي سياق تطوير القدرات البشرية عبر قطاع التعليم فقد أوضح تقرير تطوير المناهج أن الهدف الثاني من ضمن أهداف تطوير المناهج يتمحور حول "مواكبة التطور والمعايير العالمية في المناهج الحديثة المتنوعة، وتحقيق متطلبات مهارات القرن الحادي والعشرين والثورة الصناعية والاقتصاد الجديد" (ملامح تطوير المناهج السعودية، 2022). كما أن المملكة وضعت نفسها أمام تحدي لتكون ضمن مصاف العشرون دولة المتطورة رقمياً من خلال تطوير مجالات الابتكار والاستثمار في المواهب (حليم و رزق، 2021). ليس ذلك فحسب فقد ساعدت الحوسبة السحابية وبشكل كبير على حسن استغلال الموارد وتقليل النفقات التي كانت قائمة في ظل غياب استخدام الحوسبة السحابية حيث تعد المملكة من أوائل الدول أسست لوائح وأطر تنظيمية لمقدمي خدمات الحوسبة السحابية، بهدف تشجيع القطاعين العام والخاص للاعتماد على خدمات الحوسبة السحابية بدلاً من حلول تقنية المعلومات التقليدية حيث ارتفع عدد الجهات المسجلة لدى الهيئة لتقديم خدمات الحوسبة السحابية من حوالي 11 شركة في العام 2019 إلى 29 جهة كبيرة ومؤثرة في العام 2023 (هيئة الاتصالات والفضاء التقنية، 2023).

وبناء على ما تقدم فإن الجهود التي تقوم بها المملكة العربية السعودية ممثلة هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية ووزارة التعليم من خلال ما صيغ من أهداف واستحداث للبرامج وتغيير في مستويات المهارات المطلوبة تؤكد مواكبة المملكة ومسايرتها لتحقيق الريادة والطفرة في مجال الحوسبة السحابية والتنمية الإدارية كما أنها توافقت متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتسخر جهودها للاستفادة منها. حيث تعكس الشواهد آنفة الذكر الجهود التي بُذلت لمواكبة ومواءمة الثورة الصناعية، بوزارة التعليم تغطي خصائصها أبعاد التنمية الإدارية ممثلة في الرسمية والشمول والاستمرارية والتوازن مع الاتساق.

إنترنت الأشياء: على مستوى المملكة بلغ عدد اشتراكات إنترنت الأشياء عبر شبكات الاتصالات المتنقلة IoT (9,984,973) اشتراك (تقرير إنترنت السعودية، 2021) أما على مستوى وزارة التعليم فقد قامت الوزارة باستحداث منهج جديد باسم إنترنت الأشياء لمسارات المرحلة الثانوية والذي تسعى الوزارة من خلاله الوصول للأهداف المتمثلة في إكساب الطلاب أساسيات إنترنت الأشياء ومبادئه وآلية عمله وكيفية استخدامه كما تكسيهم مهارات استخدام أجهزة المتحكمات الدقيقة لإنتاج حلول رقمية لمجموعة من التحديات مع تمكين الطلاب من أساسيات توظيف تقنيات إنترنت الأشياء في المدن الذكية لتحسن جودة الحياة بما يتوافق مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (ملامح تطوير المناهج السعودية، 2022). كما قدمت الوزارة مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تخدم

المستفيدين في داخل السعودية وخارجها؛ وذلك من منطلق اهتمام المملكة بتفعيل الخدمات الإلكترونية في القطاعات الحكومية وما توليه وزارة التعليم من اهتمام شديد بالتسهيل على الجهات المستفيدة، فمن خلال هذه الخدمات يمكن متابعة الطلبات المقدمة، دون الحاجة للدخول على البوابة الإلكترونية للوزارة عبر رسائل نصية تصل على الهاتف المتنقل، وتتوفر هذه الخدمة في أنظمة برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بوابة الطلبة المبتعثين في الخارج ونظام المراسلات الإلكترونية، ويمكن الحصول على هذه الخدمة عبر تسجيل أو تحديث رقم الهاتف المتنقل في الأنظمة الإلكترونية لوزارة التعليم، والتأكد من صحته عند تقديم أي طلب إلكتروني. وهذا بدوره يُعتبر ترجمة لإنترنت الأشياء التي سعت لها الوزارة تحقيقاً للتنمية الإدارية في تبسيط إجراءاتها في خدماتها المقدمة لمُستفيديها، من خلال استقبال طلباتهم عبر الرسائل الإلكترونية، مع سهولة الحصول على هذه الخدمات وبالتالي تضمن استغلال تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتقديم الخدمات لطالبيها.

وكان سعي الوزارة الحثيث نحو التأكيد على استخدام التطبيقات الإلكترونية في تقديم كافة خدماتها من التعليم عن بعد، وإتاحة تحميل بعضها على الهواتف المحمولة على سبيل المثال نظام نور، الذي يتيح لأولياء الأمور للاطلاع كافة التفاصيل التي تخص أبنائهم ومراقبة أدائهم مما أسهم في أداء كافة الأعمال المتعلقة بعملية قبول وتسجيل ونقل الطلاب، فإن تمازج التقنية مع الكفاءات البشرية كان له الأثر الفعال في تيسير وسهولة العمل، الذي أصبح أكثر دقةً ووضوحاً وجودة، كما أن وسائل التواصل الاجتماعي التي استفادت من خدمات شبكة الإنترنت لتحويل الاتصالات إلى حوار تفاعلي تمكنت من خلاله وزارة التعليم من التفاعل والوصول المباشر إلى الجمهور المستهدف لتقديم المعلومات والأخبار بمستوى عالي من الموثوقية والتفاعلية البناءة، كما ساعدت هذه الوسائل على التعرّف على رغبات الجمهور، وردود فعله تجاه القضايا والمستجدات والقرارات الصادرة من الوزارة؛ بغرض التطوير والتحسين المستمر. التي كان لها الأثر المباشر في الآتي:

- التقارب بين الوزارة وجمهورها والحد من الحواجز التي تعيق الاتصال بين الوزارة والجمهور المستهدف.
- فتح الأبواب لتبادل الآراء والتعليقات، وتوسيع فرص المشاركة في التعبير عن الرأي.
- نقل أخبار الوزارة بشكل سريع وآني.
- سهولة مشاركة المحتوى المقدم عبر قنوات التواصل الاجتماعية.
- نشر المشاركة الاجتماعية للجمهور المستهدف، من خلال طرح القضايا التعليمية التي تهم الجمهور للاستفتاء العام (منصة وزارة التعليم السعودية).

وهذا بدوره يعكس مدى أهمية وأثر استخدام تقنيات الثورة الصناعية، في تحقيق الشفافية والفعالية والمسؤولية والمساءلة في تقديم خدماتها للمستفيدين على مستوى التعليم، مما كان له الأثر الإيجابي في جودة الخدمات المقدمة من وزارة التعليم وقياس التغذية الراجعة، كما أدى إلى تعزيز التعاملات الإلكترونية بين وزارة التعليم والمتعاملين معها. ولعل الملاحظ لذلك يستنتج مواكبة الوزارة لمتطلبات الثورة الصناعية ممثلة في خدمات إنترنت الأشياء وتسخيرها لتحسين جودة المخرجات التعليمية عبر عملية تفاعلية تربط بين ذوي المصلحة والممكنات المادية لتحسين فرص ومجالات التفاعل التشاركي كما حفزت المدارس الطلاب على استخدام الكاميرات والساعات الذكية لتعزيز إجراءات الأمان داخل المعامل وورش وقاعات التدريب، وسعت لرفع مقدرات الطلاب في أساسيات إنترنت الأشياء من خلال استحداثها لمنهج مخصص لذات الغرض. غير أن بعض الدراسات تبين أن المملكة العربية السعودية تعاني من بعض التحديات التي تحد من فاعلية توظيف إنترنت الأشياء خاصة في قطاع التعليم العالي ممثلة في ضعف شبكة الإنترنت، انقطاع شبكة الإنترنت، التجسس على البيانات، الاختراق وانهاك الخصوصية، الخوف من الثغرات التقنية، عدم الرغبة في التغيير، تعقيدات إنترنت الأشياء، ضعف الدعم الفني، قلة تدريب الموظفين على استخدام إنترنت الأشياء، استهلاك الطاقة بشكل كبير بالنسبة للأجهزة المرتبطة بأنترنت الأشياء، ضعف التطور التكنولوجي للأجهزة، الأخطاء البشرية الغير مقصودة، ضعف كفاءة الموارد البشرية، ضعف البنية التحتية بالإضافة إلى الثغرات الأمنية التي تواجهها استخدامات إنترنت الأشياء (العلواني، 2012). لعل الملاحظ من عالية أن هنالك بعض من التحديات وذلك يقود بشكل مباشر إلى ضرورة استيفاء جانب أساسي إلى ضرورة ما أشار إليه دودين لبناء منظومة شركات مع القطاع الخاص مع تفعيل جهود الأجهزة الرقابية لتقييم أداء وحدات العمل الإداري (دودين، 2011).

الذكاء الاصطناعي: وهو مفهوم يشير إلى محاكاة الذكاء الإنساني وهو يعمل على تخيل مواقف مختلفة ومشكلات متعددة وتقدير طرق محددة سابقا للتعامل معها وفقا لحسابات علمية وبشرية منطقية وهذه التقنية قد استخدمت من قبل وزارة التعليم السعودية في التعليم عن بعد في الجامعات لاستخدامها برامج البلاك بورد في تصحيح الامتحانات واستخراج النتيجة الآنية وتقديم التغذية الراجعة المباشرة للطلاب بما يساعدهم في تطوير أدائهم الدراسي كما أسهمت الاختبارات الموجودة على منصة عين في تحديد نوع ومستوى صعوبات التعلم التي يعاني منها بعض الطلاب من خلال تحديد احتياجاتهم المعرفية والمهارية ومساعدة المعلمين في وضع الخطط الكفيلة بالمعالجة (شحاته، 2022). كما شجعت الوزارة الطلاب من خلال مسابقة (فيرست ليغو) لتشجيع طلاب المدارس على ابتكار وتطوير روبوتات [19] وقد استضافت المملكة القمة العالمية للذكاء الاصطناعي بالرياض التي انطلقت في 2022/9/13 والتي مثلت ملتقى عالمي لتبادل الخبرات وبناء الشراكات بحضور أكثر من 10 آلاف

شخص و200 متحدث من 90 دولة يمثلون صانعي السياسات في مجال الذكاء الاصطناعي ورؤساء كبرى الشركات التقنية في العالم. ولعل دراسة الذباني وفي إطار تناولها إلى متطلبات تطوير مخرجات التعليم العالي في ضوء متطلبات الثورة الصناعية أشارت إلى ضرورة صياغة تصور استراتيجي لإدماج عدد من التحسينات في مجالات العمل الإداري وتطوير القدرات البشرية بالمملكة العربية السعودية من تطوير أساليب التعلم الذكية التي تعزز من المقدرات وتنمي المهارات المطلوبة (الذباني، 2020). ولعل ما سبق يدل على انفتاح المملكة وريادتها وسعيها الدائم لبناء أفضل النماذج والشركات وتشجيع وتنمية جانب الإبداع لدى الطلاب للمساهمة الفعالة في مجالات الذكاء الاصطناعي، وهذا ما يؤكد نجاح جهود التنمية الذي أشار إليه (كافي، 2021). فمن خلال تهيئة البيئة الداخلية لوزارة التعليم التي شملت التقنيات والهياكل والموارد البشرية استناداً لتطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، تقف شاهد على اغتنام الوزارة للفرص التي توفرت وأسهمت بشكل فعال سهولة إجراءات ومخرجات الوزارة حيث حققت المملكة تقدماً في مؤشرات التعليم والمعرفة بتقرير تصنيف التنافسية العالمية الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية بتحقيق 13 قفزة في مؤشر المعرفة في تقرير 2022 كما تقدمت المملكة 10 مراتب في مؤشر المهارات الرقمية والتقنية وست مراتب في مؤشرات منح براءة الاختراع عالية التقنية (تقرير تقدم مركز المملكة في مؤشرات التعليم والمعرفة بتصنيف التنافسية الرقمية العالمي 2022) وهو ما يعكس اهتمام قيادة المملكة بالعملية التعليمية وتوفير كل مقومات الدعم للتعليم.

الأمن السيبراني: أسست الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وفق الأمر الملكي الكريم بالموافقة على تنظيمها بتاريخ 11/2/1439 هـ لتكون الهيئة هي الجهة المختصة في المملكة بالأمن السيبراني، والمرجع الوطني في شؤونه، وتهدف إلى تعزيزه حماية المصالح الحيوية للدولة وأمنها الوطني والبنية التحتية الحساسة للقطاعات ذات الأولوية والخدمات والأنشطة الحكومية (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2023) وبما أن قطاع التعليم يعد أحد القطاعات الحيوية ودعائم التنمية فقد سخرت الوزارة جهودها لرفع درجة الأمن المعلوماتي بتأمين كل برامجها، لحمايتها من القرصنة والهجمات الإلكترونية، لإضافة مزيد الثقة، حتى يطمئن المستفيدين منها سواء كانوا أولياء أمور أو طلاب، وأن معاملاتهم تتم عبر قنوات مضمونة كما أن الوزارة عمدت على تثقيف الطلاب عبر النشرات التوعوية لبرامج التعليم عن بعد (السيبراني، 2022) بالإضافة لنشرات التوعية لتأمين شبكات استخدام الـ wifi وتأمين الشبكات المنزلية وغيرها عبر نشرات دورية من الإدارة العامة للأمن السيبراني بوزارة التعليم (وزارة التعليم، 2022) وهذا بالطبع قد أدى إلى رفع الثقة لدى المستفيدين من الخدمات من خلال الأمن السيبراني.

وفيما يلي تقدم الدراسة بعض الإحصاءات ذات الارتباط بمحاور الدراسة والممثلة في الجدولين التاليين:

جدول (1) بعض إحصاءات الوزارة في مجالات التعليم في استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة - المصدر: إعداد الباحثان من تقارير التعليم بالمنصات الحكومية 2023

المصدر	قطبية الفرق	الفرق	الواقع بنهاية العام 2022	ما قبل رؤية 2030	المجال
تقرير إحصائيات التعليم وزارة التعليم	موجب	719.715	6.315.484	5.595.769	عدد الطلاب المدارس المستفيدين
	موجب	6.791 مدرسة	43.233	36.442	عدد الدارس
	سالب	51.707-	490.555	542.262	عدد المعلمين
تقرير وزارة التعليم دليل الخطة الدراسية المطور (وزارة التعليم، 2023)	موجب	3 مواد	9 مواد	6 مواد	تطور المناهج المرحلة الابتدائية
مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع، 2022)	موجب	10	10	0	أدوات واستراتيجيات التعلم الإلكتروني
مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع، 2022)	موجب	94	122	28	عدد مدارس المطبقة لبرنامج موهبة ما بين العام 2010- 2022
وزارة التعليم، 2023)	موجب	7	سفير، تواصل، حقيبة عين، تام منصة مدرستي، منصة روضتي	0	عدد التطبيقات المحوسبة بوزارة التعليم
التعليم، 2023)	موجب	لم 86.2% يتسنى للباحثات إجراء مقارنة لعدم توفر بيانات سابقة	حيث بلغ عدد الزوار 2,530,470 بمعدل رضاء 86.2%		مستوى الرضاء عن خدمات مواقع التعليم
وزارة التعليم، 2023)	موجب	8	12 جامعة	4 جامعات	تصنيف شنغهاي للجامعات عالمياً

جدول (2) أبرز مؤشرات التعليم التقني والتكنولوجي - (أبرز مؤشرات التعليم، 2018)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	أسم المؤشر
8.4 %	7.3 %	6.0 %	4.6 %	5.9 %	4.9 %	5.3 %	نسبة الطلبة المستجدين في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
4.9 %	4.6 %	4.2 %	4.2 %	4.2 %	4.1 %	4.2 %	نسبة الطلبة المقيدون في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالجامعات الحكومية
5.7 %	4.7 %	3.9 %	3.4 %	3.7 %	3.2 %	3.8 %	سبة الطلبة المستجدين في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالجامعات الحكومية

فمن خلال ما تقدم وقراءة وتحليل الجدولين السابقين اعتماداً على متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ومدى تفاعل وزارة التعليم معها وتوظيفها والاستفادة منها يلاحظ من الجدول (1) أن الجهود تأتي في سياقها العام داعمة للاستفادة من مخرجات الثورة الصناعية الرابعة ومواكبة لكافة متطلباتها فقد زادت أعداد المنتسبين وبالتالي قلت مستويات الأمية كما زادت أعداد النظم التقنية والتطبيقات التي تخدم قطاع التعليم حتى في جانب أعداد المعلمين فقد ساعدت الرقمنة والمنصات في زيادة أعداد الطلاب المستفيدين وبعدها محدود من المعلمين الذين يقدمون الحصص الدراسية لطلابهم. كما يبين

الجدول (2) أن قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالرغم مما شهده من تذبذب في نسب المنتسبين اليه في الأعوام 2013-2016 إلا أن انه ظل في وتيرة متزايدة منذ العام 2017، كما أن نسب الطلبة المقيدون في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالجامعات الحكومية يتنامى بوتيرة ما بين الثبات والاطراد كما أن نسب المنضمين حديثا لذات الكليات بدأت في الارتفاع بعد العام 2017 ولعل هذه المؤشرات تعطي دلالات واضحة على تنامي قطاع التقنية والتكنولوجيا الأمر الذي يتسق مع برامج وجهود التعليم وخطط التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية حيث يدل ذلك على أن وزارة التعليم تولي اهتماما متعاظما لجهود التنمية الإدارية آخذة في الاعتبار المتغيرات والتطورات التقنية المحيطة بشكل يغطي مجالات التنمية من خلال العدالة في منح المواطنين فرصا متساوية في التعليم مع رفع مستوى الإنتاج الفكري الذي يعتبر احد مجالات الإبداع الذي يعد ركيزة أساسية تقوم عليها جهود الثورة الصناعية الرابعة ومن ذلك يستنتج أن جهود وزارة التعليم تتسق مع جهود التنمية الإدارية وتأخذ في الاعتبار مجالات الثورة الصناعية الرابعة.

ومن خلال ما تم تحليله، نكون قد توصلت الدراسة إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة، بأن قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية مهيا لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة وقد أسهم بشكل كبير في تحسين مخرجات العملية التعليمية بما دفع بمجالات التنمية الإدارية نحو غاياتها المبتغاة.

نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من خلال تحليل وتفسير واقع الأدبيات والتقارير والإحصاءات، وفيما يلي نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً نتائج الدراسة:

1. توائم وزارة التعليم بين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ممثلة في مطلب تأسيس خدمات الحوسبة السحابية حيث استفادت الوزارة من خدمات الحوسبة السحابية بأنشائها للمنصات والبوابات الوطنية ونظام نور لتقديم المعلومات التي ساعدت طالبي الخدمات من الوصول بشكل ملائم فأصبح الطالب يحمل محيطه التعليمي معه حلا وتراحلاً.
2. تشير نتائج الدراسة بأن وزارة التعليم تدعم هدف تنمية القدرات البشرية لمقابلة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من خلال إضافة مواد جديدة للمقررات الدراسية مثل إنترنت الأشياء.
3. تشير الأدبيات أن معظمهم الطلاب راضين عن خدمات الحوسبة السحابية انطلاقاً من أهميتها في تسليم الواجبات والتكاليف الدراسية ومتابعتها مع أستاذ المقرر، علاوة على خدمة الطلاب في مجال التعليم التعاوني عبر الدراسة بشكل جماعي على الإنترنت.

4. توائم وزارة التعليم بين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ممثلة في مطلب تعزيز خدمات الأمن السيبراني حيث تبذل المملكة العربية جهود مقدرة في حماية البيانات بقطاع التعليم عبر الهيئة الوطنية للأمن السيبراني ومن خلال الإدارة العامة للأمن السيبراني بوزارة التعليم.
5. توائم وزارة التعليم بين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ممثلة في مطلب استخدام وتسخير خدمات تقنيات الذكاء الاصطناعي حيث تستخدم وزارة التعليم تقنية الذكاء الاصطناعي التي أسهمت وبشكل كبير في تطوير مخرجات التعليم ورفعت مستوى الدقة والموثوقية في الاختبارات وتقييم صعوبات التعلم للمساعدة في معالجة أوجه الضعف الموجودة.
6. توجد بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فاعلية تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل ضعف الشبكات خاصة في بعض المناطق الطرفية مع ضعف البنى التحتية.
7. تبرز نتائج التحليل أن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة انعكست وبشكل مباشر على مخرجات العملية التعليمية كما وكيفا حيث زادت أعداد المستخدمين لمنصات التعليم وتضاءلت هجمات الهاكر الإلكتروني وحققت المملكة تقدماً في مؤشرات التعليم والمعرفة ومؤشر المهارات الرقمية والتقنية ومؤشرات منح براءة الاختراع عالية التقنية.
8. أظهرت نتائج التحليل بأن خصائص التنمية الإدارية الأربعة تحققت بوزارة التعليم من خلال استخدامها لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

ثانياً توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة إجمالاً بأهمية تعزيز الجهود الخاصة بمواصلة الجهود الرامية لاقتناص الفرص التي خلقتها جهود المملكة في استيفاء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بقطاع التعليم كما توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز خدمات الحوسبة السحابية حيث استفادت الوزارة من خدمات الحوسبة السحابية من خلال تطوير النظم والمنصات التي تعزز من فرص اقتناء مقدرات الحوسبة السحابية في إضافة وتسهيل المزيد من الخدمات التعليمية مع تشجيع فرص استخدام خدمات الحوسبة السحابية من خلال تعزيز فرص الخدمة المجتمعية للمؤسسات والجهات عبر الشراكات الفعالة مع القطاع الخاص.
2. تعزيز رضا الطلاب عن خدمات الحوسبة السحابية والحث على تحويل نسبة مقدرة من الخدمات لتتم عبر خدمات الحوسبة السحابية.
3. تعزيز خدمات الأمن السيبراني من خلال زيادة برامج التوعية والرسائل الموجهة لشرائح الطلاب عبر مختلف المراحل الدراسية مع إقامة ورش لتنمية الوعي والحس الوطني بأهمية حماية البيانات في ظل عالم البيانات من خلال بناء شراكات عبر الهيئة الوطنية للأمن السيبراني والإدارة العامة للأمن السيبراني بوزارة التعليم.

4. معالجة الصعوبات التي تحول دون تحقيق فاعلية تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل ضعف الشبكات خاصة في بعض المناطق الطرفية مع ضعف البنى التحتية.
5. تبرز نتائج التحليل أن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة انعكست وبشكل مباشر على مخرجات العملية التعليمية كما وكيفا الأمر الذي يقتضي ضرورة نقل التجارب المماثلة في بقية قطاعات التنمية البشرية من تدريب وتعليم وغيرها.
6. بناء منظومة شراكات واسعة مع قطاعات التعليم المتقدمة والتي لها تجارب واسعة لتطبيق الثورة الصناعية الرابعة في مجالات التعليم.
7. تشجيع وتبني المزيد من الدراسات والبحوث ذات الارتباط بموضوع الدراسة.

المراجع

- الجبوري، ميسرة إبراهيم، الياس، سعد خضر، (2021)، التفكير الرشيق في ظل الثورة الصناعية الرابعة، الموصل، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الثقافية والانسانية، مج (1)، ع (5)، ص 83-95.
- الحميري، باسم محمد حسن، (2011). التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات. عمان: دار حامد للنشر.
- الذبياني، منى سلمان. (2020). تطوير مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الرابعة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (60)، 254-272.
- العبلاني، سلام احمد، (2018)، وعود الثورة الصناعية الرابعة منعطف هائل في تاريخ البشرية، الكويت، مجلة التقدم العلمي، ع 103. ص3.
- العيان، فبصل عبد الله. (2019). فرص وتحديات الثورة الصناعية الرابعة. عكاظ.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2021)، الثورة الصناعية الرابعة رؤية عربية لتحديات المستقبل القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العلواني، سالم، (2012). توظيف إنترنت الأشياء في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [الفرص والتحديات]، 3(93)، الصفحات 41-72.
- السيسي، عبد المنعم، وشواب، كلاوس، (فبراير ، 2018)، خمسة تحديات رئيسية تواجه العالم، الوفد، <https://alwafd.news/>.
- الصيرفي، محمد (2007) السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الإسكندرية دار الوفاء للطباعة والنشر.

- الصيعرية، مشاعل، وجيه العانية، خلف العبري، وعبد الله الشنفرى. (2022). دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 1، الصفحات 79-94.
- اللوزي، موسى. (2003). التنمية الادارية. عمان: دار وائل.
- بدران، ابراهيم (2018). الثورة الصناعية الرابعة الشغف بالمستقبل الغامض. مجلة التقدم العلمي الكويت (3)، الصفحات 55-83.
- بندر، اشواق، (2013). ربعه فوائد لإشراك خدمات الحوسبة السحابية في العملية التعليمية. جريدة الشرق الأوسط.
- بحيري، حسين علي، (2018)، الذكاء الاصطناعي، كمدخل للتنمية الاقتصادية القاهرة، مجلة أحوال مصرية، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، ع(71) ص54.
- بشر، بليغ (2016) الضرورة الاستراتيجية للتنمية الإدارية موقع إلكتروني
- دودين، احمد يوسف، (2011)، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حليم، منى ابو العطاء، ورزق، وولاء مجدي. (2021). التحول الرقمي والتعليم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة لتجربة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، 85، الصفحات 156-188.
- زغلول، ايمان. (2002). التنمية الادارية وتقويم اداء مديري الادارات بالتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية. اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس، الصفحات 7-60.
- صالح احمد صالح (2003) قراءة في التنمية والتطوير الإداري "دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية " ط 2، ليبيا، دار شموع الثقافة للنشر والتوزيع.
- شحاتة، نشوى رفعت. (2022). توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية. كلية التربية جامعة دمياط، مجلة الجمعية.
- عبد الرشيد، عادل، (2023). التنمية المستدامة برنامج تدريبي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عابد، احلام، (2021). التنمية الادارية وإدارة التنمية. سطيح: جامعة محمد لمين دغامين. احمد
- كافي، مصطفى يوسف،. (2021). التنمية الادارية. الجزائر: الفا للوثائق للنشر والتوزيع.

- الاتحاد السعودي للرياضات واللاسلكية. (20 8, 2023). الاتحاد السعودي للرياضات واللاسلكية. تم الاسترداد من الاتحاد السعودي للرياضات واللاسلكية: <https://firstsaudi.net/home>
- عامر، محمد عزيز، (2019). رقمنة التعليم في المملكة.. المدارس الذكية داعم لرؤية "السعودية 2030". العين. تم الاسترداد من: <https://al-ain.com/article/digitization-education-saudi-arabia-kingdom-2030>
- عامر، هاني. (2011). التنمية الادارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمات الحكومية. غير منشورة جامعة محمد بأضياف بالمسيلة. تم الاسترداد من: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/24399/%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%b7%d8%b1%d9%88%d8%ad%d8%a9%20%d9%85%d8%b5%d8%ad%d8%ad%d8%a9%20%20%d8%a7%d9%84%d8%b7%d8%a7%d9%84%d8%a8%20>
- المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة. (2012). التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل.
- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2022). دليل إرشادي للطلاب لجوانب الأمن السيبراني في التعليم عن بعد. تم الاسترداد من: https://cert.gov.sa/documents/12/online_learning_guide.pdf
- منتدى الرياض الاقتصادي. (2019). دراسة وظائف المستقبل في المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من: <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2020/01/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-.pdf>
- هيئة الاتصالات والفضاء التقنية. (20 8, 2023). هيئة الاتصالات والفضاء التقنية. تم الاسترداد من هيئة الاتصالات والفضاء التقنية: <https://www.cst.gov.sa/ar/aboutus/Pages/Visionandmission.aspx>
- وزارة التعليم. (2023). وزارة التعليم. تم الاسترداد من وزارة التعليم تطبيقات الأجهزة الذكية: <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/Portal>
- وزارة التعليم. (3, 2022). وزارة التعليم جدة. تم الاسترداد من وزارة التعليم المركز الاعلامي الاخبار: <https://edu.moe.gov.sa/jeddah>

- وزارة التعليم. (2023). إحصاءات رضا زوار البوابة. تم الاسترداد من إحصاءات رضا زوار البوابة: [/https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats](https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats)
- وكالة الأنباء السعودية. (13, 9, 2022). وكالة الأنباء السعودية. تم الاسترداد من وكالة الأنباء السعودية: <https://www.spa.gov.sa/w1784026#2383499>
- ملامح تطوير المناهج السعودية، سبتمبر 2022، وزارة التربية والتعليم <https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans>
- إنترنت السعودية، تقرير إنترنت السعودية 2012، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات https://www.cst.gov.sa/ar/indicators/PublishingImages/Pages/saudi_internet/internt-saudi-2021.pdf
- تقدّم مركز المملكة في مؤشرات التعليم والمعرفة بتصنيف التنافسية الرقمية العالمي 2022 التعقيب ع التقرير بتاريخ 03/03/1444 <https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter>
- (أبرز مؤشرات التعليم، 2018) <https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/Pages/educationindicators.aspx>
- Alves, A. C., Kahlen, F. J., Flumerfelt, S., & Siriban-Manalang, A. B. (Eds.). (2019). *Lean engineering for global development*. Cham: Springer International Publishing.
- Chawki, Jamil (2012), *Cloud Computing Standards: Overview and ITU-T positioning*, ITU Workshop on "Cloud Computing" (Tunis: Tunisia, 18-19)
- Helmold, M., Terry, B. (2021) *Operations and Supply Management 4.0: Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Springer Nature.
- Righi, da Rosa, R., Alberti, A. M., & Singh, M. (2020). *Blockchain Technology for Industry 4.0*. Springer Singapore.
- <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/AC163>
- J, H., Karnouskos, S., Boyle, Avesand, & Tsiatsis, V. (2014). *Internet of thinking*. Academic Press.
- Park, A. H. (2016). *Are we ready for the fourth industrial revolution?* IMIA.
- Nielsen, (1997), "Becoming an OD Practitioner" Englewood Cliffs, CA: Prentice –Hall, pp 2-3
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing Group
- Chine, K. (2009). Learning Math and Statistics on the Cloud, Towards an EC2-based Google Docs-like portal for teaching/learning collaboratively with R and Scilab. Paper presented at The International Conference of the Advanced Learning Technologies (ICALT), 752-753.

-
- Magdalena, Wojcic. (2016). Internet of Things- potential for libraries. Library HiTech, 34 (2), 404-420, <http://dx.doi.org/10.1108/LHT-10-2015-0100>.
 - Butler-Adam J (2018)The Fourth Industrial Revolution and education. S Afr J Sci. 114(5/6)
 - Takashi Sekiyama (2020) The Impact of the Fourth Industrial Revolution on Student Mobility from the Perspective of Education Economics
<https://ar.unesco.org/themes/ict-education/action/ai-in-education>
 - Creative Education, 2020, 11, 435-446 DOI: 10.4236/ce.2020.114031 Apr. 8, 2020

دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض

سامية سعد كيال

ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
alkayalsaad@gmail.com

الفصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقابة الداخلية بأبعادها (بيئة الرقابة الداخلية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر) في تحسين الأداء المالي بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض. تم تطبيق الدراسة في مجال الخدمات الطبية حيث ركزت على تقييم فعالية النظام الحالي للرقابة الداخلية في المدينة ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف المالية والإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات مع المسؤولين والعاملين في مدينة الملك سعود الطبية. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقات والتأثيرات بين مكونات الرقابة الداخلية والأداء المالي. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي في مدينة الملك سعود الطبية. حيث تبين أن تطبيق إجراءات رقابة داخلية فعالة يساهم بشكل كبير في تقليل الهدر المالي، وتعزيز كفاءة العمليات المالية، وتحقيق الأهداف المالية المرجوة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام الرقابة الداخلية في مدينة الملك سعود الطبية من خلال تطوير سياسات وإجراءات رقابية أكثر صرامة وشمولية. كما أوصت بتدريب العاملين على أهمية الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء المالي، وتطبيق تقنيات حديثة في مجال الرقابة المالية لتعزيز فعالية النظام وتحقيق نتائج أفضل.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الأداء المالي، بيئة الرقابة الداخلية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

The Role of Internal Control in Improving Financial Performance: A Case Study of King Saud Medical City in Riyadh

Samia Saad Kayyal

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University
alkayalsaad@gmail.com

Alfaisal Abdelhameed Mohamed, Fayez Ali Jrad

College of Management, Midocean University

Abstract

This study aimed to analyze the role of internal control, specifically its dimensions (internal control environment, control activities, and risk assessment), in enhancing the financial performance at King Saud Medical City in Riyadh. The research was conducted within the medical services sector, focusing on evaluating the effectiveness of the current internal control system in the city and its impact on achieving financial and administrative objectives.

The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through questionnaires administered to officials and employees at King Saud Medical City. The data were analyzed using appropriate statistical methods to identify the relationships and impacts between internal control components and financial performance. The study found a statistically significant positive relationship between the effectiveness of the internal control system and the improvement of financial performance at King Saud Medical City. The findings revealed that the implementation of effective internal control procedures significantly contributes to reducing financial waste, enhancing the efficiency of financial operations, and achieving desired financial goals. The study recommended strengthening the internal control system at King Saud Medical City by developing more rigorous and comprehensive control policies and procedures. It also suggested training employees on the importance of internal control and its role in improving

financial performance, as well as implementing modern techniques in financial control to enhance system effectiveness and achieve better outcomes.

Keywords: Internal Control, Financial Performance, Internal Control Environment, Control Activities, Risk Assessment, King Saud Medical City in Riyadh.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعتبر الرقابة الداخلية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها المالية والإدارية بكفاءة وفعالية. تلعب الرقابة الداخلية دوراً محورياً في تعزيز الشفافية، والحد من الفساد، وتحسين الأداء المالي، وذلك من خلال مراقبة وتوجيه العمليات المالية والإدارية. تُعنى الرقابة الداخلية بتوفير تأكيدات معقولة حول تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالعمليات، والتقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح.

في ظل التحديات المالية المتزايدة والضغوط الاقتصادية، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني أنظمة رقابة داخلية فعالة لتحسين أدائها المالي. تحسين الأداء المالي لا يقتصر على زيادة الإيرادات فحسب، بل يشمل أيضاً تحسين إدارة التكاليف، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل المخاطر المالية. إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب نظام رقابة داخلية قوي ومتكامل يعمل على تقديم رؤى دقيقة وموضوعية للإدارة العليا.

مدينة الملك سعود الطبية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، تمثل واحدة من أكبر وأهم المؤسسات الصحية في البلاد، وتسعى لتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية. ومع ذلك، تواجه المدينة تحديات متزايدة تتعلق بكفاءة الأداء المالي وفعالية نظام الرقابة الداخلية. تعتبر مدينة الملك سعود الطبية نموذجاً مثالياً لدراسة تأثير الرقابة الداخلية على الأداء المالي نظراً لحجمها الكبير وتعقيدات عملياتها.

تحسين الأداء المالي يعد من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستدامة والنجاح. في هذا السياق، يلعب نظام الرقابة الداخلية دوراً حيوياً في تحسين الأداء المالي من خلال ضمان استخدام الموارد بكفاءة، وتقليل الهدر، وتعزيز فعالية العمليات المالية. يمكن لنظام الرقابة الداخلية الفعال أن يساعد المؤسسات على تحديد وتحليل المخاطر المالية، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المالية بشكل عام.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الصحية تحديات عديدة تتعلق بإدارة مواردها المالية وتحقيق الأداء المالي الأمثل. يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد الأدوات الأساسية لضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال مراقبة وتوجيه العمليات المالية والإدارية. على الرغم من أهمية الرقابة الداخلية، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تنفيذها بفعالية، مما يؤدي إلى نتائج مالية دون المستوى المطلوب، وزيادة في المخاطر المالية والإدارية.

مدينة الملك سعود الطبية في مدينة الرياض هي إحدى المؤسسات الصحية الكبرى في المملكة العربية السعودية، التي تسعى لتحقيق أفضل مستوى من الأداء المالي والإداري. ومع ذلك، تواجه المدينة تحديات تتعلق بمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية الحالي وأثره على تحسين الأداء المالي. هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تنقسم إلى أهمية عملية وأهمية علمية يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

أولاً: الأهمية العلمية

- تطوير المعرفة النظرية: يساهم البحث في تعزيز المعرفة النظرية في مجال الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء المالي، مما يوفر إطاراً أكاديمياً يمكن للباحثين الآخرين البناء عليه وتطويره.
- إثراء الأدبيات العلمية: يضيف البحث إلى الأدبيات الموجودة حول الرقابة الداخلية من خلال تقديم دراسة حالة تطبيقية في سياق سعودي، مما يساهم في إثراء الدراسات المتعلقة بالرقابة المالية والإدارية في المنطقة.
- تحليل العوامل المؤثرة: يساعد البحث في تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على فعالية الرقابة الداخلية وكيفية تحسينها لتحقيق أداء مالي أفضل، مما يوفر رؤى قيمة يمكن تطبيقها في دراسات مستقبلية.
- تقديم نموذج دراسة حالة: يوفر البحث نموذجاً عملياً لدراسة حالة يمكن استخدامه كمرجع للدراسات المستقبلية في مجالات الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسات الصحية وغيرها من القطاعات.

ثانياً: الأهمية العملية

- تحسين الأداء المالي: يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الرقابة الداخلية، مما يساعد المؤسسات الصحية مثل مدينة الملك سعود الطبية في تحقيق استدامة مالية أفضل وكفاءة تشغيلية أعلى.
- تعزيز الحوكمة: يساهم البحث في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال تسليط الضوء على أهمية الرقابة الداخلية كأداة لضمان الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية.
- رفع الكفاءة التشغيلية: يساعد البحث في تحديد الفجوات والعيوب في نظام الرقابة الداخلية الحالي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد المالي.
- تقديم توصيات عملية: يقدم البحث توصيات عملية قابلة للتنفيذ من قبل الإداريين والمهنيين في القطاع الصحي، مما يساعد في تطبيق أفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وتحقيق نتائج مالية إيجابية.
- تحسين سمعة المؤسسة: من خلال تحسين الأداء المالي والشفافية، يمكن للمؤسسة تحسين سمعتها وزيادة ثقة المرضى والمستثمرين والجهات الرقابية، مما يعزز من مكانتها في السوق ويزيد من فرص نجاحها.

أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

- تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والأدبيات النظرية.
- تحليل وتقييم الرقابة الداخلية في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي يتمثل في: هل يوجد أثر لرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوية ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة

- دراسة (مداوي، 2015) بعنوان " دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة "

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع مهنة التدقيق الخارجي ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية بدولة الجزائر، استكشاف أهمية نظام الرقابة الداخلية في دعم مهنة المدقق الخارجي وتحقيق نتائج جيدة، وكذلك استكشاف مدى مساهمة المدقق الخارجي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر في المؤسسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من اجل توضيح وفهم الإطار النظري والعملية الذي تقوم عليه مراجعة الحسابات، من معايير واجراءات وطرق ممارستها المهنية، وفي سبيل ذلك اعتمدت أسلوب دراسة الحالة. توصلت الدراسة الى: ان التدقيق الخارجي وظيفة تتم عن طريق مدقق خارجي مستقل عن المنظمة غرضه الرئيسي هو إعطاء ضمان لمستخدمي القوائم المالية للمؤسسة، من خلال الرأي المحايد الذي يصدره عن مدى صحة ودقة وعدالة تلك القوائم المالية وان وجود نظام سليم وقوي وفعال للرقابة الداخلية داخل المنظمة يمكن من التقليل من حدوث الأخطاء ان لم نقل حذفها نهائيا.

- دراسة (نسيمة، ومراد، 2017) بعنوان " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين "

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للصندوق الوطني الفلاحي بأم البواقي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة إطارات مسيري الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بأم البواقي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، كما اعتمدت على استخدام برنامج SPSS الاحصائي لتحليل إجابات الافراد محل الدراسة

وإيجاد العلاقة بين البيات الحوكمة والأداء المالي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في الصندوق الوطني لتعاون الفلاح بأم البواقي.

دراسة (هشام، وصلاح الدين، 2018) بعنوان " دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية "

هدفت الدراسة الى التعرف على اهداف نظام الرقابة الداخلية وأساليب الرقابة الإدارية والمحاسبية، وتوضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية السليم في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الوطنية للأنايب والمنتجات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة الى منهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة الى ان التصميم السليم والفعال لنظام الرقابة الداخلية، من شأنه دعم تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام لأن فشله يرجع الى وجود قصور في إجراءاته الرقابية لذا ينبغي على المؤسسات التي ترغب في بناء نظام فعال للرقابة الداخلية ان تجري تحليلاً للتكاليف لأنها مكلفا للغاية.

دراسة (قدور، وسلطاني، 2018) بعنوان " دور الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية - سكيكدة- SCS - دراسة حالة مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات SCS - ولاية سكيكدة خلال الفترة 2016-2018 "

هدفت الدراسة الى محاولة فهم موضوع الرقابة الداخلية وإلقاء الضوء على أبعادها، إبراز الجوانب المهمة للأداء المالي وطرق تقييمه، الإشارة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. وتمثلت مجتمع الراسة في احدى المؤسسات الاقتصادية بالجزائر وهي " مؤسسة سكيكدة حاويات SCS"، واتبعت الدراسة عدة مناهج تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة الى ان مؤسسة SCS تتمتع بفعالية في الرقابة الداخلية، كما توصلت الى وجود تأثير للرقابة الداخلية على تفعيل الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين وجود علاقة ارتباط بين معظم عناصر الرقابة الداخلية ومساهمتها في تفعيل الأداء المالي.

دراسة (Workineh, 2019) بعنوان " The Effect of Internal Control on "Financial Performance"

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي لشركات التصنيع الخاصة. واتبعت الدراسة منهج البحث الكمي، وتمثل المسح في 46 موظفاً في قسمين وهما المالية والتدقيق الداخلي في أربع شركات تصنيع خاصة الملكية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات،

وكذلك على البيانات المالية المدققة لفترة آخر خمس سنوات للشركات التصنيع محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنظمة الرقابة الداخلية والأداء المالي لشركات التصنيع الخاصة محل الدراسة.

– دراسة (الدوسري، 2020) بعنوان "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على الشركة التعاونية للتأمين في مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تطبيق الحوكمة في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على دورها في تحسين الأداء المالي لهذه الشركات. وتمثل مجتمع الدراسة في الشركة التعاونية للتأمين في الرياض وتم مقارنتها مع شركات تأمين أخرى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واتبعت أسلوب العينة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى موافقة افراد عينة الدراسة على استفادة الشركات من تطبيق الحوكمة في شركات التأمين في تحسين الأداء المالي لهذه الشركات، كما بين النتائج ان افراد العينة محل البحث موافقون على المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في شركات التأمين محل الدراسة والتي تتمثل في وجود فساد اداري في بعض الشركات وكذلك قلة المتخصصين في الحوكمة وعدم توفر آليات للمساءلة تتمتع بالوضوح ومحدودية التدريب.

– دراسة (Jayasiri, 2021) بعنوان " Impact of Internal Control on Financial Performance "

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الرقابة الداخلية على الأداء المالي. وقد تم جمع البيانات الدراسة عن طريق استبيان الكتروني وورقي وتقارير السنوية المنشورة ل 34 شركة تصنيع مدرجة في بورصة كولومبو خلال عام 2019، وتم تحليل تلك البيانات بالاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة الى أن بيئة الرقابة وأنشطة الرقابة وتقييم المخاطر، والمعلومات والاتصالات، ومراقبة الرقابة ليست لها تأثير كبير على الأداء المال بشكل فردي وعلى الرغم من ذلك يوجد تأثير لنظام الرقابة الداخلية والذي يتكون من جميع المكونات السابقة بشكل أكبر على الأداء المالي للمنظمة.

– دراسة (شيماء، ووميصاء، 2021) بعنوان " دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية "

هدفت الدراسة الى استكشاف دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في مؤسسة الانابيب وعتاد السقي بالرش، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة بدراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب وعتاد لسقي بالرش في الفترة من 2017-2019.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الرقابة داخلي ذو فعالية ويساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في تحقيق أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف، والذي يبرز بدوره المستوى الجيد للأداء المالي وارتفاع مستوى تنافسية المؤسسة.

- دراسة (الزهرة، وسعاد، 2022)، بعنوان "دور الرقابة الداخلية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أدرار."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الداخلية على المسؤولية الاجتماعية. تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أدرار كما اعتمدت على سحب عينة عشوائية من العاملين محل الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالنسبة للإطار النظري، ومنهج الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين الرقابة الداخلية ومستوى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك وجود تأثير موجب للرقابة الداخلية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وهذا على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أدرار.

- دراسة (وهاب، وآخرون، 2022)، بعنوان " دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تقييم وتحسين أداء خدمات المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تحديد أفضل الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء، وتمثل مجال تطبيق الدراسة على دائرة زراعة كربلاء كمثال للمؤسسات الحكومية، وتم تحليل الأداء للفترة من 2018 إلى 2020، واستخدمت الدراسة التحليل الاستقرائي والاستنتاجي من خلال الزيارات الميدانية وجمع البيانات المالية وغير المالية المتعلقة بأداء دائرة زراعة كربلاء. وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية في مجال مراقبة أقسام الدائرة وتحليل الانحرافات، وأوصت بمعالجة هذه المواطن الضعف عن طريق الالتزام بمعايير وقواعد الخدمات العامة وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحسين نظام الرقابة الداخلية.

- دراسة (الطيب، وعبد الفتاح، 2022) بعنوان " دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ادرار"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء الإدارة المالية في المؤسسات، مع التركيز على الكشف عن الأهمية التي توليها هذه المؤسسات لعمليات الرقابة الداخلية وأثرها على كفاءة وفعالية الإدارة المالية. واتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً، حيث تم جمع البيانات

من خلال الاستبيانات والمقابلات مع موظفي الإدارة المالية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ادرار، مع التركيز على الإدارة المالية داخل هذه المؤسسات. كما تم استخدام التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج. واستخدمت الدراسة الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمختصين في مجال الإدارة المالية. توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الإدارة المالية، من خلال تعزيز الشفافية وتقليل فرص الفساد المالي. كما أن وجود نظام رقابة داخلي قوي يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات المالية والإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث

- اتفقت العديد من الدراسات السابقة من حيث الأهداف حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي مثل دراسة (قدور وسلطاني، 2018)، (شيماء ووميصاء، 2021)، (Workineh, 2019).
- بينما اختلفت دراسة (الزهرة وسعاد، 2022) مع دراسة (الدوسري، 2020) من حيث الأهداف حيث ركزت دراسة الزهرة وسعاد على العلاقة بين الرقابة الداخلية والمسؤولية الاجتماعية. في حين ركزت دراسة (الدوسري، 2020) على آليات الحوكمة وتحسين الأداء المالي لشركات التأمين.
- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات (نسيمة ومراد، 2017)، (قدور وسلطاني، 2018)، و(شيماء ووميصاء، 2021).
- بينما اختلفت دراسة (Workineh, 2019) مع دراسة (وهاب، وآخرون، 2022) في المنهج المتبع حيث استخدمت دراسة (Workineh, 2019) منهج البحث الكمي، بينما دراسة (وهاب وآخرون، 2022) استخدمت المنهج الاستقرائي والاستنتاجي.
- العديد من الدراسات اعتمدت على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسة (نسيمة ومراد، 2017)، ودراسة (Jayasiri, 2021).
- وفي مجال التطبيق معظم الدراسات ركزت على مؤسسات اقتصادية، مثل دراسات (قدور وسلطاني، 2018)، (شيماء ووميصاء، 2021)، و(Workineh, 2019)، بينما دراسة (وهاب وآخرون، 2022) ركزت على مؤسسة حكومية، وهي دائرة زراعة كربلاء.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية

- **التركيز على مؤسسة طبية:** تميز الدراسة الحالية بالتركيز على مدينة الملك سعود الطبية في مدينة الرياض، وهي مؤسسة طبية، مما يضيف بُعداً جديداً للبحث في الرقابة الداخلية ضمن قطاع الرعاية الصحية.
- **السياق السعودي:** توفر الدراسة رؤى جديدة حول دور الرقابة الداخلية في المؤسسات الطبية في المملكة العربية السعودية، مما يمكن أن يكون له أهمية خاصة في تحسين الأداء المالي في هذا القطاع الحيوي.
- **التطبيق العملي:** تعتمد الدراسة على دراسة حالة عملية داخل مؤسسة طبية، مما يمكن أن يقدم تطبيقات عملية وإجراءات ملموسة يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسات المشابهة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ثلاث أقسام وهي:

- **الحدود الموضوعية:** شملت الدراسة على إيجاد العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي بمدينة الملك سعود الطبية.
- **الحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة على آراء العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تشير الى الفترة الزمنية التي بدأت فيها هذه الدراسة والتي أجريت بداية من عام 2024.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الرقابة الداخلية

أولاً: ماهية ومفهوم الرقابة الداخلية

ولقد تعددت تعريفات الرقابة الداخلية التي تناولها الباحثين ونوضح منها: أن الرقابة الداخلية تعرف بانها مجموعة من الإجراءات والنظم التي تتبعها الإدارة لحماية أصول المنشأة ولزيادة الدقة وسلامة البيانات المالية وزيادة الاعتماد عليها، وتعزيز الكفاءة التشغيلية وضمن الالتزام بسياسات المؤسسة (احمد، وجدان، 2010).

كما عرف (سرايا، وآخرون، 2012) حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين الرقابة الداخلية بأنها الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المنظمة من أجل حماية الأصل ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال والابقاء على السير وفقاً للسياسات المرسومة.

وعرف (فتحي، ومراد، 2022) الرقابة الداخلية بأنه جميع الممارسات والإجراءات المحددة والطرق والمقاييس المعتمدة من طرف مجلس الإدارة والمسؤولين عن قيادة المؤسسة وهذا لضمان الغرض القانوني لنشاطات المؤسسة.

كما عرف (الزهرة، وسعاد، 2022) نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تقوم المؤسسة بإعدادها بغرض دعم تحقيق الأهداف المسطرة لضمان إمكانية التسيير المنظم والتأكد من مدى تطبيقها لأعمالها الموكلة لتحسين أدائها.

ثانياً: أنواع الرقابة الداخلية

أشارت العديد من الدراسات من بينها دراسة (الطيب، عبد الفتاح، 2022)، (وهاب، وآخرون، 2022)، (قدور، وسلطاني، 2019)، و(احمد، وجدان، 2010) على أن أنواع الرقابة الداخلية تنقسم إلى عدة أنواع تتمثل فيما يلي:

1. الرقابة الإدارية: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية المخططة كما يشمل هذا النوع من الأساليب الرقابية السياسات الإدارية والخطط التنظيمية والسجلات، والتي تتعلق جميعها باتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ العمليات المالية ويتم وضع هذه الأساليب بغرض تنمية الكفاءة التشغيلية، وتشجيع الالتزام بتطبيق السياسات والاجراءات والتعليمات الإدارية بالمؤسسة وتقليل معدلات حدوث مخالفات لهذه السياسات والتعليمات.

2. الرقابة المحاسبية: الرقابة المحاسبية تمثل الخطة التنظيمية والوسائل والإجراءات التي تهتم بصفة رئيسية بطريقة مناسبة للمحافظة على الأصول ودقة البيانات المحاسبية وطرق اعتماد العمليات والتصريح بتنفيذها وفصل الواجبات المتعلقة بإثبات العمليات في السجلات وإعداد التقارير المالية عن الواجبات التي تتعلق بالإنتاج أو حفظ الموجودات والجرد الفعلي والمراجعة الداخلية.

3. الضبط الداخلي: يهدف نظام الضبط الداخلي في المنظمات إلى حماية أصول المنظمة وسجلاتها ودفاتها من الضياع أو الاستغلال أو سوء الاستعمال أو غيره ويلاحظ أن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين لذا لا نجده مطبقاً بطريقة كاملة إلا في المنظمات الكبيرة نظراً لارتفاع تكلفة تبنيه.

ثالثاً: أهداف الرقابة الداخلية

أشار (الطيب، عبد الفتاح، 2022) إلى أن نظام الرقابة الداخلية يهدف إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية منها:

- 1) حماية اصول المنشأة: ويتم ذلك عن طريق قيام المدقق الداخلي في المنظمة بفحص مدى كفاية سبل المحافظة على الأصول وحمايتها من جميع أنواع الخسائر، كما يتم التأكد من صحة ووجود هذه الأصول والممتلكات، كما يقوم المدقق بعدد من عمليات الجرد لهذه الأصول خلال المشاركة في عملية الجرد السنوي.
- 2) ضمان صحة ودقة المعلومات: وتضمن المعلومات المالية ومعلومات عن العمليات سواء كانت يدوية او آلية، وتعتبر هذه المعلومات مفيدة لإدارة المنظمة وتعد ركيزة أساسية في اتخاذ القرارات المتنوعة.
- 3) احترام السياسات الإدارية والالتزام بها من قبل الموظفين: فالإدارة مسؤولة عن وضع الأنظمة واللوائح بالإضافة إلى مسؤوليتها عن فحص وتقييم وقياس درجة الالتزام بتلك الأنظمة والتأكد المستمر من التزام جميع العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي تؤثر على أعمال المنظمة والتأكد من سريانها وفعاليتها.
- 4) تحقيق الفعالية والكفاءة: فنظام الرقابة الداخلي المطبق بشكل محكم يضمن الاستغلال الأمثل والكفاء للموارد المتاحة لدى المنظمة ويمكن من تحقيق فعالية أنشطة المنظمة عن طريق التحكم في التكاليف وغيرها.
- 5) تحديد مدى إنجاز الأهداف المخططة: عن طريق وضع برامج وأنشطة تتعلق بالتنظيم وأيضا مدى انجاز الأهداف المسطرة للعمليات حيث تكون الإدارة العليا مسؤولة عن وضع الأهداف وتطوير الطرق الرقابية المناسبة لذلك يجب على المدققين قياس درجة تحقيقها وتناسبها مع الأهداف.

رابعاً: أهمية الرقابة الداخلية

أدى التوسع في نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها وإشكالها إلى زيادة الدافع نحو الحصول على تقييم داخلي مستقل لفعالية الإدارة داخل هذه الوحدات وهذا ما يدخل ضمن نطاق عمل الرقابة الداخلية التي تعتبر من أهم أدوات الرقابة وتوضح أهميته الرقابة الداخلية فيما يلي (الزهرة، وسعاد، 2022):

- نجاح وكفاءة وفعالية الرقابة ومتابعة وتقييم الأداء وما تقوم به الاقسام بالمنظمة من برامج والأنشطة متنوعة.

- تعزيز كفاءة العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة المسندة لكل منهم.
- التأكد من درجة تحقيق النتائج المخطط لها ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية المسطرة من قبل الأنشطة وبرامج المنظمة.
- المساعدة على اكتشاف أي الانحرافات أو الأخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة قبل حدوثها، حتى يمكن تجنبها ويعد ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة الفعالة التي يجب أن تكون في ذات الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

المبحث الثاني: الأداء المالي

أولاً: ماهية ومفهوم الأداء المالي

عرف (قدور، وسلطاني، 2019) الأداء المالي هو مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة، مع الحفاظ على أقل مستوى من التكاليف.

بينما عرف (إسكندر نشوان، وآخرون، 2018) الأداء المالي يقيس مدى فعالية الأنشطة في خلق القيمة واستخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المالية بأقل تكلفة ممكنة.

في حين عرف (المكي، 2023) نقلاً عن (دادان، 2007) الأداء المالي هو عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة لتحديد مدى قدرتها على خلق قيمة مستقبلية، ويتم ذلك من خلال مراجعة الميزانيات، وجداول النتائج، وجداول المرفقة، مع ضرورة مراعاة الظروف الاقتصادية والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتجلى أهمية الأداء المالي في تقييم أداء المؤسسة من جوانب متعددة، مما يساعد مستخدمي البيانات المرتبطين بالمؤسسة على اتخاذ قرارات مالية مدروسة. يوفر الأداء المالي معلومات قيمة تساعد في تحقيق مصالحهم، ومتابعة نشاط المؤسسة، ومراقبة أوضاعها ومستويات أدائها باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.

بشكل عام، يمكن تلخيص أهمية الأداء المالي (قدور، وسلطاني، 2019) في النقاط التالية:

- متابعة وفهم طبيعة نشاط المؤسسة.
- متابعة وفهم الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.
- المساعدة في تحليل البيانات المالية ومقارنتها وتقييمها.

ثالثاً: أهداف الأداء المالي

يهدف الأداء المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها كالتالي (مايدة، وسباع، 2017)، (جمعة، 2000):

1. التوازن المالي: تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق هذا الهدف لضمان الاستقرار المالي للمؤسسة. يتجسد التوازن المالي في التوازن بين رأس المال الثابت والأموال المتاحة للاحتفاظ به في لحظة معينة، وخلال الفترة المالية يتطلب تحقيق التعادل بين المدفوعات والمتحصلات، أو بشكل عام بين استخدامات الأموال ومصادرها.
2. نمو المؤسسة: يُعد النمو عاملاً أساسياً في تعزيز قيمة المؤسسة. تُعتبر قرارات النمو استراتيجية لأنها تعكس نجاح وفعالية استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالتطور، والتوسع، والبقاء، والاستمرار.
3. الربحية والكفاءة: تعكس الربحية نتائج العديد من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح. تهدف المؤسسة من خلال قياس الربحية إلى تقدير قدرتها على تحقيق الأرباح الصافية من نشاطها الأساسي.
4. السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عن طريق تحويل الأصول المتداولة إلى نقد بسرعة. نقص السيولة يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها. أما التوازن في الهيكل المالي، فيعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة، بينما تغطي الأصول المتداولة الاحتياجات قصيرة الأجل.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء المالي إلى فئتين رئيسيتين: العوامل الخارجية والعوامل الداخلية.

أ. العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي

تتعرض معظم المؤسسات لمجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي، وتشمل هذه العوامل (خليبي، 2018):

- المنافسة: التنافس مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.
- القوانين والسياسات: التشريعات واللوائح الجمركية والضريبية المطبقة على المؤسسات.
- الحالة الاقتصادية والسياسية: الوضع الاقتصادي والسياسي والمالي في البلد.
- التقدم التكنولوجي: مستوى التقدم التكنولوجي المتوقع وتأثيره على إنتاجية المؤسسة.

تواجه إدارة المؤسسات صعوبة في التحكم في هذه العوامل الخارجية، إذ يمكنها فقط توقع التغيرات المستقبلية وإعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة التطورات المحتملة.

ب. العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي ما يلي (المكي، 2023):

- الهيكل التنظيمي: يشكل الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة، ويساعد في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لها.
- المناخ التنظيمي: يتضمن وضوح التنظيم، وآلية اتخاذ القرار، وأسلوب الإدارة، وتوجيه الأداء، وتنمية الموارد البشرية. يتمثل في إدراك العاملين لأهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها، ويؤثر على الأداء من الناحية الإدارية والمالية من خلال توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

إجراءات الدراسة وتحليل النتائج

أسلوب البحث

تتبع الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة البحث القائم، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات البحث وإبراز دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قامت بها الباحثة لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على أهمية الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي. كما اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات هما:

- مصادر البيانات الثانوية: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في الرقابة الداخلية والأداء المالي الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.
- مصادر البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع البحث.
- قائمة الاستقصاء: تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف البحث.

تصميم أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في ذلك على قائمة الاستقصاء، حيث أعدت الباحثة قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري)، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى تم التوصل إلى صيغتها النهائية كما هي موضحة في (ملحق رقم 1). وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى قسمين هما:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالعاملين محل البحث وتتضمن ثلاثة أسئلة كما يلي على التوالي (الجنس، المستوى الإداري، مستوى الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن محورين، المحور الأول: يتضمن (18 عبارة) حول نظام الرقابة الداخلية في مدينة الملك سعود الطبية لقياس ثلاث أبعاد للرقابة الداخلية تتمثل في (بيئة الرقابة، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر). المحور الثاني: يتضمن (7 عبارات) حول الأداء المالي في مدينة الملك سعود الطبية.

مجتمع وعينة البحث

- تحديد مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين في المجال المالي والمحاسبي بمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.
- تحديد عينة البحث: بعد أن قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث وهو العاملين في المجال المالي والمحاسبي بمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض. ونظرا لكبر حجم المجتمع ونظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل لمجتمع البحث لأسباب تتعلق بحجم العمل من جهة وضيق الوقت من جهة أخرى، سوف تقوم الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من خلال توزيع 60 استبيان على العاملين في المجال المالي والمحاسبي بمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

التحليل الإحصائي واختبارات الفروض

تم اختبار ثبات وصدق الاستبانة وذلك بتوزيع عدد (60) استبانة استبانة، تم استردادها جميعاً، الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تنفيذ المعالجات الإحصائية لعينة الدراسة.

أولاً: اختبار ثبات أداة القياس (ثبات الاستبانة)

يُعد ثبات الاستبانة الاختبار المفسر لمدى تغير نتائج الاستبانة بشكل كبير عند إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، والجدول (3 - 1) يوضح نتائجه.

جدول (3 - 1): ثبات الاستبانة - (المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد إجراء التعديلات
المتغير المستقل (الرقابة الداخلية)						
بيئة الرقابة الداخلية الأنشطة الرقابية تقييم المخاطر	6 - 1	6	0.870	0.879	0.937	0.934
	12 - 7	6	0.876	0.893		
	18 - 13	6	0.906	0.915		
المتغير التابع (الأداء المالي)						
الأداء المالي	25 - 19	4	0.883	0.891	0.891	0.883
معامل الثبات العام		25			0.949	0.947

تم التحقق من ثبات الاستبانة باختبار معامل ألفا كرونباخ، وتبين الملاحظات التالية:

- محاور المتغير المستقل ككل التي تقيس الرقابة الداخلية، تبين أن أسئلة محاور المتغير المستقل جميعها تعطي ثباتاً مقداره 0.934، وقد أظهر برنامج SPSS أنه بحذف الفقرتين الثانية والحادية عشر من فقرات قياس المتغير المستقل يؤدي ذلك إلى ارتفاع طفيف جداً وغير مؤثر في ثبات أسئلة المتغير المستقل ككل يصل إلى 0.937.
- المحور الذي يقيس المتغير التابع الأداء المالي، تبين أن أسئلته وعددها سبعة أسئلة تعطي ثباتاً بنسبة 0.883، وقد أظهر برنامج SPSS أنه إذا تم حذف الفقرة السادسة من فقرات المحور فسيؤدي ذلك إلى ارتفاع بسيط جداً في ثبات هذا المحور ليصل ثبات المحور إلى 0.891.
- محاور الاستبانة ككل والتي تقيس المتغير المستقل (الرقابة الداخلية)، والمتغير التابع (الأداء المالي)، تبين أن جميع فقرات الاستبانة ككل مجتمعة تعطي ثباتاً عاماً بنسبة 0.947، وقد أظهر برنامج SPSS أنه في حال ما إذا تم حذف الفقرتين الأخيرتين من فقرات الاستبانة سيرتفع الثبات بشكل طفيف جداً ليصل إلى 0.949.

وبعد مراجعة نتائج اختبار ثبات فقرات أداة القياس فقد تبين أن جميع فقرات قياس المتغير المستقل، والمتغير التابع قد حققت ثباتاً أكثر من 70%، ومما سبق يتضح عدم حذف أي فقرة أو أي سؤال من

فقرات الاستبانة إلا بعد التحقق من صدق تلك الفقرات بإجراء اختبارات الارتباط التي تساعد في التحقق من صدق الاستبانة.

ثانياً: اختبار صدق أداة القياس (صدق الاستبانة)

بعد أن تم التحقق من ثبات الاستبانة بإيجاد معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور المتغير المستقل ومحاور المتغير التابع، قامت الباحثة بالتحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل وفقرات أبعاد المتغير التابع، فيما يسمى باختبار الصدق كما يلي:

أ. معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) وتتمثل فيما يلي:

1. المحور الأول بيئة الرقابة الداخلية

جدول (3 - 2): اختبار الصدق لمحور بيئة الرقابة الداخلية - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الصدق البنائي	الاتساق الداخلي		العبرة		
	معامل الارتباط	المعنوية Sig			
0.000	0.654	0.000	0.669	1	تعمل إدارة المستشفى على إيجاد القيم الأخلاقية التي تضمن إزالة كل ما يدفع العاملين ارتكاب تصرفات غير أمنية، غير قانونية وغير أخلاقية.
		0.003	0.523	2	تلتزم إدارة المستشفى بعقد دورات تدريبية لتهيئة موظفين ذوي كفاءة عالية لإنجاز المهمات في أقل وقت وبأقل تكلفة.
		0.000	0.815	3	يوفر الهيكل التنظيمي الإطار العام الشامل للتخطيط والتوجيه والرقابة ويساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.
		0.009	0.466	4	تعمل إدارة المستشفى على تفويض الصلاحيات بشكل جيد يتناسب مع مسؤوليات المستشفى.
		0.000	0.663	5	تطلع الإدارة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة مكتوبة.
		0.000	0.686	6	يؤثر المستوى المرتفع لجدارة العاملين وأمانتهم على قدرة المستشفى على تحقيق أهداف التشغيل وإعداد التقارير.

يتضح من الجدول رقم (3 - 2) أن الأسئلة الخاصة بقياس محور بيئة الرقابة الداخلية تُعبر بصدق عنما تم تصميمها لقياسه، فقد سجلت جميع الفقرات ارتباط بين متوسط وقوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

2. المحور الثاني الأنشطة الرقابية

جدول (3-3): اختبار الصديق لمحور الأنشطة الرقابية – (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الصدق البنائي	الاتساق الداخلي		العبارة		
	معامل الارتباط	المعنوية Sig			معامل الارتباط
0.000	0.666	0.000	0.753	تعمل إدارة المستشفى على تحليل المخاطر وتصنيفها وتحديد احتمالية حدوثها.	1
		0.000	0.706	تعمل إدارة المستشفى على الاستعداد واتخاذ الإجراءات السليمة الملائمة لمواجهة تلك المخاطر المحتملة.	2
		0.000	0.756	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن الموظفين الجدد".	3
		0.000	0.865	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن استحداث نظم معلومات محاسبية جديدة.	4
		0.000	0.621	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن النمو والتوسع السريع للمستشفى	5
		0.000	0.743	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن تغيير في الهيكل التنظيمي أو تغيير في الإشراف وفصل المهام	6

يتضح من الجدول رقم (3 - 3) أن جميع فقرات المحور الثاني التي تقيس الأنشطة الرقابية تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط موجبة قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على علاقات ارتباط قوية تربط كل فقرة بالمحور، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المحور تعبر بصدق عما صُممت لقياسه.

3. المحور الثالث تقييم المخاطر

يتضح من الجدول رقم (3 - 4) أن جميع أسئلة المحور الثالث من محاور المتغير المستقل والتي تقيس تقييم المخاطر، تتمتع بمعاملات ارتباط بين قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا المحور تعبر بصدق عما تم وضعها لقياسه.

جدول (3 - 4) اختبار الصديق لمحور تقييم المخاطر – (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الصدق البنائي	الاتساق الداخلي		العبارة		
	معامل الارتباط	المعنوية Sig			معامل الارتباط
0.000	0.607	0.000	0.825	تتوفر الرقابة الداخلية على معالجة البيانات الإلكترونية فهناك حماية لأجهزة الحاسب والبرامج وملفات البيانات الخاصة بالمستشفى.	1
		0.002	0.544	يتم معالجة المعلومات من خلال وضع مجموعة من الإجراءات الرقابية الملائمة لفحص دقة واكتمال المعاملات وتفويضها.	2
		0.000	0.812	الحماية المادية والإلكترونية للأصول ضد المخاطر مثل الحرائق والسرقة جيدة وفعالة.	3
		0.000	0.811	الفصل في المهام إلى التقليل من فرص التلاعب.	4
		0.000	0.611	توجد صلاحيات محددة لكل مستوى إداري مما يساعد في تحديد من تقع عليه مسؤولية الأخطاء.	5
		0.000	0.834	تتعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى بكل موضوعية ونزاهة.	6

ب. معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع الأداء المالي والتي تتمثل فيما يلي:

جدول (3 - 5): اختبار الصديق لمحور الأداء المالي - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الصدق البنائي	الاتساق الداخلي		العبارة		
	معامل الارتباط	المعنوية Sig			معامل الارتباط
0.000	0.828	0.000	0.850	1	تقييم الأداء هو استقرار دلالات المعلومات الرقابية الداخلية ليتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها.
		0.000	0.623	2	تتمتع المستشفى بالوفاء بديونها في الأجل المحددة، وبتوليد الأرباح وخزيتها موجبة دوماً.
		0.000	0.727	3	لدى مدراء المستشفى القدرة على استخدام مواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على مردودية مالية مرتفعة
		0.000	0.812	4	تسعى المستشفى لاستغلال مواردها المتاحة لبلوغ أهدافها بأقل تكاليف (تحقق الكفاءة الإنتاجية)
		0.000	0.728	5	للحوافز المالية أثر في تحسين الأداء المالي من خلال تحسين نسبة المردودية الاقتصادية.
		0.000	0.666	6	معدل أجور الموظفين مناسب مع حجم الأعمال المنجزة (تحقق الكفاءة الإنتاجية).
		0.000	0.696	7	للمستشفى هامش أمان وخزينة صافية تتسم بالإيجابية ووفرة الأموال يحقق لها توازن مالي.

يتضح من الجدول رقم (3 - 5) أن جميع أسئلة المتغير التابع والتي تقيس الأداء المالي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا المحور تُعبر وصدق عما تم تصميمها من أجل قياسه.

ثالثاً: تحليل المعالجات الإحصائية

أ. خصائص عينة الدراسة

1. الجنس

جدول (3 - 6) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	7	%11.7
أنثى	53	%88.3
المجموع	60	%100

يتضح من الجدول رقم (3 - 6) أن عينة الدراسة أغلبها من الإناث فقد بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة (53) أنثى بنسبة 88.3% من عينة الدراسة، فيما بلغ عدد الذكور (7) بنسبة 11.7% من عينة الدراسة.

2. المستوى الإداري

جدول (3 - 7) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الإداري - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

النسبة	العدد	المستوى الإداري
13.3%	8	إدارة عليا
70%	42	إدارة وسطى
16.7%	10	إدارة تنفيذية
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3 - 7) أن النسبة الغالبة على المبحوثين هي فئة موظفي الإدارة الوسطى، ويلبها بشكل مباشر فئة موظفي الإدارة التنفيذية، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة الإدارة العليا.

3. مستوى الخبرة

جدول (3 - 8) خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

النسبة	العدد	مستوى الخبرة
6.7%	4	أقل من 5 سنوات
33.3%	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
43.3%	26	من 10 إلى أقل من 20 سنة
16.7%	10	20 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3 - 8) أن النسبة الأكبر وأكثر غلبة على عينة الدراسة وفقاً لمستوى الخبرة هي نسبة 43.3% والتي تمثل من هم خبرتهم من 10 إلى 20 سنة ويلبها مباشرة من هم يملكون خبرات من 5 إلى 10 سنوات بعدد (20) فرد من عينة الدراسة بنسبة بلغت 33.3% فقط من عينة الدراسة ويأتي في المرتبة الأخيرة من هم أقل من 53 سنوات خبرة وغالباً ما يكونوا من صغار السن ونرى أنها نسب طبيعية ومنطقية تتماشى مع أوضاع مجتمع وعينة الدراسة.

ب. الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة

نبدأ الإحصاء الوصفية بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

أولاً: المتغير المستقل (الرقابة الداخلية)

1. بيئة الرقابة الداخلية

نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (بيئة الرقابة الداخلية) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (3 - 9) أنها إيجابية نحو جميع الفقرات، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات جميعها

أكبر من 3.41، مما يعني الموافقة، مما يعكس موافقة على بيئة الرقابة الداخلية بالمستشفى وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4.07 – 4.67).

وقد احتلت الفقرة السادسة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ 4.67 وهو أكبر المتوسطات وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك المبحوثين بأن جدارة العاملين وأمانتهم لها الأثر القوي على تحقيق أهداف التشغيل بالمستشفى وإعداد التقارير، في حين احتلت الفقرة الرابعة المركز الأخير بين فقرات المحور.

جدول (3 - 9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس بيئة الرقابة الداخلية – (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
أوافق بشدة	2	0.520	4.63	تعمل إدارة المستشفى على إيجاد القيم الأخلاقية التي تضمن إزالة كل ما يدفع بالعاملين على ارتكاب تصرفات غير آمنة، غير قانونية وغير أخلاقية.	1
أوافق بشدة	5	0.725	4.32	تلتزم إدارة المستشفى بعقد دورات تدريبية لهيئة موظفين ذوي كفاءة عالية لإنجاز المهمات في أقل وقت وبأقل تكلفة.	2
أوافق بشدة	4	0.601	4.33	يوفر الهيكل التنظيمي الإطار العام الشامل للتخطيط والتوجيه والرقابة على الأعمال ويساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.	3
أوافق بشدة	6	0.861	4.07	تعمل إدارة المستشفى على تفويض الصلاحيات بشكل جيد يتناسب مع مسؤوليات المستشفى.	4
أوافق بشدة	3	0.882	4.37	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.	5
أوافق بشدة	1	0.542	4.67	يؤثر المستوى المرتفع لجدارة العاملين وأمانتهم على قدرة المستشفى على تحقيق أهداف التشغيل وإعداد التقارير.	6
أوافق بشدة		4.39		المتوسط المرجح لمحور بيئة الرقابة الداخلية	

2. الأنشطة الرقابية

نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (الأنشطة الرقابية) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (3 - 10) أنها إيجابية نحو جميع الفقرات، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها تزيد عن 4.21 بما يعني الموافقة بشدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4.23 – 4.37)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يعود السبب في ذلك إلى الدور الذي تمارسه الرقابة الداخلية في الحد من مخاطر النظم الجديدة.

جدول (3 - 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس الأنشطة الرقابية - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
أوافق بشدة	3	0.843	4.37	تعمل إدارة المستشفى على تحليل المخاطر وتصنيفها وتحديد احتمالية حدوثها.	1
أوافق بشدة	5	0.739	4.28	تعمل إدارة المستشفى على الاستعداد واتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة المخاطر المحتملة.	2
أوافق بشدة	4	0.837	4.33	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن الموظفين الجدد.	3
أوافق بشدة	1	0.758	4.37	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن استحداث نظم معلومات محاسبية جديدة.	4
أوافق بشدة	6	0.871	4.23	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن النمو والتوسع السريع للمستشفى	5
أوافق بشدة	2	0.823	4.37	تدرس الرقابة الداخلية احتمالية حدوث مخاطر ناتجة عن تغيير في الهيكل التنظيمي أو تغيير في الإشراف وفصل المهام	6
أوافق بشدة		4.32		المتوسط المرجح لمحور الأنشطة الرقابية	

3. تقييم المخاطر

جدول (3 - 11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس تقييم المخاطر - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
أوافق بشدة	4	0.792	4.32	تتوفر الرقابة الداخلية على معالجة البيانات الإلكترونية، هناك حماية على أجهزة الحاسب والبرامج وملفات البيانات الخاصة بالمستشفى.	1
أوافق بشدة	2	0.723	4.45	يتم معالجة المعلومات من خلال وضع مجموعة من الإجراءات الرقابية الملائمة لفحص دقة واكتمال المعاملات وتفويضها.	2
أوافق بشدة	3	0.914	4.33	الحماية المادية والإلكترونية للأصول ضد المخاطر كالحرائق والسرقة هي حماية فعالة.	3
أوافق بشدة	1	0.747	4.47	يؤدي فصل المهام إلى التقليل من فرص التلاعب	4
أوافق بشدة	5	0.800	4.27	توجد صلاحيات محددة لكل مستوى إداري مما يساعد في تحديد من تقع عليه مسؤولية الأخطاء.	5
أوافق بشدة	6	0.836	4.25	تتعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى بموضوعية.	6
أوافق بشدة		4.34		المتوسط المرجح لمحور تقييم المخاطر	

نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات المقياس، يقيم المخاطر والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (3 - 11) أنها إيجابية نحو جميع فقرات المقياس، حيث أن متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 4.21 بما يعني الموافقة بشدة، وتعكس تلك الإجابات وجود تقييم للمخاطر بالفعل في المستشفى محل تطبيق الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4.25 - 4.47)،

وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة هو أكبر تلك المتوسطات، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن فصل المهام بين العاملين قد يكون له الأثر الإيجابي على الحد من فرص التلاعب والاحتيايل. في حين حققت الفقرة السادسة أقل متوسط والذي ربما يعود السبب في ذلك إلى حاجة الإدارة إلى الاهتمام بشكل أكبر بشكاوى المرضى والتعامل معها بموضوعية أكبر ونزاهة أكبر.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المالي)

جدول (3 - 12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس الأداء المالي - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	4.22	0.783	4	أوافق بشدة
2	4.23	0.673	2	أوافق بشدة
3	4.22	0.715	3	أوافق بشدة
4	4.13	0.791	5	أوافق
5	4.47	0.700	1	أوافق بشدة
6	3.88	1.043	7	أوافق
7	4.08	0.889	6	أوافق
المتوسط المرجح لمحور الأداء المالي				أوافق

نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (الأداء المالي) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (3 - 12) أنها إيجابية نحو جميع الفقرات، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من 3.41 بما يعني الموافقة، وتدل تلك الموافقة على أداء مالي متميز بالمستشفى محل الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.88 - 4.47).

وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي قدره (4.47) بما يعني الموافقة بشدة، مما يشير إلى وعي المبحوثين وإدراكهم بأن الحوافز المالية لها أثر إيجابي في تحسين الأداء المالي.

رابعاً: اختبارات فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، ويوضح ذلك الجدول رقم (3 - 13).

جدول (3 - 13) نتائج تحليل الانحدار بين الرقابة الداخلية والأداء المالي - (المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي)

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	10.265	10.265	51.388	0.000
البواقي	58	11.586	0.200		
المجموع	59	21.852			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية المحسوبة t	
ثابت الانحدار	0.995	0.448		2.223	0.030
الرقابة الداخلية	0.730	0.102	0.685	7.169	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.685	0.470	0.461	0.44695		

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (3 - 13) تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الرقابة الداخلية) على المتغير التابع (الأداء المالي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.685) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00) أي أنها أقل من 0.05.

وتشير علاقة الارتباط القوية الموجودة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي إلى اهتمام إدارة المستشفى محل الدراسة بتطبيق آليات وممارسات الرقابة الداخلية بشكل جيد، كما تشير إلى الدور القوي الذي تلعبه الرقابة الداخلية بأبعادها الثلاثة (بيئة الرقابة الداخلية، الأنشطة الرقابية، وتقييم المخاطر) في تحسين الأداء المالي للمستشفى محل الدراسة.

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن الجدول رقم (3 - 13) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرقابة الداخلية) على المتغير التابع (الأداء المالي)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.470)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، حيث تفسر المتغيرات المستقلة (الرقابة الداخلية) ما نسبته (47%) من التغير أو التباين في الأداء المالي، أي أن 47% من التغير الذي يحدث في الأداء المالي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الرقابة الداخلية.

- قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الرقابة الداخلية)، Sig تساوي 0.000 وهي أقل من القيمة المعتمدة والبالغة (0.05)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 7.169 وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة 1.96، مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من الرقابة الداخلية في الأداء المالي.

- قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الرقابة الداخلية) تساوي 0.730، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) يؤثر على المتغير التابع (الأداء المالي) بمقدار 0.730، أي أنه كلما زاد الإدراك بالرقابة الداخلية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في الأداء المالي بمقدار 73%.

النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (51.388)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 1.96، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي تُنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة بشقيها النظري والعملي إلى النتائج التالية، والتي تم تلخيصها فيما يلي:

1. بلغ متوسط إجابات المبحوثين على فقرات قياس بُعد (بيئة الرقابة الداخلية) ما يقرب من (4.39)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين وبشدة على فقرات المقياس، ويعبر عن المستوى المتميز الذي يلمسه المبحوثين لبيئة الرقابة الداخلية في المستشفى.
2. بلغ متوسط إجابات المبحوثين على فقرات قياس بُعد (الأنشطة الرقابية) ما يقرب من (4.32)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين وبشدة على فقرات المقياس، ويعبر عن المستوى المرتفع الذي تتمتع به المستشفى من الأنشطة الرقابية التي تتم فيها، والتي يلمسها العاملون بها ويلمسون جودتها.
3. بلغ متوسط إجابات المبحوثين على فقرات قياس بُعد (تقييم الرقابة) ما يقرب من (4.34)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين وبشدة على فقرات المقياس، ويعبر عن المستوى المتميز الذي تتمتع به المستشفى من تقييم للمخاطر بها الداخلية والخارجية.

4. بلغ متوسط إجابات المبحوثين على فقرات قياس المتغير التابع (الأداء المالي) ما يقرب من (4.17)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين على فقرات المقياس، ويعبر عن تمتع المستشفى بمستوى جيد من الأداء المالي.
5. توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تُنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.
6. توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية كمتغير مستقل كلما زادت بمقدار 1% فإن تلك الزيادة تؤدي إلى تحسن في الأداء المالي بمقدار 73%.

التوصيات

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة نخلص إلى بعض التوصيات ونوضحها فيما يلي:
1. توصلت الدراسة إلى تمتع مدينة الملك سعود الطبية بمستوى متميز من جدارات العاملين وأمانتهم، ولذلك نوصي بالتركيز والعمل على الحفاظ على تلك الميزة التي يمكن اعتبارها ميزة تنافسية تتميز بها المستشفى بين منافسيها، ويلزم مراعاة العمل على تصميم برامج أجور وحوافز مادية ومعنوية من شأنها أن ترفع دوافع العمل لدى العاملين فتحافظ على جداراتهم وأمانتهم، كما يجب العمل على تصميم برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين للحفاظ على مستوى جداراتهم مرتفع بشكل مستمر.
 2. مما توصلت إليه الدراسة من نتائج نجد أن موافقة المبحوثين على فقرة تفويض الإدارة الصلاحيات بشكل جيد، تشير إلى أن الإدارة يجب عليها إعادة النظر في هيكله الصلاحيات والتفويض للموظفين، لما لها من أثر في خفض المركزية وتحسين الأداء.
 3. مما توصلت إليه الدراسة من نتائج نجد أن الموافقة وبشدة للعاملين بالمستشفى على فقرة قياس الأداء المالي التي تنص على (للحوافز المالية أثر في تحسين الأداء المالي من خلال تحسين نسبة المردودية الاقتصادية) يشير إلى ضرورة تركيز إدارة المستشفى على إعادة هيكلة نظام الحوافز المالية بالمستشفى لما له من أهمية بالغة في تحسين الأداء المالي.
 4. مما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد أن الموافقة فقط للعاملين بالمستشفى على الفقرة التالية (معدل أجور الموظفين مناسب مع حجم الأعمال المنجزة (تحقق الكفاءة الإنتاجية) قد تكون موافقة على استحياء، مما يشير إلى احتمالية عدم رضا بعض العاملين عن معدل الأجور وعدم تناسبه مع حجم الأعمال وهذا مؤشر خطر، ولذلك فإن إدارة المستشفى عليها إعادة هيكلة الأجور

بما يتناسب مع حجم الأعمال المنجزة حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية بالمستشفى، مع مراعاة الاستغلال الأمثل للموارد.

5. مما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن إدارة مدينة الملك سعود الطبية عليها التركيز على الحفاظ على المستوى المتميز الذي تتمتع به من بيئة الرقابة الداخلية، فهي صاحبة الأثر الأكبر في تحسين الأداء المالي، حيث كما زادت جودة بيئة الرقابة الداخلية بمقدار 1% أدت تلك الزيادة إلى تحسين الأداء المالي بمقدار 81.7% وعليه فإن الإدارة يجب أن تعمل على إقامة الندوات التثقيفية والدورات التدريبية التي تساهم في تدعيم القيم الأخلاقية لدى العاملين والتي تدفع العاملين إلى الحد من ارتكاب التصرفات الغير أمنية أو التصرفات الغير أخلاقية، كما يجب أن تهتم الإدارة باطلاع العاملين على مهامهم وأدوارهم بطريقة واضحة ومكتوبة وعمل إرشادات تصل لجميع العاملين من أجل الحفاظ على بيئة رقابة داخلية متميزة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- احمد، وجدان على (2010). دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- إسكندر نشوان وآخرون (2018). أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، مجلد 02، عدد 01، ص 426
- جمعة، السعيد فرحات (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 247.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، وعبد الرحمان، مؤيد (بدون سنة نشر) إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ص 222.
- الخطيب، محمد محمود (2009). الأداء المالي وأقره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان.
- خليلي، أحمد (2018). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، مجلد 02، عدد 03، ص 522.

- الدوسري، سند سعيد (2020). دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على الشركة التعاونية للتأمين في مدينة الرياض"، المجلة العلمية- كلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد السابعون.
- الزهرة، بندير، وسعاد، حاج امحمد (2022). دور الرقابة الداخلية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة أحمد دراية - أدرار.
- سرايا، عطا الله احمد، وآخرون (2012). الرقابة الداخلية الحديثة، دار التعليم، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 23.
- شيماء، عكروم، ووميصاء، لحسن (2021). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريج.
- الطيب، بداوي، وعبد الفتاح، فونودو (2022). دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الادارة المالية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ادرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد دراية-ادرار، الجزائر.
- فتحي، جيدل، ومراد، بلهادية (2022). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لصناديق الضمان الاجتماعي: دراسة حالة CNAS عين الدفلى. ماجستير أكاديمي، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة.
- قدور، إكرام، وسلطاني، سهام (2018). دور الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية - سكيكدة- SCS - دراسة حالة مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات SCS - ولاية سكيكدة خلال الفترة 2016-2018"، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- مايدة، محمد فيصل، وسباع، أحمد صالح (2017). دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، مجلد 02، عدد 03، ص 149.
- مداوي سامية، (2015). دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة- دراسة حالة بمؤسسة توزيع مواد البناء بمستغانم، لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص

التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

- المكي، بن احمد محمد (2023). دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، جامعة ابن خلدون- تيارت- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- الموقع الرسمي لمدينة الملك سعود الطبية (2024) تم المراجعة بتاريخ 5-6-2024 متوفر على الرابط التالي عن المدينة (archive.org)

- نسيمة، مرابطي، ومراد، كواشي (2017). دور اليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، جامعة أم البواقي.

- هشام، عفيف، وصلاح الدين، طيب (2018). دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير أكاديمي، تخصص ادارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة.

- وهاب، اسعد محمد على، وآخرون (2022). دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، مجلد 3، عدد1، ص ص، 81-102.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Jayasiri, Nuradhi Kalpani (2021). Impact of Internal Control on Financial Performance, Global Review of Accounting and Finance Vol.12. No.1, Sri Lanka 2021.
- Workineh Tesfaye, 2019. The Effect of Internal Control on Financial Performance, Thesis Master Addis Ababa university 2019.

المرتكزات القرآنية لإدارة الوقت في الحكم العطائية

عبد الكريم عثمان علي

الجامعة القاسمية، الإمارات العربية المتحدة
aabidkreem@yahoo.com

مستخلص

يمثل القرآن الكريم المرجعية الفكرية والمنطلق الأساس لكل العلوم والمعارف، إذ مثل المحور الذي تدور حوله كل العلوم الشرعية، ومع مرور الوقت توسع العلماء في استنباط المعارف القرآنية بما يواكب العصور المختلفة، وتتناول هذه الورقة جهد أحد العلماء الأفاضل الذين ينتمون لمذهب التصوف الإسلامي، وهو علم يهتم بالتزكية وربط الحياة بكل تفاصيلها بالله تعالى، ذلكم هو العالم الرباني ابن عطاء الله السكندري، وتناقش الورقة قضية إدارة الوقت في الحكم العطائية ومرتكزاتها القرآنية، وقد تبين أن ابن عطاء الله قدم رؤية خاصة في هذا الموضوع تركز على الآيات القرآنية، وهذا ما تكشف عنه هذه الورقة التي جاءت في مقدمة وثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول التعريف بابن عطاء الله وحكمه، وتناول المبحث الثاني تعريف الوقت في الفكر الصوفي، وكان المبحث الثالث دراسة استقصائية للحكم التي تتعلق بالوقت ومرتكزاتها القرآنية.

الكلمات المفتاحية: الحكم العطائية، المرتكزات، القرآن، التصوف، إدارة الوقت.

Qur'anic Foundations for Time Management in Alhikam Aleatayiya

Abdul Karim Osman Ali

Al Qasimia University, United Arab Emirates
aabidkreem@yahoo.com

Abstract

The Holy Qur'an represents the intellectual reference and the basic starting point for all sciences and knowledge, as it represents the axis around which all legal sciences revolve. With the passage of time, scholars expanded in deducing Quranic knowledge in a way that keeps pace with different eras. This paper deals with the effort of one of the distinguished scholars who belong to the doctrine of Islamic Sufism, which is the science of He is concerned with purification and

linking life in all its details to God Almighty. This is the divine scholar Ibn Ata Allah of Alexandria. The paper discusses the issue of time management in Alhikam Alatayia and its Qur'anic foundations.

It has become clear that Ibn Ata Allah presented a special vision on this subject based on Qur'anic verses, and this is what this paper reveals, which came in an introduction and three sections. The first topic dealt with the introduction of Ibn Ata Allah and his wisdom, and the second topic dealt with the definition of time in Sufi thought, and the topic was the third is a survey of the rulings related to time and their Qur'anic meanings.

Keywords: Alhikam Alatayia, Foundations, the Qur'an, Sufism, Time Management.

مقدمة

القرآن الكريم هو كتاب الله الخالد ومعجزته الباقية، قال فيه الحق تبارك وتعالى: ﴿كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ﴾ ابراهيم:1، فهو المخرج من ظلمات الجهالة إلى نور العلم في كل زمان وفي كل مكان، لذلك جعل العلماء الربانيون القرآن الكريم مرتكز فكرهم، وديدن حركتهم، ومنطلق توجهاتهم، ومن هؤلاء العالم الشيخ ابن عطاء الله السكندري صاحب الحكم المعروفة، الذي بارك الله في حكمه فملأت شهرتها الآفاق وتضافر عليها العلماء قديما وحديثا شرحا وتحليلا، ويتناول هذه البحث جانبا محددًا من الحكم، هو جانب إدارة الوقت ومرتكزاته القرآنية عنده.

هدف البحث: يهدف هذا البحث للكشف عن سيرة الشيخ ابن عطاء الله السكندري وإبراز إسهامه العلمي في قضية الوقت بما ذكره في الحكم العطائية، من خلال المعاني القرآنية.

أهمية البحث: تظهر أهمية البحث في محاولة استكشاف موضوعات الحكم العطائية، وربطها بالعلوم الحديثة وردّها للإطار القرآني ليتبين بذلك هيمنة الهدى القرآني على تفكير هؤلاء المفكرين.

مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث في استخلاص فكرة إدارة الوقت من بين الحكم العطائية، ومن ثم البحث عن استمدادها من القرآن الكريم.

منهج البحث: المنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي.

خطة البحث: اقتضت طبيعة البحث أن يقسم إلى مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة، في المقدمة ذكرت أهداف البحث ومنهجه وخطته، وفي المبحث الأول تناولت التعريف بابن عطاء الله وحكمه، وفي المبحث الثاني تحدثت عن الوقت في اللغة وفي الاصطلاح الصوفي، وفي المبحث الثالث تناولت الحكم المتعلقة بالموضوع ومرتكزاتها القرآنية بالشرح والتحليل، وأخيراً تأتي الخاتمة فيها أهم النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: التعريف بابن عطاء الله وحكمه

أولاً: التعريف بابن عطاء الله

هو الشيخ تاج الدين وترجمان العارفين أبو الفضل أحمد بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الرحمن بن عبد الله بن أحمد بن عيسى بن الحسين بن عطاء الله الجذامي نسبا المالكي مذهباً الاسكندري داراً، القرافي مزاراً الصوفي حقيقة، الشاذلي طريقة المتوفي في جمادي الآخرة سنة تسعة وسبعمائة⁽¹⁾. ينتمي ابن عطاء الله إلى الصوفية، وكان رجلاً عالماً عاملاً، له باع معروف في العلوم الشرعية، فهو علم من أعلام المذهب المالكي في مصر، وقد ترجم له ابن فرحون في الديباج المذهب، وقال في حقه: "وكان جامعاً لأنواع العلوم من تفسير وحديث ونحو وأصول وفقه وغير ذلك"⁽²⁾، وقال عنه الذهبي: كانت له جلالة عظيمة ووقع في النفوس، ومشاركة في الفضائل، وكان يتكلم في الجامع الأزهر فوق كرسي بكلام يروح النفس⁽³⁾.

مؤلفاته:

من أشهر مؤلفاته كتاب التنوير في إسقاط التدبير، والحكم، ولطائف المنن، وتاج العيون، ومفتاح الفلاح، والقول المجرد في الاسم المفرد. وهذه كلها كتب متداولة ومشهورة.

علاقته بالتصوف:

كان ابن عطاء الله طالباً مجداً في طلب العلم الشرعي، تتلمذ علي يد الشيخ أبي العباس المرسي^{**}، وأخذ عنه الطريق الشاذلي وكثيراً من العلوم، ويقول ابن عطاء الله في سبب ارتباطه بالشيخ أبي العباس المرسي: "كنت لأمره من المنكرين وعليه من المعترضين لا لشيء سمعته، ولا لشيء صح نقله عنه ولكن جرت المخاصمة بيني وبين أصحابه فقلت فيهم قولاً عظيماً ثم قلت في نفسي دعني أذهب انظر هذا الرجل فصاحب الحق له أمارات لا يخفي شأنه، فأتيت إلى مجلسه فوجدته يتكلم في الأنفاس، ومسألة درجات السالكين إلى الله ومدي معرفتهم به وقربهم، فقال: الأول الإسلام وهو درجة الانقياد

(2) الديباج المذهب في معرفة أعيان علماء المذهب، إبراهيم بن علي محمد بن فرحون، مطبعة السعادة، مصر، ط1، 1329هـ، ص70

** أبو العباس المرسي، أحمد بن عمر شهاب الدين، فقيه متصوف من أهل الإسكندرية لأهلها فيه اعتقاد كبير، أصله من مرسية في الأندلس، توفي سنة 686هـ، (الأعلام، الزركلي، ج1، ص186)

والطاعة والقيام براسم الشريعة، وثانيها الإيمان وهو مقام معرفة حقيقة الشرع بعرفة لوازم العبودية، وثالثها الإحسان وهو مقام شهود الحق تعالي في القلب، وإن شئت قلت الأول عبادة والثاني عبودية والثالثة عبودة، وإن شئت قلت: الأول شريعة والثاني حقيقة والثالث تحقق، فما زال يقو: إن شئت قلت وإن شئت قلت إلي أن بهر عقلي وسلب لبي، فعلمت أن الرجل يغترف من فيض بحر إلهي ومدد رباني، فأذهب الله ما كان عندي، ثم أتيت تلك الليلة إلي المنزل فلم أجد في شيء يقبل الاجتماع بالأهل علي عادي، ووجدت معني غريبا لا أدري ما هو، فانفردت في مكان أنظر إلي السماء وكواكبها وما خلق فيها من عجائب قدرته فلمس قلبي أشياء لم أعرفها من قبل فحملني ذلك علي العودة إليه مرة أخرى، فأنتيت إليه فاستؤذن لي عليه، فلما دخلت إليه قام قائما وتلقاني ببشاشة وإقبال حتى دهشت خجلا واستصغرت نفسي أن أكون أهلا لذلك فكان أول ما قلت له: يا سيدي إنا والله أحبك فقال: أحبك الله كما أحببتي، ثم شكوت له ما أجد من هموم وأحزان فقال: أحوال العبد أربع لا خامس لها. النعمة والبلية والطاعة والمعصية. فإن كنت في نعمة فمقتضي الحق منك الشكر، وإن كنت في بلية فمقتضي الحق منك الصبر، وإن كنت بالطاعة فمقتضي الحق منك شهود المنة عليك، وإن كنت بالمعصية فمقتضي الحق منك وجود الاستغفار، فقامت من عنده وكأنما كانت الهموم ثوبا نزعته، ثم سألتني بعد ذلك بمدة، كيف حالك؟ فقلت: أفتش عن الهم فما أجده، فقال:

ليلي بوجهك مشرق *** وظلامه في الناس ساري

والناس في سدف الظلام *** ونحن في وضوح النهار

الزم فوالله لئن لزمتم لتكونن مفتيا في المذهبين في علوم الظاهر وحقائق الباطن" (1)، وقص ابن عطاء الله غير الحكاية في سبب تعلقه بأبي العباس، ولكننا نقتصر على ما ورد فهو كاف في الغرض.

كتاب الحكم العطائية:

كتاب الحكم كتاب ملأت شهرته الآفاق، وانتفع به خلق كثير قديما وحديثا يقول عنه شيخ الأزهر الأسبق الشيخ عبد الحلیم محمود: "وكتابه الحكم مجموعة من الحكم صيغت من ناحية الأسلوب والصياغة مثلا عاليا للأدب الرفيع يضع ابن عطاء الله في مصاف أعلام الأدب الفصيح البليغ، وصيغت من ناحية الفكرة فكانت مثلا عاليا في الفكر الصوفي أو للنور الصوفي أو لمعراج الروح في مستوي يضع ابن عطاء الله في الصف الأول من صفوف المقربين" (2)

لقد اعتني كثير من العلماء بالحكم فقد شرحها كثيرون من أشهرهم الشيخ ابن عباد العالم الصوفي الكبير، ومنهم ابن عجيبة الحسني صاحب التفسير، ومنهم الشيخ الشرنوبلي، والشيخ الشرفاوي، والشيخ زروق، كما شرحها من العلماء المعاصرين الدكتور محمد سعيد رمضان البوطي في خمسة مجلدات.

(1) لطائف المنن، ابن عطاء الله السكندري، مطبعة حسان، مصر، د.ت، ص 8

(2) شرح الحكم العطائية، الشيخ زروق، ص 10

اشتملت الحكم علي مواضيع متنوعة، فتكلمت عن التوحيد وعن العبادة وعن معاملة العبد لنفسه وللمخلوقين وللخالق، ومن الموضوعات التي تناولها ابن عطاء الله في حكمه قضية الوقت والمحافظة عليه دون أن يفرد لها عنوانا خاصا بها، بل جاءت متفرقة بين الحكم، وتسعي هذه الورقة لإظهار هذا الجانب في الحكم، وسنختار الحكم التي لها علاقة بموضوع الوقت حسبما وردت في الترتيب في كتاب الحكم ثم نعلق عليها بما يوضح إسهام السكندري في هذا المجال.

المبحث الثاني: الوقت في اللغة وفي الاصطلاح الصوفي الوقت في اللغة:

الوقت مقدار من الزمان كذا في المصباح وكل شيء قدرت له حيناً فهو موقت، وكذلك ما قدرت غايته فهو موقت ن وقال في البصائر: الوقت نهاية الزمان المفروض للعمل ولهذا لا تكاد تقول إلا مقيدا، وفي المحكم، الوقت المقدار والدهر، وأكثر ما يستعمل في الماضي، وقد استعمل في المستقبل، واستعمل سيويه لفظ الوقت في المكان تشبيها بالوقت في الزمان، لأنه مقدار مثله⁽¹⁾.

وقال ابن فارس: الواو والقاف والتاء أصل يدل على حد شيء وكنهه في زمان وغيره، ومنه الوقت والزمان المعلوم، والموقت الشيء المحدود، والميقات المصير للوقت، ووقت له كذا أي حدده⁽²⁾.

ثانيا الوقت في الاصطلاح الصوفي:

لفظة المصطلح تدل على الاستعمال الخاص فالمصطلح لفظ علمي يؤدي المعني بوضوح ودقة ويكون غالبا متفقا عليه عند علماء علم من العلوم، أو فن من الفنون⁽³⁾، ولما كان ابن عطاء الله من أعلام الصوفية كما سيأتي، وللصوفية مصطلحاتهم التي يبينون بها عن أغراضهم كان لا بد من بيان مصطلح الوقت عندهم.

قال القشيري رحمه الله: "اعلم أن المعلوم إن كل طائفة من العلماء لهم ألفاظ يستعملونها انفرادا بها عما سواهم، تواطئوا عليها لأغراض لهم فيها من تقريب الفهم على المخاطبين بها أو تسهيل على أهل تلك الصنعة في الوقوف على معانيهم بإطلاقها"⁽⁴⁾، ثم ذكر رحمه الله في أول هذه المصطلحات مصطلح الوقت فقال: "فمن ذلك الوقت. حقيقة الوقت عند أهل التحقيق: حادث متوهم علق حصوله على حادث متحقق وقوعه فيه، فالحادث المتحقق وقت للحادث المتوهم. تقول: آتيتك رأس الشهر، فالإتيان متوهم ورأس الشهر حادث متحقق فرأس الشهر وقت للإتيان"⁽⁵⁾

(4) الرسالة القشيرية في علم التصوف: القشيري: ص 117

(5) المرجع السابق: ص 117

ثم يمضي القشيري مبينا مصطلح الوقت فيقول: "سمعت الأستاذ أبا علي الدقاق رحمه الله تعالى يقول: الوقت ما أنت فيه إن كنت بالدنيا فوقتك الدنيا، وإن كنت بالعقبى فوقتك العقبى، وإن كنت بالسرور فوقتك السرور، وإن كنت بالحزن فوقتك الحزن. يريد بهذا أن الوقت ما كان هو الغالب علي الإنسان⁽⁶⁾، ثم يمضي فيقول:

"وهم يعنون بالوقت ما هو فيه من الزمان، فإن قوما قالوا: الوقت ما بين الزمانين يعني الماضي والمستقبل، ويقولون الصوفي ابن وقته، يريدون بذلك انه مشغول بما هو أولي به في الحال قائم بما هو مطالب به في الحين"⁽¹⁾، ويلاحظ من كلامه رحمه الله أنهم يتوسعون جدا في مفهوم الوقت ليمتد فيشمل الزمن المحدد لإنجاز مهمة معينة، أو الحالة التعبدية التي يكون فيها الإنسان، أو الإرادة الإلهية التي لا حول للإنسان معها ولا قوة، وهذا التوسع في المفهوم مصدره شدة مراقبتهم للحق تبارك وتعالى بمنهج دقيق رسموا معالمه ووضعوا أطره مع التزام تام بتوجيهات الشرع من أوامر ونواه، ومن هذا التفكير تكتسب مسألة الوقت أهمية خاصة يمكن جدا لأصحاب النظريات الحديثة في الإدارة أن يقفوا عندها ويفيدوا منها.

المبحث الثالث: الحكم المتعلقة بإدارة الوقت ومرتكزاتها القرآنية

يقول ابن عطاء الله: إرادتك التجريد مع إقامة الله إياك في الأسباب من الشهوة الخفية، وإرادتك الأسباب مع إقامته إياك في التجريد انحطاط عن الهمة العلية

تتحدث هذه الحكمة عن صنفين من الناس، الأول: إنسان أقامه الله في الأسباب والثاني: إنسان أقامه الله في التجريد، فنحن أمام حالتين يقول فيهما ابن عطاء الله: أن من أراد أن يخرج من هذه إلى تلك أو العكس دون مراقبة أمر الله وإرادته، إما صاحب شهوة خفية، وهو الأول، وإما منحط عن الهمة العلية وهو الثاني. "والشهوة الخفية انبعاث النفس لطلب الملائم طبعاً من حيث هو وإنما كانت هنا خفية لأن صورة المطلوب وهو التجريد مؤلم بظاهره، إذ هو مفارقة المعتاد ومخالفة المراد لكن في طيه استعجال الراحة والشهوة والفرار من الكلفة والتكاليف"⁽²⁾، والهمة "قوة انبعاث النفس الي مقصود ما تعلق به وتغلبه وتسفل بسفله وإنما كان طلب التحول من التجريد انحطاط لاستبداله الراحة بالتعب والسلوة بالشغب وتعرضه لأسباب العطب لمخالطته الأغيار ومفارقته الأنوار"⁽³⁾.

ملخص هذه الحكمة أن علي كل إنسان ان يراعي إمكاناته التي وهبها له الله وأن يعرف قدراته التي يمكن أن يتميز بها، وأن يراقب الحق عز وجل فيما هو مقام فيه، حتي تحصل له الفائدة الكاملة في حياته التي

(1) الرسالة القشيرية، ص 117

(1) شرح الحكم: الشيخ زروق، ص 26

(2) المرجع السابق، ص 27

هي الوقت، فإننا يمكن ان نستفيد من هذه الحكمة في حياتنا العملية والإدارية ذلك أن الناظر في حياة الناس يلاحظ أن أكثر الناس تقلبا وتحولا وعجلة هم أكثر الناس تضييعا للوقت، وتلاحظ قلة إنتاجهم وعطائهم في الحياة إذا قورن بمن استقر علي حالة معينة وطور نفسه فيها ووسع خبراته حتي يصبح مرجعا في ذلك ، قال ابن عباد: "وافهم رحمك الله أن من شأن العدو أن يأتيك فيما أنت فيه مما أقامك الله فيه فيحقره عندك لتطلب غير ما أقامك الله فيه فيشوش عليك قلبك ويكدر عليك وقتك"⁽¹⁾ ، فلو عرف الإنسان قدراته وإمكاناته وسعي في تطويرها متوكلا علي الله ، أخذاً بالسنن الكونية ، والأسباب المادية ، مع النية الصالحة لبلغ ما لا يستطيع أن يبلغه غيره، وترتكز هذه الحكمة علي الآية القرآنية: "وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا" الإسراء 80، قال الماتريدي معلقا علي هذه الآية: "وأصله كأنه أمره أن يسأل ربه الصدق في جميع أفعاله وأقواله، وفي جميع ما يعبد به من الدخول في أمر أو الخروج منه، إذ لا يخلو العبد من هذين من الدخول في أمر والخروج منه، سأله الصدق في كل حال وكل دخول وكل خروج"⁽²⁾، وقال ابن عطية: ظاهر هذه الآية والأحسن فيها أن يكون دعاء في أن يحسن الله حالته في كل ما يتناول من الأمور، ويحاول من الأسفار والأعمال، ويبتظر من تصرف المقادير في الموت والحياة، فهي على أتم عموم، مغناها: رب أصلح لي وزدي في كل الأمور وصدري، وذهب المفسرون إلى أنها في غرض مخصوص، ثم اختلفوا في تعيينه فقال ابن عباس والحسن وقتادة: أراد أدخلني المدينة وأخرجني من مكة، وتقدم في هذا التأويل المتأخر في الوقوع، فإنه متقدم في القول لأن الإخراج من مكة هو المتقدم، اللهم إن مكان الدخول والفرار هو الأهم، وقال أبو صالح ومجاهد: أدخلني في أمر تبليغ الشرع، وأخرجني منه بالإعداد التام، وقال ابن عباس رضي الله عنهما: الإدخال بالموت في القبر، والإخراج البعث، وما قدمت من العموم التام الذي يتناول هذا كله أصوب"⁽¹⁾.

يقول ابن عطاء الله: ما ترك من الجهل شيئا من أراد أن يحدث في الوقت غير ما أظهره الله فيه.

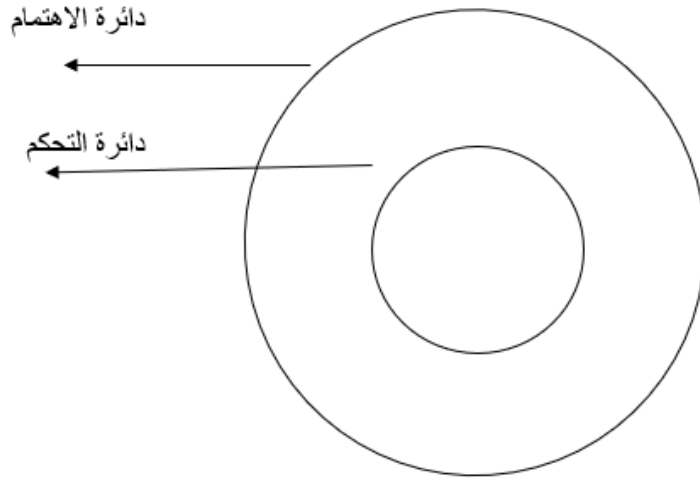
قال الشيخ زروق وهو يتحدث عن هذه الحكمة: "وطريق العلم ثلاثة، العقلية والشرعية والعادية، فدليل جهله بالمعقولات إرادته رفع الواقع وإيقاع الممتنع، ودليل جهله بالشرعية اعتراضه علي مولاه وإساءة أدبه معه فيما قضاه له، وإرادته غير ما أقامه فيه من تجريد وأسباب وغيرها ، ودليل جهله بالعادية عدم مراعاته لحكمة الله في خلقه وسنة الله في عبادته ، لأن من أراد موافقة أغراضه أبدا أتعب نفسه بغير فائدة إذ لا يكون غالبا إلا غير ما يريده الإنسان، وقد قيل: من طلب ما لم يخلق أتعب نفسه

⁽³⁾ شرح الحكم العطائية، محمد بن ابراهيم بن عباد النفزي، دار الطباعة، مصر، 1285هـ، ص 6

⁽⁴⁾ تأويلات أهل السنة، أبو منصور محمد بن محمود الماتريدي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2005م، ج7: ص99

⁽¹⁾ المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، أبو محمد عبد الحق بن عطية الأندلسي، (ت 542هـ)، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1422هـ، ج3، ص479.

ولم يرزق يعني الراحة في الدنيا، وكما أمرت بالاستسلام في الواقع حيث لا يمكن غيره أمرت بالقيام بالحقوق حسب الإمكان وإن كانت بمضايقة، فترك الاستسلام في مجاله جهل وترك العمل في وقته حمق⁽³⁾، إذا المسألة ليست توكلا ولا إهمالا لجانب العمل وطلب التغيير، إنها موازنة دقيقة ليعرف الإنسان ما هو ممكن وما هو غير ذلك، فيعمل فيما يغلب عل ظنه أن فيه نتيجة ليحافظ علي وقته، إن النظريات الإدارية الحديثة تتحدث عن دائرة الاهتمام ودائرة التحكم ، ودائرة الاهتمام دائرة واسعة فيها كل ما نفكر فيه حتي ولو كان خارج قدراتنا وإمكاناتنا، أما دائرة التحكم فهي الدائرة التي فيها الأحداث الواقعة تحت قدراتنا وإمكاناتنا بمنطق العقل والتمتاع، والرسم التالي يوضح بالتقريب الدائرتين وتداخلهما.



"إن دائرة الاهتمام التي لا تحكم لنا بها مليئة بلو_ لو كنت غنيا لقمتم بكذا ، لو كان رئيسي في العمل غير دكتاتوري لفعلت كذا، لو درست الطب بدل الهندسة لكان وضعي كذا وربما لا تستطيع فعل شيء حول كل هذا مع كونه ضمن دائرة الاهتمام الشخصي لذلك يجب التعامل مع الواقع كما هو"⁽¹⁾، ومن الهدي النبوي المبارك أن وجه رسول الله صلى الله عليه وسلم توجيهاً واضحاً في هذا الصدد، فقد حذر من المدخل الشيطاني ب- لو- فقال: الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ، خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ، فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ"⁽²⁾.

(2) شرح الحكم: الشيخ زروق: ص149

(1) إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، د. محمد أمين شحادة، دار ابن الجوزي، ط، 1427هـ، ص120

(2) صحيح مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري (ت 261هـ)، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، 1955م، ج4، 1052، حدي رقم: 2664

إن ما نواجهه من حوادث ينحصر في ثلاثة مجالات: مجال التحكم المباشر، ومجال التحكم غير المباشر، ومجال انعدام التحكم، لذلك فإن الشخص الفعال في إدارة ذاته يركز اهتمامه على ما هو ضمن دائرة تحكمه المباشر أي ضمن مجال تأثيره على الأحداث من حوله، وما لا يستطيع التحكم به لا يضيع الوقت والجهد فيه ولا شك بأنه لدي كل فرد محور معين يندم تحكمه خلاله وهو محور الالفاعلية أي أحداث لا يستطيع التحكم بها لكنه يعتقد بأنه يستطيع فيضيع الوقت في محاولة المستحيل⁽³⁾.

ويمكن أن نجد الإشارة إلى هذه الحكمة في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيكُمْ أَنْفُسُكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مَنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"، المائدة 105، قال الشيخ المراغي في تفسير هذه الآية: أمر المؤمنين بأن يهتموا بإصلاح أنفسهم بالعلم النافع والعمل الصالح، وأبان لهم أنهم إذا أصلحوا أنفسهم، وقاموا بما أوجب الله عليهم من علم وعمل وتعليم وإرشاد، فلا يضيرهم بعد ذلك ضلال من ضل وحاد عن الصراط السوي، وسار سادراً في غلواء الجهل والتقليد وتنكب عن جادة الحق⁽⁴⁾، لقد تحدث العلماء كثيراً حول هذه الآية، ولم يختلفوا في جوهر معناها وهو وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر - عملية الإصلاح - ولكنهم يتحدثون باستفاضة عن ترتيب الأولويات في عملية الإصلاح أي ما يعرف بفن الممكن، وهو ما يرمي إليه بن عطاء الله بمفهوم أوسع يشمل جوانب الحياة كلها فعلي الإنسان أن يبذل جهده فيما أمر به والنتيجة علي الله، ومن مرتكزاته القرآنية هنا قوله تعالى لَا يَكْفُرُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا"، البقرة: 286، قال ابن عاشور: وهذا دليل علي عدم وقوع التكليف بما فوق الطاقة في أديان الله تعالي لعموم - نفساً - في سياق النفي، لأن الله ما شرع التكليف إلا للعمل واستقامة أحوال الخلق فلا يكلفهم ما لا يطيقون فعله⁽⁵⁾.

وإذا تتدبرنا في كتاب الله فإننا نجد هذا الأصل واضحاً في كثير من الآيات فقد راعت كثير من آيات القرآن الكريم قدرات الإنسان ووجدت له العذر فيما لا قدرة له عليه، ومن ذلك قول الله تعالي: "لَيْسَ عَلَى الضُّعَفَاءِ وَلَا عَلَى الْمَرْضَى وَلَا عَلَى الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنْفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُوا لِلَّهِ وَرَسُولِهِ مَا عَلَى الْمُحْسِنِينَ مِنْ سَبِيلٍ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ" [التوبة: 91]، قال السعدي رحمه الله: لما ذكر المعتذرين، وكانوا على قسمين قسم معذور في الشرع وقسم غير معذور، ذكر ذلك بقوله: -لَيْسَ عَلَى الضُّعَفَاءِ- في أبدانهم وأبصارهم، الذين لا قوة لهم على الخروج والقتال. -وَلَا عَلَى الْمَرْضَى-. وهذا شامل لجميع أنواع المرض الذي لا يقدر صاحبه معه على الخروج والجهاد، من عرج، وعمى، وحمى، وذات الجنب، والفالج، وغير ذلك. -وَلَا عَلَى الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يُنْفِقُونَ-. أي: لا يجدون زادا ولا راحلة يتبلغون بها في سفرهم، فهؤلاء ليس عليهم حرج، بشرط أن ينصحوا لله ورسوله، بأن يكونوا صادقي الإيمان، وأن يكون من نيتهم

(4) تفسير المراغي، الشيخ أحمد محمد مصطفى المراغي، شركة مطبعة ومكتبة مصطفى البابي الحلبي، مصر، ط11، 1946م، ج:7، ص46

(5) تفسير التحرير والتنوير: ابن عاشور: ج:3، ص135

وعزمهم أنهم لو قدروا لجاهدوا، وأن يفعلوا ما يقدرون عليه من الحث والترغيب والتشجيع على الجهاد (1).

يقول ابن عطاء الله: إحالتك الأعمال على وجود الفراغ من رعونات النفس. وقال: لا تترقب فراغ الأغيار فإن ذلك يقطعك عن وجود المراقبة له فيما هو مقيمك فيه.

الأعمال التي يعينها ابن عطاء الله في هذا النص هي الأعمال الدينية، لكن لا ننسى أن كل أعمال الإنسان إذا صاحبها النية واقرنت بها تصبح بلا شك عملاً دينياً جليلاً، وهذه من الحكم التي وردت في هذا المعنى الخاص لكنها تفيد في مناجي الحياة المختلفة. وبهذا الفهم فإن ابن عطاء الله يعتبر أي تأجيل للأعمال النافعة للفرد أو للأمة إلى وقت آخر يظن صاحبه أنه سيتفرغ فيه، إنما هو وهم ورعونة تحتاج إلى العلاج الفوري. قال ابن عجيبة: فإحالتك الأعمال وتأخيرها إلى وقت آخر تكون فيه فارغ القلب من علامة الرعونة والحمق، وهو غرور ومن أين لك أن تصل إلى ذلك الوقت والموت هاجم عليك من حيث لا تشعر، وعلى تقدير وصوله إليك لا تأمن من شغل آخر يعرض لك، وفراغ الأشغال من حيث هو نادر لقوله عليه الصلاة والسلام: نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ (2).

وقال الشيخ زروق: الرعونات جمع رعونة بضم الراء المهملة وهي ضرب من الحمافة فيظن بصاحبها العقل وليس بعاقل في نفس الأمر، والعبد في هذه الحالة كذلك لأن صورة فعله تقتضي عقله وفي حقيقة الأمر هو أحق من ثلاثة أوجه أحدها، ما وجب عليه شرعاً وهو العمل على محال عادة وهو الفراغ من هذه الدار فهو يقول: لا أعمل حتى أتفرغ، ولسان الحال يقول له لا تتفرغ إلا بالعمل. والثاني إنه وثوق بغير موثوق به وهو النفس في عزماتها التي غالب الأمر أنها لا تفي بها، الثالث إنه إهمال للحزم والعزم المقدمين عند العقلاء خوفاً من تقلبات الدهر، لكن إثارة الدنيا على الآخرة واجتهاده فيما ضمن له دونما طلب منه هو الموجب لذلك (3)، وإن الناظر في هذه الحكمة يجدها تعالج عادة سيئة عند كثير من الناس وهي عادة ادعاء عدم التفرغ والتذرع به للاعتذار عن كثير من الواجبات، وإحالة المواضيع إلى أجل آخر وذلك عين تضييع الوقت، إن ابن عطاء الله يعالج هذه العادة الذميمة التي ابتلي بها كثيرون. "إن الناس ربما يدعون وهما أو توهماً أنهم مشغولون فعلي الإنسان إذا أراد أن يتجنب الغبن الواقع في هذه الحالة أن يسارع في أداء واجباته دون إحالة أو انتظار للفراغ وبذلك تترتب أولوياته وتتقدم حياته لبنة على لبنة وخطوة فوق خطوة حتى يصل إلى غايته.

قال الشيخ أبوغدة رحمه: وقد يخيل لبعضهم أن الأيام ستتفرغ له في المستقبل وتصفو له من المكدرات والعوائق وأنه سيكون فيها أفرغ منه في الماضي أيام الشباب ولكن الواقع المشاهد علي العكس من هذا أيها الأخ العزيز، فأخبرك خبر من بلغ ذلك وعرفه، فكلما كبرت سنك كبرت مسؤولياتك وزادت علاقاتك

(1) تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله السعدي (ت 1376هـ)، تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويح، مؤسسة الرسالة، ط1، 2000م، ص347.

وضاقت أوقاتك، ونقصت طاقاتك ، فالوقت في الكبر أضيق ، والجسم فيه أضعف والصحة فيه أقل والنشاط فيه أدنى والشواغل فيه أكثر وأشد ، فبادر ساعات العمر وهي ساعة لا تتعلق بالغائب المجهول، فكل ظرف مملوء بشواغله وأعماله⁽¹⁾.

إن ابن عطاء الله ينطلق في هاتين الحكمتين من آيات قرآنية عديدة ، فالله تعالى يقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَعَلَّمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ﴾، الأنفال 24، فالاستجابة لا بد أن تكون فورية ودون تسويق، ولعل من منطلقاته القرآنية في هذه الحكمة الآيات الكثيرة التي تتحدث عن الموت وأنه قد يأتي فجأة وأنه من الأمور التي أخفاها الله عن عباده ليكونوا دائما في استجابة واستعداد، فالتوبة لا تحتمل التسويق، قال تعالى: ﴿إِنَّمَا التَّوْبَةُ عَلَى اللَّهِ لِلَّذِينَ يَعْمَلُونَ السُّوءَ بِجَهَالَةٍ ثُمَّ يَتُوبُونَ مِنْ قَرِيبٍ فَأُولَئِكَ يَتُوبُ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا﴾، النساء: 17، وفي الحكمة الثانية يعني ابن عطاء الله بالمحافظة علي الوقت الذي يوجد فيه الإنسان وأن لا يترك تدبير لحظته الذي هو فيها بالتطلع الي المستقبل أكثر مما يجب، يقول ابن عباد: إذا أقام الله عبدا في سبب من الأسباب فالواجب عليه أن يوفيه حقه ويلتزم فيه الأدب، ولا يتربح وقتا ثانيا يكون فيه فارغا فإن تأجيله للوقت الثاني يمنعه من القيام بحق الوقت الأول فيما أقيم فيه وتوفيته بما يجب له⁽²⁾.

قال سهل بن عبد الله: إذا جنك الليل فلا تؤمل النهار حتى تسلم ليلتك تلك وتؤدي حق الله فيها وتنصح فيها لنفسك وإذا أصبحت فكذلك⁽³⁾.

إن الإنسان العاقل ينبغي أن يعرف بخبراته واستمداده من تجارب ومعارف الآخرين الأشياء المطلقة والنسبية، ففراغ الأغيار إذا تتبعه الإنسان وانتظره لأصبح في دوامة الانتظار إلى أن يرحل من هذه الدنيا، لأن الأغيار متجددة ومتنوعة وظاهرة وباطنة.

يقول ابن عطاء الله: الرجاء ما قارنه عمل وإلا فهو أمنية.

رجاء: الرَّجَاءُ مِنَ الْأَمَلِ: نَقِيضُ الْيَأْسِ مَمْدُودٌ. رَجَاهُ يَرْجُوهُ، رَجَاؤًا وَرَجَاءً وَرَجَاوَةً وَرَجَاءَةً وَرَجَاءَةً، وَهَمَزَتُهُ مُنْقَلِبَةٌ عَنْ وَاوٍ بِدَلِيلِ ظُهُورِهَا فِي رَجَاوَةٍ. وَفِي الْحَدِيثِ: إِلَّا رَجَاءَةً أَنْ أَكُونَ مِنْ أَهْلِهَا، وَأَنْشَدَ ابْنُ الْأَعْرَابِيِّ: عَدَوْتُ رَجَاءَةً أَنْ يَجُودَ مَقَاعِسُ *** وَصَاحِبُهُ فَاسْتَقْبَلَانِي بِالْعُدْرِ، وَيُزَوِي: بِالْعُدْرِ، وَقَدْ تَكَرَّرَ فِي الْحَدِيثِ ذِكْرُ الرَّجَاءِ بِمَعْنَى التَّوَقُّعِ وَالْأَمَلِ⁽¹⁾.

مني: الْمَنِي، بِالْيَاءِ: الْقَدَرُ، قَالَ الشَّاعِرُ: دَرَيْتُ وَلَا أَدْرِي مَنِي الْحَدَثَانِ، مَنَاهُ اللَّهُ يَمْنِيهِ: قَدَرُهُ. وَيُقَالُ: مَنَى اللَّهُ لَكَ مَا يَسُرُّكَ أَيُّ قَدَّرَ اللَّهُ لَكَ مَا يَسُرُّكَ ... وَالْمَنَى، بِضَمِّ الْمِيمِ: جَمْعُ الْمُئْنَةِ; وَهُوَ مَا يَتَمَتَّى الرَّجُلُ. قَالَ

(1) قيمة الزمن عند العلماء: الشيخ بوغدة: ص116

(2) شرح الحكم، ابن عباد، ص28

ابن الأثير: التَّمَيُّ تَشَهَّى حُصُولِ الْأَمْرِ الْمَرْغُوبِ فِيهِ وَحَدِيثُ النَّفْسِ بِمَا يَكُونُ وَمَا لَا يَكُونُ⁽¹⁾، وقال ابن فارس⁽²⁾: الميم والنون والحرف المعتل أصل واحد صحيح، يدل على تقدير شيء ونفاذ القضاء به، ومنه قولهم: منى له الماني، أي قدر المقدر، قال الهذلي:

لا تأمن وإن أمسيت في حرم ... حتى تلاقي ما يمني لك الماني⁽³⁾

هو طلب حصول الشيء على سبيل المحبة، والشيء المطلوب يكون في التمني دائما غير متوقع ويدخل فيه ما لا سبيل إلى تحقيقه⁽⁴⁾.

قال ابن عجيبة: الرجاء: سكون القلب إلى انتظار محبوب بشرط السعي في أسبابه، وإلا فأمنية وغرور" [6 معراج التشوف إلى حقائق التصوف لأحمد بن عجيبة، تقديم وتحقيق عبد المجيد الخيالي، مركز التراث الثقافي المغربي الدار البيضاء، ط 1، 2004، ص 28.

يقارن ابن عطاء الله هنا بين معنيين من المعاني، الأول: هو الرجاء والثاني الأمنية، وهو يبني بهذه الحكمة في نفس المفاهيم العزيزة التي تصب في تحقيق معني المحافظة على الوقت، وواضح من كلامه أن الرجاء محمود والأمني مذمومة، فالإنسان الذي يتحدث بقلبه ولسانه ويترجم ذلك إلى عمل فوري لا تسويف فيه يسمى راجيا، والذي يجلس فقط يتأمل ولا يتحرك، فقط يتكلم ولا يبدأ في التنفيذ بالمتاح من الإمكانيات يسمى متمنيا وهو مذموم في الشرع. وهذا من باب ضبط المصطلحات وتأصيلها، فالإنسان في هذه الحياة الدنيا مكلف بالطاعة والخضوع لجلال الله، مطالب بأن يفعل ما أمره به الله وينتهي عما نهاه، ولكنه قد يقصر في هذا أو ذاك، فحينئذ لا مجال للتمني بل عليه الانتباه والرجوع إلى الله مستعينا به تعالي، "وجملة القول أن كل من اصطبغت مشاعره بحقيقة العبودية لله عز وجل لن يكون رجاؤه بمغفرة الله وصفحه إلا حافزا لإصلاح الحال وتجديد التوبة والعزم على العمل والاستقامة، أما الذين غابت عنهم مشاعر العبودية لله فاتجهت منهم الأماني إلى تمتيع أنفسهم بمزيد من المتع والرغائب الذاتية دون أي حساب لشيء آخر فلن يكون رجاؤهم بمغفرة الله إلا أمنية باطلة كما ذكر ابن عطاء الله⁽¹⁾."

لقد وردت كلمتا الرجاء والأمني ومشتقاتهما كثيرا في القرآن الكريم وكل ذلك كان لدلالة محددة، ولعل ابن عطاء الله ينطلق من هذه المفاهيم ليرسخ لقيم القرآن في حياة الناس، ولو تتبعنا شيئا مما ورد من ذلك في القرآن الكريم لظهر لنا انطلاق هذا الرجل في حكمه من مشكاة القرآن الكريم، ومن الشواهد على ذلك، قال تعالي: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَةَ اللَّهِ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾، البقرة:218، قال الماتريدي: فيه دلالة على أن الذي يحق رجاؤه يعمل ما ذكر الله⁽²⁾،

(1) الحكم العطائية شرح وتحليل، البوطي، ج2، ص488

(2) تأويلات أهل السنة، الماتريدي، ج2، ص116

ونقل الشيخ المراغي في تفسيره عن قتادة في هذه الآية: هؤلاء خيار الأمة قد جعلهم الله أهل رجاء، ومن رجا طلب ومن خاب هرب⁽³⁾، وقال تعالى: ﴿أَمْ مَنْ هُوَ قَانِثٌ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾، الزمر: 9، ولكن العلماء رحمهم الله ينبهون إلى أمر مهم في مسألة الرجاء والعمل، قال الألوسي معلقا على آية سورة البقرة السابقة: "وأثبت لهم الرجاء دون الفوز بالمرجو؛ للإشارة إلى أن العمل غير موجب، إذ لا استحقاق به، ولا يدل دلالة قطعية على تحقق الثواب، إذ لا علاقة عقلية بينهما، وإنما هو تفضل منه تعالى، سيما والعبرة بالخواتيم، فلعله يحدث بعد ذلك ما يوجب الحبوط⁽⁴⁾، أما الأماني فقد جاء فيها كثير من الآيات منها قوله تعالى: ﴿لَيْسَ بِأَمَانِيكُمْ وَلَا أَمَانِيَّ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا﴾، النساء: 123، قال ابن عاشور: "والأماني جمع أمنية وهي اسم للتمني، أي تقدير غير الواقع واقعا"⁽⁵⁾، أي ليس ما وعد الله تعالى من الثواب يحصل بأمانيتكم أيها المسلمون ولا بأماني أهل الكتاب، وإنما يحصل بالإيمان والعمل الصالح... إن قوماً ألتهتهم أماني المغفرة حتى خرجوا من الدنيا ولا حسنة لهم، وقالوا نحسن الظن بالله وكذبوا لو أحسنوا الظن بالله لأحسنوا العمل⁽⁶⁾، ومن أراد أن يفيد من هذه الحكمة في عمله الحياتي فعليه ترك الكسل وأن ينهض للعمل ما استطاع، وهذا هو الاستثمار الحقيقي للوقت، إذ لا قيمة للزمن إلا بما يملأ به، فإن ضيع الإنسان الزمن في سرد الأحلام والاسترسال مع الأمنيات، ضاع عمره وأصبحت حياته هباء منثورا.

يقول ابن عطاء الله: خير أوقاتك وقت تشهد فيه وجود فافتك وتُرد فيه إلى وجود ذلتك.

الإنسان المؤمن يأخذ معني حياته وقوورودبريه، فهو بالله ولا حول له ولا قوة إلا به، هذه المعاني لا ينبغي أن تكون سببا لفهم خاطئ يدعو إلى التواكل والكسل، بل بالعكس إنها ينبغي أن تكون مادة لتقوية الإنسان وهو يسعى نحو ربه وخدمة نفسه وبني جنسه وسائر مفردات الوجود، والوقت هنا وإن كانت فيه الدلالة على المدة الزمنية ضمنا؛ فإنه يشير إلى الحالة النفسية التي ينبغي أن تلازم الإنسان، فحينما يسعى الإنسان ويبدل كل جهده مستعينا بالله ومتوكلا عليه معترفا لربه بالفضل والمنة ومتهماً نفسه بالتقصير والضعف، حينئذ يكون في أفضل حالات العمل، وهذا هو عين التوحيد الذي هو أساس النجاح في الحياة والفلاح بعد الممات إذا فهمناه الفهم الصحيح البعيد عن الإفراط والتفريط، ويستحسن أن نورد الكلام الذي وردت فيه هذه الحكمة بتمامه ليفهم المقصود، قال ابن عطاء الله: نعمتان ما خرج موجود منهما، ولا بد لكل مكون منهما: نعمة الإيجاد و نعمة الإمداد، أنعم عليك أولا بالإيجاد، و ثانيا

(3) تفسير المراغي، الشيخ المراغي، ج2، ص137

(4) روح المعاني، الألوسي، ج2، ص111

(5) التحرير والتنوير، محمد الطاهر بن عاشور التونسي (ت: 1393هـ)، دار التونسية للنشر، تونس، ج5، ص209

(6) إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، أبو السعود العمادي محمد بن محمد بن مصطفى (ت 982هـ)، دار إحياء التراث

العربي، بيروت، ج7، ص148-2، ص235

بتوالي الإمداد، ففاقتك لك ذاتية، و ورود الأسباب مذكرات لك بما خفي عليك منها، و الفاقة الذاتية لا ترفعها العوارض، فخير أوقاتك وقت تشهد فيه وجود فاقتك، و ترد فيه إلى وجود ذاتك.

فالإنسان لم يكن موجوداً فمنّ الله عليه بالإيجاد، ثم بعد أن اوجده منّ عليه بتوالي الإمداد، ولولا الإمداد لانقطعت مادة الحياة عنه وتلاشى كل شيء، والإنسان قد يغفل عن فاقته الذاتية، فتأتيه الأسباب بين الوجود والإمداد تذكره بفاقته وأصله، والرجوع إلى الأصل يحقق هذه الخيرية للوقت الذي يتكلم عنه ابن عطاء الله.

ويستمد ابن عطاء الله هذه المعاني من الهدي القرآني، فالآيات التي تتحدث عن فقر الإنسان وعجزه وحاجته إلى عون خالقه وإمداده كثيرة ووردت في سياقات متعددة، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَاللَّهُ الْعَنِيُّ وَأَنْتُمْ الْفُقَرَاءُ وَإِنْ تَتَوَلَّوْا يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُمْ﴾، محمد:38، نقل ابن عجيبة في تفسيره عن القشيري: "وأنتم الفقراء إلى الله، في نعمة الإيجاد، ونعمة الإمداد، في الابتداء ليخلقكم، وفي الوسط ليربيكم، وفي الانتهاء يفنيكم عن أنانيتكم، ويبقيكم بهويته، فالله غني عنكم من الأزل إلى الأبد، وأنتم الفقراء محتاجون إليه من الأزل إلى الأبد"⁽¹⁾.

ومن ذلك قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمْ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْعَنِيُّ الْحَمِيدُ * إِنْ يَشَأْ يُذْهِبْكُمْ وَيَأْتِ بِخَلْقٍ جَدِيدٍ * وَمَا ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ بِعَزِيزٍ﴾، فاطر 15-17، وفي تفسير هذه الآية نقل مكي القيسي عن القشيري قوله: "والفقر على ضربين: فقر خلقه، وفقر صفة، فالأول عام، فكل حادث مفترق إلى خالقه في أول حال وجوده ليبيديه وينشيه، وفي ثانية ليديمه ويبقيه، وأما فقر الصفة فهو التجرد، ففقر العوام التجرد من المال، وفقر الخواص التجرد من الإللال، فحقيقة الفقر المحمود تجرد السر عن المعلومات"⁽²⁾.

ويظهر معنى وصف الناس بالفقر الذاتي في تعريف الخبر في هذا النظم، قال أبو السعود: "وتعريف الفقراء للمبالغة في فقرهم كأنهم لكثرة افتقارهم وشدة احتياجهم هم الفقراء فحسب وأن افتقار سائر الخلائق بالنسبة إلى فقرهم بمنزلة العدم"⁽³⁾، وقال ابن عاشور: وجملة أنتم الفقراء تفيد القصر لتعريف جزأها، أي قصر صفة الفقر على الناس المخاطبين قصرها إضافياً بالنسبة إلى الله، أي أنتم المفتقرون إليه وليس هو بمفترق إليكم"⁽⁴⁾.

(1) البحر المديد في تفسير القرآن المجيد، أبو العباس أحمد بن عجيبة (ت 1224هـ)، تحقيق: أحمد عبد الله القرشي رسلان والدكتور حسن عباس، القاهرة، 1419هـ، ج2، ص381

(2) نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، إبراهيم بن عمر البقاعي (ت 885هـ)، دار الكتاب الإسلامي، القاهرة، ج16، ص30

(3) إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، ج7، ص148.

يقول ابن عطاء الله: حقوق في الأوقات يمكن قضاؤها، وحقوق الأوقات لا يمكن قضاؤها، إذ ما من وقت يرد إلا والله عليك فيه حق جديد وأمر أكيد، فكيف تقضي فيه حق غيره، وأنت لم تقض حق الله فيه؟ ويقول في حكمة أخرى: قيد الطاعات بأعيان الأوقات كيلا يمنعك عنها وجود التسوية، ووسع على الوقت كي تبقي حصة الاختيار.

يقول الدكتور البوطي في شرح الحكمة الأولى: أما الحقوق الأولى فهي التي افترضها الله عليك في مواقيت معينة دون أن تكون هذه الحقوق صادرة من تلك الأوقات، بل جعل الله ارتباطها بأوقات معينة مجرد معرف لها كما يقول الفقهاء وعلماء أصول الفقه كالصلاة المكتوبة وصوم رمضان، أما الحقوق الثانية فهي تلك التي تحتضنها الأوقات أي تنشأ مما يحدث في الأوقات كأن يمر بك حين من الزمن تتكاثر عليك فيه النعم فينشأ من ذلك حق الشكر لله عليها⁽¹⁾، إذن فالحقوق الربانية التي أنيط وجوبها في أوقات محددة من الممكن تداركها بعد خروج وقتها، لا المنطق ولا الشرع يحول أحدهما دون إمكان ذلك، أما حقوق الأوقات ذاتها أي التي أنيط وجوبها بسبب صادر من الوقت ذاته فقضاؤها غير ممكن⁽²⁾. إن ابن عطاء الله بهذا التحليل المفصل للواجبات المناطة بالإنسان يجعله في مقام مراقبة مع كل نفس يخرج منه، ويبدو أنه استفاد من الدرس الذي لقنه له شيخه⁽³⁾، إن عدم الإمكان في قضاء حقوق الأوقات ناشئ من تجدد الحق مع كل لحظة تمر على الإنسان، فكل لحظة لها حقها الذي يلازمها، وهذه قمة عالية في منهج المحافظة على الوقت، ويمكن أن نلاحظ أن ابن عطاء الله ينطلق من آيات قرآنية عديدة، شرحتها سنة النبي صلى الله عليه وسلم، فالصلاة مثلاً يقول فيها الحق تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا﴾، النساء: 103، وقال صلى الله عليه وسلم: من نسي صلاة أو نام عنها فكفارتها أن يصليها إذا ذكرها⁽⁴⁾، وفي الصوم يقول الله تعالى: ﴿فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ مَرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ﴾، البقرة: 184، ولكن هناك حقوق أخرى سماها ابن عطاء الله حقوق الأوقات، وهي المراقبة لله في كل حالة من حالات الإنسان، فهذه إذا فاتت يصعب تداركها، أن الوقت الثاني له حق خاص به لا يسع غيره، فالإنسان ينبغي أن يكون عاملاً لله في كل لمحة ونفس، مشتغلاً فيها بما يوصله إلى قربه ورضاه.

وفي الحكمة الثانية يشير ابن عطاء الله إلى أهمية تحديد الأوقات للعبادات مثل أوقات الصلاة والزكاة والصوم والحج، فكل صلاة لها وقت اختياري واضطراري، وينبه رحمه الله إلى أن هذا الأمر له حكمة جلية هي ترك التسوية والتدرب على تنظيم الوقت وإلزام النفس ببرنامج واضح ومحدد حتى لا تدخل في عملية التسوية التي تضيع الوقت.

(1) الحكم العطائية شرح وتحليل، ج4، ص409

(2) المرجع السابق، ص411

(3) لطائف المنن، ص8

(4) إكمال المعلم بفوائد مسلم، عياض بن موسى اليحصبي، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1998م، ج2، ص681،

كتاب المساجد، باب قضاء الصلاة الفائتة.

قال ابن عطاء الله: ما فات من عمرك لا عوض له، وما حصل لك منه لا قيمة له.

في هذه الحكمة التنويه على القيمة العالية لحياة الإنسان وأنها جوهر نفيس ينبغي أن يعمر بالطاعة والمراقبة، وما ينفع الإنسان في دنياه وآخرته، فكل نفس يمر على الإنسان لا يمكن إرجاعه، ولا يمكن تعويضه، قال الشيخ زروق: ما فات من عمرك خاليا من الفوائد الدينية والدنيوية، والقيام بالحقوق اللازمة لا عوض له ليستدرك به فائته، لأن الآتي له من الحق مثل الذي للماضي ففوات الأول فوات الثاني، وما حصلت فائدته وعائدته لا قيمة له، لأن القيمة إنما تكون لما له مثل ولا مثل له فأعز شيء الوقت⁽¹⁾، وقد ارتكز ابن عطاء الله على كثير من الآيات التي تدل على محاسبة النفس والنظر في ما فات من العمر وما بقي منه، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾، الحشر: 18، قال ابن القيم: وكل فراغ اقترن به اشتغال بما يريد الرب من عبده فهو منة عليه، وإلا فهو حجة⁽²⁾.

يقول ابن القيم رحمه الله: "فإذا كان العبد مسؤولاً ومحاسباً على كل شيء حتى على سمعه وبصره وقلبه، كما قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾، الإسراء: 36، فهو حقيق أن يحاسب نفسه قبل أن يناقش الحساب، وقد دل على وجوب محاسبة النفس قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾، الحشر: 18، يقول تعالى: لينظر أحدكم ما قدم ليوم القيامة من الأعمال: أمن الصالحات التي تنجيه، أم من السيئات التي توبقه؟"⁽³⁾، وهذه معان مستفيضة في كتاب الله، فقد نبهنا الحق تعالى ألا تلهينا التجارة واللهو عن ذكر الله، وألا تغرنا الحياة الدنيا وذلك في كثير من الآيات.

قال ابن عطاء الله: رب عمر اتسعت أماده وقلت أمداه، ورب عمر قليلة أماده كثيرة أمداه.

وقال: من بورك له في عمره أدرك في يسير من الزمن من منن الله تعالى ما لا يدخل تحت دوائر العبارة ولا تلحقه الإشارة.

في هاتين الحكمتين يتحدث ابن عطاء الله عن معني دقيق تحتاج إليه أعمال المؤمنين المرتبطين بربهم، والناس اليوم في أمس الحاجة لإيقاظ هذا المعني في نفوسهم، ذلك المعني يمثل البعد الخفي والغيب في حياة الناس، المعني الذي يتجسد في الإيمان والتصديق بوعد الله تعالى، ويشير إليه ابن عطاء الله هنا ويسميه - الأمداد - ويشير إليه في الحكمة الثانية ويسميه - البركة - والبركة في حقيقتها كما قال

(1) شرح الحكم، الشيخ زروق، ص240

(2) مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، محمد بن أبي بكر بن قيم الجوزية (ت 751هـ)، تحقيق: محمد المعتصم

بالله البغدادي، دار الكتاب العربي، بيروت، ط3، 1996م، ج1، ص190

(3) إغاثة اللهفان من مصائد الشيطان، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية (ت 751 هـ)، تحقيق:

محمد حامد الفقي، مكتبة المعارف، الرياض، ج1، ص84

الراغب: ثبوت الخير الإلهي في الشيء⁽⁴⁾، ولما كان الخير الإلهي يصدر من حيث لا يحس، وعلي وجه لا يحصي ولا يحصر، قيل لكل ما يشاهد منه زيادة غير محسوسة هو مبارك وفيه بركة⁽⁵⁾، والمعني الذي يقصده ابن عطاء الله أن عمر الإنسان قد يطول مداه دون أن يحقق فيه كثير من النتائج والثمرات المرجوة، وربما قصر مداه ومع ذلك يتحقق فيه من نتائج الجهود والأعمال وثمرات الأنشطة ما لم يكن متوقفاً، ولا داخلاً في الحساب⁽⁶⁾.

إن الحديث عن البركة في الأعمال وانتظار المدد الإلهي والتوفيق الرباني ليس مدعاة للتواكل ولا للكسل وترك العمل والأخذ بالأسباب، كلا فالعمل في الإسلام قيمة مقدسة ودعوة مستمرة وفضيلة كبرى تأتي في مقدمة الأعمال التي يتقرب بها العبد إلى ربه، إذن فالبركة لا تتنافى مع مبدأ العمل وإنما هي بعد غيبي ومعين خفي ينبغي أن يستحضره الإنسان في قلبه لينعكس على جوارحه، إن الأثر يكمن في توفيق الله عز وجل، ذلك التوفيق الذي عبر عنه ابن عطاء الله بالأمداد⁽¹⁾، ويتساءل الدكتور البوطي عن كيفية الوصول إلى هذه البركة ويبين أنها يتوصل لها بأمرين، أولهما: ألا يهمل الاستعداد الذي جهزه الله فيه، والعافية التي متعه الله بها، والفرصة السانحة التي هيأها الله له وأن يستعمل ذلك كله في النهوض بالمهام التي خلق من أجلها، والأمر الثاني: أن يتعرض أثناء نهوضه بالأعمال والجهود التي هو بصددتها للنفحات الإلهية وللفتوحات الربانية، وذلك بأن يستحضر دائماً حقيقة استعانتة بالله، وحاجته الماسة إلى توفيقه وإلى إلهامه الرشيد وتيسير كل عسير عليه⁽²⁾.

ويتجلى هذا المعني في قوله تعالى: ﴿إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ﴾، الفاتحة:5، وقد جاءت الإشارة إلى البركة في أكثر من موضع في كتاب الله منها قوله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾، الأعراف: 96، وقوله تعالى: ﴿اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي رُجَاةٍ الرَّجَاةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُّبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾، النور: 35، وغيرها من الآيات.

(4) المفردات في غريب القرآن، الراغب الأصفهاني، ج1، ص56

(5) المرجع السابق، ج1، ص56

(6) الحكم العطائية شرح وتحليل، ج5، ص310

(1) الحكم العطائية شرح وتحليل، ج5، ص315

(2) المرجع السابق، ج5، ص318-319 بتصرف

الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلي آلِه وأصحابه والتابعين. وبعد

فقد كان هذا البحث عن المرتكزات القرآنية لإدارة الوقت في حكم ابن عطاء الله، وقد جاء في مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة، ومن نتائج هذا البحث أن تبين بوضوح مكانة الشيخ ابن عطاء الله في علم الشريعة والحقيقة، كما وضح البحث شهرة الحكم العطائية واهتمام العلماء بها، وظهر أنها تناولت جوانب عديدة من قيم الدين ومنازل السائرين، ومن ذلك مفهوم إدارة الوقت الذي تناوله ابن عطاء الله بمفهوم عرفاني عالي مرتكزاً فيه علي المعاني القرآنية، وقد بين من خلاله ضرورة المحافظة علي الوقت، وربط الأنفاس بالمراقبة لله عز وجل، ويمثل منهج الشيخ في هذا الموضوع منهجاً تأصيلياً متفرداً، إذ أنه ينطلق من معاني القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف، ويوصي الباحث بالاهتمام بالدراسات التأصيلية في كتب التراث الصوفي وغيرها والاجتهاد في ربطها بالنظريات الحديثة في مختلف المجالات، كما يوصي الباحث بإيلاء الحكم العطائية مزيداً من الدرس والتمحيص، لكشف الجوانب الأخرى فيها.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

المراجع

- 1- إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، د. محمد أمين شحادة، دار ابن الجوزي، ط، 1427هـ.
- 2- إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، أبو السعود العمادي محمد بن محمد بن مصطفى (ت 982هـ)، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج7، ص148.
- 3- الأعلام، الزركلي.
- 4- إغائة اللهفان من مصايد الشيطان، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية (ت 751 هـ)، تحقيق: محمد حامد الفقي، مكتبة المعارف، الرياض.
- 5- إكمال المعلم بفوائد مسلم، عياض بن موسى اليحصبي، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1998م، ج2، ص681، كتاب المساجد، باب قضاء الصلاة الفائتة.
- 6- إيقاظ الهمم في شرح الحكم، أبو العباس أحمد بن محمد بن عجيبة، المكتبة التوفيقية، دت، د.ط.
- 7- البحر المديد في تفسير القرآن المجيد، أبو العباس أحمد بن عجيبة (ت 1224هـ)، تحقيق: أحمد عبد الله القرشي رسلان والدكتور حسن عباس، القاهرة، 1419هـ.

- 8- تاج العروس من جواهر القاموس، السيد محمد مرتضي الحسيني الزبيدي، مطبعة حكومة الكويت، 1965م، تحقيق: عبد الفتاح أحمد فراج.
- 9- تأويلات أهل السنة، أبو منصور محمد بن محمود الماتريدي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2005م.
- 10- التحرير والتنوير، محمد الطاهر بن عاشور التونسي (ت: 1393هـ)، الدار التونسية للنشر، تونس.
- 11- تفسير المراغي، الشيخ أحمد محمد مصطفى المراغي، شركة مطبعة ومكتبة مصطفى الباي الحلبي، مصر، ط11، 1946م.
- 12- تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله السعدي (ت 1376هـ)، تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحق، مؤسسة الرسالة، ط1، 2000م.
- 13- الجامع الصحيح، محمد بن اسماعيل البخاري، دار طوق النجاة، 1422هـ.
- 14- دلالة التراكيب دراسة بلاغية، د. محمد محمد أبو موسى، مكتبة وهبة، القاهرة، 1987م.
- 15- الديباج المذهب في معرفة أعيان علماء المذهب، ابراهيم بن علي محمد بن فرحون، مطبعة السعادة، مصر، ط1، 1329هـ.
- 16- روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني، السيد محمود الألوسي، إدارة الطباعة المنيرية دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت.
- 17- شرح الحكم العطائية، محمد بن ابراهيم بن عباد النفزي، دار الطباعة، مصر، 1285هـ.
- 18- شرح الحكم العطائية، محمد حياة السندي المدني، دار مكتبة المعارف، مصر، ط1، 2010م.
- 19- شرح حكم ابن عطاء الله السكندري، الشيخ زروق، مطابع دار الشعب، القاهرة، 1985م.
- 20- صحيح مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري (ت 261هـ)، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، مطبعة عيسى الباي الحلبي وشركاه، القاهرة، 1955م.
- 21- قاموس المصطلحات اللغوية والأدبية، د. إميل يعقوب وآخرون، دار العلم للملايين، بيروت، 1987م.
- 22- لطائف المنن، ابن عطاء الله السكندري، مطبعة حسان، مصر، د.ت.
- 23- المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، أبو محمد عبد الحق بن عطية الأندلسي، (ت 542هـ)، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1422هـ.

- 24- مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، محمد بن أبي بكر بن قيم الجوزية (ت 751هـ)، تحقيق: محمد المعتصم بالله البغدادي، دار الكتاب العربي، بيروت، ط3، 1996م.
- 25- معجم مقاييس اللغة، أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1979م، ج6.
- 26- المفردات في غريب القرآن، أبو القاسم الحسين بن محمد الراغب الأصفهاني، مكتبة نزار مصطفى الباز، دون تاريخ.
- 27- نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، إبراهيم بن عمر البقاعي (ت 885هـ)، دار الكتاب الإسلامي، القاهرة.

احتياج العلم للفلسفة وتعزيز الروابط بينهما

سلطنة فرحات سعد محمد

أستاذ مساعد، قسم الفلسفة الإسلامية، كلية أصول الدين، جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، ليبيا
sultanah.mohammed@ius.edu.ly

ملخص البحث

مما لا شك فيه أن عصرنا هذا عصر العلم بكل ما تعنيه الكلمة من دلالات ومعرفة ومنهجية وتقنية، ويتضح ذلك من خلال ما نشهده من انفجار علمي هائل. فقطرة الماء التي كانت مركبًا بسيطًا أصبحت عالمًا مشحونًا بالأسرار، يبحث فيه العلماء من كل التخصصات. فلم تعد مادة بسيطة كما كنا نتخيلها من قبل، بل هي مركب من الهيدروجين والأكسجين بنسبة دقيقة. والبيولوجيون يقولون إنها متحف طبيعي كامل لأشكال الحياة البدائية من جراثيم وميكروبات وفطريات وطفيليات. أما علماء البيئة فيؤكدون أن قطرة الماء هي مرآة صادقة لكل ما يلوث البيئة.

ومع ذلك فإن هذا التطور العلمي ليس ثمرة بلا جذور، بل تعود أصوله إلى ثلاث قرون مضت، كان الإنسان فيها يبحث ويجتهد لفهم الطبيعة واستيعابها باستخدام العقل، فقد اهتمت الفلسفة بتوجيه النظر إلى القضايا الأولى التي شغلت ولا زالت تشغل العلماء اليوم فقد سبقت الفلسفة إليها حتى وصل العلم إلى ما وصل إليه اليوم.

فمهما تكن من أهمية للتحويلات التي طرأت على العلوم وتطورها، فقد كان للفلسفة ولا يزال دور فيها فهي قبلة العقول الأولى. فالفلسفة في كل عصر وفي كل لحظة تفتح تفكيرنا على قضايا جديدة تواكب ذلك العصر، بل أن التساؤل الفلسفي لا ينفك، حتى وإن همش في لحظته، أو في عصره. لكنه حتمًا سيكون في خدمة كافة العلوم وتقدمها. من هنا يجب علينا تعزيز دور الفلسفة في ظل التحويلات الراهنة.

الكلمات المفتاحية: فلسفة، علم، أبستمولوجيا، منطق، المنهج.

Science's need for Philosophy and Strengthening the Links between them

Sultanah Farhat Saad

Assistant Professor, Department of Islamic Philosophy, Faculty of Fundamentals of Religion,
The Islamic University of Al Saied Mohamed bin Ali Al Sanussi
sultanah.mohammed@ius.edu.ly

Abstract

There is no doubt that our age is the age of science in the full meaning of the word in terms of knowledge, methodology and technology. This is evident through what we are witnessing of a huge scientific explosion. A drop of water, which was a simple compound, became a world full of secrets. Scholars of all disciplines research it. It is no longer a simple substance as we imagined it before but is a compound of hydrogen and oxygen in an accurate proportion. Biologists say that it is a completely natural museum of primitive life forms, including bacteria, microbes, fungi and parasites. As for the ecologists, they assert that a drop of water is a true mirror of all what pollutes the environment.

Yet, this scientific development is not a rootless fruit. Rather, its origins go back to three centuries ago. Man in it searched and strived to understand nature and comprehend it using the reason. Philosophy was drawing attention to the first issues that occupied and still preoccupy scientists today. It preceded science until the latter reached what it has reached today.

Whatever the importance of the transformations that occurred in the sciences and their development, philosophy has been playing a role in it. It is the first target of the mind.

Philosophy in every era and at every moment opens our thinking to new issues that keep pace with that era. Indeed, philosophical questioning does not cease, even if it is marginalized in its moment, or in its era. It would certainly be in the service of all sciences and presented. Hence, we must strengthen the role of philosophy in light of the current transformations.

Keywords: Philosophy, Science, Epistemology, Logic, Curriculum.

إشكالية الدراسة

أن الأمر الذي أثار إشكالية هذه الدراسة هو التقدم العلمي progress scientific المذهل في العلوم الطبيعية (بكل فروعها) فمع نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، حدث تطور علمي هائل مما جعل البعض يتوهم أن الفلسفة انفصلت عن العلم ولم تعد هناك علاقة بينهما، فهل انفصلت الفلسفة عن العلم فعلاً أم أن دورها مازال مستمراً؟

فرضية الدراسة

للفلسفة دوراً فاعلاً لا يزال مستمراً مرهون بالوجود وهي ظاهرة إنسانية ملازمة لوجود الإنسان.

أهمية الدراسة

تعد موضوعات العلم افتراضية في أغلبها ولم تعد مُشاهدة من ملاحظ أو مجرب فقط وهي بهذا غدت (بالضرورة) من صنع عقل الفيلسوف الذي يضع جملة من التساؤلات التي توصله إلى نتائج واستدلالات يمكن أن تخدم العلم فيما بعد، وهو ما يعد احتياج للعلم تعززه الفلسفة.

أهداف الدراسة

تمثلت أهمية هذا البحث في الإحساس بالأزمة التي تعاني منها الفلسفة، والعزوف عنها في مجتمعاتنا العربية لذا وجب علينا أن نندعمها ونجاهد في سبيل النهوض بها في ظل التطور العلمي والتكنولوجي، ومعرفة كل الأسباب الداعمة للاهتمام بها أكثر لأنها عامل من عوامل قيام الحضارات.

منهجية الدراسة

للتحقق من الأهداف المرجوة في هذا البحث أعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي النقدي بما يتناسب وموضوع البحث.

تساؤلات الدراسة

- ماذا عن الدهشة الأولى والسؤال الأول الذي ارتقى بالعلوم الأخرى حتى وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم؟
- هل صدق النظرية العلمية يقف على الجزء التجريبي منها؟ أم أنها ابتكار عقلي بصرف النظر عن الظواهر الكونية؟
- هل يمكن الاستغناء عن التساؤلات الفلسفية؟

خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول: مفهوم الفلسفة والعلم

المطلب الأول: مفهوم الفلسفة لغة واصطلاحاً.

المطلب الثاني: مفهوم العلم لغة واصطلاحاً.

المطلب الثالث: تاريخ الفلسفة والعلم.

المبحث الثاني: فلسفة العلم

المطلب الأول: علاقة الفلسفة بالعلم.

المطلب الثاني: فلسفة العلم.

المطلب الثالث: تعزيز الروابط بين العلم والفلسفة.

الخاتمة: وتضمنت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

المقدمة

كثيراً ما يدعي البعض بأن الفلسفة متعالية على الواقع، ومترفعة عما يشغل الناس، وأنها جامدة في قلبها التاريخي المتمثل في سقراط وأفلاطون قديماً أو فلسفة (توما الأكويني) في العصور الوسطى، أو نيتشه أو هيجل في الحقبة الحديثة والمعاصرة، فكل هذا ليس إلا تاريخ للفلسفة. فالفلسفة ليست دراسة لتاريخ الفلسفة كما يظن البعض عن جهل أو عن دراية منهم، لربما لم تقدم حلول فورية أو جاهزة في وقتها، لكن لا يمكننا أن ننكر أنها الأم التي أنجبت كل العلوم فيما بعد.

لذلك كانت فلسفة الأخلاق والسياسية والقانون والاقتصاد والتاريخ... الخ تبدو في تساؤلاتها التي تراودها بين الحين والآخر متمثلةً في إشكاليات لا تجد في مجالها التي تدرسه أجوبة شافية.

من هنا إذا تبدو لي جدوى دراسة الفلسفة في المجالات العلمية ضرورة ملحة تبرز من حاجة المختص للفلسفة التي تقوم وراء تخصصه وإن عديم الدراية بها.

فالفلسفة محاولة عقلية لبلورة الواقع والكشف عن قيمه ومحركاته الحقيقية واستبصاره والتأكيد على قواه الدافعة وتوجيهها إلى مستقبل أفضل، ولا جدال أن عصرنا هذا الذي نعيش فيه بل وربما العصور القادمة دون مصادرة على المستقبل هو عصر العلم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من دلالات ومعاني معرفية وعقلية منهجية وحضارية، بل وثقافية واجتماعية وتكنولوجية.¹

¹ محمد، بدوي عبد الفتاح، فلسفة العلوم الطبيعية، 2011م، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص11

فهي اليوم أكثر إلحاحًا على هذا الدور من حيث التأكيد على قيم العلم والروح العلمية وبنها في كل صور الفاعليات الإنسانية، وإذا كان هناك من بين الدول من هو بحاجة إلى هذه الوظيفة الفلسفية اليوم، أي ترسيخ المفاهيم العلمية وأسلوب التفكير العلمي، فهي تلك التي يطلق عليها الدول النامية أو الساعية للحاق بركب العصر.¹ ونحن من بينها بالطبع.

فقد كان ولا يزال للفلسفة دوراً بارزاً في كل الأزمنة وعلى اختلاف الحضارات، فمنذ أولى أطوار حياتنا حينما كان يتعذر على الإنسان التعرف على نفسه مستقلاً عن الآخرين، فكان يجد لنفسه دائماً طريقة للتفلسف ليتعرف على نفسه وعلى الطبيعة المتعاشيش فيها، ولا يتم ذلك إلا من خلال مشاركته وتفاعله مع الواقع الذي يعاصره لمواكبة ما يجري.

إذاً الفلسفة تمارس دورها التأملي في كل عصر من العصور لتكشف عن روحها وآلياتها للتأكيد على قيمتها الإيجابية. فإن للفلسفة دور تنويري لا يمكن إنكاره، وكما أن اندثار الحضارات في عصر من العصور سببه اندثار الفلسفة.

مفهوم الفلسفة لغةً واصطلاحاً:

على اعتبار أن للمفاهيم دلالة مهمة في تحديد وضبط المعاني، تجنباً للخلط بين المسميات فهذه المفاهيم هي التي تحدد الغايات التي نتجه إليها في حياتنا فاستيضاح هذه المفاهيم ضرورة ملحة لمن يرغب في فهم ما يُبحث عنه وهي مطلوبة في كل زمان ومكان لما لها من أهمية في أدوار التحول السريع والتغيير العميق لما يحدث من مجريات في عالمنا اليوم.

ولكي نصل إلى معرفة سليمة، فإن لكل مرحلة من مراحل التطور لها سياقها المفهومي الخاص بها الذي لا بد من مراعاته بالإضافة إلى مراعاة التطور التاريخي المواكب له، من هنا سنتطرق للمفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة:

الفلسفة لغة:

لفظ فلسفة مشتق من اليونانية وأصله (فيلا. صوفيا)، ومعناه محبة الحكمة، ويطلق على العلم بحقائق الأشياء والعمل بما هو أصلح. كانت الفلسفة عند القدماء مشتملة على جميع العلوم وهي قسمان: نظري وعملي، أما النظري فينقسم إلى العلم الإلهي وهو العلم الأوسط، والعلم الطبيعي وهو العلم الأسفل.²

¹ المرجع السابق، ص12.

² صليبيا، جميل، 1994م، المعجم الفلسفي، الشركة العالمية للكتاب بيروت، لبنان، الجزء الثاني، ص160.

والصفات التي تتميز بها الفلسفة هي الشمول، والوحدة، والتعمق في التفسير والتعليل، والبحث عن الأسباب القصوى والمباني الأولى، لذلك عرفها (أرسطو) بقوله: أنها العلم بالأسباب القصوى، أو علم الموجود بما هو موجود، وعرفها ابن سينا بقوله: أنها الوقوف على حقائق الأشياء كلها على قدر ما يمكن الإنسان أن يقف عليه. أما في العصور الحديثة فإن لفظ الفلسفة يطلق على دراسة المبادئ الأولى التي تفسر المعرفة تفسيراً عقلياً كالفلسفة العلوم، وفلسفة الأخلاق، وفلسفة التاريخ، وفلسفة الحقوق... الخ¹

الفلسفة اصطلاحاً:

تعد الفلسفة في صميمها تساؤل ولما كان الإنسان لا يكون إنسان إلا إذا تفلسف، ولما كانت الفلسفة كلها تساؤلاً فإن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يكمن جوهره في القدرة على أن يضع وجوده وجود العالم موضع التساؤل. إذاً فالفلسفة "هي تلك العملية التساؤلية التي نحاور فيها أنفسنا ونتحاور فيه مع الآخرين والعالم". فهي اعتراض دائم من قبل الإنسان ضد كل محاولة يراد بها إدماج الوجود البشري في دائرة مفرغة.²

من هنا نرى أن مجال الفلسفة تقلص شيئاً فشيئاً؛ فجميع البحوث النظرية في طفولتها هي جزء من الفلسفة، ولا تكف عن أن تكون جزءاً من الفلسفة إلا حينما تصبح علوماً راسخة ذات مناهج فنية خاصة بها ونتائج متفق عليها.³

وهكذا نجد في متناول أيدينا أحد الأسباب التي تفسر لنا لماذا لا يوجد في الفلسفة نتائج متفق عليها؛ وهو أننا متى وجدنا منهجاً للسير في البحث وطريقة متفق عليها لتمحيص الفروض في أي مجال من مجالات الفلسفة نكف عن أن نسمي هذا المجال فلسفة.

ومن هنا كانت الفلسفة أمماً أنجبت العلوم كلها، إذ كانت جميعها جزءاً منها ثم ولدتها وعنيت بها إبان طفولتها الواهنة، وعندما كبرت استقلت وانفصلت عنها.⁴ وبهذا تعد الفلسفة المصدر الأصلي لكل فهم نظري للعالم.

قد عُدَّت الفلسفة في بعض الأحيان علمًا، لكنه علمًا متميزاً عن غيره من العلوم بموضوع بحثه الخاص. فبينما تقوم العلوم الأخرى وهي العلوم التجريبية كما يسمونها. كالفيزياء وعلم الحياة وعلم النفس وأمثالها، يبحث العالم المحسوس، تقوم الفلسفة بناءً على هذه النظرة ببحث العالم المعقول الكامن

¹ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² مجاهد، عبد المنعم، (د. ت)، مدخل إلى الفلسفة، دار النشر والتوزيع، القاهرة، الأعمال الكاملة، 19، (د. ط) ص 20.

³ نجيب، زكي، وآخرون، (د. ت)، الموسوعة الفلسفية المختصرة، دار القلم، بيروت. لبنان، (د. ط)، ص 9.

⁴ زكي، نجيب، وآخرون، الموسوعة الفلسفية المختصرة، مرجع سابق، ص 9.

وراء الظواهر التي تقتصر عليها العلوم، بحثاً لا بد له أن يجري بطريق الاستدلال العقلي الخالص، ودون أن يعتمد على الحواس قط لأن المهمة التي تتكفل بها الفلسفة هي الكشف عن المبادئ العامة والمتوغلة في العموميات.¹

فالفلسفة إذاً تعتمد على التفكير والعقل النظري المحض وتدرس العالم في كليته لا في جزئياته، أو تدرس الوجود في شموله. وإذا كان العلم وصفيّاً تقريرياً، فإن الفلسفة تتجاوز التقرير إلى التفسير، وإذا كان العلم ينحصر في بحث الظواهر فإن الفلسفة تهتم بما وراء الظواهر وتبحث في حقيقة الأشياء وعلة وجودها والغاية منها.²

مفهوم العلم لغة واصطلاحاً:

العلم لغةً:

كلمة العلم مرادف لكلمة المعرفة (connaissance)، إلا أنه يتميز عنها بكون مجموعة معارف متصفة بالوحدة والتعميم، ويقال إن مفهوم المعرفة، لأن المعرفة قسمان: معرفة عامية ومعرفة علمية، والمعرفة العلمية أعلى درجات المعرفة، وهي التعقل المحض، والمعرفة الكاملة. وإذا علمنا أن العلم عند أرسطو هو إدراك الكلي، وأنه لا علم إلا بالكليات، أدركنا أن غاية العلم هي الكشف عن العلاقات الضرورية بين ظواهر الأشياء وهي غاية نظرية بخلاف المعرفة العامية التي تتقيد بالنتائج العملية وتظل بمعنى ما معرفة جزئية.³

ومعنى هذا كله أن شرط العلم أن يتضمن درجة كافية من الوحدة والتعميم، وأن يستطيع الناس أن يتفوقوا في الحكم على مسأله، لا بالاستناد إلى أذواقهم ومصالحهم الفردية بل بالاستناد إلى ما بين المسائل من علاقات موضوعية يكشفون عنها بالتدرج ويحققونها ويثبتونها بطرق محددة.⁴

فلكل علم موضوع ومنهج يميزانه عن غيره، إلا أن الفلاسفة يصنفون العلوم المختلفة، ويرتبونها صنفاً صنفاً لينبوا ما بين موضوعاتها ومناهجها من تشابه ووحدة.

العلم اصطلاحاً:

يُعد العلم من أهم الأنشطة البشرية التي حازت اهتمام الباحثين، ويتجلى هذا الاهتمام عبر محاولتهم وضع تعريف جامع مانع للعلم وتحديد منهجيته ودراسة طبيعته، وذلك من أجل تمييزه عن أنشطة كان

¹ المرجع السابق، ص10.

² زكريا، فؤاد، 1990م، التفكير العلمي، سلسلة عالم المعرفة، تصدر عن المجلس الوطني الثقافي والفنون والآداب، الكويت، ص16.

³ صليبيا، جميل، المعجم الفلسفي، مرجع سابق، ص99.

⁴ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

يعد في يوم من الأيام جزءاً منها، وأخرى اشتركت معه منهجاً وإن اختلفت عنه غايةً مثل علم الخيمياء، أو اشتركت معه غايةً واختلفت نهجاً، مثل الأساطير.¹

يعتمد العلم على منهج واحد والنتائج التي يصل إليها تلقى القبول من طرف علماء ذلك العصر، وتظل صحيحة إلى أن يثبت العكس، ويركز العلم بالدرجة الأولى على الكشف عن العلاقات بين الظواهر الطبيعية دون أن يتعداها إلى ما وراءها من البحث في طبيعتها ومصدرها ومآلها مكتفياً بالبحث عن الأسباب القريبة أو الأسباب الفاعلة.²

كذلك يتصف النشاط العلمي أيضاً بكونه نشاطاً يقوم على منهج محدد بالرغم مما أثاره مفهوم المنهج من خلافات بين العلماء والفلاسفة، فالمنهج شرط أساسي لوصف وتميز النشاط بالعلمية، ولكنه ليس شرطاً في الفن مثلاً، الأمر الذي يُبرر بدوره غياب الأحكام المعيارية فيه، والواقع أن إطلاق الأحكام المعيارية يعد سمة للنشاطات البشرية التي يمكن تمييزها وظيفياً ومنهجياً بوجه عام.³

وبعدُ فقد أدى العلم دوراً بارزاً في تقدم الجنس البشري وسهّل له سبل الاستفادة من المواد الطبيعية، كما مكّنه في الوقت ذاته من السيطرة على العديد من الكوارث التي كانت تهدد وجوده، ونتيجة لهذا التطور السريع والمذهل الذي وصل إليه العلم وجدت فيه الشعوب عوناً قوياً يفي بحاجاتها المادية، بحيث أصبح كل بحث لا يدور في العلم أو حول مناهجه لا يمثل إلا ضياعاً للوقت والجهد في نظر الكثير من البشر.⁴

تاريخ الفلسفة والعلم:

من الناحية التاريخية لم يكن هناك تمييز ما بين الفلسفة والعلم، حيث ظلت الفلسفة على مدى ما يزيد على اثنين وعشرين قرناً من الزمان تقريباً تمتد من القرن السادس قبل الميلاد وحتى القرن السابع عشر الميلادي، ظلت طوال تلك الحقبة تنهض وحدها بالمهمة التي نهض العلم والفلسفة بعد ذلك، كل منهما بجانب الآخر. ونعني بتلك المهمة محاولة الكشف بطريقة عقلية منهجية عن حقائق العالم، وإذا كانت تلك الحقائق متعلقة بظواهر الطبيعة أو الإنسان، وسواء كانت متعلقة بما هو كائن أو بما ينبغي أن يكون، ومع تراكم المعرفة واتساعها ومع نمو مناهج جديدة للبحث عن الحقائق غير مجرد التأمل العقلي، بدأ البحث الذي يدور حول جانب معين من جوانب العالم يستقل بنفسه عن الفلسفة مكوناً علماً قائماً بذاته.⁵

¹ المحجوب، محمد، 2019م، النظرية العلمية بنيتها وسبل اختيارها، دار البيان للنشر والتوزيع بنغازي. ليبيا، ط2، ص7.

² زكريا، فؤاد، التفكير العلمي، مرجع سابق، ص33

³ الحصادي، نجيب، تقريظ العلم، 1990م، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، مصراته، ط1، ص17.

⁴ المحجوب، محمد، النظرية العلمية بنيتها وسبل اختيارها، مرجع سابق، ص11.

⁵ روزنبرج، أليكس، 2011م، فلسفة العلم، ت أحمد عبد الله السماحي، فتح الله الشيخ، ص7، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، ص17.

فما الذي حدث ليفصم عزى الصلة الحميمية بين العلم والفلسفة، ففي الواقع أن هذا الانفصام نشأ على مراحل واتخذ أساليب متباينة، صحيح أن الفلسفة والعلوم مرآة بطرف مختلفة، حتى أنها اتهمت بأنها جامدة، الأمر من ذلك أنها أضحت معياراً تقاس عليه كل أنماط التقدم وامتلكت حق رفض الغير، عند هذه النقطة يمكن القول بأن عداوة مصطنعة بين العلم والفلسفة قد بدأت.

من هنا تغير الحال في العصر الحديث، وكان ذلك نتيجة طبيعية لظهور العديد من النظريات العلمية، التي أحدثت ثورة في التصورات والمفاهيم، والتي طالت جميع نواحي النشاط البشرية وأولها النشاط الفلسفي، الذي عمل ويعمل الآن على تحويل الشتات المتفرق لنتائج العلم إلى وجهة نظر كلية تصح أساساً للمعرفة الإنسانية الشاملة.¹

جاءت الثورة العلمية الكبرى في القرنين السادس عشر والسابع عشر في أوروبا بركناً عاصفاً في قلب فلسفة الطبيعة الإغريقية العربية، مدشنة بذلك المرحلة الثالثة من مراحل التفكير في الطبيعة، مرحلة العلم الحديث. لقد كانت نتيجة هذه الثورة بناء قاعدة العلم الحديث على أنقاض فلسفة الطبيعة.²

فقد كان الفضل في إشعال فتيل القنبلة التاريخية من نصيب رجل دين بولندي مغمور اسمه (نيكولوس كوبرنيكوس)، وذلك بوضعه بديلاً للأنموذج الكوني المرتبط باسمي (أرسطوطاليس . بطلميوس) الإغريقيين.³

فكان أساس هذا البديل مركزية الشمس بدلاً من الأرض، وفكرة أن الأرض كرة تتحرك حول نفسها وحول الشمس شأنها في ذلك شأن باقي الكواكب. من هنا يُعد نظام كوبرنيكوس الفلكي فتحاً جديداً في العلم والمعرفة والفكر، فقد كان أول فلكي يضع أنموذجاً فلكياً محكماً وشاملاً ليكون بديلاً جديداً للأنموذج بطلميوس الفلكي القديم.⁴

كانت فكرة حركة الكون موجودة من قبل، إلا أنها همشت منذ أرسطو، فقد هيمن نظامه الفيزيائي الكوني تماماً على العلم القديم، فبنى أرسطو فزيائه ونظريته في الحركة على أساس ثبات الأرض، فشكل نظام كوبرنيكوس تحدياً خطيراً للعلم القديم برمته.

تعود هذه الفكرة في أساسها إلى الفيلسوف فيثاغورس الذي عمل على بناء أنموذج فلكي محكم، فالفكرة فلسفية المنشأ حتى وأن أنها عُدت بمثابة ثورة عارمة في الفكر البشري عرفت بالثورة الكوبرنيكية نسبة إلى صاحبها كوبرنيكوس الذي أطلق الحدث الأكبر في تاريخ الفكر البشري، (الثورة العلمية الكبرى).⁵

¹ محجوب، محمد حسين، تحليل منطقي لعلاقة التقدم العلمي بالبحث المعرفي، 2010م، مجلس الثقافة العام، سرت، ط1، ص35، 36.

² منقول بتصرف: غصيب، هشام، العقل والمنهج في الثورة العلمية الكبرى، 2018م، المركز الدولي للتربية الابتكارية، الأردن، ص15.

³ غصيب، هشام، العقل والمنهج، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

⁴ المرجع السابق، ص19.

⁵ المرجع السابق، 19، 20.

هنا يجب علينا إيضاح أن الفلسفة متوغلة في كل المعارف البشرية، فهي تطرح التساؤل الذي يصطدم به ممارس أي فعل معرفي بل وحتى التطبيقي (التكنولوجي)، ويعجز بحكم معرفته المؤطرة عن الإجابة عنه، بل إن الأمر ليتجاوز ذلك ليطل منهجه المعرفي ذاته (المنهج العلمي مثلاً) الذي يقف عاجزاً عن حل مشكلات تُفاجئ العلماء في طريقهم الذي يشكل السبيل الأوحى للوصول إلى الحقائق.

لذا نحن في أمس الحاجة لدراسة فلسفة العلوم بجانب أي علم من العلوم لكي تشكل لدى المتخصص فيما بعد تأصيلاً لما تعلمه، لتحقيق رؤية فوقية تربط مجاله بالمجالات الأخرى، وبالمبادئ العامة للتفكير العلمي، وبما يكونه من قواسم مشتركة بين مجاله ومجالات علمية أخرى، فضلاً عن إكسابه التفكير النقدي لما يتعلم.

والجدير بالقول هنا أن هناك مرحلة لم يُفصل فيها البحث في العلوم الطبيعية عن البحث في الجانب الإنساني وربما يكون القول الأدق أن الفلسفة بدأت بدراسة الكون الفيزيائي أولاً، ثم حدث مع التطور في الدراسات الفلسفية بعد سقراط أن زاد الاهتمام بدراسة المشكلات الإنسانية.¹ وتدلل العديد من المراجع التي اهتمت بالبحث الفلسفي على ذلك بالقول:

"الفلسفة في أول عهدها كانت مرتبطة بالعلم، فلم يكن ثمة فاصل بين التأمل الفلسفي، والبحث التجريبي، وكانت الفلسفة تضم العلوم المعروفة في ذلك الوقت. الفلاسفة أهتموا في أول الأمر بالظواهر الطبيعية قبل أن يحاولوا تفسير أدوات إدراكنا لهذه الظواهر أي قبل أن يتناولوا بالبحث الإدراك الإنساني ومشكلة المعرفة".²

فمن الخطأ أن نظن بأن دور الفلسفة قد تضاءل في عصر تطور العلم بل أن دورها بالغ الأهمية علمياً فنحن في حاجة دائماً إلى أفكار جديدة وتساؤلات ملحة شديدة المساس بالواقع وقادرة على إحداث تغيير فيه.

العلاقة الجدلية بين الفلسفة والعلم:

كثيراً ما يدعي البعض بأن الفلسفة متعالية على الواقع، ومترفعة عما يشغل الناس، فلا يمكن أن ننكر دور الفلسفة فيما تقدمه من حلول لمشكلات المجتمع، ربما لا تُعد حلول فورية أو جاهزة في وقتها، لكنها تسعى جاهده للمعرفة الأولى.

للتوضيح أكثر عن علاقة العلم بالفلسفة نحن هنا لا نريد أن نقرن الفلسفة بالعلم بالمعنى الذي يورط الفلاسفة فيما لا شأن لهم به من شؤون العلم، ولكننا نحسب لهما أن يقترنا بعدة معانٍ أخرى؛ هما كالتالي:

¹ المحجوب، محمد، 2019م، في ثقافة العلم، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط (2)، ص 72.
² ريتلي، مات، 2001م، (الجينوم) ت: مصطفى إبراهيم فهمي، عالم المعرفة، الكويت، ط (1)، ص 17.

أولاً: التزام الدقة البالغة في استخدام الألفاظ والعبارات.

ثانياً: الالتزام بقرب الفيلسوف من العالم في دقة استخدامه للمصطلحات العلمية، فإذا كان العالم يحدد على وجه الدقة ما يريده حين يقول (جاذبية) أو (ضوء) أو (صوت)... الخ فكذلك ينبغي على الفيلسوف أن يلتزم بهذه الأمانة نفسها وبهذه الدقة نفسها في استخدامه لألفاظه الأساسية الهامة، فلا يقول .مثلاً كلمة (نفس) أو (عقل) أو (خير)... الخ إلا وهو على أتم العلم بحدود معناها.¹

بمعنى آخر لا يمكن للفيلسوف باعتباره فيلسوفاً أن يتصدى للحديث عن العالم حديثاً إخبارياً بأي وجه من الوجوه، لأنه لا يملك أدوات البحث التي تمكنه من ذلك، فليس هو منوطاً بالملاحظة وإجراء التجارب حتى ينتهي بها إلى أحكام إخبارية عن العلم.²

لكن للفلسفة والفلاسفة دور وأهمية عبر العصور فهم المنوط بهم دفع حركة مجتمعاتهم إلى الأمام عبر تقديم الأفكار الجديدة التي تُسهم في نقل الحضارة الإنسانية من حالٍ إلى حالٍ أفضل. فهم إذن دعاة التغيير في عصرهم منذ قديم الزمان.³

فقد نقلوا فلاسفة اليونان البشرية من عصر التفكير العملي المختلط بالأسطورة إلى عصر التفكير العلمي المنظم والإبداع النظري، فلقد أبدع أرسطو (علم المنطق) لضبط التفكير العقلي والعلمي عند الإنسان، ومن ثم نجح في القضاء على الفكر السفسطائي* المغالطي في تقديم الفروض العقلية الخلاقة لحل المشكلات الناتجة عن التطورات العلمية بصورتها التراكمية التقليدية، قد أترف الكثير من العلماء بفضل الفلسفة والفلاسفة عليهم. وهذا مدون في تاريخ الفلسفة.⁴

لهذا لا يمكن لنا أن نجمد دور الفلسفة حتى بعد التطور العلمي والتكنولوجي الهائل، وذلك لأن التقدم العلمي بحاجة إلى علماء يملكون عقول فلسفية قادرة على وضع فروض وتساؤلات من شأنها أن تسهم في تقدم العلوم بكافة فروعها.

والدليل على صحة ما سبق أنه ثمة هناك علاقة لا تنفصم وجدل لا ينتهي بين تأملات فلاسفة العصر الحالي وإنجازات علمائه، فقضايا التقدم الإنساني وتحدياتها المتتالية والمتنامية يتشارك الآن في تأملها وضع الحلول المناسبة لها الفلاسفة والعلماء على حدٍ سواء، مثل قضايا البيئة، والتغيرات المناخية، وأخلاقيات البحث العلمي، ومعالجة المشكلات الناجمة عن التطورات العلمية في مجالات الاستنساخ

¹ محمود، زكي نجيب، نحو فلسفة علمية، م، الجزيرة، ص7.

² المرجع السابق، ص7.

³ النشار، مصطفى، 2022، الدور التنويري للفلسفة. عابر للعصور، مجلة صوت الجيل، العدد (5)، تصدر عن وزارة الثقافة الأردنية عمان، ص37.

⁴ المجلة التي سبق ذكرها، ص37، 38.

وزرع الأعضاء، والهندسة الوراثية، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من مجالات البحث العلمي بما تثيره من مشكلات مُستحدثة.¹

فمن البديهي أن العلم كأى نشاط بشري آخر من حيث كونه يسعى الباحث فيه إلى أهداف أو غايات يرمي إلى الوصول إليها تتمحور في مجملها حول التفسير والتنبؤ ثم الضبط والتحكم في الظواهر الإنسانية أو الطبيعية.² كل هذه المناشط المعرفية على حدّ سواء؛ تشكّل هدفاً حيث يسعى إليها الفيلسوف قدر ما يسعى إليها العالم وإن اختلفا في منهجيهما كسبيلين للوصول إليها.³

فالفلسفة هي من توجه العلم كما أنها تساعد على التعليل والربط فهي تمدّه بالنظرة الكلية الشمولية، فنتائج العلم تساعد على تقدم الفلسفة والعكس كذلك.

ومن ثم لا ينبغي لمن يشتغل بالعلوم التجريبية الابتعاد عن مسائل الفلسفة، فهذا أينشتاين وهو واحد من أعظم الرجال المبدعين في فزياء القرن العشرين نجده يثني على الفلسفة. فالانتقال من النظام البطليموسي إلى النظام الكوبرنيكي، والتحول من الهندسة الإقليدية إلى الهندسة الغير الإقليدية، أو من الميكانيكا النيوطينية إلى الميكانيكا النسبية وإلى الفضاء المنحني والرباعي الأبعاد، كل ذلك استند فيه العلماء إلى التأمل الفكري قبل أن يصاغ إلى معادلات رياضية. ويتضح من كل هذه الاعتبارات أن على كل من ينشد فهماً مقبولاً لعلوم القرن العشرين أن يكون ملماً بقدر كبير من الفكر الفلسفي.⁴

فقد أصبحت الفلسفات المعاصرة أكثر ارتباطاً بالعلم، وإن لم تعد قائمة على العلم ونتائجه بشكل مباشر كما كان الحال في القرن التاسع عشر. وانعكس هذا التأثير على استخدام المنهج العلمي والاستعانة بنتائج العلوم الطبيعية والنظريات العلمية في أغلب التيارات الفلسفية السائدة في القرن العشرين، حتى أصبح يطلق عليه اسم عصر المنهج والتحليل. وإذا كان الاهتمام بالمنهج يعود إلى عهد ديكرت ودفيد هيوم... إلا أن هذا القرن نجح نجاحاً كبيراً في تحليل المفاهيم وتصنيف أشكال التفكير والتحرر من الميتافيزيقا التقليدية.⁵

فلسفة العلم:

إذا كان العلم لا يفكر في ذاته فإن فلسفة العلم هي التي تتكفل بذلك العبء وتضطلع بالتفكير في ذات العلم في منهجه ومنطقه وخصائص المعرفة العلمية وشروطها وطبائع تقدمها وكيفية وعوامله على

¹ النشار، مصطفى، مجلة صوت الجيل، سبق ذكرها، ص 39.
* علم المنطق:

² الحصادي، نجيب، 1991م، نهج المنهج، الدار الجماهيرية، للنشر والتوزيع، مصراته، ليبيا، ط1، ص72.

³ النيان، صالح، 2019، إشكالية الموضوعية في العلوم الطبيعية، دار جين، البيضاء، ليبيا، ط1، ص75.

⁴ فرانك، فليب، 1983م، فلسفة العلم. الصلة بين العلم والفلسفة، ت: ناصيف علي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط1، ص 8.

⁵ أبو السعود، عطيات، 2002م، الحصاد الفلسفي للقرن العشرين، دار المعارف، الإسكندرية، (د.ط)، ص9.

الإجمال التفكير في الأبيستولوجيا* - أي نظرية المعرفة العلمية - ثم العلاقة بينها وبين المتغيرات المعرفية الأخرى والعوامل الحضارية المختلفة.¹

وإذا كان العلم لا يلتفت كثيراً إلى ماضيه فإن الفلسفة أضحت لا تنفصل عن الأبعاد التاريخية لظاهرة العلم فغدت شديدة العناية بتاريخ العلم.²

ولعل الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به فلسفة العلم في خلق المناخ الملائم لتفاعل مثمر بين العلم وسائر الفاعليات الإنسانية الأخرى، ودون أن نقلل أبداً من أهمية التناول المنطقي للعلم بوصفه أحد هذه الفاعليات، أول هذه الأمثلة منبثق عن الفيزياء المعاصرة*، فقد جاءتنا هذه الفيزياء بعدد غير قليل من المفاهيم الجديدة والغريبة في نفس الوقت.³

فتشكيل المفاهيم في الفيزياء الكلاسيكية*، لم يكن محصوراً في مجال العلم والتفكير فقط، بل شاركت العديد من المذاهب الفلسفية في تلك الصياغات، الأمر الذي يعني أن هذه المذاهب قد انطلقت من خلال نظرتها الفلسفية، التي لا تعتمد في بحثها ونظرتها إلى الكون، منهجاً تجريبياً دقيقاً، بل كانت تعتمد طريقة تأملية في النظر إلى الأشياء والطبيعة.⁴

إضافة إلى ذلك فإن المذاهب الفلسفية التي صاغت تلك المفاهيم وضعت ثققتها في العقل بشكل مطلق على اعتبار أنه قادر على تقديم تفسير شامل للظواهر في مقابل نظرتها، للمعرفة الحسية نظرة شت يقينية، ونتيجة لذلك فقد جاءت المفاهيم في البناء الفلسفي ذات سمة تأملية. أكثر من كونها علمية.⁵

¹ منقول بتصرف: الخولي، يمى طريف، 2000م، فلسفة العلم في القرن العشرين، سلسلة عالم المعرفة، العدد، 264، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص200.

* الأبيستولوجيا: كلمة يونانية مركبة من لفظتين "إبستمي" episteme ومعناها علم science ولوجس logos بمعنى منطق، نقد، علم، نظرية، وعليه فإن كلمة إبستولوجيا epistemologies من حيث الاشتقاق اللغوي تشير إلى نظرية في العلم. للمزيد أنظر: صليبيا، جميل 1928م، مادة الأبيستولوجيا، دار الكتاب اللبناني، بيروت، (د.ط)، ص33.

² المرجع السابق،

³ محمد، بدوي عبد الفتاح، فلسفة العلوم الطبيعية، مرجع سابق، ص14.

⁴ العلاف، مشهد سعدي، بناء المفاهيم بين العلم والمنطق، 1991م، دار الجبل، بيروت، ط1، ص3.

(*) الفيزياء المعاصرة: هي التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. وهي تمثل رؤية جديدة للكون تسمح للإنسان، قيمه ومعتقداته بالدخول في النسق الفيزيائي للكون وبالتالي، فوجود الله ووحداية، والاعتراف بالعقل أو الوعي والنفس بل والأهم كذلك الغائية، كلها تمثل حقائق تنسجم ومعيطات العلم. هذه الفيزياء تمثلها ثلاث نظريات هي النظرية الذرية للمادة ثم نظرية الكم (الكوانتم) ونظرية النسبية. للمزيد أنظر: أجروس، روبرت، العلم في منظوره الجديد، ت: كمال خلالي، عالم المعرفة، العدد (134) فبراير 89، الفصل 1_2_3_4.

(*) الفيزياء الحديثة (الكلاسيكية) تلك التي جاءت في القرن السابع عشر، موازية زمنياً للفلسفة الأوروبية الحديثة، واستمرت قرابة ثلاثة قرون. ترى هذه الفيزياء من حيث المبدأ أن المادة هي الحقيقة الكونية القصوى. وبالتالي تتصور الكون وكأنه آلة كبيرة تحكمه قوانين آلية صارمة تصنف بالاحتمية. هذه الاحتمية الآلية تسري أيضاً على سلوك الإنسان وقيمه، وقد جاءت هذه الفيزياء كرد فعل لإسراف العصر المدرسي السابق عليها في تفسير الطبيعة بعناصر لاهوتية مفعمة بالغيبيات والخوارق. للمزيد أنظر: محمد، بدوي عبد الفتاح، فلسفة العلوم الطبيعية، 2011م، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، ص12.

⁵ المحجوب، محمد حسين، تحليل منطقي لعلاقة التقدم العلمي بالبحث المعرفي، مرجع سابق، ص39.

فالعديد من الباحثين ينظر إلى المفاهيم على اعتبار أنها ركن أساسي في بناء المناهج وصياغة النظريات العلمية وفرض الفروض. وهنا نقول أن المفاهيم المثارة هي مفاهيم فلسفية في صميمها بقدر ما تعبر عن بحث علمي، فكل مفهوم فلسفي قادر بحكم فلسفته على استثارة جدل لا يقبل الحسم... لهيكل رأي مفاده أن طائر "المينيرفا" الذي يرمز إلى الفلسفة لا يشرع في الطيران إلا بعد أن يرخي الليل سدوله سوف أفهم هذا الحكم على اعتبار كونه يقضي بأن الفلسفة لا تبدأ في ممارسة نشاطها الجدلي إلا عقب قيام أنشطة بشرية تستثير سلوكيات ممارسيها بقضايا لا يتسنى حسم امرها وفق المناهج التي يعتدون بها.¹

تجدد الإشارة هنا إلى أن هذا التحديد للمفهوم الفلسفي قد يوحي إضافة إلى المفاهيم المدروسة في ذاتها بأنها في جانبها الجدلي قد بدأت بعد وصول أبحاث علمية محددة إلى درجة معينة، وهذا ما سيطله البحث، فالفلسفة هنا بدأت قبل الأبحاث العلمية الحديثة، ومن هنا تكون "الفلسفة محاولة لا تقل ضبطاً ولا جدية عن محاولة العلم لفهم العالم، بل إنه ليس بالمقدور تكريس جدية العلم في هذا الخصوص حال غياب تصور فلسفي يحدد أهدافه ويسوغ مناهجه.²

وهذا ما يود البحث الوصول إليه بيان أن هناك علاقة داخلية وخارجية بين مفاهيم الفلسفة والعلم.

ولعل كارثة كورونا المعاصرة التي شكلت مناخاً يسوده القلق والحيرة في كل دول العالم، على الرغم من قناعة كل سكان الأرض بأن هناك دول تعلم وتعرف معلومات ذات أهمية قصوى عن هذه الكارثة، ولكنها لن تعطي أي معلومات على الأقل في الوقت الحاضر.³

لقد فرضت واقعة كورونا نفسها كواقعة عملية تستحق الدراسة العلمية، ولكن يبقى أحد أعمدة استحقاق هذه الدراسة يقوم على فرضية جوهرية أو على عدة تساؤلات فلسفية هي:

- هل كورونا فيروس أم غاز؟

- أين ظهر هذا الفيروس في البداية؟

جميعاً سنجيب أنه ظهر في ديسمبر/ كانون الأول الماضي، في ولاية ووهان الصينية، لينتشر عبر العالم.

السؤال هنا: ماهي الدول التي انتشر فيها بعد الصين مباشرة؟

سنجيب أنه وصل إلى 13 دولة في قارة آسيا تعد غالبيتها مجاورة للصين، منها اليابان، سنغافورة، تايوان، ماليزيا... الخ⁴

¹ الحصادي، نجيب، الريبة في قدسية العلم، 1998م، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ط1، ص13.

² منقول بتصريف: المرجع السابق، ص17.

³ المحجوب، محمد حسين، 2020م، ورقات من كورونا دار ديوان العرب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص82.

يستوجب علينا معرفياً معرفة المسافة التي تفصل بين المدينة الصينية وباقي الدول الذي انتشر فيها هذا الفيروس وتعد هذه المعرفة معرفة أساسية؟

كذلك يستوجب علينا أن نطرح سؤال آخر: هل الغازات تتحرك على هيئة كتل دائماً؟ وهل تسير في خطوات ثابتة؟¹

عند هذا المقام يبرز السؤال الفلسفي القائل: إذا دخل الغاز لجسم الإنسان هل ينتقل منه لجسم إنسان آخر؟²

لا شك أن الوصول إلى الحقائق والثوابت في البحث العلمي، وفي أي مجال يُعد مرحلة متقدمة وصعبة في ذات الوقت، خصوصاً في العلوم والمجالات النظرية، لهذا يكون للفلسفة دائماً دور من خلال طرح التساؤلات التي تُوصلنا إلى نتائج واستدلالات فيما بعد.

تعزيز الروابط بين الفلسفة والعلم:

يكتمل نشاطي العلم والفلسفة عبر التوكيد على كونهما يتخذان من المنهج النقدي وسيلة لاختبار فروضهما، دون إغفال لعدم تماهي مقاصدهما؟ ألا تعمل الفلسفة. بمفهومها العام، على تشكيل أفق توقعات البشر بقدر لا يقل أهمية عن ذلك الذي يحدثه العلم؟

فالنقطة الجوهرية في النهج النقدي هي عدم قبول فكرة أو رأي أو مقولة أو قضية على علاقتها، وإنما إعادة النظر فيها وفحصها مجدداً، ويهدف هذا الفحص إلى الكشف عن مكونات الفكرة وبنيتها الداخلية وحدودها وآفاقها وافتراضاتها وجذورها ودينامية حركتها وتناقضاتها الداخلية والخارجية، وهو ينطوي على تفكيك الفكرة وإعادة تركيبها وتحليلها واختبارها ودراسة روابطها الداخلية والخارجية.³

فالنقد سمة أساسية من سمات عصر الحداثة فقد كان له دوراً فعالاً في النتاج المعرفي وتطوره، فكل مرحلة مزدهرة مر بها تاريخ المعرفة والفكر كانت نتيجة نقد للفكر السائد في تلك الفترة.

إذا كان الأمر على هذه الشاكلة، ألنا أن نتحدث عن فردوس المعرفة عوضاً عن الحديث عن فردوس العلم، ونقرر أن الفوز بنعيمه ليس حكراً على أية طائفة من البشر؟ وفي واقع الأمر فإن هناك من الفلاسفة من يؤكد صراحة على تماهي منهجي العلم والفلسفة.⁴

⁴ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

¹ المرجع السابق، ص 83.

² المرجع السابق، ص 27.

³ منقول بتصريف: غصيب، هشام، العقل والمنهج في الثورة العلمية الكبرى، مرجع سابق، ص 79.

⁴ الحصادي، نجيب، تقريظ العلم، مرجع سابق، ص 55.

فالفلسفة إذاً تُكمل العلم ولا يكتمل أحدهما دون الآخر، لذلك لا يمكن الاستغناء عن الفلسفة، فالتساؤل الفلسفي مطروح في شتى العلوم، لذا لا يمكن لقيمة الفلسفة أن تتراجع برغم من عزوف العلوم عنها، وفي ذلك يقول الفيلسوف رسل: "إنّ العالم الذي تقدمه لنا الفلسفة القائمة على نتائج العلم الحديث هو في كثير من نواحيه أقرب إلى نفوسنا من العالم الماديّ الذي كانوا يتصوره في القرون الماضية".¹

من هنا يمكننا القول إن العلم والفلسفة لا يمكن أن يكون هدفهما مختلفاً، فهما يتمحوران دائماً حول خدمة الإنسان وقضاياها.

إذاً فالحديث عن الفلسفة التجريبية باتا مشروعاً اليوم، ورغم نزوع هذا المنهج لإعلان سيادته على أغلب مجالات التفكير فإنه مازال يفتقد من حيث نتائجه لليقينيّة، وتطبيقاته الواقعية تجرنا إلى استخلاص طبيعة الخطأ، ومن هنا فالخاصية المميزة للباحث العلمي الأصيل هي الاندهاش إذ عليه أن يتساءل حول مدى صحة الإجابات المقبولة والحلول المتوفرة علمياً، لكن النقد لا يكون نقداً إلا إذا كان مؤسساً، فإن كان تفسير ما مقبولاً عند الأقدمين فإن الدهشة وتحديداً وازع إبداع حقيقة جديدة يمثل ماهية وجوهر المعرفة العلمية.

إذاً يجب علينا أن نعي بأن المباحث التجريبية، وإن كانت نورنا الأوكد لمعرفة الحقيقة الواقعية فإنها لا تقدر على الإجابة إلا على جزء محدود من التساؤلات الإنسانية ففي هذا العالم المعطى، يعيد العلم زرع شبكات نظامية تتحول بدورها إلى مستنقعات للجهل والخطأ للألم والياس، فالعقل التجريبي يحوي داخله مشروعية حضور المبحث الميتافيزيقي وحضور القيم الأخلاقية والدينية.

إذاً العالم لا يتوصل لفرضيته بإجراء التجارب وتحليل النتائج إنما الأمر في ذلك يعود إلى التساؤلات التي يسألها العالم مع نفسه وبالأحداث التي تجري في كونه والتفكر فيه ليصل إلى الفرضية التي سينطلق منها ليسلم بها فيبني عليها فيما بعد العديد من التفسيرات لظواهر الكونية التي هي أساس دراسته.

إذاً فدور الفلسفة في رسم الصورة للعالم دور أساسي ومهم، لأن العلم يزودنا بحقائق جزئية هي بمثابة الألوان التي يستخدمها الفنان، وأن الطريقة العلمية هي وسيلة عرض تلك الحقائق الجزئية في الإطار، فهي بمثابة الخطوط الرئيسة التي يرسمها أو يتخيلها الفنان على أرضية الصورة.²

أما الفلسفة فهي الأسلوب الذي يربط أجزاء الصورة في كلّ منسجم وموحد، وتبين في الوقت ذاته الفجوات والغوامض التي تركها العلم في رسم الصورة، فليست الفلسفة علماً في مستوى العلوم الطبيعية، لأنها لا تهتم بحقائق العلم الجزئية ذاتها، بل بطريقة توزيع الحقائق الجزئية في الصورة،

¹ نقلاً عن: محمود، جمال، الفلسفة والعلوم بين راسل وفتغنشتاين، ص105.

² منقول بتصرف: خليل، ياسين، 1971م، منطق المعرفة العلمية، منشورات الجامعة الليبية. كلية الآداب، (د ط) ص8.

وليس من واجب الفلسفة إضافة حقائق جديدة في العلوم، بل تتجلى غايتها في دراسة الطريقة العلمية التي استخدمها العالم وإمكانية تطويرها أو إزالة معوقاتها، وفي دراسة المعرفة العلمية التي يقوم العلم بتزويدها عن العالم ابتغاء توضيح الصورة وفهمها.¹

هنا تصبح الفلسفة ضرورية للعلم كما أن العلم ضروري للفلسفة، وبهذا يتحول الفيلسوف إلى مشارك في العمل العلمي، ويتحول العالم إلى مشارك في العمل الفلسفي، وبذلك تتجلى الصلة بين العلم والفلسفة والعالم والفيلسوف بشكل بارز في نظرية العلم Wissenschaftstheorie.

وهنا يجب أن نوضح أن لكل منهما دوره الذي يعزز الآخر ولكن لا يمكن لنا أن نوحده بين الفلسفة والعلم في المنهج والخطوات، حتى تستحيل الفلسفة بالضرورة إلى العلم، إنما يجب إيضاح أن النهج الذي تنهجه الفلسفة في كل مباحثها هو المنهج العقلي، وهو نشاط حر فعال يرتكز على النقد العقلي بالدرجة الأولى.

وهذا الإيضاح لا يتحقق إلا من خلال رابطة تعاون وثيقة بين الفلاسفة والعلماء، والعلماء الذين هم على قدر كاف من الثقافة الفلسفية الراقية، يدركون هذا أما من يفضون غلاف العلاقة بين الفلسفة والعلم فإن موقفهم لا شك "يفضي عادة إلى نمو غير متعمد لفلسفة رديئة".²

"نستنتج من هذا أن الفلسفة متغلغلة في العلم حتى النخاع، إنها المعنى الباطن الذي يزود العالم بالزاد العلمي ويرشد عمله المنهجي".³ وفي هذا السياق يوضح لنا عبد الرحمن بدوي * بدقة متناهية جوهر العلم وأساس روحه الأصيلة.

إن دائرة العلاقة بين الفلسفة والعلم من حيث أن الفلسفة تقدم للعلم زاده المعرف، وأساسه الأبستمولوجي الذي يجعله نبراساً لها، ولذا فإن "كل من يشتغل بالفلسفة (يتفلسف) لابد له أن يكون على معرفة بالمنهج العلمي".⁴ حتى يستطيع أن يتحاور مع مستجدات عصره، وأن يناقش العلوم في علومهم. وهذا ما يمكن وصفه الدور الإيجابي للفيلسوف.

¹ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² بدوي، عبد الرحمن، 1979م، مدخل جديد إلى الفلسفة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، ص18.

³ بدوي، عبد الرحمن، مدخل جديد إلى الفلسفة، مرجع سابق، ص22.

⁴ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

* عبد الرحمن بدوي: يعد أحد أبرز الفلاسفة العرب في القرن العشرين وأغرزهم إنتاجاً، إذ شملت أعماله أكثر من 150 كتاباً تتميز ما بين تأليف وترجمة وتحقيق، تأثر ببعض الفلاسفة الوجوديين الأوربيين وعلى رأسهم الفيلسوف الألماني مارتن هيدجر، حصل على رسالة الدكتوراه من جامعة القاهرة وكان عنوان الرسالة (الزمان الوجودي) وكان من المشرفين عليها طه حسين والذي قال عنه "أول مرة نشاهد فيلسوف مصرياً" وناقش بعدها "مشكلة الموت في الفلسفة الوجودية والزمان الوجودي" كان يجيد العديد من اللغات منها الإنجليزية الفرنسية واليونانية والأساسية إلى غير ذلك من اللغات الأخرى. للمزيد أنظر "بدوي، عبد الرحمن، 2000م، سيرة حياتي ج1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص15.

الخاتمة

لدى الكثير تصور مغلوط هو كون أن العلم لا صلة له بالفلسفة، غير أن هذا التصور يعبر عن فهم ضحل أو مغلوط لا يفتن إلى ما هناك من صلة حميمة بين العلم والفلسفة، فالعلم والفلسفة مرتبطان ارتباطًا وثيقًا، فهما ملتحمان في الوعي الإنساني عبر التاريخ.

للفلسفة دور تنويري لا يمكن إنكاره حتى بعد ثورة الاكتشافات العلمية، وعصر الحداثة العلمي، فلا يمكن أن تحاصر الفلسفة بتهمة أنها لا تواكب العلم، بل يجب التدرب على التفلسف لتأمل في كل ما حولنا بنظرية نقدية وإبداعية نحن بحاجة لها الآن.

أن الحاجة إلى الفلسفة لن تتوقف ولن تنتهي ما دامت الحياة فنحن بحاجة إلى التجديد والتطوير وهي من تحدد الإشكاليات التي نواجهها وتقدم اقتراحات وحلول لمعالجتها فضلاً عن أنها تحدد الرؤية التي نطمح أن نصل إليها وذلك على مستوى كل الميادين وشتى أنواع العلوم.

فالعلاقة بين العلم والفلسفة علاقة جدلية وعلينا أن نعي جدلية هذه العلاقة يتوهم من يعتقد أن لا صلة للعلم بالفلسفة، بل نحن اليوم في أمس الحاجة إلى الفلسفة لما لها من دور عريق لإنارة طريق العلم والمعرفة.

نتائج الدراسة

- أن الفرضية العلمية التي تعمل الأبحاث على محاولة اثباتها أو رفضها هي في الأصل تساؤل فلسفي.
- الفلسفة داعمة للعلم وتعمل على النهوض به.
- إثراء الفلسفة للعلم بالعديد من المفاهيم العلمية.
- لكل علم مهمة فلسفية لا يمكن أن يقوم بمعزل عنها.

توصية الدراسة

نوصي بمشاركة البحوث الفلسفية مع العلوم بصفة عامة لأنها تساهم بجزء لا يمكن تجاهله، في حياة الإنسان وكيفية تفكيره.

قائمة المصادر والمراجع

1. أبو السعود، عطيات، 2002م، الحصاد الفلسفي للقرن العشرين دار المعارف، الإسكندرية، د.ط، ص9
2. الحصادي، نجيب، الريبة في قدسية العلم، 1998م، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ط1.

3. الحصادي، نجيب، 1991م، نهج المنهج، الدار الجماهيرية، للنشر والتوزيع، مصراته، ليبيا، ط1.
4. الحصادي، نجيب، تقريظ العلم، 1990م، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، مصراته، ط1.
5. العلاف، مشهد سعدي، بناء المفاهيم بين العلم والمنطق، 1991م، دار الجبل، بيروت، ط1.
6. المحجوب، محمد حسين، 2019م، في ثقافة العلم، دار البيان للنشر والتوزيع، بنغازي ليبيا، ط (2).
7. المحجوب، محمد حسين . محجوب، محمد حسين، 2010م، تحليل منطقي لعلاقة التقدم العلمي بالبحث المعرفي مجلس الثقافة العام، سرت، ط1.
8. المحجوب، محمد حسين، 2020م، ورقات من كورونا دار ديوان العرب للنشر والتوزيع، مصر، ط1.
9. المحجوب، محمد، 2019م، النظرية العلمية بنيتها وسبل اختيارها، دار البيان للنشر والتوزيع بنغازي. ليبيا، ط2، ص7.
10. النيان، صالح، 2019، إشكالية الموضوعية في العلوم الطبيعية، دار جين، البيضاء، ليبيا، ط1.
11. بدوي، عبد الرحمن، 1979م، مدخل جديد إلى الفلسفة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2.
12. خليل، ياسين، 1971م، منطوق المعرفة العلمية، منشورات الجامعة الليبية. كلية الآداب، (د.ط).
13. روزنبرج، أليكس، 2011م، فلسفة العلم، ت: أحمد عبد الله السماحي، فتح الله الشيخ، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط (1).
14. ريتلي، مات، 2001م، الجينوم، ت: مصطفى إبراهيم فهمي، عالم المعرفة، الكويت، ط (1).
15. غصيب، هشام، 2018م، العقل والمنهج في الثروة العلمية الكبرى، المركز الدولي للتربية الابتكارية، الأردن، ط (1).
16. فرانك، فليب، 1983م، فلسفة العلم . الصلة بين العلم والفلسفة، ت: ناصيف علي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط1.
17. مجاهد، عبد المنعم، (د. ت)، مدخل إلى الفلسفة، دار النشر والتوزيع، القاهرة، الأعمال الكاملة، 19، (د. ط) ص20.
18. محمد، بدوي عبد الفتاح، فلسفة العلوم الطبيعية، 2011م، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

المعاجم والموسوعات

1. صليبا، جميل، 1994م، المعجم الفلسفي، الشركة العالمية للكتاب بيروت، لبنان، الجزء الأول، والثاني.
2. نجيب، زكي، وآخرون، (د.ت)، الموسوعة الفلسفية المختصرة، دار القلم، بيروت. لبنان، (د. ط).

المجلات العلمية

1. زكريا، فؤاد، 1990م، التفكير العلمي، سلسلة عالم المعرفة، تصدر عن المجلس الوطني الثقافي والفنون والآداب، الكويت.
2. الخولي، يمى طريف، 2000م، فلسفة العلم في القرن العشرين، سلسلة عالم المعرفة، العدد، 264، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
3. النشار، مصطفى، 2022، الدور التنويري للفلسفة. عابر للعصور، مجلة صوت الجيل، العدد (5)، تصدر عن وزارة الثقافة الأردنية عمان.

تعزيز رشاقة وأداء سلسلة التوريد من خلال المشتريات الإلكترونية: دراسة للقطاع الصناعي الفلسطيني

محمد ابراهيم البرغوثي

دكتورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين
mbargouthi@staff.alquds.edu

ملخص البحث

الهدف: هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثير المباشر للشراء الإلكتروني على رشاقة وأداء سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني.

المنهجية: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد احتوت على جملة من الأسئلة، لقياس متغيرات الدراسة، تم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من 288 مفردة من أصحاب الشركات في القطاع الصناعي الفلسطيني، ومدراءها وأصحاب القرار فيها، وتم صياغة عدد من الفرضيات وفحصها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM)، باستخدام البرنامج الإحصائي SmartPls4.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للشراء الإلكتروني بأبعاده مجتمعة (التصميم الإلكتروني، والمصادر الإلكترونية، والتفاوض الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني) على رشاقة سلسلة التوريد. أما نتائج تأثير أبعاد الشراء الإلكتروني الفردية فقد وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً إيجابياً لكل الأبعاد باستثناء بُعد التفاوض الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الشراء الإلكتروني ورشاقة سلسلة التوريد على أدائها.

الخلاصة: يعتبر الشراء الإلكتروني أداة مهمة في تعزيز رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي، وعاملاً مهماً في تحسين أداء هذه السلسلة.

الكلمات المفتاحية: الشراء الإلكتروني، رشاقة سلسلة التوريد، أداء سلسلة التوريد، فلسطين.

Enhancing Supply Chain Agility and Performance through Electronic Procurement: A Study of the Palestinian Industrial Sector

Mohammad Ibrahim Al-Barghouthi

PhD in Business Administration, Faculty of Business and Economics, Al-Quds University,
Palestine
mbargouthi@staff.alquds.edu

Abstract

Objective: The study aimed to explore the direct impact of e-procurement on the agility and performance of the supply chain in the Palestinian industrial sector.

Methodology: The questionnaire was used as the main tool for the study. It contained a set of questions to measure the study variables. It was designed based on previous studies. This study was conducted on a sample of 288 individuals from the owners of companies in the Palestinian industrial sector, their managers and decision-makers. A number of hypotheses were formulated and examined using the structural equation model (Structural Equation Modeling (SEM), using the statistical program SmartPls4.

Results: The study found a positive significant impact of e-procurement in its combined dimensions (e-design, e-sources, e-negotiation, and e-evaluation) on the agility of the supply chain. As for the results of the impact of the individual dimensions of e-procurement, the study found a positive significant impact for all dimensions except the dimension of e-negotiation on the agility of the supply chain. The study also found a positive significant impact for both e-procurement and supply chain agility on its performance.

Conclusion: E-procurement is an important tool in enhancing the agility of the supply chain in the industrial sector, and an important factor in improving the performance of this chain.

Keywords: E-procurement, Supply chain agility, Supply chain performance, Palestine.

المقدمة

أسهم التطور التكنولوجي والاعتماد على الإنترنت، في زيادة الاعتماد إلكترونياً على تنفيذ مهام ووظائف سلاسل التوريد في المنظمات المختلفة. وقد عزز هذه الممارسات الإلكترونية الكثير من الأحداث غير المتوقعة عالمياً ومحلياً، كزيادة التنافس المحلي والعالمي، وجائحة كورونا (Ateyah, 2019)، حيث أصبح التركيز على سلاسل التوريد المستدامة والفعالة من أولويات المنظمات المختلفة لضمان أمن سلسلة التوريد في المستقبل (Reddy & Kalpana, 2021). وأخيراً ألقى الصراع الروسي الأوكراني بظلاله الثقيلة على سلاسل التوريد (Tsang et al., 2024)، مما حدا بالعديد من الشركات والمؤسسات للتركيز على إيجاد وسائل إلكترونية لتجاوز عدم القدرة على اللقاءات المباشرة ومعوقات التنقل. ومن هذه الوسائل، الشراء الإلكتروني.

يعتبر الشراء الإلكتروني (E-procurement) مفهوماً جديداً نسبياً في مجال الأعمال، وفي سياق البحث الأكاديمي (Faheem & Siddiqui, 2019)، ويعرف على أنه تطبيق الأنترنت والأنظمة التكنولوجية الرقمية للقيام بعمليات الشراء في المنظمة، بمراحلها المتعددة، مثل البحث وتحديد مصدر الشراء والتفاوض والطلب والاستلام والمراجعة ما بعد عملية الاستلام (Chen et al., 2022). ويعد الشراء الإلكتروني أحد التطورات المعاصرة في إدارة سلسلة التوريد، وله دورٌ مؤثرٌ في تحقيق القدرة التنافسية من حيث التكلفة في معظم شركات التصنيع (Madzimure, 2020). وقد أصبح الشراء الإلكتروني أكثر ممارسةً وشيوعاً، بسبب قدرته على تقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة والمرونة، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء.

أما سلسلة التوريد فهي من العمليات المهمة في أي منظومة تجارية، لما لها من تأثير على كفاءة العمل وتكاليف الإنتاج. وتعتبر الرشاقة من السمات المهمة لسلاسل التوريد (Supply Chain Agility) لدورها الكبير في تمكين المنظمات للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في الأسواق واحتياجات العملاء. وتشير رشاقة سلسلة التوريد إلى قدرة شبكة التوريد على الاستجابة السريعة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها والنجاح في ذلك من خلال الاستغلال السريع للفرص التجارية (Irfan et al., 2020).

العديد من الدراسات اهتمت بالشراء الإلكتروني وعلاقته بمتغيرات عديدة مثل، أداء سلسلة التوريد (Faheem & Siddiqui, 2019)، أو رشاقته (Makudza et al., 2023)، أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Pujawan & Goyal, 2005)، أو الأداء المالي (Marei, 2022). إلا أن العلاقة بين الشراء الإلكتروني بأبعاده المنفردة مع رشاقة سلسلة التوريد وأدائها لم تحظ بالدراسة الكافية، حتى أن

الدراسات التي تناولت علاقة بعض هذه المتغيرات في أغلبها كانت في الدول المتطورة، ولم تحظ الدول النامية خاصة في العالم العربي بدراسات كافية. لذلك هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات للتعلم في فهم العلاقة بين الشراء الإلكتروني ورشاقة وأداء سلسلة التوريد.

مشكلة الدراسة

في المشهد التجاري المعاصر، أصبح تبني أنظمة المشتريات الإلكترونية (الشراء الإلكتروني) شائعًا بشكل متزايد، لتعزيز كفاءة سلسلة التوريد واستجابتها. فقد أسهم التطور التكنولوجي والأنترنت في زيادة الاعتماد إلكترونياً على تنفيذ مهام ووظائف سلاسل التوريد (Makudza et al., 2023). وفرضت العديد من الأحداث والتحديات المفاجئة ضرورة التعامل مع هذه الممارسات والوسائل الإلكترونية، كالمنافسة الشديدة بين سلاسل التوريد بدلا للتنافس التقليدي بين الشركات، Martin Christopher (2016)، وجائحة كورونا. ومن هذه الوسائل، تبني الشراء الإلكتروني، برغم أنه جديد نسبيا في مجال الأعمال، والبحث الأكاديمي (Faheem & Siddiqui, 2019)، إلا أنه يعد أحد التطورات المعاصرة في إدارة سلسلة التوريد، لقدرته على تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة وسرعة الاستجابة (Madzimure, 2020).

يعتبر أداء سلسلة التوريد من النشاطات المهمة في أية منظومة تجارية، وتمتاز السلاسل الرشيقة بالقدرة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة في الأسواق واحتياجات العملاء. حيث تشير رشاقة سلسلة التوريد إلى قدرة شبكة التوريد على الاستجابة السريعة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، والنجاح في ذلك من خلال الاستغلال السريع للفرص التجارية (Irfan et al., 2020).

وعلى الرغم من الاعتراف بالشراء الإلكتروني كأداة مهمة لتعزيز مرونة سلسلة التوريد وأدائها، فإن غالبية الأبحاث القائمة قد فحصت بشكل أساسي تأثيرها كمفهوم شامل، دون الخوض في الأبعاد الفردية للشراء الإلكتروني. ولم تعط الانتباه الكافي للتأثيرات الدقيقة التي قد تحدثها الأبعاد الفردية للشراء الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد وأدائها. وعلاوة على ذلك، فإن دراسة الشراء الإلكتروني تركز في الاقتصاديات المتقدمة، ولم يأخذ حقه في البلدان النامية، بما في ذلك فلسطين، فكان هذا البحث، كدراسة رائدة هي الأولى من نوعها في فلسطين.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر الشراء الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني. وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- استكشاف التأثير الفردي لأبعاد الشراء الإلكتروني: أ. التصميم الإلكتروني ب. المصادر الإلكترونية ج. التفاوض الإلكتروني د. التقييم الإلكتروني، على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني.

2. معرفة التأثير المباشر للشراء الإلكتروني على أداء سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني.
3. تحديد التأثير المباشر لرشاقة سلسلة التوريد على أدائها في القطاع الصناعي الفلسطيني.

أهمية الدراسة

بالإضافة إلى تناولها مواضيعاً معاصرة مهمة وهي الشراء الإلكتروني ورساقة وأداء سلاسل التوريد ، فهذه الدراسة تكتسب أهميتها لعدة أسباب. أولاً، فهي تعالج فجوة حرجة في الأدبيات من خلال فحص تأثير أبعاد الشراء الإلكتروني الفردية على مرونة سلسلة التوريد وأدائها، بدلاً من التعامل مع الشراء الإلكتروني باعتباره بنية واحدة. وبذلك، توفر فهمًا أكثر تفصيلاً لكيفية مساهمة أبعاد مختلفة من الشراء الإلكتروني في رشاقة سلسلة التوريد وأدائها. ثانياً، تركز الدراسة على القطاع الصناعي الفلسطيني، وهو المجال الذي لم يحظ باهتمام كبير في الأبحاث القائمة على الرغم من أهميته الاقتصادية، فقد أشارت بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن المنشآت الصناعية تشكل ما نسبته 14% من إجمالي المنشآت العاملة في فلسطين، ويعمل بها 23.4% من القوى العاملة الفلسطينية. ويساهم القطاع الصناعي بحوالي 12% من الناتج المحلي الإجمالي. إلا أن هذا القطاع يواجه العديد من التحديات السياسية والاقتصادية الناتجة عن سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على المعابر، وحرية تنقل الأشخاص والبضائع والاستيراد والتصدير، بالإضافة إلى النقص الحاد في التمويل، مما أدى إلى تراجع نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي تراجعاً كبيراً بين عامي 1994-2021 فقد انخفضت مساهمته من 22% عام 1994 إلى 12% في عام 2021 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022). هذه التحديات تتطلب من القطاع الصناعي الفلسطيني إيجاد الوسائل والأدوات اللازمة لمواجهتها، ومن هذه الوسائل الاهتمام برشاقة وأداء سلاسل. لذلك فإن نتائج هذه الدراسة ليست فقط جانباً أكاديمياً حول إدارة سلسلة التوريد في البلدان النامية فحسب، بل ستقدم أيضاً رؤى عملية للممارسين الصناعيين وصناع السياسات في فلسطين. أخيراً، نظراً للأهمية المتزايدة للشراء الإلكتروني في سلاسل التوريد العالمية، يمكن أن تكون هذه الدراسة بمثابة معيار لأبحاث مماثلة في اقتصادات نامية أخرى، وبالتالي توسيع أهميتها وتأثيرها خارج السياق المباشر لفلسطين.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما التأثير المباشر للشراء الإلكتروني بأبعاده الكلية على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني. ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
- ما التأثير المباشر لأبعاد الشراء الإلكتروني: أ. التصميم الإلكتروني ب. المصادر الإلكترونية ج. التفاوض الإلكتروني د. التقييم الإلكتروني، على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني.
2. ما التأثير المباشر للشراء الإلكتروني على أداء سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني.
3. ما التأثير المباشر لرشاقة سلسلة التوريد على أدائها في القطاع الصناعي الفلسطيني.

منهجية الدراسة

1. مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع هذه الدراسة هو المنشآت العاملة في القطاع الصناعي في الضفة الغربية في فلسطين. وللحصول على البيانات اللازمة فقد تم إرسال استبانة لأصحاب ومدراء، هذه المنشآت في الأقسام المختلفة ذات العلاقة بالمشتريات وسلسلة التوريد.

2. قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على دراسات سابقة وثيقة الصلة، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس نقاط تتراوح بين "1= لا إلى 5= أوافق بشدة". الجدول (1) يوضح مقاييس المتغيرات وعدد العبارات المستخدمة ومصدرها.

جدول (1): المقاييس المعتمدة لقياس متغيرات الدراسة - المصدر: المؤلف بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المتغير	عدد العبارات	المصدر
التصميم الإلكتروني	5	Hsin Chang et al. (2013)
المصادر الإلكترونية	4	
التفاوض الإلكتروني	3	
التقييم الإلكتروني	3	
رشاقة سلسلة التوريد	6	Macclever et al. (2017)
أداء سلسلة التوريد	5	Ul-Hameed et al. (2019)

مصطلحات الدراسة

تضم هذه الدراسة ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: الشراء الإلكتروني، ورشاقة سلسلة التوريد، وأداء سلسلة التوريد.

1. الشراء الإلكتروني: Electronic Procurement

يعد الشراء الإلكتروني مفهوماً جديداً نسبياً في مجال الأعمال وفي سياق البحث الأكاديمي Faheem (2019) & Siddiqui) وله دور مؤثر في تحقيق القدرة التنافسية من حيث التكلفة في معظم شركات التصنيع إذ تعتبر المشتريات من أكبر التكاليف السلع في هيكل تكاليف المنظمة، حيث تتراوح تكلفة المواد بين 40-70٪ من تكلفة البضائع المباعة (Madzimure, 2020).

وقد عرف (Ibem et al., 2021) الشراء الإلكتروني بأنه تطبيق الأنترنت والأنظمة التكنولوجية الرقمية للقيام بعمليات الشراء في المنظمة. وتشمل كافة مراحل عمليات الشراء مثل البحث وتحديد مصدر الشراء والتفاوض والطلب والاستلام والمراجعة ما بعد عملية الاستلام. وأضاف (Chen et al., 2022) إلى التعريف السابق، بأنه القيام بوظيفة الشراء باستخدام التكنولوجيا الرقمية والبحث عن المستلزمات وإجراء عمليات أوامر الشراء وإرسالها. ويرى (Lee, and Chai (2021) أن الشراء الإلكتروني هو الحصول وبيع المنتجات والخدمات باستخدام الأنترنت وغيرها من الأنظمة والشبكات الإلكترونية. وأخيراً فقد اعتبر (Wangui (2018) الشراء الإلكتروني على أنه قيمة مضافة لاستخدام الأنترنت والتجارة الإلكترونية لتبسيط وتكامل وتسهيل عملية الشراء بين المشتري والمورد.

تتبنى هذه الدراسة أربع وظائف أساسية للشراء الإلكتروني وهي: التصميم الإلكتروني (E- design)، والمصادر الإلكترونية (E-sourcing)، والتفاوض الإلكتروني (E-negotiation)، والتقييم الإلكتروني (E-evaluation). وتعد هذه الأبعاد الأكثر تصنيفاً وقبولاً في العديد من الدراسات المتعلقة بالشراء الإلكتروني، على سبيل المثال (Faheem & Siddiqui, 2019; Kim & Shunk, 2004; Makudza et al., 2023; Matano et al., 2020) ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

• التصميم الإلكتروني:

يعرف (Chang et al., (2008) التصميم الإلكتروني على أنه عملية إنشاء وبناء نظام إلكتروني لشراء السلع والخدمات. ويتطلب التصميم الإلكتروني وصفاً وتوصيفاً إلكترونياً للمنتج أو الخدمة المراد شراؤها.

• المصادر الإلكترونية:

تعرف المصادر الإلكترونية/ التوريد الإلكتروني على أنه التطبيق الرقمي للتقنيات ومنصات الإنترنت من أجل البحث عن موردي المنتجات والخدمات المتاحة للتعامل والشراء منهم (Mafini et al., 2020) ويهدف إلى البحث عن الموردين باستخدام التقنيات الإلكترونية، من خلال تحديد مجموعة متنوعة من العطاءات من الموردين لتقليل التكاليف (Lysons & Farrington, 2020).

• التفاوض الإلكتروني

هو عملية إجراء المحادثات والتفاوض بين الشركاء في سلسلة التوريد باستخدام الأنترنت ومنصات تكنولوجيا المعلومات والوسائل الإلكترونية المختلفة (Simkova & Smutny, 2021).

• التقييم الإلكتروني

يعتبر الخطوة الأخيرة في عملية الشراء الإلكتروني حيث يتم جمع البيانات بتفاصيلها المعمقة حول الموردين من خلال الأنترنت والوسائل الإلكترونية لتقييم وتصنيف الموردين الإلكترونيين ومدى إمكانية التعامل معهم في المستقبل (Presutti, 2003).

2. رشاقة سلسلة التوريد Supply Chain Agility :

عرف (Irfan et al., 2020) رشاقة سلسلة التوريد على أنها قدرة شبكة التوريد على الاستجابة السريعة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، والنجاح في ذلك من خلال الاستغلال السريع للفرص التجارية. أما Chen (2019) فقد عرفها على أنها شبكة من موردي المنتجات والخدمات، والتي تتميز بالقدرة على التكيف والسرعة والمرونة في الاستجابة للتأثيرات الداخلية أو الخارجية. أما (Tse et al., 2016)، فقد عرفها على أنها التكامل الشامل لجميع عناصر العمل التنافسية للشركة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية. وبالتالي يمكن تعريف رشاقة سلسلة التوريد على "أنها القدرة الديناميكية التي تمتاز بها سلسلة التوريد للاستجابة والتكيف السريع للتغيرات غير المتوقعة في السوق والبيئة التشغيلية، والاستغلال الناجح للفرص التجارية والقدرة على التعاون الوثيق بين الشركاء في سلسلة التوريد، لتحقيق التكامل الشامل لتعزيز الميزة التنافسية والمرونة والابتكار والجودة والربحية".

3. أداء سلسلة التوريد Supply Chain Performance

قدم مجلس محترفي إدارة سلسلة التوريد The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) تعريفا لسلسلة التوريد ، على أنها تلك السلسلة التي تبدأ من المواد الخام غير المعالجة وتنتهي باستخدام العميل النهائي للسلع تامة الصنع، وتربط سلسلة التوريد العديد من الشركات معًا، وتشمل التبادلات المادية والمعلوماتية في العملية اللوجستية التي تمتد من الحصول على المواد الخام إلى تسليم المنتجات النهائية إلى المستخدم النهائي. ويرتبط كل البائعين ومقدمي الخدمات والعملاء في سلسلة التوريد (CSCMP, 2013). أما أداء سلسلة التوريد، فقد عرفها Madzimore (2020)، على أنها مدى قدرة أنشطة السلسلة في تلبية متطلبات وحاجات العميل النهائي، بما في ذلك توفير المنتج، والتسليم في الوقت المحدد، والقدرات اللازمة في سلسلة التوريد لتحقيق ذلك الأداء

بالاستجابة السريعة. ويصف (2014) Qrunfleh & Tarafdar أداء سلسلة التوريد على أنها المرنة والتكامل والاستجابة للعملاء.

الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات مفاهيم الشراء الإلكتروني، ورشاقة سلسلة التوريد وأدائها، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الدراسات:

1. الدراسات المتعلقة بالشراء الإلكتروني وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

- ناقشت دراسة (2013) Hsin Chang et al. ، العلاقة بين الشراء الإلكتروني وأداء سلسلة التوريد، وقد أجريت من خلال مقابلات مع مديري وممارسي نشاطات سلسلة التوريد لجمع الرؤى العملية للإطار النظري. ثم تم جمع البيانات التجريبية من 108 مؤسسة تاوانية. خلصت الدراسة إلى أن كل من شراكة المعلومات، وتكامل سلسلة التوريد يمكنها تحسين أداء الشركات من خلال الشراء الإلكتروني.
- بينما سعت دراسة (2017) Ngeno and Kinoti إلى تقييم تأثير المشتريات الإلكترونية على عملية إدارة سلسلة التوريد الفعالة في قطاع الطاقة في كينيا. واستخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية قوامها 152 مستجيباً في قطاع الطاقة لجمع البيانات. أهم نتائجها، أن تبادل البيانات الإلكترونية، والعطاءات الإلكترونية، وتكامل سلسلة التوريد، لها تأثير معنوي على عملية إدارة سلسلة التوريد الفعالة في قطاع الطاقة.
- وهدفت دراسة (2019) Faheem and Siddiqui ، إلى استكشاف العلاقة بين أربع ممارسات للشراء الإلكتروني (التصميم، والتوريد، والتفاوض، والتقييم الإلكتروني) وأداء سلسلة التوريد. تمت الدراسة على عينة قوامها 239 مستجيباً من وظائف مرتبطة بإدارة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الباكستاني. توصل الباحثان إلى أن التصميم الإلكتروني والتقييم الإلكتروني أظهرتا تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على أداء سلسلة التوريد، بينما لم يظهر التفاوض الإلكتروني والتوريد الإلكتروني هذا التأثير.
- وقد أجرى (2021) Waithaka & Kimani بحثاً لتحديد تأثير ممارسات الشراء الإلكتروني على أداء سلسلة التوريد من خلال استخدام طريقة مراجعة الأدبيات المكتبية Reviewing Desktop Literature. أكدت الدراسة على أن أداء المشتريات يعتبر العمود الفقري لنجاح المنظمة، لأنه يساهم في الشراء التنافسي واكتساب السلع عالية الجودة التي توضع منتجات المنظمة، أو خدماتها في ميزة تنافسية في السوق.

- أما دراسة (Marei (2022)، فاعتبرت الشراء الإلكتروني متغيراً تابعاً حيث هدفت الدراسة إلى فحص التنبؤات والعواقب المترتبة على استخدام المشتريات الإلكترونية. اقترحت الدراسة أن العامل التكنولوجي (الميزة النسبية والتوافق والتعقيد) والعامل التنظيمي (دعم الإدارة العليا، والاستعداد التنظيمي، ولجنة نظام المعلومات)، سيكون لهما تأثيراً معنوياً على المشتريات الإلكترونية والذي من المتوقع أن يؤثر بدوره على أداء الشركة. كما تم اقتراح الضغط التنافسي كمتغير وسيط بين العوامل التكنولوجية والتنظيمية، والمشتريات الإلكترونية. شمل مجتمع الدراسة الشركات الكبرى في الأردن. وتم استخدام عينة قصدية قوامها 221 مفردة من الشركات الكبرى الأردنية لجمع البيانات باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن العوامل التكنولوجية والتنظيمية لهما تأثيراً معنوياً على الشراء الإلكتروني، مما أثر بدوره على أداء الشركة.

- وأخيراً فقد سعت دراسة (Makudza et al. (2023)، إلى استكشاف دور المشتريات الإلكترونية في زيادة رشاقة سلاسل التوريد في البيئة المضطربة. وقد تم ربط العوامل الأربعة المحددة للشراء الإلكتروني، وهي التصميم، والتوريد، والتقييم، والتفاوض الإلكتروني، بشكل مباشر برشاقة سلسلة التوريد. تم جمع البيانات من 219 موظفاً في سلسلة التوريد والمشتريات في صناعة الاتصالات والتكنولوجيا في زيمبابوي. أكدت نتائج الدراسة أن المشتريات الإلكترونية لها تأثير إيجابي ومعنوي كبير على رشاقة سلسلة التوريد.

2. الدراسات المتعلقة برشاقة سلسلة التوريد وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

- اهتمت العديد من الدراسات برشاقة سلسلة التوريد وعلاقتها بالعديد من المتغيرات، فقد بحث (Dhaigude and Kapoor (2017) الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد في الربط بين توجه سلسلة التوريد وأدائها. تم إجراء مسح مقطعي لـ 122 شركة تصنيع هندية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن رشاقة سلسلة التوريد وتوجهها ترتبطان بشكل مباشر ومعنوي بأداء سلسلة التوريد. تتمثل المساهمة الرئيسية للدراسة في الكشف عن التأثير الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد على ارتباط مرونة سلسلة التوريد مع أدائها.

- سعت دراسة (Altay et al. (2018) إلى استكشاف دور كل من رشاقة سلسلة التوريد ومرونتها على أداء السلسلة قبل الكوارث مستخدمة ثقافة المنظمة كعامل تأثير تعديلي (Moderating Effect). استخدمت الدراسة عينة من 335 منظمة هندية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة والمرونة هما اثنتان من القدرات الديناميكية المهمة لسلسلة التوريد، ولهما تأثيرات كبيرة على الأداء قبل الكارثة، كما أن مرونة سلسلة التوريد لها تأثير معنوي على أداء السلسلة بعد الكارثة، بينما لا يوجد تأثير لرشاقة السلسلة على أدائها بعد الكارثة.

- هدفت دراسة أوسو وآخرون (2019)، إلى تحديد العلاقة بين بعض أنشطة إدارة سلسلة التوريد الرشيقة في تحقيق التميز اللوجستي، كدراسة استطلاعية تم تطبيقها على شركتي كوكولا وكولا ببسي في العراق. اعتمدت الدراسة بعض ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة، تحديداً الشراء الرشيقي، والنقل الرشيقي، والتخزين الرشيقي. وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً لكافة أنشطة إدارة سلسلة التوريد الرشيقة على التميز اللوجستي.

- وفي المملكة العربية السعودية، سعت دراسة الخرشة (2019) إلى فحص الدور الذي تلعبه كل من الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وعلاقة العملاء، في تأثير استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد في قطاع التجزئة. وقد استخدمت الدراسة بيانات من الإدارة العليا والتنفيذية في وظائف سلسلة التوريد في 37 شركة في قطاعات تجارة التجزئة. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات سلسلة التوريد تتوسط استراتيجية الترشيق على أداء سلسلة التوريد ككل.

- فيما كان هدف دراسة Abdallah et al. (2021) قياس تأثير كل من رشاقة وجودة سلسلة التوريد والابتكار على أداء سلسلة التوريد، بالإضافة إلى معرفة كيف تؤثر جودة سلسلة التوريد على أدائها من خلال الدور الوسيط لقدرات كل من رشاقة سلسلة التوريد وتكاملها. تمت الدراسة على عينة من 284 شركة صناعية، توصلت الدراسة إلى أن رشاقة سلسلة التوريد تلعب دوراً وسيطاً ومعنوياً بين جودة سلسلة التوريد وأدائها.

- وأخيراً فقد سعت دراسة Panigrahi et al. (2023) إلى معرفة مدى تأثير رشاقة سلسلة التوريد على قياسات الأداء التشغيلي لشركات تصنيع الصلب في الهند. بالإضافة إلى دراسة دور كفاءات التكلفة فيما يتعلق بتعزيز الأداء التشغيلي. واستندت الدراسة إلى تصميم بحث تجريبي من خلال جمع البيانات من 398 مسؤولاً رئيسياً في شركات تصنيع الصلب. أهم نتائج الدراسة أشارت إلى أن رشاقة سلسلة التوريد لها دور إيجابي معنوي على الأداء التشغيلي للشركة.

النظريات ذات العلاقة وفرضيات الدراسة

في هذا القسم سيتم استعراض أهم نظريتين لهما علاقة بمفاهيم الدراسة، ومن ثم صياغة الفرضيات اتساقاً مع أهدافها:

1. نظرية التكوين (Miller, 1986) Configuration Theory

تركز هذه النظرية على كيفية تكامل العناصر المختلفة في النظام التنظيمي لتحقيق أداء فعال. يتضمن ذلك التكامل بين التكنولوجيا (مثل منصات الشراء الإلكتروني)، العمليات، الهيكل التنظيمي، والبيئة

الخارجية. حيث تفترض النظرية أنه إذا تم تكوين أنظمة وهياكل الشركة بشكل جيد مدعوم بالتكنولوجيا والتفاعل البشري فان ذلك يمكنها من التعامل مع الجوانب التنظيمية المعقدة بطريقة سريعة ومرنة (Makudza et al., 2023).

تشير نظرية التكوين إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على التوافق بين العناصر الداخلية والخارجية المختلفة. وفي سياق المشتريات الإلكترونية، تشير هذه النظرية إلى أن فعالية أنظمة المشتريات الإلكترونية تتوقف على مدى ملاءمتها لاستراتيجية المنظمة وبنيتها وعملياتها. وفي سياق سلسلة التوريد، هذا يعني تكييف العمليات مع التقلبات في الطلب والعرض، وهو أمر حيوي للرشاقة. فمن خلال استخدام الشراء الإلكتروني كجزء من استراتيجية التكوين، يمكن للشركات تحقيق تكامل أفضل بين العمليات المختلفة داخل سلسلة التوريد، مثل إدارة المخزون، إدارة الطلبات، والتوزيع. وباستخدام التكنولوجيا في الشراء الإلكتروني، يمكن للشركات التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، مما يعزز من رشاقة وأداء سلسلة التوريد.

2. نموذج سلسلة التوريد الرشيق Agile Supply Chain Model:

نموذج سلسلة التوريد الرشيق، الذي قدمه (van Hoek, 2001)، وطوره (Lin et al., 2006) من خلال توضيح الخصائص والتمكين اللازمين لتحقيق الرشاقة في سلسلة التوريد. يعتبر النموذج رشاقة سلسلة التوريد ميزة تنافسية للبقاء في شبكة التوريد. ويشير النموذج إلى أن التغيرات في السوق تشكل دافعا إلى ضرورة رشاقة سلسلة التوريد، وهذا يعني أن الشركات تحتاج إلى القدرة السريعة للاستجابة مع التقلبات والتغيرات في البيئة، من خلال تحسين وتطوير تكامل العمليات. الشراء الإلكتروني يسهل التكامل والتعاون بين الموردين والمشتريين من خلال منصات تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بالتبادل السريع والفعال للمعلومات. كما أن الشراء الإلكتروني يتيح للشركات الحصول على الموارد بسرعة من الموردين المختلفين، مما يعزز من رشاقة سلسلة التوريد. بالإضافة إلى أن منصات الشراء الإلكتروني تقدم رؤى دقيقة وفورية حول أنماط الشراء والطلب، مما يساعد الشركات على التكيف السريع مع التغيرات في السوق (Makudza et al., 2023). ويزيد الشراء الإلكتروني من رشاقة سلسلة التوريد من خلال تسهيل عملية تعديل الطلبات والإنتاج بناءً على متطلبات السوق المتغيرة مما يعزز من قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع الظروف البيئية المتقلبة. وأخيراً، فإن الشراء الإلكتروني يقلل من التكاليف التشغيلية من خلال تحسين كفاءة عمليات الشراء، وتقليل الأخطاء اليدوية وتسريع العمليات من خلال الأتمتة والتكامل بين الأنظمة المختلفة. وهذا كله يؤدي إلى رضا العملاء، ويساهم في تحسين الأداء الكلي لسلسلة التوريد (Lin et al., 2006).

العلاقة بين المتغيرات وفرضيات الدراسة

في هذا الجزء سيتم توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن ثم بناء فرضياتها

1. العلاقة بين الشراء الإلكتروني ورشاقة سلسلة التوريد

يعتبر أداء المشتريات العمود الفقري لنجاح المنظمة، لمساهمتها في الشراء التنافسي والحصول على سلع عالية الجودة وبالأسعار المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية في السوق. وتتأثر سلاسل التوريد بالتقلبات السياسية و البيئية و الصحية، وقد يؤدي ذلك إلى تعذر شراء الإمدادات الحيوية من المنتجات او الخدمات. فمن خلال الشراء الإلكتروني، يمكن إجراء التوريد والمناقشات والمفاوضات والمدفوعات عبر الإنترنت والمنصات الإلكترونية. وهذا كله يعمل على تعزيز رشاقة سلاسل التوريد في ظل التقلبات البيئية (Alobaidil, 2021). فالمشتريات الإلكترونية تحسن كفاءة الشراء ورشاقة سلسلة التوريد عندما تستخدم إدارة سلسلة التوريد التكنولوجية، لتوفير ردود الفعل والاستجابة السريعة لمتطلبات عدم الاستقرار وتحسين رشاقة سلسلة التوريد من خلال الشراء الاستراتيجي والمرونة (Koh et al., 2019; Tortorella et al., 2019). ويكمن التحدي في إيجاد طرق لجعل عملية المشتريات أكثر استراتيجية من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية، بدلاً من التكتيكات التقليدية؛ إذ يمكن استخدام التكنولوجيا لضمان وجود الحد الأدنى من الأخطاء وتبسيط العملية، لتحقيق المستويات المناسبة في الوقت، والتكلفة، والسعر.

بناء على ذلك، وعلى ضوء ما تم عرضه ، يمكن طرح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للشراء الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

2. العلاقة بين أبعاد الشراء الإلكتروني ورشاقة سلسلة التوريد

تعمل وظيفة الشراء بشكل وثيق مع المورد، مما يستدعي الحاجة إلى علاقة عمل جيدة لتصميم أمر الشراء. وبالتالي، يمكن اعتبار التصميم الإلكتروني كاستراتيجية تكنولوجية حديثة لإعادة هندسة العمليات التجارية لتعزيز وظائف الشراء الفعالة عبر الأنترنت (Madzimore, 2020). وبما أن التصميم الإلكتروني هو عملية بناء نظام لشراء السلع والخدمات عبر الوسائل الإلكترونية (Chang et al. 2008) فهو يسهل مشاركة الموردين في تطوير مواصفات المنتج. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يقلل من الوقت اللازم للوصول إلى السوق من خلال التخلص من عمليات التصميم المتسلسلة التقليدية (Presutti, 2003) ويعزز العلاقة بين المورد والمشتري في القطاع الصناعي من خلال التطبيق العملي لأنظمة التصميم الإلكتروني في المشتريات (Madzimore, 2020). وباستخدام الشركات في سلسلة

التوريد لأنظمة التصميم الإلكتروني، يمكنها من إدماج شركائها الاستراتيجيين في عملية تصميم منتجاتها مما قد يؤدي إلى تقليل الوقت والتكلفة لتطوير وتقديم منتجات جديدة، وبالتالي رشاقة سلسلة التوريد بأكملها (Chang et al., 2008). لذلك يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين أنظمة التصميم الإلكتروني ورشاقة سلسلة التوريد. إذ يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى (H1.1): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للتصميم الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

المصادر الإلكترونية هو تطبيق التقنيات الرقمية ومنصات الإنترنت، للبحث عن الموردين المحتملين للمنتجات والخدمات (Madzimure, 2020). تقليدياً، كان تحديد مصادر الموردين مرتبطاً بالتسوق والقيام بزيارات ميدانية فعلية لمقارنة عروض الموردين. ومع التقدم التكنولوجي في مجال المشتريات الإلكترونية، أصبح لدى الشركات إمكانية القيام بكل ذلك إلكترونياً دون الحاجة إلى النشاطات التقليدية مما يمكنها من زيادة رشاقة ومرونة سلسلة التوريد (Makudza et al., 2023; Yang et al., 2021).

كما تساعد المصادر الإلكترونية الشركة على استخدام الإنترنت في كافة مراحل عملية اختيار الموردين، بدءاً من البحث والتقييم المسبق للموردين، مروراً بإعداد طلبات العروض، وانتهاءً باختيار المورد النهائي (Presutti, 2003). الأمر الذي يساعد الشركة في الاختيار والتعامل مع الموردين وإمكانية الوصول في الوقت الفعلي إلى البيانات، مما يتيح اتخاذ قرارات أفضل واستجابات أسرع لتغيرات السوق.

وبالتالي يمكن القول أن المصادر الإلكترونية يمكنها تعزيز رشاقة سلسلة التوريد من خلال تقليل الأعمال الورقية، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التعاون، وزيادة الكفاءة والمرونة، وتحقيق وفورات في التكاليف، وتحسين إدارة المخاطر، والسماح بقابلية التوسع. (Croom & Brandon-Jones, 2007; Croom & Brandon-Jones, 2007; Madzimure, 2020; Makudza et al., 2023; Wangui, 2018; Zheng et al., 2006)

إلا أن (Valashiya & Luke (2023) و Masengu et al. (2022) أوضحوا في دراستين منفصلتين أن هناك عيوباً تعترى المصادر الإلكترونية، بالرغم من فوائدها ومن هذه العيوب أن بعض الموردين الذين لديهم الخبرة الكبيرة في مجال التكنولوجيا يعرضون عروضاً ملفتة للنظر من خلال العروض الإلكترونية، والتي قد تتناقض مع عروض المنتجات الفعلية في جودتها وأدائها، حيث يتم شحن المنتج والتحقق منه فقط عند استلامه، مما يؤدي إلى تأخير في سلسلة الموردين بأكملها، نتيجة لسياسات الإرجاع والاستبدال.

بناء على ما تقدم يمكن تقديم الفرضية التالية:

الفرضية الأولى (H1.2): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للمصادر الإلكترونية على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

لقد أدى توفر الأنترنت إلى خلق فرص جديدة للمفاوضات متعددة الأطراف، غالبًا ما يتم تطبيق التفاوض الإلكتروني في تخطيط سلسلة التوريد، لدعم تبادل المعلومات واتخاذ القرار والتعاون بين الشركاء حيث تقوم الشركات من خلال التفاوض الإلكتروني بإجراء المحادثات، والتفاوض بين الشركاء في سلسلة التوريد باستخدام الأنترنت ومنصات تكنولوجيا المعلومات والوسائل الإلكترونية المختلفة للوصول إلى العقد النهائي لتنفيذ عملية الشراء. وبالتالي فإن التفاوض الإلكتروني يسهل التواصل بين الشركاء في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى تحسينها وقدرتها على التكيف والمرونة والرشاقة العالية، مما يؤثر بشكل كبير على أداء سلسلة التوريد (Faheem & Siddiqui, 2019).

وقد برزت أهمية التفاوض الإلكتروني مؤخراً خاصة في فترة جائحة كورونا، والتي أدت إلى تغيرات كبيرة في الأسواق والعرض والطلب وفرض قيود صارمة على السفر وصعوبة اللقاءات المباشرة بين المشتري والموردين، وسجلت الشركات التي كان لديها الرشاقة والقدرة على التواصل والتفاوض عبر المنصات الإلكترونية نجاحاً لافتاً في تجاوز هذه العقبات (Makudza et al., 2023)

وبناء على ذلك، يمكن صياغة الفرضية التالية :

الفرضية الأولى (H1.3): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للتفاوض الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

التقييم الإلكتروني، هو عملية تقييم الموردين والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات والمنصات الإلكترونية، وله تأثير كبير على رشاقة سلسلة التوريد من خلال تعزيز الكفاءة والمرونة والاستجابة. إذ من الضرورة لكل شركة أو منظمة تقييم إجراءات الشراء الخاصة بها للاستفادة من الشراء الإلكتروني (Presutti, 2003). ويوفر الشراء الإلكتروني الإمكانية لتخزين البيانات واسترجاعها، من أجل إجراء هذه التقييمات الخاصة بالموردين بطريقة أفضل من الطرق الورقية التقليدية (Madzimure, 2020).

ومن خلال التقييم الإلكتروني يتم استبعاد الموردين غير المناسبين، والاحتفاظ بموردين رشيقين وقابلين للتكيف، وبالتالي تعزيز إنشاء شبكة توريد رشيقة (Makudza et al., 2023; Zhu et al., 2018). وقد أشار Faheem & Siddiqui (2019) إلى أن نظام التقييم الإلكتروني يعمل على بناء الرشاقة الكاملة في سلسلة التوريد بأكملها، إذ إن شبكة التوريد يتم بناؤها من قبل الشركات الفردية التي تعمل

كعقد (Nodes) وبالتالي، فإن اتصال هذه العقود خاصة إذا كانت سلسلة التوريد مكونة من جهات فاعلة قابلة للتكيف ومرنة وتقوم بتقييم مورديها إلكترونياً.

وأخيراً، فإن التقييم الإلكتروني في المشتريات الإلكترونية يلعب دوراً محورياً في تعزيز رشاقة سلسلة التوريد من خلال تحسين عملية صنع القرار، وزيادة الشفافية، وتعزيز الكفاءة، وتوفير قدر أكبر من المرونة، وتعزيز التعاون، وإدارة المخاطر بشكل فعال، وتحقيق وفورات في التكاليف. مما يمكن الشركات من الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية (Croom & Brandon-Jones, 2007; de Boer et al., 2002; Faheem & Siddiqui, 2019; A. Gunasekaran & Ngai, 2004; Lee, 2004; Makudza et al., 2023). وبالتالي، يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى (H1.4): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للتقييم الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

3. العلاقة بين الشراء الإلكتروني وأداء سلسلة التوريد:

يؤثر الشراء الإلكتروني على أداء سلسلة التوريد، لدوره في تقليل تكاليف الشراء، من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء اليدوية، وخفض الاعتماد على الأعمال الورقية، وتبسيط عمليات الشراء، مما يقلل من أوقات دورة الطلب وتحسين دقته (Wangui, 2018)، ويمكن للموظفين البعيدين تقديم طلب الشراء، وتحديد وقت ومكان التسليم بكفاءة من خلال الوسائل الإلكترونية المختلفة، وبهذه الطريقة، يتم توفير الوقت والتكلفة للمنظمة مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء سلسلتها التوريدية (Faheem & Siddiqui, 2019).

كما أن الأتمتة، تقلل احتمالية حدوث أخطاء في الطلب، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العملية بشكل عام (Zheng et al., 2006). والاستخدام الفعال لأنظمة الشراء الإلكترونية يؤدي إلى تكامل أفضل مع الموردين، وتعزيز شراكات أقوى (Shank & Brown, 2007)، وتحسين الإنتاجية وتقليل حجم قسم الشراء (Fan et al., 2017).

على ضوء ذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للشراء الإلكتروني على أداء سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

4. العلاقة بين رشاقة سلسلة التوريد وأدائها:

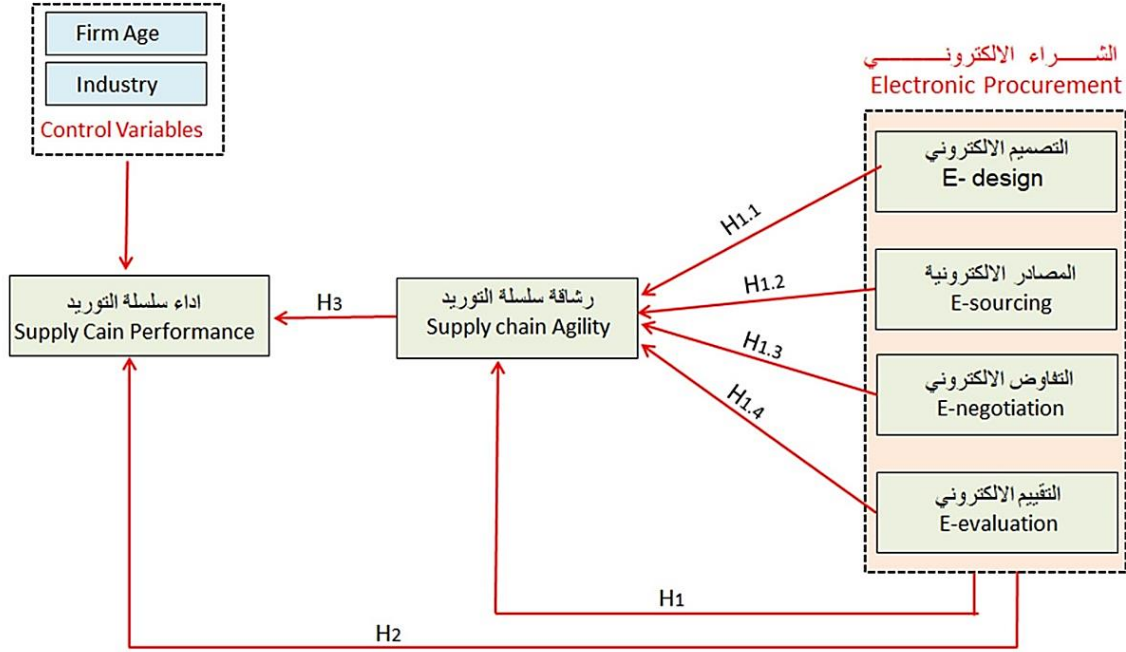
في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية الكبيرة على المستوى العالمي والمحلي، برزت رشاقة سلسلة التوريد كمحدد حاسم لأداء سلسلة التوريد. وبما ان الرشاقة تشير إلى قدرة سلسلة التوريد على

الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في السوق، بما في ذلك تقلبات الطلب، واضطرابات العرض، والضغط الخارجية الأخرى (Irfan et al., 2020) فهي تمكن الشركات من التعامل مع حالات عدم اليقين، والاستفادة من الفرص الناشئة (Martin Christopher, 2000).

غالبًا ما يتم تقييم أداء سلسلة التوريد بناءً على مقاييس مثل: كفاءة التكلفة، وسرعة التسليم، ورضا العملاء، والفعالية التشغيلية الشاملة، ويمكن لرشاقة سلسلة التوريد أن تؤثر على مؤشرات الأداء بعدة طرق، من خلال تعديل جداول الإنتاج، ومستويات المخزون، والعمليات اللوجستية، بشكل سريع كاستجابة لمتطلبات السوق، وبالتالي تقليل المهل الزمنية وتحسين أداء التسليم (Martin Christopher, 2000). ومن خلال المواءمة بشكل أفضل بين العرض والطلب، تساعد رشاقة سلسلة التوريد في تقليل المخزون الزائد وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى توفير التكاليف (Qi et al., 2017). بالإضافة إلى أن القدرة على الاستجابة السريعة للاضطرابات، مثل فشل الموردين أو تأخير النقل، تضمن استمرارية العمليات وتقلل من تأثير مثل هذه الأحداث على الأداء العام لسلسلة التوريد (Braunscheidel & Suresh, 2009). وبالتالي تعتبر رشاقة سلسلة التوريد أداة حيوية للتغلب على التعقيدات والأحداث غير المتوقعة في الأسواق الحديثة. لذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لرشاقة سلسلة التوريد على أدائها في القطاع الصناعي الفلسطيني عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

الشكل (1)، يوضح المخطط الافتراضي للدراسة. وقد استخدمت الدراسة عاملين ضابطين (Control Variables)، وهما، عمر الشركة (عمرها منذ نشأتها بالسنوات)، وحجمها (عدد موظفيها) وذلك لتحديد تأثير هذه العوامل على العوامل التابعة.



شكل (1): المخطط الافتراضي للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

1. نتائج عينة الدراسة

بلغ العدد الإجمالي للاستبانات المسترجعة 301 استبانة من أصل 382 استبانة تم توزيعها ، بنسبة استرجاع بلغت 79%. وبعد استبعاد 13 استبانة لعدم استيفائها للشروط المطلوبة، بلغت نسبة الاسترجاع النهائية 75.3%. وتعتبر نسبة استرجاع مقبولة (May & Perry, 2022). تمت الدراسة على 288 استبانة، وهو أعلى من العدد المطلوب لاستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، بحسب (Hair et al., 2018). ولفحص النموذج والفرضيات استخدمت الدراسة برنامج SmartPLS4 الإحصائي.

يوضح الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وشركاتهم.

وفقا للنتائج، فإن 23% من الشركات تعمل في مجال صناعة الأغذية، فيما يعمل 18% منها في مجال صناعة الأثاث. تمثل الشركات التي توظف اقل من 5 موظفين ما يقارب ثلث شركات العينة (32%)، يليها (26%) منها توظف (5-9) موظفين. تتمتع معظم الشركات المشاركة بسجل حافل، حيث يعمل 69% منها منذ أكثر من 10 سنين. لمزيد من التفاصيل أنظر الجدول (2).

جدول (2): الخصائص الديموغرافية للشركات (ن=288)

النسبة المئوية	التكرار	خصائص الشركات
		القطاع الصناعي
		المعادن
0.18	52	الاثاث
0.18	51	الاغذية
0.23	67	الملابس
0.15	42	أخرى
0.26	76	
		عدد الموظفين
		أقل من 5 موظفين
0.32	91	5-9 موظفين
0.26	76	10-19 موظف
0.21	61	20-30 موظف
0.11	32	أكثر من 30 موظف
0.10	28	
		عمر الشركة
		أقل من 10 سنوات
0.31	89	10-20 سنة
0.42	122	أكثر من 20 سنة
0.27	77	

2. تقييم النموذج القياسي Measurement Model:

قبل اختبار فرضيات الدراسة تم تقييم نموذجين، وهما: القياسي والهيكلية. ، وتم التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة ومقياسها، ومدى صحة نموذج الدراسة وصلاحيته، ومطابقته لبيانات الدراسة، وشملت هذه العملية الأمور التالية:

أ. مؤشرات التحميل Indicator Loading:

تعتبر مؤشرات التحميل مقبولة إذا كانت قيمتها تساوي أو أكبر من 0.5 (Hair et al., 2018)، يشير الجدول (3) إلى أن أقل قيمة لهذه المؤشرات هي 0.703، مما يعني أن جميع مؤشرات التحميل مقبولة.

ب. الاتساق الداخلي للمقياس Internal Consistency:

يشير الاتساق الداخلي إلى مدى ترابط وتماسك العناصر المختلفة في أداة القياس، ويساعد في التأكد من أن العناصر المختلفة تعمل معًا بشكل مترابط لقياس البناء المطلوب. وقد تم قياس الاتساق الداخلي في هذه الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). كما هو موضح في الجدول (3) فإن قيم معامل ألفا لكافة متغيرات الدراسة أعلى من 0.7 وهي القيمة المقبولة (Hair et al., 2018).

ج. قياس الموثوقية المركبة Composite Reliability:

الموثوقية المركبة هي مقياس يُستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية ، لتقييم مدى موثوقية أداة القياس التي تتكون من عدة مؤشرات أو عناصر. وهي أداة هامة في تقييم مدى اتساق وترابط العناصر

المستخدمة في قياس بناء كامن معين . وأشار Hair et al. (2018) إلى أن الحد الأدنى لقيمة الموثوقية المركبة المقبولة هي 0.7 ، تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن كافة المتغيرات تجاوزت هذه القيمة. مما يشير إلى وجود موثوقية مقبولة لأداة القياس.

د. الصدق التقاربي Convergent Validity

يشير الصدق التقاربي إلى مدى ترابط أو تقارب العبارات المستخدمة لقياس نفس المتغير مع بعضها البعض. وقد تم استخدام معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن 0.5 لكل متغير. وكما هو موضح في الجدول (3) فإن قيمة التباين للمتغيرات قد تجاوزت القيمة المطلوبة.

جدول (3): معاملات التحميل ومعامل الفا والموثوقية المركبة والصدق التقاربي.

الصدق التقاربي (AVE)	ثبات المكونات (CR)	معامل الفا α	معامل لتحميل Loading	الكود Code	البعد Dimension	المتغير Variable
0.774	0.945	0.927	0.891	ED1	التصميم الإلكتروني	الشراء الإلكتروني
			0.884	ED2		
			0.898	ED3		
			0.867	ED4		
0.671	0.891	0.837	0.859	ED5	المصادر الإلكترونية	
			0.808	ES1		
			0.816	ES2		
			0.810	ES3		
0.746	0.898	0.829	0.844	ES4	التفاوض الإلكتروني	
			0.827	EN1		
			0.892	EN2		
0.735	0.893	0.820	0.871	EN3	التقييم الإلكتروني	
			0.824	EE1		
			0.876	EE2		
0.760	0.950	0.935	0.872	EE3	رشاقة سلسلة التوريد	
			0.853	SCA1		
			0.703	SCA2		
			0.909	SCA3		
			0.912	SCA4		
			0.917	SCA5		
0.716	0.926	0.901	0.915	SCA6	أداء سلسلة التوريد	
			0.861	SCP1		
			0.851	SCP2		
			0.822	SCP3		
			0.848	SCP4		
			0.846	SCP5		

هـ. الصدق التمييزي **Discriminant Validity** يستخدم لقياس مدى تمييز واختلاف كل متغير معين عن غيره من المتغيرات، والتي يفترض أنها غير مرتبطة به. ولفحص الصدق التمييزي تم فحص العلاقات المتقاربة والمتباعدة (Fornell-Larcker Criterion)، وذلك من خلال حساب معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) لكل متغير ومقارنته بمربع معامل الارتباط. وتمت مقارنة جذر قيمة معدل التباين المستخرج (square root of AVE) لكل متغير بمعاملات الارتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى. وقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول (4) إلى أن جذر AVE (ممثلة بقطر المصفوفة بالخط الغامق)، لكل متغير أكبر من معامل الارتباط بين المتغيرات، مما يؤكد وجود الصدق التمييزي.

جدول (4): الجذر التربيعي ل (AVE) والارتباط بين المتغيرات

المتغير	1	2	3	4	5	6
أداء سلسلة التوريد (1)	0.846					
التصميم الإلكتروني (2)	0.782	0.880				
التفاوض الإلكتروني (3)	0.735	0.610	0.864			
التقييم الإلكتروني (4)	0.804	0.829	0.693	0.858		
المصادر الإلكترونية (5)	0.667	0.682	0.591	0.668	0.819	
رشاقة سلسلة التوريد (6)	0.817	0.791	0.737	0.806	0.645	0.872

و. مدى ملاءمة النموذج **Model Fit**: وأخيراً فقد تم تقييم شامل لمدى ملاءمة النموذج من خلال النظر إلى عدة مؤشرات وهي χ^2 Chi-Square، Standardized Root Mean Square Residual، Goodness of، Comparative Fit Index (CFI)، Root Mean Square Error of، (SRMR) Fit Index (GFI)، Tucker-Lewis Index (TLI)، Normed Fit Index (NFI)، (5) الجدول. يوضح قيم هذه المؤشرات مقارنة مع القيم المقبولة، حيث تجاوزت الحد الأدنى للقيم المقبولة.

جدول (5): مؤشرات مدى ملاءمة النموذج والقيم المطلوبة

المؤشر	χ^2	SRMR	CFI	GFI	TLI	NFI
قيمة المؤشر	1.29	0.061	0.972	0.872	0.96.9	0.918
القيمة المقبولة	أقل من 3	أقل من 0.08	أكثر من 0.90	أكثر من 0.80	أكثر من 0.90	أكثر من 0.90

3. النموذج الهيكلي **The Structural Model**

من خلال ملاحظة معامل التحديد (R2) The Coefficient of Determination، والأهمية التنبؤية Predictive Relevance (Q2). وهما مقياسان أساسيان لتقييم جودة وفعالية النماذج التنبؤية. تشير النتائج الموضحة في الشكل (2) إلى أن أبعاد الشراء الإلكتروني الأربعة تفسر 75.1% من التباين في متغير رشاقة سلسلة التوريد حيث أن $R^2 = 0.751$ ، كما أن رشاقة سلسلة التوريد تفسر 71.8% من التباين

لمتغير أداء سلسلة التوريد حيث أن $R^2 = 0.718$ ، مما يشير إلى قدرة عالية للنموذج في تفسير التباين لمتغيرات الدراسة. وتؤكد قيم Q^2 للمتغيرات الداخلية endogenous variables القدرة العالية للنموذج بالتنبؤ بالقيم المستقبلية حيث كانت قيم Q^2 لرشاقة سلسلة التوريد 0.4 ولأداء سلسلة التوريد 0.5 . وهي أعلى من القيمة المطلوبة (0.35) (Henseler et al., 2016).

4. فحص الفرضيات Hypothetical Testing

تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling . يوضح الشكل (2) والجدول (6) نتائج الاختبار.

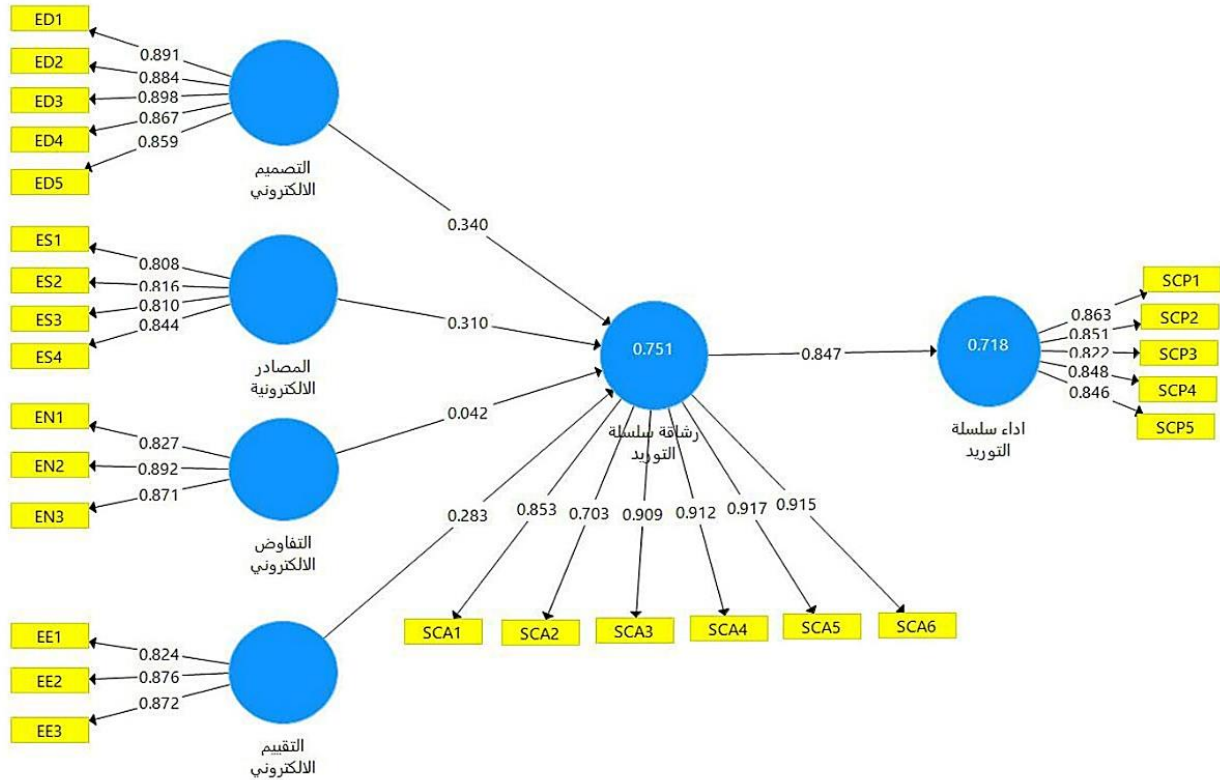
تشير نتائج اختبار المسارات (Path Analysis)، الى وجود تأثير معنوي إيجابي للشراء الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد عند مستوى معنوية ($P < 0.001$)، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta=0.861$)، وبناء على هذه النتيجة فقد تم قبول الفرضية الأولى H1.

كما أن نتائج التحليل الاحصائي تشير إلى أن ثلاثة من أبعاد الشراء الإلكتروني، وهي التصميم الإلكتروني، و المصادر الإلكترونية والتقييم الإلكتروني لها تأثير معنوي إيجابي على رشاقة سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة معامل المسار (β) لهذه الأبعاد 0.340 و 0.310 و 0.283 على التوالي، عند مستوى معنوية (P) لكل من الثلاثة أبعاد ($P < 0.001$). وبناء على ذلك فقد تم قبول الفرضيات الفرعية H1.1 و H1.2 و H1.4. وفي المقابل أظهرت النتائج أن البعد الرابع للشراء الإلكتروني وهو التفاوض الإلكتروني ليس له أثر معنوي على رشاقة سلسلة التوريد ($\beta=0.042, P > 0.05$). وبالتالي فقد تم رفض الفرضية H1.3.

بالإضافة إلى ذلك فإن النتائج تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لكل أبعاد الشراء الإلكتروني مجتمعة على رشاقة سلسلة التوريد ($\beta=0.861, P < 0.001$) ، كما أن الأبعاد مجتمعة لها تأثير ذي دلالة احصائية على أداء سلسلة التوريد، ($\beta=0.572, P < 0.001$) . أخيراً فإن النتائج تظهر وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لرشاقة سلسلة التوريد على أدائها ($\beta=0.847, P < 0.001$) . وعلى هذا الأساس فقد تم قبول الفرضيتين الثانية H2 و الثالثة H3.

الجدول (6): نتائج التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة

النتيجة	القيمة المعنوية P-Value	قيمة T T-statistic	معامل المسار Path coefficient (β)	المسار Path	الفرضية Hypothesis
قبول	0.000	52.464	0.861	الشراء الإلكتروني ← رشاقة سلسلة التوريد	ف1 (H1)
قبول	0.000	4.845	0.340	التصميم الإلكتروني ← رشاقة سلسلة التوريد	ف1 (H1.1)
قبول	0.000	6.063	0.310	المصادر الإلكترونية ← رشاقة سلسلة التوريد	ف1 (H1.2)
رفض	0.402	0.838	0.042	التفاوض الإلكتروني ← رشاقة سلسلة التوريد	ف1 (H1.3)
قبول	0.000	3.859	0.283	التقييم الإلكتروني ← رشاقة سلسلة التوريد	ف1 (H1.4)
قبول	0.000	10.130	0.572	الشراء الإلكتروني ← أداء سلسلة التوريد	ف2 (H2)
قبول	0.000	53.664	0.847	رشاقة سلسلة التوريد ← أداء سلسلة التوريد	ف3 (H3)



شكل (2): نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة

5. مناقشة النتائج

توقعت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر على رشاقة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي الفلسطيني، وقد تم قبول الفرضية بناء على النتائج في جدول (6) حيث كانت ($\beta=0.861$, $P=0.000$). وبالتالي فقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للشراء الإلكتروني على

رشاقة سلسلة التوريد. ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يتيحته الشراء الإلكتروني لسلسلة التوريد من المرونة والسلاسة في البيئة المتقلبة في القطاع الصناعي الفلسطيني، نتيجة للوضع السياسي والاقتصادي الخاص بفلسطين. وبالتالي فإن الشراء الإلكتروني يعزز مرونة وسرعة استجابة سلسلة التوريد للمتغيرات، مما يزيد من رشاقته التي تعتمد بدرجة كبيرة على سرعة الاستجابة والمرونة والتعامل مع المتغيرات الطارئة. هذه النتائج تؤكد على حاجة هذا القطاع إلى اعتماد وتعزيز الشراء الإلكتروني كأداة مهمة، لتحقيق رشاقة سلسلة التوريد. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ahmed et al. (2019) ودراسة (Makudza et al. (2023) ، حيث توصلت الدراستان إلى نفس النتيجة. وهذا يدعو المدراء واصحاب الشركات إلى التقليل من الاعتماد على استراتيجيات الشراء التقليدي. والحاجة إلى تبني الشراء الإلكتروني من قبل أكبر عدد من اللاعبين في سلسلة التوريد، لتحقيق رشاقة السلسلة وتحسين أدائها العام.

وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً إيجابياً للتصميم الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد ($\beta=0.340, P=0.000$). مما يعني أن اعتماد الشركات على الأنظمة الإلكترونية في وصف وتوصيف المنتج، أو الخدمة المراد شراؤها يزيد من رشاقة سلسلة التوريد، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى بناء نظام الإلكتروني لشراء السلع والخدمات، فعندما يتم شراء المنتجات والخدمات إلكترونياً، يتم زيادة وتعزيز رشاقة سلسلة التوريد.

ومن الملاحظ، بحسب النتائج، فإن التصميم الإلكتروني، هو أعلى أبعاد الشراء الإلكتروني تأثيراً على رشاقة سلسلة التوريد، مما يشير إلى مدى أهميته، والدور المهم الذي يلعبه في تحقيق رشاقة سلسلة التوريد. وجزير بأصحاب القرار في القطاع الصناعي إعطائه قدراً كبيراً من الاهتمام. هذه النتائج اتفقت مع نتائج دراسات سابقة:

(Chang et al., 2008; Madzimore, 2020; Makudza et al., 2023) ، التي أكدت وجود تأثير إيجابي للتصميم الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد.

أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي إيجابي للمصادر الإلكترونية على رشاقة سلسلة التوريد ($\beta=0.310, P=0.000$). مما يعني أن تطبيق التقنيات الرقمية، والوسائل الإلكترونية للبحث عن الموردين المحتملين، يمكن الشركات من زيادة رشاقة سلاسلها التوريدية. هذه النتيجة منطقية وذلك لأن الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في البحث عن الموردين المناسبين، وعمل المفاضلة بينهم والتواصل معهم، يوفر القدرة العالية للشركة في توفير الوقت والجهد، والاعتماد على الأعمال الورقية. كما أن الوسائل الإلكترونية تتيح للشركة بناء قاعدة بيانات خاصة بالموردين، وجمعها وتخزينها، واستخدام البيانات ومقترحات العروض وغيرها من المعلومات ذات الصلة. مما يتيح سرعة الاستجابة

السريعة للتكيف مع العرض والطلب ومتغيراتها. والوصول إلى الموردين بالسرعة الممكنة والوقت المناسب، وبالتالي اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة والاستجابة السريعة للمتطلبات.

انسجمت هذه النتائج مع دراستي (Makudza et al. (2023) و (Tripathi & Gupta (2021) الذين وجدوا أن المصادر الإلكترونية تعتبر عاملاً مباشراً لتحقيق رشاقة سلسلة التوريد.

على عكس ما كان متوقعا ، ومناقضا لنتائج عدد من الدراسات السابقة (Jinil Persis et al., 2021; Makudza et al., 2023; Rimita, 2019) ، لم تجد الدراسة تأثيراً معنوياً إيجابياً للتفاوض الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية ($\beta=0.042, P=0.402$) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة ، لعدة أسباب ، فقد يكون سببه اختلاف الثقافة التجارية بين المجتمع الفلسطيني والمجتمعات التي أجريت فيه الدراسات السابقة في النظر إلى جدوى التفاوض الإلكتروني واعتبار التفاوض التقليدي أكثر أثراً وقدرة على المساومة، من التفاوض الافتراضي. كما أن السوق الفلسطيني يعتبر سوقاً صغيراً، وفيه نسبة عالية من الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتمد على موردين محليين بأعداد قليلة، وبالتالي فقد ترى الشركات سهولة في التواصل التقليدي مع الموردين دون الحاجة إلى استخدام التفاوض عبر الوسائل الإلكترونية. يضاف إلى ذلك أن نقص المهارات، والمعرفة اللازمة للتفاوض الإلكتروني خاصة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة وهو ما يحتاجه التفاوض الإلكتروني قد يكون سبباً إضافياً لهذه النتيجة.

وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً إيجابياً للتقييم الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد ، بدرجة أقل من تأثير الأبعاد الأخرى ($\beta=0.283, P=0.000$). الا انه يؤكد على أهمية الخطوة الأخيرة في عملية الشراء الإلكتروني، وهي التقييم الإلكتروني والتي تتضمن جمع البيانات بتفاصيلها المتعلقة بالموردين وتصنيفهم وتحديد إمكانية التعامل المستقبلي معهم (Presutti, 2003). وتعتبر عملية التقييم الإلكتروني أداة لرفع رشاقة سلسلة التوريد من خلال تزويد الشركة بالقدرة على تعزيز الفوائد التي تحققها من خلال الشراء الإلكتروني (Madzimure, 2020). وأخيراً فإن عملية التقييم الإلكتروني تمكن الشركة من غربة الموردين، واستثناء الموردين غير المناسبين من قاعدة البيانات، مما يوفر الوقت والجهد في المفاضلة بين الموردين عند استثناء الموردين غير المرغوب في التعامل معهم، واقتصارها على الموردين الجيدين. كل ذلك يساعد في تعزيز كفاءة رشاقة سلسلة التوريد. ولذلك فإن المطلوب من الشركات التي تسعى لتحقيق درجة عالية من الرشاقة في سلسلة التوريد الخاصة بها، العمل على بناء نظام تقييم إلكتروني فعال قادر على تزويدها بالتغذية الراجعة عن الموردين والمنتجات والخدمات ، للمساعدة في اتخاذ القرارات، وسرعة التجاوب مع المتغيرات الطارئة والتي تعتبر من متطلبات رشاقة سلسلة التوريد. هذه النتائج اتفقت مع دراستي (Faheem & Siddiqui (2019) و (Makudza et al. (2023).

أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ومرتفع للشراء الإلكتروني بأبعاده الأربعة مجتمعة على أداء سلسلة التوريد ($\beta=0.572, P=0.000$) ، هذه النتيجة انسجمت مع دراسة Hsin Chang et al., (2013) التي توصلت إلى أن الشراء الإلكتروني يؤدي إلى تحسين أداء سلسلة التوريد، ومع دراسة Ngeno & Kinoti, (2017) التي وجدت أن جميع المتغيرات الخاصة بالشراء الإلكتروني، لها تأثير معنوي إيجابي على فعالية اداة سلسلة التوريد في قطاع الطاقة في كينيا. إلا أن دراسة Faheem & Siddiqui (2019) أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي التصميم الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني، على أداء سلسلة التوريد، في حين لم يظهر التفاوض الإلكتروني والمصادر الإلكترونية هذا التأثير.

نتائج هذه الدراسة اكدت على أهمية الشراء الإلكتروني في تحسين أداء سلسلة التوريد، وهذا في الحقيقة ما تحتاجه الشركات في ظل التنافس الكبير الذي تشهده الاسواق المحلية والعالمية، فالتنافس اليوم لم يعد بين الشركات نفسها بقدر ما هو بين سلاسل التوريد لهذه الشركات، Martin Christopher, (2016).

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وايجابي مرتفع لرشاقة سلسلة التوريد على أدائها ، ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل المسار ($\beta=0.847, P=0.000$). النتيجة تؤكد على دور رشاقة سلسلة التوريد في رفع أداء السلسلة بشكل كبير، وتعتبر رشاقة السلسلة أداة مهمة، لتحسين قدرات أنشطة السلسلة في تلبية متطلبات وحاجات العميل النهائي، بالإضافة إلى تحسين قدرتها على التعاون واتخاذ القرارات المتبادلة بين الشركاء التجاريين في سلسلة التوريد. هذه النتيجة توافقت مع دراساتي Altay et al. (2018) و Abdallah et al. (2021)، اللتين أكدتا العلاقة الإيجابية بين سلسلة التوريد وأدائها في الشركات الصناعية.

تعتبر هذه النتائج، إضاءة مهمة لأصحاب العلاقة بالقطاع الصناعي الفلسطيني الى ضرورة وضع رشاقة سلسلة التوريد ضمن الاهتمام والأولويات الاستراتيجية لشركاتهم.

توصيات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الشراء الإلكتروني على رشاقة سلسلة التوريد وأدائها. وقد تم استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة من عينة من الشركات في صناعات مختلفة في القطاع الصناعي الفلسطيني. وقد استخدمت البيانات للتأكد من صلاحية ومطابقة أداة الدراسة ونموذجها، باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للشراء الإلكتروني بأبعاده مجتمعة على رشاقة سلسلة التوريد. أما نتائج تأثير أبعاد الشراء الإلكتروني الفردية، فقد وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً إيجابياً لكل أبعاد

ال شراء الإلكتروني - باستثناء بُعد التفاوض الإلكتروني - على رشاقة سلسلة التوريد. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الشراء الإلكتروني، ورشاقة سلسلة التوريد على ادائها. في ضوء ذلك، يمكن تقديم جملة من التوصيات أهمها:

1. اعتماد وتعزيز استراتيجيات الشراء الإلكتروني وتنفيذ أنظمة المشتريات الإلكترونية لضمان تحقيق رشاقة سلسلة التوريد والقدرة على التكيف، وبالتالي تحسين أداء سلسلة التوريد ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- الاستثمار والعمل على تصميم مواقع ومنصات إلكترونية تمتاز بالسهولة وسرعة الاستجابة.
- استخدام المصادر الإلكترونية لتوسيع وتنوع نطاق الموردين، ولزيادة قدرة المساومة والتفاوض مع الموردين.
- تطوير نظم تقييم الكترونية تتسم بالشمول والموثوقية، لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموردين والمنتجات والخدمات، لتحسين قرارات الشراء وتعزيز الثقة بين الشركاء في سلاسل التوريد.

2. إيجاد برامج تدريبية لتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة، لاستخدام الوسائل الإلكترونية، والبيئة الرقمية، وتشجيع ممارسة ثقافة ممارسة الشراء الإلكتروني.

3. بناء علاقات وشراكات استراتيجية مع مزودي خدمات الشراء الإلكتروني، والمنصات الرقمية للوصول إلى التقنيات والخدمات التي تدعم رشاقة سلسلة التوريد.

4. الحرص على بناء سلسلة توريد رشيقة من خلال دمجها كمكون أساسي في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

5. توحيد عمليات المشتريات وأتمتتها، لزيادة الكفاءة، وتقليل الوقت وسرعة الاستجابة وسهولة الإجراءات الإلكترونية.

حدود الدراسة ومقترحات للدراسات المستقبلية

كغيرها من الدراسات فإن هذه الدراسة لها حدود أهمها، أنها دراسة على القطاع الصناعي الفلسطيني ولم تشمل القطاعات الأخرى خاصة قطاعات الخدمات، بالإضافة إلى أنها تناولت دراسة الأعمال في القطاع الخاص، ولم تشمل المؤسسات أو المنظمات في القطاع العام. يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة درست أربعة أبعاد فقط من أبعاد الشراء الإلكتروني. وبناء على ذلك يمكن تقديم عدة مقترحات لدراسات مستقبلية: شملت الدراسة أربعة أبعاد للشراء الإلكتروني، ولذلك يمكن توسيع النموذج ليشمل

أبعاداً أخرى للشراء الإلكتروني، مثل العطاءات الإلكترونية، والسوق الإلكترونية، والمزاد الإلكتروني، وغيرها من الأبعاد. أجريت الدراسة على القطاع الصناعي والأعمال الخاصة، لذلك يمكن أن تتم دراسات على قطاعات أخرى، كتجارة التجزئة، أو القطاع الخدماتي، أو مؤسسات القطاع العام. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الشراء الإلكتروني، ورشاقة سلسلة التوريد وأدائها، ويمكن التوصية بإجراء دراسة علاقة هذه المتغيرات مع أداء الشركات المالي أو التشغيلي، إضافة لذلك، يمكن دراسة علاقة متغيرات أخرى برشاقة سلسلة التوريد كالذكاء الصناعي، والتحول الرقمي، وأنظمة المعلومات. وأخيراً، يمكن إجراء دراسات مشابهة في مناطق جغرافية أخرى خاصة في العالم العربي لمقارنة النتائج بنتائج هذه الدراسة.

المراجع

المراجع العربية

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022). كتاب فلسطين الإحصائي السنوي. 23، رام الله – فلسطين.
- الخرشة، ياسين. (2019). الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في العلاقة بين استراتيجية ترشيح سلسلة التوريد والأداء في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 9(2)، 234-245.
- اوسو، خيرى علي، هابيل، أنا دوني، شعبان، فرست علي. (2019). دور بعض أنشطة إدارة التسويق الرشيق في تحقيق التميز اللوجستي: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 17(1)، 139-156.

المراجع الأجنبية

- Abdallah, A. B., et al. (2021). The effect of supply chain quality management on supply chain performance: the indirect roles of supply chain agility and innovation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(7), 785-812. doi:10.1108/IJPDLM-01-2020-0011
- Abdoli Bidhandi, R., & Valmohammadi, C. (2017). Effects of supply chain agility on profitability. *Business Process Management Journal*, 23(5), 1064-1082. doi:10.1108/BPMJ-05-2016-0089
- Ahmed, W., et al. (2019). Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability. *Journal of Modelling in Management*, 14(2), 476-491. doi:10.1108/JM2-07-2018-0092

-
- Alobaidil, M. (2021). Suggested model of market orientation and supply chain agility for boosting business performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(10), 1570-1582.
 - Altay, N., et al. (2018). Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view. *Production Planning & Control*, 29(14), 1158-1174. doi:10.1080/09537287.2018.1542174
 - Ateyah, J.(2029). Potential Impact of COVID 19 Pandemic on Spatial Tourism development in Africa (South Africa case study). *Journal of Social Sciences*, 50(2). <https://doi.org/10.34120/jss.v50i2.2667>
 - Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>
 - Çetindaş, A., et al. (2023). The effect of supply chain agility on firm performance during COVID-19 pandemic: the mediating and moderating role of demand stability. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 24(3), 307-318. doi:10.1080/16258312.2023.2167465
 - Chang, H.-L., et al. (2008). Business–IT fit in e-procurement systems: evidence from high-technology firms in China. *Information Systems Journal*, 18(4), 381-404. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00300.x>
 - Chen, C.-J. (2019). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57(7), 1511-1534. doi:10.1108/MD-12-2017-1236
 - Chen, Y., et al. (2022). E-procurement system adoption in local governments: the role of procurement complexity and organizational structure. *Public Management Review*, 24(6), 903-925. doi:10.1080/14719037.2021.1874497
 - Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44.
 - Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management: Logistics & Supply Chain Management: Pearson UK*.
 - Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 294-303. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.09.015>
-

-
- CSCMP, C. o. S. C. M. P. (2013, member). CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. Retrieved from https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
 - de Boer, L., et al. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 25-33. doi:[https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00015-6)
 - Dhaigude, A., & Kapoor, R. (2017). The mediation role of supply chain agility on supply chain orientation-supply chain performance link. *Journal of Decision Systems*, 26(3), 275-293. doi:10.1080/12460125.2017.1351862
 - Faheem, M., & Siddiqui, D. A. J. A. a. S. (2019). The impact of e-procurement practices on supply chain performance: A case of B2B procurement in Pakistani industry.
 - Fan, H., et al. (2017). An information processing perspective on supply chain risk management: Antecedents, mechanism, and consequences. *International Journal of Production Economics*, 185, 63-75. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.015>
 - Gligor, D., et al. (2020). Does supply chain agility create customer value and satisfaction for loyal B2B business and B2C end-customers? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(7/8), 721-743. doi:10.1108/IJPDLM-01-2020-0004
 - Gligor, D. M., et al. (2013). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 94-108.
 - Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 269-295. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.016>
 - Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2008). Adoption of e-procurement in Hong Kong: An empirical research. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 159-175. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.04.012>
 - Hair, J., et al. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning EMEA.
 - Henseler, J., et al. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0382
-

-
- Hsin Chang, H., et al. (2013). E-procurement and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 34-51. doi:10.1108/13598541311293168
 - Ibem, E. O., et al. (2021). Electronic (e-) Procurement Adoption and Users' Experience in the Nigerian Construction Sector. *International Journal of Construction Education and Research*, 17(3), 258-276. doi:10.1080/15578771.2020.1730527
 - Irfan, M., et al. (2020). Enabling supply chain agility through process integration and supply flexibility. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 519-547. doi:10.1108/APJML-03-2019-0122
 - Jinil Persis, D., et al. (2021). Modelling and analysing the impact of Circular Economy; Internet of Things and ethical business practices in the VUCA world: Evidence from the food processing industry. *Journal of Cleaner Production*, 301, 126871. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126871
 - Kim, J.-I., & Shunk, D. L. (2004). Matching indirect procurement process with different B2B e-procurement systems. *Computers in Industry*, 53(2), 153-164. doi:https://doi.org/10.1016/j.compind.2003.07.002
 - Koh, L., et al. (2019). The fourth industrial revolution (Industry 4.0): technologies disruption on operations and supply chain management. *International Journal of Operations Production Management*, 39(6/7/8), 817-828.
 - Lee, H. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard business review*, 82(10), 102-113.
 - Lin, C.-T., et al. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013
 - Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management*: Pearson UK.
 - Macclever, A., et al. (2017). Supply chain flexibility, agility and firm performance. *European Journal of Logistics, Purchasing Supply Chain Management*, 5(3), 13-40.
 - Madzimore, J. (2020). Examining the influence of supplier integration on supply chain performance in South African small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship Small Business Management*, 12(1), 7.
 - Mafini, C., et al. (2020). E-procurement, supplier integration and supply chain performance in small and medium enterprises in South Africa. 51(1), 1-12. doi:doi:10.4102/sajbm.v51i1.1838
-

-
- Makudza, F., et al. (2023). Enhancing supply chain agility through e-procurement in a volatile frontier market. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 17(1), 847. doi:10.4102/jtscm.v17i0.847
 - Marei, A. (2022). The effect of e-procurement on financial performance: Moderating the role of competitive pressure. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 855-866.
 - Masengu, R., et al. (2022). Unpacking the effect of social media infodemic on consumers' panic banking behaviour during the Covid-19 pandemic. Evidence from the banking sector in Oman. *European Journal of Business Management Research*, 7(3), 84-90.
 - Matano, F., et al. (2020). Effects of e-procurement implementation practices on procurement of goods, works and services in the national youth service, Nairobi City County. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 3(2), 63-82.
 - May, T., & Perry, B. (2022). *Social research: Issues, methods and process*: McGraw-Hill Education (UK).
 - Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. doi:https://doi.org/10.1002/smj.4250070305
 - Nazempour, R., et al. (2020). An empirical study to understand the effect of supply chain agility on organizational operational performance: SC agility and organizational performance. In *Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1608-1630): IGI Global.
 - Ngeno, K., & Kinoti, J. (2017). Effect of e-procurement on effective supply chain management process in energy sector in Kenya. *International Journal of Supply Chain Management*, 2(3), 18-37.
 - Panigrahi, R. R., et al. (2023). Assessing the impact of supply chain agility on operational performances-a PLS-SEM approach. *Measuring Business Excellence*, 27(1), 1-24. doi:10.1108/MBE-06-2021-0073
 - Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226. doi:https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00265-1
 - Pujawan, I. N., & Goyal, S. K. (2005). Electronic procurement and manufacturing strategic objectives. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 1(2-3), 227-243. doi:10.1504/IJLSM.2005.005972

-
- Qi, Y., et al. (2017). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 185, 162-174. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.028>
 - Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2014). Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 340-350. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.09.018>
 - Reddy, K. R. K., & Kalpana, P. (2021). Impact of COVID-19 on Global Supply Chains and the Role of Digitalisation: A VUCA Approach. In *Managing Supply Chain Risk and Disruptions: Post COVID-19* (pp. 125-137). Springer.
 - Rimita, K. N. (2019). *Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment*. Walden University,
 - Shekarian, M., et al. (2020). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics*, 220, 107438. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.011>
 - Simkova, N., & Smutny, Z. (2021). Business E-NeGotiAtion: A method using a genetic algorithm for online dispute resolution in B2B relationships. *Journal of Theoretical Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1186-1216.
 - Slack, N. (2005). The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations Production Management*, 25(12), 1190-1200.
 - Tarigan, Z. J. H., et al. (2021). Impact of Internal Integration, Supply Chain Partnership, Supply Chain Agility, and Supply Chain Resilience on Sustainable Advantage. 13(10), 5460.
 - Toktaş-Palut, P., et al. (2014). The impact of barriers and benefits of e-procurement on its adoption decision: An empirical analysis. *International Journal of Production Economics*, 158, 77-90. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.017>
 - Tortorella, G. L., et al. (2019). Industry 4.0 adoption as a moderator of the impact of lean production practices on operational performance improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(6/7/8), 860-886. doi:10.1108/IJOPM-01-2019-0005
 - Tripathi, S., & Gupta, M. (2021). A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0. *Business Process Management Journal*, 27(2), 439-458. doi:10.1108/BPMJ-07-2020-0321

-
- Tsang, Y. P., Fan, Y., Feng, Z., & Li, Y. J. J. o. C. P. (2024). Examining supply chain vulnerability via an analysis of ESG-Prioritized firms amid the Russian-Ukrainian conflict. 434, 139754.
 - Tse, Y. K., et al. (2016). Embracing supply chain agility: an investigation in the electronics industry. Supply Chain Management: An International Journal.
 - Ul-Hameed, W., et al. (2019). The effect of integration between audit and leadership on supply chain performance: Evidence from UK based supply chain companies. Uncertain Supply Chain Management, 7(2), 311-328.
 - Um, J. (2017). The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment. Operations Management Research, 10, 10-19.
 - Valashiya, M. C., & Luke, R. (2023). Enhancing supply chain information sharing with third party logistics service providers. The International Journal of Logistics Management, 34(6), 1523-1542. doi:10.1108/IJLM-11-2021-0522
 - van Hoek, R. I. (2001). Epilogue - Moving forward with agility. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 31(4), 290-301. doi:10.1108/09600030110394941
 - Waithaka, R. K., & Kimani, J. (2021). Effect of e-procurement practices on supply chain performance. Global Journal of Purchasing Procurement Management, 1(1), 32-42.
 - Wangui, R. W. (2018). Perception of procurement professionals on the adoption of blockchain technologies and its impact on supply chain management in kenya. University of Nairobi,
 - Yang, Y., et al. (2021). The behavioural causes of bullwhip effect in supply chains: A systematic literature review. International Journal of Production Economics, 236, 108120. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108120
 - Zheng, J., et al. (2006). A strategic case for e-adoption in healthcare supply chains. International Journal of Information Management, 26(4), 290-301. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijinfor.2006.03.010

الملاحق

ملحق (1) : المتغيرات والعبارات الخاصة بأسئلة الاستبانة ومصدرها

المصدر	السؤال	المتغير
		الشراء الإلكتروني
	تستخدم شركتنا نظامًا إلكترونيًا لجمع المعلومات في مرحلة طلب الشراء	التصميم الإلكتروني
	يشارك كل قسم داخل الشركة في نفس منصة الشبكة الإلكترونية لطلبات الشراء	
	يطلب كل قسم داخل الشركة المشتريات من قسم محدد	
	يتم التواصل بشأن تصميم متطلبات الشراء أو معيار الشراء الموحد بين الشركة والمورد عبر الوسائل الإلكترونية والأترنت	المصادر الإلكترونية
	تقوم شركتنا بتصميم تنسيق طلبات التسويق الخاصة بها باستخدام نظم المعلومات	
	تختار شركتنا المورد الأنسب من خلال نظم المعلومات	
Hsin Chang et al., 2013)	تجمع شركتنا عروض الطلب فيما يتعلق بمعلومات المشتريات أو المعلومات ذات الصلة عن الموردين من خلال نظم المعلومات	التفاوض الإلكتروني
Macclever et al., 2017)	تصدر شركتنا متطلبات الشركة أو قواعدها عبر نظم المعلومات	
	تقوم شركتنا بإعلام المورد عند وصول عقد الشراء المعتمد عبر نظم المعلومات	
	تعتمد شركتنا الأترنت كوسيلة للتفاوض مع الموردين فيما يتعلق بالمشتريات	التقييم الإلكتروني
	تؤكد شركتنا الإجراءات المتعلقة بالمشتريات اليومية مع المورد عبر الأترنت	
	تفاوض شركتنا مع الموردين حول الإجراءات العامة للشراء مع المورد عبر الأترنت	
	توثق شركتنا معلومات الشراء السابقة إلكترونياً	رشاقة سلسلة التوريد
	تعد شركتنا قاعدة بيانات حول المشتريات واستخدامها في عملية الشراء	
	تقيم شركتنا أداء الموردين من معلومات الشراء السابقة من خلال نظم المعلومات	
	تسعى شركتنا دائماً إلى تحسين موثوقية تسليم المنتج أو الخدمة	أداء سلسلة التوريد
	لدى شركتنا القدرة اكتشاف التهديدات في بيئتها بسرعة	
	نقوم بانتظام بتحسين المنتجات ومستويات خدمة العملاء	
Macclever et al., 2017)	يسارع عملاؤنا وموردونا مشاركة المعلومات ذات الصلة معنا	
	تمتلك شركتنا القدرة على توفير وتعبئة الموارد اللازمة لتلبية المتطلبات المختلفة عادة، يمكننا الوصول بسرعة إلى البيانات التي نحتاجها لاتخاذ القرارات	
	لقد حققت شركتنا مستوى عالٍ من رضا العملاء من خلال سلسلة التوريد	
Ul-Hameed et al., 2019)	باستخدام المعلومات المنظمة في سلسلة التوريد، فقد تم تقليل الأخطاء في عمليات العمل في شركتنا	
	استطاعت شركتنا تقليل تكرار نفس العمل الغير لازم من خلال العمليات في سلسلة التوريد الخاصة بها	
	استطاعت شركتنا تقليل التكاليف من خلال العمليات في سلسلة التوريد الخاصة بالشركة	
	تمكنت شركتنا من تحقيق عوائد عالية من خلال العمليات في سلسلة التوريد الخاصة بها	

Congenital Syndactyly Separation with Dorsal Rectangular Flap in Yemen

Nasr H. AL-qadasi, Prof., Department of Surgery, Sana'a University, Sana'a City, Yemen, Senior Consultant of Plastic and Reconstructive Surgery

Yahia A. Al-siaghi, Senior consultant of plastic and reconstructive surgery, Head department of plastic surgery, typical police hospital, Al-gamhori teaching hospital, Sana'a city. General coordinator of Yemeni board of plastic and reconstructive surgery

Basheer Othman, Assist. Prof., Department of Surgery, 21 September University, Sana'a City, Yemen. Consultant of General and plastic Surgery

Abdulmajeed N. AL-Yafei, Specialist of Plastic and Reconstructive Surgery, Department of Plastic Surgery, Typical Police Hospital, Al-gamhori teaching hospital, Sana'a City

Basheer Faisal Ali Alasad, Arab Board of Urology, Yemen, alasadbasheer91@gmail.com (**Corresponding Author**)

Abstract

Background: congenital hand Syndactyly is prevalent with substantial aesthetic and functional implications, so the surgical separation of the fused fingers is essential in order to restore the hand function, enhance appearance and facilitate normal hand growth with less complications and procedures.

Patients and Methods: the study is a descriptive prospective study is carried on 31 webs of 18 casas underwent surgical repair of congenital syndactyly during the period from august 2021 to august 2023 of different ages and sexes performed in Al-Gumhori Teaching Authority Hospital, Elite Hospital and police hospital.

Results: the age of study population ranged between 2 - 25 years, and the majority of the patients belong to age the group above 13 years (66.7%), (N= 12) patients with median age of study 17.92 years; most of them are female with a common web involved between middle - ring fingers in (44.5%) (N=8) patients and frequently

presented with simple complete syndactyly in (55.6%) (N=10), complex 22% and complicated 16.6%. The reconstructive technique for repair is dorsal rectangular flap with zig-zag interdigitating flaps. No intraoperative complications and there are postoperative complications like skin infections two webs, flap maceration one webs, partial graft loss two webs.

Conclusion: the dorsal rectangular flap technique is preferred due to its simple design and easy modification during operation with smooth mobilization of the dorsal skin to achieve more natural web space with good results and can be applied in the majority of syndactyl types.

Keywords: Syndactyly, Congenital Hand Anomalies, Skin Graft, Web Reconstruction, Rectangular Flap.

Introduction

Congenital syndactyly is the joining of two or more adjacent fingers and is common congenital hand anomaly with an incidence of about 1 in 2000-3000 live births. The embryological causes are failure of the separation of developing fingers during organogenesis ⁽¹⁾, due to improper apoptosis between digits ⁽²⁾. Acquiring spontaneous genetic mutation factors associated with syndactyly, including maternal smoking, exposure to teratogenic agents, lower socioeconomic status, infections and diseases in the early pregnancy are postulated as possible causes^(3,4)In Yemen, combinations of genetic predisposing and challenging environmental and socio-economic conditions exacerbated by ongoing conflict, factors such as poor maternal health care with malnutritional status, limited access to parental health care resources and exposure to teratogenic or pollutants, significantly increase the risk of congenital syndactyly as well as challenges to the effective management of this conditions. As a result, most born children with congenital syndactyly in Yemen do not receive the timely or adequate surgical treatment necessary for optimal functional and

psychosocial outcomes. So, delaying the time of surgical repair may alter the grip development, hand function and deformity in fingers of unequal length with refractory correction or unsatisfying correction in the latter presentation. ⁽⁵⁾

For all aforementioned reasons we decided to introduce and study the technique of congenital syndactyly separation with dorsal rectangular flap along with interdigitating (zig-zag) incisions and the remaining raw area resurfaced by full thickness skin graft, ⁽⁵⁾ and discuss the outcome with other author's studies. the study can add the knowledge on successful approaches of congenital syndactyly management, potentially leading to innovations in surgical techniques in the Yemeni context, and can help in developing best practice guidelines with guiding efforts to train plastic and reconstructive surgeons in Yemen to improving the surgical outcomes, it is important to identified clearly and definitely the range of deformity before reconstruction, where syndactyly complete or incomplete and simple or complex, as simple when only fusion of skin and soft tissue or as complex when associated with bone or cartilage union ^(5,6) and complicated when skeletal deformity associated with accessory digits, abnormal tendon, muscles or nerves, and mainly with syndrome, ^(7,5) as the technique is same for separation but in complex and complicated there are more complications and multi stages surgery or even reoperation with accepted or unsatisfactory outcome in compare to simple syndactyly .

Patients and Method

It is descriptive proscriptive study conducted in the unit of plastic and reconstructive surgery, Typical police hospital, Special force hospital, Elite hospital, Al gumhori teaching hospital, Sana'a city, Yemen, over period from august 2021 to august 2023. the study included patients of various ages and sexes who were undergoing congenital syndactyly separation with the exception of those with burns and severe complex syndactyly. Following the patients preoperative preparation , we performed

the procedure under general anesthesia, in a supine position, aseptic technique of the affected hand and side of lower abdomen, with preferred uses of loupe magnifying and tourniquet, start marking design of dorsal rectangular flap from the tips of the adjacent metacarpal heads to the beginning of the last third of proximal phalanx, The interdigital dorsal zigzag incision is continuous from the tips of rectangular flap to the midst crease of the proximal joint of the adjacent finger. Then it crosses to the midst of the middle phalanx, and back across the midst of the distal joint crease, the palmar zigzag marking incision is mirror to dorsal incision, end by straight incision between the adjacent proximal phalanx to the level proximal skin crease with transfers extension incision to allow inseting of the flap (Fig.1).



Figure (1) preoperative marking of third webs syndactyly.

the tourniquet is inflated and starts to elevate the dorsal interdigital flaps, changes to raise the volar flaps, then separate the fingers from distal to proximal, paying attention to identifying and preserving the neurovascular bundles during separation, our limitation of dissection is the digital artery bifurcation, and finally elevate the dorsal rectangular flap (Fig.2).



Figure (2) complete separation of the fingers

After bleeding controlled and irrigation of the wound the flaps are fixed in place with 4-0 vicryl suture and the remaining raw area resurface with FTSG from lower abdominal side over the ASIS, the donor site is closed primarily. (Fig.3).



Figure (3) inset the flaps and the raw area resurface with FTSG

Adequate postsurgical dressings are essential to satisfying surgical outcomes, both compression and immobilization are important along grafted area and between the separated fingers, for graft take and to avoid flap folding in the newly formed web space, covered with fucidin gauzes, supported with amounts of soft gauzes and lightly wrapped with padding. In a young patient, the dressing may need to be reinforced with plaster of Paris extend to the elbow and flexed with 90 degrees to reduce the digits' motility. The dressing well remains on for 1 to 3 weeks, the removal depending on the healing and after dressing removal, gentle washing, wound

care, light dressing and encourage normal hand use. the early and late outcome (fig.4).



Fig (4) A- early outcome and (B) final outcome

Statistical Analysis

The data was analyzed using SPSS version 26. Descriptive statistics were employed to summarize the patient demographics, intraoperative details, and postoperative outcomes. p-value less than 0.05 was considered statistically significant.

Results

The present study prospectively analyzed 31webs operated on 18 patients with congenital hand syndactyly who were treated in the Plastic Surgery department, the youngest patient was treated at 2 years and the oldest patient was 25 years, the majority of patients were above 13 years, with a median age of 17.92 years. twelve patients (66.67%) were female, while six patients (33,33%) are male the ratio of

females to males was 2:1. six patients (33%) presented with bilateral syndactyly and twelve patients (67%) presented unilaterally. eight (44.4%) patients presented with syndactyly on third web space, five (27.7%) presented with syndactyly on second, third and fourth web spaces, two (11.25%) presented with syndactyly on fourth web space, one (5.55%) presented with syndactyly on first, second and third web space, one (5.55%) presented with syndactyly on second web space and one patients (5.55%) presented with syndactyly on second and third web space. ten (55%) patients have simple complete syndactyly, four (22.24%) patients have complex syndactyly, one (5.55%) patients have simple incomplete syndactyly and three (16%) patients have complicated syndactyl.

Discussion

in the early 1800, syndactyly fingers were separated by knife in the nursery leading to a raw area on both inner digital sides, healed by secondary intension and eventually flexion contracture occurrence.⁽⁸⁾chronological review of several procedures for separation the syndactylous fingers; the first was done by Rudtorffer in (1808), in particular on web reconstruction by creating epithelialized tunnel at the base of the future web, Zeiler in (1810) used a pedicled flap in web reconstruction, Didot in(1849) developed two flaps to be wrapped around the defects along the length of the syndactylous fingers. Lennander (1891) used straight line and covered the remaining defects with split thickness skin grafts. in1943–1956, Cronin introduced the use of zig-zag-incisions for fingers separation.⁽⁹⁾ Withey et al (2001) modified the cronin interdigitating zig-zag incision into long and oblique angled flaps.⁽¹⁰⁾ Millesi (1970) demonstrated the effectiveness of the using of small skin bridges between grafts. Skin grafting for covering the raw area as apart of syndactyly correction in the last century.⁽⁴⁾ (Coombs &Multimer 1994), (Withey et al 2001) described tissue expansion techniques to avoid skin graft for raw area, as graft less method in syndactyly repair,⁽¹¹⁾ the main aim for syndactyly separation is to

reconstruct the web space by local skin flap, as the long-term stability of the newly created web space is best obtained when it is reconstructed by using a flap, and most articles on syndactyly repair describe the normal skin in the web space as dorsal in origin, and that supported the dorsal flap technique for reconstructing the web space. ⁽¹²⁾ many flaps techniques have been described to achieve this goal, started by Cronin in 1956 using dorsal and palmar flaps ⁽⁹⁾, Foucher in 1990 used dorsal quadri lateral and two volar laterally based flaps, ⁽¹³⁾ Abolwafa in 2008 who used hourglass dorsal metacarpal island flaps, ⁽¹⁴⁾ and Petra M et al in 2020 who used hexagonal dorsal flap. ⁽¹⁵⁾

In our study the congenital syndactyly presented in all age groups, first, second and third decades of life's, the youngest patient at the time of operation is 2-years old and the oldest patient was 25 years, the average age is 17.5 years. the majority of patients belong to age group above 13 years. Tuma et al conducted 37 web space repairs on 30 patients, each with a median of 4.8 years, and a higher proportion of female than males, a finding that aligns with our research in female dominance. ⁽¹⁶⁾ Dong et al reported in their study that the youngest patient is of 5 months old and the oldest patients of 35 months of old with a mean age 16.7 months. ⁽¹⁷⁾ Jose et al reported that patients age at time of operation ranged from 6 months to 13 years old, with an average of 2.7 years. ⁽¹⁸⁾ therefore, the differences in the age distribution and mean age from other studies can be attributed to various factors such as the socioeconomic status of the patients, ignobility of the proper time for separation, the acceptance of deformities, and social perceptions of women, particularly given that the majority of cases in our study are female and presented late. out of 18 patients the majority of patient had simple complete syndactyly ten patients (55%), four patients (22%), and three patients (16.6%) having complex syndactyly. Tauma et al in their study, reported that (36%) presented with simple syndactyly (63.6%) present with complex syndactyly 16. dong et al in their study, all patients presented with simple syndactyly

⁽¹⁷⁾ Jose et al in their study they found that 54 patients had both simple incomplete and simple complete syndactyly, while 25 patients showed complicated syndactyly ⁽¹⁸⁾. In our research, we concur with Jose et al. that simple syndactyly is the most prevalent presentation, and we also concur with Tuma et al. and Jose et al. that the prevalence of complex and complicated syndactyl is rising, potentially due to improper or non-existent early treatment and delayed repair. Of the 18 patients treated in this study (33%) presented with bilateral syndactyly and (67%) presented with unilateral 6 right and 6 Left hand, and the most affected web spaces are the third web space (44,4%). in our results, the unilateral syndactyly is the most common and the most affected web between middle and ring finger, which may explain other causes of late presentation, due to minimal function and aesthetic implication. and our results are similar to those of Jose and Tuma et al in common web space syndactyly. all patients in our study are operated with dorsal rectangular flap, the outcomes in this technique is good results in 90.4% with low complications rate 9.6%, the most complications related to the skin graft were skin infections two webs, maceration of flap one webs, partial graft loss two webs, presented of complicated cases are simply corrected with dressing and local wound care. Tuma et al in their study reported skin graft loss in two web spaces 9.1%, recurrence in one web space 4.5% with overall good results in 19 web spaces (87%).¹⁶ Dong et al in their study reported that the average follows up period was ranged from sex months to five years, ⁽¹⁷⁾ and no complications, only one of the 35 webs developed web creep. Jose et al reported that the follow up period ranged from 6 months to 4 years with a mean follow up of 2 years, creep was noted in 12 web spaces 5%. ⁽¹⁸⁾ in our follow-up for 18 patients, ten patients are followed for three months, and five patients follow up for twelve months, Deunk et al evaluated 27 patients with an average follow-up of 21 years. ⁽¹⁹⁾ Keret et al in their study reported that inappropriate or unsecure post-surgical dressing with inadequate follow up is the major factor for poor result. ⁽²⁰⁾ given that the surgery for congenital syndactyly is effective process with few post-operative complications, but

it should be followed up by doctors and the patient and their relatives should provide wound care to ensure the hands recovery. the limitation of our study is the short period of follow-up due to loss of contact with patients or relatives, lack of attention and participation and not responding to follow-up or our invitation, other cause may include the cost for follow-up, as most patient from outside the Sanaa capital. Overall, most of the simple syndactyly types that are operated in this study yield reasonable good results, but complex types requiring multiple correction stages with accepted or unsatisfied results. According to Percival and Sykes state that the major preoperative factors that effect on operative outcome are the complexity of the syndactyly. ⁽²¹⁾

Conclusion

Due to its simplicity in flap design and ease of modification, the dorsal rectangular flap technique is the best choice for web space reconstruction, it is ideal for all types of syndactyly as the dorsal skin easily mobilizes to provide more natural web space slop. This technique also has a low complication rate, as its broad size decrease tip necrosis. generally, simple syndactyly yields a good functional outcome with less complications whereas complex and complicated syndactyly gives accepted or unsatisfied outcome related to the extent of deformity and wound complications. Careful planning and meticulous surgical techniques can minimize potential errors and allow satisfactory separation of syndactyly.

References

1. Green DP, Hotchkiss RM, Pederson WC, et al, editors. Green's operative hand surgery, 5th ed. Philadelphia, PA: Elsevier Churchill Livingstone. 2005; 1381-1391.
2. Zou H, Niswander L. Requirement for BMP signalling in interdigital apoptosis and scale formation. Science 1996; 272: 738-

3. Man L X, Chang B. Maternal cigarette article smoking during pregnancy increases the risk of having a child with a congenital digital anomaly. *PlasReconstr Surg.* 2006;117(1):301–08. [PubMed] [Google Scholar]
4. Luo J Y, Fu C H, Yao K B, Hu R S, Du Q Y, Liu Z Y. [A case-control study on genetic and environmental factors regarding polydactyly and syndactyly] *Zhonghua Liu Xing Bing Xue Za Zhi.* 2009;30(9):903–906. [PubMed] [Google Scholar]
5. Upton J. Management of disorders of seperation - Syndactyly. In: Mathes Plastic Surgery, Mathes SJ, Hentz VR (eds). Saunders Elsevier, Philadelphia, 2006: 156, 163
6. Goldfarb C A. Congenital hand differences. *J Hand Surg Am.* 2009;34(7):1351–1356. [PubMed] [Google Scholar]
7. Lumenta D B, Kitzinger H B, Beck H, Frey M. Long-term outcomes of web creep, scar quality, and function after simple syndactyly surgical treatment. *J Hand Surg Am.* 2010;35(8):1323–1329. [PubMed] [Google Scholar]
8. Netscher D T, Baumholtz M A. Treatment of congenital upper extremity problems. *Plast Reconstr Surg.* 2007;119(5):101e–129e. [PubMed] [Google Scholar]
9. Cronin T D. Syndactylism: results of zig-zag incision to prevent postoperative contracture. *Plast Reconstr Surg* (1946) 1956;18(6):460–468. [PubMed] [Google Scholar]
10. Withey S J, Kangesu T, Carver N, Sommerlad B C. The open finger technique for the release of syndactyly. *J Hand Surg [Br]* 2001;26(1):4–7. [PubMed] [Google Scholar]
11. Coombs C J, Mutimer K L. Tissue expansion for the treatment of complete syndactyly of the first web. *J Hand Surg Am.* 1994;19(6):968–972. [PubMed] [Google Scholar]

12. Ekerot L. Syndactyly correction without skin grafting. *J Hand Surg Br.* 1996, 21: 330–7
13. Moss AL, Foucher G. Syndactyly: can web creep be avoided? *J Hand Surg Br.* 1990, 15: 193–200
14. Wafa AM. Hourglass dorsal metacarpal island flap: a new design for syndactylized web reconstruction. *J Hand Surg Am* 2008; 33:905-908
15. Petra M. Grahn, MD* Noora N. Nietosvaara MD*† Antti J. Sommarhem MD, PhD* Yrjana A. Nietosvaara MD, PhD*, New Simple Technique for Syndactyly Release, (*Plast Reconstr Surg Glob Open* 2020;8: e2842; doi: 10.1097/GOX.0000000000002842; Published online 14 May 2020.)
16. Tuma P, Arrunategui G, Wada A, Friedhofer H, Ferreira MC. Rectangular flaps technique for treatment of congenital hand syndactyly. *Rev Hosp Clin Fac Med Sao Paulo.* 1999;54(4):107-10
17. Dong Y, Wang Y. The use of a dorsal double-wing flap without skin grafts for congenital syndactyly treatment A STROBE compliant study *Medicine (Baltimore).* 2017;96(30): e7639.
18. Jose R M, Timoney N, Vidyadharan R, Lester R. Syndactyly correction: an aesthetic reconstruction. *J Hand Surg Eur Vol.* 2010;35(6):446–450. [PubMed] [Google Scholar]
19. Deunk J, Nicolai J P, Hamburg S M. Long-term results of syndactyly correction: full-thickness versus split-thickness skin grafts. *J Hand Surg [Br]* 2003;28(2):125–130. [PubMed] [Google Scholar]
20. Keret D, Ger E. Evaluation of a uniform operative technique to treat syndactyly. *J Hand Surg Am.* 1987; 12:727–729.
21. Percival NJ, Sykes PJ. Syndactyly: a review of the factors which influence surgical treatment. *J Hand Surg.* 1989;14B:196–200.

Heel Reconstruction with Sensate Medial Plantar Flap

Yahia A. Al-siaghi, Senior consultant of plastic and reconstructive surgery, Head department of plastic surgery, typical police hospital, Al-gamhori teaching hospital, Sana'a city. General coordinator of Yemeni board of plastic and reconstructive surgery

Mohaned Y. Al-ajaly, Assist. Prof. Department of Surgery, 21 September University, Sana'a City, Yemen. Consultant of General and plastic Surgery, 48 Model Hospital, TPH

Salah M. Al-mahbashi, Specialist of Plastic and Reconstructive Surgery, Department of Plastic Surgery, Typical Police Hospital, Algamhori teaching hospital, Sana'a City

Basheer Faisal Ali Alasad, Arab Board of Urology, Yemen, alasadbasheer91@gmail.com (**Corresponding Author**)

Abstract

Background: The heel had distinctive anatomical feature that serve as weight bearing structure and any defect in heel result in gait instability and therefore the tissue used to reconstruct the heel area must be resistant, innervated, and adapted to adjust to the body weight. The aim of study is to evaluate the outcomes of heel reconstruction using the Sensate medial plantar flap in group of patients, emphasizing its efficacy in restoring function and sensation.

Patients and Methods: The study is prospective-descriptive case series conducted from 2020-2024, in four hospitals, patients who presented with heel soft tissue defects of various etiologies. SMPF is used in reconstructive.

Results: The study involved 26 patients, majority of them being male (92.3%) and the remaining (7.7%) were female, with participants' mean age was (35.42) years, most of patients present with size defect >3cm in (76.9%), with non-neurotrophic ulcer in (73.1%), preoperative doppler US is used in (69.2%). The overall survival rate of flap (96.15%) and with complication rate (19.15%), (11.5%) necessitate reoperation, these uneventfully complications like total flap loss (3.8%) which

reoperated and, partial flap necrosis (3.8%). Donor site covered with split thickness skin graft, with complications such as graft loss / dehiscence which healed with secondary intention (7.7%), (3.8%) total graft loss require reoperation.

Conclusion: the use of SMPF for reconstructing heel defect is highly adaptable technique and is widely regarded as one of the best options for repairing soft tissue defect of heel. This is due to its sensitivity and ability to replace the damaged area with similar structure following the idea of “like with like”.

Keywords: Heel Defect, Heel Reconstruction, Sensate Medial Plantar Flap, Sensation.

Introduction

Heel reconstruction the challenge of providing a productive life to patients with soft-tissue defects who require sensitive and durable tissue remains significant. Heel deformities are frequently observed in the working Yemeni population due to the repetitive damage experienced by the weight-bearing heel. The heel is a specialized tissue in the body that consists of a thick epidermis and dermis. It is securely attached to the plantar aponeurosis by perpendicular fibrous septa, which serve to avoid shearing force. Additionally, there are fat loculi located between these vertically oriented septa, which act to absorb shock. Heel deformities, which are typically caused by trauma, chronic ulceration, and oncologic resection, require restoration techniques that can endure the mechanical load of weight-bearing while also preserving feeling. The sensate medial plantar flap is an ideal option for complex restorations due to its anatomical and sensory features. The objective of the study was to assess the functional and sensory results of reconstructing heel defects using the sensate medial plantar flap. Additionally, the study aimed to determine the rate of complications and overall patient satisfaction with this reconstruction technique.

Material and Methods

Under an active institutional review board approved protocol for this prospective case series study, which was conducted by a team of plastic surgeons at four hospitals (the typical police hospital; al-Elite hospital; military hospital Algamhori hospital), from January 2020 to January 2024. Include 26 patients who underwent sensate medial planter. Flap reconstruction for heel soft tissue defects, with informed consent obtained from them. Data were collected and involved the patient's demographics including age, gender, smoking, and application of a tourniquet. And use of loupe magnification, and the underlying etiology of the soft tissue defect, using a doppler preoperatively to study of the vascularity of the affected foot and to check antegrade flow of the posterior tibial artery and continuity with the medial plantar artery and hospitalization time were collected. Also, regarding the defect characteristics, such as size, and associated injuries, were documented. Surgical details, including flap design, dimensions, and intraoperative findings, complications, and follow-up period, all photographically recorded. The exclusion criteria were adapted. such as immunosuppressed vasculopathy and coagulopathy. Patients were excluded. The primary outcome measure is about the proportion of flaps that fully survive. without any necrosis or loss, defect size, and skin graft for donor site viability, underlying etiology, and secondary the outcome measures included evaluating the complications. rate of recurrent ulceration, partial or complete flap loss, delay wound healing, sensory hypo/hypersensitive of forefoot and hindfoot.

The sensate medial plantar flap was marked, and the flap design which depend on an axis extending from the base of the first metatarsal distally to the sustentaculum tali with avoidance incorporating weight-bearing skin areas of the foot into the flap, then harvested to cover the defects.

The procedure done under general anesthesia, tourniquet control, and loop magnification ⁽¹⁾. plantar incision is made, and the dissection is performed in a

subfascial plane. above the abductor hallucis muscle in a dorsal direction, until the pedicle of the flap is visualized. See figure (1,2).



Figure 1: Flap marking



Figure 2: skin incision and harvesting

Started flap elevation from distal to proximal in a plain-tell appearance of abductor hallucis and planter fascia included MPA is explored in the septum between abductor hallucis and extensor digitorum brevis, where it was divided and elevated within the flap. See figure (3).



Figure 3. elevation of the flap

Neurovascular bundle is obtained and MPN is identified in which splinting cutaneous part of the nerve is included within flaps made it sensitive, and obligatory continuous dissection proximally until a sufficient arc of rotation of the flap is made cover to the flap inset. See figure (4,5).



Figure 4. neurovascular bundle



Figure 5. rotation of flap

The donor site was covered by split thickness skin graft. A tie-over closure dressing was used to further secure the skin graft. See Figure (6).



Figure 6: split thickness for flap donor site

In some patients where the heel defect less or equal to 3 cm flap elevation, then advance posteriorly, without division of MPA or splinting MPN as keystone flap see figure (7).



Figure 7: keystone flap

Postoperative a comprehensive follow-up protocol applied to monitor healing progress regularly, mainly the first 48 hours to monitor the flap survival each 4 hours through observation, the color and hotness of the flap average follow-up time of 12 months.

Statistical Analysis

We analyzed the data using SPSS version 26. We used descriptive statistics to summarize the patient demographics, intraoperative details, and postoperative outcomes. For outcomes, a p-value less than 0.05 was considered statistically significant.

Results

Analysis of 26 patients with heel defect underwent SMPF show, there were 24 males and 2 females, with a male to female ratio of 12:1. The participants average age was 35.42 years, with a range from 1 to 60 years. The most common cause of heel defect is acute trauma 69.25% (N=18), followed by neurological disease 26.9% (N= 7), burn 3.8% (N=1), and about 73.1% (N =19) which they had non- neurotrophic ulcer and rest had neurotrophic ulcer 26.9% (N=7) most of them present with defect size more than 3cm 76.9% (N=20) need split thickens skin grafting for flap donor site and lest less than 3cm 23.1% (N=6) patients covered their defect by MPAP keystone flaps, 19.2% (N=5) they were smokers with little impact on survival since they instructed to stop smoking at least 2 weeks before operation and most of patient are nonsmoker 80.8% (N=21) , Preoperative diagnostic imaging of the arterial system of the lower extremities was performed by Doppler ultrasound or Angio since are mandatory. Done in 69.2% (N=18), Additional investigation of the CT angiography is done in high-risk patients. 23.1% (N=6). with high flap survival rate about 96.25, and Only 5 cases had complications; the most common issues for donor is graft loss with dehiscence (7.7%) one case observed to heal with secondary intention, another case is reoperated (3.8%), with smaller percentages experiencing complete flap loss requiring reoperation (3.8%) or the other case had partial flap loss, which not operated (3.8%). No venous congestion, flap infection, and seroma.

Discussion

Surgeons have had a tough time replacing heel soft tissue defects with durable tissue. This is primarily due to the unique structure of the skin at this level. Over time, it has evolved to be able to handle the weight and pressure of the whole body, as well as the load of daily activity ⁽²⁾. Furthermore, when in a standing position, the heel

absorbs approximately 80% of the body weight, providing shock resistance at this level.

The vertical fibrous septa between the fascia and dermis divide the subcutaneous fat into distinct regions, potentially serving as multiple "shock absorbers" ⁽³⁾. Furthermore, it's critical to recognize that using this flap provides significant benefits. The flap yields both functional and aesthetic results, and its innervation contributes to its protective sensitivity. Numerous centers have studied flaps extensively, proving their effectiveness and durability.

The MPA island flap was first described by Harrison and Morgan ⁽⁴⁾, in which the distal end of the medial plantar artery was divided and elevated with the flap.

In 2004, Benito-Ruiz et al. carried out a study involving six medial plantar flaps, achieving an 83% survival rate. Only a single case ⁽⁵⁾ showed complete necrosis. Also In 2022, Vijay Kumar et al. reported performing 22 MPF flaps. He had two partial graft losses of 9% and one total graft loss of 4.5%. In one case (4.5%), he experienced a complete flap loss, and in two cases, he experienced a partial flap loss.9%, a survival rate of 95.5%, and a complication rate of 31.5% ⁽⁶⁾. In our study of a total of 26 patients who underwent ipsilateral SMPF for reconstruction, the youngest patient was the most active. as many studies share same age interval and by noting that trauma is the leading cause of heel defects (69.25%), the same result as the Maourougan study (2006), which reported that trauma is the leading cause of defects. In our study of 26 patients, we performed reoperations on one case of total flap loss and one case of partial flap necrosis. And most of the flaps survived—92.4%. Additionally, the 2010 Ma Kalam study used the sural reverse flap to manage one medial plantar flap loss ⁽⁷⁾. In addition, the N. Senthilkumar study from 2024 shows that MPF can help reconstruct a heel defect after acral melanoma and SCC, which is similar to our results and supports them. Also, Sanjay's study aligns with our findings, as it expands on our findings advantage of involving post-electric and post-

debridement and outcomes ⁽⁸⁾ Donor site complications such as graft loss or dehiscence in two cases and one loss graft. in 2018. Michaela Peral et al. study on 5 patients, show better results on 5 patients with SMPF shows no immediate necrosis and no ulceration ⁽⁹⁾. Deepak Krishna et al. study, on 8 cases, report 2/8 (25%). with late further necrosis in 8 patients with medial plantar flap for a neurotrophic heel defect and gain sensation in the same period of 5-8 months ⁽²⁾, and also. Sunkit Study 2023 show closed results 1/10 flap necrosis and 2/10 suture site

dehiscence attributed to the comorbidity of patients, unlike our studies in which trauma is most common. ⁽¹⁰⁾

In our study, good preservation of sensation is uniform observed across the flap, with no focal regions found in 16 patients, and the other 11 patients experience hypo/hyperesthesia. With ignored follow-up. Snice Included are the medial plantar fascicles of the cutaneous nerve. The nerve does not permanently impair tactile sensation. However, the nerve may temporarily impair the sensation of the toes. diminished due to neurapraxia. ⁽¹¹⁾. All sensate flaps Careful postoperative follow-up led to the restoration of tactile and protective sensation following surgery, albeit over a variable period. The results of this study seem to agree with those of the study by Derrick G. wan ⁽¹²⁾ et al., which showed that a versatile medial plantar flap can provide immediate sensation and cover heel defects with little harm to the donor site. Thorough neurologic testing has demonstrated that by carefully dissecting the flap while preserving its sensory organs, it is possible to maintain normal sensation. throughout the flap. The same report by Trevatt ⁽¹³⁾ et al., which demonstrated two-point discrimination testing, also found that the sensitivity of the medial plantar flap is almost normal after 1 year. Four months after the surgery, patients begin to regain their sensitivity. Patient satisfaction is at its maximum in all cases. Thus, we conclude that the innervated medial plantar fasciocutaneous flap is the best options for reconstructing the heel's soft tissue defects since it should to be resilient, innervated,

and have an area-like texture. They are capable of taking over and supporting the body weight. having minimal donor site morbidity ⁽⁴⁾.

Conclusions

The sensate medial plantar fasciocutaneous flap is an ideal technique for reconstruction of heel soft tissue defects due to its pressure resistant, innervated skin and minimum donor site morbidity. It provides constant, durable, and sensate glabrous skin with low complication rates and long term results. The sensate flap is better free flap in term of time and operation cost.

Conflicts of Interest

- The authors declare no conflicts of interest related to this study

References

1. Krishna D., Chaturvedi G., Khan MM., Prakash Rao Cheruvu V., Laitonjam M., Minz R. Reconstruction of Heel Soft Tissue Defects: An Algorithm Based on our Experience. *World J Plast Surg.* 2021;10(2):63–72. Doi: 10.29252/wjps.10.3.633:
2. Miyamoto Y, Ikuta Y, Shigeki S, et al. Current concepts of instep island flap. *Ann Plast Surg* 19:97-102, 19874:
3. Paget JT, Izadi D, Haj-Basheer M, Barnett S, Winson I, Khan U. Donor, site morbidity of the medial plantar the artery flap was studied with gait and pressure analysis. *Foot Ankle Surg.* 2015; 21(1): 60-6. PMID: 25682409, DOI: 10.1016/j.fas.2014.09.0095:
4. Harrison DH, Morgan BD. The instep island flap to resurface plantar defects. *Br J Plast Surg* 34:315–318, 1981.2:
5. Benito-Ruiz J, Yoon T, Guisantes-Pintos E, Monner J, Serra-Renom JM. Reconstruction of soft-tissue defects of the heel with local fasciocutaneous flaps. *Ann Plast Surg.* 2004; 52(4): 380–4. PMID: 15084883.6:
6. Kumar, V. N., Kakola, M. G., Raj, P. S., & Chandrashekar, M. S. (2022). Medial plantar artery flap: an indispensable classic for sensate heels reconstruction. *The International Journal of Health Sciences*, 6 (S6), 2977–2983. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS6.105317>:

7. MA Kalama, SR Faruqueeb, SA Rahmanc, and HN Uddin, Reconstruction of the Heel: Options and Strategies, Bangladesh Journal of Plastic Surgery (2010), Vol. 118:
8. N. Senthilkumar, G. Balamurugan, N. Selvaraj, Medial Plantar Artery Flap for Heel Pad Reconstruction - Loco Regional Flap of Choice and Alternative to Free Flap/Reverse Sural Flap, Int J Acad Med Pharm 2024; 6 (2); 234–237, DOI: 10.47009/jamp.2024.6.2.499:
9. Mihaela Pertea, Natalia Velenciuc, Oxana Grosu, Bogdan Veliceasa, Vladimir Poroch, Sorinel Lunca, Reconstruction of heel soft tissue defects using sensate medial plantar flap, J. Mind Med Sci. 2018; 5(2): 250-254, doi: 10.22543/7674.52. P250254
10. Sunkit Shah SB, Shah A, Tomar J, Patel DV, Ribadia P. Medial plantar artery flap: a versatile workhorse flap for foot reconstruction, our experience. Int J Res Med Sci 2023; 11:3002-811-
11. Acikel C, Celikoz B, Yuksel F, Touam C. Various applications of the medial plantar flap to cover the defects of the plantar foot, posterior heel, and ankle. Ann Plast Surg 2003;50: 498e503.
12. Derrick C. Wan, M.D. Joubin Gabbay, M.D. Benjamin Levi, M.D. J. Brian Boyd, M.D. Jay W. Granzow, M.D, Quality of Innervation in Sensate Medial Plantar Flaps for Heel Reconstruction, DOI: 10.1097/PRS.0b013e3181fed76d13-
13. Trevatt AE, Filobbos G, UI Haq A, Khan U. Long term sensation in the medial plantar flap: a two-centre study. Foot Ankle Surg. 2014; 20(3): 166-9. PMID: 25103702, DOI: 10.1016/j.fas.2014.03.001

Changing the Sports administrative structure according to the sports scientific standard PhD and Master's degree exclusively to lead the engineering of the operations of the national and international sports institution in light of the background of the events of FIFA 2015

Abbas Al-Jabouri

Edmonton City of Alberta, State of Canada
abbas.myjob@gmail.com

Summary

Sports management is a vital area that plays a crucial role in the development and management of sports activities at the national and international levels. The administrative structures of sports institutions are witnessing increasing challenges, exacerbated by sporting developments and important events that have occurred in the global sports scene, among which is what happened in 2015 in the context of scandals and abuses that followed. (Bishop & Cooper, 2018a)

The 2015 FIFA events, which were related to corruption scandals and ethical abuses within the international sports body, cast a shadow over the various sports management structures. The impact of these events was not only local, but extended to international dimensions, igniting the need to reconsider and improve sports management structures in light of scientific standards in the field of sports leadership. (Rowe, 2017b)

This study aims to explore and analyse in depth the changes that can be achieved in sports management structures, particularly in the context of leading the engineering of the operations of national and international sports organizations. Emphasis will be

placed on reviewing the relevant scientific literature and analysing current management structures to provide a comprehensive assessment of the positive and negative impacts that resulted from the events of FIFA 2015.

This study also proposes amendments to sports management structures, based on doctoral and master's standards in sports leadership, with the aim of improving the effectiveness of these structures in crisis management and achieving the objectives of sport in a more comprehensive and robust manner.

Keywords: Sports, Administrative Structure, Scientific Standard, Sports Institutions, FIFA 2015.

Introduction

Sports management is a vital area that plays a crucial role in the development and management of sports activities at the national and international levels. The administrative structures of sports institutions are witnessing increasing challenges, exacerbated by sporting developments and important events that have occurred in the global sports scene, among which is what happened in 2015 in the context of scandals and abuses that followed (Bishop & Cooper, 2018a).

The 2015 FIFA events, which were related to corruption scandals and ethical abuses within the international sports body, cast a shadow over the various sports management structures. The impact of these events was not only local, but extended to international dimensions, igniting the need to reconsider and improve sports management structures in light of scientific standards in the field of sports leadership (Rowe, 2017b).

This study aims to explore and analyse in depth the changes that can be achieved in sports management structures, particularly in the context of leading the engineering of the operations of national and international sports organisations. Emphasis will be

placed on reviewing the relevant scientific literature and analysing current management structures to provide a comprehensive assessment of the positive and negative impacts that resulted from the events of FIFA 2015.

This study also proposes amendments to sports management structures, based on doctoral and master's standards in sports leadership, with the aim of improving the effectiveness of these structures in crisis management and achieving the objectives of sport in a more comprehensive and robust manner.

Search Problem

This study addresses the main research problem, which is the need to improve the sports administrative structure at the level of national and international bodies, especially after the impact of the 2015 FIFA events, which contributed to showing fundamental challenges and problems in those structures. The effectiveness of the current management structures in the field of sports operations engineering leadership is diminished, requiring a comprehensive reassessment of those structures and changes based on doctoral and master's standards in sports leadership. (Euronews, 2016)

Administrative structures in the sports field play a crucial role in achieving success at the national and international levels. A good administrative organization is the basis on which sports institutions build their successes, as it enables them to coordinate the available resources and achieve the set goals. As sport evolves and its systems become more complex, the need for a more sophisticated and flexible management structure has become essential.

This structure requires the ability to deal with modern challenges such as increased competitiveness, technological development, and the pressures of social and political changes. (Halder, 2016).

The Importance of Sports Administrative Structures

Sports administrative structures play a pivotal role in improving the overall performance of sports institutions at the national and international levels. These structures contribute to the organization of work, the distribution of tasks among employees, and the clear definition of responsibilities and powers. Without an effective management structure, sports organizations may face organizational chaos, challenges in achieving their goals, and difficulty in coordinating between different teams and departments (Bayle & Rayner, 2018).

Challenges Facing Sports Administrative Structures

Sports governance structures face multiple challenges, including adapting to rapid changes in the international sports landscape, increasing requirements for transparency and accountability, and increasing pressures to achieve sustainable results. Some of these challenges are due to recent sporting developments, such as the increasing professionalism and overlap between business and sport. For example, the 2015 FIFA scandal highlighted the importance of a management structure focused on transparency and accountability (Bishop & Cooper, 2018a).

Analysis of Current Challenges

Sports administrative structures play a key role in the organization and management of sports institutions and the achievement of their goals. The effectiveness of these structures depends on the ability of institutions to adapt to the rapid changes in the sports environment, both nationally and internationally. In this chapter, the different types of current sports management structures will be analyzed, with a comprehensive comparison between these structures in terms of advantages and disadvantages and the ability to adapt to future challenges. The challenges faced by these structures in the context of major sporting events will also be reviewed. Such as the 2015 FIFA scandal, and its role in improving or hindering sports performance.

1. Types of Sports Administrative Structures

Sports management structures can be classified into three main types: linear structure, functional structure, and mixed structure. Each of these structures has its own unique characteristics that affect how a sports organization is managed. A comparison table between these three types will be presented below to illustrate the strengths and weaknesses of each structure.

Table (1): Types of Sports Administrative Structures

Chassis Type	characteristics	Advantages	Defects
Linear structure	Strict hierarchy, characterized by direct guidance between administrative levels	Clarity of responsibilities and roles, ease of decision-making	Weakness in innovation, difficulty in coping with changes
Functional Structure	Divide jobs into specialized departments, such as marketing and human resources	Specialization in tasks, improving efficiency at work	Challenges in coordination between different departments
Mixed structure	A combination of linear and functional structure, based on multiple teams	Flexibility in dealing with changes, cooperation between departments	Complexity in organization requires advanced leadership skills

2. Linear Structure

The linear structure is one of the oldest types of administrative structures, and it is based on a clear hierarchy that starts at the top and ends at the bottom. The Director General is given full authority to direct individuals and make decisions. This type of structure is suitable for small sports organizations that do not require complexity in organization. The linear structure is characterized by simplicity and clarity in the distribution of responsibilities, as each employee knows his role accurately.

However, this structure suffers from some drawbacks that limit its efficiency, especially in large organizations or those facing rapid changes. Strict hierarchy can

lead to slow decision-making, and poor innovation and interaction between departments may lead to an inability to adapt to changes (Foose, 2016).

3. Functional Structure

In a functional structure, a sports organization is divided into specialized functional units or departments, such as the marketing department, the finance department, the operations department, etc. This structure allows large and specialized organizations to improve work efficiency, as individuals with similar skills are grouped into a single department. The functional structure is effective in improving performance within each department, but it may face challenges in coordination between different departments, especially when sports projects require joint cooperation (Schultz, 2015).

4. Mixed Structure

The hybrid structure combines the advantages of a linear and functional structure, combining a clear hierarchy and at the same time relying on multidisciplinary teams. This type of structure allows greater flexibility in the management of sports organizations, especially in environments that require interdepartmental collaboration. The hybrid structure is based on the division of some tasks into specialized teams that collaborate in the implementation of projects. This structure enables sports organizations to adapt to changes and deal with future challenges more effectively (Andrews & Harrington, 2017).

5. Challenges Facing the Current Sports Administrative Structures

Current sports management structures face several challenges in light of the rapid developments in the field of sport. One of the biggest challenges is the need to innovate and adapt to changes. Some of these challenges include:

Table (2): Challenges Facing the Current Sports Administrative Structures

Challenge	Explain
The need for effective leadership	Constant change in sport requires leaders who can quickly adapt to changes and make strategic decisions that fit the needs of the sports organization.
Dealing with technological changes	Sports management structures must keep abreast of technological developments in areas such as graphical analysis and data management to improve performance and decision-making.
Increased demands for transparency and accountability	Scandals such as the 2015 FIFA scandal increase the need for administrative structures to be more transparent and able to meet legal and ethical requirements.
Interdepartmental coordination	The main challenge in functional and mixed structures is the need to improve coordination between different departments to ensure that tasks are carried out effectively.

6. The Impact of the 2015 FIFA Scandal on Management Structures

The FIFA scandal in 2015 exposed many weaknesses in sports management structures, especially in terms of transparency and accountability. This scandal significantly affected FIFA's reputation and led to a loss of public confidence. It also prompted other sports institutions to reassess their management structures to ensure that the same mistakes were avoided (Bishop & Cooper, 2018a).

Table (3): Impact of the 2015 FIFA Scandal on Management Structures

Before the scandal	After the scandal
FIFA Reputation	High
Public Trust	80%
Revenue	\$2 billion

7. Proposed Solutions to Challenges

1. **Promote transparency:** Sports organisations should rely on monitoring and evaluation systems to ensure transparency at all levels of management.

2. **Leadership Development:** Training programs aimed at developing strategic leadership skills should be offered to enable leaders to deal with modern challenges.
3. **Leveraging technology:** It is important to promote the use of modern technology in the management of sports organizations, such as analyzing big data and making decisions based on scientific analytics.

Analysis of current sports management structures is essential to understand how the performance of sports institutions can be improved at the national and international levels. Linear, functional and mixed structure Each has its advantages and disadvantages, and sports organizations must choose the one that best suits their specific needs. These structures must also be flexible enough to adapt to future changes, especially in light of major challenges such as the 2015 FIFA scandal.

The Impact of the Events of FIFA 2015

In 2015, FIFA, the international organization responsible for organizing football tournaments around the world, experienced one of the biggest scandals in the history of international sport. These events, which were revealed as a result of investigations by international authorities, were aimed at fighting corruption and mismanagement within the organization. The scandal has exposed a range of illegal practices involving senior FIFA officials, leading to radical changes in sporting governance structures around the world. The effects of these events were not limited to FIFA alone, but also other international and national sports institutions, where it has become necessary to reconsider sports management and leadership methods to ensure integrity and transparency (Bishop & Cooper, 2018a).

The end

In conclusion, the transformation of sports management structures is critical to raising the level of performance and ensuring the sustainability of sports institutions.

In light of scientific standards, proposals for changes in management structures are a positive step towards achieving best practices and ensuring a balance between transparency and efficiency. These changes should be based on innovation and creative thinking, while encouraging a culture of transparency and accountability.

In addition, implementing these changes requires ongoing collaboration between leaders and employees, with a focus on skills and technology development. We must build flexible and robust management structures that can adapt to the rapid transformations of sport.

Concluding Recommendations

1. Enhance transparency and accountability within sports institutions.
2. Develop a flexible organizational structure capable of adapting to changes.
3. Investing in sports leadership development.
4. Improving the use of technology in the management of sports institutions.
5. Promote a culture of cooperation between departments.
6. Improve governance policies and ensure compliance with international standards.
7. Encouraging community participation and strengthening the relationship with the public.
8. Provide periodic performance reports and re-evaluate administrative structures regularly.

Bibliography

- Andrews, M., & Harrington, P. (2017). Off Pitch: Football's Financial Integrity Weaknesses, and How to Strengthen Them. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2746644>
- Bayle, E., & Rayner, H. (2018). Sociology of a scandal: the emergence of 'FIFAgate.' Soccer and Society, 19(4). <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1228591>

- Beissel, A. S., & Ternes, N. (2022). The Empire Strikes Back: FIFA 2.0, Global Peacemaking, and the 2026 FIFA Men's World Cup. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2116589>
- Bishop, M. L., & Cooper, A. F. (2018a). The fifa scandal and the distorted influence of small states. *Global Governance*, 24(1). <https://doi.org/10.5555/1075-2846.24.1.21>
- Bishop, M. L., & Cooper, A. F. (2018b). The FIFA Scandal and the Distorted Influence of Small States. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 24(1). <https://doi.org/10.1163/19426720-02401003>
- Connolly, J., & Pyper, R. (2021). Public Servants and Corporate Governance Failures: Developing for the Future by Learning from the Past. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant: With 75 Figures and 78 Tables*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_32
- Euronews. (2016). Corruption scandal pushes FIFA to \$122 mln loss for 2015. In Euronews.
- Financial Times. (2015). Fifa scandal prompts fear of billions poured into Russia 2018. *Financial Times*.
- Foose, A. (2016). How Enterprises Should Reevaluate Ethics after the FIFA Corruption Scandal. *Security Magazine*, March.
- Halder, A. (2016). Soccer versus the state: tackling football and radical politics. *Soccer & Society*, 17(1). <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.961285>
- Hölzen, M., & Meier, H. E. (2019). Do Football Consumers Care About Sport Governance? An Analysis of Social Media Responses to the Recent FIFA Scandal. *Journal of Global Sport Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1432983>
- Pouliopoulos, T., & Georgiadis, K. (2021). FIFA and UEFA, a critical review of the two organizations through the lens of institutional theory and MacIntyre's philosophical schema. *Soccer and Society*, 22(7). <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1896498>
- Rowe, D. (2017a). Sports Journalism and the FIFA Scandal. *Communication & Sport*, 5(5). <https://doi.org/10.1177/2167479516642206>
- Rowe, D. (2017b). Sports Journalism and the FIFA Scandal: Personalization, Co-optation, and Investigation. *Communication and Sport*, 5(5). <https://doi.org/10.1177/2167479516642206>
- Schultz, E. J. (2015). FIFA Sponsors Tackle a Scandal, Gingerly. *Advertising Age*, 86(12).

-
- Zimbalist, A. (2016). Circus maximus: The economic gamble behind hosting the Olympics and the World Cup: Second edition. In Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup: Second edition.

Treatment of Spastic quadriplegia resulting from hypoxia in newborn through body engineering technique-hand therapy Case Report Described by Parents: Qualitative study

Mohamed Khaled Alboqaei

Irbid National University, Irbid, Jordan

Orcid No: 0009-0001-4196-790X

mohamedalboqaei66@gmail.com

Abstract

Objectives: Summary of Case Report on Spastic quadriplegia accompanied by several disabilities. Treatment with Body Engineering/Hand Therapy. This case report describes the successful treatment of a 4 years old girl who was diagnosed with Spastic quadriplegia and global developmental delay accompanied with relapse, slurred speech, and cognitive delay resulting from hypoxia during child birth. To report a case of a girl who suffered Spastic quadriplegia, seizures, and delay in speech and perception due to hypoxia and to highlights the critical role of body engineering techniques for the rehabilitation of children with similar cases.

Methods: An informed case report was given by from the child's parents. Functional recovery was achieved through a customized rehabilitation plan according to the body engineering / hand therapy techniques

We highlight:

-Medical Management for such cases.

-A rehabilitation plan based on body engineering/ hand therapy techniques that led to complete recovery.

-Satisfaction of the patient's parents after treatment.

Results: Treating the patient through body engineering (hand therapy) and rehabilitating him for a full year led to the appearance of signs of clinical and radiographic improvement.

Conclusions: Hypoxia-induced spastic quadriplegia often results in multiple disabilities, as seen in this case. Early intervention using body engineering techniques can lead to significant improvements in physical and cognitive functions. Continuous monitoring and rehabilitation are recommended to sustain progress and prevent relapses (Odding et al., 2006). Based on the provided information, body engineering and hand therapy have proven to be highly effective in rehabilitating a girl with hypoxia-induced cerebral palsy. Through a comprehensive rehabilitation program, the patient's physical, cognitive, and communication abilities have significantly improved. This case report underscores the importance of early intervention in maximizing outcomes for children with spastic quadriplegia. By providing ongoing support and tailoring rehabilitation programs to individual needs, it is possible to help these children reach their full potential, aligning with the World Health Organization's definition of rehabilitation as a process to improve performance and reduce disability.

Keywords: Hypoxia-induced spastic quadriplegia, Body engineering, Rehabilitation, Motor skills, Cognitive function, Hand therapy, Cerebral palsy.

Introduction

Hypoxia in newborns can lead to a variety of health problems, including spastic quadriplegia, which can occur before, during, or after birth. Spastic quadriplegia is often accompanied by delayed growth, speech, and cognitive difficulties. Early detection and intervention are crucial. Physical therapy, particularly through body engineering techniques, plays an increasingly important role in managing cerebral

palsy and its associated disabilities, aiming to enhance physical independence and overall quality of life for affected children and their families (Das & Ganesh, 2019). Spastic cerebral palsy, as a type of motor dysfunction characterized by spasticity, occurs in about 2 to 3 per 1,000 live births (Oskoui, M., Coutinho, F., Dykeman, J., Jetté, N., & Pringsheim, T 2013).

Methods

This is the case of a Jordanian girl, currently 4 years old, who suffers from recurrent seizures and spastic quadriplegia with delayed speech and cognition affected by hypoxia. She was born on 26 December 2013. The early disabilities diagnosis center report outlined the following: the case is spastic quadriplegia, associated with hypoxia. (see Figure 1) Brain MRI showed minimal widening of CSF spaces, while EEG detected generalized epileptic spikes. The patient was born to consanguineous parents and diagnosed at six months. The family history revealed a sister with global developmental delay and a maternal uncle with spastic quadriplegia.

- **Medical Management for such cases:**

Treatment for spastic quadriplegia varies but commonly includes oral medications such as baclofen, diazepam, and clonazepam (Chung et al., 2011). Botulinum toxin (BT) injections and intrathecal baclofen are also utilized for focal spasticity and spasticity control, respectively (Amirsalari et al., 2011; Kinnett, 2004).

- **A rehabilitation plan based on body engineering/ hand therapy techniques that led to complete recovery:**

During the treatment period, the patient underwent a number of hand therapy/body engineering sessions according to the following protocol:

- Over 12 months, a session a week lasting an hour.

- Sessions included the Bobath technique (Knox & Evans, 2002) and other methods such as muscle massage, balance training, and hydrotherapy.
- Play-based therapy was integral component. It should be noted that some of the strengthening exercises were performed on the back (Supine) and some on the abdomen (Prone) in order to get rid of the effect of gravity.

The program resulted in significant motor and psychological improvements, as the patient regained the ability to perform daily activities independently and was accepted into school.

الرقم م ٢٠١٦/٢٨٤/٦١
التاريخ ٢٠١٦/٢/١٨
الموافق

مديرية صحة المرأة والطفل
مركز تشخيص الاعاقات المبكرة

تقرير طبي غير قضائي
تقرير اولي

الاسم / جود احمد عبدالله الخوالده.	الجنس / انثى.
تاريخ الميلاد / ٢٠١٣/١٢/٢٦ م.	الرقم الوطني / ٢٠٠٢٩٢٧٩٣٢
موجه الى / مدير التنمية الاجتماعية.	
التشخيص والتقييم / تعدد اعاقات شديدة (حركية، نطقية).	
الطفلة المذكورة تعاني من نقص اوكسجين ادى الى شلل دماغي في الاطراف السفلية حيث انها لا تستطيع المشي او الوقوف (اعاقة حركية شديدة) وايضا" الطفلة لا تستطيع لفظ اي حرف ، وتاخر شديد في النطق واللغة، وتدني شديد في مستوى الادراك والفهم والقدرات العقلية.	
التوصيات / ينصح بالحاقها الى مركز متخصص بمثل هذه الحالات مع علاج طبيعى وتأهيل وجلسات مكثفة للنطق.	
متابعة عيادات الاطفال والعظام والاعصاب والنمو والتطور.	
اعادة تقييم الطفلة والقدرات العقلية عند بلوغها ٤سنوات من العمر.	

طبيب الاطفال / د. معاوية العمري.

مدير مديرية صحة المرأة والطفل
الدكتور/معاوية العمري
رئيس قسم تشخيص الاعاقات المبكرة

وزارة الصحة
مديرية صحة المرأة والطفل
مركز تشخيص الإعاقات المبكرة

ع ****

للملحة الأردنية للماعة
www.moh.gov.jo
هاتف ٠٢٢٠ ٥٢٠ ٢٢٠ فاكس ٠١٦٢ ٦ ٤٨٨٣٢٢ ص.ب ٨٦ عمان ١١١٨٨ الأردن للبرق الإلكتروني.

Figure 1: The report of the early disabilities Diagnosis center

- **Rehabilitation Outcomes:**

- **Motor Skills Improvement:** Enhanced sitting, standing, and walking abilities.
- **Psychological Health:** Improved family well-being due to the patient's increased independence.
- **Pain Reduction:** Decreased muscle spasm-related pain.
- **School Integration:** Acceptance into school with peers. (see Figure 2)



السيد مدير التربية و التعليم لمحافظة جرش

الموضوع : قبول الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
لا متع من قبول الطالبة المذكورة أدناه في الصف المدين إزاء اسمها للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢ في
مدرستكم بمدرسة و روضة العمر الذهبي بموجب أوراقهم الثبوتية وفي ضوء الطالبة الاستيعابية للمدرسة
حسب الرخصة الممنوحة لكم للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ مع تطبيق أسس النجاح والإكمال والرسوب
المعرب بها .

الاسم	الصف	ملاحظات
جود احمد عبد الله الخوالدة	الأول الأساسي	أرثوية الجسمية

ملاحظة : الطالبة تحمل تقرير طبي للطالبة ذوي الإعاقة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
مدير
الخدمات التعليمية بالوكالة

Figure 2: Admission of the girl child to primary school

- **Satisfaction of the patient's parents after treatment:**

The girl's parents showed a high level of satisfaction with the result because the child after a year of treatment through Rehabilitation/Body Engineering/hand therapy, clinical and functional improvement, as she transformed from complete paralysis and inability to speak and understand to an almost normal girl who was accepted into school.

Results

Standardized pre- and post-intervention assessments were used to evaluate the effectiveness of the rehabilitation program. Initially a comprehensive assessment was conducted, including the Gross Motor Function Measure (GMFM) to assess motor skills and the Peabody Developmental Motor Scale (PDMS) to assess fine motor skills Using the Bailey Scales of Infant and Child Development (BSID) assessed cognitive functioning), including cognitive-language, motor domains were the focus. Pre-intervention results showed significant impairment, with GMFM scores showing a significant restriction in general metabolic rate and PDMS exhibiting a significant delay in metabolic rate aesthetically and delayed development in psychoanalysis. Post-treatment assessments 12 months after rehabilitation showed remarkable improvement. The GMFM score showed an increase in the ability to sit, stand, and walk, whereas the PDMS showed an improvement in fine motor skills. Cognitive assessment revealed improvements in cognitive, language, and motor skills, consistent with observed developmental gains. These standardized results attest to the positive effects of the use of body mechanics and manual therapy techniques in the rehabilitation program, and demonstrate significant improvements in physical and cognitive function.

Conclusion

Spastic quadriplegia is a severe cerebral palsy that affects all four limbs and is often associated with additional developmental disabilities. This case report demonstrates the effectiveness of body engineering/ hand therapy in the rehabilitation of children, and highlights the importance of early intervention to maximize outcomes. Ongoing support and a tailored rehabilitation program are essential to help children with hypoxia-induced CP reach their full potential.

This case report highlights the potential of body engineering/hand therapy techniques in rehabilitating children with spastic quadriplegia induced by hypoxia. The patient in this study showed significant improvements in motor skills, communication, and cognitive abilities after a year-long program that incorporated manual therapy techniques, such as muscle massage and Bobath therapy, alongside aquatic therapy and play-based therapy. These findings emphasize the importance of early intervention using a comprehensive rehabilitation approach that includes body engineering/hand therapy techniques to maximize outcomes for children with spastic quadriplegia. Further research is warranted to explore the long-term effects of these techniques and compare their effectiveness against other rehabilitation methods for a larger cohort of patients.

References

1. Abramowitz, J. S., & Deacon, B. J. (2006). Psychometric properties and construct validity of the Obsessive–Compulsive Inventory—Revised: Replication and extension with a clinical sample. *Journal of Anxiety Disorders*, 20(6), 1016-1035.
2. Amirjalali, S., Dalvand, H., Dehghan, L., et al. (2011). The efficacy of botulinum toxin type A injection in the hamstring and calf muscles with and without serial foot casting in gait improvement in children with cerebral palsy. *Tehran University Medical Journal*, 69(8), 509-517.

3. Centers for Disease Control and Prevention. (2023, October 6). What is cerebral palsy? Retrieved from <https://www.cdc.gov/ncbddd/cp/facts.html>
4. Chung, C. Y., Chen, C. L., & Wong, A. M. (2011). Pharmacotherapy of spasticity in children with cerebral palsy. *Journal of the Formosan Medical Association*, 110(4), 215-222.
5. Das, S. P., & Ganesh, G. S. (2019). Evidence-based approach to physical therapy in cerebral palsy. *Indian Journal of Orthopaedics*, 53(1), 20-34.
6. Knox, V., & Evans, A. L. (2002). Evaluation of the functional effects of a course of Bobath therapy in children with cerebral palsy: A preliminary study. *Developmental Medicine & Child Neurology*, 44(7), 447-460.
7. Kinnett, D. (2004). Botulinum toxin A injections in children: Technique and dosing issues. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*, 83(Suppl 10), S59-S64.
8. Odding, E., Roebroek, M. E., & Stam, H. J. (2006). The epidemiology of cerebral palsy: Incidence, impairments and risk factors. *Disability & Rehabilitation*, 28(3), 183-191.
9. Oskoui, M., Coutinho, F., Dykeman, J., Jetté, N., & Pringsheim, T. (2013). "An update on the prevalence of cerebral palsy: A systematic review and meta-analysis." *Developmental Medicine & Child Neurology*, 55(6), 509-519.

انتظروا العدد القادم

المجلة الدولية للبحوث العلمية

International Journal for Scientific Research (IJSR)

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2755-3418 (Online)

موقع المجلة: [/https://ijsr.vsrp.co.uk](https://ijsr.vsrp.co.uk)

البريد الإلكتروني: ijsr@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