



(JAPCEHR)

ISSN-L:2707-742X

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

مجلة علمية دورية محكمة / شهرية (فصلية مؤقتاً) تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

المجلد (2) العدد (15) جمادى الآخرة 1444هـ / ديسمبر 2022م



<https://doi.org/10.56793/pcra221315>



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SIJIF/ JAPCEHR:2022=5.107



(وجنتك من سبأ نبيا يقين)



حقوق النشر: هذا العمل مُرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - عدم اشتقاق 4.0 دولي

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0

International (CC BY-NC-ND 4.0)





Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

ISSN: 2707-742X

<https://doi.org/10.56793/pcra221315>

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

It is issued by the Arabian Peninsula Center for Research and Assessment

المجلد (2) العدد (15) جمادى الآخرة 1444 هـ / ديسمبر 2022 م

Volume (2), Issue (15), Jumada al-Akhira 1444 AH / December 2022 AD

رخصة النشر والتداول: يؤكد مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم: أن هذا المصنّف مرخص بموجب المشاع الإبداعي المصنّف 4.0 دولي. (CC BY NC ND)

License Copyright: The Arabian Peninsula Center for Research and Assessment confirms that this work is licensed under the

Creative Commons Attribution 4.0 International License. (CC BY NC ND)

Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation. Republic of Yemen. Sana'a

Chairman of the editorial board

Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah

Professor of educational administration and
planning and head of the Arabian Peninsula Center
for Research and Evaluation

رئيس هيئة التحرير

أ. د. فهد صالح قاسم مغربه

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس
مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Editorial manager

Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi

associate professor of quality management;
Director of the Scientific Research Department
at the Arabian Peninsula Center

مدير التحرير

أ.م.د. منصور صالح العبدى

أستاذ إدارة الجودة المشارك؛ ومدير إدارة
البحث العلمي بمركز جزيرة العرب

Assistant Editorial Director

Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi

Associate Professor of Higher Education
Administration; Director of the Scientific
Assessment Department at the Arabian Peninsula
Center

مساعد مدير التحرير

أ.م.د. مبروك صالح السوداني

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك؛ ومدير
إدارة التقييم العلمي بمركز جزيرة العرب

Editorial secretary

Engineer / Amat Al-Salam Fahd
Saleh Al-Maamari

سكرتيرة التحرير

المهندسة/ أمة السلام فهد صالح المعمرى

Members of the editorial board

أعضاء هيئة التحرير

N	Name and surname/major/university	الاسم واللقب/التخصص/الجامعة	م
1	Prof. Abdul Khaleq Hadi Tawaf/ Business Administration/ Amran University- Yemen	أ.د/عبد الخالق هادي طواف/إدارة أعمال/جامعة عمران- اليمن	1
2	Prof. Dr. Ibrahim Othman Hassan / Curricula and Teaching Methods / University of Khartoum + Hail	أ.م.د/إبراهيم عثمان حسن/مناهج وطرق التدريس/جامعتي الخرطوم+ حائل	2
3	Prof. Dr. Abd al-Salam Awad Labhas/ Curricula and Teaching Methods/ University of Aden	أ.د/عبد السلام عوض لبهص/مناهج وطرق تدريس/جامعة عدن	3
4	Prof. Dr. Abdul-Jabbar Al-Tayyib Al-Nour/ Educational Administration and Planning/ Sana'a University	أ.م.د/عبد الجبار الطيب النور/إدارة وتخطيط تربوي/جامعة صنعاء	4
5	Prof. Dr. Sadiq Ahmed Al-Sabai / Financial and Accounting Sciences / Najran University	أ.م.د/صادق أحمد السيبي/علوم مالية ومحاسبية/جامعة نجران	5
6	Prof. Dr. Hammoud Mohsen Al-Maleiki/ Educational Administration and Planning/ University of Dhamar	أ.م.د/حمود محسن المليكي/إدارة وتخطيط تربوي/جامعة ذمار	6
7	Prof. Dr. Abdul Karim Hussein Raadan/Rhetoric and Literary Criticism/University of Al-Mahra	أ.د/عبد الكريم حسين رعدان/بلاغة ونقد أدبي/جامعة المهرة	7
8	Prof. Dr. Saeed Omar Bin Dahbaj/ Interpretation and Sciences of the Qur'an/ Seiyun University	أ.م.د/سعيد عمر بن دحباج/تفسير وعلوم القرآن/جامعة سيئون	8
9	Prof. Dr. Ayman Abdo Hassan / Curriculum and Teaching of Physical Education / Assiut University	أ.م.د/أيمن عبده حسن/مناهج وتدريس تربية رياضية/جامعة أسيوط	9
10	Prof. Dr. Abd al-Rahman Ahmad al-Mukhtar/ Islamic History/ Amran University Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar	أ.م.د/عبد الرحمن أحمد المختار/تاريخ إسلامي/جامعة عمران	10
11	Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar University	أ.د/أسامة سعيد هنداوي/تكنولوجيا تعليم/ج. الأزهر	11
12	Prof. Dr. Muhammad Qassem Qahwan/ Fundamentals of Education/ Amran University	أ.م.د/محمد قاسم قحوان/أصول تربية/جامعة عمران	12
13	Prof. Dr. Muhammad Abdullah Humaid / Management and Strategic Planning / University of Hajjah	أ.د/محمد عبد الله حميد/إدارة وتخطيط استراتيجي/جامعة حجة	13
14	Prof. Dr. Muhammad Hassan Al-Fattah/ English Language Arts/ Amran University Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran	أ.م.د/محمد حسن الفتاح/آداب لغة إنجليزية/جامعة عمران	14
15	Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran University	أ.د/علي أحمد القاضي/فقه مقارن/جامعة عمران	15
16	Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi/ Higher Education Department/ Amran University	أ.م.د/مبروك صالح السوداني/إدارة تعليم عالي/جامعة عمران	16
17	Prof. Dr. Nouruddin Issa Adam Ali/Curriculum and Teaching Methods/University of Sinaar + Hail	أ.م.د/نور الدين عيسى آدم علي/مناهج وطرق تدريس/جامعتي سنار+ حائل	17
18	Prof. Noman Ahmed Fayrouz/ Academic Accreditation Council/ Ibb University	أ.د/نعمان أحمد فيروز/مجلس الاعتماد الأكاديمي/جامعة إب	18
19	Prof. Ali Qaid Sinan / Linguistics (grammar and morphology) / Sana'a University Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and	أ.م.د/علي قائد سنان/لغويات (نحو وصرف)/جامعة صنعاء	19
20	Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and Teaching Methods Sanaa University	أ.د/فازع خالد المسلمي/مناهج وطرق تدريس إنجليزية	20
21	Prof. Dr. Fadlallah Abdul Razzaq Qatran/ Rhetoric/ Amran University Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Comparative Jurisprudence/ Amran	أ.م.د/فضل الله عبد الرزاق قطران/بلاغة/جامعة عمران	21
22	Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Jurisprudence/ Amran University	أ.م.د/طه أحمد العقبي/فقه مقارن/جامعة عمران	22
23	Prof. Dr. Diaa Ali Noman / Private Law / International Center of Expertise, Marrakech, Morocco	أ.م.د/ذياء علي نعمان/قانون خاص/المركز الدولي للخبرة مراكش المغرب	23
24	Prof. Dr./ Fadel Muhammad Al-Misbahi/ Islamic Call and Culture/ Najran University	أ.م.د/فاضل محمد المصباحي/دعوة وثقافة إسلامية/جامعة نجران	24
25	Dr. Hamad bin Hilal Al-Ahmadi/ Management and Planning/ The Open University/ Sultanate of Oman	د.حمد بن هلال الهمدي/إدارة وتخطيط/الجامعة المفتوحة/سلطنة عمان	25
26	Prof. Dr. Saeed Naji Ghaleb Iskandar / History / Taiz University	أ.د/ سعيد ناجي غالب اسكندر/تاريخ/ج. تعز	26

جميع حقوق الطبع والاقتباس محفوظة - لمجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

الحمد لله الذي أسبغ علينا نعمه؛ ظاهرة وباطنة، وهدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونصلي ونسلم على إمام المرسلين، والمبعوث رحمة للعالمين؛ البشير النذير، والسراج المنير رسولنا الكريم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، وبعد/

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة؛ العدد (15) من المجلد (2)؛ جمادى الآخرة/ 1444هـ - ديسمبر/ 2022م وتضمن (8) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية- تنوعت موضوعاتها وأماكنها؛ بحث الأول إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، ومسح الثاني الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات، وقيم الثالث واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، واستقصى الرابع دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، ودرس الخامس توظيف الحوار في شعر قيس بن الملوح (دراسة وصفية تحليلية)، فيما دقق السادس في الآثار القانونية للتداول بالعملة الرقمية على المؤسسات والأفراد في التشريع الأردني، وبحث السابع حق المتضرر بالارتداد في التعويض في القانون المدني الأردني، وأخيراً قيم الثامن واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. ويتضح من العناوين أن الأبحاث تناولت موضوعات معظمها إدارية تربوية وقانونية مهمة وتضمنت معلومات مفيدة، كما قدمت توصيات إبداعية؛ إضافة إلى ما تميزت به من جودة عالية في إخراجها وتنسيقها، وتنوع مصادرها ومشاركة باحثات وباحثين من أربع دول عربية.

وبهذه المناسبة نتقدم بوافر التحية ممزوجة بجزيل الشكر وبالغ الامتنان؛ للباحثين والباحثات الذين شاركوا وساهموا بأبحاثهم القيمة ضمن هذا العدد، من كل من المملكة العربية السعودية، ومن المملكة الأردنية ومن الجمهورية اليمنية وأخيراً من جمهورية السودان، والشكر موصول لأسرة التحرير من المحكمين والإداريين؛ لجهودهم الرائعة في التحكيم والتنسيق، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء؛ كما نفي الباحثين وإدارة المجلة؛ حصول المجلة على البادئة التعريفية من كروسريف (crossref) وتم تسجيل أبحاث العدد الحالي، والعمل مستمر في الأبحاث السابقة، وبادئة أبحاث المجلة هي (<https://doi.org/10.56793/pcra221315>) وبذلك فهي تمثل قفزة كبيرة؛ تضمن تداول الأبحاث وانتشارها عالمياً.

وأخيراً؛ يسعدنا أن نؤكد لجميع الباحثين والباحثات؛ في الجامعات والمؤسسات البحثية اليمنية والعربية والعالمية؛ أن شعار المجلة هو الريادة والتميز في تقديم خدمات سريعة وجودة عالمية وبرسوم رمزية لا تتجاوز الكلفة، وبذلك فالتحكيم والنشر عبر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ سيبقى الأجود في التحكيم، والأسرع زمنياً والأقل تكلفة؛ كون أولويتنا في المجلة خدمة جميع الباحثين- بدون استثناء- ونرحب دوماً بالأفكار والمقترحات الإبداعية، وفي ذات الوقت بالبحوث الفردية والجماعية، والتي تهدف إلى نشر المعرفة وتعزيز القيم الأصيلة والتعريف بمنهج الوسطية والاعتدال ونشر الوعي التربوي ومفاهيم الإدارة الحديثة، سائلين الله أن يبارك للجميع أن يوفقنا جميعاً لخدمة العلم وطلبتة، وصناعة الغد المشرق الذي يعود فيه المسلمون إلى قيادة العالم؛ فيعم الأمن والسلام شتى أرجاء الأرض، وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضاه،،، آمين.

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمرى

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research	شروط وقواعد النشر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221315).	مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X ؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث المجلة (https://doi.org/10.56793/pcra221315).
<p>❁ General Conditions: The journal publishes studies and research on the conditions of science and its recognized steps. According to the following:</p>	<p>❁ الشروط العامة: تنشر المجلة الدراسات والأبحاث التي تتوافر فيها شروط العلمي وخطواته المتعارف عليها. وفقاً للآتي:</p>
1 The subject of the research should be within the terms of reference of the journal (educational and human).	1 أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).
2 The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	2 التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.
3 The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	3 البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.
4 The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	4 التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.
5 Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	5 الالتزام بقواعد البحث العلمي؛ توثيق المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.
6 The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	6 تنظم المجلة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنية.
The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	7 يتحمل الباحث كامل المسؤولية القانونية عن المحتوى الذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبر عن وجهة نظر المركز / المجلة.
N ❁ Publishing rules, procedures and conditions:	م ❁ قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:
1 The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	1 يجب ألا يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.
2 The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	2 الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحويًا وإملائيًا ولغويًا.
3 The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	3 عدد كلمات الدراسة (9,000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.
4 The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	4 عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و 250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3-5 كلمات.
5 The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	5 يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:

6	When submitting the research, individual spacing is taken into account, leaving margins of (2.5 cm) on all sides (top - bottom - right - left).	يراعي عند تقديم البحث التباعد المفرد مع ترك هوامش مسافة (2.5 سم) من جميع الجهات (أعلى - أسفل - يمين - يسار).	6
7	The type of font adopted in research, whether in Arabic or English, is Sakkal Majalla. The font size for main headings is (16), for subheadings (14) bold, for the rest of the texts (14) normal, for tables and figures (12) normal, and for the summary and margins size (12) normal.	نوع الخط المعتمد في الأبحاث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية هو Sakkal Majalla، حجم خط العناوين الرئيسية (16) وللعناوين الفرعية (14) غامق، ولباقي النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	7
8	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (18) and be accurate and expressive of the content of the research.	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (18) ويكون دقيقاً ومعبراً عن محتوى البحث.	8
9	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقاً لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	9
10	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOI) added to the references available.	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOI) للمراجع التي تتوفر عليها.	10
11	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	11
12	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	12
13	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة (https://apcra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	13
14	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال 24 ساعة.	14
15	The researcher is notified to pay the fees (\$50). And for Yemenis (\$40) or an apology with a statement of reasons.	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم (\$50) دولاراً أمريكياً، ولليمنيين (\$40) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	15
16	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5-7) أيام.	16
17	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	17
18	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	18
19	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	19

20	Once the researcher is notified that his study has been finally accepted for publication, the copyright is transferred to the journal.	بمجرد إشعار الباحث بقبول دراسته للنشر قبلاً نهائياً، تنتقل حقوق الطبع والنشر إلى المجلة.	20
21	The study is published electronically. Within a week after the modifications are completed.	يتم نشر الدراسة إلكترونياً؛ خلال أسبوع بعد الانتهاء من التعديلات.	21
22	A list of references referred to in the body of the research is placed at the end of the research, in alphabetical order, and Arabic comes first, followed by references in English.	توضع قائمة بالمراجع المشار إليها في متن البحث في آخر البحث مرتبة ألف بائياً، وتأتي العربية أولاً يليها المراجع بالإنجليزية.	22
23	The researcher(s) shall obtain one copy and (5) extracts from the issue in which the research is published.	يحصل الباحث/الباحثون/ على نسخة واحدة و(5) مستلات من العدد الذي ينشر فيه البحث.	23

 To communicate with the journal:

للتواصل مع المجلة: 

All correspondence should be directed to: The editor-in-chief of the journal
Prof. Dr. Fahd Saleh Qasem
.Maghrabah
.Republic of Yemen - Sana'a
Phone: the international code (00967).
Tel. 01-381947
Mobile + WhatsApp (00967 -
771196665/ 00967715474947
Website: <https://www.apcfra.com>
Email: apcra.org@gmail.com
Or direct download via the website:
<https://apcfra.com/sendpaper>

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس هيئة
تحرير المجلة
الأستاذ الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربه.
الجمهورية اليمنية- صنعاء.
الهاتف: المفتاح الدولي (00967). هاتف
01- 381947
الموبايل+ واتس (00967- 771196665/
00967715474947
الموقع الإلكتروني:
<https://www.apcfra.com>
البريد
الإلكتروني: apcra.org@gmail.com
أو التحميل المباشر عبر الموقع:
<https://apcfra.com/sendpaper>

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	صفحة pp/
00	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	أ- ح
151	إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن الباحثة: ميزي بنت غالي عليوي الشمري. Intellectual Capital Management and Its Relationship to Administrative Creativity in Girls' Secondary Schools in Hafr Al- Batin Governorate Researcher: Mayzi Ghali Alshammari	26 - 1
152	الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات الباحثة: منيفة راضي الدهمشي Emotional intelligence of middle school principals in Hafr Al-Batin Governorate and its relationship to teachers Researcher: Munifa Radi Al-Dahmashy	51 - 27
153	واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن الباحثة: أثير بنت سالم الفتوح The reality of the practice of transformational leadership among middle school principals Hafr Al- Batin Governorate from the point of view of the parameters Researcher: Atheer Salem Al Fotouh	71 - 52
154	دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية د: جميلة ناجي عطافي The role of the organizational justice as a mediating variable in the relationship between excellence management and the organizational performance in the Yemeni universities Dr. Jamilh Naji Attafi.	99 - 72
155	توظيف الحوار في شعر قيس بن الملوح (دراسة وصفية تحليلية) د. نورا علي يسلم صحران د. عوض أحمد حسن العلقمي Dialogue appointment in Qais Bin AL-Molawah poetry (descriptive analytical study) 1-Dr. Nora Ali Yaslam Saharan ;2-Dr. Awad Ahmed Hassan Al-Alqami	119-100
156	الآثار القانونية للتداول بالعملة الرقمية على المؤسسات والأفراد في التشريع الأردني أ. ليث عبد الكريم المحارمه د. عبد الوهاب عبد الله المعمري The legal effects of crypto currency trading on institutions and individuals in Jordanian legislation 1-Laith Abdalkarim Al Maharmeh; 2- Dr. Abdul Wahab Abdullah Al Maamari	139-120
157	حق المتضرر بالارتداد في التعويض في القانون المدني الأردني د. "محمد أشرف" خالد القهيوي د. أحمد خليف الضمور The right of the victim to reverse on Compensation in Jordanian Civil Law 1- Dr. "Mohammad Ashraf" Khalid Al-Qheiw; 2- Dr. Ahmad Khleif Al-Dmour	162-140
158	واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة د. نهي عثمان أرباب The reality of organizational culture at the University of Science and Technology in Khartoum and its relationship to organizational development from the point of view of administrators working at the university Dr. Noha Othman Arbab	183-163

إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن

الباحثة: ميزي بنت غالي الشمري.

وزارة التعليم || محافظة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية

الإيميل: mayzi.g.sh@gmail.com

<https://doi.org/10.56793/pcra2213151>

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في إجابات العينة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة تكونت من (43) عبارة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية؛ بلغت (288) معلمة بالمدارس الثانوية الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج SPSS؛ وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بمتوسط (3.50)، أي (عالية)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل رأس المال التنظيمي على أعلى متوسط (3.57)، ثم رأس مال العلاقات (3.52)، وثالثاً: البشري (3.42)، وجميعها بممارسة (عالية). كما حصل محور (الإبداع الإداري) على متوسط (3.41)، أي بمستوى (عال)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد المرونة على أعلى متوسط (3.49)، ثم الطلاقة (3.46)، وثالثاً: الحساسية للمشكلات (3.43)، وجميعها بمستوى (عال)، ورابعاً الأصاله بمتوسط (3.27)، وبمستوى (متوسط). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة عند ($\alpha \leq 0.05$)؛ على المستوى الكلي للمحورين وفي جميع الأبعاد؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (بكالوريوس فأقل)، وعدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، باستثناء بُعد (إدارة رأس المال البشري) ولصالح (أقل من خمس سنوات). وأخيراً؛ تبين وجود علاقة طردية موجبة؛ بلغت (0.93) وتعني (قوية جداً) بين إدارة رأس المال الفكري والإبداع الإداري، بناء على النتائج؛ أوصت الباحثة بتطوير ممارسات إدارة رأس المال الفكري؛ بالتدريب وورش العمل، ودعم الإبداع الإداري؛ بالاستثمار في رأس المال الفكري كمصدر للإبداع والابتكار، إضافةً؛ لمقترحات بدراسات في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية، حفر الباطن، وجهة نظر المعلمات.

Intellectual Capital Management and Its Relationship to Administrative Creativity in Girls' Secondary Schools in Hafr Al- Batin Governorate.

Mayzi Ghali Alshammari

Ministry of Education || Hafr Al-Batin Governorate || Kingdom Saudi Arabia

Email: mayzi.g.sh@gmail.com | <https://doi.org/10.56793/pcra2213151>

Abstract: The study aimed to recognize the degree of intellectual capital management practice and its relationship to management creativity in girls' high schools in Hafr sub-governorate, and to reveal the impact of scientific qualification

variables and years of experience in sample answers. The researcher used the correlative survey descriptive curriculum and identification as a tool consisting of 43 phrases; Distributed to a stratified random sample; 288 government secondary school teachers in Hafr Al-Batin governorate, data analyzed using the SPSS program; The results showed that the degree to which intellectual capital management was practised in girls' secondary schools in Hafr sub-governorate from the point of view of female teachers; It came with an average (3.50), with a (high) practice, and at dimensional level; Organizational capital received the highest averages (3.57), relationship capital averaged (3.52), and third: humankind averaged (3.42), all with (high) practice. The axis (level of managerial creativity) also received an average (3.41), a level (high), and at the sub dimensional level, the flexibility dimension received the highest average (3.49), then fluency (3.46), and the third: sensitivity to problems (3.43), all at a level (high), and the fourth dimension of authenticity at an average (3.27), and (average). The results also showed statistically significant differences between the sample's averages at $(0.05 \geq \alpha)$; At the macro-level of the focal points and in all dimensions; attributable to the scientific qualification variable, to the benefit of (bachelor's and lower), the absence of statistically significant differences at the macro level of the focal points and in all dimensions attributable to the variable years of experience, with the exception of the dimension (human capital management) and to the benefit of the experienced (less than five years). finally, Identification of a positive expulsion relationship; Reached (0.93) and means (very strong) between the practice of intellectual capital management and the level of managerial creativity, based on results; The researcher recommended the development of intellectual capital management practices; Training and workshops, supporting administrative creativity; Investing in intellectual capital as a source of creativity and innovation, in addition; proposals for future studies on the topic.

Keywords: Intellectual Capital, Administrative Creativity, Secondary Schools. Hafr Al- Batin, parameters views.

المقدمة.

يشهد العالم تسارعاً في عجلة النمو الاقتصادي في كافة المجالات مما دفع العلماء في الدول المتقدمة إلى الاهتمام بالجانب المعرفي من خلال البحث عن أساليب واستراتيجيات حديثة، تعمل على تطوير الموارد البشرية والاستثمار الأمثل فيها ك رأس مال بشري، فالاهتمام في الأصول المعرفية غير الملموسة هو القيمة الحقيقية للنمو الاقتصادي. وبالاعتماد على الأصول المعرفية غير الملموسة، استطاعت العديد من الدول المتقدمة تحقيق نجاحات كبيرة ومتسارعة في تطوير مجتمعاتها، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتلبية متطلبات التنمية الشاملة المستدامة (الفوزان، 2020).

وبالاطلاع على تقرير مؤشر التنافسية الصادر من المنتدى الاقتصادي العالمي لعام (2019): لوحظ أن بعض الدول مثل: (سنغافورة، وهونج كونج، واليابان، وفنلندا)، جاءت في مقدمة الترتيب على الرغم من أنها لا تمتلك ثروات وموارد مادية ملموسة كبيرة، والعكس صحيح في (الولايات المتحدة الأمريكية، وروسيا)، فالدول المتقدمة قامت باستثمار موارد من نوع آخر - ساهمت في تقدمها وتميزها على كافة الأصعدة- وهي بلا شك الأصول الفكرية والمعرفية (The Global Competitiveness Report, 2019).

ويتبين بذلك أن المعرفة تسهم في رقي المجتمعات وأفرادها باعتبارها معينا متجددا، دائم النمو، حيث أن الجهود المنظمة التي تقوم على اكتسابها، وتعميمها، تعتبر حجر أساس لعملية التنمية البشرية في جميع مجالاتها، وذلك لما تمثله الأصول المعرفية للمجتمع من أهمية كبيرة ترتقي لمصاف الدول المحددة للإنتاجية والتنافسية، ثم التقدم والرقي الإنساني (العودة والمقري، 2021).

وقد أصبح مفهوم رأس المال الفكري منذ التسعينات محل اهتمام الكثير من الاقتصاديين والمحللين والاستشاريين؛ لما له من أهمية كبيرة في تحسين القدرة التنافسية من خلال الأفكار الإبداعية، والابتكارات والتطوير في عمليات المؤسسات، حيث أصبح الاستثمار بالأصول الفكرية من أهداف الإدارة الفاعلة التي تسعى للبقاء والاستمرار والمنافسة والنمو (الصريرة، والنجدوي، 2012).

ومع تزايد استخدام المصطلح- على مدى أكثر من ربع قرن- صار هذا العصر يوصف بأنه عصر المعرفة والتميز المعرفي، لأن تزايد قيمة المؤسسة يتوقف على ما تملكه من معارف، وقدرتها على تحويلها إلى قيم ومزايا أكثر فائدة، لذلك أصبحت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتنميته (الفوزان، 2020).

ويعتبر رأس المال الفكري موضوعاً خصباً للممارسين والباحثين- على حدٍ سواء- حيث إن نجاح المؤسسات وتفوقها وريادتها، يرتبط بنجاح إدارة وتنمية رأس مالها الفكري، مما يتطلب إدارة واعية على علم تام برأس مالها الفكري ومكوناته وأبعاده وتنميته في ظل توافر متطلبات مجتمع المعرفة (عشبية، 2020).

وتفسيراً لذلك؛ تحاول المؤسسات التعليمية أن تميز نفسها من خلال تقديم رسالة تربوية وتنموية ذات قيمة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في جذب واستقطاب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون تقديم تلك الرسالة للأجيال، وعليه فالتحدي القائم الذي سيواجه مؤسسات التعليم هو مدى قدرتها على البحث عن رأس المال الفكري وتوظيفه وبنائه والمحافظة عليه (أبو معيلق، 2021).

ولا بد من الإشارة إلى أن الإبداع الإداري هو موهبة وتفكير مبتكر تقوم به مديرة المدرسة لتطوير وتحسين أساليب ووسائل العمل وحل المشكلات لمواجهة التحديات (حميد والهمداني، 2020).

وانطلاقاً من أهمية إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العام والمدارس الثانوية خصوصاً لتحقيق الجودة في مخرجات التعليم، ونظراً للدور الذي يجب أن تقوم به مديرة المدرسة من إدارة رأس المال الفكري، وتطبيق الممارسات الإبداعية والابتكارية من خلال استثماره وتنميته وتطويره وتدريبه، فقد جاءت هذه الدراسة للمحاولة على التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن.

مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس حالياً تحديات كبيرة حيث يتغير دورها في المجتمع باستمرار، وقد شهدت مؤسسات التعليم الكثير من التحديات مع بروز استخدام الإنترنت والتقنيات في التعليم، وارتفاع سقف التوقعات حول أداء المدارس، مما أكد على ضرورة توظيف المدارس لكافة مواردها البشرية في تحقيق أهدافها؛ حيث يعد العنصر البشري أهم المقومات التي يمكن أن تساعد في نجاح المدارس، في ظل التحديات المتسارعة (الغامدي، 2022).

وبالنظر لواقع المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، نجد أنها تواجه ضعفاً في إدارة رأس المال الفكري؛ حيث أكدت دراسة يوسف (2019)، تدني حرص إدارة التعليم في محافظة جدة على تقديم برامج متنوعة للمحافظة على رأس مالها المعرفي، كما أن الاهتمام بالقدرات الإبداعية كانت متواضعة؛ لم ترق إلى المستوى المطلوب. وأكدت دراسة الصمداني (2016)، وجود معوقات بدرجة (عالية) لإدارة رأس المال الفكري في مدارس التعليم العام في المملكة.

وعلى الرغم من الإجراءات التي قامت بها وزارة التعليم؛ من إصدار الدليل التنظيمي، والدليل الإجرائي لمديرات المدارس، ومنح مديرات المدارس العديد من الصلاحيات، إلا أن كثيراً من القرارات ما زالت تتسم بالمركزية، وكثيراً من الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس ما زالت مقيدة، ولا تستطيع مديرة المدرسة أن تتخذ فيها قراراً إلا بموافقة وزارة التعليم؛ مثل الميزانية التشغيلية (الغامدي، 2020).

كما أكد العلكمي (2020)، بأن الأسلوب الإداري في المدارس السعودية لا زال تقليدياً، ولم يعد قادراً على مواكبة التطورات والتحديات، نظراً لاتصافه بالجمود والمركزية الشديدة، والتقيّد بالأنظمة والقوانين التي تعوق التغيير؛ ذلك النمط الإداري يؤثر بشكل جذري في مستوى إنتاجها التعليمي، ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير. وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية تنمية الإبداع الإداري في جميع النواحي الإدارية بالمدارس، إلا أنه لا تزال هناك فجوة في تحقيق التوافق مع التغيرات التقنية والاجتماعية والثقافية المؤثرة، حيث توصلت دراسة غالطي (2020) إلى أن بعض المديرين يتسم عملهم بالروتين، والقرارات الفردية، دون أي اهتمام بالعمل الإبداعي، بل تمسك بالقوانين والتزام بالنمط المألوف، فضلاً عن تركيز سلطة إدارة المدارس في يد الوزارة وإدارة التعليم، وذلك بإلزام المدير بالرجوع إلى إدارة التعليم في كل ما يتعلق بالمدرسة. ومن خلال تتبع الباحثة للدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ لاحظت وجود فجوة تطبيقية ومعرفية، لذا تظهر مشكلة الدراسة والمتمثلة في غموض وحالة من الضبابية تكتنف واقع ممارسة إدارة رأس المال الفكري لدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة حفر الباطن وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لكل من (درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري، مستوى الإبداع الإداري) في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع ممارسة إدارة رأس المال الفكري في المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن من وجهة نظر المعلمات.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن.
3. فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهن لكل من (درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري، مستوى الإبداع الإداري) في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. كشف مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها؛ حيث تأمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو التالي:

● الأهمية النظرية:

- قد يفيد تسليط الضوء على رأس المال الفكري وأثره في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في رفع مستوى الوعي بأهمية هذا المورد؛ وإعطائه الأولوية التي يستحقها من الأهمية والرعاية والاستثمار.
- تتوافق الدراسة مع رؤية المملكة 2030 في الاهتمام برأس المال الفكري ومكوناته؛ التي حثت عليها في جميع برامجها ومبادراتها؛ بما يعزز قيمتها كتوجه وثقافة رسمية ومجتمعية؛ لتصبح محل اتفاق الجميع.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى بما تثيره من معلومات ومقترحات لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في الموضوع بما يساهم في تطوير البيئة التعليمية في حفر الباطن وعموم المملكة.

● الأهمية العملية:

- من المؤمل أن تقدم توصيات ومقترحات تفيد القادة التربويين وأصحاب القرار لوضع برامج ومشروعات تهدف إلى تنمية رأس المال الفكري واستثماره والارتقاء بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية بحفر الباطن؛ تتضمن برامج وأنشطة تدريبية تقدم للتربويين والطلبة؛ تنعكس على أدائهم وإنتاجية المدارس وجودة مخرجاتها.
- قد تساهم نتائج الدراسة في تقديم برامج تدريبية للقيادات التربوية والمعلمين؛ تضمن تزويدهم بالكفايات اللازمة لمواجهة المشكلات المدرسية، ومساعدتهم للوصول إلى الإبداع والأصالة في الإدارة والتدريس.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: إدارة رأس المال الفكري بأبعاده: (البشري، التنظيمي، العلاقات)، وعلاقته بالإبداع الإداري بأبعاده: (الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات).
- الحدود البشرية: معلمات المرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس البنات الثانوية الحكومية، بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1443هـ/2022م.

مصطلحات الدراسة:

- رأس المال الفكري: يعرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموع ما يمتلكه العاملون في المؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها (الراشدي، 2017، ص. 25).
- وترى بني ياسين (2021: 14) أن رأس المال الفكري: "مجموعة من الأفراد العاملين ذوي قدرات ومهارات وعلاقات متميزة وهادفة؛ تعمل باستمرار لتكوين ثروة فكرية قادرة على إدارة المؤسسة وزيادة الإنتاجية وتطوير الأداء المؤسسي".
- ويرى منش (3: 2012: Mention) أنه: "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا).
- وتعرفه الباحثة بأنه: "مجموع ما يمتلكه مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من مهارات ومعارف وخبرات لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وبما يميزها عن غيرها من المدارس".

- إدارة رأس المال الفكري: تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها- "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحديد أصول المعرفة من المؤسسات وتقييمها، والاستفادة من هذه الأصول من خلال تبادل المعرفة، وإيجاد المعرفة الجديدة" (Ramírez, 2013, P. 3).
- ويعرف خليل (2015: 140) إدارة رأس المال الفكري بأنها " عملية استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، وهيئة البنية التنظيمية الاجتماعية الدائمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة".
 - وتعرفها الباحثة بأنها: "عملية إدارة وتنظيم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المدارس الثانوية للبنات بمحافظه حفر الباطن والمتمثلة في مواردها البشرية، وما تمتلكه من مهارات وخبرات ومعارف تميزها ومن خلال أبعاد رأس المال: (البشري، التنظيمي، العلاقات) ويمكننا قياسها بإجابات العينة في الاستبانة المعدة.
- الإبداع الإداري: ويعرف بأنه: "امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة بها، وتنمية ذاتهم مهنيًا". (Dorota, 1996, p.7).
- وتعرفه الباحثة- إجرائياً - بأنه: "المبادرات والاعمال المتميزة التي تقوم بها مديرة المدرسة في الأبعاد التالية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات) ويمكن قياسه من خلال استجابات أفراد العينة عن الاستبانة المعدة لذلك.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1- إدارة رأس المال الفكري (أهمية رأس المال الفكري):

يذكر قشقش (2014) والراشدي (2019) أسباب أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية؛ وأهمها

الآتي:

- يساعد في إنشاء بيئة عمل أكثر تطوراً ومهنية واعتماداً على التكنولوجيا والمعلومات.
- يعتبر هو رأس المال الحقيقي للمنظمات وذلك لأن المعرفة الحقيقية تعطيها القدرة على النمو الاستثمار والتنافس.
- يساهم في التنمية المستدامة وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات البشرية.
- أن الاهتمام برأس المال الفكري هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر.
- يعود بفوائد كثيرة من خلال عمليات النمو والتطور في إدخال التعديلات الجوهرية والابتكار والتجديد.
- الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات التعليمية يكسبها ميزة تنافسية وتعظيم نقاط القوة لديها.
- أن الإدارة الفاعلة لرأس مالها الفكري من الممكن أن تكون المحدد النهائي لأداء المؤسسة.
- أن زيادة النشاطات والعمليات تساعد على اكتشاف وتدقيق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

أبعاد (مكونات) رأس المال الفكري:

يؤكد الكثير من الباحثين بأن تحديد مكونات رأس المال الفكري يشكل أهمية كبيرة حيث أن هذه المكونات تساعد في إدارة إدارته وتنميته ومن ثم الاستثمار فيه (أبو سويح، 2015). وقد تعددت تصنيفات مكونات رأس المال الفكري حسب وجهة نظر الباحثين، ومن هذه التصنيفات كما ذكرها الفوزان (2020):

- أ. تصنيف سوليفان (2001) Sullivan، الذي صنفها إلى رأس المال البشري والأصول الفكرية.
- ب. تصنيف بروكنق (1996) Brooking، حيث قسمها إلى: الأصول (السوقية، البشرية، الملكية الفكرية، البنية التحتية).
- ج. تصنيف كابلن ونورتن (1992) Kaplan & Norton، صنفها إلى: (المالي، العمليات الداخلية، العلم والتعلم، العملاء).
- د. تصنيف الكثيري وآخرون (2013)، حيث قسمها إلى رأس المال البشري، والهيكل العملي ورأس المال المؤسسي.
- هـ. تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، إلى رأس المال (البشري، الإبداعي، العمليات، الزبائن).
- و. إلا أن أغلب الدراسات اتفقت على ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي أو (التنظيمي) ورأس مال العلاقات أو (الزبائني)، كتصنيف: مهنا (2014)، وادفنون ومالون (Edvinson & Malone 1997)، ويعد تصنيف ستيورات (1997) Stewart؛ أشهر التصنيفات؛ حيث يحظى بشبه إجماع الباحثين حيث قسم مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاثة؛ وهو ما اعتمده الباحثة في هذه الدراسة؛ وعلى النحو الآتي:

(1) رأس المال البشري: ويتمثل رأس المال البشري في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها أفراد المؤسسة، وهو أساس الميزة التنافسية للمنظمة ومصدر لتحقيق الابتكار داخلها والاستثمار به بطريقة فاعلة. (الشمري، 2013). وترى الباحثة أن رأس المال البشري في المدرسة يمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي تمتلكها المعلمات داخل المدرسة، كذلك مدى قدرة المعلمات على الإبداع والابتكار والإنجاز وتجويد العمل، من خلال نقل المعرفة والتعاون والثقة المتبادلة بين الموظفين وينتج عنه تحسين أداء المدرسة وزيادة كفاءتها وتميزها.

(2) رأس المال التنظيمي: ويتكون رأس المال الهيكلي التنظيمي وفقاً لكل من محمد والزيدي (2015) و(الراشدي، 2017)، و(جرادات والزير، 2019)؛ مما ينتج من معارف وخبرات وابتكارات موجودة في المنظمة من خلال العاملين بها وتحويل إلى قواعد بيانات أو برمجيات، وكذا الموجودات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها.

(3) رأس مال العلاقات: يسمى في العديد من الدراسات برأس المال الزبائني (Customer capital)، ورأس المال الخارجي (external capital). ويعكس العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسها أو أي طرف يساعد في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات (بني ياسين، 2021).

2-1-2- الإبداع الإداري:

عناصر (أبعاد) الإبداع الإداري:

- تعددت عناصر الإبداع الإداري، ولكن غالبية الباحثين اتفقوا على العناصر الآتية:
- (1) الطلاقة: وتعني قدرة المدير لإنتاج أكبر قدر من الأفكار والألفاظ والجمل في غضون فترة زمنية محددة (الشبيبي، 1996) وتعني الطلاقة- أيضاً- القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل، أو المترادفات، أو المشكلات، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمتغير معين (جروان، 2013). وصنف قطامي وآخرون (2008) الطلاقة إلى أربعة أنواع:
 - أ. الطلاقة اللفظية: وهي قدرة الفرد على السرعة في إنتاج كمية من الكلمات والألفاظ ذات معاني مختلفة.

- ب. **الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على إنتاج كمية من الأفكار في فترة زمنية محددة.
- ج. **طلاقة التداعي:** وهي قدرة الفرد على إنتاج أفكار ترتبط بفكرة ما.
- د. **الطلاقة التعبيرية:** وهي قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره وصياغتها في جمل وعبارات صحيحة.
- (2) **الأصالة:** وفقاً ل(السميري، 2007). والطنبور (2018) وغانى وسعيد (2019) فالأصالة: "هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مكررة- بعيداً عن أفكار المحيطين به- وهي غالباً تكون إنتاجاً غير مألوف وبعيد المدى، وهي أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي".
- (3) **المرونة:** ويعرفها المعايطه (2013)، على أنها قدرة الفرد على تغيير الوجه الذهنية حسب الموقف، وهي عكس مصطلح التصلب العقلي والذي يجعل الفرد يختار أفكار محددة لا تتغير مهما تنوعت المواقف أو اختلفت.
- (4) **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها وفقاً لكل من اليحيوي (2007) والمعايطه (2013) (الطنبور، 2018). وغانى وسعيد، (2019). قدرة الفرد/ مدير المدرسة على التنبؤ بالمشاكل في كل المواقف المتنوعة في العمل، والاستعداد لتحمل أي أخطار ومشاكل من الممكن أن تظهر بسبب تبني الفرد للأفكار أو الأساليب الجديدة في العمل ومسؤولية نتائجها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة هنا ثلاث فئات من الدراسات وسيتم استعراضها مرتبة من الأحدث للأقدم وعلى النحو الآتي.

أ- دراسات تناولت رأس المال الفكري:

- **دراسة (العُمري، 2021)** هدفت إلى التعرف على المتطلبات البشرية والتنظيمية والمادية لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لدى طلبة جامعة المجمعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (73) قائداً، وباستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع متطلبات تطبيق إدارة رأس المال الفكري بالجامعة (متطلبات بشرية، متطلبات تنظيمية، متطلبات مادية) هام توافرها بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أهمية توافر جميع متطلبات تطبيق إدارة رأس المال الفكري بالجامعة تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- **دراسة (النصر الله، 2021)** هدفت إلى التعرف على درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية في الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن مدى وجود فروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والنوع، والمرحلة التعليمية) بين إجابات العينة. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (394) معلماً ومعلمة في مدارس الفروانية، وتوصل البحث إلى أن درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية في الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- **دراسة (عشيبه، 2020)** سعت إلى التعرف على تنمية رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية- مصر، في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، الذي بلغ (137) مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية رأس المال الفكري بكافة أبعاده الأربعة (البشري، الاجتماعي، التنظيمي،

العلاقاتي) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر العينة جاءت مرتفعة وكبيرة. كما أن درجة التوافر لرأس المال الفكري لعبارات البُعدين (البشري والاجتماعي) جاءت بمستوى موافقة " كبيرة، بينما درجة التوافر لرأس المال الفكري للبعدين الثالث والرابع (التنظيمي- العلاقاتي) جاءت بمستوى موافقة "متوسطة".

- دراسة (الراشدي، 2019) هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري ومتطلبات إدارة رأس المال الفكري ومعوقاته بمكاتب التعليم بمكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية، بلغت (149) مشرفاً تربوياً بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، بما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (عالية)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات العينة حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري ومتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة).

- دراسة (الزهيري وآخرون، 2019) هدفت إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من (150) معلماً بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمناطق التعليمية لمحافظة (الفروانية، الأحمدية، الجهراء) بدولة الكويت، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وكشفت نتائج الدراسة الميدانية أن الدرجة الكلية لواقع رأس المال الفكري من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة.

ب- دراسات تناولت الإبداع الإداري:

- دراسة (زمار، 2021) وهدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من مديري مدارس مدينة طرابلس في شمال لبنان؛ من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (317) معلماً ومعلمة وبينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرابلس بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة.

- دراسة (Abdul-Aal, 2018) هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في مصر. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على (50) مديراً من مديري المرحلة الثانوية، وباستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات؛ أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المرحلة الثانوية بمحافظة سوهاج طبقت عناصر وجوانب الابتكار الإداري بمستوى منخفض.

- دراسة (الشقران، 2018)؛ هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا بالأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستبانة طبقها الباحث على عينة بلغت (227) معلماً ومعلمة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا كان (متوسطاً)، كما أظهرت وجود فرق دال إحصائياً لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) مقارنة بالمؤهل (دبلوم)، بينما لم يتبين وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين (بكالوريوس) مقارنة بـ(دبلوم، دراسات عليا). وأخيراً وجود فروق دالة بين المعلمين تعزى لسنوات الخبرة ولصالح ذوي سنوات الخبرة (5 – أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر).

ج- دراسات تناولت العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والإبداع الإداري:

- دراسة (محمد والشيوخ، 2018) هدفت إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على (101) فرداً، هم جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.
- دراسة (الكسر، 2017) هدفت إلى معرفة إدارة رأس المال الفكري وتنميته في الكليات الجامعية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الإبداع المنظمي، ووظفت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، تم توزيعها على (23) من مديري الإدارات والأقسام والموظفات، وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي عالٍ بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) والإبداع المنظمي، وأن لرأس المال الفكري دوراً في التحسين المستمر للأداء والتجديد والتطور.
- دراسة (الجعارات، 2016) وهدفت إلى الكشف عن درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (297) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى المدرء جاء بدرجة متوسطة وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر رأس المال الفكري أو في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين توافر رأس المال الفكري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء.
- دراسة (سعيد، 2015) هدفت إلى قياس أثر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على الإبداع الإداري في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على عينة من المعلمين والمديرين بلغت (165) فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت إلى جملة من النتائج، من أهمها- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إدارة رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالمدارس المبحوثة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتبين من استعراض الدراسات السابقة أن غالبيتها تتشابه مع الحالية من حيث الهدف؛ والتركيز على أحد محوري العنوان، مع اختلاف نسبي في الزاوية التي تم تناول الموضوع من خلالها؛ فبعضها انحصر هدفها في إدارة رأس المال الفكري، بينما اقتصرت أخرى على الإبداع الإداري، وعدد منها قيم الواقع، فيما اهتمت أخرى بمسح المتطلبات...إلخ، وأما في المنهجية؛ فتتفق الحالية مع معظم الدراسات في المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، واتفقت الحالية مع جميع الدراسات في استخدام الاستبانة، ومن حيث العينة؛ تتفق الحالية مع كل من (الشقران 2018)؛ الجعارات (2016)؛ سعيد (2015)؛ في العينة (معلمات الثانوية)، بينما اختلفت مع: خطاطبة (2016) وزمار (2021)، والنصر الله (2021).
- واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وتحديد متغيرات الدراسة، ومنهجيتها، وأدائها ومجالاتها وعباراتها، إضافة إلى فهم موضوع الدراسة بشكل مُعمق، مما مكن الباحثة من تحديد الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة الحالية، وأخيراً؛ فهم النتائج، وتحليلها في ضوء مقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة.

- وتتميز الدراسة الحالية؛ بأنها تعد الأولى- حسب علم الباحثة- تتناول إدارة رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية للبنات في حفر الباطن وعلاقته بالإبداع الإداري، كما تتميز بمجتمعها من معلمات الثانوية، وحدائنها مقارنة بالسابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ حيث يهتم الوصفي بـ "دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا وصولا لاستنتاجات تسهم في تطويرها وتغييرها، فيما يسهم الارتباطي؛ في الكشف عن العلاقة الارتباطية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهن (1019) معلمة، موزعات على (51) مدرسة ثانوية؛ وفق إحصائية (إدارة تعليم حفر الباطن، 1443هـ).

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وفق جدول كرجسي ومورجان، وبلغ عددها (288) معلمة، وتمثل ما نسبته (28%). من مجتمع الدراسة.

وصف العينة حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

جدول (1) وصف العينة حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	حجم العينة	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	245	288	85.1
	ماجستير فأعلى	43		14.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	288	17.0
	من 5-10 سنوات	109		37.8
	11 سنة فأكثر	130		45.1

يتبين من الجدول (1) أن أغلب العينة مؤهلاتهن بكالوريوس فأقل (245)، بنسبة (85.1%)، بينما ماجستير فأعلى (43)، وبنسبة (14.9%)، وهي منطقية؛ كما أن اللواتي خبرتهن أقل من خمس (49)، بنسبة (17%)، بينما بين 5-10 (109)، وبنسبة (37.8%)، أما أكثر من عشر (130) معلمة، أي (45.1%)، وبذلك فأغلب العينة ذوات خبرة متوسطة- طويلة؛ وتعكس مصداقية ودقة أكثر في الإجابات وبالتالي الوثوق في النتائج التي تخرج بها الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، وكذلك لسهولة وسرعة وصولها إلى أكبر قدر من الأفراد، وقد تم بناء الاستبانة بناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة ومتغيراتها أمثال: (عشبية، 2020)، و(الميموني، 2017)، و(الجعارات، 2016، وداوود، 2011). والاستبانة بأراء عدد من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة في المجال لتحديد أبعاد الاستبانة وعباراتها.

وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

- الجزء الأول: خطاب تعريفي يحدد أهداف الدراسة والغرض منها، وطلب الإجابة على عبارات الاستبانة، مع التأكيد على سرية المعلومات، وتوجيهات حول طريقة الإجابة على المقياس (الخماسي)، ووسائل التواصل مع الباحثة.
 - الجزء الثاني: وتكون من محورين: الأول: لقياس درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري؛ وتضمن (27) عبارة، موزعة كالآتي: رأس المال البشري (10)، التنظيمي (8)، العلاقات (9). والمحور الثاني: لقياس الإبداع الإداري، يحتوي على (22) عبارة، موزعة كالآتي: الطلاقة (6)، والأصالة (5)، والمرونة (6)، والحساسية للمشكلات (5) عبارات.
- وبعد تصميم الاستبانة من قبل الباحثة؛ قامت بعرضها على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وفي ضوء تعديلات المشرف، أجرت التعديلات وبذلك انتهت من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد (12) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في القيادة الإدارية التربوية وأصول التربية في بعض الجامعات السعودية والعربية، وتم الأخذ بالآراء والملاحظات التي أجمع عليها (75%) أي (12/9) من المحكمين، وبذلك تم حذف (16) عبارة، وتعديل صياغة (20) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تندرج تحته، وكذا الدرجة للمحور بشكل عام، وتوضح الجداول اللاحقة معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تندرج تحته، والدرجة الكلية للمحورين بشكل عام.

أولاً- محور إدارة رأس المال الفكري:

جدول (2) معاملات الارتباط بين العبارات والكلية لكل بُعد وأبعاد رأس المال الفكري بالاستبانة ككل

رأس المال البشري		رأس المال التنظيمي		رأس مال العلاقات	
م	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمحور	م	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمحور
1	.816**	.754**	1	.802**	.884**
2	.845**	.808**	2	.796**	.834**
3	.842**	.840**	3	.808**	.844**
4	.880**	.814**	4	.809**	.845**
5	.859**	.776**	5	.816**	.795**
6	.868**	.780**	6	.833**	.879**
7	.847**	.789**	7	.884**	.878**
8	.835**	.775**	8	.859**	.966**
	البُعد بالاستبانة ككل	.932**	البُعد بالاستبانة ككل	.960**	أبعاد رأس المال ككل

**دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن درجة كل عبارات الأبعاد مرتبطة بإجمالي درجة البُعد، والدرجة الكلية للمحور، وتراوح بين أعلى قيمة (0.880)، وأدنى قيمة (0.816) في أبعاد رأس المال البشري، وكانت أعلى قيمة (0.914)، وأدنى قيمة (0.781)، في بُعد رأس المال التنظيمي حين تراوحت معامل ارتباط عبارات بُعد رأس مال العلاقات؛ كل عبارة بالبُعد

بين أعلى قيمة (0.927)، وأدنى قيمة (0.817). كما أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد ومحاو الاستبانة دالة إحصائياً عند (0.01)، وبدرجة قوية وبذلك تعتبر صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً- محور الإبداع الإداري:

جدول (3) معاملات الارتباط بين العبارات والكلية لكل بُعد وأبعاد محور الإبداع الإداري بالاستبانة ككل

ارتباط عبارات الطلاقة			ارتباط عبارات الأصالة			ارتباط عبارات المرونة			الحساسية للمشكلات		
م	بالبُعد	بالمحور	م	بالبُعد	بالمحور	م	بالبُعد	بالمحور	م	بالبُعد	بالمحور
1	.910**	.867**	1	.942**	.866**	1	.916**	.892**	1	.882**	.882**
2	.901**	.876**	2	.940**	.878**	2	.915**	.876**	2	.861**	.861**
3	.933**	.895**	3	.846**	.868**	3	.922**	.888**	3	.885**	.885**
4	.894**	.877**	4	.913**	.902**	4	.929**	.911**	4	.839**	.839**
5	.905**	.865**	5	.932**	.863**	5	.880**	.880**			
6	.890**	.868**	البُعد بالاستبانة	**950.	البُعد بالاستبانة	**951.	البُعد بالاستبانة	**969.			
	البُعد بالاستبانة	**966.	معاملات ارتباط أبعاد الإبداع الإداري ككل				.984**				

يتضح من الجدول (3) أن معامل ارتباط كل عبارات بُعد الطلاقة تراوحت بين أعلى قيمة (0.933)، وأدنى قيمة (0.890)، وتراوحت معامل ارتباط عبارات الأصالة كل عبارة بالبُعد بين أعلى قيمة (0.943)، وأدنى قيمة (0.907)، في حين تراوحت معامل ارتباط عبارات بُعد المرونة بين أعلى قيمة (0.942)، وأدنى قيمة (0.846)، أخيراً يتبين ارتباط عبارات بُعد الحساسية للمشكلات حيث تراوحت بين أعلى قيمة (0.929)، وأدنى قيمة (0.915). كما أن جميع معاملات الارتباط في جميع الأبعاد والمحور مع الاستبانة قوية ودالة عند (0.01)، وبذلك تعتبر صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والنتائج كما يبينها جدول (4):

جدول (4) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	رأس المال الفكري	العبارات	ألفا كرونباخ	م	الإبداع الإداري	العبارات	ألفا كرونباخ
1	رأس المال البشري	8	0.96	1	الطلاقة	6	0.97
2	رأس المال التنظيمي	8	0.91	2	الأصالة	5	0.97
3	رأس مال العلاقات	7	0.96	3	المرونة	5	0.97
	رأس المال الفكري ككل	23	0.98	4	الحساسية للمشكلات	4	0.96
	الاستبانة ككل	43	0.99		الإبداع الإداري ككل	20	0.99

يتضح من الجدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.99)، كما كانت مرتفعة لكل بُعد وللمحورين، وتراوحت بين (0.91-0.99)، وهو ما يؤكد أن معامل الثبات مرتفع.

معييار الحكم على النتائج:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (5-4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (5/4)=0.80، ثم إضافة القيمة إلى أقل قيمة؛ وذلك لتحديد المدى لكل خلية. وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها جدول (5):

جدول (5) محك الحكم لدرجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري، والإبداع الإداري

الدلالة اللفظية	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	إلى	من	
منخفضة جدا	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالية جدا	إلى 5	4.21	5

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، والصدق التكويني.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لتصحيح معامل الارتباط في ثبات الاستبانة بالتجزئة النصفية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط استجابات العينة ومدى انحرافها عن متوسطها.
- اختبار (Kruskal- Wallis) كروسكال ويلز لفحص دلالة الفروق بحسب متغير: (سنوات الخبرة).
- اختبار (Mann- Whitney) مان ويتني لتحديد مصدر دلالة الفروق بحسب متغير: (المؤهل العلمي).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
- وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مستوى إجمالي الأبعاد والكلية، وعلى النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات

م	أبعاد إدارة رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
2	رأس المال التنظيمي	3.57	.884	1	عالية
3	رأس مال العلاقات	3.52	.894	2	عالية
1	رأس المال البشري	3.42	.860	3	عالية
	إدارة رأس المال الفكري ككل	3.50	.836		عالية

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط (3.50)، وانحراف (0.836)، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة: عشيبية (2020)، والراشدي (2019)، ودراسة الزهيري وآخرون (2019)، والجعارات (2016)، حيث جاءت بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة النصر الله (2021) التي جاءت نتيجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بدرجة متوسطة. أما على مستوى العبارات في كل بُعد، فكانت النتائج كالآتي:

البُعد الأول- رأس المال البشري:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة رأس المال البشري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
3	ممارسة أساليب العمل الجماعي بروح الفريق الواحد	3.63	0.93	1	عالية
1	إتاحة الفرصة للمعلمات لابتكار أساليب تعليمية جديدة.	3.53	0.94	2	عالية
2	استثمار قدرات المعلمات لشحن طاقاتهم بكفاءة وفعالية.	3.49	0.94	3	عالية
6	تشجيع تبادل (الأفكار/ المعلومات/ الخبرات) بين المعلمات.	3.48	1.01	4	عالية
5	تشجيع المعلمات للالتحاق بالبرامج التدريبية.	3.46	1.04	5	عالية
4	مشاركة المعلمات في صنع القرارات لحل المشكلات المدرسية.	3.33	1.07	6	متوسطة
8	تشجيع المعلمات للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.	3.29	1.10	7	متوسطة
7	تقديم حوافز للمعلمات المتميزات.	3.14	1.10	8	متوسطة
متوسط رأس المال البشري ككل		3.42	0.86		عالية

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة إدارة رأس المال البشري في المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن جاءت بدرجة عالية، بمتوسط (3.42)، وانحراف (0.86)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المجال بين (3.63-3.14)، وجاءت خمس عبارات بدرجة (عالية). وثلاث بدرجة (متوسطة)، فيما لم تأت أي عبارة بدرجة عالية جداً أو منخفضة أو منخفضة جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادات المدرسية لدهن وعي عام بأهمية ممارسة إدارة رأس المال البشري لما له من أهمية في تحسين الأداء المدرسي، وكذلك ممارسة مديرة المدرسة لواجباتها الأساسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عشبية (2020) والعمري (2020) والراشدي (2019)؛ حيث جاء يُعد رأس المال البشري بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة النصر الله (2021) حيث جاء البُعد بدرجة متوسطة.

البُعد الثاني- رأس المال التنظيمي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة رأس المال التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	رأس المال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
9	تحديث قواعد البيانات لديها باستمرار.	3.70	1.01	1	عالية
11	استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية.	3.68	1.02	2	عالية
12	فتح قنوات اتصال تسهل تبادل المعلومات في المدرسة.	3.61	1.11	3	عالية
15	تبني ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل.	3.61	0.96	4	عالية
16	تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التعليمية.	3.55	1.03	5	عالية
13	إيجاد قاعدة بيانات لموارد المدرسة المادية والبشرية.	3.53	1.03	6	عالية
10	إتاحة الفرصة للمعلمات للاطلاع على سياسات وإجراءات العمل.	3.44	1.01	7	عالية
14	توثيق أعمال المعلمات المتميزة.	3.42	1.05	8	عالية
متوسط رأس المال التنظيمي ككل		3.57	0.88		عالية

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة إدارة رأس المال التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة ممارسة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، وتراوحت عبارات المجال بين (3.42-3.70)، وجميع العبارات بدرجة (عالية) وتعزو الباحثة النتيجة إلى: وجود وعي كافي لدى القيادات المدرسية بإدارة رأس المال التنظيمي بمدارس حفر الباطن، فضلاً عن اهتمام وزارة التعليم بتوفير مستلزمات العملية التعليمية.. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عشبية (2020) ودراسة العمري (2020) والراشدي (2019) حيث جاء بُعد رأس المال التنظيمي بدرجة موافقة كبيرة، واختلفت مع دراسة الجعارات (2016) والنصر الله (2021) حيث جاء البُعد بدرجة متوسطة.

البُعد الثالث- رأس مال العلاقات:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة رأس مال العلاقات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	رأس مال العلاقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة اللفظية
17	تعزيز العلاقات الإيجابية بين منسوبات المدرسة.	3.63	0.97	1	عالية
20	توفير آليات التواصل مع المجتمع المحيط.	3.61	0.99	2	عالية
23	تحقيق أهداف المدرسة من خلال العمل الجماعي.	3.61	1.03	3	عالية
22	تعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمات.	3.58	1.05	4	عالية
19	تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمات.	3.57	1.04	5	عالية
18	توفير عوامل الرضا الوظيفي للمعلمات.	3.37	1.04	6	متوسطة
21	إقامة شبكات اجتماعية للمعلمات حسب التخصص.	3.30	1.01	7	متوسطة
	متوسط رأس مال العلاقات ككل	3.52	0.89		عالية

يتضح من الجدول (9) أن درجة ممارسة إدارة رأس مال العلاقات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط (3.52)، وانحراف (0.89)، وتراوحت متوسطات عبارات المجال بين (3.30-3.63)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المديرات لديهن وعي عالي بإدارة رأس مال العلاقات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عشبية (2020) والجعارات (2016)؛ حيث جاء بُعد رأس مال العلاقات بدرجة موافقة كبيرة.

• نتيجة السؤال الثاني: "ما مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة بصورة إجمالية على مستوى إجمالي الأبعاد، والكلية للمحور وذلك على النحو الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن على مستوى الأبعاد والكلية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	المرونة	3.49	0.97	1	عال
1	الطلاقة	3.46	0.92	2	عال
4	الحساسية للمشكلات	3.43	0.93	3	عال
2	الأصالة	3.27	0.95	4	متوسط

متوسط الإبداع الإداري ككل	3.41	0.90	عال
---------------------------	------	------	-----

يتضح من الجدول (10) أن مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمتوسط (3.41)، وانحراف (0.90)، أي بمستوى (عال)، وتراوح متوسطات الأبعاد، بين (3.49-3.27)، وبمستويات (عال- متوسط). وترى الباحثة أن ذلك يعود للمهارات والخبرات التي تمتلكها مديرات المدارس الثانوية للبنات، فضلاً عن اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك دعم وزارة التعليم بزيادة رواتب المديرات، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة: خطاطبه (2016)، وزمار (2021)، وتختلف مع مديس (2014)، والجعارات (2016)، والشقران (2019)، حيث جاء الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، بينما جاء في دراسة Abdul- Aal (2018) بمستوى منخفض. أما على مستوى العبارات في كل بُعد؛ فتم احتساب المتوسطات والانحرافات لكل منها وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول -الطلاق:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمستوى الطلاقة في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	القدرة على إقناع المعلمات بالأفكار الجديدة.	3.60	1.031	1	عال
1	تقديم أفكار بناءة لتطوير العمل في المدرسة.	3.58	.998	2	عال
4	اقترح عدة حلول للمشكلة الواحدة.	3.53	1.012	3	عال
3	تنوع أساليب إبداعية في العمل.	3.47	.991	4	عال
5	دعم المعلمات لتنفيذ أفكارهم الجديدة.	3.36	1.050	5	متوسط
6	توفير بيئة جاذبة تساعد على توليد أفكار إبداعية.	3.20	1.062	6	متوسط
	متوسط الطلاقة ككل	3.46	.924		عال

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الطلاقة في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمتوسط (3.46)، وانحراف (0.92)، أي بمستوى (عال)، وتراوح متوسطات عبارات المجال بين (3.20-3.60)، وتعد الباحثة النتيجة إلى امتلاك مديرات المدارس مستوى عال في ممارسة الطلاقة؛ لالتحاقهن بالبرامج التدريبية. واتفقت النتيجة مع دراسة خطاطبه (2016) وزمار (2021) حيث جاءت الطلاقة بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة الشقران (2018) حيث جاء مستوى الطلاقة بدرجة متوسطة، ودراسة Abdul- Aal (2018) حيث جاءت بدرجة منخفضة.

البُعد الثاني -الأصالة:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات لتقديرات العينة للأصالة في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن

م	الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	3.32	1.03	1	متوسط
9	البُعد عن تكرار الحلول في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	3.31	1.07	2	متوسط
7	تطبيق أفكار غير مسبوقه لتطوير العمل.	3.30	0.99	3	متوسط
8	طرح أفكار مستقلة بعيدا عن التقليد.	3.23	1.04	4	متوسط
11	تنوع أساليب تحفيز المعلمات.	3.19	1.04	5	متوسط

متوسط	0.95	3.27	متوسط الأصالة ككل
-------	------	------	-------------------

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الأصالة في المدارس الثانوية للبنات في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمتوسط (3.27)، وانحراف (0.95)، أي بمستوى (متوسط)، وتراوحت متوسطات البُعد بين (3.19-3.32)، وجميعها بمستوى (متوسط) وتعزو الباحثة النتيجة إلى تمسك المديرات بالعوادات القيادية التقليدية. وتتفق النتيجة مع دراسة الشقران (2018) حيث جاءت الأصالة بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة خطاطبة (2016) وزمار (2021) حيث جاء مستوى الأصالة بدرجة عالية، ودراسة Abdul- Aal (2018) حيث جاءت بدرجة منخفضة.

البُعد الثالث- المرونة:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمستوى المرونة في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المرونة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
13	المقدرة على التكيف مع التغيير.	3.59	1.012	1	عال
15	القدرة على تغيير الخطط المدرسية لمواكبة المستجدات.	3.55	1.048	2	عال
16	التنوع في أساليب الحوار عند عرض المواضيع التربوية المثيرة للجدل.	3.54	1.088	3	عال
12	القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة.	3.46	1.107	4	عال
14	الاستفادة من آراء المعلمات في تطوير العمل.	3.32	1.038	5	متوسط
	متوسط المرونة ككل	3.49	.966		عال

يتضح من الجدول (13) أن مستوى المرونة في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمتوسط (3.49)، وانحراف (0.966)، بمستوى (عال)، وتراوحت متوسطات عبارات البُعد بين (3.32-3.59)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى لامتلاك المديرات مستوى عال من المرونة ومن المرجح أن يكون التجديد المتكرر في السنتين الأخيرتين في التعاميم وسياسات العمل؛ أجبرت مديرات المدارس الثانوية على المرونة لصالح سير العملية التعليمية. وتتفق النتيجة مع دراسة خطاطبة (2016) وزمار (2021) حيث جاءت المرونة بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة الشقران (2018) حيث جاء مستوى المرونة بدرجة متوسطة، ودراسة Abdul- Aal (2018) حيث جاءت بدرجة منخفضة.

البُعد الرابع- الحساسية للمشكلات:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الحساسية للمشكلات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الحساسية للمشكلات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
17	التخطيط لمواجهة المشكلات التي من الممكن حدوثها.	3.53	.984	1	عال
19	العمل على المبادرة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	3.50	1.043	2	عال
20	القدرة على اكتشاف الانحراف التنظيمي عن أهداف المدرسة.	3.40	1.007	3	عال
18	امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي تواجه المعلمات في المدرسة.	3.28	1.023	4	متوسط
	متوسط الحساسية للمشكلات ككل	3.43	.933		عال

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الحساسية للمشكلات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمتوسط (3.43)، وانحراف (0.933)، وبمستوى (عال)، وتراوحت متوسطات البُعد بين (3.28- 3.53)، وجاءت ثلاث عبارات بمستوى عال وبعبارة واحدة بمستوى متوسط، وتعزو الباحثة النتيجة إلى امتلاك القيادات المدرسية مستوى عال من الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خطاطبة (2016) وزمار (2021) حيث جاء مستوى الحساسية للمشكلات بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة الشقران (2018) وAbdul- Aal (2018) حيث جاء مستوى الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة.

- الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى وجود فروق دالة عند $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات العينة لكل من (ممارسة إدارة رأس المال الفكري، الإبداع الإداري) في المدارس الثانوية بحفر الباطن تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أولاً- بحسب متغير المؤهل العلمي:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لمحوري (رأس المال الفكري، والإبداع الإداري) تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمات، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann- Whitney)؛ والجدول (15) يوضح ذلك: جدول (15) نتائج اختبار (Mann- Whitney) لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات العينة لمحوري (إدارة رأس المال الفكري، الإبداع الإداري) في المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحورين والأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	الدلالة	التفسير
رأس المال البشري	بكالوريوس فأقل	245	152.68	37405.50	- 3.991	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	97.92	4210.50			
رأس المال التنظيمي	بكالوريوس فأقل	245	153.28	37552.50	- 4.292	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	94.50	4063.50			
رأس مال العلاقات	بكالوريوس فأقل	245	153.03	37492.00	- 4.177	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	95.91	4124.00			
إدارة رأس المال الفكري ككل	بكالوريوس فأقل	245	153.86	37695.50	- 4.559	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	91.17	3920.50			
الطلاقة	بكالوريوس فأقل	245	152.97	37478.00	- 4.152	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	96.23	4138.00			
الأصالة	بكالوريوس فأقل	245	152.17	37282.00	- 3.782	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	100.79	4334.00			
المرونة	بكالوريوس فأقل	245	152.41	37339.50	- 3.887	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	99.45	4276.50			
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس فأقل	245	152.08	37259.00	- 3.738	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	101.33	4357.00			
الإبداع الإداري ككل	بكالوريوس فأقل	245	153.08	37505.00	- 4.185	.000	دالة
	ماجستير فأعلى	43	95.60	4111.00			

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطي استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال العلاقات) إضافة إلى إدارة رأس المال الفكري ككل وكذلك لمستوى الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة والأصالة، والمرونة، والحساسية

للمشكلات) إضافة للإبداع الإداري ككل في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أصحاب المؤهلات بكالوريوس فأقل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمات ذوات المؤهلات بكالوريوس فأقل هن الفئة الأكثر توظيفاً في الميدان؛ وهن اللاتي أجبن عن الاستبانة، واتفقت النتيجة مع دراسة عشبية (2020)، وفي محور الإبداع مع: خطاطبة (2016)، والشقران (2018)، بينما اختلفت مع العمري (2020)، والراشدي (2019)، والجعارات (2016) والنصر الله (2021)؛ مديس (2014)، حيث لم توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً- بحسب متغير سنوات الخبرة:

ولفحص دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لمحوري (رأس المال الفكري، والإبداع الإداري) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال وويلز (Kruskal- Wallis)؛ والجدول (16) يوضح ذلك: جدول (16) نتائج اختبار (Kruskal- Wallis) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات العينة لأبعاد محوري (رأس المال الفكري، والإبداع الإداري) في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحورن والأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (χ^2)	درجة الحرية	الدلالة	التفسير
رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات	49	177.62	10.018	2	.007	دالة
	من 5-10 سنوات	109	142.28				
	11 سنة فأكثر	130	133.88				
رأس المال التنظيمي	أقل من 5 سنوات	49	160.33	3.497	2	.174	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	134.48				
	11 سنة فأكثر	130	146.94				
رأس مال العلاقات	أقل من 5 سنوات	49	160.41	4.354	2	.113	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	132.63				
	11 سنة فأكثر	130	148.45				
إدارة رأس المال الفكري ككل	أقل من 5 سنوات	49	167.48	5.631	2	.060	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	133.56				
	11 سنة فأكثر	130	145.01				
محور الإبداع الطلاقة	أقل من 5 سنوات	49	166.17	4.099	2	.129	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	138.92				
	11 سنة فأكثر	130	141.01				
الأصالة	أقل من 5 سنوات	49	165.73	3.959	2	.138	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	139.42				
	11 سنة فأكثر	130	140.76				
المرونة	أقل من 5 سنوات	49	159.55	3.599	2	.165	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	133.99				
	11 سنة فأكثر	130	147.64				
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	49	161.50	3.238	2	.198	غيردالة
	من 5-10 سنوات	109	136.13				
	11 سنة فأكثر	130	145.11				
	أقل من 5 سنوات	49	166.63				

الإبداع الإداري ككل	من 5-10 سنوات	109	135.10	4.879	2	.087	غيردالة
	11 سنة فأكثر	130	144.04				

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات العينة على المستوى الكلي لمحوري (رأس المال الفكري، والإبداع الإداري) ولجميع الأبعاد فهما تعزى لمتغير الخبرة، باستثناء بُعد (إدارة رأس المال البشري) وتتفق النتيجة- من حيث عدم وجود فروق- مع دراسة: العمري (2020)، والراشدي (2019)، والنصر الله (2021)، كما تتفق في محور (الإبداع الإداري)- مع مديس (2014)، واختلفت مع: خطاطبة (2016)، والشقران (2018)؛ حيث جاءت الفروق فهما لصالح 5 إلى أقل من 10. فيما تختلف- من حيث وجود فروق في بُعد (رأس المال البشري)؛ مع العمري (2020)، والراشدي (2019)، والجعارات (2016) والنصر الله (2021)، حيث لا توجد فروق في تلك الدراسات تعزى لمتغير الخبرة. وتعزو الباحثة (عدم وجود فروق) إلى أن مصطلحي (رأس المال الفكري، والإبداع الإداري) قد يكونان جديداً على جميع العينة لذلك لم تؤثر سنوات الخبرة في تقييم (رأس المال الفكري، والإبداع الإداري) لدى المديرين.

ولمعرفة جهة الفروق تبعاً لسنوات الخبرة، تم استخدام اختبار (Mann-Whitney)؛ والجدول (17) يوضح

ذلك:

جدول (17) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير سنوات الخبرة

البُعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	الدلالة	التفسير
رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات	49	92.45	4530.00	- 2.404	.016	دالة
	من 5-10 سنوات	109	73.68	8031.00			
	أقل من 5 سنوات	49	110.17	5398.50	- 3.204	.001	دالة
	11 سنة فأكثر	130	82.40	10711.50			
	من 5-10	109	123.60	13472.50	-.741	.459	غيردالة
	11 سنة فأكثر	130	116.98	15207.50			

يتبين من الجدول (17) وجود فروق دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات العينة تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح صاحبات الخبرة أقل من 5، مع فئتي (5-10؛ 11 سنة فأكثر) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن صاحبات الخبرة أقل من 5 ليس لديهن خبرة كافية لتقييم رأس المال البشري بالمدارس كصاحبات الخبرة (5-10؛ 11 فأكثر) واللائي تكونت لديهن خبرة ولديهن معرفة بممارسة المديرين لإدارة رأس المال البشري.

• نتيجة السؤال الرابع: " ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن؟ وللإجابة عن السؤال وفحص العلاقة بين درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman، وتم تفسير العلاقة كما بالجدول (18) الذي أورده فهني (1426، ص.539): جدول (18) تفسير نتيجة العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري.

قوة معامل الارتباط	تامة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	لا توجد علاقة
	1+ -1	0.99 -0.80	0.790-0.60-	0.59-0.40	0.20-0.39	0.01-0.19	0.0

جدول (19) نتائج اختبار (Spearman) لفحص العلاقة بين درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات

المحاور	العينة	رأس المال الفكري	الإبداع الإداري	مستوى الدلالة
---------	--------	------------------	-----------------	---------------

إدارة رأس المال الفكري	288	1.000	.931**	.000
الإبداع الإداري	288	.931**	1.000	.000

يتضح من الجدول (19) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري، بلغت (0.93)، بدلالة لفظية (قوية جداً) وتعني كلما كان درجة ممارسة إدارة رأس المال الفكري عالية زاد مستوى الإبداع الإداري، وتعزو الباحثة النتيجة إلى الوعي بأهمية إدارة رأس المال الفكري واستثماره وتطويره، وتتفق النتيجة مع الجعاعات (2016)، ومحمد والشيخ (2018)، وسعيد (2015) والكسر (2017).

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة وتقتح ما يأتي:

1. المحافظة على درجة إدارة رأس المال الفكري، من خلال تصميم الدورات التدريبية وورش العمل.
2. زيادة الاهتمام والتركيز على رأس المال الفكري في مجال بُعد رأس المال البشري وتطوير المعارف والمهارات.
3. وضع نظام حوافز مبني على أساس التميز في الأداء ومكافأة المبدعين.
4. عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس للمحافظة على مستوى الإبداع الإداري وتطويره.
5. كما لاحظت الباحثة وجود فجوة معرفية وبذلك تقترح إجراء دراسات تحت العناوين الآتية:
 - 1) معوقات إدارة رأس المال الفكري في مدارس التعليم العام وسبل التغلب عليها.
 - 2) العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وبين متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مثل: الذكاء العاطفي، والالتزام الوظيفي، والانماط القيادية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو سويح، أيمن. (2015). العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23 (1)، 337-371. Doi: 10.12816/0013448.
2. أبو معيلق، صابرين. (2021). رأس المال الفكري وأبعاد الميزة تنافسية المستدامة في المدرسة الثانوية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث والدراسات العربية، 1 (74)، 67-103.
3. بني ياسين، حنان. (2021). درجة توافر رأس أبعاد رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية (ماجستير، جامعة ال البيت) <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1171893>
4. جرادات، ناصر؛ والزير، عماد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. مجلة العلوم الإنسانية، 15 (1)، 1-35.
5. جروان، فتحي (2013). الإبداع: مفهوم، معايير، مكوناته. (ط 3). دار الفكر للنشر والتوزيع.
6. حُميد، محمد؛ والهمداني، رجا. (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، 2 (1)، 1-23. DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i1.40>
7. خليل، تامر. (2015). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6 (1)، 133-156.

8. الراشدي، حامد. (2019). واقع إدارة رأس المال الفكري بمكتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة القراءة والمعرفة، 207، 137-265. <https://doi.org/10.21608/mrk.2019.98412>
9. الراشدي، هاشم. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. (ط1). دار طبية الخضراء.
10. رمزي، جودي؛ وأحلام، خان. (2018). إدارة المعرفة كركيزة أساسية لتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3، 100-112.
11. زمار، سوزان. (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها- عينة من مدارس مدينة طرابلس- شمال لبنان. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 3 (12)، 368-385.
12. الزهيري، إبراهيم؛ ومحمود، محمد؛ والمطيري، نايف؛ ورجب، أحمد. (2019). رأس المال الفكري في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، (5)، 318-346.
13. سعيد، محمد نصر. (2015). قياس أثر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، مجلة التجارة والتمويل بجامعة طنطا، (4)، 70-123. Doi: 10.21608/CAF.2015.127747
14. الشقران، عبد الله. (2021). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، 36 (4)، 81-123. Doi: 10.35682/0062-036-004-003
15. الصمداني، محمد. (2016). معوقات إدارة رأس المال الفكري في مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظر قادتها. مجلة القراءة والمعرفة، 181، 1-44.
16. الطنبور، براءة. (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته [ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات المنظومة: <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/900738>
17. العجمي، نوف. (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية. المجلة التربوية الدولية، 5 (10)، 384 – 400.
18. عشيبة، سامي. (2020). تنمية رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة [ماجستير، جامعة مدينة السادات]. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1099687>
19. العلكمي، محمد عبد الله. (2020). آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أمها. مجلة شباب التربية بجامعة سوهاج، 5، 1042-1113. Doi: <https://10.21608/JYSE.2020.113314>
20. العمري، نجلاء. (2021). متطلبات تطبيق إدارة رأس المال الفكري لدى طلاب جامعة المجمعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 29 (3)، 561-593. Doi:10.4197/Art.29-3.20.593-561
21. العودة، إبراهيم؛ والمقري، أريج. (2021). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود، مجلة الثقافة والتنمية، 20(164)، 1-76.
22. غالطي، حسين محمد. (2020). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (43)، 19-45. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H140520>
23. الغامدي، زينب علي. (2020). الإدارة الذاتية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس منطقة الباحثة من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، 20(4)، 635-664.

24. الغامدي، عبيد ضيف الله. (2022). رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المدرسي بمدارس المرحلة المتوسطة بشرق الدمام، أبحاث المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، 193-220.
25. غاني، زهرة؛ وسعيد، غوثيه. (2019). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية [ماجستير] جامعة أحمد دارية.
26. الفوزان، صالح بن حمود (2020). نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري في الجامعات السعودية في ضوء النماذج الدولية. [دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
27. قشقش، خالد أحمد. (2014م). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. [ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
28. الكسر، شريفة. (2017). إدارة رأس المال الفكري وتنميته في الكليات الجامعية لتحقيق الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في كلية العلوم والدراسات الإسلامية بئادق وضرعاء. الأكاديمية الأمريكية العلمية للعلوم والتكنولوجيا، 8 (25)، 95-118. Doi: 10.12816/0040744.
29. محمد، أشرف؛ الزايد، أحمد. (2015). مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري في المدارس الثانوية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 3 (65)، 70-141.
30. محمد، محمد؛ والشيخ، بابكر. (2018). أثر رأس المال الفكري في الإبداع تنظيمي: دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26 (3)، 30-56.
31. النصر الله، شريفة. (2021). درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية بالكويت. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية الثقافية، 1 (1)، 129-158.
32. اليحيوي، صبرية. (2007). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة. المجلة التربوية، 82 (21)، 6-27.
33. يوسف، مايسة إبراهيم. (2019). تأثير رأس المال الفكري على ابتكار المعرفة في قطاع التعليم إدارة تعليم جدة أنموذجاً. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 54 (1)، 41-105. Doi: 10.36372/1163-054-001-002

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abdul- Aal, A. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 18(13).
2. Mention, A. (2012). Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature. *Business and Economic Research*, 2(10). DOI: [10.5296/ber.v2i1.1937](https://doi.org/10.5296/ber.v2i1.1937)
3. Ramírez, Y. (2013). Intellectual Capital Management and Reporting European Higher Education Institutions. *Intangible Capital journal*, 9(1), 1-19. DOI: [10.3926/ic.201](https://doi.org/10.3926/ic.201)
4. The Global Competitiveness Report. (2019). Available on: <http://www3.weforum.org/docs/WEF>.

Third- References in Arabic translated into English:

1. Abu Muailiq, Sabreen. (2021). Intellectual capital and dimensions of sustainable competitive advantage in high school: an analytical study. *Journal of Arab Research and Studies*, 1 (74), 67-103.
2. Abu Swerh, Ayman. (2015). Elements and basic components of intellectual capital. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 23 (1), 337-371. Doi: 10.12816/0013448

3. Aksar, Shareafah. (2017). Intellectual capital management and development in university colleges to achieve organizational creativity: a field study in the College of Science and Islamic Studies in Thadiq and Dhurma. *Scientific American Academy of Science and Technology*, 8 (25), 95-118. Doi: 10.12816/0040744
4. Al-Alami, Muhammad Abdullah. (2020). Mechanisms of activating the performance of middle school leaders in the light of the elements of administrative creativity in Abha. *Shabab Educational Journal, Sohag University*, 5, 1042- 1113. Prefix: Doi: <https://10.21608/JYSE.2020.113314>
5. Al-Ghamdi, Abeer Dhaifallah. (2022). Intellectual capital and its relationship to the quality of school performance in middle school schools in eastern Dammam, researches of the Second International Conference on Education in the Arab World, Problems and Solutions, 193-220.
6. Al-Ghamdi, Zainab Ali. (2020). Self-management and its relationship to the level of administrative creativity among school leaders in the researcher's area from the point of view of female teachers, *Journal of Education, Kafr El-Sheikh University*, 20 (4), 635-664.
7. Al-Omari, Naglaa. (2021). Requirements for applying intellectual capital management among Majmaah University students from the point of view of academic leaders. *King Abdulaziz University Journal*, 29 (3), 561-593. DOI:10.4197/Art.29-3.20
8. Al-Rashidi, Hamid. (2019). The reality of intellectual capital management in the Education Office in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of educational supervisors. *Reading and Knowledge Journal*, 207, 137-265. <https://doi.org/10.21608/mrk.2019.98412>
9. Al-Rashidi, Hashem. (2017). Intellectual capital management in educational institutions. (f1). *The Green House*.
10. Al-Shaqran, Abdullah. (2021). The level of administrative creativity and its obstacles from the point of view of public school teachers in Ramtha. *Mutah University Journal for Research and Studies*, 36 (4), 81- 123. Doi: 10.35682/0062-036-004-003
11. Al-Zuhairi, Ibrahim & Mahmoud, Muhammad; Al-Mutairi, Nayef; And Rajab, Ahmed. (2019). Intellectual capital in general education schools in the State of Kuwait. *Journal of Educational Sciences*, (5), 318- 346.
12. Ashiba, Sami. (2020). Developing the intellectual capital of secondary school principals in light of the requirements of the knowledge society [Master's thesis, Sadat City University]. System house information base. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1099687>
13. Bani Yassin, Hanan. (2021). The degree of availability of intellectual capital dimensions and its relationship to the quality of institutional performance in Jordanian universities in the northern region [Master's thesis, Al al-Bayt University]. Dar al-Mandumah database. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1171893>

14. Galati, Hussein Muhammad. (2020). The level of administrative creativity among secondary school principals in Sabya Governorate, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (43), 19-45. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H140520>
15. Hamid, Muhammad& al-Hamdani, please. (2020). Administrative creativity skills of academic leaders at Sana'a University. *Al-Bayda University Journal*, 2 (1), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i1.40>
16. Jaradat, Nasser; Walzeer, Imad. (2020). The role of intellectual capital in achieving creativity among workers in Palestinian universities operating in the West Bank. *Journal of Human Sciences*, 15 (1), 1-35.
17. Jarwan, Fathi (2013). Creativity: a concept, its criteria, and its components. (i3). Dar Al-Fikr for publication and distribution.
18. Mohammed Ashraf; Al-Zaidi, Ahmed. (2015). Professional Learning Communities as an Introduction to Intellectual Capital Development in Secondary Schools: A Proposed Concept. *Journal of the College of Education*, 3 (65), 70-141.
19. Muhammad, Muhammad&Sheikh, Babiker. (2018). The impact of intellectual capital on organizational creativity: an applied study in the College of Administrative Sciences, Najran University. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 26 (3), 30-56.
20. Nasr Allah, honorable. (2021). The degree of availability of intellectual capital management requirements in Farwaniya schools in Kuwait. *Middle East Journal of Cultural Humanities*, 1(1), 129-158.
21. Ramzy, Judy, and Ahlam, Khan. (2018). Knowledge management as a basic pillar for the development of intellectual capital: a field study at the Scientific and Technical Research Center for the Dry Regions of Biskra. *Journal of Development and Applied Economics*, 3, 100-112.
22. Return, Ibrahim; and al-Maqri, Areej. (2021). A proposed strategy for the development of intellectual capital management at King Saud University, *Journal of Culture and Development*, 20 (164), 1-76.
23. Saeed, Mohamed Nasr. (2015). Measuring the impact of knowledge management and intellectual capital on administrative creativity, an applied study on private schools in Al-Ahsa Governorate, Saudi Arabia, *Journal of Commerce and Finance at Tanta University*, (4), 70-123. Doi: 10.21608/CAF.2015.127747
24. Youssef, Maisa Ibrahim. (2019). The impact of intellectual capital on knowledge innovation in the education sector, Jeddah Education Administration as a model. *The Jordanian Journal for Libraries and Information*, 54(1), 41-105. doi: 10.36372/1163-054-001-002
25. Zammar, Suzanne. (2021). The level of administrative creativity among school principals from the point of view of male and female teachers working in them- a sample of schools in the city of Tripoli- North Lebanon. *Journal of Arts and Human Sciences*, 3 (12), 368-385.

الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات⁽¹⁾

الباحثة: منيفة راضي الدهمشي

قسم التربية وعلم النفس || كلية التربية || جامعة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية

الإيميل: shahd-0777@hotmail.com | <https://doi.org/10.56793/pcra2213152>

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، وأثر متغيري (المؤهل، سنوات الخبرة) في إجاباتهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (291) معلمة، وكشفت النتائج أن درجة توافر الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؛ حصل على متوسط كلي (4.07 من 5) بتقدير (عالٍ) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل حفز الذات على أعلى متوسط (4.14) ثم الوعي الذاتي (4.13)، وثالثاً: المهارات الاجتماعية (4.02)، ورابعاً: التعاطف (3.99) وجميعها بتقدير (عالٍ)، وحصل محور (النمو المهني) لدى المعلمات؛ على متوسط كلي (4.18 من 5) بتقدير (عالٍ) أما الأبعاد؛ فحصلت الفاعلية التدريسية على أعلى متوسط (4.29) بتقدير (عالٍ جداً)، ثم تنمية الإبداع (4.19)، وثالثاً: تطوير الذات (4.08) وكلاهما بتقدير (عالٍ). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة عند $(0.05 \geq \alpha)$ بخصوص توافر الذكاء العاطفي لدى المديرات؛ تُعزى إلى متغيري (المؤهل، سنوات الخبرة). فيما كانت الفروق دالة في محور النمو المهني- على المستوى الكلي والأبعاد الثلاثة- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ ولصالح (الدراسات العليا)، وتبعاً لسنوات الخبرة لصالح (أقل من خمس، و 11 سنة فأكثر)، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية بين الذكاء العاطفي والنمو المهني؛ بلغت (0.76) وتعني ارتباط (قوي). بناء على النتائج؛ أوصت الباحثة بتوظيف ميزة ارتفاع درجة الذكاء العاطفي لدى المديرات في تحفيز المعلمات على الريادة والابتكار في التعليم، واعتماد معيار توافر درجة مرتفعة من الذكاء العاطفي في اختيار المديرات، كما اقترحت دراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: علاقة الذكاء العاطفي، النمو المهني، مدارس المرحلة المتوسطة، حفر الباطن، آراء المعلمات

Emotional intelligence of middle school principals in Hafr Al-Batin Governorate and its relationship to teachers

Researcher: Munifa Radi Al-Dahmashy

Department of Education and Psychology || College of Education || University of Hafr Al-Batin || Kingdom
Saudi Arabia

Email: shahd-0777@hotmail.com | <https://doi.org/10.56793/pcra2213152>

¹- أصل البحث: مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية- جامعة حفر الباطن، المشرف: د. عبد الله بن محمد العامري، العام الجامعي: 2021-2022

Abstract: The study aimed to assess the level of emotional intelligence of middle school principals in Hafr Al-Batin Governorate and its relationship to the professional development of female teachers from the female teachers' point of view, and the impact of the two variables (qualification, years of experience) on their answers. It was distributed to a simple random sample of (291) female teachers. The results revealed that the degree of emotional intelligence among middle school principals in Hafr Al-Batin Governorate from the female teachers' point of view; He obtained an overall average of (4.07 out of 5) with a grade of (high) at the level of dimensions; Self-motivation got the highest average (4.14), then self-awareness (4.13), third: social skills (4.02), fourth: empathy (3.99), all with (high) grade, and the axis (professional development) was obtained for female teachers; On the overall average (418 out of 5) with a grade (high), as for the dimensions; Teaching effectiveness got the highest average (4.29) with a grade of (very high), then creativity development (4.19), and thirdly: self-development (4.08), both with a grade of (high). The results also showed that there were no statistically significant differences between the sample averages at ($\alpha \leq 0.05$) regarding the availability of emotional intelligence among female managers; Attributable to two variables (qualification, years of experience). While the differences were a function in the axis of professional growth- at the macro level and the three dimensions- depending on the educational qualification variable; And in favor of (graduate studies), and according to the years of experience in favor of (less than five, and 11 years and over), and it was found that there is a direct correlation between emotional intelligence and professional growth; It was (0.76), which means (strong) correlation. based on the results; The researcher recommended the use of the advantage of a high degree of emotional intelligence among female principals in motivating female teachers to pioneer and innovate in education, and adopting a criterion for the availability of a high degree of emotional intelligence in selecting female principals, as well as suggested future studies on the subject.

Keywords: Relationship of emotional intelligence, professional development, middle school schools, Hafar Al-Batin, teachers' opinions

المقدمة.

تسعى جميع البلدان إلى تحسين مستوى مدرسيها واستجابتهم بشكل أفضل، بصفتهم المورد الأكثر أهمية في المؤسسات التربوية، ويلعب المعلمون دورًا محوريًا في جهود تحسين المدارس، حيث يعتمد بشكل كبير على نموهم المهني والإنصاف في التعليم، لذلك تسعى أنظمة التعليم إلى تزويد المعلمين بفرص النمو المهني أثناء الخدمة من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من التدريس والاحتفاظ بقوة عمل عالية وجودة في التعليم.

وللقيادة دورًا حيويًا في تهيئة الظروف للنجاح على جميع مستويات أنظمة التعليم والتدريب، ولطالما كانت القيادة المدرسية الفعالة تتطلب قادة يتمتعون بمهارات اجتماعية وذكاء عاطفي قوي، حيث لم يركز المجال تاريخيًا على تطوير هذه المهارات، وقد يكون هذا بسبب اعتقاد بعض القادة أن المهارات الاجتماعية والعاطفية فطرية بحتة ولا يمكن فعل أي شيء لتطويرها، أو أن التعلم الاجتماعي والعاطفي ضعيف جدًا بحيث لا يمكن تحديده أولوياته، من هنا يستنتج بعض القادة أن نموهم المهني قد بلغ ذروته لأنهم تم تعيينهم في منصب قيادي، لذا فإن دورهم الأساسي هو التركيز على سد فجوات مهارات الآخرين من حولهم. (Georgia Leadership Institute for School Improvement, 2019)

ويعد مصطلح الذكاء العاطفي من المصطلحات الحديثة التي بدأت تحظى باهتمام الباحثين، إلا أنه اكتسب شعبيته بشكل أكبر في عام (1995) على يد المؤلف والصحفي العلمي دانييل جولمان في كتابه الذي حمل عنوان الذكاء

العاطفي، حيث انصب التركيز في القرن العشرين على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي، بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أنه في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، قام بعض أرباب العمل بدمج "اختبارات الذكاء العاطفي" في عمليات التوظيف أو المقابلات الخاصة بهم، على أساس النظرية القائلة بأن شخصاً ذا درجة عالية في الذكاء العاطفي من شأنه أن يشكل قائداً أفضل. وقد أشارت الدراسات إلى وجود ارتباطاً وثيقاً بين الذكاء العاطفي وقدرة الموظف على الإنجاز بشكل أفضل، حيث بينت أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي هم أكثر عرضة لارتفاع مستويات الأداء الوظيفي لأنهم أكثر براعة في تقييم وتنظيم عواطفهم الخاصة من الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المنخفض (عفيفة، 2019).

وترى الباحثة أن معلمة المدرسة التي تولي اهتماماً بالذكاء العاطفي وتوظفه لتطوير نموها المهني؛ سعياً منها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية؛ من خلال توظيف أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي بالذات، وتنظيم الذات، الدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، في زيادة نموهم المهني. وعليه ارتأت الباحثة أهمية دراسة الذكاء العاطفي لدى قادة المدارس وأثره على النمو المهني في المدارس الحكومية في حفر الباطن سواء كان لها التأثير سلباً أو إيجاباً.

مشكلة الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن معلمي مرحلة الأساس يتسمون بمستوى متوسط في النمو المهني والذكاء العاطفي (أبكر والدفعه، 2020)، كما أشارت دراسة أبو شعيرة وأبو الخير (2018) أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية كان متوسطاً وأن أداء مديري المدارس كان عالياً، وكما بينت دراسة الفجام (2017) أن المعلمين قد قدروا المتوسط الكلي لمجور أنشطة النمو المهني بقيمة متوسط، كما توصلت دراسة بطران (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني.

ونتيجة لما تقدم؛ قادت التضاربات في نتائج الدراسات إلى الدراسة الحالية من خلال امعان النظر في الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات، وبالتالي تقديم مزيد من الأدلة العلمية من إحدى المحافظات النامية في المملكة حيث لوحظ وجود ندرة نسبية في تلك الدراسات، بالإضافة إلى معاناة الباحثة للواقع التعليمي لاحظت إهمال الكثير من المديرين أهمية للذكاء العاطفي، ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وضبابية في الرؤية ناتجة عن غياب أي دراسة تناولت الذكاء العاطفي لدى المديرات وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر الذكاء العاطفي لدى المديرات في المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما درجة النمو المهني للمعلمات في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة (توافر الذكاء العاطفي للمديرات، النمو المهني للمعلمات المرحلة المتوسطة) بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري (العلمي، وسنوات الخبرة)؟

4. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة توافر الذكاء العاطفي للمدربات ودرجة النمو المهني لمعلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد درجة توافر الذكاء العاطفي لدى المدربات في المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات.
2. تحديد درجة النمو المهني للمعلمات في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات.
3. كشف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة (توافر الذكاء العاطفي للمدربات، النمو المهني لمعلمات المرحلة المتوسطة) تعزى لمتغيري (المؤهل، وسنوات الخبرة).
4. فحص مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة توافر الذكاء العاطفي للمدربات ودرجة النمو المهني لمعلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها؛ وندرة الدراسات فيه؛ حيث يعد الأول من نوعه في محافظة حفر الباطن- حسب علم الباحثة- وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

● الأهمية النظرية:

- قد تفيد في زيادة الوعي بدور الذكاء العاطفي لمديرة المدرسة وأهميته في دفع المعلمة نحو الهدف، والأخذ بيده لتحقيق النمو المهني.
- إثراء المكتبة العربية ببحث علمي لسد النقص في الدراسات حول الذكاء العاطفي وعلاقته بالنمو المهني.

● الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تسهم الدراسة في تحفيز القيادات التعليمية في وزارة التعليم والمناطق لوضع برامج ومشاريع تستهدف تطوير مهارات وكفايات الذكاء العاطفي للتربويين والتنمية المهنية لهم بشكل عام.
- قد تسهم نتائج الدراسة في تحسين الوضع الحالي لمديري المدارس ودفعهم للاهتمام بتنمية ذكائهم العاطفي والتركيز على النمو المهني للمعلمين.
- قد تفتح الدراسة أفقاً لدراسات أخرى في مجال النمو المهني للمعلمين بربط متغير الذكاء العاطفي بتطور الكفايات المهنية والعلاقات المهنية الاجتماعية للمعلمين.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، حفز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، لدى المدربات، وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات بأبعاده (طرق وأساليب التدريس، التقويم، المادة العلمية).
- الحدود البشرية: معلمات المدارس المتوسطة.
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية.

■ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في عام (1443هـ).

مصطلحات الدراسة:

- الذكاء العاطفي: يرجع أصل المصطلح إلى دراسات الذكاء الاجتماعي التي قام بها ثورنديك عام 1920، ولكن تم الاعتراف الرسمي من قبل سالوفي وماير Salovey and Mayer فقد استخدم مصطلح "الذكاء العاطفي" لأول مرة 1990، وعرفاه: "امتلاك القدرة على مراقبة مشاعر الفرد وعواطفه والتمييز فيما بينها". (الشاعر والخشالي، 2021)
- تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "القدرة على إدراك العواطف والتحكم فيها وتقييمها، وفهم مشاعر الآخرين وتفسيرها والاستجابة لها، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها القائد المدرسي على مقياس الذكاء العاطفي المستخدم في هذه الدراسة" بأبعاده المتمثلة في (الوعي الذاتي، حفز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية).
- النمو المهني: عرف سالم (2021). النمو المهني بأنه: "عملية ديناميكية مقصودة أو غير مقصودة، يقوم المرء فيها ومن خلال تفاعلاته مع الآخر، ووفق ما تسمح به الضوابط بتنمية قدراته واتجاهاته المرتبطة بقيم تربوية وميثاق أخلاقي مهني؛ وهو ذلك يطور ويغير إلى الأفضل هويته المهنية".
- وإجرائياً: تعرفه الباحثة بأنه: "زيادة كفاءة المعلم وقدرته على التعامل مع مختلف المشكلات التي تواجهه أثناء التعليم بما يحقق أهداف العملية التعليمية المتمثلة بأبعاده التي تشمل (طرق وأساليب التدريس، التقويم، والمادة العلمية)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1- أبعاد الذكاء العاطفي ومكوناته ومهاراته.

يتفق (عويجي وآخرون، 2020) وبرينيكور (Brinecore, 2021) و(لطرش، 2021) على أن أهم أبعاد الذكاء العاطفي يمكن عرضها كالآتي:

1. الوعي بالذات: (أن يعرف كل فرد عواطفه). يعني الوعي الذاتي وعيك الكامل بما تشعر به، وأثر مشاعرك وأفعالك في الأشخاص من حولك؛ فيحافظ القائد المدرك لذاته على صورة واضحة عن مواطن قوته وضعفه، وعلى الرغم من موقعه في السلطة والقوة يتخذ عقلية التواضع نهجاً له.
2. حفز الذات (الدافعية الذاتية): يعمل القادة ذوو الدوافع الذاتية باستمرار نحو بلوغ أهدافهم، ويحفزون موظفيهم، ويؤدون أعمالهم بأعلى معايير الجودة، ويطورون علاقة عاطفية صحية يتقبلون فيها النتائج التي بذلوا الجهد لتحقيقها، ويُسجرونها للمُضي إلى الأمام دون أن يسيطر عليهم الهوس.
3. التعاطف والتفاهم (التعرف على عواطف الآخرين): التعاطف هو ما يسمح لك بوضع نفسك مكان الآخرين وأخذ وجهات نظرهم في الحسبان؛ خصوصاً عندما يتعلق الأمر بقيادة فريق أو مؤسسة؛ فالمتعاطفون يدعمون التطور الوظيفي والشخصي لأعضاء فريقهم، ويقدمون النقد دون إحباط المتلقي، ويطلبون تغذية راجعةً من موظفيهم.
4. إدارة العواطف (تنظيم العاطفة الذاتية): ولها علاقة بالوعي بالذات؛ فلا يمكن أن يدير الفرد عواطفه؛ ما لم يكن على دراية تامة بمواطن قوته وضعفه؛ وبذلك يستطيع التحكم فيها والموازنة بين العقل والعواطف.

5. المهارات الاجتماعية (توجيه العلاقات الإنسانية): القادة ذوو المهارات الاجتماعية الجيدة رائعون في التواصل، وهو أمر مفيد للغاية عندما يتعلق الأمر بتحفيز فريقهم لإنجاز مشروع أو هدف جديد.

(3) سمات الأذكيا عاطفياً:

هناك خصائص وسمات يتميز بها ذوو الذكاء العاطفي، وفقاً ل(عويجي وآخرون، 2020) أهمها الآتي:

- أ. القدرة العالية على التحكم بالذات والتكيف مع الظروف وإدارة الضغوطات التي تواجههم.
- ب. لديهم درجة منخفضة من الاكتئاب والقلق والقدرة على حل المشاكل بشكل هادئ.
- ج. الإحساس الكبير بالمسؤولية الاجتماعية.
- د. لديهم قدرة كبيرة على التخطيط وتحديد الأهداف والتعبير عن المشاعر وكبح الغضب.

(4) أهمية الذكاء العاطفي للقائد:

تعد القيادة أمراً صعباً؛ فالمسؤولية عن مصير المئات أو حتى الآلاف من الأفراد؛ يمكن أن تكون حملاً ثقيلاً؛ حيث يميل القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي منخفض إلى الانهيار في المواقف العصيبة؛ وذلك لأنهم يفشلون في التعامل مع عواطفهم، وقد يتجلى ذلك في توجيه الإهانات للآخرين والعدوانية والسلبية. وبذلك قد تخلق بيئة أكثر تعباً؛ حيث يعمل العمال دائماً بحذر؛ وغالباً ما يكون لها آثار كارثية على الإنتاجية وتماسك الفريق؛ ومن جانب آخر؛ فغالباً ما يواجه القائد الذي لا يدرك مشاعر الآخرين صعوبةً في إدراك الصراع، ناهيك عن إيجاد حلول فعالة له. (عبدالرحيم وآخرون، 2021)

2-1-2- النمو المهني.

(1) مبررات الاهتمام بالنمو المهني للمعلم:

- يدرك الجميع ما يشهده عصرنا من منافسة محمومة؛ وبذلك فتحسين الأداء المهني بات ضرورة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة، ومن أهم مبررات التنمية المهنية للمعلمين الأسباب الآتية (طه وحسين، 2021):
- أ. انفجار المعرفة: فعالم المعرفة دائم التطور والتغير، لذلك يجب أن يكون المعلمون على دراية، ومطلعين، ومدركين لكل الأشياء الجديدة والمحدثة لأن هذه التغييرات المعرفية تغير المناهج التي يقدمونها لطلابهم.
 - ب. جعلت الثورة التكنولوجية الهائلة والاتصالات العالم قرية صغيرة تنتشر فيها المعرفة الجديدة بسرعة كبيرة.
 - ج. تطوير وتغيير المعرفة التربوية: المعرفة التربوية مستمرة في التطور، ونتائج البحوث التربوية والنفسية تتغير، والنتائج المتحصل عليها تساهم في تغيير أهداف ومحتوى وأساليب العملية التعليمية.
 - د. تنوع أدوار ومسؤوليات المعلمين في مجال التعليم، فبعد أن يصبح المعلم مدرساً للمعلومات ومصادرهما، يصبح مساعداً للمتعلمين لاستكشاف المعلومات من خلال طرق تدريس متطورة وحديثة.
 - هـ. مواكبة كل المستجدات والمستجدات في العملية التعليمية وتطبيقها وفق المعايير الدولية.
 - و. وفقاً لتطور وتنوع التكنولوجيا المعاصرة، فإن تنوع أنظمة التعليم والتعلم يجبر المعلمين على مواكبة ذلك.
 - ز. تقنيات تعليمية جديدة في مجال التعليم تفرض إعادة فحص هيكل النظام التعليمي ودور المعلمين فيه.
 - ح. أوجه القصور والضعف في برامج إعداد اختبار ما قبل التوظيف للمعلمين، مما يؤدي إلى صعوبات في التعامل مع الطلاب ولا يمكنهم تقييمهم بشكل صحيح؛ فيتم تصحيح ذلك في برنامج النمو المهني للمعلم أثناء الخدمة.

(2) أهداف عمليات النمو المهني للمعلمين:

- تهدف برامج ومشاريع التنمية المهنية للمعلمين إلى تحقيق أهداف كثيرة؛ أهمها (رمضان ميه وحنا، 2021):
1. تنمية المهارات المهنية لدى للمعلمين.
 2. تنمية قدرات المعلمين على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من الاندماج ومواجهة التحديات والتغلب عليها.
 3. مواكبة التطورات في نظريات التعليم والتعلم والاستفادة منها وتطبيقها لتحقيق الفاعلية في التعليم.
 4. ترسيخ مبدأ التعليم المستمر والتعلم مدى الحياة والتركيز على أساليب التعلم الذاتي.
 5. تعميق الفهم بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتقيد بها.
 6. تطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها بالأخص مهارات التقييم الذاتي.
 7. إضافة معارف مهنية جديدة إلى المعلمين، وكذلك مواكبة المستجدات في كافة مجالات التخصص.
 8. الربط بين المعارف النظرية والمهارات التطبيقية في النواحي التعليمية.
 9. تنمية مهارات توظيف التكنولوجيا المعاصرة واستخدامها في تلقين المعلومة للمتعلمين بشكل فاعل.

(3) خصائص النمو المهني للمعلم وعوامل نجاحها:

- تتميز التنمية المهنية للمعلمين بالعديد من الخصائص وأهمها نقلا عن (قاعد وعبدالله، 2022) الآتي:
1. عملية مستمرة لا تتوقف عند وقت معين أو مرحلة مهنية معينة.
 2. عملية شاملة، ولها طبيعة طويلة الأجل والغرض.
 3. يعتمد على تطوير المعلمين ومهاراتهم وخبراتهم لتقديم المعلومات وإيصالها للطلاب بطرق أفضل.
 4. تقديم أنشطة، داخل المدرسة وخارجها؛ لتطوير العملية التعليمية.
 5. توفر فرصة للمعلمين لتقييم زملائهم وتقييم أنفسهم.
- ومن جانب آخر؛ يؤكد خبراء التدريب أن أهم عوامل نجاح التدريب هو دقة تحديد الاحتياجات؛ فهي تعتبر المقياس الذي يؤدي لتحقيق التدريب لأهدافه المنشودة، وبخصوص تدريب المعلمين؛ فهناك عدة مداخل وطرق لتحديد الحاجات التدريبية للنمو المهني للمعلمين، ومن أشهرها وفقا لـ: (داغستاني والمالكي، 2020): (تحليل المؤسسة التعليمية، تحليل خصائص الفرد، تحليل المهمات).

ثانياً- الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، ذات الصلة وتعرض ملخصاتها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم؛ وعلى النحو الآتي:

- أ- دراسات تناولت الذكاء العاطفي للمديرين:
- هدفت دراسة (المطيري، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية، بلغت (264) معلمة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة (كبيرة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وأن ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات هن أعلى المجموعات استجابة حول الذكاء العاطفي لمديراتهن، تليهن من

خبرتين 10 فأكثر، بينما أقلهن ذوات الخبرة من 5-9 سنوات، كما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لاختلاف المرحلة التدريسية.

- وهدفت دراسة (أبو مصطفى، 2022) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينه الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس _ سنوات الخدمة - المؤهل العلمي)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغ عددها (362) معلماً، وأظهرت النتائج أنّ تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالذكاءات؛ حصل على وزن نسبي (77.54%)، أي بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجال "الذكاء الاستراتيجي"، حيث وجدت فروق لصالح الإناث، ولا توجد فروق تُعزى لمتغيرات: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

- وهدفت دراسة (الرسيني، 2020). للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة بريدة، والكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة، وتم تطويرها بناء على نموذج جولمان، تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة؛ بلغت (186) معلمة بالمدارس الأهلية في مدينة بريدة للتعليم العام، وبينت النتائج: أن قائدات المدارس الأهلية في مدينة بريدة يتمتعن بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة.

- هدفت دراسة سليمان وآخرون (Suleman, et al, 2020) إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي بين رؤساء المدارس الثانوية في خيبر بختونخوا. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عنقودية بلغت (402) مدير مدرسة ثانوية، وباستخدام البرنامج SPSS في تحليل البيانات؛ أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً متوسطاً بين جميع الأبعاد الفرعية للذكاء العاطفي والرضا الوظيفي باستثناء الاستقرار العاطفي، حيث كان الارتباط موجياً- أيضاً- وكان حجم التأثير ضعيفاً. كما تم العثور على خمسة أبعاد للذكاء العاطفي مثل: إدارة العلاقات، والاستقرار العاطفي، والتنمية الذاتية، والنزاهة، والسلوك الإيثاري، منبئات مهمة للرضا الوظيفي.

- دراسة محمد وجيز (Mohammad and Jais, 2016) وهدفت إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الأربعة (اللوائح الذاتية، الوعي الذاتي، الدافع الذاتي، المهارة الاجتماعية (إدارة العلاقات)) على الأداء الوظيفي للمعلمين الماليزيين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية تم توزيعها على (212) مدرسا في المدارس الماليزية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للمعلمين.

ب- دراسات تناولت النمو المهني:

- دراسة حسن (2021) هدفت إلى تحديد متطلبات النمو المهني لمعلمات الروضة في ظل نظام التعليم الجديد 2030 وتحديد معوقات النمو المهني للمعلمات الروضة. واستخدمت منهج الوصفي المسحي الاجتماعي الشامل، واستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (93) معلمة روضة في (14) مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة جوانب قصور في الأداء الأكاديمية المهنية وفي الإمكانيات المادية ووضع الخطط المستقبلية وتقدير الاحتياجات المهنية المختلفة.

ج- دراسات تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والنمو المهني:

- هدفت دراسة آل بوعينين (2021)، إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي (بأبعاده، وبدرجته الكلية) لقائدات المدارس والتوافق المهني لمعلمتهن، وبتطبيق مجموعة الأدوات، والتي اشتملت على: مقياس الذكاء العاطفي لقائدات المدارس، ومقياس التوافق المهني للمعلمات وجميعها من إعداد الباحثة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد؛ وأشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لقائدات المدارس والتوافق المهني للمعلمات، وأنه يمكن التنبؤ بالتوافق المهني لدى المعلمات من خلال الذكاء العاطفي للقائدات.
- دراسة (Verma, E., & Singh, M. R. (2021)) وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل المختلفة للذكاء العاطفي على تبادل المعرفة والكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي ومشاركة المعرفة لقياس ميل السيطرة العاطفية للطبقة العاملة من الذكور والإناث على المستوى الإداري في القطاعين العام والخاص في الهند، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (210) شخصاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتمت مراجعة فرضية البحث باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج أن للذكاء العاطفي تأثيراً إيجابياً وهاماً على سلوك مشاركة المعرفة في المنظمة.
- هدفت دراسة (تاي وعبد الكريم (Tai & Abdull Kareem, 2018)) إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي لقيادة التغيير الرئيسي (PCLEI) ومواقف المعلم تجاه التغيير (TATC) في المدرسة الثانوية الماليزية عالية الأداء (HPSS) والمدرسة الثانوية ذات الأداء المتوسط (MPSS) والمدرسة ذات الأداء المنخفض. المدرسة الثانوية (LPSS)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (1195) مدرساً. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين PCLEI و TATC عبر HPSS و MPSS و LPSS؛ كما كانت العلاقة بين PCLEI و TATC قوية في HPSS و MPSS ومتوسطة في LPSS؛ أيضاً؛ كانت هناك اختلافات ملحوظة في قدرة مديري المدارس على ممارسة PCLEI الخاصة بهم على TATC عبر HPSS و MPSS و LPSS. أخيراً أكدت على وجوب إيلاء الاهتمام للبعد العاطفي للقيادة التربوية وأن تشمل مهارات القيادة المدرسية الإدارة العاطفية لأن القيادة تتعلق بالمشاركة العاطفية؛ ولا يمكن تحقيق التغيير واستدامته إلا إذا انخرط مديرو المدارس عاطفياً وفكرياً في مجال القيادة.
- دراسة (Shahid, et al, 2015) وهدفت إلى بيان العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية التدريس. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية وتكونت من نموذجين: low & Nelson عام 1998 لقياس الذكاء العاطفي، ونموذج Argebeyne لعام 2010 لقياس فاعلية التدريس، تم تطبيقهما على عينة بلغت (275) محاضراً في الجامعات العامة والخاصة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة ذات علاقة ارتباطية قوية مع فعالية التدريس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يظهر من تناول الدراسات السابقة أنها تناولت الذكاء العاطفي والنمو المهني للعديد من المجتمعات والقطاعات ولم تتوفر أي دراسات سابقة تناولت علاقة الذكاء العاطفي للمديرين بالنمو المهني للمعلمات؛ باستثناء دراسة آل بوعينين (2021)، إلى تناولت العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي لقائدات المدارس والتوافق المهني لمعلمتهن، ومع ذلك فالتوافق المهني لا يعني النمو المهني، ومن حيث التشابه والاختلاف في بقية العناصر؛ فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ كدراسات (عفيفية (2019)، Shahid et al

- (2015)، (Mohamad and Jais (2016). وتختلف الدراسة في مجتمع وعينة الدراسة مع كافة الدراسات السابقة حيث إن مجتمع الدراسة يمثل مديرات المدارس، وتتفق مع جميع الدراسات التي كانت أداؤها على شكل استبانة،
- أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة؛ فقد استفادت الباحثة منها في توضيح مفاهيم الدراسة، وإثراء الإطار النظري كما ساعدت الدراسات السابقة في إعداد أدوات الدراسة الحالية والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية. بالإضافة إلى التعرف على نتائج تلك الدراسات، ومناقشة النتائج الدراسة الحالية مقارنة بها.
 - وأخيراً؛ تميزت الدراسة الحالية عن السابقة؛ بتقييم الذكاء العاطفي لدى المديرات وعلاقته بالنمو المهني لمعلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، إضافة إلى حداتها وكبر حجم العينة مقارنة بكثير من الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي في إجراءات تطبيق الدراسة والمرتبطة بتطوير أداة الدراسة وجمع وتحليل البيانات البحثية من خلال أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة. حيث يُعد أحد المناهج الوصفية، ويُستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين، وهذا ما يناسب موضوع الدراسة الحالية والاجابة على أسئلتها، وبالتالي تحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات العاملات في المدارس المتوسطة بإدارة تعليم حفر الباطن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي(1443هـ)، والبالغ عددهن (1182)، وذلك بناء على إحصائيات إدارة التعليم في محافظة حفر الباطن للعام 1443هـ.

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (291) معلمة في المدارس المتوسطة بإدارة تعليم حفر الباطن، وقد ابدین استعدادا تاما للتعاون والاستجابة لأداة الدراسة. وبفضل المتابعة الحثيثة للمعلمات، تم الحصول على جميع الاستجابات. علماً بأن الحد الأدنى لحجم العينة من خلال معادلة ستيفين تامبسون (Thompson, 2012) اعتماداً على حجم مجتمع الدراسة.

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 + z^2)] + p(p - 1)]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المساوية لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي(1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي(0.005).

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي(0.50).

$$n = \frac{1182 \times 0.5(1 - 0.5)}{[[1182 - 1 \times (0.005^2 + 0.95^2)] + 0.5(0.5 - 1)]} = 291$$

خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والحصول على الرخصة المهنية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	240	82%
	ماجستير فأعلى	51	18%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	18%
	5-10 سنوات	69	24%
	11 سنة فأكثر.	170	58%

يتضح من الجدول (1) أن نسبة المعلمات الحاصلات على بكالوريوس فأقل هي الأعلى، حيث بلغت (82%) من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل الماجستير فأعلى (18%). أما سنوات الخبرة، فقد كانت الفئة (10 سنوات فأكثر) هي الأعلى بنسبة (58%)، تليها الفئة (5-10 سنوات) بنسبة (24%). وتبين أن (70%) من المعلمات حاصلات على الرخصة المهنية، بينما (30%) لم يحصلن عليها.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالرجوع إلى مصدرين أساسيين، وهما:

المصادر الثانوية: وتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية من دوريات وبحث وتقارير ومواقع الكترونية ومقالات أكاديمية، حيث استخدمت الباحثة المصادر الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد محاور الدراسة والعبارة التي تقيسها، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة، والتي شملت دراسة (عفيفية، 2019)، ودراسة (Mohamad and Jais, 2020).

المصادر الأولية: وتمثلت بتطوير استبانة ضمن محاور رئيسية وأبعاد تتبع تلك المحاور ليتم قياسها من خلال مجموعة من العبارات بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وجمع البيانات الأولية من خلالها كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين وعلى النحو الآتي:

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

2. الجزء الثاني: محاور الدراسة، واشتمل على محورين هما: الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، ومحور النمو المهني للمعلمات بالمدارس المتوسطة بحفر الباطن.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال اختبار الصدق الظاهري وكذلك الصدق البنائي (الصدق الداخلي) لعبارة أداة الدراسة.

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لعبارة الأداة؛ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس والخبراء في مجال القيادة التربوية، من عدة جامعات سعودية، وقد تفضلوا بإبداء آرائهم حول كل عبارة من عبارات الاستبانة ومدى انسجامها وتمثيلها لأبعاد الدراسة وانتمائها للمحور. وقد تم إجراء التعديلات الطفيفة

في ضوء آراء المحكمين، حيث تم استبعاد ودمج وتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، حتى ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من (43) عبارة؛ (22) عبارة للذكاء العاطفي، و(21) للنمو المهني.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بفرض اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة طبقت الباحثة أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) ضمن مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة، وقد تم استلام الردود وإجراء اختبارات الصدق البنائي، حيث اشتملت النتائج على نتائج اختبار الصدق البنائي لمجوري أداة الدراسة وكما يلي.

جدول (2) معامل الارتباط الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد الذكاء العاطفي بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي له

المهارات الاجتماعية		التعاطف		حفز الذات		الوعي الذاتي	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
.596**	17	.836**	11	.789**	7	.572**	1
.578**	18	.828**	12	.851**	8	.694**	2
.569**	19	.689**	13	.869**	9	.702**	3
.619**	20	.755**	14	.810**	10	.651**	4
.569**	21	.724**	15			.755**	5
.613**	22	.752**	16			.799**	6

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد محور الذكاء العاطفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث جاءت تلك المعادلات كما يلي: بعد الوعي الذاتي تراوحت معاملات ارتباط عباراته بين (0.572-0.799)، وجاءت معاملات ارتباط بعد حفز الذات بين (0.789-0.869)، وجاءت معاملات ارتباط عبارات بعد التعاطف بين (0.752-0.836)، واخيراً كانت معاملات ارتباط عبارات بعد المهارات الاجتماعية (0.569-0.619). ويدل على صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة وانتماء العبارات للبعد، وصدق انتماء البعد للمحور الذي ينتهي إليه.

جدول (3) معامل الارتباط والاتساق الداخلي لعبارة أبعاد النمو المهني بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي له

الفاعلية التدريسية		تنمية الإبداع		تطوير الذات	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
.635**	8	.586**	14	.504**	18
.604**	9	.473**	15	.522**	19
.551**	10	.485**	16	.657**	20
.570**	11	.468**	17	.645**	21
.600**	12				
.630**	13				
.565**	7				

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد محور النمو المهني دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$). حيث جاءت تراوحت معاملات ارتباط بعد الفاعلية التدريسية بين (0.551-0.635)، ومعاملات ارتباط بعد تنمية الإبداع بين (0.473-0.621)، ومعاملات ارتباط عبارات بعد تطوير الذات بين (0.504-0.657). وهذا يدل على صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة من خلال صدق انتماء العبارات للبعد، وصدق انتماء البعد للمحور الذي ينتهي إليه.

صدق التكوين:

تم التحقق من صدق التكوين لمن خلال ايجاد معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول(4)

الجدول(4). معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي والدرجة الكلية للمحور

البعد	الفاعلية التدريسية	تنمية الإبداع	تطوير الذات	المهارات الاجتماعية	الذكاء العاطفي
الفاعلية التدريسية	1	.858**	.818**	.616**	.665**
تنمية الإبداع	.858**	1	.910**	.588**	.654**
تطوير الذات	.818**	.910**	1	.546**	.616**
المهارات الاجتماعية	.616**	.588**	.546**	1	.936**
الذكاء العاطفي	.665**	.654**	.616**	.936**	1

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط أبعاد الذكاء العاطفي فيما بينها تتراوح بين (0.546-0.910)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). كما تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.616-0.936) وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى تمتع المقياس بصدق تكويني ومرتفع.

الجدول(5) معاملات الارتباط بين أبعاد النمو المهني والدرجة الكلية للمحور

البعد	الوعي الذاتي	حفز الذات	التعاطف	النمو المهني
الوعي الذاتي	1	.816**	.621**	.708**
حفز الذات	.816**	1	.753**	.717**
التعاطف	.621**	.753**	1	.470**
النمو المهني	.708**	.717**	.470**	1

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (5) أن جميع معاملات ارتباط أبعاد النمو المهني فيما بينها تتراوح بين (0.621-0.861)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). كما تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.470-0.708) وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى تمتع المقياس بصدق تكويني متوسط.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ قامت الباحثة بتوظيف معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الأداة لكل بعد من أبعادها بطريقة منفردة وذلك للثبات بأن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بدلالات ثبات واتساق مقبول لغايات البحث العلمي، ونتائج ثبات الأداة كما يبينها الجدول (6).

الجدول (6) معاملات ثبات محاور الدراسة وأبعادها

محور الذكاء العاطفي وأبعاده	العبارات	Cronbach's Alpha	محور النمو المهني وأبعاده	العبارات	Cronbach's Alpha
الوعي الذاتي	6	0.859	الفاعلية التدريسية	7	0.887
حفز الذات	4	0.842	تنمية الإبداع	10	0.863
التعاطف	6	0.845	تطوير الذات	4	0.802
المهارات الاجتماعية	6	0.816	الكلية	21	0.882

			0.896	22	الكلبي
--	--	--	-------	----	--------

يتضح من الجدول (6) أن معاملات ثبات أبعاد الذكاء العاطفي تراوحت بين (0.859-0.861)، وبمعامل ثبات كلي (0.896)، وتراوحت معاملات ثبات أبعاد النمو المهني بين (0.863-0.802) وبثبات كلي (0.882). وهذا مؤشر قوي على ثبات أداة الدِّراسة وقدرتها على قياس ما يراد قياسه بثبات.

معياري الحكم على النتائج:

تم اعتماد مدى الاستجابة من (5-1) وفق مقياس ليكرت الخماسي، Five Likert Scale، وقد تم اعتماد معيار الحكم على الاستجابة من خلال المتوسطات الحسابية لبدائل الإجابات، وبناءً على قيم المتوسطات التي توصلت إليها الدِّراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات من خلال معيار الحكم على استجابات المعلمين باستخدام المعادلة التالية:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}}$$

وتمثل (0.80) طول الفئة، بحيث يتم اضافتها إلى نهاية كل فئة لتصبح معايير الحكم كما يتضح في الجدول (7).

جدول (7) مدى الاستجابة معياري الحكم على استجابات المعلمين

الدلالة اللفظية	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	إلى	من	
منخفضة جداً	1.80	1.00	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالية جداً	5.00	4.21	5

الأساليب الإحصائية

- قامت الباحثة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.V-22.1) في الاختبارات الإحصائية الوصفية والتحليلية وكالاتي:
- 1- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص عينة الدِّراسة، والكشف عن درجة توافر الذكاء العاطفي لدى المديرين، درجة النمو المهني لدى المعلمين.
 - 2- اختبارات الارتباط والدلالة الإحصائية ومعاملات الارتباط والثبات للتحقق من الصدق البنائي للأداة وثباتها وفعاليتها في استخلاص النتائج من خلال معاملات مصفوفة ارتباط Person.
 - 3- اختبارات t-test وذلك لتحديد دلالة معنوية الفروق بين إجابات فئات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث تشمل فئات المؤهل العلمي البكالوريوس فأقل، والماجستير فأعلى كعينيتين مستقلتين.
 - 4- اختبار One-Way Anova وذلك لتحديد دلالة معنوية الفروق في درجة توافر الذكاء العاطفي لدى المديرين، ودرجة النمو المهني لدى المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والتي تتكون من ثلاثة فئات.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة توافر الذكاء العاطفي لدى المديرات في المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟". وللإجابة على السؤال الأول، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مستوى إجمالي الأبعاد والكلية، وعلى النحو المبين في الجدول (8) الآتي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على عبارات الذكاء العاطفي مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	حفز الذات	4.14	0.70	1	عالية
1	الوعي الذاتي	4.13	0.63	2	عالية
4	المهارات الاجتماعية	4.02	0.80	3	عالية
3	التعاطف	3.99	0.91	4	عالية
	الكلية (الذكاء العاطفي)	4.07	0.69		عالية

يتبين من الجدول (8) أن درجة توافر الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المعلمات عالية وبمتوسط (4.07) وانحراف (0.69). وعلى مستوى الأبعاد؛ تراوحت متوسطاتها بين (3.99-4.14) وجميعها بدرجة (عالية)، وتعزو الباحثة النتائج إلى الاهتمام الكبير الذي تبديته إدارة التعليم بحفر الباطن في إعداد القيادات المدرسية والحاقيهن بدورات تدريبية في القيادة والإدارة ومهارات الذكاء العاطفي. وتتفق مع نتائج دراسة (Gong, Chen & Wang, 2019) حيث أكدت ارتباط تلك الأبعاد بالذكاء العاطفي وقابليتها للتأثر بالبيئة المدرسية.

أولاً- الوعي الذاتي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مستوى الوعي الذاتي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
4	الشعور بالمسؤولية عند مواجهة الضغوط.	4.26	0.73	1	عالية جداً
3	الاعتماد على نفسها في المواقف الصعبة.	4.19	0.74	2	عالية
2	تحمل مسؤولية ما تتخذه من قرارات	4.15	0.80	3	عالية
5	السعي لتطوير ذاتها من خلال تعلم أساليب إدارية جديدة	4.11	0.78	4	عالية
6	تمتلك القدرة على التفكير والتركيز تحت الضغط	4.04	0.75	5	عالية
1	تحديد الأفكار المراد تنفيذها	4.00	0.75	6	عالية
	المتوسط الكلية للوعي الذاتي	4.13	0.63		عالية

يتضح من الجدول (9) أن درجة توافر الوعي الذاتي المرتبط بالذكاء العاطفي (عالية)؛ بمتوسط (4.13) وبانحراف (0.63). وتراوحت متوسطات العبارات بين (4.00-4.26) وجميعها بدرجة (عالية) باستثناء واحدة (عالية جداً). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خبرة المديرات في مواجهة الضغوط مما ولد لديهن وعياً ذاتياً يتيح لهن العمل وتجاوز العقبات.

ثانياً- حفز الذات:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على عبارات مستوى حفز الذات

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
---	--------	---------	----------	--------	--------

8	السعي لتحقيق أهداف العمل بشكل مستمر	4.18	.75	1	عالية
9	مباشرة الأعمال بكل عزيمة ونشاط	4.14	.77	2	عالية
10	امتلاكها للثقة بنفسها للخروج من المحن وحل المشكلات.	4.14	.69	3	عالية
7	المحاولة باستمرار في تحسين أدائها	4.11	.80	4	عالية
	المتوسط الكلي لحفز الذات	4.14	.70		عالية

يتضح من الجدول (10) أن درجة توافر حفز الذات المرتبط بالذكاء العاطفي (عالية)، بمتوسط (4.14) وانحراف (0.70). وعلى مستوى العبارات فتراوح بين (4.11-4.18) وجميعها بدرجة (عالية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى البيئة الإدارية والمطلبات المهنية لتنمية المسار المهني، حيث تبقى المديرات في سعي دائم لإثبات الذات وتحسين المسار المهني. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (بنغريال، 2015)، والتي أكدت أهمية حفز الذات في الذكاء العاطفي ومن ثم في النمو المهني لاحقاً.

ثالثاً- التعاطف

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التعاطف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
11	الاستماع بشكل فعال للمعلمات	4.06	0.94	1	عالية
12	امتلاك القدرة على فهم مشاعر المعلمات والإحساس بهن.	3.98	0.99	2	عالية
13	امتلاك القدرة على قراءة تعبيرات الوجه عند المعلمات	3.98	1.00	3	عالية
14	مساعدة المعلمات على مواجهة المواقف الصعبة	3.96	0.94	4	عالية
15	الشعور بالأحداث الهامة التي تخص المعلمات وكأنها تخصها	3.96	0.96	5	عالية
	المتوسط الكلي للتعاطف	3.99	0.91	6	عالية

يتضح من الجدول (11) أن درجة توافر التعاطف المرتبط بالذكاء العاطفي (عالية)، بمتوسط (3.99) وانحراف (0.91). وتراوح متوسطات العبارات بين (3.96-4.06) وجميعها بدرجة (عالية)، وتعزو الباحثة ارتفاع التعاطف لدى المديرات؛ بفعل الروابط والعلاقات الاجتماعية المترتبة على الزمالة في العمل، وكذلك لتشارك المعلمات بنفس البيئة؛ مما يجعلهن بحاجة إلى الاستماع ومشاركة الآخريات بعض المشاعر التي غالباً ما تكون مشتركة. وهذا ما أكدته دراسة (بطران، 2018)، التي أفادت بأن بيئة العمل تحفز أنواع جديدة من العلاقات الاجتماعية لاسيما التعاطف.

رابعاً- المهارات الاجتماعية:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المهارات الاجتماعية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
21	امتلاك القدرة على التعامل مع الاختلافات في المشاعر عند المعلمات	4.17	0.75	1	عالية
19	تصغي بشكل جيد للمعلمات لفهم متطلباتهن وحاجتهن	4.06	0.95	2	عالية
20	امتلاك القدرة على فهم الاختلافات في الرأي عند المعلمات	4.04	0.86	3	عالية
16	امتلاك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين	4.01	0.91	4	عالية
17	امتلاك القدرة على إدارة الصراعات بشكل قوي وفعال	3.99	0.92	5	عالية
18	السعي لبناء عدد من الشبكات الاجتماعية.	3.98	0.87	6	عالية
	المتوسط الكلي للمهارات الاجتماعية	4.02	0.80		عالية

يتبين من الجدول (12) أن درجة توافر المهارات الاجتماعية المرتبط بالذكاء العاطفي عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.80). أما عبارات البعد فتراوحت متوسطاتها بين (4.17- 3.98) وجميعها بدرجة (عالية)، ويمكن تفسيرها لأن مجتمع العمل والأطراف الفاعلة فيه متجانس وكذلك الأهالي؛ يوفرون مساحة من العلاقات الاجتماعية المختلفة قد يكون باعنا على تطوير المهارات الاجتماعية لدى المعلمات بحيث تصبح قادرة على التكيف معها. وتتفق مع دراسة (منصور والعايد، 2016)، التي أكدت أن المهارات الاجتماعية مكون أساسي للذكاء العاطفي.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** "ما درجة النمو المهني للمعلمات في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟".

وللإجابة على السؤال تم احتساب المتوسطات، والانحرافات، لدرجة توافر النمو المهني على النحو الآتي:

النمو المهني الكلي:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مستوى الأبعاد والكلي لمحور

النمو المهني للمعلمات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عالية جداً	0.70	4.29	الفاعلية التدريسية
عالية	0.59	4.19	تنمية الإبداع
عالية	0.58	4.08	تطوير الذات
عالية	0.57	4.18	(النمو المهني) الكلي

يتبين من الجدول (13) أن درجة النمو المهني لدى معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن التعليمية عالية وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف (0.57). وعلى مستوى الأبعاد، فقد احتل بعد الفاعلية التدريسية المرتبة الأولى وبمتوسط (4.29) بدرجة (عالية جداً)، وثانياً بعد تنمية الإبداع بمتوسط (4.19) وثالثاً: بعد تطوير الذات وبمتوسط (4.08) وكلاهما بدرجة (عالية). وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى تقدم المعلمات في سنوات الخبرة وسعيهن المتواصل في تنمية مسيرتهن المهنية في بيئة المدرسة التفاعلية، مما انعكس إيجاباً على الفاعلية التدريسية، والذي بدوره عزز توجه نحو تنمية الإبداع وتطوير الذات من خلال الابتكار والإبداع في مجالات التدريس ومختلف الأنشطة المدرسية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية؛ فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعلى النحو الآتي:

أولاً- الفاعلية التدريسية:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مستوى الفاعلية التدريسية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
6	معرفة كيفية اشباع احتياجات الطالبات النفسية/ الاجتماعية/ التربوية	4.33	0.79	1	عالية جداً
3	الاستفادة من الزيارات المتبادلة في تحسين أساليب التدريس.	4.33	0.81	2	
2	التخطيط الفعال للدروس وفق التوجهات الحديثة.	4.31	0.80	3	
1	امتلاك القدرة على التعامل مع الاختلافات في المشاعر عند المعلمات	4.28	0.79	4	
4	تجديد معلوماتي من خلال المحاضرات التخصصية	4.24	0.82	5	عالية جداً
5	الاستفادة من برامج مجتمعات التعلم المهني في معالجة مشكلات التدريس التي تواجهني.	4.22	0.83	6	

المتوسط الكلي للفاعلية التدريسية	4.29	0.70	عالية جداً
----------------------------------	------	------	------------

يتبين من الجدول (14) أن درجة نمو الفاعلية التدريسية لدى معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن التعليمية جاءت بمتوسط (4.29) وانحراف (0.70). أي بدرجة (عالية)، كما أن جميع العبارات جاءت عالية جداً، وتعزو الباحثة إلى أن الفاعلية التدريسية تتطلب أساسي لدى المعلمات كونه معيار أساسي في التقييم وينعكس على مستوى الطالبات وكذلك المكتسبات الوظيفية لديهن.

ثانياً- تنمية الإبداع

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مستوى تنمية الإبداع

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
15	المهارة في إدارة الفصل.	4.29	.70	1	عالية جداً
12	ربط المنهاج بالبيئة المحلية	4.24	.69	2	
	استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة.	4.24	.70	3	
7	فهم خصائص النمو لطالبات المرحلة التي أدرسها من خلال النشرات التعريفية.	4.20	.75	4	
8	الإلمام بمفهوم الجودة في عمليات التدريس.	4.19	.75	5	عالية
13	اكتشاف مشكلات تحصيل الطالبات.	4.18	.71	6	عالية
11	ابتكار أساليب وأنشطة تساعد على تدريس المناهج.	4.17	.68	7	عالية
14	وضع الحلول المناسبة لمشكلات تحصيل الطالبات.	4.16	.71	8	عالية
10	المشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهاج.	4.11	.72	9	عالية
9	اعداد النشرات لمتابعة المستجندات العلمية.	4.09	.73	10	عالية
	المتوسط الكلي لتنمية الإبداع	4.19	.59		عالية

تشير النتائج في الجدول (15) إلى أن درجة نمو الإبداع لدى معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن التعليمية جاء بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.19) كما أن جميع العبارات كانت بدرجة عالية مما يؤكد فعالية الدورات التدريبية والبيئة الإدارية المدرسية في تحفيز الابتكار والمنافسة على الصعيد الفردي والجماعي للمعلمات. وهذا يفسر مستويات الإبداع المرتفعة لدى المعلمات والذي يتفق بنفس السياق مع دراسة (Shahid, et al 2015)

ثالثاً- تطوير الذات

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مستوى تطوير الذات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
17	ابتكار وسائل تعليمية حديثة.	4.12	0.65	1	عالية
16	تنوع أساليب التقويم.	4.12	0.70	2	عالية
24	الاتصال الفعال مع جميع عناصر العملية التعليمية	4.12	0.80	3	عالية
18	القدرة على إبداء الرأي في مناقشة نتائج البحوث الإجرائية.	4.10	0.68	4	عالية
19	تنمية مهاراتي من خلال الدورات التدريبية.	4.10	0.68	5	عالية
20	متابعة حلقات النقاش التخصصية	4.05	0.68	6	عالية
21	فهم متطلبات الرخصة المهنية للمعلمين	4.04	0.68	7	عالية
23	تطوير مهاراتي في استخدام التقنيات الرقمية في التعليم	4.04	0.71	8	عالية

22	اكتساب مهارات تجويد التدريس	4.01	0.67	9	عالية
	المتوسط الكلي لتطوير الذات	4.08	0.58		عالية

تُظهر النتائج في الجدول (16) أن درجة نمو تطوير الذات لدى المعلمات بحفر الباطن جاءت بدرجة عالية في جميع العبارات وبالتالي على المستوى الكلي للبعد، بمتوسط كلي (4.08)، وقد يعود ذلك إلى إدراك المعلمات أهمية التطوير المستمر لمهاراتهن الإبداعية والتدريسية مما يشكل حافزا ذاتيا يدعم لبنات تطور الذات لديهن. كما أن تعدد معايير الرخصة المهنية في التعليم وأساليب التقويم يجعل المعلمات في حالة تأهب دائمة نحو إثبات أفضل ما لديهن.

● النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة لدرجة (توافر الذكاء العاطفي للمديرات، النمو المهني للمعلمات المرحلة المتوسطة) لدى المديرات في المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة على السؤال أجرت الباحثة اختبار t-test بين عينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، بينما أجرت اختبار Anova-One-way-test فيما يتعلق بمتغير الخبرة، وعلى النحو الآتي:

أولاً- فحص أثر المؤهل العلمي في اجابات العينة بخصوص (الذكاء العاطفي للمديرات، النمو المهني للمعلمات) اشتمل متغير المؤهل العلمي على فئتين: بكالوريوس فأقل، وفئة ماجستير فأعلى، وبالتالي تم استخدام اختبار t-test لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول (17).

الجدول (17) نتائج اختبارتي تست لفحص دلالة الفروق بين فئتي العينة بخصوص درجة توافر الذكاء العاطفي للمديرات والنمو المهني للمعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمات

المحور	الأبعاد	المتوسط الحسابي		قيمة t	درجات الحرية	فرق المتوسط	الخطأ المعياري	الدلالة
		بكالوريوس فأقل	دراسات عليا					
الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	4.13	4.10	0.494	289	0.04	0.08	0.622
	حز الذات	4.17	4.06	1.38	289	0.12	0.09	0.169
	التعاطف	4.03	3.88	1.322	289	0.15	0.11	0.187
	المهارات الاجتماعية	4.06	3.90	1.611	289	0.16	0.10	0.108
النمو المهني	الذكاء الكلي	4.10	3.98	1.368	289	0.12	0.08	0.172
	الفاعلية التدريسية	4.20	4.11	4.04	298	0.41	0.10	*0.030
	تنمية الإبداع	4.21	4.14	3.83	298	0.34	0.09	*0.040
	تطوير الذات	4.21	4.17	3.81	298	0.36	0.10	*0.020
	(النمو المهني) الكلي	4.20	4.14	4.10	298	0.37	0.09	*0.034

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (17) ومن خلال قيم t والدلالة المعنوية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الذكاء العاطفي لدى المديرات وفقاً للمؤهل العلمي، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن الذكاء العاطفي مرتبط بمتغيرات ذاتية وأخرى على شكل مهارات يتم اكتسابها، فيما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الفئتين في أبعاد محور النمو المهني، ولصاح ماجستير فأكثر. وقد يكون غياب الفروق في الذكاء العاطفي بسبب قدرة المعلمات على تقييم الذكاء العاطفي للمديرات بمعزل عن المؤهل نتيجة لأهمية المتغيرات الأخرى. وتتفق مع دراسة (Mohamad and Jais, 2016)، التي أشارت إلى عدم معنوية المؤهل العلمي في

تحفيز الذكاء العاطفي في ظل وجود متغيرات أكثر أهمية. أما الفروق في المحور الثاني (النمو المهني) فتندرج مع طبيعة النمو المهني الذي يتطلب المزيد من المعرفة النظرية من خلال متابعة الدراسة الأكاديمية والاطلاع على تجارب جديدة في مجال تنمية المسار المهني من خلال العمل؛ وهو ما تحرص عليه المعلمات حاملات المؤهلات العليا أكثر من زميلاتهن ذوات المؤهل بكالوريوس فأدنى. هذا الاستنتاج يتفق تماماً مع نتائج دراسة (Verma, E., & Singh, M. R, 2021)

ثانياً- أثر متغير سنوات الخبرة في إجابات العينة على محوري الدراسة وأبعادهما
ولفحص أثر متغير سنوات الخبرة في إجابات فئات العينة؛ تم إجراء اختبار فحص العينات المتعدد (المستقلة) من خلال اختبار Anova-One-way-test، وكانت النتائج كما يظهر في الجدولين (18)، و(19).
الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول محوري الذكاء العاطفي للمديرات والنمو المهني للمعلمات وأبعادهما وفقاً لمتغير الخبرة

المهارات الاجتماعية		التعاطف		حفز الذات		الوعي الذاتي		سنوات الخبرة
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الذكاء العاطفي
.87	3.97	1.06	3.93	.74	3.99	.70	4.07	أقل من 5
.92	3.83	1.04	3.77	.73	3.99	.62	4.03	من 5-10
.73	4.10	.79	4.09	.66	4.24	.61	4.18	11 سنة فأكثر
			تطوير الذات		تنمية الإبداع		الفاعلية التدريسية	النمو المهني للمعلمات
		.62	4.20	.60	4.25	.70	4.16	أقل من 5
		.63	4.11	.63	4.10	.69	4.10	من 5-10
		.58	4.21	.57	4.20	.65	4.20	11 سنة فأكثر

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفئات تبعاً لمتغير الخبرة؛ غير أن الباحثة لا تستطيع الجزم؛ بمدى دلالة الفروق، وبذلك استخدمت تحليل التباين الأحادي Anova-One-way-test، والنتائج كما بالجدول:
الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي - One-way Anova، للفروق بين فئات العينة على محوري الذكاء العاطفي للمديرات والنمو المهني للمعلمات وأبعادهما وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحوران والأبعاد
0.187	1.684	0.663	2	1.326	بين المجموعات	1-محور الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي)
		0.394	288	116.931	خلال المجموعات	
			290	118.257	المجموع	
.531	.634	.284	2	.567	بين المجموعات	حفز الذات
		.448	288	132.949	خلال المجموعات	
			290	133.517	المجموع	
.368	1.002	.348	2	.697	بين المجموعات	التعاطف
		.348	288	103.239	خلال المجموعات	
			290	103.935	المجموع	
.626	.469	.190	2	.380	بين المجموعات	المهارات الاجتماعية
		.405	288	120.210	خلال المجموعات	
			290	120.589	المجموع	

.512	.670	.448	2	.567	بين المجموعات	الذكاء العاطفي ككل
		.635	288	132.949	خلال المجموعات	
			290	133.517	المجموع	
**0.009	4.753	2.254	2	4.508	بين المجموعات	2-محور النمو المهني (فاعلية التدريس)
		0.474	297	140.854	خلال المجموعات	
			299	145.362	المجموع	
*0.036	3.372	2.747	2	5.494	بين المجموعات	تنمية الإبداع
		0.815	297	241.992	خلال المجموعات	
			299	247.486	المجموع	
*0.052	2.976	1.903	2	3.807	بين المجموعات	تطوير الذات
		0.639	297	189.923	خلال المجموعات	
			299	193.729	المجموع	
*0.025	3.719	1.734	2	3.468	بين المجموعات	النمو الهني ككل
		0.466	297	138.467	خلال المجموعات	
			299	141.934	المجموع	

**دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$. *دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول (19) ومن خلال قيم F والدلالة الإحصائية بأنه لا توجد فروق دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات العينة؛ على المستوى الكلي والأبعاد الأربعة لمحور الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الخبرة. بينما وجدت فروق في جميع أبعاد النمو المهني وعلى المستوى الكلي للمحور؛ لصالح فئتي (أقل من 5، و 11 سنة فأكثر) في مقابل من خبرتهن (5-10) سنوات، وتفسرها الباحثة ذلك لكونهن يتلقين نفس المعاملة من الذكاء العاطفي، فيما كانت دالة بخصوص النمو المهني؛ باعتبارها تقييمات تخصصهن، إضافة إلى كون المعلمات في السنوات الأولى يستفدن من المديرات أكثر من ذوات الخبرة (5-10)، وأما (11 سنة فأكثر) فقد تكون تنمية ذاتية؛ كما أنهن يشعرن أكثر بضرورة تطوير مهارتهن؛ خصوصاً وغالبيةهن - عادة يكن قد ترقين في السلم الوظيفي - وبات من الواجب عليهن مساعدة ذوات الخبرة الأقل

● النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر الذكاء العاطفي للمديرات ودرجة النمو المهني لمعلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟ وللإجابة على السؤال الرابع قامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط Pearson correlation، وتم الاعتماد في تفسير قوة الارتباط على الجدول (20): ومن ثم تفرغ مصفوفة الارتباط كما يتضح في الجدول (21).

جدول رقم (20) تفسير قوة معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي للمديرات ودرجة النمو المهني للمعلمات

قوة معامل الارتباط	تامة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	لا علاقة
	1+ -1	0.99-0.80	0.79-0.60-	0.59-0.40	0.20-0.39	0.01-0.19	0

الجدول (21) العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرات والنمو المهني لدى المعلمات في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

المحورين والأبعاد	الفاعلية التدريسية	تنمية الإبداع	تطوير الذات	النمو المهني
الوعي الذاتي	.616**	.690**	.589**	.692**
حفر الذات	.635**	.696**	.582**	.700**
التعاطف	.382**	.449**	.394**	.447**

.595**	.515**	.588**	.527**	المهارات الاجتماعية
.759**	.562**	.654**	.582**	الذكاء العاطفي

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (21) وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي للمدريين والنمو المهني للمعلمين، حيث بلغ معدل ارتباطهما الكلي (0.759) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.01$). كما تشير إلى توزيعها بين (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) كما أن بعد الوعي الذاتي، وحفز الذات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية جميعاً ترتبط بأبعاد النمو المهني من خلال علاقة طردية موجبة باستثناء بعد التعاطف مع تطوير الذات، وهذا بدوي في حال ضعف حفز الذات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن غريال (2015) ودراسة بطران (2018).

التوصيات والمقترحات.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة وتقتح ما يلي:

1. العمل على توظيف ميزة ارتفاع درجة توافر الذكاء العاطفي لدى المدريين في تحفيز المعلمين على الريادة والابتكار في العملية التدريسية.
2. العمل على اعتماد معيار توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي في اختيار القيادات المدرسية.
3. العمل على توفير منح دراسية وبرامج تدريبية للحصول على مؤهلات عليا تعزز النمو المهني لدى المعلمين.
4. العمل على الاستفادة من درجة النمو المهني العالية لدى المعلمين في تنمية الإبداع وتطوير الذات لدى الطالبات.
5. العمل على رفع الكفاءة الشخصية والإدراك الذاتي ومهارات الإدارة الذاتية.
6. وبناء على ما تبين- أثناء فترة الدراسة- من وجود فجوة معرفية، تقترح الباحثة إجراء دراسات على النحو الآتي:
 - 1) كيفية تصميم برامج تدريبية تنمي مهارات الذكاء العاطفي للمدريين المدارس خلال مسيرتهم القيادية.
 - 2) دور البرامج التدريبية المهنية كعامل معدل أو وسيط في العلاقة بين الذكاء العاطفي والنمو المهني.
 - 3) دراسة أثر الذكاء العاطفي على كل من (تميز الأداء المؤسسي، الثقة التنظيمية)

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبكر، صالح؛ والدفة، الطاهر علي. (2020). النمو المهني وعلاقته بالذكاء الوجداني لمعلمي مرحلة الأساس. (دراسة ميدانية لمعلمي مرحلة الأساس بمدينة زانجي ولاية وسط دارفور، مجلة الروائز، 4(1):70-92.
2. أبو شعيرة، نور؛ وأبو الخير، أحمد. (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مجلد (3)، عدد (2)، ص ص 198-214.
3. أبو مصطفى، صابرين محمد (2022): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للإدارة بالذكاءات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. مجلد (3)، عدد (9)، ص ص 306-331. <https://doi.org/10.53796/hnsj3920> تاريخ 2022/10/12

4. أبو ناصر، فتحي محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. مجلة كلية التربية بنها، مج 31 عدد (124)، 197-230. doi: 10.21608/jfeb.2020.178974
5. آل بوعينين، مشاعل. (2021)، الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس وعلاقته بالتوافق المهني للمعلمات، مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (2)، ص 1 _ 46. Retrieved from <http://ojs.mediun.edu.my/index.php/MIJEPS/article/view/3350>
6. حسن، مها صلاح الدين (2021). متطلبات النمو المهني لمعلمات الروضة في ظل نظام التعليم الجديد 2030 دراسة مطبقة بإدارة كفر الدوار التعليمية بمحافظة البحيرة. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، 31(2)، 201-247. DOI: [10.21608/jealex.2021.186490](https://doi.org/10.21608/jealex.2021.186490)
7. داغستاني، بلقيس؛ المالكي، هيفاء. (2020). دور المنصات التعليمية الإلكترونية في النمو المهني لمعلمات الطفولة المبكرة (دراسة تقويمية). المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 73(73)، 1156-1127.
8. الرسيني، منال عبد الله (2020). الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود – الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، العدد (68)، ص 113 _ 133. الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/1165925/Description#tabnav> تاريخ: 2021/10/25.
9. رمضان ميه، إيناس؛ حنا. فاضل (2021). استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجبين التربويين والاختصاصيين دراسة ميدانية على مستوى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة حماة. 565-520:4(7).
10. سالم، حسين. (2021). التنافي والتقارب بين النمو المهني وتقييم المعلم: قراءة في طبيعة العلاقة وديناميكيتهما. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 89(89)، 1035-1057.
11. الشاعر، سوسن؛ والخشالي، شاكر. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المثلث، 6(2).
12. طه عطا، & حسين. (2021). التنافي والتقارب بين النمو المهني وتقييم المعلم: قراءة في طبيعة العلاقة وديناميكيتهما. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 89(89)، 1035-1057.
13. عبد الرحيم، خولة؛ دادو، موبمة؛ مصطفىاوي، سفيان (2021): تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية-أدرار. الرابط: <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6098>
14. العتيبي، عواطف قاعد؛ والمنقاش، سارة عبد الله. (2022). تطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية. مجلة كلية التربية أسيوط **مجلد (38)، عدد 1.2**، ص ص: 288-332 doi:/10.12816mfes.2022.222262
15. عويجي، لامية؛ فتيحة، رغدي؛ سعيدي، خولة. (2020) درجة امتلاك مربّي صغار الصم لمهارة الذكاء العاطفي. PhD diss، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
16. الفجام، حسن محمد (2017). واقع النمو المهني لمعالي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة التربية الأزهر للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 36(176):583-615. الرابط: https://jsrep-journals.ekb.eg/article_6789_800440155b7b2dfc509cce6f6cf2d064.pdf

17. لطرش، محمد. (2021). دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل. مجلة الاقتصاد والمالية، 7(2)، 106-121. الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154121> تاريخ: 2022/10/28.
18. المطيري، عواطف بنت بطاح (2022). الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، مجلة الدراسات والبحوث التربوية بمركز العطاء للاستشارات التربوية، مج2، ع4، ص ص: 100 – 133. الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/1207351> تاريخ: 2022/8/20.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية : References in English

19. Abkar, Salih; And Al-Dafa, Al-Tahir Ali. (2020). Professional growth and its relationship to emotional intelligence for basic stage teachers. (A field study for basic stage teachers in Zalingei, Central Darfur State, Al-Rawaiz Magazine, 4 (1): 70-92.
20. Abu Mustafa, Sabreen Muhammad (2022): The degree of practice of secondary school principals in the southern governorates of Palestine to manage intelligence from the point of view of male and female teachers. Journal of Human and Natural Sciences. Volume (3), Number (9), pp. 306-331. <https://doi.org/10.53796/hnsj3920 dated/10/12/2022>
21. Abu Shaira, Nour; and Abu al-Khair, Ahmed. (2018). The level of emotional intelligence and its relationship to improving the performance of school principals in the minimum basic stage of UNRWA in western Gaza. International Journal of Educational and Psychological Studies. Volume (3), Number (2), pp. 198-214.
22. Al-Mutairi, Awatif Bint Battah (2022). Emotional intelligence among principals of schools in Al-Muthnib governorate from the viewpoint of female teachers, Journal of Educational Studies and Research at Al-Ataa Center for Educational Consultations, Vol. 8/20/2022.
23. Al-Otaibi, Awatif Qaed; And the discussion, Sarah Abdullah. (2022). Developing the management of professional development programs for teachers in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the Korean experience. Journal of the Faculty of Education, Assiut, vol. (38), No. 1.2, pp. 288-332 doi: mfes.2022.222262 10.12816/
24. Al-Rasini, Manal Abdullah (2020). Emotional intelligence among private school leaders from the viewpoint of female teachers, Saudi Journal of Educational Sciences, King Saud University - Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, Justin, Issue (68), pp. 113_133. Link: <http://search.mandumah.com/Record/1165925/Description#tabnav> Date: 10/25/2021.
25. Dagestani, Bilqis; Al-Maliki, Haifa. (2020). The role of electronic educational platforms in the professional development of early childhood teachers (an evaluation study). The Educational Journal of the College of Education in Sohag, 73 (73), 1127-1156.

26. Georgia Leadership Institute for School Improvement. (2019). The human element in improving education: building leaders' social and emotional skills to elevate school success. Duluth, GA.
27. Hassan, Maha Salah El-Din (2021). Requirements for the professional growth of kindergarten teachers in light of the new education system 2030, an applied study in the Kafr El Dawar Educational Administration in Buhaira Governorate. Journal of the Faculty of Education-University of Alexandria, 31(2), 201-247. DOI: 10.21608/jealex.2021.186490
28. Latrash, Muhammad. (2021). The role of emotional intelligence in reducing work stress. Journal of Economics and Finance, 7 (2), 106-121. Link: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154121> Date: 10/28/2022.
29. Mohammad, M., & Jais, J. (2016). **Emotional intelligence and job performance: A study among Malaysian teachers. Procedia Economics and Finance**, 35, 674-682.
30. Shahid, S. A. M., Jani, S. H. M., Thomas, M., & Francis, P. (2015). The relationship between emotional intelligence and teaching effectiveness of lecturers in public and private universities in Malaysia. **International Journal of Social Science and Humanity**, 5(4), 408.
31. Suleman, Q., Syed, M. A., Mahmood, Z., & Hussain, I. (2020). Correlating emotional intelligence with job satisfaction: evidence from a cross-sectional study among secondary school heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. **Frontiers in psychology**, 11, 240
32. Tai, Mei Kin & Abdull Kareem, Omar (2018). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change, *International Journal of Leadership in Education, Theory and Practice*, Volume 22, 2019- Issue 4, Pp: 469-485, <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1481535>
33. Verma, E., & Singh, M. R. (2021) entitled: "ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN STIMULATING KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR IN THE ORGANIZATION".

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن⁽¹⁾

الباحثة: أثير بنت سالم الفتوح

قسم التربية وعلم النفس || كلية التربية || جامعة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية

الإيميل: atheralfattouh@gmail.com | <https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، في إجابات المعلمات، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (151) معلمة بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن، حصل على متوسط كلي (3.98 من 5)، بممارسة (عالٍ) وعلى مستوى المجالات: حصل التأثير المثالي على أعلى متوسط (4.08) ثم التحفيز الإلهامي بمتوسط (3.98) ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.96) ورابعاً الاعتبارات الفردية بمتوسط (3.91) وجميعها بتقدير ممارسة (عالٍ)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لواقع ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة التحويلية: تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، بناء على النتائج أوصت الباحثة وزارة التعليم بضرورة تبني استراتيجية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مع منح صلاحية واسعة لاستقلالية المدارس بشكل عام، وإدارة التدريب بشكل خاص للتدريب وفق الاحتياج الفعلي لها في الميدان الفعلي، كما أكدت على التنوع في الممارسات القيادية، ومواكبة المستجدات التربوية، وأخيراً: اقترحت إجراء دراسات تطويرية لتوظيف المداخل القيادية المعاصرة في الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الممارسة، القيادة التحويلية، مدارس المرحلة المتوسطة، محافظة حفر الباطن.

The reality of the practice of transformational leadership among middle school principals Hafr Al-Batin Governorate from the point of view of the parameters

Researcher: Ather Salem Al Fotouh

Department of Education and Psychology || College of Education || University of Hafr Al-Batin || KSA

Mail: atheralfattouh@gmail.com | <https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

Abstract: The study aimed to assess the reality of the practice of transformational leadership among middle school principals from the point of view of teachers in Hafr Al-Batin Governorate, and the effect of the variables (years of experience, training

¹- أصل البحث: مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية- جامعة حفر الباطن، المشرف: أ.د. عبد العزيز بن سليمان الدويش، العام الجامعي: 1443 هـ الموافق 2022م.

courses) on the teachers' answers. A middle school teacher in Hafr Al-Batin governorate. The results of the study showed that the practice of transformational leadership by school principals in Hafr Al-Batin governorate obtained a total average of (3.98 out of 5), with a (high) practice and at the level of the domains; The ideal effect got the highest average (4.08), then the inspirational motivation with an average (3.98), then the intellectual arousal with an average (3.96), and the fourth individual considerations with an average (3.91), all with a practice rating of (high). The results also showed that there were no statistically significant differences between the average responses of the sample at the level ($\alpha \geq 0.05$) to the reality of transformational leadership practiced by middle school principals in Hafr Al-Batin governorate. Attributed to the variables (years of experience, training courses), based on the results, the researcher recommended the Ministry of Education to adopt a strategy that is central to planning and decentralization of implementation, with broad authority for the autonomy of schools in general, and training management in particular to implement training courses according to the actual need in the actual field. It also emphasized diversification in leadership practices, keeping abreast of educational developments, and finally; Suggestions were made to conduct developmental studies to employ contemporary leadership approaches in school administration.

Keywords: assessment of practice, transformational leadership, middle school schools, Hafr Al-Batin Governorate.

مقدمة.

تعد القيادة التربوية من الموضوعات التي تشغل العالم، كونها من صميم العملية الإدارية في أي مدرسة؛ في المدارس بحاجة إلى مديرات مؤثرات إيجابية على منسوباتهن؛ لتحقيق رؤية المدرسة بأعلى جودة ممكنة، وإيصال رسالة المدرسة للمجتمع بكل وضوح؛ فالنجاح أي مدرسة هو انعكاس لنجاح مديرتها. وقد تطورت مفاهيم القيادة التربوية مع مطلع القرن الحادي والعشرين؛ لتندمج مع الأهداف والظروف المستجدة، ابتداءً من نظرية السمات، وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة التحويلية، فأسلوب القيادة التحويلية، يعد من أفضل الأساليب الإدارية القادرة على مواجهة التحديات التي تواجه العصر الحديث؛ نظراً لتمتع المديرية الممارسة للقيادة التحويلية بالرؤية الثاقبة، والقدرة على التأثير الإيجابي في معلماتها، واستشراف المستقبل، موفرة بهذا الأسلوب القيادي كل سبل النجاح والاستمرار والبقاء (الزعيبي، 2021) و(الصيداوي، 2001). وتسهم القيادة التحويلية في التغيير الإيجابي للمؤسسات التربوية بشكل عام، والمدرسة بشكل خاص؛ وذلك من خلال إلهام المعلمات، وتحفيزهن وتعزيز ثقتهن بأنفسهن، ودعم العمل الجماعي، وصنع بيئة ملائمة للابتكار والإبداع، ووضع رؤية وأهداف واضحة ومشاركة، الذي ينعكس إيجابياً على مخرجات المنظومة التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تقف الكثير من العوائق أمام تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدارس، ولعل من أبرز أسبابها تباطؤ مديرات المدارس عن ابتكار واختلاق حلول للمشاكل التي تواجههن، والميل لاتخاذ القرارات بناءً على الأساليب التقليدية والروتينية، وكذلك عدم وضوح الأهداف والرؤى واكتفاء منسوبات المدرسة بتحقيق الأهداف الشخصية بعيداً عن أهداف المدرسة (الوسعي، 2006).

وغالبا ما يعزى السبب؛ لقلة ممارسة المديرات للأساليب القيادية الحديثة كأسلوب القيادة التحويلية، وقدرتها على التغيير والابتكار والإبداع بالإدارة؛ فهناك حاجة ماسة لمواجهة المشكلات والنهوض بالمستوى المهني للمعلمات وخصوصاً في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

كما أن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة، وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي، والدفاعية داخل المدرسة؛ يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها وتحقيق ذلك؛ يتطلب وجود عناصر القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة. (القبلي، 2011).

أسئلة الدراسة:

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المعلمات تعزى لمتغيري (الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

- 1- الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- 2- تحديد الفروق ذات الدلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المعلمات تعزى لمتغيري: (الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

- تأتي الدراسة الحالية كمحاولة عملية لإثراء المكتبة العربية والوطنية في أحد اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، وهي القيادة التحويلية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية.
- ربما تفيد الدراسة الحالية في الوقوف على واقع ممارسة مديرات المدارس لنمط القيادة التحويلية؛ بما يساهم في فهم الواقع التعليمي للمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بما يمكن من تقديم مقترحات لتحسين هذا الواقع وتطويره.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي).
- الحدود البشرية: معلمات المرحلة المتوسطة.
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بمحافظة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1443 هـ 2022 م.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية: عرفها الغزالي: (2012، ص 9) بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لتابعين، لتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين".
- القائد التحويلي: هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في التابعين، حيث يبين لهم كيفية القيام بالمهام والواجبات، ويعمل على توجيههم ويستخدم الوسائل والأساليب الصحيحة من أجل عدم الوقوع بالأخطاء محاولة تغييرها من خلال التابعين (لعجمي، 2008).
- المرحلة المتوسطة: هي المرحلة التي تتوسط بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات، وان الأعمار تتراوح بين (13-15) (وزارة التعليم، ص99)
- وتعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائياً: "بأنها اندماج مديرة المدرسة مع المعلمات بالمدرسة ليصبحن جميعاً قادرات على التغيير ولهن رؤية مشتركة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري للدراسة:

2-1-2- خصائص القيادة التحويلية :

- القيادة التحويلية في جوهرها قيادة تحفيزية؛ فالقيادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لمرؤوسهم ويسعون إلى رفع الروح المعنوية لهم وتنشيط سيادة القيم، وإثارة تفكيرهم نحو الإبداع والابتكار، والسعي الدائم إلى إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم، وتحفيزهم وتنشيط انتباههم تجاه قيمة عملهم ومكانته، وبالتالي تصبح أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم، ويسعى جاهدون إلى تحقيقها بكل ما لديهم من جهد، وللقيادة التحويلية خصائص تميزها عن غيرها، وتبلور رؤيتها وتوجهاتها.
- والقيادة التحويلية قيادة قادرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يزيد من درجة رضاهم وولائهم للمنظمة، ومن ثم إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى المشاركة في أعمال اجتماعية واتخاذ قرارات إبداعية ومبتكرة، وتتمثل خصائص القيادة التحويلية فيما يلي:
- 1- تكوين رؤية استراتيجية: تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية؛ ويقصد بها وضع خطة استراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة، والتي يتم حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها (عباس، 2010).
 - 2- نقل وتوصيل الرؤية: تعد هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساهم في فهمهم للرؤية، وإدراكهم لمكوناتهم لكي يسهل عليهم تطبيق برامجها.
 - 3- وضع الرؤية في إطار عملي: ويراد بهذا الأمر الخروج من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة.
 - 4- بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية: من خصائص القيادة التحويلية بناء الولاء والالتزام، وذلك من خلال تحفيز المرؤوسين لتبني الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة. ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة (آل عريقى، 2009).

خصائص القيادة التحويلية:

- وترتبط خصائص القيادة التحويلية بخصائص القائد التحويلي، فالقائد هو الذي يتبنى نمط القيادة التحويلية ولا بد من امتلاكه العديد من الخصائص التي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين، ومن أبرز خصائص القائد التحويلي وفقاً لكل من (الطويل، 2006) و (صالح والمبيضين، 2013) ما يلي:
- أ. الإيمان المطلق بقيمة الإنسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه.
 - ب. الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً وأسلوباً، باعتباره قائداً شجاعاً وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة ومغامرة محسوبة.
 - ج. قابلية التعليم والاستعداد للتعليم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين.
 - د. يعد قائداً معنياً بالتغيير، فهو لا يعد نفسه مديراً، بل هو مبادر رغم إدراكه بأن التغيير له أعداء.
 - هـ. القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل تجويد الوضع القائم.
 - و. امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وثقة مطلقة.
 - ز. العمل بثقة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الأداء الأفضل.
 - ح. القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الإنساني.
 - ط. النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة.
 - ي. التعامل الإيجابي مع عامله سواء على المستوى الفردي أم الجماعي حيثما يتطلب الموقف ذلك.
 - ك. طرح أفكار إبداعية وابتكارية باستمرار وتحفيز عامله على تبني الأفكار المتميزة.
 - ل. تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة مع الحفاظ على القيم.

2-1-3- أبعاد القيادة التحويلية:

تعددت الآراء والرؤى المختلفة للباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية وتختلف اختلافاً كبيراً، فلم يعد هناك اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد، وقد كان اختلافهم على تحديد أبعاد القيادة التحويلية؛ فمنهم من يقصرها على بعض الأبعاد الخاصة بـ 1576 بالتأثير والتحفيز ومنهم من يزيد عليها ويجعل أبعاد القيادة التحويلية متنوعاً ومتعددًا، وبناءً على ذلك؛ تمثلت أهم الأبعاد اللازمة لنجاح القيادة التحويلية بالآتي (Jpnes, 2006)

التأثير المثالي.

التحفيز.

الترابط.

التحدي.

ورأى دافت (Daft, 2000) أن تمكين القيادة التحويلية من أجل إنجاز مهامها يستوجب توفر الأبعاد التالية:

1. الإنصاف بابتكار رؤية حقيقية واضحة والتزام كافة العاملين والاعتراف بها من قبل الباحثين الأكثر واقعية.
 2. قدرة القائد على تحقيق الابتكار المنشود والمستهدف.
 3. بناء ثقافة حديثة تقبل التغيير من خلال الإيمان المطلق بها (الغزالي، 2012).
- وقدم باس (Bass, 2002) نموذجاً كمقياس للقيادة التحويلية وقد اعتمد فيه على توجهات بيرنز (Burns, 1988) وهو نموذج أكثر واقعية، وتطبيقاً، وتفصيلاً ذلك فيما يلي:
1. التأثير المثالي- يعد التأثير المثالي البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية، وهو في جوهره سمة ضرورية يجب أن تتوفر في القائد التحويلي كنموذج مثالي لكسب الإعجاب والاحترام للمتابعين وكنموذج يحتذى به، مما يولد الثقة به

قائد يتمتع بالأخلاق والسلوك السليم، لما له من رؤية واضحة ومشاركة فعالة مع العاملين مما يولد مسارا متعدد المحاور في قدرته على التأثير على الآخرين، وهذا يعني أن القائد يمتلك رؤية وإحساسا قويا بالرسالة العليا ويغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه ويؤدي إلى نيل الثقة والاحترام من قبلهم (Bass,1994).

ويعتمد القادة التحويليون على المثل الأعلى لتحقيق نتائج إيجابية عندما يولون اهتماما كبيرا بالعاملين على حساب احتياجاتهم الشخصية؛ فيركز القائد التحويلي على تطوير رؤية جديدة ليكون نموذجا للسلوك وعندما يتمتع القائد باحترام وإعجاب وتقدير مرؤوسيه، فهذا سبب في الاقتداء به. (الفياض، 1995).

ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا في العاملين معه (word, 2008)

فخبر القائد مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير والتواصل الدائم مع الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية من أجل تحقيق التعاون بينهم حول تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد الشخصي والتنظيمي 1604 للقيم وتوزيع الأحداث التوزيعية المناسبة بين أهداف المنظمة وإشباع الاحتياجات العاملين (القيوتي، 2001).

2. الدافعية الإلهامية: تشكل الدافعية الإلهامية من أبعاد القيادة التحويلية، وهي تعبر عن سلوكيات القائد الذي يحفز العاملين على التحدي والعمل بحماس لتحقيق أفضل الأعمال، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على الاندفاع واستلهاهم القيم منه بوصفه قائدا متفانياً يعمل بجد من أجل مرؤوسيه، وهذا البعد يؤكد على ضرورة امتلاك القائد إلى أسلوب أكثر فاعلية في تحفيز الموظفين بالدافع الإلهامي لتقديم الأفضل، فالقائد التحويلي يتحكم في حياة وخيال أتباعه ويحفزهم على الاندفاع والالتفاف على ما يمكن تحقيقه من خلال التحفيز المستمر للعاملين على تقديم الأفكار المتميزة بصفة مستمرة ومن ثم يصبح مصدر إلهام لهم (الفياض، 1995).
3. الإثارة الفكرية: تنبثق الإثارة الفكرية من الأقطار الجديدة المتولدة من جراء العصف الذهني الذي يقوم به القائد التحويلي بصفة مستمرة ليتمكن من إحداث التطوير، وتعد الأفكار الجديدة هي الشغل الشاغل للقائد التحويلي، فهو يبحث دائما عن تحقيق الاستثارة الفكرية لمرؤوسيه باستمرار ويثير أتباعه، تشير هذه الخاصية إلى بحث القائد التحويلي عن أفكار جديدة من خلال إثارة المبحوثين للتعرف على المشاكل وتحفيزهم على تقديم الحلول الممكنة لها بطريقة إبداعية من خلال تحديد الفرص والتسهيلات ونقاط القوة والضعف للقائد وتطوير الإثارة وتوليد الملكية الفكرية لتقديم الأفضل من خلال الاستثارة الفكرية في جوهرها قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. (Bass,1994).

إن الاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فالقادة التحويليون يتمتعون بقدرة عالية على تحمل الأخطاء من خلال حث العمال على معرفة المشكلات وتقديم الحلول بدلا من البحث عن الأخطاء، ويعززك ويحفزك على الاختيار بذكاء وعقلاني لكيفية إنجاز المهام واقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام، ويشير سيميك (Simic, 1998) إلى أن أفكار الموظفين الجديدة والمبتكرة وحلولهم المقترحة قد تختلف عن أفكار القائد، مما يدل على دورهم في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة للمشاكل القائمة، وهنا تركز فك رته المبتكرة على جهوده الإبداعية (آل عريقي، 2009)

4. الاعتبارات الفردية: يشكل بعد الاعتبارات الفردية مؤثرا لكونه يوضح اهتمام القائد وحرصه الشديد وعنايته الفائقة بمرؤوسيه، ومدى إدراكه لمبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة تناسب اهتماماته، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لتحقيق المزيد من النمو.(Bass,1994)

وتشير الاعتبارات الفردية إلى الاهتمام الخاص الذي يوليه القائد لمشاعر الأتباع من خلال تلبية احتياجات كل عضو في المجموعة على حدة مع الأخذ في الاعتبار الأساليب الفردية عند القيام بذلك، وبناء عليه، يجب على القائد التحويلي أن يولي اهتمام فرديا لكل منها وفقا لقدراته وقدراته، وتحفيزها وفقا لهذه الاعتبارات، لذلك فإن هذا البعد يعبر عن اهتمامات القائد بمشاعر مرؤوسيه من حيث التشجيع والإرشاد والنصح والاستماع إليهم، الذين يحققون احتياجاتهم وإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وتبني الاتصال والتواصل المباشر معهم، وتكليف الأفراد بالعمل الشاق، يعامل القائد التحويلي مرؤوسيه وفقا لقدرات وقدرات كل منهم(عباس، 2010)

فالقادة التحويليون يهتمون بتنمية مرؤوسهم وتوفير المناخ المناسب الذي يأخذ بعين الاعتبار الفردية للعاملين، فيقوم القائد بتعيين عامليه وترقيهم بهدف التأكيد وليس المساءلة والعقاب فيكسب حب العاملين واحترامهم باستمرار، ولم يقتصر الأمر على ما سبق وإنما يتجاوز دور القائد التحويلي في رفع الروح المعنوية للعمال وخلق فرص جديدة للإبداع من خلال التدريب والتطوير المستمر(عباس، 2010)

5. التمكين- يعد التمكين أحد أبعاد القيادة التحويلية، وقد أضافه لأبعاد القيادة التحويلية كلا من: Griffin&Rafferty (2004؛ Avolio etal, 1999) والاف تراض الرئيسي في فكرة التمكين تقوم على أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، فالقائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (العزالي، 2012).

2-1-4- مهام القائد التحويلي:

تتلور مهام القائد التحويلي في كونه صانع التغيير والتطوير، وتعد المهمة الأساسية للقائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه المهمة فإنه يقوم بعدة مهام جميعها ترتبط بالتغيير والتطوير ومن أبرز هذه المهام تلخيصها الباحثة نقلا عن (هوارى، 1999) و(المراد، 2005) ما يلي:

أ. إدراك الحاجة للتغيير- يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، ومن ثم يصبح معو لا على القائد التحويلي عمليات التغيير ومحاولة إقناع الآخرين به مما يقلل من وجود مقاومة التغيير نظرا لقدرة القائد التحويلي على الإقناع والتأثير في العاملين.

- ب. صياغة الرؤية والرسالة- القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- ج. اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- د. تكوين الاستراتيجية الجديدة: وتحديد أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق؛ لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة، ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة: (waruwu, at al, 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكلي التنظيمي على قدرة ابتكار المعلم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (645) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على قدرة الابتكار.
- دراسة (alobaidani& hashim, 2020): وهدفت إلى الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (85) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أن ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، فجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الاعتبارات الفردية، وفي الترتيب الثالث الاستثارة الفكرية، وفي الترتيب الرابع الدافعية الإلهامية.
- دراسة: (alawamleh, 2020): وهدفت إلى بناء تصور مقترح لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (475) موظفاً في شركة البوتاس الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية، حيث جاء بعد التأثير المثالي في الترتيب الأول، ثم الإلهامي في الترتيب الثاني، وثالثاً الاعتبار الفردي، وأخيراً التحفيز الفكري.
- أما دراسة مصطفى (2018) فهذه هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمات وباستخدام المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (418) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت (متوسطة)، وأن اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في محافظة عمان (متوسطة) كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار.
- وهدفت دراسة التويجري (2017) للوقوف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، و الاستبانة كأداة، وقد تكونت عينة الدراسة (100) مشرف تربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة ووجود علاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار ارتباطية موجبة ودالة إحصائية.

- بينما هدفت دراسة (Mulder at al, 2017) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (992) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا عشوائيا وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية والاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- وقد هدفت دراسة الناشري (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (276) معلما من معلمي مدارس القنفذة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وقد جاءت مجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازليا مجال التأثير المثالي، مجال الحفز الإلهامي، مجال رعاية الأفراد، ومجال الاستثارة العقلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وعلى جميع مجالات المحور، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدافعية.
- بينما هدفت دراسة (Ismail et al, 2016) للوقوف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها في ماليزيا، ولتحقيق الهدف؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة وجاءت عينة الدراسة مكونة من (275) معلما وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس كانت متوسطة.
- وهدفت دراسة (Mater et al, 2016) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين في ألمانيا، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (2640) معلما ومعلمة واستخدمت التحويلية الاستبانة، وتوصلت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- وهدفت دراسة الشريف (2015) للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتها الإدارية اليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم توظيف الاستبانة كأداة لها، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ومن أبرز التوصيات إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي لمديري المدارس، وضرورة اهتمام المديرين بقياس الروح المعنوية للمعلمين، والعمل على تعزيز مهارات التعامل الإنساني من أجل رفع مستويات الروح المعنوية، وضرورة الاهتمام باختيار مديري المدارس من المؤهلات العليا لتولي المناصب الإدارية.
- وهدفت دراسة الصالحي (2013) لوقوف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، وتعرف مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والعلاقة بين نمطي القيادة لدى مديري

المدارس ومستوى الروح المعنوية استخدام الباحث لمنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (3157) معلماً من مختلف المراحل التعليمية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية والتعاملية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الروح المعنوية عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التحويلية ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين المرحلة الدراسية وكذلك المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية ونمط القيادة التحويلية والتعاملية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في دراسة القيادة التحويلية بصفة عامة، وفي تناولها لعينة جزئية من المجتمع السعودي. بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في الهدف فعلى الرغم من أن جميع الدراسات تناولت القيادة التحويلية وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية إلا أن بعض الدراسات قد اختلفت عن الدراسة الحالية في عدم الاقتصار على هدف بيان واقع القيادة التحويلية وإنما ربطت بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى كاتخاذ القرار مثل دراسات (waruwu, at al, 2020): (مصطفى 2018) والتوبجري 2017، التي تناولت علاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار ودراسة الناشري 2016) التي هدفت إلى بيان درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل ودراسة الشريف (1436) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة الصالحي (2013)، القيادة التحويلية والتعاملية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

كما تختلف الدراسة الحالية أيضاً مع بعض الدراسات السابقة التي اتخذت مجتمعها خارج نطاق المملكة العربية السعودية مثل دراسة (waruwu, at al, 2020): و (alobaidani & hashim, 2020) ومصطفى (2018) كان مجتمعها عمان في الأردن، ودراسة Ismail & Shaari, Abdullah, Arokiasamy, 2016 في ماليزيا، ودراسة، Mater & Troitschanskaia-Zlatkin, Stump، (2016)، كان مجتمعها ألمانيا ودراسة Adnan,., & Nordin,., Selamat 2013 مقاطعة كالنج، سيالنجور بماليزيا ودراسة Ibrahim & Ling, 2013 ميري بسارواوك. وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة ودعم أدبياتها، وإعداد أداة الدراسة وبنائها، وتفسير النتائج ومقارنتها. بينما تمايزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها اتخذت محافظة حفر الباطن مجتمعاً لها.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة ومحاورها وأهدافها، حيث تم استخدام هذا المنهج في دراسة الظاهرة وجمع المعلومات والحقائق ثم تحليلها وتصنيفها وإيجاد العلاقة بين المتغيرات، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

أولاً-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهن

(1500) معلمة، حسب الإحصائيات الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن 1443هـ.

ثانيا- عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث يتوفر لكل فرد من أفراد المجتمع الفرصة المكافئة أن يتم اختياره العينة دون أي تحيز أو تدخل من الباحث وعبد الحق و(2015) وعليه فقد بلغ حجم العينة(155) معلمة، تمثل ما نسبته من مجتمع الدراسة(10%)، وتتصف العينة بعدد من الخصائص وفي التالي تفصيل ذلك:
وصف العينة حسب متغيري الدراسة:

جدول (1) وصف العينة حسب متغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	الدورات التدريبية	العدد	النسبة
5-1 سنوات	28	18.5%	لا يوجد	9	6.0
6-10 سنوات	34	22.5%	3-1 دورات	24	.519
11 سنة فأكثر	89	58.9%	6-4 دورات	22	14.6
المجموع	151	100.0%	7 دورات فأكثر	96	63.6
			المجموع	151	100.0

يتبين من الجدول نسبة (5.18%) خبرتهن من 5-1 من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المعلمات من ذوات الخبرة 6-10 سنوات (34) معلمة، وبنسبة بلغت (5.22%)، أما عدد المعلمات اللاتي خبرتهن أكثر من (10) سنوات فبلغن (89) معلمة، وبنسبة (9.58%)، ويرجع ذلك إلى توقف التوظيف في السنوات الأخيرة.
وحسب متغير الدورات التدريبية: يتبين من الجدول (1) أن عدد أفراد العينة من المعلمات اللواتي لم يتلقين أي دورة تدريبية بلغ (9) معلمات، وبنسبة (6%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد المعلمات التي خضعن لـ (3-1) دورات (24) معلمة، وبنسبة (9.15%) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المعلمات اللاتي تتراوح دورتهن التدريبية بين (6-4) دورات تدريبية (22) معلمة، وبنسبة (6.14%)، أما عدد المعلمات اللاتي لديهن (7) دورات تدريبية فأكثر بلغ (96) معلمة، وبنسبة (6.63%)، ويرجع ذلك إلى حرص وزارة التعليم على تدريب وتأهيل المعلمات أثناء الخدمة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم بناء استبانة موجهة إلى معلمات المرحلة المتوسطة، كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وتعد الاستبانة من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلمية، وقد تم بناء الاستبانة بناء على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، والاستعانة بأراء عدد من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة في هذا المجال في تحديد أبعاد الاستبانة وعباراتها.

وتم تحديد المجالات الرئيسة التي تتكون منها الاستبانة في صورتها الأولية، بعد ذلك قامت الباحثة بصياغة عبارات

كل مجال

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة الظاهري؛ وهو ما يطلق عليه صدق المحكمين، حيث تم عرضها على عدد (8) من المحكمين، وبعد الأخذ بأرائهم تم تعديل الاستبانة بما هو مناسب لتظهر بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، والنتائج يبينها جدول (2)

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التأثير المثالي	5	0.95
2	التحفيز الإلهامي	8	0.95
3	الاستثارة الفكرية	9	0.97
4	الاعتبارات الفردية	4	0.95
	الاستبانة ككل	26	0.99

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (2) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل بعد، وتراوحت بين (0.95-0.97)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.99)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

رابعاً- المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (4/5= 80.0)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طو الخلايا كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) محك و واقع ممارسة القيادة التحويلية

الدلالة اللفظية	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
متدن جدا	1.80	1.00	1
متدن	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
عال	4.20	3.41	4
عال جدا	5	4.21	5

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسب البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط واقع ممارسة القيادة التحويلية، ومدى انحراف استجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة بحسب متغيري الدراسة: (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: "ما واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة التأثير المثالي على مستوى المجالات والكلية للأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	واقع الممارسة
1	التأثير المثالي	4.08	0.83	1	عال
2	التحفيز الإلهامي	3.98	0.86	2	عال
3	الاستثارة الفكرية	3.96	0.88	3	عال
4	الاعتبارات الفردية	3.91	0.90	4	عال
	المتوسط الكلي للأداة	3.98	0.87		عال

أما على مستوى الأبعاد فكانت على النحو الآتي:

1- واقع ممارسة التأثير المثالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	عبارات التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تحرص مديرة المدرسة على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية.	4.18	0.86	1	عال
2	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على إنجاز أعمالهم وفق معايير محددة.	4.10	0.88	2	عال
3	تتصرف مديرة المدرسة بأسلوب يجعلها قدوة للمعلمات.	4.08	1.02	3	عال
4	تعمل مديرة المدرسة على إيصال الرؤية إلى المعلمات.	4.04	1.00	4	عال
5	تمتلك مديرة المدرسة رؤية واضحة للمستقبل.	3.99	1.01	5	عال
	متوسط التأثير المثالي ككل	4.08	0.83		عال

يتضح من الجدول (5) الآتي: إن واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.83)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقديرات المعلمات الناتج عن ممارسات مديرات المدارس لأخلاقيات المهنة التي تتصف بها؛ إضافة على حرص المديرات على مشاركة المعلمات والمجتمع المدرسي في جميع الفعاليات المختلفة، باعتبارهن قدوة لمعلماتهن وطلباتهن وجميع منسوبات المدرسة من خلال حديثهن عن المبادئ والقيم والمعتقدات التي تؤمن بها.

أما واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات على مستوى العبارات فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

حصول الفقرة (3) والتي تنص على "تحرص مديرة المدرسة على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية" على أعلى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الحس التربوي والوطني الذي يمتلكه مديرات المرحلة المتوسطة، حيث إن المصلحة العامة سيستفيد منها المجتمع المدرسي برمته، بعكس المصالح الشخصية الضيقة.

حصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تمتلك مديرة المدرسة رؤية واضحة للمستقبل" على أدنى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (0.01) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المركزية التي تنتهجها إدارة التعليم في المحافظة والمستمدة من مركزية وزارة التعليم، حيث إن مستقبل المدارس يخضع للإدارة العليا.

2- واقع ممارسة التحفيز الإلهامي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة التحفيز الإلهامي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	عبارات التحفيز الإلهامي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تتحدث مديرة مع المعلمات بحماس عن المطلوب إنجازه.	4.19	0.90	1	عال
2	تعبر مديرة عن ثقتها بالمعلمات.	4.10	0.97	2	عال
3	تهتم مديرة المدرسة بتحفيز المعلمات لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة.	4.05	1.00	3	عال
4	تشجع مديرة المدرسة المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد.	4.00	1.08	4	عال
5	تنسجم أقوال مديرة المدرسة مع أفعالها.	3.97	1.05	5	عال
6	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة.	3.93	1.07	6	عال
7	تعمل مديرة المدرسة على تنمية مهارات المعلمين القيادية.	3.87	1.14	7	عال
8	تفوض مديرة المدرسة بعض صلاحياتها للمعلمات لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.74	1.04	8	عال
	متوسط التحفيز الإلهامي ككل	3.98	0.86		عال

يتضح من الجدول (6) الآتي: إن واقع ممارسة التحفيز الإلهامي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وبانحراف (0.86)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاهتمام بتوفير مناخ يتسم بالمنافسة بين المعلمات وهو ما تشجع عليه إدارة التعليم بالمحافظة، ووزارة التعليم من خلال وجود جائزة التميز بمنح للمدرسة الأكثر تميزاً، وقد ربما يعود ذلك إلى امتلاك مديرات المدارس لمهارات النصح والإرشاد والتوجيه والتحفيز بسبب إدراكهن لأهمية ما تقدمه من توجيهات لمنسوبات المدرسة.

أما واقع ممارسة التحفيز الإلهامي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات على مستوى العبارات فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

تعزى إلى وجود دليل تنظيمي يوضح مهام مديرة المدرسة، ومهام المعلمات داخل المدرسة، وقد ربما يعود ذلك إلى القناعة القيادية لدى بعض مديرات المدارس في الحق في التمسك بالسلطة القيادية والتمثلة في ممارسة النمط

الأوتوقراطي، وهذا واضح من خلال قيمة الانحراف المعياري من استجابات المعلمات، ما يعني أن بعض المعلمات تعاني من هذا النمط، في حين أن البعض الآخر ترى بأن المديرية تمنح بعض صلاحياتها للمعلمات.

3- واقع ممارسة الاستشارة الفكرية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة الاستشارة الفكرية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	عبارات الاستشارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تشجع مديرة المدرسة معلمات على المشاركة بأفكار جديدة.	4.11	0.95	1	عال
2	تؤكد المديرية على أهمية الاستفسار عما يجب القيام به.	4.10	0.94	2	عال
3	تشجع مديرة المدرسة المعلمات للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.	4.03	0.97	3	عال
4	تسعى مديرة المدرسة لتحقيق جميع المعلمات أداء مميّزا.	4.01	0.97	4	عال
5	تحث مديرة المدرسة المعلمات لحل المشكلات بطرق إبداعية.	3.99	0.99	5	عال
6	تعمل المديرية مع الفريق لتقليل المخاطر المحتملة على اتخاذ القرار.	3.93	1.03	6	عال
7	تساهم في تذليل الصعوبات التي تواجه المعلمات مهنيًا.	3.93	1.05	7	عال
9	تحث مديرة المدرسة على التقويم الذاتي لأدائهم.	3.81	1.07	8	عال
8	تحاول مديرة المدرسة التعرف على ما تريده المعلمة في حياتهم الوظيفية.	3.74	1.08	9	عال
	متوسط الاستشارة الفكرية ككل	3.96	0.88		عال

يتضح من الجدول (7) الآتي: إن واقع ممارسة الاستشارة الفكرية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وانحراف (0.88)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على التوفيق بين أهداف المدرسة التربوية والتعليمية وبين الأهداف الشخصية للمعلمات، ومدى قدرة المديرات على معرفة نقاط القوة والضعف لدى معلماتهن، لما لها من أثر في كيفية التعامل معهن، فضلا من تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف من خلال الرفع بتحديد احتياجات المعلمات التدريبية، أو تقديم النصح والتوجيه، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المرحلة المتوسطة لأهمية العمل التشاركي، والتفكير بعقل جماعي، من أجل النهوض بالعملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، وصولا لتحقيق نوعية عالية من القيمة المضافة للتعليم، وتحقيق سمعة مدرسية عالية في المجتمع التعليمي، والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة. حصلت الفقرة (8) والتي تنص على "تحاول مديرة المدرسة التعرف على ما تريده المعلمة في حياتهم الوظيفية" على أدنى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.08)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس المتوسطة على تحقيق جودة حياة وظيفية للمعلمات، وذلك من خلال التعرف على احتياجات المعلمات الوظيفية، وهذه تتمثل لدى بعض المديرات، في حين أن بعض المديرات لا يلقين أي اهتمام لتحقيق الجودة في الحياة الوظيفية للمعلمات، اتضح ذلك من خلال قيمة التباين في استجابات العينة والمتمثل في قيمة الانحراف المعياري.

4- واقع ممارسة الاعتبارات الفردية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة الاعتبارات الفردية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	عبارات الاعتبارات الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تعلم مديرة المدرسة المعلمات كيف يتعرفن على حاجات الآخرين.	3.95	0.95	1	عال
2	تشجع مديرة المدرسة معلمات على التعليم الذاتي.	3.95	0.98	2	عال
3	تسعى إلى جعل مهام المعلمات أكثر قيمة ومعنى.	3.91	1.05	3	عال
4	تراعي مديرة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمات من خلال توزيع المهام.	3.95	0.95	2	عال
	متوسط الاعتبارات الفردية ككل	3.91	0.90		عال

يتضح من الجدول (8) الآتي: إن واقع ممارسة الاعتبارات الفكرية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، وانحراف (0.90)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة مديرات المدارس على إيجاد أساليب وطرق حديثة تساعد على الرقي بالعمل المدرسي، وتشجيعهن للمعلمات على متابعة المستجدات التربوية، وربما يرجع ذلك إلى حرص مديرات المدارس على الاستفادة من خبرات بعض المعلمات، وبعض مديرات المدارس المماثلة، والاستفادة من برامج التدريب المختلفة المقدمة لهن، أو حضور بعض الورش التعليمية والإدارية، والندوات التعليمية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المرحلة المتوسطة على إكساب المعلمات الصبغة الإنسانية في البيئة المدرسية، إضافة إلى إيمانهن بأهمية تلبية احتياجات الآخرين المختلفة لما له من أثر إيجابي في الجانب التعليمي والقيادي، وخاصة فيما يتعلق باحتياجات الطالبات اللاتي هن محور العملية التعليمية، ومن جانب آخر تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح الأدوار المدرسية لكل منسوبات المدرسة من الإداريات والمعلمات، لكن لا يمنع ذلك من حرص مديرات المدارس على تنمية الاعتبارات الفردية لدى المعلمات من خلال جعل مهامهن التربوية والتعليمية أكثر قيمة من ذي سابق خاصة وأن التعليم في المملكة شهد نقلات نوعية، الأمر الذي ينبغي معه إحداث نقلة نوعية في مهام المعلمات التعليمية والاجتماعية والإنسانية... الخ.

- نتيجة السؤال الثاني: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

أ- بحسب متغير سنوات الخبرة:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	بين المجموعات	.191	2	.095	.138	.871	غير دالة
	داخل المجموعات	102.278	148	.691			
	التباين الكلي	102.469	150				
	بين المجموعات	.295	2	.148	.196	.822	غير دالة

			.752	148	111.250	داخل المجموعات	التحفيز الإلهامي
				150	111.545	التباين الكلي	
غيردالة	.741	.301	.234	2	.467	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
			.777	148	115.047	داخل المجموعات	
				150	115.515	التباين الكلي	
غيردالة	.340	1.08 6	.873	2	1.746	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
			.804	148	118.955	داخل المجموعات	
				150	120.702	التباين الكلي	
غيردالة	.679	.388	.266	2	.532	بين المجموعات	القيادة التحويلية ككل
			.686	148	101.578	داخل المجموعات	
				150	102.110	التباين الكلي	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويرجع ذلك لعمل المعلمات في نفس البيئة التنظيمية للمدرسة، واتصاف جل المناخ التنظيمي لمدارس المرحلة المتوسطة بنفس المستوى، إضافة لخضوع هذه المدارس إلى إدارة تعليمية واحدة.

ب- بحسب متغير الدورات التدريبية:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الدورات التدريبية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير الدورات التدريبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	بين المجموعات	3.312	3	1.104	1.637	.183	غيردالة
	داخل المجموعات	99.157	147	.675			
	التباين الكلي	102.469	150				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	5.304	3	1.768	2.446	.066	غيردالة
	داخل المجموعات	106.241	147	.723			
	التباين الكلي	111.545	150				
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	4.756	3	1.585	2.104	.102	غيردالة
	داخل المجموعات	110.758	147	.753			
	التباين الكلي	115.515	150				

غير دالة	.060	2.530	1.975	3	5.926	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
			.781	147	114.776	داخل المجموعات	
				150	120.702	التباين الكلي	
غير دالة	.076	2.341	1.552	3	4.656	بين المجموعات	القيادة التحويلية ككل
			.663	147	97.454	داخل المجموعات	
				150	102.110	التباين الكلي	

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ويرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية المقدمة للمعلمات هي في مجال طرق التدريس، والأساليب والأنشطة، وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية، وليست في مجال الإدارة والقيادة، الأمر الذي لم تظهر فروقا في استجابتهن لتقييمهن لممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس.

التوصيات والمقترحات.

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة وتقدم الآتي:
1. حث وزارة التعليم على تبني سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، ومنح صلاحية واسعة للمدارس.
 2. حث إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بشكل عام، وإدارة التدريب بشكل خاص بتنفيذ الدورات التدريبية وفق الاحتياج الفعلي لها في الميدان الفعلي.
 3. حث مديرات المدارس في المرحلة المتوسطة على التنوع في الممارسات القيادية، مع حثهن على تعزيز ممارسة القيادة التحويلية، ومن ثم ممارسة النمط الديموقراطي، والابتعاد قدر الإمكان النمط التسبيبي والأوتوقراطي.
 4. مواكبة المستجدات التربوية على المستوى المدرسي، وتوظيف المستحدثات التقنية في العملية التعليمية والإدارية؛ بهدف جعل المهام التعليمية أكثر قيمة من أي وقت مضى.
 5. وفي ضوء نتائج الدراسة، تبين للباحثة من وجود فجوة معرفية تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
 - a. إجراء دراسة مماثلة للحالية في ضوء المتغيرات الأخرى (المرحلة، الجنس، المنطقة، الوظيفة).
 - b. تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مديرات المدارس في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- التويجري، هيلة (2017): القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج18، ع3، ص: 611 – 647، DOI: JEPS/180320/10.12785
- 2- الحمادي، مي محمد عبد الله (2012): واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

- 3- الشريف، سعود بن سعد (1436هـ): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 4- الصالحي، خالد سليمان (2013): القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين [رسالة دكتوراه، جامعة القصيم] ، رسالة التربية وعلم النفس، دورية علمية محكمة، الرياض.
- 5- المراد، حسين (2005): تأثير سلوك القيادة التحولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران 19 العربية السورية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس].
- 6- مصطفى، شذى (2018) القيادة التحولية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن].
- 7- ناشري، يحيى علي (2016): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية].
- 8- هواري، سيد (1999): القائد التحولي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 ، القاهرة: مكتبة عين شمس.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية : References in English :

- 1- AL-Awamleh, Hasan Khaled. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership and Administrative Creativity: The Jordanian Potash Company's Field Study (2020). International Journal of Management, 11 (4), 2020, pp. 475-486., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3601576>
- 2- Alobaidani, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati. (2020). The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study, Journal of Educational, and Psychological Sciences, Volume (4), Issue (11), P: 67 – 80.
- 3- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016), Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. Procedia - Social and
- 4- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. Teaching and Teacher Education
- 5- Krishnan, V. (2003). Leadership and Organization Development, Journal Bradford. Vol. 24, issue.
- 6- Ling, S. L. M, & Ibrahim, M. S. (2013). Transformational leadership and teacher commitment in secondary schools of Sarawak. International Journal of Independent Research and Studies,
- 7- Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers'
- 8- Waruwu, Hatoli Et, Al, (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure On Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools, Journal Of Education, Psychology And Counseling, Volume 2 Nomor 1, P; 378-397.

Third - Translating Arabic references into English:

- 9- Al-Hammadi, Mai Muhammad Abdullah (2012): The reality of the practice of transformational leadership among female directors of education offices in Riyadh. [Unpublished master's thesis], Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.
- 10- Al-Murad, Hussein (2005): The Impact of Transformational Leadership Behavior on Workers' Attitudes towards Change "An Applied Study on the Syrian Arab Aviation Corporation 19 [Unpublished Master's Thesis, Ain Shams University].
- 11- Al-Sharif, Saud bin Saad (1436 AH): The degree of practicing transformational leadership by secondary school principals in Taif Governorate and its relationship to job satisfaction for teachers, unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- 12- 1- Al-Tuwajiri, Haila ((2017: Transformational leadership and its relationship to the effectiveness of decision-making among the heads of educational supervision departments in the city of Buraidah in the Qassim region, a field study. Journal of Educational and Psychological Sciences. Vol. 18, p. 3, pp. 611-647, DOI: 10.12785/JEPS/ 180320.
- 13- Hawari, Sayed (1999): The Transformational Leader: To Cross Organizations into the 21st Century, Cairo: Ain Shams Library.
- 14- Mustafa, Shatha (2018) Transformational leadership and its relationship to decision-making among principals of public secondary schools in Amman Governorate [Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Jordan].
- 15- Mustafa, Shatha (2018) Transformational leadership and its relationship to decision-making among principals of public secondary schools in Amman Governorate [Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Jordan].
- 16- Nashiri, Yahya Ali (2016): The degree of practice of transformational leadership by school principals in Al-Qunfudhah Governorate and its relationship to their motivation to work [Unpublished master's thesis, Al-Baha University, Saudi Arabia].

دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية⁽¹⁾

د. جميلة ناجي عطافي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية || جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية

تلفون: 00967775002449 / الإيميل: v775002449@gmail.com



<https://doi.org/10.56793/pcra2213154>

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية عنقودية بلغت (348) من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية حصل على متوسط (3.09)، وحصل واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية على متوسط حسابي كلي (3.08)، وحصل واقع الأداء التنظيمي على متوسط (2.88) وجميعهما بدرجة متوسطة. وحصلت معوقات إدارة التميز على متوسط (3.26)، وحصلت معوقات العدالة التنظيمية على متوسط (3.14) وجميعهما بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية. ووجود تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية باستثناء (الرؤية الاستراتيجية - إدارة العمليات)؛ ووجود تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز في العدالة التنظيمية باستثناء (الرؤية الاستراتيجية - غدارة العمليات - خدمة المجتمع). وبناءً على تحليل النتائج تم تعديل نموذج الدراسة بنموذج مُعدل بأثر مباشر وغير مباشر لأبعاد إدارة التميز الأربعة (القيادة، إدارة الموارد البشرية، التركيز على الطلبة، إدارة الموارد المادية والشراكات) في الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية. وأوصت الباحثة بضرورة إعداد دليل إجرائي تنظيمي، يضم معايير العدالة التنظيمية، ودمجها بمعايير إدارة التميز، وتعميمها على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - إدارة التميز - الأداء التنظيمي - معوقات الأداء التنظيمي - الجامعات اليمنية.

The role of the organizational justice as a mediating variable in the relationship between excellence management and the organizational performance in the Yemeni universities"

Dr. Jamilh Naji Attafi.

Department of Educational Administration and Planning || College of Education || Sana'a University || Republic of Yemen

Mail: v775002449@gmail.com || Tel: 00967775002449

¹ - أصل البحث: أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف الرئيس: أ. د. فهد صالح مغربه؛ المشرف المشارك د. عبد الخالق الدعيس العام الجامعي 1444 هـ - 2022م. ونوقشت بتاريخ 2022/12/8 من أ.د نعمان فيروز؛ مناقشا خارجيا، أ.د/ عبد الله النجار؛ مناقشا داخليا، حيث أجازت بامتياز مع التوصية بالطبع والتبادل بين الجامعات.

Abstract: This study aimed to reveal the role of organizational justice as a mediating variable in the relationship between excellence management and the organizational performance in the Yemeni universities. The descriptive analytical correlative method was used, and the questionnaire was the main tool for collecting results data. The study sample was determined as a stratified cluster random sample of (348) administrative and academic leaders in the Yemeni universities, and the study found the following: The reality of the management of excellence practice in the Yemeni universities got a total average (3.08), while the reality of the organizational performance got an average of (2.88), and the implementation of the organizational justice got an average (3.09). And all of them have a (medium) degree of practice, and the obstacles to managing excellence got an average (3.26), and the organizational justice obstacles got an average of (3.14), and both of them were at a (medium) degree of disability. The results also showed the existence of a statistically significant effect amounting to (0.887), which means that there is a (significant) effect of organizational justice in the organizational performance of Yemeni universities. And the presence of a statistically significant effect that amounted to (0.899), which means a (significant) effect of managing excellence with its combined dimensions in the organizational performance of universities Yemeni, with the exception of (strategic vision- operations management); and there was a statistically significant effect with a value of (0.851) for the management of excellence in its dimensions combined in organizational justice, with the exception of (strategic vision- operations management- community service). Based on the analysis of the results of the study, the study model was modified with a modified model with a direct and indirect impact of the four dimensions of excellence management (leadership, human resource management, focus on students, material resource management and partnerships) in organizational performance through the mediation of organizational justice in Yemeni universities. The researcher recommended the need to prepare an organizational procedural guide that includes standards of organizational justice, merging them with excellence management standards, and circulating them to Yemeni public and private universities.

Keywords: organizational justice- excellence management- organizational performance- obstacles to organizational performance- Yemeni universities.

المقدمة.

يتميز القرن الحادي والعشرون بأنه قرن المفاجآت، وذلك لبروز الكثير من التحديات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم؛ نتيجة للتغيير المستمر الذي طرأ على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وعلى رأسها حياة المنظمات بمختلف توجهاتها، ومن أهم ملامح التطور المستمر الانفجار المعرفي، وظهور العولمة، التي أحدثت الكثير من التغيير في ملامح المجتمعات، ولذلك وجدت منظمات اليوم نفسها في مواجهة الكثير من التحديات التي فرضت عليها مواكبة التطور؛ بالارتقاء بأدائها وممارسة أساليب إدارية حديثة تضمن لها البقاء، وتحقيق الميزة الأدائية بين مختلف المنظمات المنافسة.

وقد "شاع استخدام العدالة التنظيمية في سبعينيات القرن العشرين بوصفه أحد أبعاد العدالة الاجتماعية لتحقيق القيم والمبادئ التنظيمية، وعندما كان تحقيق العدالة الاجتماعية مستحيلًا دون توفر العدالة التنظيمية؛ والتي أصبحت تشكل أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم بالمنظمات" (Wan, 2016: 38).

ولتحقيق العدالة تسعى مؤسسات اليوم إلى العمل بوتيرة عالية لتطوير أدائها في مختلف مجالاتها، من خلال تأسيس الرؤى المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تقديم أفضل ما لديها من أداء متميز وجاذب. حيث يؤكد (بشارت، 2020: 1011) "أن الإدارة الفاعلة تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، ذلك بأنها عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر

لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة، بأقل وقت وتكلفة، وقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف- بالدرجة الأولى- على نوعية الإدارة؛ الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يُعتمد به للحكم على تقدم الأمم ورقمها، ولتحقيق المؤسسة لأهدافها، تحتاج إلى إدارة فاعلة متميزة تُسهم في أهداف وغايات المنظمة بتميز".

ولضمان مواكبة الجامعات اليمنية للتطور والتميز وتحقيق المنافسة للوصول للتصنيفات العالمية، أكدت الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة على توفير خدمات تعليم عال؛ وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ بما يحقق متطلبات سوق العمل، من خلال تحسين نوعية التعليم العالي ومؤسساته، وتحديث القوانين وتكييفها بما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص والمواطنة المتساوية، وبما يتفق والاحتياجات التعليمية والمعايير الدولية، على أن يراعى في مشاريع القوانين الجديدة جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، وبما يرقى بمستوى الإنسان اليمني (الرؤية الوطنية، 2019: 58). ولكن يبدو أن الواقع ما زال يُعاني الكثير من الاختلالات، فيما يتعلق بالآليات والممارسات العملية، وخصوصاً العدالة التنظيمية والتي قد يكون لها دور في تحقيق التميز للجامعات اليمنية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:

مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات اليمنية اليوم تحديات ومشكلات متراكمة- ما بين قديمة وحديثة- تُسهم في إعاقة الأداء الجامعي عن مواكبة التطور، حيث تُؤكد نتائج دراسات (الصراي، 2016)، و(الشهاري، 2019) و(العولقي، 2020) و(الصايدي، 2022)، و(الكعدي، 2022)، و(البكالي، 2022)، بأن مستوى الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية يعاني من قصور في البنية التنظيمية الحالية؛ وزيادة في المهام والوحدات وتداخلها، وغلبة الرسمية والروتينية في تطبيق اللوائح المنظمة للعمل، والمشاركة المحدودة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتواجه قصوراً في نشر استراتيجياتها للعاملين، وأن معايير الجودة الشاملة في التخطيط تُطبق بدرجة ضعيفة، وأن هناك تفسياً للفساد الإداري والأكاديمي بدرجة مرتفعة بسبب الوساطة والحزبية، ووجود ضعف في مستوى التحفيز، والرضا الوظيفي، وتواجه قياداتها قصوراً في إدارة الأزمة.

كما تواجه الجامعات اليمنية من قصور في تطبيق العدالة التنظيمية، حيث أكدت نتائج دراسات (الحراسي، 2016)، و(سيف، 2017)، و(الحداد، 2018)، و(بائية، 2019) على وجود قصور في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، ومن أبرز دلائلها أن ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية منخفضة؛ ومن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين الإداريين، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى رضا الطلاب عن الخدمة التعليمية، كما أكدت نتائج دراسات (شجاع الدين، 2022)، و(قطران، 2022)، بأن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في تعزيز قدرتها التنافسية وأبرز دلائلها أن تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية لا يرقى للمستوى المأمول، ووجود فجوة بين الوضع المرغوب والوضع الحالي للقدرة التنافسية لها، وبالنظر لواقع الجامعات اليمنية من منظور عالمي؛ فقد كشف تصنيف التايمز للتعليم العالي للجامعات العربية 2021 وبحسب موقع (<https://www.timeshighereducation.com>)، وبحسب موقع: (<http://www.shanghairanking.com>) وبحسب (تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية لعام 2020) تبين خروج الجامعات اليمنية من تصنيف تايمز، وشنغهاي، وبعض التصنيفات العالمية للتعليم العالي، وهو مؤشر خطير جداً قد يجعل الجامعات اليمنية ومخرجاتها عديمة الجدوى.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يتضح إجماعها على وجود تقصير واضح في الأداء الجامعي اليمني، مما يستدعي الحاجة لإدارة حديثة تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي الجامعي، وتطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؛ بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي الجامعي؛ ومن هنا ظهرت الحاجة لسد الفجوة المعرفية وملئ الفراغ:

بدراسة تكشف دور العدالة التنظيمية كمؤثر وسيط في العلاقة بين إدارة التميز في الجامعات اليمنية، وتحسين أداؤها التنظيمي.

أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق، يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما واقع تحقيق مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
4. ما دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر العينة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في الكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وسيتم تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
2. توضيح مستوى ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
3. تحديد مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
4. الكشف عن دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها، وتعدد متغيراتها المتمثلة بإدارة التميز، والعدالة التنظيمية، والأداء التنظيمي، وبذلك تتطلع الباحثة لتحقيق فوائد هذه الدراسة وتتمثل في الآتي:
- تأمل الباحثة بأن تُسهم نتائج الدراسة في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، بما يساعد على تقديم مخرجات متميزة، ذات جودة عالية، تناسب احتياجات المجتمع وسوق العمل.
 - تتطلع الباحثة بأن تُسهم في إدخال تغييرات جوهرية؛ كاعتماد معايير الحوكمة والشفافية والشراكة والعدالة؛ للحد من تفشي الفساد في الجامعات اليمنية.
 - ستسهم الدراسة الحالية في وضع دليل عملي لتطبيق العدالة التنظيمية وممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي، وتحدد الحدود الموضوعية في ثلاثة مجالات (العدالة التنظيمية، إدارة التميز، الأداء التنظيمي) ثم معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والإدارية التي تحتل منصباً قيادياً وإدارياً في الجامعات اليمنية (الحكومية، الخاصة)، وتتمثل في (عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، مدير عموم وإدارات).
- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية (صنعاء - عدن - تعز - عمران- العلوم والتكنولوجيا - أزال للتنمية البشرية - الوطنية - الرازي - تونتك - اليمن والخليج).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي 2021-2022م.

مصطلحات الدراسة:

- إدارة التميز: وتعرف بأنها: "الممارسة والهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسئولية تجاه المجتمع" (المليحي، 2012: 9).
- وتعرف إجرائياً بأنها: "الدرجة التي تُحددها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية على مدى توافر أبعاد إدارة التميز من حيث التوفر الفعلي لرؤية استراتيجية واضحة، والممارسة الفعلية لسلوكيات قيادية متميزة، وإدارة ناجحة، وإدارة عمليات سليمة وصحيحة، وتعزيز علاقات وشراكات مختلفة، وتركيز على الطلبة، وخدمة مجتمعية متميزة، وتقاس بإجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة".
- العدالة التنظيمية: هي "ما يناله الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر من مردود مادي ومعنوي من المنظمة في بيئته العملية وبيئته الخارجية، مقارنة بزملائه في العمل" (الطشي، 2019: 64).
- وتعرف إجرائياً بأنها "الدرجة التي تُحددها القيادات الأكاديمية والإدارية على مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، من حيث عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل، وتقاس من خلال إجابة العينة على الاستبانة".
- الأداء التنظيمي: "هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يُحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها" (راوي، 2013: 6).
- ويُعرف إجرائياً بأنه: "الدرجة التي تُحددها القيادات الأكاديمية والإدارية على مدى توافر أبعاد الأداء التنظيمي بتميز، من حيث تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وتعزيز الكفاءة والفعالية في الجامعات اليمنية، وتقييمهم لمستوى الأداء التنظيمي، وتقاس من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة".

2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

1-1-2- العدالة التنظيمية Organizational Justice:

تُعد العدالة القيمة التنظيمية والمجتمعية التي لا جدال فيها بين بني البشر، حيثُ تعد متطلباً يطلها الجميع، ويسعى لتحقيقها، فما من أحد على وجه هذه الأرض يكره العدالة، ويحب الظلم، وقد جُبلت النفوس البشرية على حب الخير لذاتها، إلا أنها عندما تصل لمفهوم العدالة والانصاف من ذاتها فإنها تواجه تحدياً حقيقياً أمام نفسها، ومن طرائف العدالة يقف الفرد أمام نفسه، فيتساءل هل أن على استعداد لإقامة العدل والأنصاف حتى لو كانت على نفسي؟ فإذا كان على استعداد بإقامة العدل حتى مع نفسه وأهله، كان منصفاً لها ولغيره، يقول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا

قَوَامِينَ بِالْقِسْطِ شَهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ أَنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿[النساء: 135].

أهمية تطبيق العدالة في التعليم الجامعي:

تكمن أهمية العدالة التنظيمية في الفوائد التي تُكسبها، ووفقا لكل من (السراج، 2021؛ والطببائي وبطيبان، 2021، وعزيز، 2021، وبرهوم&علوش، 2018: 78) تتمثل في الآتي:

1. تقود إلى عدالة الإجراءات بتحديد نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية.
2. تنعكس سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
3. تسهم في تعزيز روح فريق العمل والجماعة؛ وزيادة فاعلية العمل الجماعي.
4. ترتبط بتعزيز التفاؤل من خلال العدالة التوزيعية والتعاملية، وتخفيف الصراع التنظيمي.
5. العدالة التنظيمية توضح نظام توزيع الرواتب والمهام، ورقابة، ومتابعة لتصحيح الانحرافات في الجامعة.

أبعاد العدالة التنظيمية:

- أ. العدالة التوزيعية: وتعد من أهم أبعاد للعدالة التنظيمية، وذلك لارتباطها بمدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات المتحققة لهم من عملهم الذي يعملون فيه، وتقوم العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد (السراج، 2021: 77) وهي: قاعدة المساواة؛ وذلك أن يُعطى العاملون مكافآت على أساس مساهماتهم. وقاعدة النوعية: أنه يجب المساواة بين العاملين في المكافآت. وقاعدة الحاجة: أي أن يُقدم الأفراد ذوو الحاجة الضرورية على غيرهم.
- ب. العدالة الإجرائية: العدالة التي يتم من خلالها إدراك الفرد بمدى عدالة الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية (الطشي، 2019: 81)، وتتحقق العدالة الإجرائية من حيثُ الإجراءات المتخذة في المنظمة، في اتخاذ القرارات وتنفيذها بعدالة دون تمييز بين العاملين، فالعدالة إنصاف ومساواة.
- ج. عدالة التعاملات: هي إدراك الفرد في المنظمة أن المشرف يتعامل معه باحترام وصدق ولباقة (لمين & أميرة، 2020: 46)، وعدالة التعاملات تعتمد على تنبّهات للقائمين على المسؤولية المباشرة، على الأفراد، وذلك لحساسية المواقف التي تتطلب الحذر من الوقوع فيها فتؤدي إلى تفسيرات تحوم حول الحمى، فتُثير شبهات حولها، مما يؤدي لضعف ثقة العاملين بمسؤولهم، واحساسهم بانعدام العدالة.

2-1-2- إدارة التميز Excellence Management:

يُعد التميز النتيجة النهائية لتحقيق الجودة في العمل، فهي وفقاً ل(دياب، 2018: 197) "مجموعة العمليات والأنشطة التي تبتكرها وتنظمها إدارة المنظمة بأعلى درجات الإلتقان في العمل والتميز في الأداء، بما يحقق ويفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها". ولذلك تُعبر إدارة التميز عن تميز الكفاءات البشرية في أي منظمة، من خلال تنفيذ مهامها، وتحقيق أهدافها، وتميز استراتيجياتها وسياساتها، وسعيها للتحسين المستمر، وتميز منتجاتها وخدماتها، وقوة علاقاتها مع غيرها من المنظمات ذات العلاقة.

معايير إدارة التميز:

تتمثل معايير التميز في الآتي: (محمد، 2017) (Manuela, et al, 2014, 9) و(المليحي، 2016: 102):

1. القيادة: الجامعات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل، ويؤثرون بوصفهم نماذج تشكل دور القيم والأخلاق، ولديهم مرونة وقدرة على جعل المنظمة تصل لطريق النجاح.

2. السياسة والاستراتيجية: الجامعات المتميزة هي التي تقوم بتطبيق رؤيتها ورسالتها وتطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصالح، وتأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه.
3. الموارد البشرية: الجامعات المتميزة تُثمن وتُقدر أفرادها، وتقوم بتطوير قدراتهم على المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، وتُعزز العدالة والمساواة، وتتواصل معهم وتكافئهم وتقدرهم.
4. الشراكات والموارد: تتميز الجامعات بالتخطيط، وإدارة الشراكات الخارجية، والموارد الداخلية، لتدعيم السياسة والاستراتيجية، وإدارة الأثار البيئية والمجتمعية بفعالية.
5. العمليات: تصمم الجامعات وتحسن العمليات من أجل الإرضاء التام، وتوليد قيمة متزايدة للعملاء.
6. التركيز على الطلبة: وهو ما تقوم به الجامعات من دراسات، واستطلاعات لتحديد متطلبات المستفيدين من الخدمة، وتحديد مستوى الرضا لديهم من المنتج.
7. الخدمة المجتمعية: وتتم من خلال ما تنمي الجامعة لدى المتعلمين من القدرات الفاعلة والقادرة على المشاركة في بناء المجتمع، وحل مشكلاته.

2-1-3- الأداء التنظيمي Organizational Performance:

يُعدُّ الأداء مفهوماً يحتوي على الأهداف المتعددة، والأنشطة المتنوعة والمنفذة لتحقيق هذه الأهداف في المنظمة، وقد عُرف الأداء التنظيمي بأنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين، وذلك من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل المنظمة" (أحمد، وفتيحة، 2020: 131) وهذا يعني أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بنتائج ومخرجات تنفيذ مهام وواجبات العاملين في المنظمة.

أبعاد الأداء التنظيمي:

- يتفق (الوهبي وآخرون، 2020: 18) و(بلقرع، 2018: 96) و(إبراهيم، 2022: 119). أن أهم الأبعاد والمؤشرات التي تحدد الأداء التنظيمي في الجامعات الآتي:
- أ. الكفاءة التنظيمية وهي الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات". وبناءً عليه يتم تحديد الكفاءة التنظيمية من خلال: كفاءة التخصص، والإنتاجية، والتقنية، والتسويق، والإدارية، والمهارية، والمعرفية، والرقابية.
 - ب. الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية، كالإنتاج كماً ونوعاً، والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يكفل للمنظمة الاستقرار، والتكيف، ومن ثم النمو والتطور، والبقاء
 - ج. الرضا الوظيفي: وهو إحساس داخلي للفرد، يتمثل في شعوره بالسعادة والارتياح نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته، من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها

ثانياً- الدراسات السابقة

- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة متغيرات الدراسة وتنوعت أهدافها واختلفت لاختلاف أهداف الباحثين، وأهمها:
- هدفت دراسة باثنية (2019) لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت ومستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على

عينة عشوائية طبقية بلغت (124) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء في المتوسط، بينما جاءت نتائج الأداء السياقي مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية والأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس.

- وهدفت دراسة حسين (2020) كذلك إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (87) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى: أن المستوى العام للعدالة التنظيمية في كلية التربية بنين جامعة الأزهر جاء في المتوسط، ووجود علاقة قوية موجبة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- بينما هدفت دراسة الكامل (2019) للكشف عن أثر إدارة التميز في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (211) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وتوصلت إلى: وجود أثر دال إحصائياً لإدارة التميز بأبعاده الخمسة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات الداخلية) في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- أما دراسة يوسف (2019): فهتفت إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ونماذجها، بالتركيز على النموذج الأوروبي لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي في جامعة المنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع الاستبانة على عينة طبقية بلغت (225) من هيئة التدريس، وتوصلت إلى: أن بعد الاستراتيجية تحقق بدرجة عالية، بينما يُعدي القيادة، ونتائج المستفيدين تحققاً بدرجة متوسطة، في حين أن بقية الأبعاد، وهي إدارة الموارد البشرية، والطلاب الخريجين، وإدارة العمليات، والبحث العلمي تحققت بدرجة منخفضة.

- ومن جهة أخرى هدفت دراسة (Abu Naser & Al Shobak, 2018) إلى دراسة التميز التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (235) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى: وجود إجماع بين أفراد عينة الدراسة على أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز، حيثُ حصلت على موافقة كبيرة، كما حصلت "الخدمة المتميزة" على نسبة كبيرة، وحصل "التميز المعرفي" على موافقة متوسطة كأحد عناصر التميز التنظيمي.

- وهدفت دراسة القحطاني وعلي (2021) إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على القيادات وعددهم (119) فرداً، وتوصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن متوسط، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية.

- دراسة حمزة (2019) للكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة طبقية بلغت (144) طالباً بالدراسات العليا، وتوصلت إلى: أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

- وتأتي دراسة (El Talla, et al, 2018) للتعرف على واقع تطبيق معيار الريادة وفقاً لنماذج الجودة العالمية في الجامعات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستبانة وزعت على عينة عشوائية (282) فرداً،

وتوصلت إلى: وجود مستوى عالٍ من نتائج الأداء الجامعي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، جاءت بالترتيب؛ نتائج الأداء للطلبة والمستفيدين، ومخرجات الأداء فيما يتعلق بالمجتمع وأخيراً: نتائج الأداء فيما يتعلق بالموارد البشرية.

- بينما هدفت دراسة جهاد وعباس (2021) إلى الكشف عن علاقة الرؤية الاستراتيجية بالأداء المؤسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الكليات العراقية، واستخدم المنهج الوصفي- المسحي الارتباطي-، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (90) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوصلت إلى: أن تميز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الإدارية جاء بمستوى جيد، وتؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وبين الأداء التنظيمي.

- وهدفت دراسة الجمل (2019) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (103) من العاملين في مؤسسات التربية والتعليم، وتوصلت إلى: أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي جاء متوسطاً بشكل عام، وجاءت مجالات العدالة مرتبة: (التفاعلية، التوزيعية، التقييمية، الإجرائية) في حين جاءت مجالات التميز: (القيادي، تقديم الخدمة، البشري)، وبينت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

- هدفت دراسة (Ouma, & Zachary, 2018) إلى معرفة تأثير الرسالة والرؤية على الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (136) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في جميع الجامعات الخاصة في كينيا، وتوصلت إلى: أن الرسالة والرؤية تؤثران إيجاباً في الأداء التنظيمي، وأن النموذج كان ذا دلالة إحصائية في التنبؤ بالعلاقة بين متغيرات الدراسة. تعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تحديد عينة الدراسة، باستثناء دراسات (الجمل، 2020)، و(بائنية 2019)، و(حسين، 2020)، و(Abu Naser & Al Shobak, 2018)، و(Sharma & Al- Sinawi 2021)، ودراسات (حمزة، 2019)، و(الجمل، 2019)، اقتصرتا على مجالي الطلبة والمعلمين والتربية والتعليم. ومن خلال مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛ يتضح أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والمكان، كما تضمنت ربط مشكلة الدراسة بمتغير سلوكي مهم، هو العدالة التنظيمية، وبمتغير معاصر وحديث وهو إدارة التميز.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام منهجية مركبة من مسارين المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (3720) فرداً، وفقاً لإحصائية تقرير الأداء للجامعات اليمنية للعام 2019/2020م لوزارة التعليم العالي، وبعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة تم تحديد حجم العينة، وذلك من خلال تطبيق معادلة ستيفن ثومبيسون، أما من حيث اختيار عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عنقودية عشوائية "مرحلية" كجامعات، مع مراعاة عمر الجامعة، ونتج عن ذلك

اختيار (4) جامعات يمنية حكومية، و(6) جامعات خاصة، وتم اختيار عينة الدراسة كأفراد بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتمثلت في (عمداء ونوابهم، رؤساء أقسام، مديرو عموم وإدارات)، وتتضح مواصفات العينة من الجدول(1):

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (ملكية الجامعة، الجنس، المؤهل، المسعى الوظيفي- سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
ملكية الجامعة	الجامعات الحكومية	191	63.4	الجنس	ذكر	263	82.70
	الجامعات الخاصة	127	39.93		أنثى	55	17.29
	الإجمالي	318	100.0		إجمالي	318	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	66	20.75	المسعى الوظيفي	عميد/ نائب عميد	85	26.72
	دبلوم/ ماجستير	59	18.5		رئيس قسم أكاديمي	147	46.22
	دكتوراه	193	60.69		مدير عام/ إدارة	86	27.04
	الإجمالي	318	100.0		الإجمالي	318	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	46	14.46	سنوات الخبرة	11- 15 سنة	96	30
	6- 10 سنوات	61	19.19		16 سنة فأكثر	115	36.16
	الإجمالي	107	34.2		الإجمالي	211	66.3
	الإجمالي	318	100.0		318	100.0	

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة للأكاديميين والإداريين في الجامعات اليمنية كانوا من المنتسبين للجامعات الحكومية بنسبة (63.4%)، وتبعاً للمؤهل فنسبة حملة الدكتوراه (60.69%) وأن العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام بنسبة (72.94)، ومن سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (66.30%) وهي مؤشرات تعكس خبرة غالبية العينة ودقة الإجابات وبالتالي مصداقية الأداة والثقة في نتائج الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة؛ وتكونت في صورتها الأولية من جزأين؛ الجزء الأول: بيانات ديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: (109) عبارة موزعة بين أربعة مجالات وهي (العدالة التنظيمية(17)عبارة، إدارة التميز(50)، الأداء التنظيمي(23)، معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية(19)عبارة.

صدق الأداة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على (32) محكماً؛ من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، اللغة العربية، علم نفس، إحصاء، قياس وتقويم، وبعد أن ابدوا ملاحظاتهم، تم تعديل الأداة، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين، الأول: البيانات الديموغرافية للعينة، والثاني: اشتملت على (80) عبارة؛ موزعة بين مجالات الدراسة، العدالة التنظيمية (16) عبارة، إدارة التميز(37) عبارة، الأداء التنظيمي(16) عبارة، معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية(11).

الاتساق الداخلي على مستوى أداة الدراسة بشكل عام:

وللكشف عن نتائج الاتساق الداخلي على مستوى مجالات الدراسة بشكل عام، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو في الآتي:

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي على مستوى مجالات الدراسة بشكل عام باستخدام معامل بيرسون للارتباط

الدلالة	الارتباط	المجال
0.000	0.813	المجال الأول: العدالة التنظيمية
0.000	0.845	المجال الثاني: إدارة التميز
0.000	0.813	المجال الثالث: الأداء التنظيمي
0.000	0.791	المجال الرابع: معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية
0.000	0.815	الدرجة الكلية للارتباط

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، ويتضح أن معاملات الارتباط بين مختلف عبارات المجالات لها مرتفعة، فاقت (80%)، والذي يبين أنها دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تُعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقةً لما وُضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين (ألفا كرونباخ، ومكدونالد أوميغا)، وكما يبينها الجدول (3):

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

المتغيرات	معامل الثبات	الأبعاد	Cronbach's Alpha	McDonald Omega	الدلالة
العدالة التنظيمية	0.866	العدالة التوزيعية	0.886	0.887	0.000
		العدالة الإجرائية	0.904	0.903	0.000
		العدالة "التفاعلية"	0.810	0.815	0.000
إدارة التميز	0.874	القيادة	0.916	0.916	0.000
		الرؤية الاستراتيجية	0.922	0.922	0.000
		إدارة الموارد البشرية	0.750	0.751	0.000
		الموارد المادية والشراكات	0.899	0.899	0.000
		إدارة العمليات	0.919	0.920	0.000
		التركيز على الطلبة	0.879	0.880	0.000
		خدمة المجتمع	0.941	0.942	0.000
الأداء التنظيمي	0.906	الرضا الوظيفي	0.893	0.896	0.000
		كفاءة الجامعة كمنظمة	0.933	0.934	0.000
		فعالية الجامعة كمنظمة	0.894	0.895	0.000
المعوقات	0.862	معوقات إدارة التميز	40.89	0.894	0.000
		معوقات العدالة التنظيمية	0.831	0.835	0.000
الثبات الكلي			0.884	0.886	0.000

يتبين من الجدول (3) أن الاتساق الداخلي لجميع المجالات- باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) بلغ (0.884) وحسب مقياس (McDonald Omega) لجميع المجالات (0.886) وهي قيم دالة على ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

المحك المعياري لإجابات عينة الدراسة:

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم منح الإجابات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن تم حساب المدى (5-1=4) وتم تقسيمه على مستويات المقياس أي $4 \div 5 = 0.80$ ثم تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد لصحيح، وكذلك بالنسبة للنسبة المئوية وهكذا أصبح تقييم متوسطات النسبي وفقاً لجدول (3)

جدول (3) متوسطات الزن النسبي لإجابات عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

م	التقدير اللفظي	الوزن النسبي من . إلى	النسبة 100%	مستوى التطبيق
1	بدرجة كبيرة جداً	5.00- 4.21	100.0%- 84.0	عالي جداً
2	بدرجة كبيرة	4.20- 3.41	83.9%- 68.0	عالي
3	بدرجة متوسطة	3.40-2.61	67.9%- 52.0	معتدل
4	بدرجة ضعيفة	2.60 – 1.81	51.9- 36.0	ضعيف
5	بدرجة ضعيفة جداً	1.80 -1	أقل من 36%	ضعيفة جداً

4- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها ودرجاتها الكلية، ويتضح ذلك في جدول (4):

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف والأهمية لأبعاد لعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية ودرجاتها الكلية

م	مستوى العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة الممارسة
3	العدالة التفاعلية	3.25	1.08	65.0	1	متوسطة
2	العدالة الإجرائية	3.11	1.06	62.2	2	متوسطة
1	العدالة التوزيعية	2.92	1.07	58.3	3	متوسطة
	المتوسط الكلي للعدالة التنظيمية	3.09	1.068	61.8		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية بشكل إجمالي بلغ (3.09)؛ وبنسبة (61.8%)، وهي درجة ممارسة تؤكد بأن الجامعات اليمنية تعمد إلى تطبيق متوسط للعدالة التنظيمية، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة لعدة أسباب منها الآتي: قصور في تبني السياسات والأنظمة التي تُنظم الترقيات والحوافز، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وكذلك ضعف مستوى الرقابة من قبل الجهات المعنية فيما يخص تطبيق القوانين النافذة، وتفشي ظاهرة المحسوبية بمختلف أنواعها، ضعف الوعي لدى العاملين وترددهم في المطالبة بتنفيذ العدالة في جميع المسؤوليات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات حسين (2020)، وبائنية (2019)، والجمل (2019).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "ما واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وللإجابة عن السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات، والانحرافات، لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة التميز بأبعادها ودرجاتها الكلية، ويتضح ذلك في جدول (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات والأهمية النسبية لبعدها إدارة التميز في الجامعات اليمنية

م	ممارسة إدارة التميز	المتوسط	الانحراف	النسبية	رتبة البُعد	الممارسة
2	الرؤية الاستراتيجية	3.39	0.91	67.9	1	متوسطة
6	التركيز على الطلبة	3.22	0.92	64.4	2	متوسطة
1	القيادة	3.22	1.01	64.4	3	متوسطة
5	إدارة العمليات	3.08	0.886	61.7	4	متوسطة

7	خدمة المجتمع	3.00	1.013	60.1	5	متوسطة
4	الموارد المادية والشراكات	2.92	0.870	58.3	6	متوسطة
3	إدارة الموارد البشرية	2.78	0.936	55.6	7	متوسطة
	المتوسط الكلي لإدارة التميز	3.08	0.913	61.7		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن جميع أبعاد إدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة، وأن أكبر تقدير للممارسة كان لُبُعد الرؤية الاستراتيجية، بمتوسط (3.39)، وجاء أقل تقدير للممارسة لُبُعد إدارة الموارد البشرية، بمتوسط (2.78)، وجاء التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات اليمنية بمتوسط (3.08) وبانحراف (0.913) وبنسبة (61.7%)، وهي درجة ممارسة تؤكد بأن الجامعات اليمنية تطبق إدارة التميز بشكل (متوسط)، وهي نتيجة مقبولة، إلا أنها لم تصل للواقع المأمول، ويُعزى السبب في ذلك إلى: وجود ضعف في تمويل برامج الجامعات وأنشطتها، وأهمها أنها تفتقر إلى الدعم المالي المناسب، مما يؤدي إلى إعاقتها عن تنفيذ مسؤولياتها تجاه برامجها وأنشطتها المختلفة، وقد يكون بسبب اهتمام القيادة الجامعية العليا للجامعات اليمنية الخاصة بالجانب الربحي مما يحد من تبني نموذج معايير تميز عالمية، وقد تُعزى لأسباب أخرى وفقاً لمؤثرات ومتغيرات لم يتم ذكرها أو تحديدها في الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المولى (2019).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "ما مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"

جدول (6) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية

م	مستوى الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف	الأهمية النسبية	الرتبة	الممارسة
3	فعالية الأداء للجامعة كمنظمة	3.10	1.04	62.0	1	متوسطة
2	كفاءة الأداء للجامعة كمنظمة	2.82	1.05	56.4	2	متوسطة
1	الرضا الوظيفي	2.72	1.05	54.3	3	متوسطة
	المتوسط العام للأداء التنظيمي	2.88	1.06	57.6		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية- بشكل إجمالي- جاء بمتوسط (2.88) وانحراف (1.06) بنسبة (57.6%)، وهي درجة ممارسة تؤكد بأن مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية تم تطبيقه وتحقيقه بدرجة متوسطة، وتوزو الباحثة المستوى المتوسط للأداء التنظيمي لعدة أسباب منها: نقص التمويل، وافتقار معظم الجامعات الحكومية إلى الدعم المالي "انقطاع الراتب ضعف الحوافز المالية" المناسب، ويعود أيضاً إلى نقص الكادر البشري ذي الكفاءة العالية؛ وذلك بسبب هجرة البعض منهم لدول أخرى بحثاً عن البديل الأفضل- مادياً ومعنوياً- لما هم عليه في جامعاتهم الأم، وقد يُفسر ضعف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين إلى ضعف مستوى المهارات الإدارية الحديثة لدى قيادة الجامعات في تعزيز الرضا لدى العاملين. وتتفق النتيجة مع دراسات القحطاني وعلي (2021)، وحمزة (2020).

- الإجابة على السؤال الرابع: ما دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات؟ وللإجابة على السؤال الرابع تم اختبار الفرضية الرئيسة وتقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية الآتي:
 - اختبار الفرضية الثانية "الفرعية": توجد علاقة أثر دالة إحصائياً بين إدارة التميز وبين العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- وللكشف عن العلاقة والأثر بين متغيري إدارة التميز والعدالة التنظيمية، تم التأكد من الارتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية للكشف عن معامل تضخم التباين والتباين المسموح، وصلاحية نموذج الانحدار، وملاءمة البيانات، وعلى ضوء ذلك تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وكما يبينها الجدول (7):

جدول (7) معامل الانحدار البسيط لأثر إدارة التميز في العدالة التنظيمية

قيمة (F)			معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
الدلالة المعنوية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	3.27	164.15	0.724	0.851	إدارة التميز

يتبين من الجدول (7) أن الدلالة الإحصائية لإدارة التميز تساوي (0.000)، والتي تُعد أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.851)، وهذا يدل على وجود تأثير قوي لإدارة التميز في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (164.15)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (3.27)، وبلغ معامل التحديد R² (0.724)، والذي يُفسر بأن أي تغيير في إدارة التميز في الجامعات اليمنية يعود بالتأثير بنسبة (72%) في العدالة التنظيمية.

ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالعدالة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي، وجدول (8) يوضح النتائج:

جدول (8) معامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة التميز في العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة	الأثر
المقدار الثابت	0.097	0.092		1.048	0.295	
القيادة	0.379	0.051	.362	7.479	0.000	وجود أثر
الرؤية الاستراتيجية	0.099	0.055	.103	1.805	0.072	لا يوجد
إدارة الموارد البشرية	0.124	0.052	.122	2.400	0.017	وجود أثر
الموارد المادية والشراكات	0.184	0.059	.181	3.110	0.002	وجود أثر
إدارة العمليات	-0.016	0.057	-0.016	-0.274	0.784	لا يوجد
التركيز على الطلبة	0.247	0.049	.249	5.051	0.000	وجود أثر
خدمة المجتمع	-0.065	0.046	-.072	-1.397	0.163	لا يوجد

يتضح من الجدول (8) أن الدلالة الإحصائية لأبعاد إدارة التميز تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05) باستثناء أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع) والتي تُعد أكبر من (0.05) فيما كانت قيم معامل B موجبة، ومن تحليلات قيمة (T المحسوبة)، والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (1.96) تبين أن هنالك أثراً لكل من (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية والشراكات، والتركيز على الطلبة) في العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية، باستثناء (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع) حيث تبين عدم وجود أثرٍ لهما في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، وتُفسر النتيجة بحجم حضور متغير إدارة التميز في توجه الجامعات اليمنية، والذي كان له الدور المؤثر في العدالة التنظيمية، ويمكن القول بأن أي تحسن في ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية؛ سيُسهم في تحسين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية.

ولمعرفة درجة ارتباط كل بُعد من أبعاد إدارة التميز بالعدالة التنظيمية بصفة مستقلة عن الأبعاد الأخرى، تم حساب معاملات الارتباط البسيطة والجزئية، ويتضح ذلك في جدول (9):

جدول (9) معامل الارتباط البسيطة والجزئية لأبعاد إدارة التميز في العدالة التنظيمية

معامل الارتباط الجزئي			معامل الارتباط البسيط			إدارة التميز
القرار الإحصائي	الدلالة	الارتباط	القرار	الدلالة	الارتباط	
ارتباط ضعيف	0.000	0.337	ارتباط قوي	0.000	0.797	القيادة

الرؤية الاستراتيجية	0.769	0.000	ارتباط قوي	0.086	0.072	لا يوجد ارتباط
إدارة الموارد البشرية	0.745	0.000	ارتباط قوي	0.114	0.017	ارتباط ضعيف
الشراكات والموارد غير البشرية	0.749	0.000	ارتباط قوي	0.147	0.000	ارتباط ضعيف
إدارة العمليات	0.733	0.000	ارتباط قوي	-0.013	0.784	لا يوجد ارتباط
التركيز على الطلبة	0.771	0.000	ارتباط قوي	0.235	0.000	ارتباط ضعيف
خدمة المجتمع	0.707	0.000	ارتباط قوي	-0.067	0.163	لا يوجد ارتباط

يُلاحظ من الجدول (12) أن الارتباط الجزئي بين كل من الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، وخدمة المجتمع بالعدالة التنظيمية غير دال إحصائياً، وبعد أن تم إضافة الأبعاد الأخرى قل مستوى الارتباط إلى (0.028، -0.052) بمستوى أكبر من (0.05) وقد تكون العلاقة السابقة بينهما زائفة، حيثُ تحققت العلاقة بين إدارة التميز والعدالة التنظيمية السابقة من خلال دمج قياس العلاقة الكلية لأبعاد إدارة التميز والعدالة التنظيمية، وعند انفراد قياس العلاقة اتضح انعدام العلاقة بين الأبعاد: الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، خدمة المجتمع، مع العدالة التنظيمية، بينما استمرت العلاقة الطردية الموجبة بين بقية أبعاد إدارة التميز مع العدالة التنظيمية عند (0.05) وهي نتيجة تؤكد نتائج مُعامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة التميز في العدالة التنظيمية، ويُعزى ظهور هذه النتيجة لضعف تأثير الرؤية الاستراتيجية وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، ولضعف وضوح وتوفير هذه الأبعاد في واقع الجامعات اليمنية، وبهذه النتيجة يتم قبول جزئية من الفرضية الصفرية، ورفض الجزئية الأخرى، وقبول البديلة، بعدم وجود علاقة أثر لأبعاد إدارة التميز (الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، خدمة المجتمع) في العدالة لتنظيمية.

• اختبار الفرضية الأولى "الفرعية": توجد علاقة أثر معنوية بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$):

وللتعرف على تأثير إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط، ويتضح من خلال نتائج جدول (10):

جدول (10) معامل الانحدار البسيط لأثر إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	
			المحسوبة	الجدولية
إدارة التميز	0.899	0.808	268.002	3.27
				الدلالة المعنوية
				0.000

يتبين من الجدول (10) أن الدلالة الإحصائية لإدارة التميز تساوي (0.000)، والتي تُعدُّ أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.899)، وهذا يدلُّ على وجود علاقة تأثير قوي لإدارة التميز في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، بينما بلغت قيمة F المحسوبة (268.002)، وهي أعلى من الجدولية (3.27)، وبلغ معامل التحديد R² (0.808)، والذي يُفسَّر بأن أي تغيير في إدارة التميز في الجامعات اليمنية يعود بالتأثير بنسبة (80%) في الأداء التنظيمي، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التميز بأبعادها مُجمعة في الأداء التنظيمي في الجامعات، وبذلك تتم الإجابة على السؤال الخاص بأثر إدارة التميز في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية.

ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالأداء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي، ويتضح ذلك من الجدول (11):

جدول (11) مُعامل الانحدار المتدرج التراكمي لأثر إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي

م	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة	الأثر
---	-----------------	---	----------------	------	------------	---------	-------

لا	0.252	2.148		.076	0.088	المقدار الثابت	
يوجد	0.000	4.781	.193	.042	0.200	القيادة	1
لا	0.562	.580	.028	.045	0.026	الرؤية الاستراتيجية	2
يوجد	0.000	4.244	.180	.043	0.182	إدارة الموارد البشرية	3
يوجد	0.000	5.843	.284	.049	0.286	الموارد المادية والشراكات	4
لا	0.277	-1.088	-.053	.047	-0.052	إدارة العمليات	5
يوجد	0.000	4.300	.177	.041	0.174	التركيز على الطلبة	6
يوجد	0.000	4.286	.184	.038	0.164	خدمة المجتمع	7

يتضح من الجدول (11) بأن الدلالة الإحصائية لأبعاد إدارة التميز تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05)، باستثناء بُعدي (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات)، والتي تُعد أكبر من (0.05) فيما كانت قيم مُعامل B موجبة، ومن تحليلات قيمة (T المحسوبة)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) وعلى ضوء ذلك تبين أن هناك أثراً لأبعاد إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، باستثناء بُعدي (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات) حيثُ تبين عدم وجود أثرٍ لهما في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتُفسر هذه النتيجة إلى ضعف حضور وتوفير الرؤية الاستراتيجية وإدارة العمليات في الجامعات اليمنية، مما ينعكس سلباً على علاقتها وتأثيرها في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، وبهذه النتيجة يتم قبول جزئية من الفرضية الصفريّة، ورفض الجزئية الأخرى، وقبول البديلة، وهي أنه لا توجد علاقة أثر لبعض أبعاد إدارة التميز المتمثلة في بُعدي (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات) في الأداء التنظيمي. وقد توزعت بقية الأبعاد في مستوى الأثر تنازلياً بنسبة مشاركة أبعاد إدارة التميز في الأداء التنظيمي، بدايةً ببعُد الموارد المادية والشراكات، يتبعه بُعد القيادة، يليه بُعد التركيز على الطلبة، وبعُد خدمة المجتمع، وجاء أخيراً من حيث درجة التأثير بُعد إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن التفسير بحجم حضور متغير إدارة التميز في توجه الجامعات اليمنية، والذي قد يكون له الدور الأهمثل في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الجامعات، وإن أيّ تحسن لإدارة التميز فيها يتوقع منها مساهمة في تحسين الأداء التنظيمي.

● اختبار الفرضية الثالثة "الفرعية": توجد علاقة أثر دالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وللكشف عن العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي، تم التأكد من الارتباط المتداخل بين المتغيرين، وتم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية، للكشف عن معامل تضخم التباين والتباين المسموح، واختبار صلاحية نموذج الانحدار، لضمان ملاءمة البيانات، وعلى ضوء ذلك تم اختبار تحليل الانحدار الخطي لأثر العدالة التنظيمية على الأداء التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال الآتي:

جدول (12) معامل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية

قيمة (F)			معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	R ²	R	
0.000	3.27	551.072	0.786	0.887	العدالة التنظيمية

يتبين من الجدول (12) أن الدلالة الإحصائية للعدالة التنظيمية تساوي (0.000)، والتي تُعد أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.887)، وهذا يدل على وجود تأثير قوي للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (551.072)، وهي أعلى من قيمتها المُجدولة البالغة (3.27)، وبلغ معامل التحديد R²

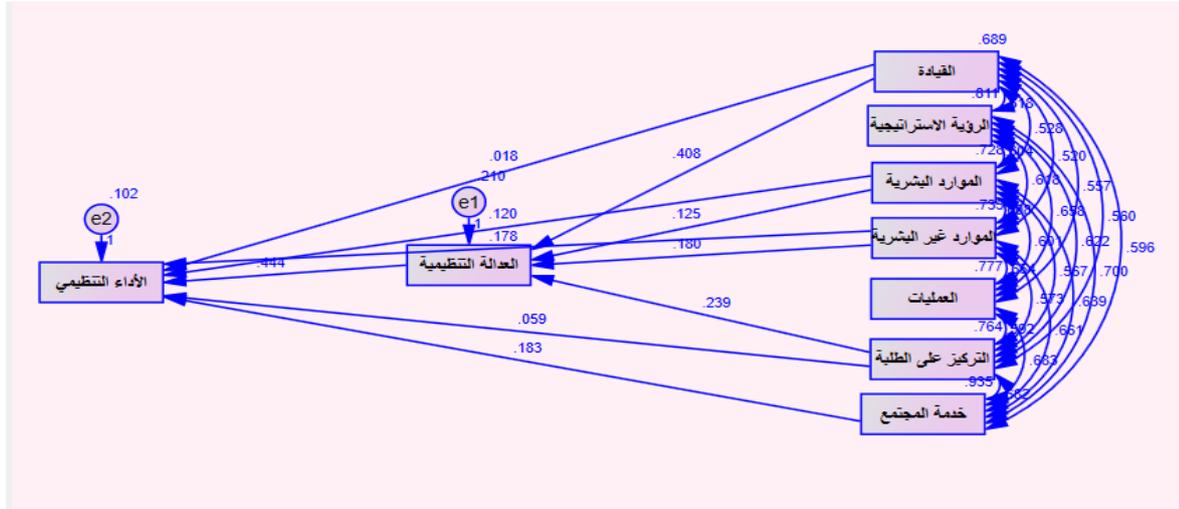
(0.786)، والذي يُفسّر بأن أي تغيير في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية سيعود بالتأثير بنسبة (78%) في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، ويمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها مُجمعة في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وبذلك تتم تحقيق فرضية الدراسة والتي تختص بتأثير العدالة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية. ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالأداء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (13) معامِل الانحدار المتدرج لأثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.226	0.069		3.287	0.001
عدالة التوزيعات	0.536	0.039	0.546	13.793	0.000
عدالة الإجراءات	0.258	0.042	0.283	6.076	0.000
عدالة التعاملات (التفاعلات)	0.088	0.034	0.101	2.565	0.011

يتبين من الجدول (13) أن هنالك تبايناً في مستوى التأثير لأبعاد العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، حيث توزعت تنازلياً نسبة مشاركة أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي حسب قيمتي "B" وأيضاً بيتا، وقيمة T المحسوبة، بداية ببعد عدالة التوزيع، والذي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتفسر الباحثة ذلك بأن أي ممارسة للعدالة التوزيعية من خلال توزيع المهام والواجبات الوظيفية على الكادر الوظيفي من العاملين، بطريقة منصفة، فإن ذلك يُشعر العاملين بأنهم يحصلون على التوزيع العادل التي يحصل عليها زملائهم في الجامعة نفسها، ومقارنة بالجامعات الأخرى، ويتبعه بعد عدالة الإجراءات، حيث كان تأثيره- أيضاً- قويا في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتُفسر الباحثة ذلك بأنه كلما تم تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والقوانين بين الكادر الوظيفي بعدالة، فإن ذلك حتما سيزيد من تحسين أدائهم الوظيفي، وحل ثالثاً من حيث درجة التأثير يُعد عدالة التعاملات، وبذلك يمكن التفسير بأن حجم حضور متغير العدالة التنظيمية في توجه الجامعات، سيكون له دور بارز في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، وبأن أي تحسن في تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، سيؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

- اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة: توجد علاقة أثر دالة إحصائية بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من خلال توسط العدالة التنظيمية بينهما. وللإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وتحقيق فرضيتها الرئيسة؛ تم استخدام تحليل المسار "Analysis Path" وتهدف هذه الطريقة إلى التحقق من وجود دور للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وللتأكد كذلك من قوة النموذج الذي وضعته الباحثة، كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (2) النموذج المعدل لاختبار أثر إدارة التميز بأبعادها في الأداء التنظيمي، من خلال توسط العدالة التنظيمية بينهما في الجامعات اليمنية

وللتأكد من جودة النموذج المعدل تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وكما يبينها الجدول (16) الآتي:

جدول (16) مؤشرات الحكم على جودة المطابقة للنموذج المعدل للدراسة

المؤشرات	مؤشرات جودة المطابقة	القيم المستخرجة	شرط القبول	القرار
مؤشرات القبول المطلق (AFI)	مؤشر جودة التوافق (GFI)	0.997	(1-0)	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)	0.024	أقل من 0.08	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.003	تساوي أو أقل من 0.08	قبول
مؤشرات المدى التزايدي (IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.999	(1-0)	قبول
	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر توكر لوييس (TLI)	0.998	(1-0)	قبول
مؤشر الحزم	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	1.266	أقل من 5	قبول
	مستوى الدلالة (P)	0.275	أكبر من 0.05	قبول

يتضح من الجدول (16) أن: النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية DF/CMIN تساوي (1.266)، وقيمة p تساوي (0.275) وبالتالي مربع كاي غير دال عند مستوى (0.05) وعليه يتبين أن النموذج المعدل حصل على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة عالية لقياس أثر إدارة التميز في الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

- الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة التميز على الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية: وللكشف عن الأثر المباشر وغير مباشر لإدارة التميز في الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية، تم استخدام برنامج "Amos" لتحليل البيانات، ويتضح في جدول (17):
- جدول (18) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة التميز في الأداء التنظيمي في حالة توسط العدالة التنظيمية

المسار الانحداري	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	نوعية الوساطة
------------------	---------------	-------------------	-------------	---------------

يتبين من الجدول (18) تتمثل النتائج المستخرجة من برنامج Amos في الآتي:

	التأثير	المعنوية	المعنوية	التأثير	المعنوية	التأثير	
وساطة كلية	0.410	0.004	-	0.004	0.410	القيادة.....العدالة التنظيمية	
Full Mediation	0.200	0.004	0.181	0.705	0.018	القيادة... الأداء التنظيمي	
وساطة جزئية	0.125	0.027	-	0.027	0.125	الموارد البشرية...العدالة التنظيمية	
Complementary	0.18	0.004	0.055	0.008	0.120	الموارد البشرية... الأداء التنظيمي	
وساطة جزئية	0.180	0.004	-	0.004	0.180	موارد غير بشرية. عدالة التنظيمية	
Complementary	0.258	0.004	0.080	0.004	0.178	موارد غير بشرية.. الأداء التنظيمي	
وساطة كلية	0.240	0.004	-	0.004	0.240	تركيز على الطلبة...عدالة التنظيمية	
Full Mediation	0.165	0.004	0.106	0.100	0.059	التركيز على الطلبة.. الأداء التنظيمي	
لا توجد وساطة	-	-	-	-	-	خدمة المجتمع...العدالة التنظيمية	
	0.183	0.004	-	0.004	0.183	خدمة المجتمع... الأداء التنظيمي	

1- المسار الأول: القيادة، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي

يتضح من الجدول (18)، عدم وجود تأثير مباشر للقيادة في الأداء التنظيمي حيث بلغت مستوى الدلالة (0.705)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ بينما تبين وجود تأثير مباشر للقيادة في العدالة التنظيمية حيث بلغت مستوى الدلالة (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومعامل ارتباط بلغت قيمته (0.410)، وهذا يدل على أن القيادة لديها قدرة التأثير في رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؛ وتبين -كذلك- وجود تأثير غير مباشر للقيادة في الأداء التنظيمي من خلال التوسط الكلي للعدالة التنظيمية بمستوى دلالة (0.004) ومعامل ارتباط بلغت قيمته (0.181) ليصبح التأثير الكلي (0.200) بمستوى دلالة (0.004)، ويفسر بقدرة العدالة التنظيمية على أن تتوسط كلياً بين القيادة والأداء التنظيمي، بل وتحل محلها أن توفرت لها البيئة الجامعية المناسبة.

2- المسار الثاني- إدارة الموارد البشرية، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين وجود تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، عند مستوى الدلالة (0.008)، وهي أقل من (0.05)؛ كما تبين وجود تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية في العدالة التنظيمية، عند (0.027) وهي أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.125)، وبالتالي يمكن القول بوجود أثراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية في العدالة التنظيمية، وهذا يدل على أن إجراءات إدارة الموارد البشرية تؤثر في رفع مستوى الإحساس بتطبيق العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات اليمنية؛ وتبين كذلك وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من خلال التوسط الجزئي للعدالة التنظيمية بمستوى دلالة (0.027)، ومعامل ارتباط (0.055) ليصبح التأثير الكلي (0.18) بمستوى دلالة (0.004)، ويفسر بقدرة تطبيق العدالة التنظيمية التأثير ولو جزئياً بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

3- المسار الثالث- الموارد المادية والشراكات، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين وجود تأثير مباشر للموارد غير البشرية والشراكات في الأداء التنظيمي؛ بلغت الدلالة (0.004) وهي أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.178)، كما تبين وجود تأثير مباشر للموارد المادية والشراكات في العدالة التنظيمية؛ عند مستوى (0.004)، وهي أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.180)، وهذا يدل على أن المتطلبات المادية والشراكات لها قدرة التأثير في رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؛ وتبين -كذلك- وجود تأثير غير مباشر بين الموارد

المادية والشراكات في الأداء التنظيمي من خلال التوسط الجزئي للعدالة التنظيمية بمستوى دلالة (0.004)، ومعامل ارتباط (0.080)، ليصبح التأثير الكلي (0.258) بمستوى دلالة (0.004)، ويُفسر ذلك بقدرة العدالة التنظيمية أن تتوسط جزئياً بين الموارد المادية والشراكات والأداء التنظيمي.

4- المسار الرابع- التركيز على الطلبة، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين عدم وجود تأثير مباشر للتركيز على الطلبة في الأداء التنظيمي، وبلغت الدلالة (0.100)، ومن جهة أخرى تبين وجود تأثير مباشر للتركيز على الطلبة في العدالة التنظيمية، بدلالة (0.004)، وكلاهما أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.240)، وهذا يدل على أن التركيز على الطلبة لديه القدرة على التأثير في مستويات العدالة التنظيمية في الجامعات، وتبين كذلك وجود تأثير غير مباشر للتركيز على الطلبة في الأداء التنظيمي من خلال توسط كلي العدالة التنظيمية عند مستوى (0.004)، ومعامل ارتباط (0.106)، ليصبح التأثير الكلي (0.165) عند (0.004)، ويُفسر بقدرة العدالة التنظيمية أن تتوسط كلياً بين التركيز على الطلبة والأداء التنظيمي بل وتحل محل ذلك التركيز أن توفرت لها البيئة الجامعية المناسبة.

5- المسار الخامس: خدمة المجتمع، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين وجود تأثير مباشر فقط لخدمة المجتمع في الأداء التنظيمي، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومعامل ارتباط بلغت قيمته (0.183). وبناءً على نتائج اختبار فرضية دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز، وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، يتضح مدى تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل "إدارة التميز" والمتغير التابع "الأداء التنظيمي" وبذلك تم تحقيق شرط الوساطة، حيثُ يجب أن ينخفض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند دخول المتغير الوسيط عليهما.

التوصيات والمقترحات.

1. على القيادات الجامعية العليا تطوير المهارات الإدارية للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء مبادئ العدالة التنظيمية، والاهتمام بتعزيز وتطوير قيادات الجامعات اليمنية وتنمية مهاراتهم الإدارية لإدارة التميز الحديثة بأبعادها.
2. على القيادات الجامعية للجامعات اليمنية أن تهتم بتحسين الأداء التنظيمي بأبعاده للجامعات اليمنية.
3. ضرورة إزالة معوقات إدارة التميز، والعدالة التنظيمية؛ بإيجاد مصادر تمويل متنوعة، لتوفير متطلبات العاملين في الجامعات في ظل انقطاع الرواتب وتأجيج الأزمة اقتصادياً، مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي الجامعي.
4. أن تهتم القيادات الجامعية للجامعات اليمنية بتعزيز دور الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات وخدمة المجتمع، ونشر ثقافة أهميتهما بين العاملين.
5. كما تقترح الباحثة ولما لمستته من وجود فجوة بحثية- إجراء دراسات في الموضوعات الآتية:

- (1) دراسة تشخيصية لمعرفة متطلبات تحقيق إدارة التميز في الجامعات اليمنية.
- (2) دراسة تشخيصية لمعرفة متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية.
- (3) إعداد دليل اجرائي تنظيمي، يضم معايير العدالة التنظيمية، ودمجها بمعايير إدارة التميز، وتعميمها على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر والمراجع باللغة العربية:

• القرآن الكريم

1. إبراهيم، أحمد إبراهيم (2022) الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين: دراسة تطبيقية بكلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد42، العدد1، ص113 – 130. DOI: 10.21608/AJA.2022.189441.130
2. أحمد، ضيف؛ وفتحية، صدوق (2020) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي – دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، مجلد4، العدد2، Codes: L2, D2, E5..
3. باثنية، عبد الله أحمد (2019) *العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت وعلاقتها بالأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس* [ماجستير غير منشورة]. جامعة حضرموت، اليمن.
4. برهوم، اديب؛ وعلوش، علا (2018) تقييم واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كلية الاقتصاد بجامعة طرطوس. *مجلة طرطوس للبحوث والدراسات*. مجلد2، العدد4، ص71 – 87. <https://scholar.google.com/citations>
5. بشارت، لبنا محمد (2020) تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. مجلد2، العدد28، ص1010 – 1033. DOI: 10.33976/1443-028-002-043
6. البكالي، مجاهد مصلىح (2022) *إدارة الازمات وعلاقتها بصناعة القرار في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الأنماط القيادية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
7. بلقرع، فاطنة (2018) مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، مج4، عدد1، ص94-113، جامعة الجلفة، الجزائر. الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/6601>
8. تايمز (2021) عرض منهجية التصنيف العالمي تايمز للجامعات العالمية، متاح على موقع: <https://www.timeshighereducation.com/> يوم 15\8\2022م الساعة (8) مساءً.
9. الجمل، سمير سليمان (2019) مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات لتربية والتعليم في محافظة الخليل. *مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية*، مجلد(27) عدد5، ص259-283.
10. جهاد، علي جبر؛ وعباس، كرار جعفر (2021) الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لتربية البدنية وعلوم الرياضة. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*، مجلد29، عدد (3)، ص291–306. <https://jsrse.edu.iq/index.php/home/article/view/264>
11. الحداد، نبيلة محمد (2018) *تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب* [ماجستير غير منشورة]. جامعة إب – اليمن. 879731. <http://search.mandumah.com/Record/879731/Details> Md:
12. الحراسي، عصام حمود (2016) *العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء* [ماجستير غير منشورة]. مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

13. حسين، محمد فتحي (2020) العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، كلية التربية، جامعة دمهور، مصر، مج 12-عدد3، 67 – 134. DOI: [10.21608/jehs.2020.119221](https://doi.org/10.21608/jehs.2020.119221)
14. دياب، كرم عبد الستار (2018) دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة التربية والمقارنة الدولية*، العدد9، ص181 – 294. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-961867>
15. راوي، كريمة (2013) دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *دراسة حالة [ماجستير غير منشورة]*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5850/1/karima-raouai.pdf>
16. الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2019) وثيقة غير مطبوعة، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
17. السراج، محمود محمد (2021) *أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية لفلسطين* [ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، فلسطين. <https://scholar.alaqsa.edu.ps/7562/1/>
18. سيف، عبد الحميد (2017) مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد. *جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، اليمن، عدد8، من 362-390. DOI: 10.35695/1946-000-008-010
19. شجاع الدين، فضل محمد (2022) *تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
20. شنغهاي (2021) عرض منهجية التصنيف العالمي شنغهاي للجامعات العالمية، متاح على موقع: <http://www.shanghairanking.com> تاريخ الزيارة يوم 15\8\2022م الساعة (8) مساءً.
21. الشهاري، محمد شرف (2019) *تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)* [غير منشورة]. جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
22. الصايدي، بشرى ناجي (2022) *الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي* [دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء- اليمن.
23. الصرابي، نبيلة حسن (2016) *أنموذج مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء منهج (SIX Sigma)* [مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج 34، ع 11، ص 1044-1081-104178. DOI: 10.21608/MFES.2018.104178.1081-1044]
24. الطبطبائي، أماني؛ وبطيان، منيرة (2021) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية لمسنين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مجلد1، العدد1، ص145 – 186. <https://jsr-kw.com/wp-content/uploads/2021/08>
25. الطشي، عبد السلام محمد (2019) *أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي تطبيقاً على المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي – اليمن* [دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
26. عطية، أفكار سعيد (2017) تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد14، ص389-581. رقم MD: 919479

27. العولقي، عبد الله أحمد (2020) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، *مجلة الادارة العامة معهد الادارة العامة بالرياض*، مج60، عدد3، ص476 – 537. DOI: 10.36715/0328-060-003-003
28. القحطاني، علي محمد؛ وعلي، فهد أحمد (2021) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد2، العدد1، ص61-86. DOI: https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2021.1.74
29. قطران، عبد السلام أحمد (2022) تقييم حاجات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية في التصنيفات العالمية من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية [دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.
30. الكامل، خير الله أحمد (2019) أثر إدارة التميز في الميزة التنافسية، *بالتطبيق على الجامعات الأهلية اليمنية (2008 – 2018)* [دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان.
31. الكعدي، ناصر محمد (2022) الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
32. لمين، سليمان تيش؛ وأميرة، خياط (2020) العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. *مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد12، العدد1، ص 59-39. ISSN: 1112-5896
33. محمد، أحمد علي الحاج (2017) *الإدارة المتميزة الشاملة في التعليم الجامعي*. جامعة صنعاء. (ب ط).
34. المليجي، رضا إبراهيم (2016) تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. *مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، مج23، ع100، ص63-200. Md: 763047
35. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020) *التقرير السنوي للعام الجامعي، 2019-2020م للجامعات اليمنية*، صنعاء، اليمن.
36. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020) *تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية أكتوبر 2020*، صنعاء، اليمن.
37. يوسف، داليا طه (2019) متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. *مجلة الإدارة التربوية*، م 22، ع22، ص 281-357. MD: 1055573
38. الوهبي، محمد، والسدراني، عبد الله، والحموري، محمد، (2020) أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، الإصدار 27، ص 1-35. WWW.Mecs.comm/ar

ثانياً- المراجع بالإنجليزية Second- References in English :

1. Abu Naser, Samy S & Al Shobaki, Mazen J, (2017) Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *ITEE Journal Information Technology & Electrical Engineerin*, Volume 6, p.10-22. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01522415>, StructId: 558756, HAL Id: hal-01522415, version .
2. Castillo, Cristian & Vicenc, Fernandez, (2017) Relationships between the dimensions of organizational justice and students' satisfaction in university contexts. IC,2017–v13,NO2,p282-301. <http://doi.org/10.3926/ic.774>.

3. El Talla, Suliman A & A. Faraj Allah, Ahmed M. & Abu-Naser, Samy S. & Al Shobaki, Mazen J. (2018) Intermediate Role of the Criterion of Focus on the Students Benefiting in the Relationship between Adopting the Criterion of Partnership and Resources and Achieving Community Satisfaction in the Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*: Vol. 2 Issue 12, Pp 47-59. www.ijeais.org/ijamr.
4. Manuela Brusoni, Radu Damian, Josep Grifoll Sauri, Stephen Jackson, Hasan Komurcugil, Maeie Malmedy, Oxana Matveeva, Galina Motova, Solange Piszcz, Patricia Pol, Ausra Rostlund, Erika Soboleva, Orlanda Tavares, Lagle Zobel (2014) *The Concept of Excellence in Higher Education*. The present report can be downloaded from the ENQA website at <http://www.enqa.eu/index.php/publications>. ISBN 978-952-5539-73-8 (web publication) ISSN 1458-1051.
5. Sharma, Sailesh & Al-Sinawi, Saleh (2021) Organizational Performance Influenced by Academic Service Quality: An Investigation in Public Universities in Malaysia. *January Education Research International* 2021(5): 1-9, <https://www.researchgate.net>. <https://doi.org/10.1155/2021/8408174>
6. Wan, Hooi Lai (2016) Organizational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia. Springer Science+Business Media Singapore Pte Ltd. is part of Springer Science +Business Media, (eBook) DOI 10.1007/978-981-10-0030-0 <http://www.springer.com>

references Arabic in English:

1. Ahmed, guest; Fathia, Sadouk (2020) The role of job involvement in enhancing organizational performance- a comparative study between public and private banks. *Shuaa Journal of Economic Studies*. Volume 4, Issue 2. P127-150. Codes: L2, D2, E5.
2. Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2020) Using the Balanced Scorecard as an Introduction to Supporting Competitiveness in University Education Institutions, *Journal of Public Administration, Institute of Public Administration in Riyadh*, Vol. 60, Issue 3, pp. 476-537. DOI: 10.36715/0328-060-003-003
3. Al-Bakali, Mujahid Musleh (2022) *Crisis management and its relationship to decision-making in Yemeni public universities in light of leadership styles* [unpublished doctoral thesis]. Sana'a University, Yemen.
4. Al-Haddad, Nabila (2018) *A proposed vision for activating organizational justice at Ibb University* [master's thesis, Ibb University]. <http://search.mandumah.com/Record/879731/Details>.
5. Al-Harassi, Issam Hammoud (2016) *Organizational justice and its relationship to the level of organizational commitment among administrative employees at Sana'a University* [Unpublished Master's]. Public Administration Development Center, Sana'a University, Yemen.
6. Al-Jamal, Samir Suleiman (2019) The level of organizational justice and its relationship to achieving institutional excellence from the perspective of workers in education directorates in Hebron Governorate. Babylon University, *Journal of Pure and Applied Sciences*, 27, 5, pp. 259-283.

7. Al-Kadani, Nasser Muhammad (2022) *Academic Corruption in Yemeni Universities and Strategies to Combat It in Light of Good Governance* [Unpublished PhD Thesis]. Sana'a University, Yemen.
8. Al-Kamil, Khairallah Ahmed (2019) *The Impact of Excellence Management on Competitive Advantage, Applied to Yemeni Private Universities (2008-2018) [Unpublished PhD] University of the Holy*. Quran and Islamic Sciences- Al-Sudan.
9. Al-Meligy, Reda Ibrahim (2016) Developing the scientific departments at the University of Hail in the light of excellence management standards. *The Future of Arab Education Journal, The Arab Center for Education and Development*, Vol. 23, p. 100, pp. 63-200. Md: 763047
10. Al-Qahtani, Ali Muhammad; Ali, Fahmy Ahmed (2021) Job satisfaction and its relationship to organizational commitment among academic leaders at the University of Aden. *Aden University Journal of Humanities and Social Sciences*, Volume 2, Issue 1, pp. 61-86. DOI: <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2021.1.74>
11. Al-Saidi, Bushra Naji (2022) *Strategic leadership and its relationship to the level of institutional performance in Yemeni private universities in light of organizational excellence* [Unpublished PhD]. Sana'a University- Yemen.
12. Al-Sarraj, Mahmoud Muhammad (2021) *The impact of organizational justice as a mediating variable between participatory leadership and organizational commitment: an applied study on UNRWA schools in the southern governorates of Palestine* [unpublished master's thesis]. Al-Aqsa University, Palestine. <https://scholar.alaqsa.edu.ps/7562/1/>
13. Al-Shahari, Muhammad Sharaf Ahmed (2019) *Developing the Performance of Yemeni Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM)* [Unpublished Master's Thesis]. Al-Andalus University of Science and Technology, Yemen.
14. Al-Surabi, Nabila Hassan (2016) A proposed model for the development of administrative operations at Sana'a University in light of the Six Sigma approach, *Journal of the Faculty of Education, Assiut University, Faculty of Education*, Volume 34, Number 11, pp. 1044-1081. DOI: 10.21608/MFES.2018.104178
15. Al-Tabtabaei, Amani Abdel-Razzaq; Battiban, Munira Butti (2021) Organizational justice and its relationship to optimism among a sample of Kuwaiti employees in an elderly care administration. *Journal of Educational Studies and Research*, Volume 1, Issue 1, pp. 145-186. <https://jser-kw.com/wp-content/uploads/2021/08>
16. Al-Tashi, Abd al-Salam Muhammad (2019) *The Impact of Organizational Justice on Organizational Loyalty Applied to the Public Telecommunications Corporation Headquarters- Yemen* [Unpublished PhD thesis]. University of the Holy Quran and Islamic Sciences, Sudan.

17. Al-Wahaibi, Muhammad Hammoud, Al-Sidrani, Abdullah Hassan, and Al-Hamouri, Muhammad Adnan, (2020) The Impact of Job Satisfaction on Institutional Performance at the Ministry of Sports Affairs in the Sultanate of Oman. The comprehensive, multi-knowledge electronic *journal for publishing scientific and educational research*, Issue 27, pp. 1-35. WWW.Mecsaj.com/ar
18. Attia, Saeed Ideas (2017) a proposed vision for managing organizational excellence in private schools in Alexandria Governorate according to the European Excellence Model (EFQM), *Journal of Educational Administration*, Issue 14, pp. 389-581.MD: 919479
19. Balqraa, Fatna (2018) The contribution of talent management to achieving organizational effectiveness. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Issue 7, V 4, 1, P 94-113, University , Djelfa, Algeria. DOI: 10.51842/2179-000-007-005
20. Barhoum, Adib; Alloush, Ola (2018) Evaluation of the reality of the application of organizational justice in the Faculty of Economics, University of Tartous. *Tartous Journal for Research and Studies*. Volume 2, Issue 4, pp. 71-87. <https://scholar.google.com/citations>.
21. Bathinya, Abdullah Ahmed (2019) *Organizational justice among academic leaders at Hadramawt University and its relationship to the contextual performance of faculty members* [Unpublished MA]. Hadramout University, Yemen.
22. Bisharat, Lina Muhammad (2020) A proposed vision to activate the role of strategic human resources management in enhancing the vision and mission of Jordanian universities. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*. Volume 28, Issue 2, pp. 1010-1033. DOI: 10.33976/1443-028-002-043..
23. Diab, Karam Abdel Sattar (2018) A comparative study of the applications of the European model of excellence in higher education institutions in some countries and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of Education and International Comparison*, Issue 9. pp. 181-294. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-961867>
24. El-Meligy, Reda Ibrahim (2012) *Institutional Excellence Management between Theory and Practice*, 1st edition, The World of Books, Cairo, Egypt.
25. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5850/1/karima-raouai.pdf>
26. Hussein, Mohamed Fathi (2020) Perceived organizational justice and its relationship to organizational trust among faculty members at the Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo, a field study. *Journal of Educational and Human Studies, Faculty of Education, Damanshour University, Egypt*, Vol. 12, No. 3, 67-134. DOI: [10.21608/jehs.2020.119221](https://doi.org/10.21608/jehs.2020.119221)
27. Ibrahim, Ahmed Ibrahim (2022) Job satisfaction in Saudi universities among non-Saudi faculty members: an applied study at the College of Business Administration, Northern Border University. Arab, *Journal of Management*. Volume 42, Issue 1, pp. 113-130. DOI, [10.21608/AJA.2022.189441](https://doi.org/10.21608/AJA.2022.189441).

28. Jihad, Ali Jabr; and Abbas, Karrar Jaafar (2021). The strategic vision and its relationship to the institutional and organizational performance of the administrative leaders in the faculties of physical education and sports sciences for physical education and sports sciences. *Journal of Physical Education Studies and Research*, Vol. 29, No. (3), 291–306. <https://jsrse.edu.iq/index.php/home/article/view/264>
29. Lamine, Suleiman Tish; and Amira, Khayyat (2020) Organizational Justice, Determinants and Consequences. *Khaldouniyah Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 12, No. 1, pp. 39-59.
30. Ministry of Higher Education and Scientific Research (2020) *Analysis of the current situation of higher education and scientific research in the Republic of Yemen*, October 2020., Sana'a, Yemen.
31. Ministry of Higher Education and Scientific Research (2020) *Annual report for the academic year, 2019-2020, for Yemeni universities*, Sana'a, Yemen.
32. Qatran, Abd al-Salam Ahmed (2022) *Evaluation of the Needs to Enhance the Competitiveness of Yemeni Universities in International Rankings Through the Application of Strategic Management* [Unpublished Ph.D.]. Sana'a University, Yemen .
33. Rawi, Karima (2013) *The role of human resources management in improving the organizational performance of small and medium enterprises. Case Study* [Unpublished Master's Thesis]. University of Kasdi Merbah Ouargla.
34. Saif, Abdul-Hamid Hamid (2017) The level of organizational justice in Yemeni universities and its relationship to the organizational loyalty of faculty members in universities by application to Al-Saeed University. *Al- Qalam University for Humanities and Applied Sciences*, Yemen, No. 8, from 362-390. DOI: 10.35695/1946-000-008-010
35. Shanghai (2021) Presentation of the Shanghai Ranking Methodology for International Universities, available on the website: (<http://www.shanghairanking.com>), the date 8/15/2022 AD at (8) pm.
36. Shujaa al-Din, Fadl Muhammad (2022) *Marketing University Services and its Relationship to Enhancing the Competitiveness of Yemeni Private Universities* [Unpublished PhD thesis]. Sana'a University, Yemen.
37. Times (2021) presenting the methodology of the Times World Ranking of World Universities, available at: <https://www.timeshighereducation.com/>, on 8/15/2022 AD at (8) pm.
38. Youssef, Dalia Taha (2019) Requirements for the implementation of excellence management at Minia University according to the European Foundation for Quality Management model EFQM. *Journal of Educational Administration*, No. 22, No. 22, pp. 281-357. MD: 1055573.

توظيف الحوار في شعر قيس بن الملوح (دراسة وصفية تحليلية)

د. عوض أحمد حسن العلقمي
أستاذ الأدب والنقد المشارك || كلية التربية || جامعة لحج.
إيميل: wzaaal782@gmail.com
تلفون (773076555)

د. نورا علي يسلم صحران
أستاذ الأدب العربي المشارك || كلية التربية || جامعة لحج
إيميل: nooralisahrn@gmail.com
تلفون ((773672600))

Doi: <https://doi.org/10.56793/pcra2213155>

الملخص:

قيس بن الملوح من شعراء الغزل، خصص ديوانه كاملاً في صاحبه ليلى، فما إن يذكرها حتى يبث شكواه وشجواه، فشعره يتمحور في تصوير علاقته بها، وتخصيصه في عشقه وحنينه، وتصوير حرمانه من وصلها، وموقف المجتمع بكل طوائفه من حبه، فعمد إلى أساليب تعبيرية كان منها توظيف الحوار لتشكيل هذه المعاني؛ فسلك في النسق الحوار المألوف في شعر الغزليين بنوعيه، الحوار الداخلي؛ أي حوار الشاعر مع ذاته الذي يأتي في إطار المناجاة، والحوار الخارجي؛ أي حوار الشاعر مع الآخر، كانا هما محورا الدراسة سبقهما تمهيد تم فيه تعريف الحوار، وتلتهما خاتمة وقائمة بالمصادر والمراجع، وقد هدفت الدراسة إلى بيان وظيفة الحوارات في شعر قيس بن الملوح، ومع من أجراها ودلالات تنوع حواراته، وتوصلت الدراسة التي اتبعت المنهج التحليلي الوصفي إلى أمور عدة منها:

- لا يلحظ في حواراته صور المشاهد الزاهية التي يرسمها الشعراء العشاق في تصوير علاقاتهم ومغامراتهم العاطفية، إنما يجد صوراً قاتمة تكشف عن نفسيته المتهالكة فحسب.

- اقتصرت وظيفة الحوار عنده على البوح بأوجاعه، وتجسيد معاناته، لا لتفعيل الحدث.

- تنوعت الأساليب الحوارية لديه، إذ اتكأ على صيغ القول غير المباشرة، كالأساليب البلاغية الإنشائية الطلبية مثل النداء والأمر والدعاء والاستفهام، عدا استخدامه لصيغ القول المباشرة لفعل القول (قال وقلت) التي بدت قليلة مقارنة بأقرانه من الشعراء.

الكلمات المفتاحية: توظيف، الحوار، الداخلي، الخارجي، المناجاة، قيس بن الملوح.

Dialogue appointment in Qais Bin AL-Molawah poetry (descriptive analytical study)

Dr. Nora Ali Yaslam Saharan

Dr. Awad Ahmed Hassan Al-Alqami

Associate Professor of Arabic Literature || College of
Education || University of Lahj
Email: nooralisahrn@gmail.com
Telephone (773672600)

Associate Professor of Arabic Literature and Criticism || College
of Education || University of Lahj.
Email: wzaaal782@gmail.com
Telephone (773076555)

Abstract: Qais bin ALMolawah is from erotic poets. He specified the whole his poems to talk about his beloved Laila. Once he remembers her his sadness and complaining start. His poetry concentrates on imagining his relation with her and his longing, by describing his depriving from her meeting and the society attitude with all connections was against his love.

Therefore, he started to use some ways that are appointing of the dialogue to form those senses. He headed to arrange in familiar dialogue in erotic with its two kinds, the first kind the inner that is the poet's dialogue with himself as soliloquy and outer kind that is the poet's dialogue with others. They were the point of study then preface was preceded that dialogue was defined. The conclusion, sources and references were followed. The study aimed to explain the function of dialogue in Qais Bin AL-Molawah's poetry and whom he made with and dialogue variety senses, whereas he is different from other poets in several things:

- His dialogue out of brightly view pictures that lover poets express in their poems and their emotional risks. but it founds dark views that appear his destroyed psychology.
- The issue of his dialogue was focused on announcing his pain not to act the action.
- His dialogue styles were more, so he depended on the indirect context as ordering phrasemaking style as calling, imperative, invocating and interrogative except his using for context of direct saying that was not more comparing with other friends poets.

The clues: appointing, dialogue, inner, outer, soliloquy, Qais Bin Almolawah.

مقدمة.

شاع الحوار في الشعر الغزلي في العصر الأموي بنوعيه العفيف والصريح، وكان عمر بن أبي ربيعة من أكثر الشعراء استثماراً للحوار، وتبعه في ذلك شعراء مثل عروة بن حزام صاحب عفرأ، وكثير عزة، ووضاح اليمن، وقيس بن الملوح، وهؤلاء من الشعراء العذريين عدا عمر بن ربيعة، وكلهم شاع في شعرهم إلى جانب رسم المعاناة، تصوير المغامرات العاطفية، وتعدد النساء وأسماءهن، غير قيس بن الملوح، فقد خصص جلَّ حواراته الشعرية في تصوير معاناته في هواه لليلي فقط، وعليه تتبعت الدراسة تلك الحوارات لاستنطاقها وسبر أغوارها والوقوف على مسوغات استعمالها.

مشكلة الدراسة:

لم يترك الشاعر قيس بن الملوح كائنًا في الأرض أو في السماء إلا ونسج معه حوارات، جاءت معظمها في محاورات ذاتية على سبيل المناجاة، فبرزت عدة أسئلة؛ وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما وظيفة الحوارات عند الشاعر قيس بن الملوح؟
- 2- مع من أجرى الشاعر قيس بن الملوح حواراته؟
- 3- ما دلالات تنوع الحوارات في شعر قيس بن الملوح؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- بيان وظيفة الحوارات في شعر قيس بن الملوح، ومع من أجراها ودلالات تنوع حواراته.
- 2- الكشف عن أسلوب الشاعر في توظيف الحوار الذي بدا فيه مختلفًا عن أقرانه من شعراء الغزل في إدارة الحوارات الشعرية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة التي توجهت إلى سبر أغوار شعر قيس في ظاهرة الحوار، ذلك الشعر الذي مازال مركوبًا في مجاهل ساحات الشعر العربي، ينتظر من ينتشله من براثن الإهمال؛ إذ يأمل الباحثان أن تفيد على النحو الآتي:

- 1- أن تمثل إضافة نوعية تثري المكتبة الأدبية العربية.
- 2- قد تفيد في توجيه الدراسات إلى التفتيش عن جماليات شعر قيس ومزاياه الذي أهمل بسبب تشكيك بعضهم بوجود الشاعر وشعره.

منهج الدراسة.

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة بكل أبعادها الفنية والاجتماعية والنفسية، بطريقة موضوعية منطقية.

الدراسات السابقة:

نادرة هي تلك الدراسات التي تخصصت في شعر قيس بن الملوح، بل تكاد تنعدم، وقد ظفر الباحثان بدراسة واحدة فقط، أما ما دونها فهي مقالات خاطفة لا تتجاوز سرد حياته العاطفية وذكر بعض أشعاره على سبيل التمثيل لا الدراسة، وعلى هذا فهي لا تعين الباحثين في شيء، والدراسة الوحيدة التي ظفر بها هي:

- قيس بن الملوح حياته وشعره، زينب السيد الفكي السيد محمد نور، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان، السودان، 1430هـ - 2009م.

غير أن هذه الدراسة لم تتناول ظاهرة الحوار، وجهة الدراسة الحالية.

وهناك دراسات عدة تناولت ظاهرة الحوار في الشعر العربي، واستعان بها الباحثان في بعض جزئياتها، من حيث منهجيتها، ورسم بعض علامات الجانب التطبيقي فحسب، لاختلاف النصوص المدروسة، فمن تلك الدراسات:

1- الحوار في الشعر العربي القديم، شعر امرئ القيس أنموذجاً، د. محمد سعيد مرعي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مجلد 14، العدد 3، نيسان، 2007م.

2- الحوار في شعر الهذليين، صالح بن أحمد بن محمد السهيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 1430هـ - 2009م.

3- الحوار في شعر أبي نواس (صبيغه، أنواعه، ووظائفه) التحليل الأسلوبي والسرد، سيد مهدي مسبوق، مجلة الجمعية الإيرانية للغة العربية وآدابها، فصلية علمية محكمة، العدد 38، 1395هـ - 2016م.

4- المنحى القصصي في شعروصاح (قراءة في آليات البناء السردية)، د. حسن سعد لطيف، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، العدد 2، 2020م.

وهناك دراسات أخرى كان بالإمكان أن تفيد الباحثين، غير أنها وقعت في يديهما بعد اتمام الدراسة، فقلّت الإفادة منها، مثل:

1- الاغتراب في شعر قيس بن الملوح، د. ياسر علي عبد، حازم كريم عباس، مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية، صفي الدين الحلي، جامعة بابل، العراق، العدد 4، 2010م. وكان محور هذه الدراسة بيان ظاهرة الاغتراب العاطفي والاجتماعي في شعر قيس بن الملوح من حيث أسبابها وأنماطها، ومن خلال استقراء شعر الشاعر حاول الباحث التغلغل في شخصية الشاعر وبيان نمط تفكيره ونظرتة للحياة.

2- تجربة الاستكانة في شعر الحب بين (عمر بن أبي ربيعة) و (قيس بن الملوح)، سارة سكيو، حياة مستاري، مجلة إشكالات في اللغة والأدب، الجزائر، مجلد 11، العدد 2، 2022م، وتحوم مدارات هذه الدراسة حول خاصية الحب الخاضع للمحبة في الشعر الغزلي القديم، الماجن منه مع نماذج شعرية مختارة من ديوان عمر بن أبي ربيعة، والعفيف العذري من خلال مقطوعات من قصائد قيس بن الملوح، بمقارنة أشعار الشعاعرين.

3- النداء بين النحو والتداولية، د. أيمن محمود محمد إبراهيم، المجلة العلمية كلية الآداب، جامعة طنطا، المجلد 2019، العدد 36، يوليو 2019م. وهذه الدراسة محاولة لإعادة قراءة تراثنا العربي ممثلاً في أسلوب النداء في ضوء نظرية لغوية حديثة هي تداولية الخطاب، هدفها إيجاد نوع من المقاربة بين التراث العربي والنظريات اللغوية الحديثة من خلال دراسة أسلوب النداء دراسة تداولية، وإثبات أن تراثنا العربي يحتوي على توجهات وأفكار تداولية تدعو إلى قراءته.

محتوى الدراسة:

حوت الدراسة على عدة عناصر، هي على النحو الآتي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق.
- التمهيد: في تعريف الحوار
- توظيف الحوار في شعر قيس بن الملوح:
- أولاً: الحوار الداخلي
- ثانياً: الحوار الخارجي
- الخاتمة. خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات
- قائمة المراجع والمصادر

التمهيد: في تعريف الحوار

الحوار كلمة تعني: "محادثة أو تجاذباً لأطراف الحديث، وهي تستتبع تبادلاً للأراء والأفكار" (فتحي، 1986، ص 148 – 149)، هذا تفسير ورد في معجم أحد المعاصرين، وفي معاجم الأوائل فمعنى "يتحاورون أي يتراجعون الكلام، والمحاورة: مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة" (ابن منظور، 1996، مادة: حور ص 384)، لغرض بيان حقيقة مؤكدة أو رأي معين (الشيخلي، 2011، ص 15).

فالتحاور يعني التجاوب، أي تبادل في أطراف الحديث بين الأفراد، فهو من أشكال التعبير والتواصل الاجتماعي، "لأنّ هذه العلاقات التي يؤسسها الحوار تكمل حاجات الإنسان المتعددة، كالتواصل والانتماء إلى المجتمع باعتبار النمط الحواريّ هو كينونة التّواصل الفطريّة، فالإنسان بالفطرة لا يستطيع أن يعتزل البشر" (بوخاري، 2020م، ص 48)، وإنّ رغب في ذلك.

وقد وُظف الحوار في الشعر "لتصوير الشخصيات ودفع الفعل إلى الأمام"، (فتحي، 1986، ص 149)، فقد توسله الشاعر لتصوير معاناته وإبداء مكنوناته النفسية، متخطياً بذلك النمطية الغنائية المباشرة، ومضيفاً على شعره السمات الانفعالية للنفس البشرية، التي تشيعها الحوارات ذات الطابع الشعوري الجمالي؛ إنّ الحوار في الشعر "يحمل في طياته كثيراً من الدلالات والجماليات التي لا تكون في قالب آخر" (السهبي، 2009، ص 22)، وقد شاعت المحاورات في كثير من الشعر الغزلي واتسع فيها علو قدر الحديث بين الأليفين (ابن جني، 1/ ص 219).

توظيف الحوار في شعر قيس بن الملوح

إنّ الشاعر قيس بن الملوح أحد الشعراء الغزليين الذين استثمروا الحوار للتوضيح والشرح والتنقيح والرد، سيما أنّ جلّ شعره جاء في ليلي، فهي محور حياته ومنتهى تفكيره ومرمى شعره فهو القائل (قيس، 1999، ص 69): [طويل]

يقولون مجنونٌ يهيمُ بذكرها
إذا ما قرضتُ الشَّعرَ في غيرِ ذكرها
وقال (قيس، 1999، ص 122): [طويل]
فما أشرفُ الأبقاعِ إلا صبابَةً
ولا أنشدُ الأشعارَ إلا تداوياً

فندسج شعره يتمحور في تصوير علاقته بها، وتخصيصه في حبه لليلى وعشقه وحنينه وتصوير حرمانه من وصالها، وموقف أهله وأهلها من هذا الحب، فعمد إلى توظيف الحوار لتشكيل هذه المعاني؛ وإبراز معاناته، مصوراً نزعاته وأحاسيسه وأوجاعه، فجاء الحوار يحمل توقيعات أوجاعه الشاعرة، بنوعيه الداخلي والخارجي.

أولاً- الحوار الداخلي (الذاتي):

حوار "يدور بين الشخصية ونفسها أو ما يكون معادلاً للنفس نحو الأصحاب الوهميين والأشياء غير الناطقة" (مرعي، 2007، ص 61)، والملاحظ في جلِّ حوارات الشاعر التي ينسجها هي حوارات تأتي في إطار المناجاة، أي حوار ذاتي داخلي من طرف واحد، من طرف المتكلم أي الشاعر، وإن كان يصطنع وجود طرف آخر ليحاوره ويجادله، من نحو قوله (قيس، 1999، ص 125): [طويل]

يقولُ أناسٌ علَّ مجنونٌ عامرٍ
بي اليأسُ أو داءُ الهيامِ أصابني
يرومُ سُلوًا قلتُ أتى لما بيا
فإيَّاك عني لا يكنُ بك ما بيا

حوار برزت فيه صيغة القول في مستهل البيت (يقول أناس)، ولم يحدد المخاطب، فقد توسل الحوار للتنفيس عما به ورسم حالته النفسية المتأزمة، ليس إلا: وهذا ما يبرزه معطى الرد (قلت: أتى لما بيا، بي اليأس أو داء الهيام أصابني)، ويزيد الصورة وضوحاً بقوله (فإيَّاك عني لا يكن بك ما بيا). قول يستشف منه القارئ إشفاقه على غيره مما به. وقال في يائية ثانية (قيس، 1999، ص 38): [الطويل]

لقد لآمني في حبِّ ليلي أقاربُ
يقولون ليلي أهلُ بيتِ عداوةٍ
أرى أهلَ ليلي لا يُريدونَ بيعها
قضى اللهُ بالمعروفِ منها لغيرنا
أبي وابنُ عمي وابنُ خالي وخاليا
بنفسي ليلي من عدوِّ وماليا
بثميِّ ولا أهلي يُريدونها ليا
وبالشوقِ والإبعادِ منها قضى ليا

لم يكتف الشاعر باللوم لتصوير معاناته، بل خلق حواراً يضمّر تعجباً واستنكاراً من موقف القوم، وتكشف معطيات الحوار صراعاً ذا قطبين، يتجاذبان النفس التي أوهنها العشق العذري، صراع يعيشه الشاعر مع أهله، وأهل محبوبته، ولكنه لا يابيه لهم، وسيفتدي ليلي بنفسه وماله مع قناعاته باستحالة نواله هذا الحب، وهنا يتكشف صراع ذاتي لما يعانيه من الهوى البائس المستحيل المتمكن من فؤاده، معنى رسمه في حوار ذاتي يتأسف فيه على حاله المأساوية:

أرى أهلَ ليلي لا يريدون بيعها
قضى اللهُ بالمعروف منها لغيرنا
بثميِّ ولا أهلي يريدونها ليا
وبالشوقِ والإبعادِ منها قضى ليا

فالشاعر معذب وفي حالة خضوع مأسوي (سكيو، ومستاري، 2022، ص 163)، لعشقه، ومستسلم لرغبات الثقافة المجتمعية التي فرضت عليه تجنب الحبيبة. غير أنَّ القارئ المتتبع قد يلحظ نسقاً يكشف عن مقاومة دفيئة، معطى يبرز في قوله: (بنفسي ليلي من عدو وماليا)، وقوله:

عليّ لئن لاقيتُ ليلى بخلوةً زيارةً بيتِ الله رجلاي حافيا

غير أنّها مقاومة، تتموضع في التمسك بحبه، وليس في محاربة القوم والفوز بليلى.

ومن حوارات الذات التي أنشأها قوله (قيس، 199، ص 53): [طويل]

فيا قلبُ متّ حزناً ولا تكُ جازعاً وكالشَّمسِ يَسْبِي دُلُها كَلَّ عابِدِ
هَوَيْتُ فتاةً كالغزّالةِ وجهُها ودمعُ حثيثُ في الهوى غيرُ جامِدِ
ولي كبدٌ حرٌّ وقلبٌ معدَّبٌ ودمعُ شجي الصَّبِّ أعدلُ شاهدِ
وأيةٌ وجدِ الصَّبِّ تَهْطالُ دمعهِ على الأَنسِاتِ النَّاعِماتِ الخرائِدِ
على ما انطوى مِنْ وجِدِهِ في ضَميرِهِ

يتجه الشاعر إلى المناجاة الذاتية مخاطبًا القلب، ليبيدي ما به من أوجاع ويجسد معاناة النفس العالقة بهوى ليلي، ثم يلتفت في البيت الثاني إلى وصف ليلي حسياً وهو قليل في شعر قيس على عكس نظرائه؛ إذ انشغل في وصف هواه وحالته التي بدت مأسوية في معظم شعره، وواضح تحوّل النسق الشعري في الأبيات السابقة من وصف المحبوبة بعد بيت واحد إلى توصيف حالته، في قوله (ولي كبد حرٌّ...) التي تكتنفها الصيغ التقريرية المباشرة.

ومن حواراته مع ذاته قوله (قيس، 1999، ص 83): [طويل]

وقد زعموا أنّ المحبَّ إذا دنا يُملُّ وأنّ النَّايَ يَشفي من الوجدِ
بكلِّ تداوينا فلم يشفِ ما بنا على أنّ قربَ الدارِ خيرٌ من البعدِ
على أنّ قربَ الدَّارِ ليس بِنافعٍ إذا كان مَنْ تَهواه ليس بذِي ودِّ

حوارٍ مختلقٍ في قالبِ مناجاة، توسله لعرض آرائه التي تقوم مقام الحكمة وتثبيت حقيقة هو يعيشها وهو أنّ القرب أفضل من البعد، وذلك إذا كان المحب ذا ودِّ، وإلا فلا خير في القرب، استدراك يدل عليه التكرار في قوله (على أنّ قرب الدار)

ولا يعدم القارئ في حوارات قيس الشعرية مناجاةً ربانيةً يحيكها في خطاب دعائي طالباً من الله إما الفوز بهذا الحب أو النجاة منه، متوسلاً أسلوب النداء، قائلًا (قيس، 1999، ص 38): [طويل]

فياربِّ قد صَيَّرتَ ليلى هي المني فإني بليلى قد لقيتُ الدواهيها
وإلا فبِعَضِّها إليّ وأهلها وبات يُراعي النَّجمَ حيرانَ باكيها
يلومون قيساً بعدما شَفَّه الهوى فتى دنقاً أمسى من الصبرِ عاريا
فيا عجباً ممن يلوم على الهوى ليكشفَ وَجدًا بين جنبيه ثاويها
يُنادي الذي فوقَ السَّمواتِ عرشُهُ

فقد جاءت الحوارات بشكل أساس لتصف حاله وتخرج مكنون فؤاده، فلا يصور فيها الشاعر حدثاً سردياً تراكمياً تصاعدياً يصل إلى العقدة ثم تنازلياً يفضي به إلى نهاية للحكاية، بل يصف حالة نفسية ونزاعات عاطفية، فالحوارات تؤكد وتثبت تمسكه بهوى ليلي.

ويحضر الآخر في حواراته الذاتية مثل حواراه مع ليلي ولفئات مجتمعية من الأهل والأصحاب والوشاة والأطباء والرعاة وكذلك مع عوالم أخرى من حيوان وطبيعة.

1- حوار مع ليلي:

قال (قيس، 1999، ص 58): [طويل]

إذا ما تَمَّتْ النَّاسُ رَوْحًا وَرَاحَةً تَمَنَّيْتُ أَنْ أَلْقَاكَ يَا لَيْلُ خَالِيَا
أرى سَقَمًا فِي الْجِسْمِ أَصْبَحَ ثَاوِيَا وَحَزْنًا طَوِيلًا رَائِحًا ثُمَّ غَادِيَا
وَنَادَى مَنَادِي الْحَبِّ أَيْنَ أَسِيرُنَا لَعَلَّكَ مَا تَزْدَادُ إِلَّا تَمَادِيَا

من صيغ الحوار التي افتعلها هنا، كان النداء (يا ليل) باستخدام حرف النداء (يا) الذي هو لمناداة البعيد، قاصدًا هذا النداء لبيان علو مكانتها وبعدها عنه، وهو حرف يتيح للشاعر التأوه ومد الصوت للتنفيس عن معاناته. فقد كان يخلق الحوارات الداخلية موظفًا أسلوب النداء، يفرغ من خلاله هواجس النفس العاشقة، ويبت حزنه وشكواه، وهيامه الذي يجعله تائهًا في كل طريق، وصاغ البيت الثالث ليجسد تعلقه بليلى وليلفت انتباهها بأنه أسير هواها، أسلوب تآزر فيه النسق الندائي (ونادى منادي الحب) والاستفهام (أين أسيرنا؟) والجواب (لعلك ما تزداد إلا تماديا) ليجسد مشاعره. وإن بدا في الحوار تجاوب الطرف الثاني فإنه لا يحرك حدثًا بقدر ما يوظفه الشاعر لإبداء مواجعه.

ومن نحو قوله (قيس 1999، ص 42 - 43): [طويل]

مَعْدَبَتِي لَوْلَاكَ مَا كُنْتُ هَائِمًا أَبَيْتُ سَخِينِ الْعَيْنِ حِرَّانَ بَاكِيَا
مَعْدَبَتِي قَدْ طَالَ وَجْدِي وَشَقَّنِي هَوَاكَ فِيَا لِلنَّاسِ قَلَّ عَزَائِيَا
مَعْدَبَتِي أَوْرَدْتَنِي مِنْهُلِ الرَّدَى وَأَخْلَفَتِ ظِلِّي وَاخْتَرَمَتِ وَصَالِيَا

حوار مضمر في نسق إنشائي طلبى وهو النداء الذي يقوم على استدعاء الآخر وطلب الالتفات والتنبيه (الهاشمي، 1999، ص 89)، بؤرة الحوار الذي يقوم على التخاطب والتجاذب، فالنداء بنية خطابية تكمن أهميته لما له من قدرة تعبيرية عن المشاعر الإنسانية (تريكي، 2007، ص 137)، فاتكأ الشاعر في رسم معاناته على التكرار الاستهلاكي المتراكم للنداء بالصفة وليس بالعلم (معدبتي)، فهي التي تسببت به، مضافًا إليه ياء المتكلم لينسب العذاب إليه وظاهرة التكرار هذه بارزة في كثير من حواراته، ومما كان للتكرار فاعليته في مناجاته، قوله (قيس، 1999، ص 70): [طويل]

أَلَا زَعَمْتَ لَيْلَى بِأَنْ لَا أَحِبُّهَا بَلَى وَلِيَالِي الْعَشْرِ وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ
بَلَى وَالَّذِي لَا يَعْلَمُ الْغَيْبَ غَيْرُهُ بِقَدْرَتِهِ تَجْرِي السَّفَائِنُ فِي الْبَحْرِ
بَلَى وَالَّذِي نَادَى مِنَ الطُّورِ عَبْدَهُ وَعَظَّمْ أَيَّامَ الذَّبِيحَةِ وَالنَّحْرِ
لَقَدْ فَضَّلْتُ لَيْلَى عَلَى النَّاسِ مِثْلَ مَا عَلَى أَلْفِ شَهْرٍ فَضَّلْتُ لَيْلَةَ الْقَدْرِ

وعلى قدر تعلق هوى ليلى في فؤاده كان تكثيف القسم المقتبس من القرآن، مكرراً (بلى) قبل كل قسم، وكأنه يجيب على ليلى الطرف الآخر الغائب جسداً والحاضر خيالا، ليبرر ويبرهن على حبه ليلى ولتطمئنها، ثم جاء الجواب بعد النسق القسي المطول، مستهلا بحرف التوكيد (لقد)،

إن هوى قيس متمكن منه، ومنتهى رغباته وصال ليلى ولقاؤها، ولتجسيد إحساسه هذا، وظف التشبيه، في قوله:

لَقَدْ فَضَّلْتُ لَيْلَى عَلَى النَّاسِ مِثْلَ مَا عَلَى أَلْفِ شَهْرٍ فَضَّلْتُ لَيْلَةَ الْقَدْرِ

عمد إلى تشبيهها بليلة القدر المفضلة، بجامع التميز والتفضيل، مستثمراً قوله تعالى: {حِبُّنَّكَ ذُذْتُكَ} {القدر:

3}، حتى غدت مطلب كل مؤمن ومبتغاه. وهكذا هي ليلى متميزة مفضلة.

مما يتضح من قراءة شعر قيس أنه يعيش منفرداً وحيداً، فهو متفوق في مربع الاغتراب النفسي، لهذا دائماً ما يلجأ في شعره إلى مناجاة الذات، يعود إلى نفسه هارياً من واقعه الذي لا يتوافق مع رغبته، فيخلق حوارات ذاتية يواسي بها نفسه ويبوح بخلجات الذات العاشقة، فمما قاله في هذا السياق (قيس، 1999، ص 119): [طويل]

فوالله ثم والله إنّي لدائبًا
ووالله ما أدري علامَ هجرتني
أأقطعُ حبلَ الوصلِ فالموتِ دونه
أم أهرّبُ حتى لا أرى لي مُجاورًا
فأيّهما يا ليلُ ما تفعليْنهُ
أفكّرُ ما ذنبي إليك فأعجبُ
وأيّ أمورٍ فيك يا ليلُ أركبُ
وأشربُ كأسًا منكم ليس يُشربُ
أم أفعلُ ماذا أم أبوحُ فأغلبُ
فأولُ مهجورٍ وآخرُ متعبُ

بدأ حوارهِ المتخيل، متوسلاً القسم المكثف المتتالي وكذا الاستفهام، منادياً ليلي (يا ليل) في موضعين، في أول الاستفهام وآخره، أساليب إنشائية قائمة على استدعاء ذهن المخاطب بعد التفاتته، خلق منها صيغاً حوارية مختلفة، ممعناً في توصيف حالته المأسوية من خلال توظيفه لتلك الأساليب البلاغية لتبين هواجس النفس وألامها (مرعي، 2007، ص 77)، وتكشف عن حيرته التي جسدها أدوات الاستفهام مثل (ما، علامَ، أيّ، الهمزة، ماذا) مع أم المتصلة (الغلاييني، 1973، 3/ ص248)، الدالة في سياقاتها على استنكاره للحال التي هو متفوق فيها، بسبب تعلقه بليلى؛ فلا يعلم ماذا يفعل أو إلى أين يتجه:

أم أهرّبُ حتى لا أرى لي مُجاورًا
فأيّهما يا ليلُ ما تفعليْنهُ
أم أفعلُ ماذا أم أبوحُ فأغلبُ
فأولُ مهجورٍ وآخرُ متعبُ

البوح بحبه أو الهروب كلاهما شقاء، مكابدة جسدها الشاعر في حوارات ذاتية مختلفة، ولكن الاستفهامات المتتالية بعد القسم وتكثيف (أ) رسمت نسقاً حوارياً يكاد القارئ يظنها حقيقة واقعة. ومن الملاحظ أنه غالباً ما ينادي ليلي بنداء المرخم (يا ليل) كما هو وارد في الأبيات السابقة، ومن نحو قوله (قيس، 1999، ص 122): [طويل]

فيا ليلُ كم من حاجةٍ لي مهمّة
إذا جئتم بالليل لم أدرِ ما هيا

فهو يوظف صيغة النداء ليظهر المعنى في نسق حوارى يشرح فيه انشغاله التام بها دون سواها.

2- حوار مع الخليل:

وتارة يوجه الحوار إلى خليله أو بالأحرى إلى خليليه، ربما كان لهما وجود، وربما لم يكن لهما وجود، وهذا ليس بالأسلوب المخترع، فقد عرف الشعراء العرب هذا النوع من الحوار خاصة في مدخل وصف الطعائن أو وصف الرحلة، وغير ذلك، منهج اتبعه شعراء عصره والسابقين له، في اختلاق حوار الخليلين، وقد عمد إليه الشاعر، سيما حين يغلبه الأسى والضعف فيلتفت إلى خليليه يناشدهما، قائلاً (قيس، 1999، ص 126): [طويل]

خليليّ إنّ ضنّوا بليلى فقربا
لي النعش والأكفان واستغفرا ليا

وقال (قيس، 1999، ص 82): [طويل]

خليليّ قوما بالعصاة فاعصبا
على كبدٍ لم يبق إلا رميمها

وقال (قيس، 1999، ص 43): [طويل]

خليليّ هيا فاسعداني على البكا
فقد جهدت نفسي وربّ المثنيا

خليليّ إنّني قد أرقيتُ ونمتما
لبرقٍ يمانٍ فاجلسا علانيا

خليليّ لو كنت الصحيح وكنتما
سقيمين لم أفعل كفعلكما بيا

خليليّ مُدا لي فراشمي وارفعنا
وساديا لعلّ النوم يُذهبُ ما بيا

خليليّ قد حانت وفاتي فاطلبا لي النعش والأكفان واستغفرا ليا

إنّ النداءات المحذوف فيها حرف النداء في قوله (خليلي) المتكررة في مستهل الأبيات، وأفعال الأمر الواردة في سياقات النص (أسعداني، اجلسا، عللاني، مدا، ارفعا، اطلبا، استغفرا) سياقات تكشف عن الحوارية السردية المتكئة على المتكلم، وعدم فاعلية الطرف الثاني المخاطب، إنما يدل ذلك على افتعال الشاعر حوارًا أحادي الجانب لنفث مشاعره والتنفيس عما به من أوجاع وليس لخلق سردية تصف حدثًا له بداية ووسط ونهاية بقدر خلقه نسقًا حواريًا يُحمله طاقته الانفعالية المتوترة المشحونة المكبوتة بسبب رغبته المحمومة في هوى ليلي، والشاعر بحذفه حرف النداء إنّما عزّز من قدرة الجمل "الإنجازية والتأثيرية رغبة في إيصال المعاني المراد تبليغها للمتلقّي" (بومسحة، 2019، ص 9). ضج به الشوق حتى فقد النوم والسلو وأحسّ بالموت من فرط إحساسه بفقد الحبيب فخاطب الخليل مناشدًا مناشدة تمسح على الأبيات مسحة رثاء الذات، مستحضرًا بذلك مرثية مالك ابن الريب (البغدادى، 1997، 2/ ص 195):

[طويل]

فيا صاحبيّ رخلي دنّا الموتُ فانزلا
أقيما عليّ اليومَ أو بعضَ ليلةٍ
وقومًا إذا ما استُئلَ رُوحِي فهَيِّئنا
برابيةٍ إنّي مقيمٌ لياليا
ولا تعجلاني قد تبينَ شانيا
ليّ السِّدرَ والأكفانَ عندَ فَنائيا

3- حوار مع الوشاة:

ليس من الغريب ظهور الوشاة في شعر الغزليين، ذلك أنّ المجتمع العربي آنذاك كان شديد المحافظة؛ إذ لا ينبغي لمن يحب أن يذيع أمره بين الناس، ولا أن يقول شعرًا في صاحبته، وإلا غدا هدفًا للمجتمع، فتنشأ الخصومة بين الشاعر والمجتمع، فيتصدده الوشاة والرقباء والموكلون بتعقب هؤلاء الشعراء المحبين، لذلك كان لهم حديث طويل عن الوشاة في شعرهم (القط، 1987، ص 85)، للتنفيس عن غضبهم ومعاناتهم والرد عليهم.

وقيس من هؤلاء الشعراء الذين تأثروا بفعل الوشاة، فمما قاله في الرد عليهم؛ ليضعهم أمام حقيقة ثابتة في نفسه، ويجسدها لهم ناصعة كالشمس متوسلا أسلوب الحوار المناجاتي (قيس، 1999، ص 126): [طويل]

ألا أيها الواشمي بليلى ألا ترى
لئن ظعن الأحبابُ يا أمّ مالكٍ
إلى من تشيها أو لمن أنت واشيا
فما ظعن الحبّ الذي في فؤاديا

يحاول الشاعر إقناع الوشاة بالكف عن الوشاية، لأنّ الاستماع إليهم يعده ضربًا من المستحيل، يكشف عن هذه الدلالة معطيات خطابه في البيت الأول:

ألا أيها الواشمي بليلى ألا ترى
إلى من تشيها أو لمن أنت واشيا

وهنا حوار آخر برز فيه فعل (القول)، ينتج الدلالة ذاتها (قيس، 1999، ص 65): [طويل]

يقول لي الواشون ليلى قصيرةً
وإنّ بعينيّها لعمرك شهلةً
وجاحظة فوهاء لابأس إنّها
فدق صلاب الصخر رأسك سرمدًا
فليت ذراعًا عرض ليلى وطولها
فقلت كرام الطير شهل عيونها
مني كبدي بل كل نفسي وسؤلها
فإني إلى حين الممات خليلها

إنّ الشاعر لا ينفك يخاطب الوشاة مرارًا وتكرارًا لصدهم؛ فقد قال عندما عابوا على ليلى قصرها وغير ذلك (إنّها مني، كبدي بل كل نفسي وسؤلها)، وكعادته يختم حوارها بما لا يدع مجالًا للشك في بيان تمسكه بهوى ليلى، فها هو يوجّه

الخطاب إلى الواشي موظفًا فعل الأمر من أفعال الخطاب (فدق صلاب الصخر رأسك سمرمداً)، للدلالة على عدم المبالاة بأفعال الوشاة، ومستخدماً إنّ التوكيدية في جملة اسمية للدلالة على الكينونة الثابتة الأبدية لصدق حبه وتمسكه في قوله: (فإني إلى حين الممات خليلها).

ومما يلاحظ في حواراته مع الواشي تكثيف حرف الاستفتاح (ألا)، مستثمرًا دلالته في التنبيه والتوبيخ، فقد تبادى الواشي في أذيته وليلي، فكان لا بد من إيقافه، فعمد إلى توظيف (ألا).

4- حوار مع عوالم أخرى:

أ- مع الحيوان:

وتجاوزت حواراته إلى عوالم أخرى كالحيوان من حمام وظبي وغراب قانلا (قيس، 1999، ص 38): [طويل]

ألا يا حمامات العراق أعنني على شجني وابكين مثل بكائيا
يقولون ليلى بالعراق مريضة فيا ليتني كنت الطبيب المداويا

وقال (قيس، 1999، ص 95): [طويل]

ألا يا حمامات الجحى عُدنَّ عودةً فأني إلى أصواتكن حنونُ
فعدنَّ فلما عُدنَّ عُدنَّ لشقوتي وكدتُ بأسرارٍ لهنَّ أبينُ

فحواراته مع الحيوان تحمل أعباء عشقه موظفًا في معظمها (ألا) الاستفتاحية و (يا) وصيغة الأمر، وهي يمكن أن تعدّ "معادلًا موضوعيًا لمحاورة الذات" (بوزكور، 2017، ص 192)؛ إذ لم تكن سوى مناجاة ذاتية، لبث شكواه، ومما قاله أيضًا (قيس، 1999، ص 97): [طويل]

شكوت إلى سرب القطا إذ مررت بي فقلت ومثلي بالبكاء جديرُ
أسرب القطا هل من معير جناحه لعلي إلى من قد هويت أطييرُ

وهنا ظهرت الصيغة الحوارية المباشرة (فقلت) ولكن قبل مقولة القول التي جاءت في صيغة استفهام من الأساليب الطلبية:

أسرب القطا هل من معير جناحه لعلي إلى من قد هويت أطييرُ

يصف نفسه بجملة اعتراضية (ومثلي بالبكاء جدير)، استدراك وكأته يبرئ المتلقي لسؤاله المشحون بالحنين (أسرب القطا...)

وقال في السياق ذاته (قيس، 1999، ص 64): [طويل]

ألا أيها الطير المحلق غاديا تحمّل سلامي لا تدرني مناديا
تحمّل هدائك الله مني رسالةً إلى بلدٍ إن كنت بالأرض هاديا
إلى قفرة من نحو ليلى مضلّةً بها القلب مّي موثّق وفؤاديا

يحاول الشاعر التمسك بأي رابط، ويتوسل السبل لبث حنينه ونجواه وشوقه الذي أثقل كاهله، ومن حواراته وقد جاءت مباشرة صريحة تحضر فيها صيغ القول سافرة، قوله (قيس، 1999، ص 67): [طويل]

أقول لظبي مرّ بي وهو راتع أنت أخو ليلى فقال يُقال
أيا شبه ليلى إن ليلى مريضة وأنت صحيح إن ذا الحال

إنّما أجرى الحوار بصيغ القول المتكررة ثلاث مرات في البيت الأول (أقول، فقال، يقال)؛ بهدف تشبيهه ليلي بالغزال، ولكنه يتراجع وفي البيت الثاني يوظف الحوار أيضًا ولكن بالنداء من التراكيب الخطابية (إبراهيم، 2019، ص 746) التي تستدعي استلفات المنادي المخاطب وتنبهه، غير أنّ الحوار لم يكن حقيقيًا، بل ذاتي من باب المناجاة، إنما ابتدع الحوار مستنطقًا الظلي؛ لإبداء تألمه على مرض ليلي.

فأنت لا تشبه ليلي فأنت صحيح وليلى مريضة.

لم يتورع الشاعر عن محاوره أيّ كائن يمكنه إيصال رسائله إلى ليلي، حتى الغراب رمز الشؤم أوصاه بتبليغ التحية، قائلًا (قيس، 1999، ص 56): [طويل]

ألا يا غراب البين إن كنت هابطًا بلاذًا ليلي فالتّمس أن تكلمنا
وبلّغ تحياتي إليها وصبوتي وكن بعدها عن سائر الناس أعجما

إنّ الشاعر في حالة من الصبوة دفعت به إلى محاوره الغراب مدعاة الشؤم، متخذًا من التعبير الفني متنفسًا عن عاطفة متقدّمة ومجالًا لتصوير مكان (عبد، وعباس، 2010، ص 2) الذات الإنسانية، فلا بأس من توظيف الغراب بوصفه طائرًا جوالًا بإمكانه إيصال تحايا الشاعر وأشواقه التي أثقلت كاهله.

في حين أنّه في مواضع عدة من شعره تكشف معطيات السياق عن تشاؤمه من الغراب، بل نبذه؛ من نحو قوله (قيس، 1999، ص 95): [طويل]

أقول وقد صاح ابن دأبة غدوة ببعد النوى لا أخطأتك الشبائكُ
أفي كل يوم رائعي أنت روعة بينونة الأحباب إلك فاركُ
ولا بضت في خضراء ما عشت بيضة وضاقت برحبها عليك المسالكُ
وفارقت أم الأفخ السوء عن قلّي وناحت على ابنيك الضروس المماجكُ
وأصبحت من بين الأحبة هالكًا كما أنا من بين الأحبة هالكُ

يبدو أنّ الإرث الثقافي متمكن في مكنونات الشاعر في اللاوعي فتنفّسها بوعي منه أم بغير وعي فقد أطلقها زفرات حارة موظفًا فيها الحوار مبتدئًا بصيغة مباشرة (أقول وقد صاح ابن دأبة غدوة) "فقرّ في نفسه أنّ ذلك النعيق إيذانٌ بالبعد والبين" (حسين، 2007، ص 81) فقد باكره الغراب بالنعيق، فعمد إلى مخاطبة الغراب (لا أخطأتك الشبائكُ)، لأنّ ذلك ديدن الغراب؛ إذ يروّع الشاعر يوميًا فتوجه إليه بالسؤال (أفي كل يوم رائعي أنت روعةً بينونة الأحباب)، سؤال استنكاري يشي بغضب وصراع نفسي حاد، يختم البيت بالدعاء عليه بفقد الأحبة (إلك فاركُ) ليعاني الغراب ما يعانيه الشاعر، ثم يكيل عليه بالأدعية الماحقة، التي تظهر مدى كرهه للغراب واستيائه منه، وتضمّر مدى شوقه وحنينه اللذين بلغا به حد الجنون.

وله حوار آخر مع الغراب، في نص ثانٍ، ولكن يظهر فيه أكثر عنقًا من النص السابق، قال فيه (قيس، 1999، ص 94): [طويل]

ألا يا غراب البين هيّجت لوعتي فويحك خبرني بما أنت تصرخ
أبا البين من ليلي فإن كنت صادقًا فلا زال عظم من جناحك يُفسخُ
ولا زال رام فيك فوق سهمه فلا أنت في عشي ولا أنت تفرخُ
ولا زلت عذب المياهِ منقرا ووكرك مهدومًا وبيضك يرضخُ
فإن طرت أذنتك الحتوف وإن تقغ تقيض ثعبان بوجهك ينفخُ
وعانيت قبل الموت لحمك مشدخًا على جمر حرّ النار يشوى ويطبخُ

ولا زلتَ في شرِّ العذابِ مخلِّدًا وريشك منتوف ولحمك يشرخ

استثمر الشاعر ثقافته المجتمعية المعتمدة والمؤمنة بأنَّ الغراب "رمز الشؤم والبين والفرق" (حسين، 2007، ص80)، فجعله في مرمى غضبه مخاطبًا وموجِّهًا إليه أدعية تكشف عن وطأة اللوعة ومعاناته من فراق ليلي.

ب- مع الطبيعة:

لقد حاور الشاعر ذاته وأهله وأصحابه وحتى الحيوان، وهنا يائية يحاور الريح قائلاً (قيس، 1999، ص42):

[طويل]

فقلت نسيم الريح أدِّ تحيَّتي إليها وما قد حلَّ بي ودهانها
فأشكره إنِّي إلى ذلك شائقٌ فيا ليت شعري هل يكون تلاقيا

ضج به الشوق حتى خاطب الريح، يريد منه إبلاغ التحية ووصف حاله لليلى، ويختتم الخطاب بتمنٍ يُستشف منه يأسه من لقاءها، وكان قد افتتح القصيدة بخطاب حزين مع أهله يطلب فيه الموت قائلاً:

دعوني أمت غمًّا وهمًّا وكربة أيا ويح قلبي من به مثلُ ما بيا

وتجاوزت حواراته إلى الجماد فخاطب الجبل قائلاً (قيس، 1999، ص82): [طويل]

أيا جبليَّ نعمانَ بالله خليًّا سبيلَ الصِّبَا يخلُّصُ إليَّ نسيْمُها
أجدُ بردَها أو يُشْفِئُ مِنِّي حرارةً على كبدٍ لم يبقَ إلا صميْمُها
فإنَّ الصِّبَا رِيحٌ إذا ما تنسَّمت على نفسٍ محزونٍ تجلَّلتْ همومُها

يناجي الجبل الذي يقف حائلًا بينه وبين ليلي. توسع خيال الشاعر لفرط شوقه، إذ جعله يبني حوارًا متبادلاً بينه

وبين الجبل إذ قال (قيس، 1999، ص94): [طويل]

وأجهشتُ للثوبان حين رأيته وهلَّلَ للرحمنِ حين رأني
وأذريتُ دمعَ العينِ لما رأيته ونادى بأعلى صوتِه ودعاني
فقلتُ له أينَ الذينَ عهدتُهم حواليكَ في خصبٍ وطيبِ زمانِ
فقال مَضَوُا واستودعوني بلادهم ومنْ ذا الذي يبقي مع الحدَّانِ
وإنِّي لأبكي اليومَ منْ حذري غدًا فراقكَ والحَيَّانِ مؤتلفانِ
سجالا وهتَّانًا ووبلاً وديمَةً وسجًّا وتسُجَّامًا إلى همَّلانِ

ما إن رأى الشاعر جبل الثوبان حتى ارتدى في حضنه باكياً، فبادله الجبل الحنين والشوق، الأمر الذي أنطقه مهملًا منادياً بأعلى صوته، صورة ألبس الشاعر فيها الحياة للجماد، ولتعميق الصورة وتوضيح الدلالة عمد إلى الحوار لتحريك الحدث ووصف ما به أو بالأحرى البوح بأوجاعه للمكان، فتظهر صيغ القول لتجسد حاله التعسة، التي أبكت الجبل. لم ينرك صفة من صفات المطر الدائم والمتقطع والكثير والقليل والرداذ إلا ذكره، وقد توسَّل الجبل ليصور أنواع البكاء لفرق الحبيبة، وفي حوار آخر استقدم الأطلال واستنطق الصدى لتصوير شقائه (قيس، 1999، ص42):

[طويل]

سقى الله أطلالًا بناجية الحمى وإن كُنَّ قد أبدين للناس ما بيا
منازل لو مرت عليها جنازتي لقال الصدى يا حامليَّ انزلا بيا

وهنا يظهر فعل القول ليعبر عن صرخاته الموجعة الحاملة ثقل هواه. مع حضور الآخر في هذه الحوارات، إلا أنه في معظمه حوار وهمي مختلق، يندرج في إطار الحوار الذاتي المناجاتي فهو حوار أحادي، وظهور الطرف الثاني لا يبرز تجاوبًا، سلبيًا كان أم إيجابًا.

ثانيًا- الحوار الخارجي:

عرفه أحد المعاصرين بقوله وهو: "حديث شعري يتناول موضوعات شتى، للوصول إلى هدف معين يدور بين طرفين أو أكثر في النص الواحد سواء أن كان هذا النص قصيدة أو مقطوعة أو بيتًا واحدًا" (السهبي، 2009، ص135)، فهو يقوم "أساسًا على ظهور أصوات أو صوتين على أقل تقدير لأشخاص مختلفين" (إسماعيل، ص298)، فمن هذه الحوارات التي أجازها الشاعر قيس:

1- حوار مع الأهل:

كقوله (قيس، 1999، ص42): [طويل]

دعوني دعوني قد أطلتم عذابيا
دعوني أمت غمًا وهمًا وكربةً
دعوني بغمي وانهدوا في كلاءة
وأنضجتهم جلدي بحرّ المكاويا
أيا ويحّ قلبي من به مثل ما بيا
من الله قد أيقنت أن لست باقيا

افتتح القصيدة بتوظيف فعل الأمر (دعوني)، وهو من الأفعال الطلبية التي تقتضي وجود طرفين مخاطب ومخاطب، غير أن الأمر هنا لم يكن إلزاميًا من الأعلى إلى الأدنى وفقًا لتعريف جمهور النحاة لدلالة فعل الأمر، بل تجاوز الأمر أو كما يقولون انحرفت اللفظة من معناها الوضعي، لترسم للمتلقى خطابًا حزينًا موجّهًا إلى أهله يطلب فيه أن يرحموه ويدعوه للموت، فلا فائدة ترجى من الدواء، فقد تمكن منه داء العشق، ويمعن في وصف مأساته في أنساق تحمل حزنه من نحو (أيا ويحّ قلبي من به مثل ما بيا) أو في دعائه لقومه بأن يحفظهم الله (وانهدوا في كلاءة من الله) ثم يختم البيت يخبرهم بحقيقة هو متيقن منها يدحض بها أملهم الكاذب:

دعوني بغمي وانهدوا في كلاءة
من الله قد أيقنت أن لست باقيا

وظف الشاعر الحوار الذي أقامه على أسلوب النداء والدعاء، مختفية فيه صيغ الحوار القولية، وهنا تكمن براعته، إذ تمكن من البوح بمعاناته وإصراره على التمسك بحبّ ليلي الذي يحكيه بعض أساليبه التعبيرية الحوارية، تتخللها الغنائية المعهودة في الشعر العربي، للوقوف على المعنى الذي يريده من تصوير أوجاعه بسبب حبّه الذي يبدو مستحيلًا نواله.

2- حوار مع الرعاة:

رأى في بعض سُرّاه الليلي وهو هائم على وجهه، نارًا حولها قوم رعاة، فقال (قيس، 1999، ص113): [وافر]

رُعاةَ الليلِ ما فعلَ الصبّاحُ
وما بالُ الذين سَبَبُوا فؤادي
وما بالُ النجوم مُعلقاتِ
كأنّ القلبَ ليلةً قيل يُغدى
قطاةً غرّها شركُ فباتتْ
لها فرخانٍ قد تُركا بقفرٍ
وما فعلتْ أوائله الملاحُ
أقاموا أم أجَدَّ بهم رواحُ
بقلبِ الصَّبِّ ليس لها براحُ
بليلى العامرّة أو يراحُ
تجادبُه وقد علق الجناحُ
وعشُّهما تصقُّفه الرِّياحُ

إذا سمعا هُبوبَ الريحِ هَبًّا
فلا بالليلِ نالتُ ما ترَجَّى
وقالا أُمْنَا تأتي الرِّواحُ
ولا في الصَّباحِ كانَ لها براحُ
رعاة الليلِ كونوا كيف شئتم
فقد أودى بي الحُبُّ المناحُ

بدأها بنداء الآخر (رعاة الليل) محذوف فيه حرف النداء مظهرًا صفة المنادى، لإيضاح شخصية المخاطب، وتحديد الزمان، وصف يظهر فيه الشاعر هيامه في الصحراء ليلاً، ثم عمد إلى عدة استفهامات يكيلها عليهم، ليس لغرض السؤال بل لعرض معاناته، اسئلة تبوح بالصراع الداخلي الذي أرقه وأسلمه للفيافي ليلاً، هذا الليل الجاثم على صدره.

وما بالُ النجومِ مُعلقاتٍ
بقلبِ الصَّبِّ ليسَ لها براحُ

ربما لاحظ القارئ استثمار الشاعر في بيته السابق لليل امرئ القيس، ثم يلتفت عن القوم إلى سردية تنقل المستمع إلى إحدى سرديات الشعراء الجاهليين - خاصة - إذ يخلق الشاعر تشبيهاً ليس الغرض منه عقد مقارنة بين طرفي التشبيه بقدر ما هو وسيلة فنية تمكنه من التعبير عن تجربته النفسية، مستعيناً بالتشبيه على تهيئة المناخ النفسي لاستقبال مناخ مشاع به تفاصيل معاناته، فبعد تشبيه قلبه ليلة فراقه بقطة في شرك، يمتد المشبه به أبياتاً عدة ليؤلف قصة يجسد فيها معاناته:

كأنَّ القلبَ ليلةً قيلَ يُغدى
قطاةً غرَّها شركُ فباتتُ
لها فرخانٍ قد تُركا بقفرٍ
إذا سمعا هُبوبَ الريحِ هَبًّا
فلا بالليلِ نالتُ ما ترَجَّى
بليلى العامرية أو يراخُ
تجادبُه وقد علق الجناحُ
وعشُّهما تصقُّفه الرياحُ
وقالا أُمْنَا تأتي الرِّواحُ
ولا في الصَّباحِ كانَ لها براحُ

صورة بديعة قليلة الحضور في شعره، تجسد حال القلب الذي تتنازعه أوجاع الحنين واليأس، مثل هذا الطائر الضعيف (الأ) وقد وقعت في شباك صياد تنتفض لتحرر نفسها ولكن بدون فائدة فقد علق الجناح كما علق قلبه، فلا فكاك لهما، ثم لاحظ قوله (هَبًّا وقالاً: أُمْنَا تأتي الرواح) مقولة تسلم النفس إلى انقطاع وسكون اليأس في نفس الشاعر، ثم يأتي الجواب الدامغ الذي يوقف النفس عن استشراف الأمل.

فلا بالليلِ نالتُ ما ترَجَّى
ولا في الصَّباحِ كانَ لها براحُ

وكأنَّ الأمرَ الواقعَ والحقيقةَ البادية هو انقطاع الأمل، الذي يعلنه في آخر النص:

رعاة الليلِ كونوا كيف شئتم
فقد أودى بي الحُبُّ المناحُ

وهنا يتطور الحوار ليحمل قصة مكتملة وإن قصرت، في حين يلجأ في معظم قصائده إلى نسج الحوارات لبث مشاعره فحسب، لا إلى تأليف قصة.

3- حوار مع الأطباء:

ومن حواراته مع الآخر حوار موجّه إلى طبيبين (قيس، 1999، ص94): [طويل]

طبيبان لو داويتماني أُجرْتُما
فقالا بحزنٍ مالك اليومَ حيلةً
وقالوا دواء الحَبِّ غاليٌ ودأؤه
فما برحا حتى كتبتُ وصيتي
فما لكمَا تستغنيان عن الأجر
فمتُ كمدًا أو عزَّ نفسك بالصَّبرِ
رخيصٌ ولا يُنبئك شحيءٌ كمن يدري
ونشرتُ أكفاني وقلتُ احفروا قبوري

اختفت أداة النداء غير أنّ السياق يكشف عن أسلوب نداء يستدعي الالتفات والاستماع، ثم تظهر صيغة القول (فقالا)، ردًا على نداء الشاعر، وقد كان الرد مؤلمًا يحمل يأسًا من الشفاء، مبتدئًا برسم حالهما (قالا بحزن)، لأنّه لا شفاء من مرضه، ثم يردف ذلك بما يتداوله الناس من حقيقة أوردتها بعد صيغة القول (وقالوا دواء الحب غال وداؤه رخيص)، فتأتي النهاية حزينة، تمخضت من حكم الطبييين:

فما برحا حتى كتبتُ وصيتي ونشرتُ أكفاني وقلتُ احفروا قبري

حوار يحمل في أكنافه حقيقة واحدة أنّ الشاعر قيس مصاب بداء العشق العضال الذي لا شفاء منه إلا بالموت، فقد عجز الأطباء عن شفائه، غير أنّ الحوار هنا وفي هذه الأبيات الأربعة يحكي أقصوصة - إن جاز لنا التعبير - يحركها الحوار، يسانده وصف بريشة ذات ألوان قاتمة تعكس حال الشاعر النفسية، وتقرر عنه رغبته في الموت. فالحوار يحكي حدثًا وبشيء بحكمة، أما الحدث فيبدأ بقصد الشاعر الطبييين وسؤالهما، ثم الإجابة عن السؤال بالجواب القاطع الذي يدفع بالشاعر إلى الرغبة بالموت، بعد مغادرتهم، وأما الحكمة ففي قوله (وقالوا دواء الحب غالٍ وداؤه رخيص).

وصنع حوارات أخرى مع الأطباء، وبالبنية ذاتها، أو تزيد إذ ينسج قصة يرسم تفاصيلها بالحوارات وتارات وبالوصف تارة أخرى، من نحو قوله (قيس، 1999، ص113): [طويل]

ألا يا طبيب الجنِّ وئحك داوني
أتيتُ طبيبَ الإنسِ شيخًا مُداويا
فقلتُ له يا عمِّ حُكْمَكَ فاحتكم
فخاضَ شرابًا باردًا في زجاجةٍ
فقلتُ ومرضى الناس يسعونُ حولَه
فقال شفاء الحبِّ أنْ تُلصقَ الحشا
فإنَّ طبيبَ الإنسِ أعيأه دائيا
بمكَّة يُعطي في الدَّواء الأمانيا
إذا ما كشفتَ اليومَ يا عمِّ ما بيا
وطرَّحَ فيه سَلوَةً وسَقانِيا
أعوذُ برَبِّ الناسِ منكِ مداويا
بأحشاءٍ من تَهوى إذا كنتِ خاليا

توسل الحوار للغاية النفسية ذاتها، أي ليبين أنّه لا علاج له إلا بالوصل متكئًا على صيغ القول و (ألا) والنداء، غير أنّ في هذه الأبيات جاء الحوار محررًا للحدث، فقد لجأ إلى طبيب من أطبة الجن بعد يأسه أنّ من أطبة الأنس، قائلًا:

ألا يا طبيب الجنِّ وئحك داوني
فإنَّ طبيبَ الإنسِ أعيأه دائيا

ثم يأخذ في سرد قصته مع طبيب الإنس الذي أتاه في مكة وهنا يحضر المكان، ثم يلتفت إلى توصيف شخصية الطبيب فهو كاذب يبيع الناس الأوهام والأمان، وقد طلب منه العلاج مقابل ما يشاء، وحوله كثير من المرضى، فتعوذ منه لدجله على الناس، فقال له الطبيب إنّ علاجك وصال الحبيب.

فالشاعر هنا يجعل من العلاج ضربًا من المستحيل، إذ لا سبيل إلى وصال الحبيب، نتيجة تطرحها معطيات شعره في كثير من قصائده، لهذا لجأ إلى طبيب الجن الذي لا يعجزهم شيء، فهو لجأ إلى ثقافة البيئة السائدة في مجتمعه، فهذه حوارات برز فيها الطرف الثاني فاعلا تتجسد فيها الذات بأبعادها النفسية وصراعاتها الداخلية والخارجية.

ربما يلاحظ المتأمل في بعض حوارات الشاعر التي أجراها مع الأطباء، تزحزحت من إطار الحوار الذاتي لتندرج في إطار الحوار الخارجي، إذ تبرز فيه المحاور والمجاوبة، بتفعيل أفعال القول (قال وقلت)، وتحريك الحوار للحدث، غير أنّ حوار مع طبيب الجن يدفع إلى القول بأنها حوارات مصطنعة تندرج في باب الحوار الداخلي.

ولعل الحوار مع طبيب الجن في أول القصيدة إنما جاء ليكشف عن صراع مهلك يعانیه الشاعر، ويفصح عن دلالة اليأس والعدم.

4 - حوار مع الوشاة:

ومن حواراته الموجهة للآخر، قوله (قيس، 1999، ص68): [طويل]

ألا أيها القوم الذين وشّوا بنا
ألا ينهكم عنا تُقاكم فتنتهوا
تعالوا نقفُ صفيين منا ومنكم
على مَنْ يقولُ الزُّورَ أو يطلب الخنا
على غير ما تقوى الإله ولا برّ
أم أنتم أناسٌ قد جُبلتم على الكفر
وندعو إله النَّاسِ في وضح الفجر
ومن يقذف الخوذَ الحصانَ ولا يدري

فهو هنا يحاول لفت انتباههم بالنداء والاستفهام وألا الاستفتاحية، إلى أنّ عملهم هذا ليس من عمل المسلم وأنّ كل ما قالوه مجرد زور وإفك وبهتان، يكتنف النص دفاعاً أخلاقياً عن ليلى أكثر من دفاعه عن نفسه وأنّ حبهما عذري، وأنهى القصيدة بقوله (قيس، 1999، ص69) [طويل]

مضى لي زمانٌ لو أُخَيَّرُ بينه
لقلت ذروني ساعةً وكلامها
وبين حياتي خالداً أبد الدهر
على غفلة الواشين ثم اقطعوا عمري

فهو يعاتب الوشاة ويحاول صدّهم عما يسرون فيه من تشويه حب العاشقين، ويختم قوله دائماً بإبداء تمسكه بحبه حتى الموت.

يأتي الحوار الذي أنشأه الشاعر الوله الذي تملكه الهيام ليبرز نسقاً تعبيرياً مهمماً على النص يجري فيه شعره مجرى رثاء الذات لما يعانيه من الإحباط وإدراكه ويقينه من استحالة هذا الهوى.

فكان توظيفه للحوار خير توظيف وأحسن في ذلك، إذ أبرز ما به من معاناة بطرق غير المباشرة التقريرية فقد حمّل لوحاته الشعرية الحياة والحركة في اتكائه على الحوار.

ومن اللافت لقارئ قصائد الشاعر الغزلية، أنّه لا يلحظ في لوحاته الحوارية صور المشاهد الزاهية التي يرسمها الشعراء العشاق في تصوير علاقاتهم العاطفية، إنّما يجد صوراً قاتمة تكشف عن نفسيته المتهاككة، وبيان انحراف صحته النفسية والجسمية لاستقرار جدوة الحب المستعرة في نفسه، فقصاصه تتصافر حول تكثيف القنوط واليأس والحرمان وعدم المبالاة بالمجتمع (العطوي، 1992، ص116)، ولا يظهر فيها الشاعر فارساً شجاعاً في مغامرة نسائية أو عاطفية يتحدى بها القوم.

فقد لجأ الشاعر إلى ابتداء الجبل والوسائل التعبيرية لتصوير معاناته النفسية فبرز الحوار "رغبة في الإفصاح عن مكنوناتها في الإمساك بالحلم العابر... فيكون الحوار معبراً عن رغبة دفينّة إن لم تتحقق للذات الشاعرة في أرض الواقع" (1) (الطيف، 2020، ص140).

معظم حوارات الشاعر جاءت لتصف حاله وتخرج مكنون فؤاده، لم تأت أساساً لتصور حدثاً سردياً تراكمياً تصاعدياً يصل إلى العقدة ثم تنازلياً يفضي به إلى نهاية للحكاية، بل يصف حالة نفسية ونزاعات عاطفية، متكئاً على حوارات داخلية - ذاتية - غالباً هي الغاية، تؤكد وتثبت تمسكه بهوى ليلى. حتى في حواراته الخارجية فلا يجد القارئ تفعيلاً لحضور الطرف الآخر في صورة تجاوب أو جدال إلا ما كان في حواراه مع الأطباء.

1- المنعى القصصي في شعر وضاح، 140.

الخاتمة.

بعد استنطاق الحوارات الشعرية التي ساقها الشاعر قيس بن الملوح في قصائده الغزلية توصل الباحثان إلى خلاصة بأهم الاستنتاجات.

خلاصة بأهم النتائج:

- 1- فمّن أهم النتائج التي بدت جلية في أثناء سير الدراسة: جاءت حواراته في إطار المناجاة الذاتية، وإن برزت فيها شخصية الآخر.
- 2- معظم حواراته جاءت لتجسيد معاناته وليس لتفعيل حدث وفي جزء قليل منها جاءت لبناء الشخصية؛ فلم يكن توظيفه للحوار إلا من أجل البوح بحبه وبيان أوجاعه.
- 3- تكشف معطيات الحوار عن صراع ذاتي ومجمعي حاد؛ ما دفعه إلى الانعزال فغاب في شعره الحدث السياسي والديني اللذان برزا في عصر بني أمية.
- 4- غابت المغامرات العاطفية التي شاعت في الشعر الغزلي بنوعيه العفيف والصريح.
- 5- حضور واسع لصور قاتمة تكشف عن نفسيته المتهالكة، وغياب الصور الزاهية والألوان الهية التي يرسمها العشاق في لقاءاتهم وتصوير حبيباتهم وتجنب الثقافة الجمعية الممتدة على مدى الساحة الشعرية المكانية والزمانية في الوصف الحسي للمرأة.
- 6- انصبت حواراته لعرض مأساته، وبيان نزعات نفسه البائسة اليائسة المحمومة بحب ليلى.
- 7- اتكأ في كثير من حواراته على بعض الأساليب الإنشائية الطليبة كالنداء والأمر والاستفهام متجنباً أفعال القول المباشرة (قال وقلت).
- 8- حاور الإنسان (الأهل، الحبيبة، الصاحب، الواشي، الطبيب، الرعاة)، وكذلك الحيوان والرياح والجبال والصدى.
- 9- جاءت حواراته في لغة سلسلة سهلة واضحة قريبة المأخذ.

التوصيات والمقترحات.

- بناء على ما استعرضته الباحثان في ثنايا الدراسة وما توصلت إليه من نتائج؛ يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
- 1- الوقوف على شعر قيس بن الملوح بجدية وبتكثيف، وبعثه من مقبرة التاريخ الشعري وبث الحياة فيه كما هي الحال مع قصته الغرامية التي لا تخفى حتى على العامة من المجتمع، وقد تعددت الدراسات الأدبية والنقدية في العصر الراهن، وفتحت آفاقاً جديداً لدراسة النصوص الأدبية، فشعر قيس مازال بكراً، وبخاصة أنه اختلف عن سابقه ومعاصريه ولأحقه في أمور عدة؛ هي مجال خصب للدراسة والتحليل؛ لذا يقترح الباحثان دراسة شعره من حيث:
 - (1) عدم التزامه بنمطية القصيدة العربية السائدة قبل زمنه وبعده، من حيث الوقوف على الأطلال والبكاء على الديار، وغيره من المقدمات المتوارثة، فقد تحرر من سلطة الإطار المتوارث الذي أرسته الثقافة الجمعية، وجعله النقاد ميزاناً للفصل بين جودة القصيدة ورداءتها.
 - (2) قلة التصريح الذي يكاد ينعدم في مطالع قصائده، بل من القصائد ما جاء التصريح فيها بعد المطالع.
 - (3) اعتماده على البحر الطويل في معظم قصائده، إن لم تكن كلها.
 - (4) وقوف ديوانه على غرض الغزل فقط.
 - 2- ولن يعدم الباحثون في شعر قيس بن الملوح غير هذه الاتجاهات للدراسة، سيما بعد التطور الذي أصاب النقد العربي المعاصر، وتشعب فروع واتساع آفاقه.

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً- المصادر والمراجع بالعربية:

- 1- إبراهيم، أيمن محمود محمد، (2019)، النداء بين النحو والتداولية، المجلة العلمية بكلية الآداب، جامعة طنطا، المجلد 2019، العدد 36،
- 2- ابن الملوح، قيس، (1999)، ديوان قيس بن الملوح مجنون ليلي، ط1، تحقيق: يسري عبد الغني، دار الكتب العلمية بيروت.
- 3- ابن جني، (د.ت)، الخصائص، تحقيق: محمد علي النجار، (د.ط)، دار الكتاب العربي، بيروت.
- 4- ابن منظور، (1996)، لسان العرب، اعتنى بتصحيحها: أمين محمد عبد الوهاب، محمد الصادق العبيدي، ط1، دار إحياء التراث الإسلامي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت.
- 5- إسماعيل، عز الدين، (د.ت)، الشعر العربي المعاصر، قضاياها وظواهره الفنية والمعنوية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 6- البغدادي، عبد القادر بن عمر، (1997)، خزنة الأدب ولب لباب لسان العرب، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، ط4، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- 7- بو مسحة، العربي، (2019)، تداولية أسلوب النداء في التراث النحوي العربي، مقارنة سياقية من خلال نظرية الأفعال الكلامية، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 10، العدد 1.
- 8- بوخاري، خيرة، (2020)، جماليات الحوار السرد في الشعر الجاهلي، قراءة في نماذج، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- 9- بوزكور، مراد، (2017)، جماليات البنية السردية في الشعر القصصي عند عمر بن أبي ربيعة، دفاتر مخبر الشعرية الجزائرية، العدد الرابع، مارس.
- 10- تريكي، مبارك، (2007)، النداء بين النحويين والبلاغيين، حوليات التراث، الجزائر، العدد 7، 2007م.
- 11- حسين، حسين عبد، (2007)، أثر التراث الجاهلي في الشعر الأموي، أطروحة دكتوراه، جامعة الكوفة، كلية الآداب.
- 12- سكيو، سارة؛ مستاري، حياة، (2022)، تجربة الاستكانة في شعر الحب بين (عمر بن أبي ربيعة) و(قيس بن الملوح)، مجلة إشكالات في اللغة والأدب، الجزائر، المجلد 11، العدد 2،.
- 13- السهيمي، صالح بن أحمد (2009)، الحوار في شعر الهذليين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 14- الشخيلي، عبد القادر عبد الحافظ، (2011)، هندسة الحوار، ط1، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض.
- 15- عبد، ياسر علي؛ عباس، حازم كريم، (2010)، الاغتراب في شعر قيس بن الملوح، مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية، صفي الدين الحلي، جامعة بابل، العراق، العدد 4.
- 16- العطوي، مسعد عبد، (1992)، العاشق العفيف عروة بن حزام، ط1، مكتبة التوبة، الرياض.
- 17- الغلابي، الشيخ مصطفى، (1973)، جامع الدروس العربية، ط12، المكتبة العصرية، بيروت.
- 18- فنجي، إبراهيم، (1986)، معجم المصطلحات الأدبية، (د.ط)، المؤسسة العربية للناشرين المتحدين، تونس.
- 19- القط، عبد القادر، (1987)، في الشعر الإسلامي والأموي، (د.ط)، دار النهضة العربية، بيروت.
- 20- لطيف، حسن سعد، (2020)، المنحى القصصي في شعروضاح اليمن، قراءة في أليات البناء السردية مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، العدد 2.

- 21- مرعي، محمد سعيد، (2007)، الحوار في الشعر العربي القديم، شعر امرئ القيس أنموذجًا، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مجلد 14، العدد 3، نيسان.
- 22- الهاشمي، السيد أحمد، (1999)، جواهر البلاغة في المعاني والبيان والبديع، ط1، المكتبة العصرية، بيروت.

Second: Sources and references in English:

1. Abdul, Yasser Ali; Abbas, Hazem Karim, (2010), Alienation in the Poetry of Qais Ibn Al-Malouh, Journal of Human Sciences, College of Education, Safi Al-Din Al-Hali, University of Babylon, Iraq, Issue 4.
2. Al-Atwi, Mosaad Eid, (1992), the chaste lover Urwa bin Hizam, 1st edition, Al-Tawbah Library, Riyadh.
3. Al-Baghdadi, Abdul Qadir bin Omar, (1997), The treasury of literature and the core of the door of Lisan Al-Arab, investigation: Abdul Salam Muhammad Haroun, 4th edition, Al-Khanji Library, Cairo.
4. Al-Ghalayini, Sheikh Mustafa, (1973), The Mosque of Arabic Studies, 12th Edition, Al-Asriyyah Library, Beirut.
5. Al-Hashimi, Al-Sayed Ahmed, (1999), Jawaher Al-Balaghah fi Al-Ma'ani, Al-Bayan and Al-Badi', 1st edition, Al-Asriyyah Library, Beirut.
6. Al-Qat, Abdel-Qader, (1987), On Islamic and Umayyad Poetry, (D.I), Arab Renaissance House, Beirut.
7. Al-Sheikhly, Abdel-Qader Abdel-Hafez, (2011), Dialogue Engineering, 1st Edition, King Abdulaziz Center for National Dialogue, Riyadh.
8. Al-Suhaimi, Saleh bin Ahmed (2009), Dialogue in the Poetry of Al-Hathaliyin, Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
9. Bo Masha, Al-Arabi, (2019), Pragmatics of the Appeal Style in the Arabic Grammatical Heritage, A Contextual Approach through the Theory of Speech Verbs, Al-Ma'yaar Magazine, Algeria, Al-Majd 10, Issue 1.
10. Bozkour, Murad, (2017), The Aesthetics of the Narrative Structure in the Narrative Poetry of Omar Ibn Abi Rabia, The Algerian Poetry Informer Notebooks, Fourth Issue, March.
11. Bukhari, Khaira, (2020), The Aesthetics of Narrative Dialogue in Pre-Islamic Poetry, Reading in Models, PhD thesis, Abi Bakr Belkaid University, Algeria.
12. Fathi, Ibrahim, (1986), A Dictionary of Literary Terms, (Dr. I), The Arab Organization for United Publishers, Tunisia.
13. Hussein, Hussein Abd (2007), The Impact of Pre-Islamic Heritage on Umayyad Poetry, PhD thesis, University of Kufa, College of Arts.
14. Ibn Al-Malouh, Qais, (1999), Diwan Qais Bin Al-Malouh, Majnoon Layla, 1st edition, investigation: Yousry Abdel-Ghani, Dar Al-Kutub Al-Alami, Beirut.
15. Ibn Jinni, (N.D), Al-Khasa'is, investigation: Muhammad Ali Al-Najjar, (N.D), Dar Al-Kitab Al-Arabi, Beirut.

16. Ibn Manzoor, (1996), Lisan al-Arab, he took care of correcting it: Amin Muhammad Abd al-Wahhab, Muhammad al-Sadiq al-Ubaidi, 1st edition, Dar Revival of Islamic Heritage, Arab History Foundation, Beirut.
17. Ibrahim, Ayman Mahmoud Mohamed, (2019), The Call Between Grammar and Pragmatics, Scientific Journal of the Faculty of Arts, Tanta University, Volume 2019, Issue 36,
18. Ismail, Ezzedine, (N.D), Contemporary Arabic Poetry, its artistic and moral issues and phenomena, 3rd edition, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
19. Latif, Hassan Saad, (2020), The Narrative Approach in Waddah Al-Yaman's Poetry, A Reading in the Mechanisms of Narrative Construction, Al-Qadisiyah Journal of Arts and Educational Sciences, Issue 2.
20. Mari, Muhammad Saeed, (2007), Dialogue in Ancient Arabic Poetry, Imru' al-Qais' Poetry as a Model, Tikrit University Journal of Humanities, Volume 14, Issue 3, April.
21. Skew, Sarah; Mustari, Hayat, (2022), the experience of submissiveness in the poetry of love between (Umar bin Abi Rabia) and (Qais bin Al-Malouh), Ishkalat in Language and Literature, Algeria, Vol. 11, No. 2,.
22. Treki, Mubarak, (2007), The Call between Grammarians and Rhetoricians, Annals of Heritage, Algeria, No. 7, 2007.



الآثار القانونية للتداول بالعملات الرقمية على المؤسسات والأفراد في التشريع الأردني

أ.د: عبد الوهاب عبد الله المعمرى
كلية الحقوق || جامعة الإسراء || الأردن

Almamary380@gmail.com

00962779116272

أ. ليث عبد الكريم المحارمه
باحث ماجستير || كلية الحقوق || جامعة الإسراء || الأردن

Dr.mohgheiw@yahoo.com

00962797423930

<https://doi.org/10.56793/pcra2213156>

المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى بيان الآثار القانونية للتداول بالعملات الرقمية على المؤسسات والأفراد، من خلال التعريف بالعملات الرقمية وتمييز أنواعها، والموقف القانوني من التداول بها، وما يترتب على ذلك من آثار، والمنهج المستخدم في البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المنهج المقارن لبيان الأحكام المشابهة أو المتباينة معها. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك آثار للتداول بالعملات الرقمية على السياسة المالية عن طريق تأثيرها على حجم الإيرادات الضريبية المتوقعة أن لم يتم ضبطها بشكل حازم وقانوني، مما يشكل خشية من ترتيب مزيد من الالتزامات على مُتداولي هذه العملات من شركات ومُستثمرين ومُضاربين، وتم الخروج بعدد من التوصيات منها ضرورة وضع تشريعات وآليات تضمن حقوق أطراف المعاملة من جهة، ومن جهة ثانية الرقابة على المُعاملات الرقمية غير القانونية، والتي يدور حولها الشك، وإجراء تعديلات على قانون المُعاملات وقانون الجرائم الإلكترونية والتي تنضوي تحته ما ينتج من مخالفات جراء التداول بالعملات الرقمية كونها تستخدم الحاسوب والانترنت.

الكلمات المفتاحية: العملات الرقمية، التداول، الآثار القانونية، التشريع الأردني.

The legal effects of crypto currency trading on institutions and individuals in Jordanian legislation

Researcher: Laith Abdalkarim Al Maharmeh

Dr. Abdul Wahab Abdullah Al Mamari

Researcher || Israa University || Jordan

Faculty of Law - Israa University, Jordan

Mail: Dr.mohgheiw@yahoo.com

Mail: Almamary380@gmail.com

00962797423930

00962779116272

Abstract:

The Study aimed to clarify the legal effects of trading in Digital currencies on institutions and individuals, by defining digital currencies and distinguishing their types, the legal position on trading in them, and the consequences of that, and the approach used in the research is the descriptive analytical approach, and the comparative approach was used to clarify the provisions similar or dissimilar to it. The study reached a number of results, including that there are effects of trading in digital currencies on financial policy through its impact on the volume of expected tax revenues if they are not controlled in a firm and legal manner, which constitutes a fear of arranging more obligations on traders of these currencies, including companies,

investors and speculators. Coming up with a number of recommendations, including the need to establish legislation and mechanisms that guarantee the rights of the transaction parties on the one hand, and on the other hand, to monitor illegal digital transactions, which are suspicious, and to make amendments to the Transactions Law and the Electronic Crimes Law, which includes the violations resulting from trading in digital currencies Because she uses a computer and the Internet.

Keywords: Cryptocurrencies, Trading, Legal Implications, Jordanian legislation.

المقدمة.

تقوم فكرة العملات الرقمية على أنها تقوم مقام العملات والنقد التقليدي، ومن المفيد النظر في تطورها التاريخي، حيث أنه لم يكن شكل النقود هو الذي نعرفه اليوم بل تطورت النقود بشكل كبير إلى أن وصل شكلها إلى ما هي عليه اليوم.

لقد تعرضت النقود منذ نشأتها لمُتغيرات عدة، ويعود ذلك للتطور الذي طرأ ويطرأ على تعاملات البشر حيث كان البيع والشراء مقيضة، ثم تطور ليكون التعامل بالمعادن الثمينة والتداول بوسائل كالذهب والفضة لصعوبة نقل تلك المعادن الثمينة والخوف من التعدي عليها وعلى أصحابها؛ فقد اتجهت الحكومات إلى إصدار سندات وعملات ورقية ومعدينية لتقوم مقام المعادن الثمينة للتداول وتسوية المدفوعات بها، وذلك من منطلق سهولة التعامل وحمايتها من المخاطر⁽¹⁾.

إن التطورات التي طرأت على العمليات التجارية، وما حصل في المُجتمعات من تغيرات كثيرة أدى للتوصل إلى النقود بشكلها البدائي كوسيلة للتبادل وأهمها النقود السلعية، هذا وتختلف باختلاف الرقعة الجغرافية التي تجري فيها عملية المبادلة النقدية، وفيما بعد تطورت تلك النقود مما حدا بالدول لتأخذ دورها ليس فقط بالإشراف على عملية سك النقود كما في العصور المتقدمة لنشأة النقود؛ بل تعدت وظائفها إلى إضفاء الثقة والقبول على النقود كوسيط للتبادل بين الأفراد، ولكنه ليس بالشرط الواحد لنجاح العملة؛ فقبول الأفراد بها كوسيط للتبادل، ويُعد شرطاً ثانياً؛ لتنشأ منها علاقة متبادلة بين الدولة والأفراد تمثلت بدعم الدولة لقيمة عملاتها وكذلك قبول الأفراد بها كوسيلة هامة ورسمية لعمليات الشراء والتبادل التجاري.

إن الثورة الرقمية التي نعيشها اليوم تُعتبر علامة هامة من علامات التطور العلمي، خاصة بعد أن سيطر الإنترنت والحاسوب على كثير من مناحي الحياة، فقد سهلت التكنولوجيا الرقمية انتقال المعلومات بين العالم بشكل سريع وآمن، حتى جعل العالم كقرية صغيرة⁽²⁾.

ويُعدّ التطور في وسائل الدفع الرقمية أو ما يسمى بالنقود الرقمية أبرز تطور شهدته الثورة الرقمية، مما ساعد على اختصار كثير من العمليات التقليدية التي تتطلبها البنوك من حضور للمودع وإيداع مبالغ نقدية في الحساب، إضافة إلى توفير بعض التكاليف التي تتطلبها عمليات الإيداع والحوالة والصرف فضلاً عن الوقت الذي يهدر في مراجعة البنوك والإجراءات الطويلة أحياناً⁽³⁾.

¹-الباحوث، عبد الله بن سلمان بن عبد العزيز. (2017)، النقود الافتراضية مفهومها وأنواعها واثارها الاقتصادية، المجلة العلمي للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، ص: 43.

²-الزعايني، عبد الله ناصر (2018) التنظيم القانوني للعملات الرقمية المُستحدثة في التشريع (الاماراتي والمقارن)، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية، أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ص: 58.

³-مشوقة، حمزة عدنان (2021) النقود الرقمية من منظور اقتصادي إسلامي، دائرة الافتاء، الدراسات والبحوث، عمان- الأردن، ص: 1.

والتداول بالعملات الرقمية له آثار عدة، سواء قانونية أو اقتصادية، وتبين أن هناك تناقض كبير بشأن الاتجاهات القانونية بهذا الشأن والتي انقسمت إلى ثلاثة اتجاهات، فالاتجاه الأول: يقبل بتداول العملات الرقمية، خاصة "البتكوين" "Bitcoin" إلا أنه وُعد الخوض في تداولها قامت بعض الدول بإصدار قراراً بحظر تداولها جراء الشعور بالخوف بعد توجه رؤوس الأموال إلى التداول بالعملات الرقمية واستنزافها، أما الاتجاه الثاني فحظر الفكرة من أساسها، ومنع التداول بالعملات الرقمية، وقرنها بعقوبات تطال كل من يخالف القرار، إلا أن في بعض الدول يتم تداول العملات الرقمية، وخاصة "البتكوين" "Bitcoin" معتمدين على المضاربة لتحقيق أرباح من خلال تقلب الأسعار وغيرها من التعاملات التي تتم عبر شبكات الانترنت ويتجلى التناقض هنا في ضعف الرقابة وعدم وضوح العقوبة، أما الاتجاه الثالث فقد حذر من التداول بالعملات الرقمية لما لها من مخاطر مالية المالية، والتي قد يتعرض لها المتعاملين بها، وفي الجانب الآخر تتوفر في هذه الدول مصارف أو مؤسسات مالية تقبل بتحويل العملات الرقمية إلى نقود قانونية⁽⁴⁾.

مُشكلة الدراسة:

تُعد العملات الرقمية من الوسائل المهمة التي تُستخدم للعمليات التجارية، وبما أنها تصدر من جهات غير رسمية، فيزال غير فلا يزال التداول فيها محظور، وغير مُعترف به من الجهات الرسمية الدولية والمحلية ومدى القبول فيها، أو منعها من التداول، وهنا قد تظهر آثار ستنج عن التداول بالعملات الرقمية، سواء على حقوق المتداولين، أو على السياسة النقدية في الدولة، الأمر الذي يتطلب تشريعات حازمة لتنظيم هذه العملية. ومن هنا تظهر مُشكلة الدراسة في ماهية الآثار القانونية للتداول بالعملات الرقمية في ضوء المبادئ العامة للتشريعات، نظراً لعدم توفر قانون خاص يُنظم ذلك، أو لتنظيم النزاعات التي تدور جراء التعامل بها خاصة إذا ما استخدمت في عمليات الإرهاب أو تجارة المخدرات، أو أية جرائم مالية أخرى.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما الآثار القانونية التي تظهر جراء التداول بالعملات الرقمية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك تنظيم قانوني للتداول بالعملات الرقمية؟
2. ما الآثار القانونية جراء التداول بالعملات الرقمية على المؤسسات؟
3. ما الآثار القانونية جراء التداول بالعملات الرقمية على الأفراد؟

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مدى وجود تنظيم قانوني للعملات الرقمية.
2. بيان الآثار القانوني للعملات الرقمية على المؤسسات.
3. معرفة الآثار القانونية على المتداولين بالعملات الرقمية

⁴-الزعاوي، عبد الله ناصر (2018) التنظيم القانوني للعملات الرقمية المُستحدثة في التشريع (الإماراتي والمقارن)، دراسة تحليلية مقارنة، مرجع سابق ص: 59.

أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة نظراً لانتشار التداول بالعملات الرقمية في غياب عدم وجود تنظيم قانوني للتعامل بها ومدى الاعتداد بها كعملة يمكن تداولها بشكل مقبول، وندرة الكتابات القانونية في هذا المجال.
- وتنبع الأهمية التطبيقية من أهمية العملات الرقمية والدور الذي تلعبه في العمليات التجارية، خاصة مع ما يجري من مُستجدات ومُتغيرات وتحديات راهنة، مع التأكيد على ضرورة تبني تنظيم قانوني جاد لهذه العملات لتجنب الأفراد والجماعات أية عمليات خداع، أو استخدامها في العمليات الإرهابية أو غسيل الأموال وتجارة المخدرات.
- فضلاً عن أنها قد تفتح آفاقاً أمام الباحثين المهتمين وإجراء مزيداً من الدراسات المستقبلية في الموضوع.

الدراسات السابقة.

- قام الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي بعض هذه الدراسات- مرتبة من الأحدث للأقدم- وكالاتي:
- دراسة إبراهيم، (2021) هدفت الدراسة إلى تحديد مشاكل، العملات الرقمية من حيث تعريفها وتمييزها وطبيعتها القانونية ومدى مشروعيتها القانونية والاتفاقية، وكذا الحال في معالجة مشاكل الرقابة وإمكانية أن تدخل ضمن القوانين الضريبية والعجزية مع غياب النصوص الصريحة، إضافة إمكانية الاستفادة من تجربة العملات الرقمية غير الرسمية في إطلاق العملة الرقمية الرسمية للدولة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل النظريات الفقهية، والأحكام والمواقف القانونية التي تتعلق بموضوع العملات الرقمية، وأظهرت الدراسة أنه يمكن أن تعتبر العملات الرقمية أموالاً وفقاً للاتجاه الحديث في تعريف المال وبغض النظر عن نوع هذا المال؛ لكن في كونها نقداً تفي بوظائف النقود، أما كونها عملة من عدمه فمرتبط بالقوة القانونية التي يعطيها القانون لها كما التقليدي.
 - دراسة (Sackheim, et al, 2021) تضمنت مراجعة تنظيم العملة الافتراضية، حيث أكد العديد من المنظمين في الولايات المتحدة تداخل الاختصاص القضائي للمشاركين في السوق، والذين يتعاملون بالعملات الافتراضية أو الأصول الرقمية الأخرى، وغالبا ما يكون ذلك متضارباً، ويجب على المشاركين في السوق في هذا المجال النظر في الأنظمة القانونية والتنظيمية التي تشرف عليها لجنة الأوراق المالية على المستوى الفيدرالي، ولجنة تداول العقود الآجلة للسلع الأمريكية، وشبكة إنفاذ الجرائم المالية، ومكتب مراقبة الأصول الأجنبية التابع لوزارة الخزانة الأمريكية والمُنظمين المصرفيين الفيدراليين. بالإضافة إلى ذلك، فإن الولايات المتحدة ومقاطعة كولومبيا وربما حتى الولايات الأمريكية فيما وراء البحار لديها أنظمة قانونية وتنظيمية ينبغي النظر فيها عند القيام بأنشطة العملة الافتراضية، وتشمل هذه الشروط الدولية إرسال الأموال، وأنظمة ترخيص العملة الافتراضية، والقوانين المطبقة على مُعاملات الأوراق المالية والأصول الرقمية، فضلاً عن قوانين الدولة المعمول بها عموماً، المتعلقة الاحتيال، وينبغي للمشاركين في السوق أيضاً أن ينظروا في القوانين التجارية والضريبية وقوانين الإفلاس قبل الدخول في مُعاملات فعلية بالعملة.
 - دراسة ابو اليزيد (2020)، هدفت إلى التعرف على البتكوين، والبتكوين فولت وكيفية الاستفادة من هذه العملات ومواكبه التطور. واعتمد الباحث المنهج الاستقرائي الذي يقوم على ملاحظته واقع العملات الرقمية وأنها فرضت ذاتها على الواقع في العالم كله وبيان مميزاتها المتعددة والعمل على تطبيقها أكبر قدر من الايضاح وارتباطاً بهدف البحث، وأظهرت الدراسة أن العملات الرقمية موضوع من اهم الموضوعات الشائكة والتي اصبحت حديث العالم كله.
 - دراسة عيسى، (2019)، وهدفت إلى تسليط الضوء على أبرز ما يحيط بالعملات الرقمية في جانبها القانوني من مسائل بعدما أضحت واقعا ملموسا يُراودنا مهما حاولنا غض الطرف عنه. وأظهرت الدراسة بأن الحنكة تقتضي

إمكانية سعي الجهات المختصة صوب الاستفادة من إمكانيات العملات الرقمية وعدم رفضها في المطلق حال ما أقرتها شريعتنا السامية الغراء، والأنشطة غير المشروعة طالما اعترفنا بأخطارها، وأوصت الدراسة بتوصيات منها أصبحت العملات الرقمية واقعا لا يقبل المرء وأضحينا بحاجة إلى نصوص خاصة لتنظيمها بل بتنا نتلمس وجود اتفاقية تستجيب لها الدول، وجهة دولية ترعاها استجابة للطبيعة الدولية للعملات الرقمية التي خرجت من رحمها أن تحيد عنها. وتميزت دراسة الباحث عن الدراسة السابقة في أنها تناولت عنوناً غير مسبوق تمثل في الآثار القانونية للتداول بالعملات الرقمية، فيما تناولت هذه الدراسة الحاجة لمظلة تشريعية للتعامل بها، واستفادت الدراسة الحالية من هذه من كيفية المظلة القانونية التي تحتاجها هذه العملات والتداول بها.

- دراسة الزعابي، (2018)، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التنظيم القانوني للعملات الرقمية في الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت الدراسة أن التنظيم القانوني للعملات الرقمية المُستحدثة في التشريع الإماراتي والمقارن جاء من أجل أن يُبين مفهوم العملات الرقمية وطبيعتها القانونية والتزامات المُتعاملين بها في إطار القانون الخاص وكذلك البحث في موافقة هذه العملة أحكام القانون من عدمه. وأوصت الدراسة بحظر العملات الرقمية لحين إعداد دراسات تفصيلية بذلك تجعل المتداولين بها قادرين على التعامل بها ضمن ضوابط قانونية. تميزت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها تناولت جانباً هاماً من الجوانب التي تتعلق بالتداول بالعملات الرقمية، وهو الجانب القانوني وأثر التداول بهذه العملات، وتشابهت هذه الدراسة في أنها تناولت التنظيم القانوني للعملات الرقمية واستفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في أنها تناولت التنظيم القانوني للعملات الرقمية.

- دراسة (PRASOLOV, 2018) تضمنت الدراسة جوانب التنظيم التشريعي للعملة المشفرة، وفي هذه الدراسة وفي قضايا الحوكمة القانونية والتنظيمية هناك نوع جديد من العملات الرقمية الإلكترونية وقد ثبت أنه لا يوجد فهم موحد لأشكال وأساليب تنظيم العملة المشفرة في العالم. وهناك تحليل الصيغ الحالية لمفهوم "العملة المشفرة"، والتي تستند إلى ضرورة الفهم العلمي الكافي للعملة المشفرة يتم تحديدها ومبررها ونتيجة لذلك، يتم صياغة الشروط الأساسية الرئيسية للتنظيم القانوني لظهور واستخدام العملة المشفرة في أنظمة الدفع من قبل المؤلفين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان الأثر القانوني للتعامل بالعملات الرقمية على المؤسسات والأفراد في ضوء التشريعات النقدية الأردنية لتبين مفهوم العملات الرقمية والتزامات المتداولين بها في إطار القانون الخاص، وكذلك البحث في موافقة هذه العملة لأحكام التشريع القانوني والنقدي، وما يُميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أن الدراسات السابقة بحثت في موضوع مشروعية تلك العملات الرقمية بصورة مقتضبة وبم نموذج معين وتنظيم العملات الرقمية، ولم تدرك الدراسات السابقة من ناحية الزمان بعض التطبيقات القضائية، أما الدراسة الحالية فتركز على بحث جانب آثار التعامل بالعملات على الأفراد والبنوك والمؤسسات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم المنهج المقارن، وذلك من خلال دراسة وتحليل النظريات الفقهية والأحكام القانونية التي تتعلق بالعملات الرقمية، من خلال معالجة وتحليل النصوص القانونية ذات

الصلة والاستدلال بها وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة والأبحاث والدراسات والاجتهادات القضائية، المتعلقة بموضوع الدراسة ومقارنتها بالتشريعات الأخرى.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية للدراسة هي الأحكام القانونية والآثار المترتبة على التداول بالعملات الرقمية في التشريع الأردني مع المقارنة بعدد من التشريعات حسب الحاجة للتوصل إلى النتائج والتوصيات المفيدة في موضوع الدراسة.

خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدم وأربعة مباحث وخاتمة، وعلى النحو التالي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق.
- المبحث التمهيدي: ماهية العملات الرقمية.
- المبحث الأول: آثار التداول بالعملات الرقمية على البنوك.
- المبحث الثاني: آثار التداول بالعملات الرقمية على المؤسسات المالية الأخرى.
- المبحث الثالث: آثار التداول بالعملات الرقمية على الأفراد.
- الخاتمة: خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

المبحث التمهيدي- ماهية العملات الرقمية.

يقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث يتضمن: المطلب الأول: مفهوم العملات الرقمية، والمطلب الثاني العملات الافتراضية، والمطلب الثالث: النقود الإلكترونية والعملات الرقمية المستقرة.

المطلب الأول- مفهوم العملات الرقمية:

تُعد النقود شكلاً من أشكال المال ووسيلة للتبادل التجاري، وهي السبيل الأول للحصول على السلع والخدمات، فضلاً عن أنها وسيط للتبادل ومقياس للقيمة والثروة.

وتعرف العملات الرقمية بأنها: عبارة عن مجموعة من الرموز الرقمية غير الملموسة التي ليس لها شكل مادي، وتعمل كوسيط لقيمة التبادل، وتستخدم عملية التشفير لتأمين معاملاتها، والتحكم فيها وتعتمد على تقنية سلسلة الكتل في إنشاء وحدات العملة، وتتمتع بمزايا تسمح بالمعاملات الفورية التي تتم مباشرة بين الأطراف المتعاملة، دون الحاجة إلى وسطاء⁽⁵⁾.

وتعتبر العملة الرقمية المظلة الرئيسية التي تضم جميع أشكال العملات الأخرى سواء الإلكترونية أو الافتراضية أو الرقمية القانونية أو المستقرة أو المشفرة⁽⁶⁾، وبغض النظر عن المؤسسات الأخرى التي يمكن إطلاقها عليها يبقى الطابع الرئيسي لتلك العملات أنها متاحة بشكل رقمي وليس لها وجود مادي "فيزيائي" ملموس، بالرغم من أن لها بعض الخصائص المماثلة للعملات القانونية المادية، وقد تختلف وجهات نظر المنظمات الدولية والبنوك المركزية تجاه

⁵- صالح، أيمن، (2021)، واقع العملات الرقمية، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد (10)، صندوق النقد العربي، أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ص: 7.

⁶- القزي، إيلي، البلوك تشين، دليل المبتدئين لفهم التقنية التي تقوم عليها البيتكوين والعملات الرقمية الأخرى، منشورات مؤسسة وقف الحصاد، ص48.

تعريف العملات الرقمية، فمنها من يذهب إلى تقييد التعريف وحصره بشكل ونشاط مُحدد، ومنها من يذهب نحو التوسيع في المفهوم وجعلها شاملة لكافة أشكال العملات التي يتم تداولها والتعامل بها من خلال شبكة الإنترنت، بغض النظر عن وسائل التقنية الحديثة التي يتم الاعتماد عليها في تقديم تلك العملات، فينظر البنك الدولي مثلاً إلى العملة الرقمية بأنها تمثيلات رقمية ذات قيمة مُحددة في وحدة الحساب الخاصة بها، وتختلف العملات الرقمية عن الإلكترونيات الممثلة للعملات القانونية⁽⁷⁾.

المطلب الثاني- العملات الافتراضية:

تُمثل العملات الافتراضية احدى أشكال العملات الرقمية، وتكاد تكون أكثر شهرة من حيث استخدام المُصطلح أو من حيث وجود الدراسات التي تبحث في ماهية هذه العملات، وبالرغم من عدم وجود تعريف موحد للعملات الافتراضية إلا أن العديد من المنظمات الدولية والبنوك المركزية قامت بتعريفها وأبرز هذه التعريفات هي: وعرفتها سلطة البنوك الأوروبية: بانها تمثيل رقمي للقيمة والتي لا تصدر عن بنك مركزي، أو سلطة عامة ولا ترتبط بالضرورة بعملة تقليدية، ولكن يتم قبولها من قبل الاشخاص الطبيعيين، أو الاعتباريين كوسيلة للتبادل، ويمكن نقلها أو تخزينها، أو الاتجار بها إلكترونياً⁽⁸⁾. وعرفها البنك المركزي الأوروبي، على انها نوع من العملات الرقمية غير المنظمة، والتي عادة ما يصدرها ويتحكم بها مطوروها، ويتم استخدامها وقبولها بين أعضاء مجتمع افتراضي مُحدد⁽⁹⁾.

المطلب الثالث- النقود الإلكترونية والعملات الرقمية المُستقرة.

ظهرت العديد من العملات المتعلقة بالنقود الإلكترونية سواء من قبل المنظمات الدولية او البنوك المركزية وجاءت عدة تعريفات مختزلة بالوظيفة العامة للنقود الإلكترونية، ومنها ما جاء مختزل على صعيد الشكل التي تتميز به، فيما تم تعريفها من قبل البنك الدولي بانها: وسيلة دفع إلكترونية مقومة بالعملة القانونية⁽¹⁰⁾. في حين عرفها بنك التسويات الدولي فقد عرفها: على انها قيمة نقدية على شكل وحدات ائتمانية يتم تخزينها على أداة إلكترونية يحوزها المستهلك⁽¹¹⁾. وعرفها البنك المركزي الأردني على أنها: قيم نقدية مخزنة بالوسائل الإلكترونية، تلزم مصدرها مُقابل استلام قيمتها نقداً⁽¹²⁾.

وقد ظهرت العديد من العملات التي يتم تداولها إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت، والتي تعتمد على علم التشفير والخوارزميات للتثبيت من العملات وإصدار الوحدات الخاصة بالعملية، كوسيلة لإلغاء دور الجهات التنظيمية من حيث إصدار النقد ومراقبته وضبطه، وإلغاء دور المؤسسات المالية في الوساطة المالية لتحويل الأموال، ولا تزال

⁷⁻ البنك المركزي الأردني، (2020)، تقرير حول العملات المُشفرة، عمان- الأردن، ص: 7، والحسن، ميادة محمد (2021) ندوة العملات الرقمية المشفرة البيتكوين نموذجاً، منشورات مجمع الفه الإسلامي الدولي، ص 20.

⁸⁻ ECB, "Virtual Currency Schemes", October 2012, P.13

⁹⁻ European central bank, (2012), "Virtual currency schemes, Germany", p 5. On line <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>. last visit: 03-03-2022

¹⁰⁻ Financial Action Task Force (FATF), "Virtual Currencies – Key Definitions and Potential AML/CFT Risks", June 2014, P: 4.

¹¹⁻ World Bank Group (WB) ، (H. NATARAJAN, S. KRAUSE, and H. GRADSTEIN) ، "Distributed Ledger Technology (DLT) and blockchain", 2017, FinTech note, no. 1. Washington, D.C. (2222)

¹²⁻ البنك المركزي الأردني، نظام الدفع والتحويل الإلكتروني للأموال رقم (111) لسنة 2017.

تباين في وقتنا الحاضر وجهات النظر بين الجهات التنظيمية في العالم حول العملات المُشفرة من حيث تعريفها ومميزاتها، إلا أنه يمكن القول بأنها بمثابة شكل من أشكال العملات الرقمية التي تعتمد في إصدارها وتداولها على علم التشفير⁽¹³⁾.

المبحث الأول- آثار التداول بالعملات الرقمية على البنوك

للتداول بالعملات الرقمية آثار عدة على البنوك يستعرضها الباحثان في المطلبين التاليين:

المطلب الأول- الآثار القانونية للتداول بالعملات الرقمية:

يتعين على أي تنظيم تشريعي للعملة الرقمية أن يتضمن قيوداً على الجهات التي تتعامل بها، وتهدف هذه القيود إلى حماية الأطراف المُتعاملة في النقود الإلكترونية وتحويل دون استغلال مصدري النقود الإلكترونية لبقية الأطراف وبالرجوع إلى تعليمات الدفع بواسطة الهاتف النقال الأردنية لسنة 2013 ونظام الدفع والتحويل الإلكتروني للأموال الأردني لسنة (2017)⁽¹⁴⁾، إضافة إلى قواعد تقديم خدمة الدفع باستخدام الهاتف المحمول المصرية لسنة (2016)، يتضح أنها تضمنت العديد من الضوابط الموضوعية⁽¹⁵⁾.

وألزم المشرع الأردني مزود الخدمة بتقديم هذه المعلومات إلى البنك المركزي، حين بين في المادة (31) من نظام الدفع والتحويل الإلكتروني للأموال رقم(111) لسنة (2017)، أن على الشركة تزويد البنك المركزي بنسخة من تقريرها السنوي المتضمن الحسابات الختامية ومحضر اجتماع الهيئة العامة للشركة ومقدار مساهمات رئيس وأعضاء مجلس إدارتها وأقربائهم حتى الدرجة الثالثة في رأس مال الشركة، وأي معلومات أخرى يحتاجها البنك المركزي⁽¹⁶⁾.

وبخصوص الأثر القانوني للتداول بالعملات الرقمية والتي عن طريق تحويلها إلى ضوابط تقنية وفنية تدمج سلفاً في تصميم شبكة الإنترنت والتي تعمل تلقائياً على ضبط سلوك مستخدمي العملة الرقمية دون حاجة إلى تدخل مستخدمي العملة الرقمية أو علمه وكأنها قواعد قانونية تضبط سلوك الأفراد في حياتهم اليومية، ويتحقق الضبط الذاتي للعملة الرقمية من خلال بنائها التكنولوجي، والذي يسمح بالقيام بعملية دمج بين أنواع مختلفة من التقنيات الفنية والتكنولوجية في وقت واحد لتقوم بوظائف تقنية متنوعة⁽¹⁷⁾.

وتجنباً للآثار السلبية للعمليات النقدية الرقمية فقام مصرف الإمارات العربية المركزي في يناير 2017 بإصدار الإطار الرقابي للقيم المُخزنة ونظم الدفع الإلكتروني الصادر، والذي يعمل هذا الإطار بإصدار الانظمة المُتعلقة بالقيم المُخزنة ونظم الدفع الإلكتروني وعمليات الدفع ونظم المقاصة والتسوية في دولة الإمارات، ويهدف هذا النظام على توفير

¹³-البنك المركزي الأردني، (2020)، مرجع سابق، ص: 18.

¹⁴-البنك المركزي الأردني، (2017)، تعليمات الدفع بواسطة الهاتف النقال (1) صادرة استناداً لأحكام المادة(3/ج) من قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 والمواد (26) و(29) من قانون المعاملات الإلكترونية رقم (85) لسنة 2017.

¹⁵-البنك المركزي المصري، (2019)، القواعد الخاصة بمقدمي الخدمات التكنولوجية للمدفوعات وميسري عمليات الدفع الإلكتروني داخل جمهورية مصر العربية.

¹⁶-نظام الدفع والتحويل الإلكتروني للأموال الأردني رقم (111) لسنة 2017، تجدر الإشارة إلى أن الأردن أصدر قانون مراقبة العملة الأجنبية (مؤقت) لسنة 1966، وهذا القانون، وقد نص على أهداف في المادة (3) منها: " التأكد من استعمال أرصدة المملكة ومكاسها من الذهب والعملات الأجنبية لمصلحة الاقتصاد الوطني".

¹⁷-درادكه، لافي محمد، (2018)، تحديات مواكبة التنظيم القانوني للتطور التكنولوجي للعمل المالي والمصرفي: البتكوين، العملة الرقمية أنموذجاً على الاستخدام الآمن بضمانات تكنولوجية في غياب الضمانات القانونية، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية - أبحاث المؤتمر السنوي الدولي الخامس 9 – 10، ص: 347.

الامان ومدى حاجة السلطات الرقابية الملحة لمواكبة واستيعاب معاملات الدفع الرقمي والتحقق منها، وتوفير أعلى مستويات الحماية المُستهلك، والاستقرار المالي⁽¹⁸⁾.

وفي العراق فإن سلطة إصدار العملة العراقية الورقية والمعدنية هي اختصاص حصري للبنك المركزي العراقي؛ لكن مفهوم المخالفة يبين بصورة واضحة بأن إصدار أنواع العملات الأخرى من غير المعدنية والنقدية لا يدخل ضمن اختصاص البنك المركزي، مما يمكن القول معه بأن العملات الرقمية ليست ضمن حكم هذه المادة مما يفتح باباً لمشروعية التداول بالعملات الرقمية⁽¹⁹⁾.

ففي الأردن كان هذا الاختصاص مشتركاً بين البنك المركزي ومجلس الوزراء؛ إذ نص قانون البنك المركزي الأردني في المادة (30/أ) على أن: "يحدد مجلس الوزراء بناء على تنسيب المجلس فئات أوراق النقد والمسكوكات واسماءها وصورها وأشكالها، وموادها وخصائصها الأخرى وذلك بمقتضى نظام ينشر في الجريدة الرسمية وبأية وسيلة أخرى من وسائل الاعلام التي يقررها البنك المركزي"⁽²⁰⁾.

و ن القوة القانونية التي يسبغها القانون على العملة تكون بأكثر من صورة، فمنها قوة الالتزام كما في قانون البنك المركزي الأردني في المادة (26/أ) رقم (23) لسنة 1971، الذي ينص على: يجب أن يجري كل بيع أو وفاء في المملكة بالدينار الأردني، ومنها قوة الإبراء⁽²¹⁾.

وهناك ضوابط قانونية لعرض العملة الرقمية الرسمية من خلال آليات عديدة بوسع لبنوك المركزية سلك سبلها في عملية عرض العملة الرقمية الرسمية تتمثل في ما يلي:

(1) عرض العملة الرقمية الرسمية من قبل البنك المركزي ذاته إذا كانت البنوك المركزية هي القائمة بإصدار العملة الرقمية الرسمية، فبوسعها عرض العملة بعدة طرق، وهي:

أ. عرض العملة الرقمية بصورة مباشرة، كإن يتم إصدار محافظ رقمية من قبل البنك المركزي وتسجيل الراغبين بحيازتها، فيكون لكل متعامل بها محفظة رقمية تسجل فيها معلوماته وتنفذ عن طريقها معاملاته المالية بنموذج تقني يعتمد على تقنية دفتر الأستاذ الموزع أو ما يشابهه.

ب. عرض العملة الرقمية بواسطة وسطاء أو بنوك خاصة، أو شركات خاصة مختصة ويعطى لها الحق بالوصول إلى رموز العملة الرقمية بمقابل الاحتفاظ باحتياطات نقدية لدى البنك المركزي وإيصالها إلى الراغبين بحيازتها، وتعنى هذه المؤسسات الخاصة بالرقابة الشاملة وتتولى ارسال تقارير إلى البنك المركزي.

ج. عرض العملة الرقمية بواسطة حسابات توفرها البنوك المركزية لكل مستخدم مثل الحسابات المصرفية ويتم تقديم الخدمات الرقمية من قبل البنوك المركزية مباشرة وتعطى للمستخدمين حق الوصول للعملة الرقمية من خلال الإنترنت، أو بطاقات الدفع وهو في جانب منه يشابه النقود الإلكترونية.

¹⁸ الزعابي، عبد الله ناصر، (2018)، التنظيم القانوني للعملات الرقمية المُستحدثة في التشريع (الإماراتي والمقارن) دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية، ابوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ص: 44.

¹⁹ الدخيل، احمد خلف، (2020)، العملات المُشفرة بين التجريم والتنظيم، مجلة الباحث للعلوم القانونية، المجلد الأول العدد (1)، ص: 9.

²⁰ قانون البنك المركزي الأردني في المادة 30/أ رقم 23 لسنة 1971 وتعديلاته والمنشور في الجريدة الرسمية في عددها رقم (5402) بتاريخ

16 حزيران 2016.

²¹ قانون البنك المركزي الأردني في المادة 26/أ، رقم 23 لسنة 1971 وتعديلاته والمنشور في الجريدة الرسمية في عددها رقم (5402) بتاريخ

16 حزيران 2016.

وإن تطور العملات الرقمية وحلولها محل النقود القانونية أو الورقية تؤثر على الأدوات التي تستخدمها المصارف المركزية لتطبيق السياسة النقدية ومنها:

1. تأثير العملات الرقمية على عمليات السوق المفتوحة:

تقوم سياسة السوق المفتوحة على تدخل المصرف المركزي في بيع وشراء الأوراق المالية الخاصة والحكومية في السوق النقدية، والقصد هو ضمان الاستقرار المالي، والسيطرة على معدلات التضخم، وان تعامل الوحدات الاقتصادية بالعملة الرقمية يدفعهم تدريجاً إلى التخلي عن النقود القانونية مما يجعل البنوك التجارية تقوم بإعادة النقود الزائدة للبنك المركزي لزيادة نسبة الاحتياطي النقدي مما يحد من قدرة البنوك المركزية على بيع الأوراق المالية لامتصاص جزء من السيولة الموجودة لدى البنوك التجارية⁽²²⁾.

(2) تأثير العملة الرقمية على الاحتياطي القانوني.

يؤدي انتشار التعامل بالعملة الرقمية إلى زيادة حجم الودائع ثم الاحتياطي الفاض، وهذا يؤدي لزيادة نسبة السيولة لدى المصارف التجارية، عندها يتقلص الطلب على الاحتياطات لدى المصرف المركزي من هنا فإن انتشار التعامل بالعملة الرقمية يؤثر تأثيراً سلبياً على فاعلية سياسة الاحتياطي القانوني.

(3) تأثير العملة الرقمية على سعر إعادة الخصم.

يستطيع الأفراد شراء وبيع العملات الرقمية مقابل العملة القانونية الصادرة عن المصرف المركزي، وتدخل هذه النقود إلى خزينة البنوك التجارية لأن مصدري العملة الرقمية يقومون بإيداع الأموال التي حصلوا عليها في المصارف التجارية، وتقوم الأخيرة بزيادة احتياطاتها لدى البنك المركزي بسبب زيادة السيولة لديه، مما يؤدي إلى زيادة احتياطي البنوك التجارية، وفي هذه الحالة فإن البنوك تختار بين أمرين:
أولاً: شراء الأصول من المؤسسات غير البنكية ومنح المزيد من القروض.
ثانياً: شراء مزيد من الأصول من البنك المركزي.

المطلب الثاني- الآثار الاقتصادية للتداول بالعملات الرقمية:

نظراً لدور النقود الرقمية الملموس في التبادل التجاري، وبخاصة في المعاملات المالية، التي أصبحت واقعاً معيشياً ومؤثراً في الساحة الدولية، ولأن التوسع في استخدام هذه النقود سينتج عنه عدد من الآثار الاقتصادية السلبية المختلفة منها والإيجابية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. الآثار على عرض النقود.

من المتوقع أنه في حال نجاح وانتشار العملات الرقمية، فإنها ستؤثر بشكل ملموس في المتغيرات الاقتصادية كالاتي⁽²³⁾:
أ- العرض الكلي للنقود: فعلى المستوى الدولي، تتيح وسائل تبادل إضافية دولياً؛ إضافة للموجود في الساحة والمصدر من قبل دول العامل، والمتمثل في العملات الرقمية المتداولة وهذا قد يسهم في زيادة معدلات التضخم العالمي.

²² علي، شورش، (2019)، اثر استخدام العملة الرقمية في السياسة النقدية، مجلة جامعة التنمية المجلد (5) العدد(1): https://www.researchgate.net/publication/330693511_athr_astkhdam_almlt_alrqmyt_fy_alsyast_alnqdyt بحث منشور على الانترنت

نت، ص: 76-77.

²³ الباحث، عبد الله بن سلمان، (2017)، النقود الافتراضية مفهومها وأنواعها واثارها الاقتصادية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، ص: 48-49.

ب- توليد النقود: ستتأثر قدرة الجهاز المصرفي في كل دولة على توليد النقود، فطبيعة النقود الرقمية وألية تبادلها مع انها افتراضية فقط لا تتيح إمكانية توليد النقود، لأنه يتم نقل كمية النقود الموجودة من مالك لآخر ومن محفظة لآخرى.

ج- حجم النقود داخل الاقتصاد: حيث يزداد حجم النقود المتداولة خارج النظام المصرفي، ولأن هذه النقود لن تدخل ضمن مقاييس البنك المركزي لحجم النقود، فسينتج عنها زيادة في العرض الكلي للنقود داخل الاقتصاد وهي غير مأخوذة في الحسبان عند اتخاذ السياسات النقدية.

2. الأثر على السياسة النقدية:

بما أنه تم تصميم النقود الرقمية كنظام مركزي فلا توجد سلطة نقدية مركزية تتحكم في إنشائها كما يمكن شراؤها من خلال منصات مختلفة، وبالتالي فهي موجودة خارج بيئة الدفع المنظم، ولهذا فإن عرض النقود لا يعتمد على السياسة النقدية لاي بنك مركزي، بل يتطور بناء على نشاط المتداولين لإنشاء عملات جديدة وبناء عليه فإن العرض من هذه العملات محدد بوضوح، ولا يمكن تغييره من قبل أية سلطة مركزية، حيث إن سياستها النقدية لا يمكن أن تؤثر على العملة الرقمية على نحو فعال⁽²⁴⁾.

3. الأثر على السياسة المالية:

من المتوقع أن يكون للنقود الرقمية أثراً ملموساً على السياسة المالية عن طريق تأثيرها على حجم الإيرادات الضريبية المتوقعة، وذلك لصعوبة مراقبة الصفقات والتبادلات التي تتم من خلال الإنترنت، وبين الطرفين المتعاملين مباشرة "الند بالند"، مما يزيد من فرص التهرب الضريبي والجمركي، ويُعمق ظاهرة الاقتصاد الخفي ويؤثر في السياسات الاقتصادية بشكل عام⁽²⁵⁾.

المبحث الثاني- آثار التداول بالعملات الرقمية على المؤسسات المالية الأخرى.

جاء في المادة (4/ب/1)، من قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971: أن من الضروري أن يكون هناك توازن في عملية إصدار وعرض العملة الرقمية الرسمية بين مهام ومصحة البنوك المركزية وبين مصلحة مُستخدميها والمتعاملين بها، بالصورة التي لا تفرغ مهام البنك المركزي وحتى الإدارات الأخرى التي لها علاقة مع هذه الإجراءات من فحواها، ولا تمحي خصائص وميزات هذه العملة التي من المفترض أن تشكل عامل جذب للمتعاملين بها، لذلك فإن على الإدارة المختصة وصاحبة الصلاحية أن يكون لها أولويات قانونية في عملية الموازنة بين المصلحتين⁽²⁶⁾.

المطلب الأول- الأولويات في تطبيق بعض المهام والقوانين.

تتمثل هذه الأولويات في تطبيق بعض المهام والقوانين المهمة والتي تتمثل فيما يلي:

1. تشريعات تدير السياسة النقدية.

²⁴-بدر، أسامة محمد، (2020)، ثورة النقود الرقمية وأثرها على السياسة النقدية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة العدد(9)، ص: 261.

²⁵-الباحث، عبد الله بن سلمان بن عبد العزيز، (2017)، النقود الافتراضية مفهومها وأنواعها واثارها الاقتصادية، مرجع سابق: 56.

²⁶- المادة 4/ب/1، من قانون البنك المركزي الأردني رقم 23 لسنة 1971 وتعديلاته والمنشور في الجريدة الرسمية في عددها رقم (5402)

بتاريخ 16 حزيران 2016.

تبرز إدارة السياسة النقدية وتحقيق أهداف الدولة منها كأحد الاختصاصات التي تتمتع بها البنوك المركزية فهي التي تدير السياسة النقدية عادة بنص القانون، والبنوك المركزية هنا عليها أن توازن بين مهامها في إدارة السياسة النقدية ومصالح المتداولين للعملة الرقمية، وأن تراعي التقنية المناسبة لإطلاق عملتها الرقمية.

2. تشريعات مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب المرتبطة بالعملة الرقمية.

تعتبر جريمة غسيل الأموال مجموعة من العمليات المالية والتحويلات النقدية للأموال نتيجة الأنشطة غير المشروعة، وهي محاولة لإضفاء صفة الشرعية ومحو مصادرها من خلال ادخالها للنظام المالي بصفة قانونية، ولا تخضع العملات الرقمية الخاصة إلى سلطة إشرافية، مما يسهل ربطها بأي نشاط غير قانوني باستخدام العملات الرقمية، وبالتالي احتمال استخدامها في الأنشطة المتعلقة بغسل الأموال وتمويل العمليات الإرهابية دون أن تكون هناك مُسائلة قانونية أو عملية تعقب لتلك الأموال (27).

3. تشريعات الإنفاذ الضريبي.

فيما لو اتسمت العملة الرقمية الرسمية بالسمة النقدية، وطرحت للتبادل على أساس انها نقد حقيقي مدعوم بسلطة الدولة وبغطائها المالي، وسيخرجها من دائرة الضريبة بصورة مباشرة، في الوقت ذاته ستكون الية جيدة بحد ذاتها للحد من التهرب الضريبي من خلال مقارنة معاملات المُستخدم مع دخله الحقيقي (28).

المطلب الثاني- الآثار الإيجابية القانونية والاقتصادية:

هنالك من الأسباب والدوافع التفصيلية التي يمكن أن تشكل حافزاً للدولة أن تصدر عملتها الرقمية وعلى العموم توجد مجموعة من الفوائد الاقتصادية التي تدفع البنوك المركزية إلى التفكير بإمكانية اطلاق العملة الرقمية الرسمية، وكذلك بعض الآثار الإيجابية القانونية التي يمكن أن تنشأ من إطلاق العملة الرقمية الرسمية، وهي متنوعة وقد تكون متطورة بمرور الزمان على الإصدار، وتقسم إلى ما يلي (29):

أولاً- الآثار الإيجابية القانونية:

مثلما للتداول بالعملات الرقمية آثار سلبية فإن لها آثار إيجابية، ويمكن تصور هذه الآثار الإيجابية القانونية التي يمكن أن تنتج من التداول بالعملات الرقمية ومنها (30):

أ. تسهيل تنفيذ القوانين الضريبية وقوانين مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، فوجود محفظة رقمية أو حساب رقمي تحفظ فيه مقدار النقد الذي يمتلكه الفرد يسهل على الإدارة الضريبية التحقق من العمليات المالية التي أجراها بواسطة محفظته الرقمية، ويمكن كذلك الكشف عن المُعاملات المشتبه بها تمويل الإرهاب، أو الجماعات المُسلحة.

ب. يمكن للعملات الرقمية الرسمية أن تحد من جرائم تزيف العملة الشائعة في العملات التقليدية.

²⁷ صالح، ايمن، (2021)، واقع العملات الرقمية، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد (10)، صندوق النقد العربي، ابوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ص: 15.

²⁸ النجار، هاشم قاسم، (2019)، العملات الافتراضية المُشفرة دراسة اقتصادية شرعية محاسبية، مرجع سابق، ص: 103

²⁹ Barrdear, J & Kumhof, M. (2016). "The macroeconomics of central bank issued digital (1) currencies", Staff Working Paper, Bank of England, No. 605, P: 45

³⁰ Bordo, M.D. & Levin, A.T. (2017). "Central bank digital currency and the future of (1) monetary policy", Op. Cit. P: 4

- ج. يمكن معرفة تضخم الأموال الذي يحصل عند المُتعاملين، والتحقق منه إذا ما كان مستحصل من تعاملات غير مشروعة، وهو الأمر الذي يسهل من عملية كشف الفساد والتلاعب بالمال العام.
- د. يمكن للجهات القضائية تتبع الأموال المحولة بغطاء التعاملات المالية في إطار العملة الرقمية الرسمية، ومن ثمة الحجز عليها وفقاً لقرار، أو حكم قضائي، أن كان هناك نوع من التهرب أو استخدامها في مجالات غير قانونية.

ثانياً. الآثار الإيجابية الاقتصادية:

- للعملات الرقمية والتداول بها آثار إيجابية اقتصادية عدة تشمل ما يلي:
- (1) الحد أو التقليل من تكلفة إصدار النقود التقليدية، حيث إن هنالك الكثير من التكاليف التي يمكن أن ترتب على عملية الطبع للعملات التقليدية أو سكها، كاستخدام المعادن، أو الورق والآلات السك، أو الطباعة والحبر وغيرها أو حتى تلفها، أما في العملات الرقمية فهي قائمة على رموز رقمية صعبة التآلف بصورة مادية، حيث إن استخدامها سيوفر كثير من تكاليف إصدار العملة التقليدية.
 - (2) تقليل تكاليف التشغيل، فالعملات التقليدية بعد إصدارها تحتاج إلى عمليات خزن في أماكن خاصة كما أنها ذات عمر محدود، لذلك فهي معرضة للتلف والاستبدال، وهي مكلفة للنقل من مكان لآخر وقد تتعرض لمخاطر السرقة والتلف والحرق أو الغرق وغيرها من المخاطر، بينما لا يتصور ذلك في العملات الرقمية إلا في السرقة أو كما تسمى بالقرصنة، وهي محدودة إذا ما استوعبتها تقنية ذات خصائص حماية عالية.
 - (4) تعاني بعض الدول من مشاكل تكديس الأموال عند كثير من المواطنين خارج البنوك، كالمنازل أو محال العمل، وعزوفهم عن البنوك المختصة مهما ارتفعت سقوف الاغراءات، الأمر الذي ينتج عنه اختلالاً في الدورة الاقتصادية للنقود مسبباً تضخماً في الكتلة النقدية من الصعب معالجتها، لذلك فإن إطلاق العملات الرقمية وفقاً لنموذج الحسابات كأن تكون هذه الأموال في حسابات تشبه الحسابات المصرفية مما يعطي المستخدم ثقة أكبر بالدولة ليكون الحساب الرقمي هو حساب إيداع يستطيع البنك المختص، أو جهة الإصدار في الدولة أن تمنح منه لمستخدمين آخرين بنظام القروض، وكذا أن يدر فوائد على المستخدم⁽³¹⁾.
 - (5) الفوائد على إيداع العملات الرقمية، والتي يمكن أن تدر أرباحاً للمُتعاملين بالعملات الرقمية من أفراد ومؤسسات إذا ما كانت بحسابات تشبه حسابات التوفير، أو نماذج رقمية سلعية تشبه عملة "البيترو" "Alpetro" "الفنزويلية".
 - (6) المساهمة في زيادة الإيرادات للدولة، حيث إن إصدار العملات الرقمية سٌيساهم في زيادة إيرادات الدولة من عدة أوجه، فالوجه المباشر يتمثل برسوم حيازة العملات الرقمية الرسمية ورسوم التحويل وتقديم الخدمات والترخيص وغيرها، أما غير المُباشر تتمثل بمعرفة التضخم المالي لكل فرد والذي يفيد في التحقيق في احتمالية الجرائم، كجرائم لتهرب الضريبي وغسل الأموال، وغيرها التي يمكن أن تكون إيراداً للدولة.
- وما يؤكد أن العملات الرقمية لها تأثير على البنوك والمؤسسات فإن المُشرع الأردني لم يجيز لأي جهة كانت إجراء أية مُعاملات إلكترونية مالية، وأن أية مُعاملات مالية تُعتبر مُحرمة على أية بنوك أو مؤسسات وان ما جاء في قانون المُعاملات الإلكترونية المادة (21) يؤكد ذلك:
- أ. يعتبر تحويل الأموال بوسائل إلكترونية وسيلة مقبولة لإجراء الدفع.

³¹-قاسم فرح، احمد، (2109)، العملات الافتراضية في دولة الإمارات العربية المتحدة: الحاجة إلى إطار قانوني لمواجهة مخاطرها: دراسة مُقارنة، مرجع سابق، ص: 728

ب. يُحدد البنك المركزي الأردني وبمقتضى نظام يصدر لهذه الغاية ما يلي:

1. إجراء أنظمة الدفع الإلكترونية ومتطلباتها الفنية والتقنية ومتطلبات إصدار النقود الإلكترونية وشروط التعامل بها وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف معاملة تحويل الأموال إلكترونياً.

2. الشروط والإجراءات والمتطلبات الفنية والتقنية للشبكات الإلكترونية ومواصفات النظام الإلكتروني الواجب التطبيق لتقديم الشبكات وعرضها وتقاصها إلكترونياً⁽³²⁾.

وجرم قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية العراقي في المادة (27) من الفصل السابع أية أعمال لم يتم تنظيمها من قبل البنك المركزي العراقي "تنظم أعمال التحويل الإلكتروني للأموال بما في ذلك اعتماد وسائل الدفع الإلكتروني والقيود غير المشروع وإجراءات تصحيح الأخطاء والافصاح عن المعلومات وأي أمور أخرى تتعلق بالأعمال المصرفية الإلكترونية بنظام يقترحه البنك المركزي العراقي"⁽³³⁾.

فيما جاء أيضاً قانون مكافحة تقنية المعلومات الإماراتي ما يتعلق بالتعامل مع أية أموال غير معروف مصدرها أو عدم مشروعيتها والتي ينصوي تحتها العملات الرقمية، في المادة (37) منه تجرم أي من الأفعال الآتية⁽³⁴⁾:

1. تحويل الأموال غير المشروعة أو نقلها أو إيداعها بقصد إخفاء، أو تمويه المصدر غير المشروع لها.
2. إخفاء أو تمويه حقيقة الأموال غير المشروعة أو مصدرها أو حركتها، أو الحقوق المتعلقة بها أو ملكيتها.
3. اكتساب أو حيازة أو استخدام الأموال غير المشروعة مع العلم بعدم مشروعيتها مصدرها وتجدد الإشارة إلى أن العملات الرقمية لها أثر على التجارة الإلكترونية، والذي حدد بشأنها قانون الأونسترال بأنه: "ينطبق هذا القانون على أي نوع من المعلومات يكون في شكل رسالة بيانات مستخدمة في سياق أنشطة تجارية"⁽³⁵⁾.

المبحث الثالث- آثار التداول بالعملات الرقمية على الأفراد.

عند الحديث عن الآثار القانونية في ضوء التشريعات لا بد من الحديث عن الآثار الإيجابية، والآثار السلبية لهذا التداول، وللتداول بالعملات الرقمية على الأفراد عدة آثار تتمثل في المطلبين التاليين:

المطلب الأول- الآثار القانونية الإيجابية للتداول بالعملات الرقمية.

هناك العديد من الآثار القانونية التي يمكن أن تنتج من التداول بالعملات الرقمية ومنها ما يلي:

³²- قانون المعاملات الإلكترونية الأردني رقم 15 لسنة 2015، الصادر في الجريدة الرسمية رقم (5341)، تاريخ 17-5-2015، على الصفحة رقم (5292)

³³- قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية رقم (78) لسنة 2012، المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 5-11-2012، وقد عرف التوقيع الإلكتروني قانون الأونسترال في المادة (2) بأنه: "بيانات في شكل الكتروني مدخل في رسالة بيانات، أو مضافة إليها أو مرتبطة بها منطقياً، يجوز أن تستخدم لتعيين هوية الموقع بالنسبة إلى رسالة البيانات، ولبيان موافقة الموقع بالنسبة إلى رسالة البيانات، ولبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة في رسالة البيانات"، قانون الأونسترال النموذجي بشأن التوقيعات الإلكترونية (2001).

https://uncitral.un.org/ar/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures

³⁴ قانون رقم 5 لسنة 2012 الاتحادي الإماراتي بشأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات، المنشور في الجريدة الرسمية العدد (540) ملحق السنة الثانية والأربعون، بتاريخ 26-8-2012.

35- المادة رقم (1) من قانون الأونسترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية (1996) ومع المادة الإضافية 5 مكرراً بصيغتها المعتمدة في عام 1998، https://uncitral.un.org/ar/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce

- أ. على الرغم من عدم تنظيم هذه العملات من الناحية القانونية من قبل هذه الدول، إلا أنها لم تمنع في نفس الوقت من استخدامها ولم تحظر على مصارفها ومؤسساتها المالية من تحويل الأموال القانونية اللازمة لشراؤها وبيعها من قبل عملائها، لا بل منها من باشرت سلطاتها الضريبية بفرض ضرائب أرباح رأسمالية على المعاملات التي تجري عليها، ومنها كندا التي قررت وكالة الإيرادات الكندية التعامل مع العملات الافتراضية على أنها سلعة وليست عملة وفرض الضريبة المُستحقة عليها وفقاً لهذا التصنيف، وكذلك السويد التي تعاملت مع هذه العملات كأصول ملكية تنطبق عليها ضريبة الأرباح الرأسمالي (36).
- ب. يمكن للعملات الرقمية الرسمية أن تحد بشكل كبير من جرائم تزييف العملة الشائعة في العملات التقليدية كونها لا تخضع للطباعة.
- ج. التمكن من معرفة تضخم الأموال الذي يحصل عند المُتعاملين، والتحقق منه إذا ما كان مُستحصل من تعاملات غير مشروعة، وهو الأمر الذي يسهل من عملية كشف الفساد والتلاعب بالمال العام.
- د. ستمكن الجهات القضائية من تتبع الأموال المحولة بغطاء التعاملات المالية في إطار العملة الرقمية الرسمية، ومن ثمة الحجز عليها وفقاً لقرار، أو حُكم قضائي.
- هـ. يمكن إيقاع الحجز على المحفظة الرقمية وتجميد التعاملات، والتنفيذ عليها إن لزم الأمر.

المطلب الثاني- الآثار السلبية القانونية للتداول بالعملات الرقمية.

هناك عدة آثار قانونية سلبية على الأفراد للتداول بالعملات الرقمية تتمثل فيما يلي (37):

- أ. عدم وجود جهة مركزية تنظم هذا العمل، وعدم وجود جهة يحتكم إليها لفض النزاع في حال اختلال موازين العدل بين الجهات حتى أي ظرف مُستقبلاً.
- ب. عدم الاعتراف بها كنفود قانونية، وبالتالي لا تتمتع بخاصة الإبراء التي تهّم المُتعاملين داخل أي مُجتمع ومن قبيل ذلك منع بعض الحكومات التعامل بها لمخاطرها المُرتفعة.
- ج. عدم وجود تشريعات منظمة هذا العمل ومقننة له وخاصة في أسواق المال، وصعوبة ضبط ذلك ومواكبته نظراً لسرعة التغيرات في قطاع التكنولوجيا، وعدم امتلاك القانونيين للأدوات اللازمة للتقنين.
- د. عدم القدرة على حلها لمشكلة الخصوصية، ومشكلة استرداد الحقوق عند ضياعها كما حدث في مرات عدة. وهذه المشكلات والآثار الحالية تمنع من دخول هذه النفود حيز التداولات على مستوى كبير على الأقل إلى أن يتغير واقعها إذ تغير، وإن دخلت فذلك ممكن ولا يعني براءتها من هذه العيوب، ومن سلبيات التعامل بالعملة الرقمية المُشفرة ما يلي (38):
1. الحاجة لملازمة التكنولوجيا في التعامل وفي هذا مخاطر صحية، حيث لا يمكن تنفيذ العمليات المالية بهذه الانظمة دون جهاز إلكتروني.

³⁶قاسم، فرح، احمد، (2109)، العملات الافتراضية في دولة الإمارات العربية المتحدة: الحاجة إلى إطار قانوني لمواجهة مخاطرها: دراسة مقارنة، ص: 729.

³⁷منير ماهر احمد، احمد سفيان عبد الله، وسهيل بن شريف، (2018) التوجه الشرعي للتعامل بالعملات الافتراضية: البيتكون انموذجاً، مجلة بيت المشورة، الدوحة - قطر، ص: 245-246

³⁸منير ماهر أحمد، احمد سفيان عبد الله، وسهيل بن شريف، (2018)، مرجع سابق، ص: 245-248.

2. الخدمات الإلكترونية والإنترنت ومستلزمات التكنولوجيا غير متاحة لأكثر من نصف سكان العامل، وهو ما يجعل هذه النقود كفاءة على المستوى العالمي حالياً كمنقذ أصيل.
3. كثرة هذه العملات والاختلافات في درجة قبولها يقلل من كفاءتها كمنقذ يؤدي وظائف التبادل على المستوى العالمي، وسيزيد من الحاجة إلى العاملين في الصرافة، وبالتالي كثرة المتاجرة بالنقد والمضاربة عليه.
4. فرض متطلبات جديدة للتعايش الاقتصادي منها رفع مستوى التعليم التقني والتكنولوجي والبرمجيات على حساب أشياء أخرى في إطار التحول لاقتصاديات التقنية، وذلك بضغط متسارع يفقد من يجهد هذه الأمور مزايا كثيرة، وفي ذلك من التحديات الشيء الكثير.

وقد اورد قانون الجرائم الإلكترونية بشأن التعاملات التي قد يتم التعامل بها إلكترونياً والتي تنضوي تحتها العملات الرقمية لاستخدامها الإنترنت والحاسوب بأن أية تعاملات غير قانونية قد يقوم بها الأفراد سوف تكون جريمة إلكترونية، وهذا ما جاء في "المادة (6) بأنه يعاقب كل من حصل قصداً دون تصريح عن طرق الشبكة المعلوماتية، أو أي نظام معلومات على بيانات أو معلومات تتعلق ببطاقات الائتمان أو بالبيانات أو بالمعلومات التي تستخدم تنفيذ المعاملات المالية، أو المصرفية الإلكترونية بالحبس مدة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن ثلاث سنوات وغرامة لا تقل عن (500) خمسمائة دينار ولا تزيد عن (2000) ألفي دينار"⁽³⁹⁾.

وجاء في قانون البنك المركزي بأن البنك المركزي هو الجهة الوحيدة المخولة بإصدار العملات والمسكوكات وليس لغيره أي حق في ذلك، وهذا ما يثبت أن أية محاولات لإصدار أية عملات رقمية فإن من يقوم بإصدارها سوف يكون تحت طائلة المسائلة القانونية لمخالفة القانون الذي يحرم عليه أية إصدارات لأية عملات " للبنك المركزي وحده حق إصدار أوراق النقد والمسكوكات في المملكة وتكون هذه الأوراق والمسكوكات هي وحدها العملة القانونية لدفع أي مبلغ كان"⁽⁴⁰⁾.

الخاتمة.

أولاً- خلاصة بأهم النتائج:

- بعد أن استعرض الباحثان الأثر القانوني للتداول بالعملات الرقمية، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1. يعتبر تقلب أسعار العملات الرقمية من أهم مخاطر العملات الرقمية، رغم أن هذه التقلبات شائعة عند المُستثمرين في مجال العملات الرقمية المُشفرة.
 2. هناك آثار للتداول بالعملات الرقمية على السياسة المالية عن طريق تأثيرها على حجم الإيرادات الضريبية المتوقعة أن لم يتم ضبطها بشكل حازم وقانوني.
 3. تتميز العملات الرقمية باعتمادها على تقنية تشفيرية فريدة تقوم على تكنولوجيا التناظر الإلكتروني بتعامل الند للند، وبالطابع المجهول لتعاملاتها ولهوية المتعاملين بها، وبتمكين المستخدمين من سرعة إجراء التبادلات وانخفاض تكلفتها في ظل طابعها.

³⁹-المادة (6) من قانون الجرائم الإلكترونية الأردني رقم (27) لسنة 2015، المنشور في الجريدة الرسمية رقم (5343)، تاريخ 6-1-2015.

⁴⁰-المادة 27، قانون البنك المركزي الأردني رقم 23 لسنة 1971.

4. إن عدم الاستقرار القانوني يؤدي بكثير من الدول غير المُستقرة على تنظيم قانوني معين بالنسبة للعمليات الرقمية، مما يشكل خشية من ترتيب مزيد من الالتزامات على متداولي هذه العملات من شركات ومستثمرين ومضاربين.

التوصيات والمقترحات.

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
1. من الضروري وضع تشريعات وآليات تضمن حقوق أطراف المُعاملة من جهة، ومن جهة ثانية الرقابة على المُعاملات الرقمية غير القانونية، والتي يدور حولها الشك.
 2. تمكين المتداولين وأصحاب الحقوق من مُلاحقة الفاعلين قانوناً، من خلال إجراء تعديلات جوهرية على قانون الجرائم الإلكترونية تتعلق بالعملات الرقمية والتداول بها.
 3. من الضروري أن تقوم البنوك المركزية، بتحديد كيفية التعامل بالعملات الرقمية من خلال إطار نقدي قانوني بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة لكيفية ضبط هذه العملات والتداول بها.
 4. الاسراع في تحديث منظومات الحاسوب والإنترنت، وتكثيف العمل من قبل الجهات الأمنية السيبرانية لمُراقبة التعامل بالعملات الرقمية، التي قد تستخدم في غسيل الأموال أو دعم العمليات الإرهابية.
 5. إصدار تشريع واضح خاص بالتعامل بالعملات الرقمية، وتحديد الأحكام المتعلقة بالتعامل بها، أو تعديل قانون المعاملات الإلكترونية رقم 15 لسنة 2015، ليشمل التعامل الإلكتروني بالعملات الإلكترونية.

المصادر والمراجع.

أولاً- المراجع بالعربية.

1. الباحث، عبد الله بن سلمان، (2017)، النقود الافتراضية مفهومها وأنواعها واثارها الاقتصادية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1).
2. بدر، أسامة محمد، (2020)، ثورة النقود الرقمية وأثرها على السياسة النقدية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد(9).
3. البنك المركزي الأردني، (2017)، تعليمات الدفع بواسطة الهاتف النقال (1) صادرة استناداً لأحكام المادة(3/ج) من قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000.
4. البنك المركزي الأردني، (2020)، تقرير حول العملات المُشفرة، عمان- الأردن.
5. البنك المركزي الأردني، نظام الدفع والتحويل الإلكتروني للأموال رقم (111) لسنة 2017.
6. البنك المركزي المصري، (2019)، القواعد الخاصة بمقدمي الخدمات التكنولوجية للمدفوعات وميسري عمليات الدفع الإلكتروني داخل جمهورية مصر العربية.
7. الحسن، ميادة (2021) ندوة العملات الرقمية المشفرة البيتكوين نموذجاً، منشورات مجمع الفقه الإسلامي الدولي.
8. الدخيل، أحمد (2020)، العملات المُشفرة بين التجريم والتنظيم، مجلة الباحث للعلوم القانونية مجلد1 عدد(1).
9. درادكه، لافي محمد، (2018)، تحديات مواكبة التنظيم القانوني للتطور التكنولوجي للعمل المالي والمصرفي: البيتكوين، العملة الرقمية أنموذجاً على الاستخدام الآمن بضمانات تكنولوجية في غياب الضمانات القانونية، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية - أبحاث المؤتمر السنوي الدولي الخامس 9 – 10.

10. الزعابي، عبد الله ناصر، (2018)، التنظيم القانوني للعملات الرقمية المُستحدثة في التشريع (الإمارتي والمقارن) دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية، ابوظبي- الإمارات العربية المتحدة.
11. شخار، أبو النصر بن محمد، (2021) العملات الرقمية دراسة اقتصادية شرعية، مؤسسة إنسان لأبحاث الفكر والمجتمع، الجزائر.
12. شورش، علي (2019)، أثر استخدام العملة الرقمية في السياسة النقدية، مجلة جامعة التنمية المجلد (5) العدد(1):. [./www.researchgate.net/publication/330693511_athr_astkhdam_almlt_alrqmyt_fy_alsyast_alnqdyt](https://www.researchgate.net/publication/330693511_athr_astkhdam_almlt_alrqmyt_fy_alsyast_alnqdyt)
13. صالح، أيمن، (2021)، واقع العملات الرقمية، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد (10)، صندوق النقد العربي، ابوظبي- الإمارات العربية المتحدة.
14. قاسم، فرح، احمد، (2109)، العملات الافتراضية في دولة الإمارات العربية المتحدة: الحاجة إلى إطار قانوني لمواجهة مخاطرها: دراسة مقارنة.
15. قانون الأونسيترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية (1996) ومع المادة الإضافية 5 مكررا بصيغتها المعتمدة في عام 1998، https://uncitral.un.org/ar/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce
16. قانون الأونسيترال النموذجي بشأن التوقيعات الإلكترونية(2001) ، https://uncitral.un.org/ar/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures
17. قانون البنك المركزي الأردني رقم 23 لسنة 1971 وتعديلاته والمنشور في الجريدة الرسمية في عددها رقم (5402) بتاريخ 16 حزيران 2016.
18. قانون الجرائم الإلكترونية الأردني رقم (27) لسنة 2015، المنشور في الجريدة الرسمية رقم (5343)، تاريخ 6-1-2015.
19. قانون المعاملات الإلكترونية الأردني رقم 15 لسنة 2015، الصادر في الجريدة الرسمية رقم(5341)، تاريخ 17-5-2015، على الصفحة رقم (5292).
20. قانون رقم 5 لسنة 2012 الاتحادي الإماراتي بشأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات، المنشور في الجريدة الرسمية العدد(540) ملحق السنة الثانية والأربعون، بتاريخ 26-8-2012.
21. قانون مراقبة العملة الاجنبية (مؤقت) لسنة 1966 الأردني.
22. القزي، إيلي؛ البلوك تشين (د.ت): دليل المبتدئين لفهم التقنية التي تقوم عليها البيتكوين والعملات الرقمية الاخرى، منشورات مؤسسة وقف الحصاد.
23. مشوقة، حمزة عدنان (2021) النقود الرقمية من منظور اقتصادي إسلامي، دائرة الافتاء، الدراسات والبحوث، عمان- الأردن.
24. منير ماهر أحمد؛ أحمد، سفيان عبد الله؛ وسهيل بن شريف، (2018) التوجه الشرعي للتعامل بالعملات الافتراضية: البيتكوين انموذجاً، مجلة بيت المشورة، الدوحة - قطر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:References in English

- Barrdear, J & Kumhof, M. (2016). "The macroeconomics of central bank issued digital (1) currencies", Staff Working Paper, Bank of England, No. 605.
- Bordo, M.D. & Levin, A.T. (2017). "Central bank digital currency and the future of (1) monetary policy", Op. Cit.
- ECB, "Virtual Currency Schemes", October 2012.

- European central bank, (2012), "Virtual currency schemes, Germany" <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>. last visit: 03-03-2022.
- Financial Action Task Force (FATF), "Virtual Currencies – Key Definitions and Potential AML/CFT Risks", June 2014
- World Bank Group (WB), (H. NATARAJAN, S. KRAUSE, and H. GRADSTEIN), "Distributed Ledger Technology (DLT) and blockchain", 2017, FinTech note, no. 1. Washington, D.C. (2222).

Third - Translating Arabic references into English:

- albahunwath, Abdullah bin Salman, (2017), virtual money, its concept, types, and economic effects, Scientific Journal of Economics and Trade, Issue (1).
- Al-Dakhil, Ahmed Khalaf, (2020), Cryptocurrencies between Criminalization and Regulation, Researcher Journal for Legal Sciences, Volume One, Issue (1).
- Al-Hassan, Mayada Muhammad (2021) Symposium on Cryptocurrencies: Bitcoin as a Model, Publications of the Alfa International Islamic Academy.
- Al-Kazzi, Eli, Blockchain, A Beginner's Guide to Understanding the Technology Underpinning Bitcoin and Other Digital Currencies, Publications of the Hasala Endowment Foundation.
- Al-Zaabi, Abdullah Nasser, (2018), Legal Regulation of New Digital Currencies in Legislation (Emirati and Comparative) A Comparative Analytical Study, Unpublished Master's Thesis, United Arab Emirates University, Abu Dhabi - United Arab Emirates.
- Badr, Osama Mohamed, (2020), The digital money revolution and its impact on monetary policy. Journal of Contemporary Business Studies, Issue (9).
- Central Bank of Egypt, (2019), Rules for providers of payment technology services and facilitators of electronic payment operations within the Arab Republic of Egypt.
- Dradakeh, Lafi Muhammad, (2018), the challenges of keeping up with the legal regulation of the technological development of financial and banking work: Bitcoin, digital currency is a model of safe use with technological guarantees in the absence of legal guarantees, Journal of the International Kuwaiti Law School - Research of the Fifth International Annual Conference 9-10.
- Interesting, Hamza Adnan (2021) Digital Money from an Islamic Economic Perspective, Department of Iftaa, Studies and Research, Amman - Jordan.
- Jordanian Electronic Transactions Law No. 15 of 2015, issued in the Official Gazette No. (5341), dated May 17, 2015, on page No. (5292).
- Munir Maher Ahmed, Ahmed Sufyan Abdullah, and Suhail bin Sharif, (2018) The Sharia Approach to Dealing in Virtual Currencies: Bitcoin as a Model, Bait Al-Mashura Journal, Doha - Qatar.

- Qasim, Farah, Ahmed (2109), Virtual Currencies in the United Arab Emirates: The Need for a Legal Framework to Face Its Risks: A Comparative Study.
- Saleh, Ayman, (2021), The Reality of Digital Currency, Introductory Booklet Series, Issue (10), Arab Monetary Fund, Abu Dhabi - United Arab Emirates.
- Shakhari, or Al-Nasr Bin Muhammad, (2021) Digital currencies, a legitimate economic study, Insan Foundation for Thought and Society Research, Algeria.
- Shoresh, Ali (2019), The Impact of Using Digital Currency on Monetary Policy, Development University Journal, Volume (5), Issue (1):. //www.researchgate.net/publication/330693511_athr_astkhdam_almlt_alrqmyt_fy_alsyast_alnqdyt, research published on the Internet.
- The Central Bank of Jordan Law No. 23 of 1971 and its amendments, which was published in the Official Gazette in Issue No. (5402) on June 16, 2016.
- The Central Bank of Jordan, (2017), mobile payment instructions (1) issued in accordance with the provisions of Article (3/c) of the Banking Law No. (28) of 2000.
- The Central Bank of Jordan, (2020), Report on Cryptocurrencies, Amman- Jordan.
- The Central Bank of Jordan, Payment and Electronic Transfer of Funds System No. (111) of 2017.
- The Jordanian Cybercrime Law No. (27) of 2015, published in the Official Gazette No. (5343), dated 6/1/2015.
- The Jordanian Foreign Currency Control Law (temporary) for the year 1966.
- UAE Federal Law No. 5 of 2012 on combating information technology crimes, published in the Official Gazette Issue (540), supplement of the forty-second year, dated 8/26/2012.
- UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce (1996) and with Additional Article 5bis as adopted in 1998, https://uncitral.un.org/ar/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce
- UNCITRAL Model Law on Electronic Signatures (2001), https://uncitral.un.org/ar/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures

حق المتضرر بالارتداد في التعويض في القانون المدني الأردني

د. أحمد خليف الضمور

أستاذ القانون المدني المشارك || كلية الحقوق

جامعة الإسراء || الأردن

<https://doi.org/10.56793/pcra2213157>

د. "محمد أشرف" خالد القهيوي،

أستاذ القانون المدني المشارك || كلية الحقوق

جامعة الإسراء || الأردن

إيميل: dr.mohqheiw@yahoo.com

الملخص:

الضرر الذي يلحق بالمتضرر المباشر قد ينعكس على أشخاص آخرين بالارتداد تربطهم به رابطة معينة، والتي تكون في أغلب الأحيان رابطة قربي، وفي بعض الأحيان رابطة مالية، بحيث يحق لهؤلاء وضمن شروط معينة المطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحق بالمتضرر مباشرة سواء أكانت الأضرار التي لحقت بهم مادية أو أدبية. إلا أنه يجب الإشارة إلى أن المتضررون بالارتداد يحق لهم المطالبة بالتعويض عن الضرر الأدبي في حالة وفاة قريبهم فقط، بحيث تؤسس دعواهم استناداً إلى أحكام المسؤولية التقصيرية وليس أحكام المسؤولية العقدية، ذلك أن المتضررون بالارتداد يكونون أجنب عن العقد الذي يرمه المتضرر المباشر مع المسؤول عن الفعل الضار، أما فيما يتعلق في التعويض وأياً كانت طريقة تقديره فإن أمر تقديره تركه المشرع للقضاء الذي يستطيع تقديره بخبرته وسلطته التقديرية الممنوحة له قانوناً. وقد توصل الباحثان لاهم نتيجة واهم توصية: لكي يعد الشخص متضرر بالارتداد، فلا بد أن تكون هنالك رابطة معينة تربطه بالمتضرر الأصلي، وهذه الرابطة إما أن تكون رابطة قربي أو رابطة مالية معينة تجعل هذا الشخص حتماً يتأثر بالضرر الذي أصاب المتضرر الأصلي. بناء على النتائج؛ نتمنى على المشرع الأردني أن يجري تعديلاً في نص المادة (266) من القانون المدني الأردني، حيث إن نص المادة لا يتماشى مع الواقع والمنطق وما استقر عليه الفقه، فالضرر الناجم عن المسؤولية التقصيرية يكون ضرر قد وقع في الحال أو ضرر قد يقع في المستقبل ويشترط فيه أن يكون محقق الوقوع، أما بالنسبة للكسب الفائت فإنه يحتل مكاناً في مجال المسؤولية العقدية فقط، لذا نقترح أن يكون النص كالاتي: «يقدر الضمان في جميع الأحوال بقدر ما لحق المضرور من ضرر حال وضرر مستقبل محقق الوقوع بشرط أن يكون ذلك نتيجة طبيعية للفعل الضار».

الكلمات الدالة: المتضرر بالارتداد، المسؤولية التقصيرية، الضرر، التعويض. القانون المدني الأردني.

The right of the victim to reverse on Compensation in Jordanian Civil Law

Dr. "Mohammad Ashraf" Khalid Al-Qheiw

Civil Law Associate Professor|| Faculty of law

Isra University|| Jordan

E-mail: dr.mohqheiw@yahoo.com

Dr. Ahmad Khleif Al-Dmour

Civil Law Associate Professor|| Faculty of

law|| Isra University- Jordan

Abstract:

The damage caused to the direct victim may be reflected on other people associated with them by a reversal, which is often a parents association, so that, under certain conditions, the victim has the right to seek compensation for the damage suffered directly by the damage person, whether the damage caused to them material and moral. However, it should be noted that

those affected by a reversal are entitled to claim compensation for literary damage in the event of the death of their relative only, so that their claim is based on the inadequate responsibility rather than the contractual responsibility. As those affected by the reversal are foreign to the contract signed by the direct victim with the liable for the harmful act. As far as compensation is concerned, whatever the method of its discretion was, the legislator left the discretionary of the compensation order for the judiciary who is able to discrete it with its experience and discretion authority that granted to him by law. The researcher reached the most important result and the most important recommendation; In order for a person to be considered harmed by apostasy, there must be a certain bond linking him to the original aggrieved party, and this bond is either a kinship bond or a specific financial bond that makes this person inevitably affected by the damage that befell the original aggrieved person. based on the results; We hope that the Jordanian legislator will amend the text of Article (266) of the Jordanian Civil Code, as the text of the article is not in line with reality, logic and what has been established by jurisprudence. As for the lost profit, it occupies a place in the field of contractual liability only, so we suggest that the text should be as follows: "The guarantee is estimated in all cases to the extent of the immediate damage and the future damage of the actual occurrence, provided that the It is a natural consequence of the harmful act."

The keywords: The victim with reversal, the inadequate responsibility, the damage, compensation, Jordanian civil law.

المقدمة.

الضرر هو الركن الأساسي لقيام المسؤولية المدنية بشقيها العقدية والتقصيرية، وذلك أنه لا يكفي لقيام المسؤولية توافر الفعل الضار بل يجب أن ينجم عنه ضرر. فإذا انتفى الضرر فإن المسؤولية لا تتحقق، فالقاعدة العامة، تقضي بأنّه: (لا مسؤولية بلا ضرر) و(إذا لم يكن هناك ضرر فلا تعويض).

والضرر كقاعدة عامة، هو الإخلال بحق أو مصلحة مشروعة للمضرور، فالضرر يصيب شخص بذاته، وقد يرتد هذا الضرر على أشخاص آخرين تربطهم فيه رابطة معينة والتي تكون في أغلب الأحيان أن لم يكن في جميعها، رابطة قرى أو علاقة مالية بين المتضرر المباشر والمتضرر الذي ينعكس عليه ذلك الضرر بالارتداد، والذي بناءً على تلك الرابطة يحق له المطالبة بالتعويض عن الضرر الذي أصاب المتضرر المباشر، فإصابة كل من المتضرر المباشر والمتضرر بالارتداد تكون ناشئة عن فعل ضار، حيث يكون المسؤول ملزم بتعويض هؤلاء عن الأضرار التي لحقت بهم نتيجة الفعل الضار الذي ارتكبه متى كانت الأضرار محققة.

والضرر قد يكون مادياً يصيب ذمة المتضرر بالارتداد المالي، وقد يكون أدبياً، يصيبه في شعوره وأحاسيسه خاصة إذا كان من الورثة الذين يحق لهم بالإضافة إلى المطالبة بالأضرار الأدبية التي أصابهم مباشرة بسبب وفاة المورث، فإن لهم الحق بالمطالبة بتعويض الضرر المادي الذي لحق بالمتضرر المباشر نفسه.

أما المتضررون بالارتداد ممن تربطهم بالمتضرر المباشر رابطة مالية، فإن لهم الحق في المطالبة بتعويض ما لحق بهم من أضرار مالية فقط، أما حول تقدير التعويض فإن المشرع ترك أمره للقضاء حيث يقدره بسلطته التقديرية الواسعة الممنوحة له، وعليه فإنه لتحديد المركز القانوني للمتضرر بالارتداد وحقه في المطالبة في التعويض عن الضرر الذي أصاب المتضرر المباشر وانعكس عليه بالارتداد

مشكلة الدراسة:

ان موضوع الضرر المرتد من المواضيع المهمة، والتي تثير العديد من التساؤلات من ضمنها ماهية الضرر المرتد، وأنواعه، وشروطه، والأشخاص المستفيدين، واللذين يرتد عليهم الضرر وهل هم من اقرباء المضرور ام من اصدقائه ام

من غيرهم، وهل يتفق الضرر المرتد مع الشريعة الإسلامية، وهل يعتبر الشخص المضروب بالارتداد خلفاً للمضروب الأصلي، وهل له حق شخصي عنه.

أسئلة الدراسة:

1. ماهية الضرر المرتد مع بيان أنواعه وشروطه؟
2. الأساس القانوني الذي يقوم عليه حق المتضرر بالارتداد؟
3. الأشخاص المتضررون بالارتداد؟
4. ما الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد والتعويض عن الضرر المرتد؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- 1- الأساس الذي يقوم عليه حق المتضرر بالارتداد في المطالبة بالتعويض.
- 2- أنواع الضرر المرتد والأشخاص المتضررين بالارتداد.
- 3- الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد والتعويض عن الضرر المرتد والتعويض عنه وطرق تقديره.

أهمية الدراسة:

- تفيد هذه الدراسة في الإجابة عن ماهية الضرر المرتد، وشروطه، وأنواعه، والأساس الذي يقوم عليه حق المتضرر بالارتداد في المطالبة بالتعويض.
- تتناول الطبيعة القانونية لدعوى المتضرر بالارتداد، والتعويض عن الضرر المرتد وطرق تقديره. وكيفية تقدير التعويض الناشئ عن الضرر المرتد، مما يفيد في التحري عن القواعد القانونية المتعلقة بالضرر المرتد، وماهية التعويض من حيث تقديره وتكييفه والأشخاص المستحقين له.
- قد تفيد في التعرف على موقف القانون الأردني من تحديد المطالبة بالتعويض عن الضرر المرتد والضرر الأصلي، وماهية المراكز القانونية للشخص المضروب بالارتداد، وإيضاً الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد والتعويض عن الضرر المرتد وطرق تقديره.

الدراسات السابقة:

- دراسة العروسي، منصوري، (2021)، علاقة الضرر المرتد بالضرر الأصلي بين الاستقلالية والتبعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر. تناولت الدراسة المقصود بالضرر الأصلي ذلك الضرر الذي يلحق المصاب شخصياً نتيجة فعل حادث ما، وإذا كان الضرر هو أساس قيام المسؤولية المدنية فإنه وفي كثير من الأحيان لا يقف أثره عند المضروب الأصلي، بل تتعداه إلى غيره ممن تربطهم به رابطة تجعل الضرر يرتد عليهم، وهو ما يسعى بالضرر المرتد.
- دراسة المصري، منار سامر "محمد عدنان"، (2019)، "التنظيم القانوني للضرر المرتد" دراسة مقارنة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. وتلخصت الفكرة الأساسية في هذه الرسالة، بدراسة الضرر المرتد والآثار القانونية المترتبة عليه بما يدور حولها من إشكاليات وتساؤلات، لما لهذا الموضوع من أهمية عملية نظراً للتطور الحاصل في العديد من مناحي الحياة، إذ تصادف حياتنا العديد من المجالات التي يتحقق بها مفهوم الضرر المرتد، وهي إما أن تكون ناتجة عن روابط قرابة أو عن روابط مالية بين المضروب الأصلي والمضروب بالارتداد

- دراسة الصرايرة، ابراهيم صالح، (2014) " التنظيم القانوني للتعويض عن الضرر المرتد وفقا للقانون المدني الأردني ". تناول الباحث ماهية الضرر المرتد وبيان شروطه وأنواعه والضرر المادي المرتد والضرر الادبي المرتد ونطاق الضرر المرتد والمتضررون بالارتداد من ذوي القربى والية تقدير التعويض عن الضرر المرتد وسلطة المحكمة في البحث عن عناصر ومقدار التعويض ومقدار التعويض وسلطة المحكمة في تعويض الضرر المرتد.
- دراسة السكارنة، نور الدين قطيش، (2012) " الطبيعة القانونية للضرر المرتد " تناول الباحث في هذه الدراسة ماهية القانونية للضرر المرتد والمسؤولية المدنية وأنواع المسؤولية المدنية وأنواع الضرر المرتد وماهية التعويض وتقديره والمتضررون بالارتداد والية تقدير التعويض والعوامل المؤثرة في تقدير التعويض عن الضرر المرتد ودور الدولة ونظام التأمين في المسؤولية المدنية.
- دراسة جبر، عزيز كاظم، (1998) " الضرر المرتد وتعويضه في المسؤولية التقصيرية " تناول الباحث في هذه الدراسة إلى ماهية الضرر المرتد وشروطه وتطرق الباحث إلى العوامل المؤثرة في تقدير التعويض.

تعليق على الدراسات السابقة:

وعليه ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة بانها تناولت في المبحث الأول الأساس الذي يقوم عليه حق المتضرر بالارتداد في المطالبة بالتعويض، وقسمته إلى مطلبين، الأول، التعريف بالمسؤولية التقصيرية وشروطها. والثاني، التعريف بالضرر المرتد وشروطه. وفي المبحث الثاني تناولت به أنواع الضرر المرتد والأشخاص المتضررون بالارتداد وقسمته إلى مطلبين، الأول، أنواع الضرر المرتد، والثاني، الأشخاص المتضررون بالارتداد. وفي المبحث الثالث تناولت به الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد والتعويض عن الضرر المرتد، وقسمته إلى مطلبين، الأول، الطبيعة القانونية للدعوى التي يرفعها المتضرر بالارتداد، والثاني، التعويض عن الضرر المرتد وطرق تقديره.

منهجية الدراسة.

ستتم دراسة الموضوع باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمقارن مع موقف القوانين الوضعية من الضرر المرتد والمنهج التطبيقي من خلال الأحكام القضائية الصادرة عن المحاكم وموقف القضاء من ذلك.

خطة الدراسة

اقتضت طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها تقسيمها إلى مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة وعلى النحو الآتي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق.
- المبحث الأول: الأساس الذي يقوم عليه حق المتضرر بالارتداد في المطالبة بالتعويض.
 - المطلب الأول، التعريف بالمسؤولية التقصيرية وشروطها.
 - المطلب الثاني، التعريف بالضرر المرتد وشروطه.
- المبحث الثاني، تناولت به أنواع الضرر المرتد والأشخاص المتضررون بالارتداد.
 - المطلب الأول، أنواع الضرر المرتد.
 - المطلب الثاني، الأشخاص المتضررون بالارتداد.
- المبحث الثالث، الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد والتعويض عن الضرر المرتد.
 - المطلب الأول، الطبيعة القانونية للدعوى التي يرفعها المتضرر بالارتداد.
 - المطلب الثاني، التعويض عن الضرر المرتد وطرق تقديره.

- الخاتمة: خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

المبحث الأول- الأساس الذي يقوم عليه حق المتضرر بالارتداد في المطالبة بالتعويض.

تمهيد:

إذا كانت العادات والتقاليد هي التي تنظم العلاقات بين الناس في العصور البدائية الأولى، حيث اكتسبت بمرور الزمن قوة الإلزام وأصبحت كالقانون لا يجوز مخالفتها، إلا أن تلك القواعد ما لبثت أن أخذت بالتطور مع تطور حياة المجتمع الإنساني، إلى أن أخذت تلك العادات والتقاليد صوراً وأشكالاً متطورة حتى أصبحت مكتوبة؛ تسنها السلطة في المجتمع وتفرض جزاءات على من يخالفها.

وقد كان الهدف من وضع تلك القواعد هو تحديد المركز الاجتماعي للإنسان في المجتمع، وتنظيم علاقاته بغيره من أجل خلق حياة هادئة ومستقرة، ويكون بمأمن من الاعتداء على حقوقه ومصالحه، لذا فإن مخالفة أي من تلك القواعد يؤدي إلى مساءلة من أخلّ بها، بحيث تختلف المسؤولية بحسب نوع القاعدة التي تم الإخلال بها، فالمسؤولية الجنائية هي عقوبة يوقعها المجتمع ممثلاً بالدولة، أما المسؤولية المدنية فتتمثل في التعويض الذي يستحقه المتضرر عمّا لحق بحقه من ضرر- سواء كان مادياً أو معنوياً- والمسؤولية المدنية بدورها تنقسم إلى عقدية، وتقوم هذه المسؤولية في حالة إخلال أحد المتعاقدين بالتزامه العقدي، وإلى المسؤولية التقصيرية في حالة نشوء الضرر عن فعل ضار. وجدير بالإشارة هنا، إلى أن الضرر الناشئ عن العقد أو عن المسؤولية التقصيرية قد لا يصيب المتضرر الأصلي، وإنما قد يلحق بأشخاص آخرين تربطهم به رابطة معينة والذين يعبر عنهم بالمتضررين بالارتداد.

المطلب الأول- التعريف بالمسؤولية التقصيرية وشروطها.

الفرع الأول- التعريف بالمسؤولية التقصيرية:

تعدّ المسؤولية المدنية انعكاساً صادقاً لقيم المجتمع ونوع الفلسفة التي يؤمن بها، ويعتبر تطور قواعدها مقياساً لنضج الوعي الاجتماعي والقانوني فيه، وعليه فإن المسؤولية في المجتمعات القديمة كانت تختلف عمّا هي عليه الآن (الخفاجي، 1988: 9)، حيث إنه في الجماعات البدائية الأولى اختلطت فكرة المسؤولية الجنائية بفكرة المسؤولية التقصيرية، إذ كان للمضروب أن يقتص بنفسه من محدث الضرر عن طريق الأخذ بالثأر (سلطان، 1996: 314) الذي يعطي الحق للمعتدي عليه وأفراد قبيلته أن يقتصوا من الجاني وأي فرد من أفراد قبيلته بالطريق التي يرونها مناسبة، ونظراً للنتائج السيئة التي تنجم عن نظام الثأر والإباحة بتنفيذه في حق أي فرد من أفراد قبيلة الجاني، فلقد تم اللجوء إلى نظام آخر يعرف بنظام (التخلي)، وبه تعتمد القبيلة على التخلي عن المعتدي مجردة إياه من حمايتها لتضعه تحت رحمة المعتدي عليه وأفراد قبيلته لإيقاع العقوبة التي يرونها مناسبة بحقه، وللحدّ من آثار هذا النظام خطا المجتمع خطوة أخرى إلى الأمام حيث أقرّ القصاص (ابراهيم، 1944: 2) والذي فيما بعد حلت محله فكرة (الدية)، والتي كانت في بداية الأمر اختيارية، ثم أصبحت إجبارية؛ حيث كان تحديد مقدارها متروك لاتفاق المتضرر والجاني، ثم تطورت بعد ذلك لتصبح إجبارية محددة القيمة سلفاً في كثير من الحالات بمقتضى العرف أو القانون.

وقد شهدت المسؤولية المدنية تطورات لاحقة كان أهمها وضع التقنين المدني الفرنسي سنة 1804، الذي فرق ما بين المسؤولية الجنائية والمسؤولية المدنية، حيث أقاموا هذه الأخيرة على فكرة الخطأ، والتي نصّ عليها القانون المذكور في المادة 1382 والتي قضت بأن: " كل عمل أياً كان يلحق ضرراً، يلزم من وقع بخطئه هذا الضرر أن يقوم بالتعويض". إلا أنه في نفس الوقت يلاحظ أنه وعلى الرغم من أن القانون الفرنسي قد وضع حجر الأساس في وضع نظرية

المسؤولية التقصيرية التي أخذت تتطور حتى وقتنا هذا إلا أنه ابتداءً من سنة 1884 دار جدل واسع في الفقه حول فكرة الخطأ التي تستند إليها هذه النظرية، وبناءً على ذلك الجدل الذي دار في الفقه قام فريق من الفقهاء بمهاجمة فكرة الخطأ، فهم يرون أنه: (إذا كان أصحاب النظرية الموضوعية قد نجحوا إلى حد ما في حمل المشرع الفرنسي على الأخذ بمذهبهم في بعض التشريعات الخاصة، كقانون إصابات العمل الصادر في 9 إبريل 1898 إلا أنهم عجزوا مع ذلك عن فرض نظريتهم على رجال الفقه الذين استمروا على تأييدهم للنظرية الشخصية التي انبرى الفقهان (بلانيول وكابيتال) للدفاع عنها. (سلطان، 1996: 316)

أما موقف الفقه الإسلامي فيما يتعلق بالمسؤولية المدنية فهي معروفة بشكل دقيق وواضح المعالم، ويطلق عليها فقه المسلمين (الضمان) (سلطان، 285: 1987) والذي أطلقه على المسؤولية التقصيرية، ذلك أنه لا يعرف هذه التسمية الخطأ والملاحظ على أحكام الشريعة الإسلامية، أن المسؤولية فيها هي مسؤولية مادية بحتة تهتم بالضرر دون الاعتداد بالفعل الذي أحدثه فمن يباشر فعلاً ضاراً، تتحقق مسؤوليته بغض النظر عما إذا كان قاصداً له أو متسبباً في وقوعه.

أما قوانين الدول العربية فلو استعرضنا البعض منها، فإننا نجد أن البعض منها سار على خطى المشرع والقضاء في فرنسا، وأخذ بالمعيار الشخصي وأسس المسؤولية التقصيرية على فكرة الخطأ. بينما نجد أن المشرع الأردني استقى في القانون المدني أحكام المسؤولية التقصيرية من أحكام الشريعة الإسلامية، عند أخذه بالمعيار الموضوعي، الضرر. وهذا يبدو من نصوص المواد (256) و(257) من القانون المدني الأردني رقم 43 لسنة 1976. (القانون المدني الأردني رقم 43 لسنة 1976)

- نصت المادة (256) منه على ما يلي: "كل إضرار بالغير يلزم فاعله، ولو غير مميز بضمان الضرر".
 - ونصت المادة (257) منه على ما يلي: "يكون الإضرار بالمباشرة أو التسبب".
 - فإن كان بالمباشرة لزم الضمان ولا شرط له وإذا وقع بالتسبب فيشترط التعدي أو التعمد أو أن يكون الفعل مفضياً إلى الضرر".
- أما عن تعريف المسؤولية التقصيرية، فهناك إجماع في الفقه على أن المسؤولية التقصيرية هي إخلال الشخص بالتزام فرضه القانون بعدم الإضرار بالآخرين. (منصور، 247: 2006).

المطلب الثاني- الشروط الواجب توافرها لقيام المسؤولية التقصيرية:

لكي تقوم المسؤولية التقصيرية فلا بد من توافر أركانها الثلاثة، (الفعل، والضرر، وعلاقة السببية بين الفعل والضرر)، وقد نصت على هذه الأركان الثلاثة المادة (256) من القانون المدني الأردني بالقول "كل إضرار بالغير يلزم فاعله ولو غير مميز بضمان الضرر".

الركن الأول- الفعل الضار:

ذكرنا سابقاً أن المشرع الأردني أقام المسؤولية التقصيرية على المعيار الموضوعي (الضرر)، لا على المعيار الشخصي (الخطأ)، وهو الحكم الذي أخذه القانون الأردني عن الفقه الإسلامي الذي استقاه من الحديث الشريف (لا ضرر ولا ضرار)، والذي بناءً عليه يكون الفعل الضار سبباً لضمان ما ترتب على ذلك من ضرر بصرف النظر عن إدراك فاعله الذي لم يتطلب أن يكون مميزاً، وذلك على خلاف ما فعله المشرع المصري الذي تبنى المعيار الشخصي (فكرة

الخطأ) حيث نصت المادة (164) من القانون المدني المصري (القانون المدني المصري رقم 131 لسنة 1948) على ما يلي:

- (يكون الشخص مسؤولاً عن أعماله غير المشروعة متى صدرت منه وهو مميز).
- ونصت المادة (163) من القانون المدني المصري على ما يلي: " كل خطأ سبب ضرراً للغير يلزم من ارتكبه بالتعويض".

ومع ذلك إذا وقع الضرر من شخص غير مميز، ولم يكن هناك من هو مسؤول عنه، أو تعذر الحصول على تعويض من المسؤول، جاز للقاضي أن يلزم من وقع منه الضرر بتعويض عادل، مراعيًا في ذلك مركز الخصوم". (سلطان، 258:1987) (منصور، 247:2006)

فإذا ما أمعنا النظر في هذا النص نجد أن المشرع المصري قد وقع في تناقض واضح، فهو من ناحية يشترط لقيام المسؤولية التقصيرية أن يكون الفعل الضار قد صدر من شخص مميز، ومن ناحية ثانية فهو يوجب على غير المميز أو نائبه بتعويض الضرر الذي لحق بالمتضرر، ويتبين بذلك أن الفقه في مصر قد ساير القانون والفقه الفرنسي؛ فنادى بفكرة الخطأ، كما إنه لم يدافع عن هذه الفكرة بقوة وحسب، بل وصل إلى درجة أنه حاول تفسير ما أورده المشرع المصري في المادة (163) من القانون المدني المصري في سياق آخر؛ بعيداً عن الواقع الذي تحدثت عنه تلك المادة، فكان فهمه لما ورد في الفقرة الثانية منها- سواء كان خاطئاً أو كان عن قصد- قد غض الطرف عنها، فقال (ظاهر من هذا النص أن المشرع المصري يربط المسؤولية التقصيرية بالتمييز، فمن كان مميزاً ولم يكن كامل الأهلية كالصبي فوق السابعة ودون سن الرشد يسأل مسؤولية كاملة عن الضرر الذي يصيب الغير بفعله، لأنه فعل لا يصدق عليه في القانون المصري وصف الخطأ لتخلف ركن الإدراك فيه، وانعدام التمييز قد يكون راجعاً إلى السند أو إلى آفة عقلية أو إلى عارض مؤقت. (سلطان، 312:1987)

وإذا ما أخذنا بالتقييم موقف المشرع الأردني حيال هذه المسألة، فإنه يمكن القول إن المشرع الأردني كان أكثر توفيقاً من نظيره المصري، حين أقام المسؤولية على وجود الضرر ولم يشترط وجود الخطأ (سلطان، 312:1987) إذ إن فكرة الضرر أو المعيار الموضوعي هي أقرب إلى العدالة؛ فالشخص الذي يقوم بالإضرار بالآخرين يجب أن يسأل عن نتيجة الفعل الضار بتعويض المتضرر، ذلك أن إسناد المسؤولية على فكرة الخطأ سيؤدي حتماً إلى الإضرار بالناس دون أن يسأل الفاعل عن الضرر بتعويض المتضرر، ذلك أن إسناد المسؤولية على فكرة الخطأ سيؤدي حتماً إلى الإضرار بالناس دون أن يسأل الفاعل عن الضرر الذي لحقه بالغير، وعليه فإننا نتفق مع الرأي الذي يقول: إذا أحدث شخص ضرراً للآخرين فعليه تعويض هذا الضرر ولو لم يكن متعمداً، أو متعمداً، فإذا قيل ما ذنب هذا الشخص؛ فنحمله نتيجة فعل لم يرد وإنما وقع رغم إرادته، وما ذنب المتضرر فلنحمله ضرر لا يد له فيه؟

والحقيقة أننا أمام ضرر وذمتين يجب أن تتحمل هذا الضرر، فأى الذمتين أولى بتحملة؟ العدل والمنطق يقضيان بأن الشخص الذي كان السبب في وقوع الضرر هو الذي يجب أن يتحملة، لأنه لولاه لما وقع. (الحكيم، 1969:500)

وبالمقابل وعلى خلاف ما انتهجه المشرع الأردني، فإننا نجد أن القضاء في الأردن- من حيث لا يعلم عن قصد أو عن غير قصد- ساير ما أخذ به القانون والقضاء والفقه في فرنسا ومصر، وأسند قيام المسؤولية التقصيرية إلى المعيار الشخصي (فكرة الخطأ)، حيث جاء في قرار لمحكمة التمييز الأردنية: (لا بد للحكم بالتعويض عن الضرر اللاحق بأي شخص آخر أن تقوم البيئة على ارتكاب المدعى عليه خطأ ما بصورة ما، وأن يثبت حصول الضرر وأن تكون هناك علاقة سببية بين الخطأ والضرر، وعليه وبما أنه لم يثبت بأن الإجراءات التي قام بها المدعي العام بإجراءات تعسفية أو مخالفة للقانون

أو خاطئة، فإنه بالتالي ينتفي الخطأ من جانب الجهة المميز ضدها، وبالتالي ينتهي حق المميز بالمطالبة بالتعويض عن الضرر. (تميز حقوق، 1996: 316)

الركن الثاني- الضرر:

لا يكفي لقيام المسؤولية توفر الفعل الضار، بل يجب أن ينجم عن الفعل ضرر فإذا انتفى الضرر فإن المسؤولية لا تتحقق، وعليه وحتى تقوم المسؤولية فيجب أن تتوافر في الضرر الشروط التالية:

أ- القاعدة العامة تقتضي بأنه لا مسؤولية بلا ضرر، والضرر الذي ينجم عن الفعل الضار، يجب أن يكون محققاً، أي حال وقوع بالفعل أو أنه محقق الوقوع وسيقع حتماً في المستقبل. فيما يتعلق بالضرر الحال والذي وقع فعلاً، فالأمثلة عليه كثيرة، كأن يصاب المتضرر بجرح أو عاهة أو عجز في جسمه أو لحق تلف في ماله، فإن كل ذلك يدل على أن ضرراً فعلياً لحق بالمتضرر ولكن يدق الأمر عند الحديث عن الضرر المستقبل. ذلك أنه يلاحظ أن هنالك خلط في المفاهيم ما بين الضرر المستقبل والكسب الفاتت، فالمشعر الأردني لم يحالفه الحظ عندما خلط بين هذين المفهومين في نص المادة (266) من القانون المدني الأردني، والتي ورد فيها:

"يقدر الضمان في جميع الأحوال بقدر ما لحق المضرور من ضرر وما فاته من كسب بشرط أن يكون ذلك نتيجة طبيعية للفعل الضار".

والسؤال الذي نودّ أن نطرحه بهذه المناسبة هل هنالك فرق بين مفهوم الضرر المستقبل والكسب الفاتت، وما هي الحالات التي يمكن الحديث فيها عن الضرر المستقبل وعن الكسب الفاتت؟

لقد بيّن الفقه والقضاء تلك الحالات، وحول الكسب الفاتت والذي يسمونه كذلك (فوات الصفقة) (السنهوري: 339)، فإنه برأيهم للتعويض عنصران: ما أصاب الدائن من الخسارة، وما ضاع عليه من الكسب. ويضيف الفقيه إذن في تقديره للتعويض يدخل في حسابه هذين العنصرين، فيقدر أولاً ما أصاب الدائن من ضرر بسبب عدم تنفيذ المدين لالتزامه أو بسبب تأخره في التنفيذ، ثم يقدر بعد ذلك ما فات الدائن من نفع، ويضرب هذا الجانب من الفقه أمثلة حول الكسب الفاتت ومنها حالة عدم تنفيذ البائع لالتزامه بتسليم البضاعة في الميعاد المتفق عليه، وكذلك الممثل الذي لا يقوم بتنفيذ التزامه من إحياء ليلة تمثيلية.

أما فيما يتعلق بالضرر المستقبل، فلقد حدده جانب من الفقه بشكل واضح ودقيق، فبرأي البعض "يعتبر الضرر محققاً إذا كان من قبيل الضرر المستقبل، أي الضرر وإن كان لم يقع بعد إلا أنه محقق الوقوع في المستقبل، كأن يصاب شخص بإصابة تعطله عن العمل في الحال ويكون من المؤكد فضلاً عن ذلك أنها ستؤثر في قدرته على العمل في المستقبل. فالتعويض في هذه الحالة يجب أن يشمل الضرر الحالي والضرر الذي سيقع في المستقبل. (الكزبري، 1972:

400)

وهناك رأي فقهي آخر يحدد مفهوم الضرر المستقبل ويقول: "فمن الأفعال الضارة ما لا يمكن معرفة الأضرار الناشئة عنها بشكل دقيق حال وقوعها وإنما قد تترتب عليها آثار بسيطة ما تلبث أن تتفاقم مع مرور الزمن فالقضاء لا يستطيع أن يحدد جسامته تلك الأضرار في الحال، وهذه هي الأضرار المستقبلية". (الخفاجي، 1988: 35)

لقد تأيدت وجهات النظر هذه، في القرارات الصادرة عن القضاء الأردني، نورد أحد القرارات الصادرة عن محكمة التمييز الأردنية بهذا الصدد والذي جاء فيه: (إن المخالصة الموقعة من المدعي والذي لم ينكر توقيعه عليها، والمتضمنة إبراء ذمة شركة التأمين إبراءً عاماً وشاملاً لتسديدها جميع التعويضات بما في ذلك المصاريف عن الأضرار، والإصابات المباشرة الناتجة عن الحادث والأضرار الحالية والمستقبلية بأي صفة كانت المادية والأدبية المعروفة له، والمتوقع حصولها مستقبلاً، ويسقط جميع الحقوق والدعاوى المقامة بهذا الخصوص إسقاطاً عاماً ونهائياً، لا رجعة فيه، وإقراره

كذلك باستلام مبلغ ألف وسبعمائة دينار تعويضاً كاملاً عن الأضرار والإصابات المباشرة، وغير المباشرة التي لحقت به، ولم تشمل تفاقم حالة المصاب لأنه لم يكن يعلم حال توقيعه المخالصة أن حالته ستتفاقم وينتج عنها عاهة دائمة تؤثر في قواه العامة، مما يجعل ما ورد في هذه المخالصة لأحكام المادة 446 من القانون المدني الأردني، لأن التعويض عن الأضرار المتفاقمة ينشأ من تاريخ حصول هذه الأضرار حيث ورد في المادة المذكورة «لا يصح الإبراء إلا من دين قائم ولا يجوز عن دين مستقبل». (تمييز حقوق، 2010: 1110)

وأخيراً نقول: إنه إذا كان المشرع قد اشترط في الضرر أن يكون وقع فعلاً أو أنه محقق الوقوع في المستقبل، فإنه لا مجال للحديث عن الضرر المحتمل الوقوع الذي لم يقع ولا يعرف ما إذا كان سيقع في المستقبل أم لا، فلا تعويض عنه. ب- أن يلحق الضرر بحق أو مصلحة مالية للمضرور.

بالإضافة إلى تحقق الضرر فإنه يشترط فيه كذلك لكي يكون سنداً للمطالبة بالتعويض أن يصيب حق أو مصلحة مالية مشروعة للمضرور. فبالنسبة للحق فإن الضرر يكون قد أصاب الحق سواء كان الحق استثنائاً بشيء أو بقيمة استثنائاً يحميه القانون أو كان مصلحة يحميها القانون، وسواء كان هذا الحق حقاً مالياً أو غير مالي، فإن انتهاكه يترتب مسؤولية جبر ما يمكن أن ينشأ عنه من ضرر، فحق الإنسان في الحياة وما يستلزمه من ضرورة الحفاظ على جسمه من أي أذى هو حق ثابت لا يجوز انتهاكه مطلقاً. (ثروت: 43)

أما الإخلال بمصلحة مالية مشروعة فالأمثلة عليها كثيرة نورد منها، قتل شخص والإخلال بحق أشخاص كان يعيهم قانوناً، وكان القتل يتولى الإنفاق على أشخاص آخرين غير الملزم بنفقتهم قانوناً.

الركن الثالث. علاقة السببية ما بين الفعل والضرر:

علاقة السببية بين الفعل والضرر ركن ضروري في المسؤولية مستقل عن ركني الفعل والضرر لأن من البديهي، ألا يسأل مرتكب الفعل إلا عن الأضرار التي تعتبر نتيجة لخطئه.

وأهمية هذا الركن تظهر فيما يتعلق بعبء الإثبات، لأنه إذا كان إثبات السببية على المضرور في حالة المسؤولية عن الفعل الشخصي -والمضرور يلجأ عادة إلى إثبات فعل منسوب إلى الفاعل ويكون هو السبب في إحداث الضرر- فإن إثبات نفي السببية على المسؤول في حالات قيام المسؤولية عن فعل الغير، لأن هذه المسؤولية الأخيرة تقوم على أساس الخطأ المفروض، ولذا تتركز في ركن السببية كل أهمية لدعاوى التعويض على أساس هذا النوع من المسؤولية. (سلطان، 1987: 333)

المطلب الثاني- التعريف بالضرر المرتد وشروطه.

الفرع الأول- التعريف بالضرر المرتد:

الضرر هو الركن الأساسي في المسؤولية المدنية، ذلك أنه إذا لم يكن هنالك ضرر فلا تعويض، والضرر كقاعدة عامة هو الإخلال بحق أو مصلحة مشروعة للمضرور، وهو في جميع الأحوال يستوجب التعويض ما دام أنه محقق ومباشر وشخصي، فإذا كانت الفكرة الأولى التي تتبادر إلى الذهن عندما يجري الحديث عن الضرر أن الأذى الذي يصيب شخص معين بالانعكاس أو الارتداد عن ضرر أصاب شخص آخر تربطه به علاقة محددة، فالضرر في الحالة الأولى يسمى بالضرر الأصلي، أما في الثانية يسمى بالضرر المرتد.

ويسمى من لحقه الضرر في الحالة الأولى بالمتضرر الأصلي، وفي الثانية بالمتضرر بالارتداد بعبارة أخرى فإن الفعل الضار قد يقتصر أثره على المتضرر المباشر فلا يتعداه إلى غيره، وقد تمتد آثاره إلى أشخاص آخرين تربطهم

بالشخص المتضرر رابطة معينة تجعلهم يتأثرون مادياً أو معنوياً بالأضرار التي أصابته، وعليه فإن الفعل الضار في هذه الحالة يرتب بنتيجتين مترابطتين مع بعضهما، الأولى تتمثل بالضرر الذي أصاب المتضرر الأصلي، بينما تمثل الثانية أضراراً ارتدت على الغير، وهاتان النتيجتان وإن كانتا مترابطتين، إلا أن كلاً منهما قائمة بذاتها (الخفاجي، 1998: 25) وهذا يعني أن هنالك استقلال للضرر المرتد عن الضرر الأصلي، فعلى الرغم من أن الضرر المرتد هو مساس بحق أو مصلحة مشروعة للمضرور بالارتداد ناتج عن المساس بحق أو مصلحة مشروعة للمضرور الأصلي نتيجة وجود رابطة معينة بينهما، إلا أن جانب من الفقه يرفض فكرة أن الضرر المرتد ما هو إلا مجرد انعكاس للضرر الذي حل بالمتضرر الأصلي، وإن كانت حقيقته كذلك بالفعل، إلا أنهم يؤكدون أن الضرر المرتد لا يقتصر على تلك الفئة التي تربطهم بالمتضرر الأصلي رابطة معينة وإنما بدرجة أكبر تتخطى أولئك باختلاف محل كل منهما، سواء في السبب، أو في المحل أو في الأشخاص. (عبد الحميد: 20).

يقصد بالضرر الأصلي ذلك الضرر الذي يلحق المصاب شخصياً نتيجة فعل حادث ما، وإذا كان الضرر هو أساس قيام المسؤولية المدنية فإنه وفي كثير من الأحيان لا يقف أثره عند المضرور الأصلي، بل تتعداه إلى غيره ممن تربطهم به رابطة معينة تجعل الضرر يرتد عليهم، وهذا ما يسمى بالضرر المرتد. ولما كان من نتيجة الفعل الضار ترتب نتيجتين مترابطتين مع بعضهما، الأولى تتمثل في الضرر الذي أصاب المضرور المباشر والثانية تتمثل في الأضرار التي ارتدت على الغير، الأمر الذي أثار الكثير من الإشكالات لعل من أهمها ما نحن بصدد تناوله وهو علاقة الضرر الأصلي بالضرر المرتد. (العروسي، 2021: 119).

وعليه فإننا نؤيد وجهة النظر هذه؛ ذلك أن كل من الضررين ينشأ من الاعتداء على حق متميز ومستقل عن الآخر، فإذا كان الضرر الأصلي ينتج عن الإخلال بحق المتضرر الأصلي، فإن الضرر المرتد ينتج عن الأضرار بحق يختلف للمتضرر بالارتداد، مما يترتب عليه نتيجة مهمة والتي مؤداها أنه إذا أراد المتضرر بالارتداد الحصول على تعويض فعليه أن يثبت أن له حقاً شخصياً تم الاعتداء عليه، فلا يكفيه في سبيل ذلك إثبات الإخلال بحق المتضرر الأصلي، لذا فإنه من أجل السماح للمضرور بالارتداد بالمطالبة بالتعويض، فإنه يجب الاعتراف أولاً بأنه له حق يحميه القانون وثانياً بأن هذا الحق قد تم الإخلال به.

بناء على ما تقدّم، يمكن تعريف الضرر المرتد بأنه: «ضرر يقع على غير من يقع عليه الفعل الضار مباشرة» أما المتضرر بالارتداد «فهو شخص أصيب بضرر الانعكاس عن ضرر أصاب المتضرر الأصلي لوجود علاقة بينهما».

وحتى نقرب من ملامح الضرر المادي المرتد يجب أن يكون هناك علاقة ذات طابع مالي بين المضرور الأصلي والمضرور بالارتداد، ونتيجة للحادث فإن العلاقة التي يصيبها 3 خلل يؤدي إلى فقدان المضرور بالارتداد لحق أو لمصلحة مالية سواء كان الفقد كلياً أو جزئياً، كانقطاع ما كان يعول عليه الشخص في معيشته أو نقص موارده أو زيادة نفقاته أو سوء حالته 4 المادية كفقدها ما كانوا يحصلون عليه من إعانات ومساعدات مالية. (الجندي، 2015: 577).

المطلب الثاني- الشروط الواجب توافرها في الضرر المرتد:

ذكرنا سابقاً أن الضرر المرتد يستند على ضرر أصاب شخصاً آخر تربطه بالمتضرر بالارتداد رابطة معينة ولكي تقوم مسؤولية الفاعل والتزامه بالتعويض فإنه يجب أن تتوفر شروط خاصة بالضرر المرتد، وهذه الشروط هي:

1. ضرر يصيب كلاً من المتضرر المباشر والمتضرر بالارتداد: فالضرر المرتد لا يقوم إذا لم يكن هنالك ضرر تحقق وقوعه على المتضرر الأصلي، والضرر المرتد الذي يمكن المطالبة بالتعويض عنه، هو الضرر المباشر الذي أصاب

المتضرر الأصلي نتيجة الفعل الضار، إلا أنه لا يمكن القول: إن الضرر المرتد هو ضرر غير مباشر، وبالتالي لا يمكن التعويض عنه انطلاقاً من أن الأضرار غير المباشرة لا تعوض.

ويتضح مما تقدّم أن أهم شرط يجب توافره لكي يستفيد المتضرر بالارتداد من التعويض، هو أن لا يصيب الضرر فقط المتضرر المباشر وإنما أن يصيب كذلك المتضرر بالارتداد؛ مع الإشارة أن عدم مطالبة المتضرر المباشر بالتعويض لا يمنع المتضرر بالارتداد من المطالبة به بصورة مستقلة حيث إن تنازل المتضرر الأصلي عن حقه أو مطالبته به لا تأثير له على حق الأخير في التعويض.

2. يجب أن تكون هناك رابطة معينة بين المتضرر بالارتداد والمتضرر المباشر: والرابطة هنا هي رابطة قرابة أو رابطة مالية تبرر تأثير المتضرر بالارتداد بالضرر الذي أصاب المتضرر الأصلي، فالضرر لا يرتد على غير المتضرر الأصلي إلا إذا وجدت رابطة أو علاقة بين الاثنين تجعل ذلك الارتداد أمراً ممكناً متصلاً، وهذا لن يحدث إلا إذا كانت تلك العلاقة تجعل المتضرر بالارتداد يسوء مركزه المالي نتيجة الفعل الضار بالتبعية لما أصاب المتضرر المباشر من أضرار، وعلاوة على ذلك كله يجب أن تكون العلاقة التي تربطهما مشروعة وليست مخالفة للنظام العام والآداب العامة.

المبحث الثاني- أنواع الضرر المرتد والأشخاص المتضررون بالارتداد.

تمهيد:

الضرر المرتد هو كغيره من أنواع الضرر، الذي قد يكون مادياً أو أدبياً. أما بالنسبة للأشخاص المتضررون بالارتداد فإن هذه المسألة لا تثير جدلاً إذا كان الحديث يدور حول أقرباء المتضرر الأصلي، وإن كان هنالك اختلاف في درجات هذه الفئة ومدى رابطة القربى من بعدها أو قربها من المتضرر المباشر، وسواء كانوا من المعالين أو غيرهم، وسواء كانت الإعالة واجبة على المتضرر المباشر أو لم تكن ذلك أنهم جميعاً يتعرضون إلى أضرار مختلفة قد تكون مادية أو أدبية أو الاثنين معاً إذا ما تعرض قريتهم إلى إصابة ما. وعليه فإننا سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين، خصصنا الأول، لبيان أنواع الضرر المرتد، أما الثاني، فإننا سنحدد فيه فئة الأشخاص الذين يعتبرون متضررين بالارتداد.

المطلب الأول-أنواع الضرر المرتد.

الفرع الأول- الضرر المادي المرتد:

يفترض الضرر المرتد حدوث ضرر يلحق بالمتضرر الأصلي، ويرتد على أشخاص تربطهم فيه علاقة معينة، وهذه العلاقة تخص أشخاص تربطهم بالضرر الأصلي علاقة مالية، وهنالك أشخاص تربطهم به علاقة قربي كالأزواج والأقربين والذين لا بد من تعويضهم في حالة إصابة قريتهم، حيث إن الإصابة ألحقت الضرر بذمته المالية والتي تنعكس بالارتداد عليهم، والضرر المادي المرتد قد يصيب هؤلاء ليس فقط عن طريق إصابة أشياء مادية للمضور الأصلي، ولكن هذا الضرر قد ينتج عن إصابته بإصابة تخلف عاهة جسدية أو عجز معين يقلل من قدرته على العمل المعتاد الأمر الذي يؤثر على مردوده المالي والذي سينعكس سلباً على الأقارب من أسرة المتضررين بالارتداد.

وعليه؛ فإنه لكي يصلح الضرر المادي لأن يكون أساساً للمطالبة بالتعويض، فلا بد من توافر شرط أساسي لكي يستفيد المتضررون بالارتداد من التعويض، وهو أن يلحق الضرر بحق أو مصلحة مالية للمتضرر المباشر حيث إنه لا يشترط هنا أن يلحق الضرر على من وقع عليه الفعل الضار، فالمتضررون قد يكونوا شخص أو أشخاص آخرين، كأن يؤدي الفعل الضار إلى موت المتضرر المباشر فيلحق ذلك ضرراً بالأشخاص الذين يعيلهم كالزوجة والأولاد.

الفرع الثاني- الضرر الأدبي المرتد:

على الرغم من أن القوانين الحديثة في غالبيتها، ومنها القانون الأردني أقرت مبدأ التعويض عن الضرر الأدبي الناجم عن الفعل الضار إلا أن هنالك جانب من الفقه يعارض ذلك وحجتهم في ذلك أن التعويض لا يمكن محو أو جبر الضرر الأدبي لمن فقد ابنه أو أباه أو شوه وجهه أو أصابه الضرر في شرفه وكرامته حيث يكون من الصعب إعادة الحال إلى سابق عهدها، فمن جهة أخرى فإن حجتهم الأخرى تتمثل في عدم قدرة القاضي على تقدير التعويض عن الضرر الأدبي. إلا أنه في المقابل، فهناك جانب كبير من الفقه أيد فكرة التعويض عن الضرر الأدبي وإن كان هنالك اختلاف في الأساس الذي تقوم عليه، فالجانب المؤيد يرى أنه يحق للمضرور الحصول على تعويض عن الضرر المعنوي الذي لحق به، وإن كان هناك صعوبة في تقييمه من الناحية المادية، إلا أن ذلك لا يعطي مبرراً لإهدار حق المتضرر في المطالبة به (السهوري: 88)

والملاحظ أن القضاء الأردني أيد وجهة النظر هذه، ولم يعتبر صعوبة تقدير التعويض عن الضرر الأدبي حائلاً دون الاعتداد به، حيث ورد في إحدى القرارات الصادرة عن محكمة التمييز ما يلي: "يحكم للمضرور الذي أصيب بعاهة نتيجة لحادث ولو لم يتم الاستغناء عن عمله نتيجة لتلك العاهة. (تميز حقوق، 2003: 346)

وفي قرار آخر ورد "يحكم بالضرر المعنوي للمدعي الذي أصيب بالعرج جراء الحادث". (تميز حقوق، 2003: 2724) ذكرنا أنه وإن كان هنالك جانب من الفقه المؤيد لفكرة التعويض عن الضرر الأدبي من حيث المبدأ، إلا أنه اختلف مع الجانب الآخر من حيث الأساس الذي تقوم عليه، ويقولون في هذا الصدد، لبيان أساس التعويض عن الضرر الأدبي هناك نظريتان، نظرية الترضية، التي يمكن أن تتحقق إما بالحكم القاضي بتعويض الضرر الأدبي أو بمبلغ من النقود الذي تحكم به المحكمة. ونظرية العقود الخاصة، التي تعتبر ذلك نوعاً من الغرامة التي تفرض على المسؤول لمصلحة المتضرر ومع ما يترتب عليها من ضرورة اعتداد المحكمة بجسامة خطأ المسؤول وهي تتخذ قرارها بهذا الشأن. (العامري، 1981: 88)

وأيضاً كان الأمر فإنه باعتقادنا؛ إذا كان الهدف من التعويض ما هو إلا حصول المتضرر على جبر الضرر، وإن كان ذلك ليس من شأنه إلى إعادة الحال إلى ما كان عليه قبل وقوع الضرر، إلا أن ذلك لا يعني- بأي حال من الأحوال- إعفاء المسؤول من المسؤولية.

المطلب الثاني- الأشخاص المتضررون بالارتداد:

للمشروع في دراسة هذا الموضوع، لا بدّ من الإجابة على السؤال التالي: هل يعتبر الموت ضرراً؟ وإذا كان كذلك فهل هو ضرر أدبي أم مادي؟

وقد دار جدل في الفقه حول هذه المسألة، هنالك من يعتبره ضرراً أدبياً مستنداً إلى أن الحق في الحياة هو حق غير مالي، فإن الحق في التعويض ينتقل إلى الورثة إذا كان المصاب قد طالب فيه أمام القضاء، أو تحددت قيمته بناءً على اتفاق أو حكم قضائي قطعي. (العامري، 1981: 129)

أما جانب آخر من الفقه فيرى غير ذلك؛ فهو يرى أن ما ينتج عن حالة الوفاة هو ضرر مادي، ذلك أن الحادث يفقد المصاب القدرة على العمل وكسب الحقوق ويقول: «غير أن هذا القول مردود بأن المساس بحق غير مالي لا يقتصر أثره حتماً على الضرر الأدبي، أنه لا مانع من أن يسبب ضرراً مالياً، فالاعتداء على سلامة الجسم إذا سبب عجزاً عن الكسب مدة معينة وحبس الشخص دون حق إذا فوت عليه فرصه الكسب المالي». ويتابع: فكون الموت اعتداء على الحق في الحياة وهو حق غير مالي لا ينفي أنه يمكن أن يلحق بالشخص الذي وقع له حادث عجل بموته ضرراً مادياً، لأنه يفقده قدرته على العمل وعلى كسب الحقوق المالية. (مرفس، 1988: 178-179).

وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار وجهتي النظر اللتين أوردناها أعلاه فإننا نجد أن الأولى لا تتماشى مع الواقع، ذلك أنه لا يتصور أنه يكون التعويض قد تحدد بموجب اتفاق بين المتوفي ومحدث الضرر مسبقاً بحيث يطالب فيه أمام القضاء أو أن يكون قد صدر به حكم نهائي، أما بالنسبة للثانية، فإن كان صاحب هذا الرأي محقاً في أن الوفاة تترتب عليها آثار مالية، إلا أنه في المقابل لم يكن محقاً في أنه اعتبر الضرر المترتب على الوفاة ضرراً مادياً، ذلك أن المتوفي لا يفقد فقط القدرة على العمل وكسب المال وإنما تؤدي إلى أنه فقد الحق في الحياة.

وبناءً على ما تقدم؛ فإنه يمكن القول: إن الورثة يملكون الحق في المطالبة بتعويض الأضرار المادية والأدبية التي لحقت بهم نتيجة فقدانهم مورثهم سواء كانوا معالين أو غير معالين، فهم يطالبون بتعويض الأضرار المترتبة التي أصابهم شخصياً، أما الضرر الثاني فيتمثل بحقهم في التعويض عن الضرر الذي أصاب مورثهم نتيجة فقدانهم الحياة، فالتعويض الأول لا يدخل في تركة المتوفي فإنه تعويض عما أصاب المتضررين بالارتداد شخصياً، أما الثاني فإنه يدخل في التركة ويوزع على الورثة حسب الأنصبة الشرعية.

لما تقدم فإنه يمكن تحديد الأشخاص من ذوي القربى المتضررون بالارتداد مادياً وأدبياً.

الفرع الأول- الأشخاص الذين يعتبرون متضررون بالارتداد مادياً نتيجة وفاة المتضرر المباشر:

هم الأقرباء الذين حرموا من إعالة المتوفي الفعلية، وعليه فأقرباء المتوفي قد يكونوا من الورثة ولكنهم لا يستحقوا التعويض في مثل هذه الحالة لاستقلال ذمة البعض منهم مالياً عن ذمة المتوفي (تمييز حقوق، 2004: 4221) وإن كانوا يستحقوا بدل نفقات العلاج والجنائز وما يتبعها، كأضرار مادية مباشرة يتحملوها، فالشخص الذي يقع تحت الإعالة الفعلية للمتوفي يستحق التعويض عن الضرر المترتب الذي لحق به دون أن يكون هنالك نص صريح يقرر له مثل هذا الحق، فهو محكوم بالقواعد العامة، والذي نصت عليه المادة 274 من القانون المدني الأردني بالقول «رغماً عما ورد في المادة السابقة، كل من أتى فعلاً ضاراً بالنفس من قتل أو جرح أو إيذاء يلزم بالتعويض عما أحدثه من ضرر للمجني عليه أو ورثته الشرعيين أو لمن كان يعولهم، وحرموا من ذلك بسبب الفعل الضار».

وجاء في قرار لمحكمة التمييز الأردنية، والذي جاء به: «يستفاد من صراحة نص المادة (274) من القانون المدني الأردني، أن من حق ورثة المتوفي المطالبة بالتعويض عن الضرر المادي الذي أصابهم نتيجة موت مورثهم، وأن العلة في التعويض هي فقد المعيل وحرمانهم من هذا المعيل الذي كان يتولى إعالتهم والإنفاق عليهم. (تمييز حقوق، 2003: 4435) وجاء في قرار آخر لمحكمة التمييز الأردنية، والذي جاء به: «للأزواج والأقربين من الأسرة المطالبة بالتعويض عما يصيبهم من ضرر أدبي بسبب موت المصاب وإن للورثة الشرعيين أو لمن كان المتوفي يعولهم المطالبة بالتعويض عما لحقهم من ضرر وفقاً لأحكام المادتين (2/267، 274) من القانون المدني، وبذلك فإن مطالبة المميز ضدهم بالتعويض عما لحق بهم بسبب وفاة مورثهم تتوفر فيها الخصومة. (تمييز حقوق، 921: 2007)

ويتضح من ذلك أن الحديث فيه يدور بشكل خاص عن المتضررين مادياً من ذوي القربى المحرومون من الإعالة، ذلك أن المتضرر بالارتداد المعال سيلحقه الضرر بحق له أو بمصلحة مالية، أما فيما يتعلق بإثبات إعالة المتوفي للمتضرر بالارتداد فهي جائزة بكافة طرق الإثبات ذلك أنها واقعة مادية.

الفرع الثاني- الأشخاص المتضررون بالارتداد مغنوباً:

لقد أصبح حق الورثة في التعويض عن الضرر المترتب الذي أصابهم والمتمثل في الأحزان والآلام النفسية التي ألمت بهم نتيجة فقدانهم مورثهم أمر مسلم به على الرغم من اختلاف التشريعات في تحديد الفئة المشمولة بالتعويض،

وعليه فإن حق الورثة لا يقتصر نطاقه على المطالبة بالتعويض عن الضرر المادي عن فقدان مورثهم وإنما اتسع نطاقه ليشمل التعويض عن الضرر الأدبي كذلك.

ونظراً لعدم وجود معيار محدد لقياس الألم الذي أصاب ورثة المتوفي، فإنه يلاحظ أن التشريعات المختلفة وضعت معايير مختلفة لتحديد نطاق المستحقين للتعويض.

فإذا كان أمر الأزواج لا يثير جدلاً، إلا أن الأمر يدق عند الحديث عن أقارب المتوفي مما جعل هذه المسألة مرتعاً للجدل في الفقه، فعلى سبيل المثال هناك جانب من الفقه يقول:

نحن نرى خلافاً لبعض الفقهاء، أن المستحق للتعويض عن الضرر الأدبي يجب أن يكون أحد ورثة المصاب، ومعنى هذا أن الضابط في تحديد المدعي بالتعويض يجب أن يرد إلى قواعد الميراث، فكل وارث للمصاب يحق له أن يطالب بالتعويض عن الضرر الأدبي، ولا يجوز لغير الوارث أصلاً وللممنوع من الإرث بأي سبب من أسباب المنع أو لمن يحجبه غيره من الورثة أن يكون مدعياً في دعوى التعويض. (الذنون، 1946: 207)

ونحن بدورنا، فإننا لا نتفق مع وجهة النظر هذه، ذلك أن صاحبها لم يميز بين الميراث والتعويض، فالميراث يمكن حصره بالورثة ولا يتعداهم، أما التعويض فإنه وكما ذكرنا سابقاً فإنه لا يدخل في تركة المتوفي، وبالتالي فإنه يكون مستحق لكل شخص يتأثر من وفاة المتضرر الأصلي بمعنى آخر أن التعويض الموروث أي التعويض عن الضرر الأدبي الذي يصيب المتضرر بالارتداد والذي يدخل في التركة هو الذي ينتقل إلى الورثة فقط دون غيرهم.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو من هم الأقربين من أسرة المتوفي يستحقون التعويض عن الضرر الأدبي؟ والجواب: هو أنه إذا كان المشرع في مصر وسوريا قد حصر الحق في التعويض عن الضرر الأدبي في الأزواج والأقارب من الدرجة الثانية. (القانون المدني المصري، مادة 2/222).

فإن المشرع الأردني لم يتقيد بدرجة معينة من القرابة وترك أمر تقدير تحقق الضرر أو عدمه المعني به من قبل الأقرباء من عدمه للقضاء الذي يقدر ظروف كل قضية حسب ما تقتضيه قواعد العدالة، حيث نصت المادة (2/267) من القانون المدني الأردني والتي جاء بها:

2- "ويجوز أن يقضى بالضمان للأزواج وللأقربين من الأسرة عما يصيبهم من ضرر أدبي بسبب موت المصاب". (تميز حقوق، 2017: 1306)

ومما يجب ملاحظته في هذا الصدد أنه وعلى الرغم من أن المشرع الأردني كان أكثر توفيقاً من نظيره المصري والسوري الذي لم يقيد نطاق الفئة المستحقة للتعويض من أقارب المصاب بدرجة معينة إلا أنه لم يكن موفقاً عندما علّق انتقال الحق في التعويض إلى الورثة على المطالبة المتوفي مسبقاً، بهذا التعويض أمام القضاء أو على اتفاق بين المتوفي ومحدث الضرر تم بمقتضاه تحديد قيمة التعويض أو صدور حكم نهائي يقضي باستحقاقه، فهل يمكننا أن نتصور أن يكون التعويض عن الموت قد تحدد بمقتضى اتفاق مع الميت أو طالب به أمام القضاء، أو صدر به حكم نهائي، ولكن لا نكون متحاملين على مشرعنا والتأكيد على صحة ما أوردناه من نقد فإننا سنورد النص الذي يتحدث عن هذه الحالة بالفقرة (3) من المادة (267) من القانون المدني الأردني جاء فيها (3- ولا ينتقل الضمان عن الضرر الأدبي إلى الغير إلا إذا تحددت قيمته بمقتضى اتفاق أو حكم قضائي نهائي).

المبحث الثالث- الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد والتعويض عن الضرر المرتد

تمهيد:

لقد أثارَت مسألة الأساس القانوني الذي تستند إليه دعوى المتضرر بالارتداد جدلاً واسعاً في الفقه والقضاء حول طبيعة الدعوى التي يرفعها المتضرر بالارتداد، فهل هي تستند إلى العقد الذي يبرمه المتضرر المباشر مع من أتى الفعل الضار، أم أنها تستند إلى قواعد المسؤولية التقصيرية على أساس أن المتضرر بالارتداد ليس طرفاً في العقد الذي أبرمه المتضرر المباشر وأجنبياً عنه.

أما فيما يتعلق في التعويض عن الضرر المرتد، فإن فكرة تعويض الضرر هي فكرة عامة كانت وما زالت تشكل حجر الزاوية في مجال المسؤولية المدنية، لذا فلا غرابة أن تظل حتى الآن المدخل الطبيعي والفعال، كلما أريد تطويع أحكام المسؤولية لتواكب التطور العلمي والمجتمعي خاصة مجتمع الآلة والابتكار سواء من قبل الفقه أو القضاء. وللبحث في هذين المسألتين فلقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين الأول، ستحدد فيه الطبيعة القانونية للدعوى التي يرفعها المتضرر بالارتداد، والثاني سنخصصه لتحديد التعويض عن الضرر المرتد.

المطلب الأول- الطبيعة القانونية لدعوى المتضررين بالارتداد

إن من أهم الآثار التي ترتبت على الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن التاسع عشر أن الالتزام العقدي بضمان السلامة لم يعد يقتصر على عقود النقل وعقود العمل بل امتد ليشمل عقود أخرى، حتى شمل عقد البيع ذاته. (حسن، 1990: 199)

فالدائن في العقود الملزمة بضمان السلامة تعطى للدائن ميزة كبرى، إذ يمكن الحصول على تعويض الضرر الذي لحق به دون ما حاجة إلى إثبات امتناع المدين أو تعنته في عدم الوفاء، فالمدين بدوره لا يكون في مقدوره التخلص من المسؤولية إلا بإثبات السبب الأجنبي.

وإذا أصبح من المسلم به أنه من حق الورثة من الاستفادة من الالتزام بضمان السلامة لمورثهم عن طريق رفع دعوى شخصية على اعتبار أن الدعوى التي كان من شأنها أن يرفعها المورث تنتقل إلى الورثة كبقية أمواله. (شرف الدين، 1982: 218) ارتداد؟

وفيما يتعلق بالنوع الأول- دعوى المسؤولية العقدية- بداية؛ لا بد من الإشارة إلى أن المتضرر بالارتداد ليس طرفاً في العقد الذي يبرمه المتضرر الأصلي، لذا فإنه لا يتصور في هذه الحالة أن يؤسس دعواه على أساس ذلك العقد، فالمسؤولية التعاقدية باعتبارها أثر من آثار العقد الصحيح (القطار، 228: 1997) لا تقوم إلا بين طرفيه وخلفهما. (شرف الدين، 1982: 99)

المقصود بالخلف الخاص وحتى في الأحوال التي يكون فيها المتضرر بالارتداد من بين الورثة. فإن ذلك لا يعني في خصوص دعواه بالتعويض عن الضرر المرتد إنه خلفاً للمضرور الأصلي (غانم، 13: 1975) وبالتالي يكون من حقه أن يستفيد من دعوى العقد، ذلك أن حقه في التعويض لم ينشأ عن العقد. ولم يمر بذمة هذا الأخير، بمعنى آخر فإن المتضرر بالارتداد على الرغم أنه من بين الورثة، إلا أنه يعد غيراً، لأنه يطالب بالتعويض ليس عن ضرر مورث وإنما عن ضرر شخص ألم به هو، بعبارة أخرى هو لا يطالب بحق نشأ للمضرور الأصلي ثم انتقل إليه ضمن عناصر التركة، وإنما بحق شخص متميز ومستقل لم يسبق له أن مر بذمة مورثه.

لقد ثار جدل في الفقه حول الطبيعة العقدية لدعوى المتضرر بالارتداد، فالبعض لجأ إلى ربط دعوى العقد بفكرة الاشتراط لمصلحة الغير على اعتبار أن العقد المبرم بين المتضرر الأصلي والمسؤول يتضمن دائماً اشتراطاً ضمناً

لمصلحة من يضارون من التنفيذ المعيب لهذا العقد أو يرون أن الطريق العقدي يقدم للمضرب بالارتداد مزايا أفضل من الطريق التقصيري لا سيما إذا كان الالتزام الذي تم الإخلال به، هو الالتزام بتحقيق نتيجة كاللزام الناقل بضمان سلامة المسافر، إذ لا يكون مطلوباً من المتضرر بالارتداد في هذا الفرض سوى إثبات وجود الالتزام وعدم تنفيذه أو تنفيذه تنفيذاً معيماً لتنفيذ مسؤولية المدين. (حسن، 115: 2004)

وبتقديرنا فإنه نظراً لصعوبة تحديد حتى افتراض أن نية الطرفين قد انصرفت إلى تضمين العقد شرط لمصلحة الغير، وأضيف إلى ذلك أن لجوء القضاء إلى هذا الافتراض يخاطر بإثارة الشك والتردد حول الخط الفاصل الذي يضع الحدود الفاصلة بين نظامي المسؤولية. (خيال، 315: 2000)

لذلك نادى البعض بضرورة استبعاد فكرة الاشتراط الضمني لمصلحة الغير، لأن قواعد الاشتراط لمصلحة الغير هي خروج عن القواعد العامة التي تقضي بأن العقد لا ينشأ حقاً للغير، وأن العقد له أثر نسبي مقصور على أطرافه، ولا يمكن أن يكون هذا الخروج مقبولاً إلا إذا كان محلاً لشرط صحيح، وليس مصطنعاً أو مفترضاً أو حتى ضمني، ولكن بشرط أن تكون الظروف المحيطة لا تدع مجالاً للشك حول مقصودة. (حسن، 128: 2004)

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني وهو الطبيعة التقصيرية لدعوى المتضرر بالارتداد.

لقد ذهب جانب آخر من الفقه إلى أنه لا يمكن إلا أن تكون الدعوى مبنية على أساس المسؤولية التقصيرية، لأن المتضرر بالارتداد من الأغيار عن العقد، فالقواعد العقدية لا تسري إلا فيما بين المتعاقدين وخلفهم العام أو الخلف الخاص، بشروط معينة أما خارج هذا النطاق فإن المسؤولية لا يمكن أن تنهض إلا على أساس من القواعد التقصيرية (حسن، 128: 1990) وبرأينا، فإنه وعلى الرغم من أن الضرر المرتد ما هو إلا انعكاس عن الضرر الأصلي، إلا أن موضوعهما ليس واحد، إذ إن الحق المحمي بالدعوى الثانية هو حق المتضرر بالارتداد ومن المعروف أن الواقعة الواحدة يمكن أن تلقى على عاتق المسؤول آثار قانونية متعددة فتقيم مسؤولية عقدية إزاء بعضها ومسؤولية تقصيرية إزاء البعض الآخر. (حسن، 128: 1990)

أما رأينا في هذه المسألة، فإننا نؤيد إسناد دعوى المسؤولية إلى أحكام المسؤولية التقصيرية خاصة إذا تعلّق الأمر بالمسؤولية الأدبية، ذلك أنه إذا كان الأصل أن قواعد المسؤولية التقصيرية لا يمكن أن تنطبق على الإخلال في تنفيذ الالتزام التعاقدية، فعندئذ هذه القواعد تسترد سلطتها إزاء الأجانب عن العقد، من ناحية أخرى فإذا كان المتضرر بالارتداد غير عن العقد وليس طرفاً فيه فبالتالي فإن دعواه لا يمكن أن تكون إلا تقصيرية.

المطلب الثاني- التعويض عن الضرر المرتد

المعروف أن الفعل الضار هو أحد مصادر الالتزام، والذي إذا ما وقع فإنه يترتب في ذمة المسؤول عنه جبر الضرر الذي لحق بالمتضرر سواء المتضرر المباشر أو المتضرر بالارتداد، والتعويض هنا يقدر بحجم الضرر بغض النظر عن جسامته الفعل الذي نجم عنه الضرر (مرقس، 507: 1988)

فالمتضرر بالارتداد أمامه طريقين للمطالبة بالتعويض، إما المصالحة مع محدث الضرر، وإما اللجوء للقضاء للمطالبة به، وعند تعدد المتضررون بالارتداد فلهم أن يطالبوا بالتعويض عن الأضرار المترتبة التي لحقت بهم بدعوى واحدة مع ملاحظة أن من يستفيد من دعوى المطالبة هو من يرفع هذه الدعوى على اعتبار أن من يرفع الدعوى إنما يطالب بحق شخصي له يستقل به دون غيره، ذلك أن هذه الدعوى تختلف عن الدعوى الوراثية التي يرفعها الورثة للمطالبة بتعويض الأضرار التي لحقت بالمورث نفسه، فهذا التعويض إذا ما حكم به فإنه يصبح جزءاً من التركة، حيث يشترط في رافع هذه الدعوى أن يكون خلفاً للمتضرر المباشر (شرف الدين، 67: 1978)

ويمتاز وضع الوارث بأنه يستطيع المطالبة بالتعويض عن الضرر الشخصي الذي أصابه نفسه والتعويض عن الأضرار التي أصابت المورث مادية وأدبية، وبما أن التعويض الذي يطالب به المتضررون بالارتداد جوانب متعددة فإنه لا بدّ من الوقوف على تفاصيل بعضها.

الفرع الأول- طرق تقدير التعويض عن الضرر المرتد:

قبل الشروع في البحث في طرق تقدير التعويض فإنه لا بدّ من الإجابة على السؤال التالي، هل المتضررون بالارتداد يستحقون التعويض عن الضرر الأدبي في حالة وفاة المتضرر المباشر فقط، أم يستحقون كذلك إذا كانت إصابته غير مميتة وبقي على قيد الحياة؟

والإجابة على هذا السؤال، هي أنه إذا كان الضرر الأدبي قد أثار خلافاً واسعاً في حالة وفاة المتضرر المباشر بحيث يمنح أقرباؤه التعويض عن الضرر الأدبي، في حين يحجب التعويض عنها إذا ما بقي المصاب على قيد الحياة، علماً بأن الحالة الثانية قد تكون أشد وطأة منها في الحالة الأولى.

إلا أنه والحال ذلك يلاحظ أن القضاء الأردني ومعه القضاء العراقي قد أيد الاتجاه الذي يرفض التعويض عن الأضرار الأدبية المرتدة في حالة بقاء المتضرر المباشر على قيد الحياة (تميز حقوق، 2002: 2724) الأمر الذي دفع جانب من الفقه إلى القول أنه وعلى الرغم أن المادة 205 من القانون المدني العراقي (القانون المدني الأردني، مادة 2/267) وإن كانت تمنح التعويض عن الضرر الأدبي للأزواج والأقربين من الأسرة في حالة موت المصاب إلا أنها لا تمنع أبداً منح التعويض الأدبي لمن ذكرتهم دون الوفاة (العامري، 1981: 140)

وعليه فإنه سواء الأمر تعلق بالمنح أو الحجب، إلا أنه بتقديرنا أن التعويض الذي يقضي به للمتضرر المباشر دون المتضررين بالارتداد له تأثير ينعكس على الآخرين، فهم بهذه الطريقة يحصلون على التعويض عن الأضرار على طريقة ظاهرة الانعكاس الإيجابي.

أما بالنسبة لطرق التعويض فإنه نظراً لصعوبة حصر الأضرار التي تقع في الحياة العملية وتعددتها وتنوعها واختلافها من حالة لأخرى والتي يصعب على المشرع الإحاطة بها وذكرها على سبيل الحصر، لذا فإن المشرع ترك أمر تقدير التعويض للقضاء الذي بخبرته وما يتمتع به من سلطة تقديرية يستطيع تعيين طرق التعويض المناسبة ومقدار التعويض، لذا فإنه يلاحظ أن غالبية قوانين الدول المختلفة تؤكد على دور القاضي في اختيار الطريقة الأمثل لجبر الضرر المترتب على الفعل الضار بقدر الإمكان، فالقانون المدني الأردني نصّ في المادة 269 على ما يلي:

1- "يصح أن يكون الضمان مقسماً كما يصح أن يكون إيراداً مرتباً ويجوز في هاتين الحالتين إلزام المدين بأن يقدم تأميناً تقدره المحكمة.

2- ويقدر الضمان بالنقد على أنه يجوز للمحكمة تبعاً للظروف وبناءً على طلب المضرور أن تأمر بإعادة الحالة إلى ما كانت عليه أو أن تحكم بأداء أمر معين متصل بالفعل الضار وذلك على سبيل التضمين". (القانون المدني العراقي مادة 209)

وعليه فإن التعويض الذي تقرره المحكمة قد يكون عينياً أو نقدياً أو غير نقدي.

الفرع الثاني- التعويض العيني:

التعويض العيني يعني إزالة الضرر بمثل محله وإعادة المتضرر إلى الحالة التي كان عليها قبل وقوع الضرر، وعليه فإنه لا يجوز استبعاد التنفيذ العيني من نطاق المسؤولية التقصيرية باعتباره جزاء يترتب على قيامها، ذلك أن الالتزام بعدم الإضرار بالغير يتحقق عند إخلال محدث الضرر به ما دام أننا أمام إخلال بالالتزام وليس تنفيذه.

فالتعويض العيني يشغل حيزاً في حالة جبر الضرر بعين الشيء المعتدى عليه كمن يتلف منقولاً ويلزم بإعادة مثيله عيناً.

لقد خلط جانب من الفقه بين المقصود من التنفيذ العيني والتعويض العيني، واعتبرهما مفهومان مترادفان وقالوا في ذلك «التعويض العيني أو التنفيذ العيني هو الوفاء بالالتزام عينياً ويقع هذا كثيراً في الالتزامات العقدية، أما في المسؤولية التقصيرية في قليل من الفروض أن يجبر المدين على التنفيذ العيني». (السنهوري، 1952: 966) ويرأينا فإن هذا الرأي غير دقيق أنه إذا كان التعويض هو جزاء على الإخلال بالالتزام، أي كان مصدره العقد أو الفعل الضار، فإن التنفيذ العيني هو تنفيذ الالتزام وليس الإخلال به.

ونحن بصدد الحديث عن التعويض العيني في المسؤولية التقصيرية، فإنه يمكن أن نخلص إلى القول أن اللجوء إلى التعويض العيني يكون مناسباً في حالات وقوع ضرر مادي أكثر منه في حالة الضرر الأدبي حيث يكون من الصعب جداً في الحالة الأخيرة التعويض عينياً وإعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل وقوع الضرر.

الفرع الثالث- التعويض النقدي.

نصّت المادة (2/269) من القانون المدني الأردني على ما يلي:

(2-) ويقدر الضمان بالنقد على أنه يجوز للمحكمة تبعاً للظروف وبناءً على طلب المضرور أن تأمر بإعادة الحالة إلى ما كانت عليه أو أن تحكم بأداء أمر معين متصل بالفعل الضار وذلك على سبيل التضمين). من هذا النص يتضح أنه وإن كان المشرع قد حدد طرق عدة لجبر الضرر، إلا أنه في أغلب حالات المسؤولية التقصيرية يبقى التعويض النقدي هو الطريقة الوحيدة والمعمول بها على أرض الواقع، وذلك لتعذر الحكم بغيره، وإذا كان التعويض النقدي مهماً لتعويض ضرر المتضرر المباشر فإن هذه الطريقة هي الأكثر أهمية لتعويض الضرر المرتد، ذلك أن المتضرر بالارتداد لن يجد طريقة تزيل ضرره أفضل من التعويض النقدي، لا بل أن التعويض النقدي هو الحل الوحيد لجبر الضرر المرتد في معظم الحالات، هذا إذا لم تكن في جميعها. (الخفاجي، 1998: 156)

الفرع الرابع- التعويض الأدبي:

هناك حالات لا تقبل التعويض العيني ولا التعويض النقدي، حيث لا يوجد إلا مجال واحد وهو الحكم بالتعويض الأدبي ليحل محلها، لقد ضرب الفقه أمثلة كثيرة على هذا النوع من التعويض، فالبعض اعتبر فسخ العقد في حالة إخلال أحد طرفيه ما هو إلا تطبيق للتعويض غير النقدي. (السعيد، 1985: 231) أما القضاء في بعض الدول اعتبر أن جبر الضرر خاصة إذا كان أدبياً عن طريق نشر الحكم في إحدى وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة أو المرئية حيث جاء في قرار لمحكمة النقض المصرية ما يلي: (تعويض الضرر الأدبي بنشر الحكم في الصحف على نفقة المحكوم عليه من سلطة قاضي الدعوى التقديرية بما لا رقابة لمحكمة النقض على محكمة الموضوع فيه). (نقض مصري، 1985: 700) وفي الخلاصة يمكن القول إنه وإن كانت طريقة التعويض هذه بإمكانها جبر الضرر الذي لحق بالمتضرر المباشر، إلا أنها قد لا تفي بالغرض عند الحديث عن تعويض المتضرر بالارتداد ذلك أن وفاة المورث التي تلحق ضرراً مادياً وأدبياً له لا يمكن تصور جبر الضرر الذي لحق بهم بهذه الطريقة.

الخاتمة.

خلاصة بأهم النتائج:

لقد بحثنا في هذه الدراسة مدى تأثير المتضرر بالارتداد بكل ما يتأثر به المتضرر المباشر عند مطالبته بالتعويض نتيجة الضرر الذي أصاب الأخير، وانعكس بالارتداد على الأول وذلك بتحديد المركز القانوني لكل من المتضرر الأصلي والمتضرر بالارتداد، ومن خلال تحليل النصوص القانونية، وما ورد في الفقه والقضاء فلقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- لكي يعد الشخص متضرر بالارتداد، فلا بد أن تكون هنالك رابطة معينة تربطه بالمتضرر الأصلي، وهذه الرابطة إما أن تكون رابطة قربي أو رابطة مالية؛ تجعل هذا الشخص حتماً يتأثر بالضرر الذي أصاب المتضرر الأصلي.
- 2- حق المتضرر بالارتداد في التعويض هو حق مستقل عن حق المتضرر الأصلي، حيث إنه ينشأ نتيجة إحقاق الضرر بحق أو مصلحة مشروعة من المتضرر بالارتداد يختلفان عن الحق أو المصلحة اللذان يستحق المتضرر بالارتداد التعويض عنهما نتيجة اعتداء محدث الضرر.
- 3- إذا كان حق المتضرر بالارتداد في التعويض مستقل عن حق المتضرر الأصلي، إلا أن هذا الاستقلال ليس مطلقاً، وإنما هو استقلال نسبي، ويتجلى ذلك في وحدة السبب لكل من الضررين، فالضرر المرتد ينشأ نتيجة وقوع الفعل الضار الذي ينشأ عنه الضرر نفسه.
- 4- إذا كان المتضرر الأصلي مرتبطاً بعقد معين مع المسؤول عن الفعل الضار وأمكن أن يطالب بالتعويض استناداً للمسؤولية العقدية، فإن المركز القانوني للمتضرر بالارتداد يختلف عن مركز الأول عند مطالبته بالتعويض عن الضرر المرتد، إذ الدعوى التي تصلح أساساً للمطالبة بالتعويض تبقى خاضعة لقواعد المسؤولية التقصيرية لأن المتضرر بالارتداد ليس طرفاً في العقد الذي يبرمه المتضرر الأصلي ولا خلفاً عاماً أو خاصاً لأحد أطرافه.
- 5- رغم مطالبة المتضرر المباشر بالتعويض لا يمنع المتضرر بالارتداد من المطالبة به بصورة مستقلة، حيث تنازل المتضرر الأصلي عن حق المطالبة به لا يؤثر على حق الأخير في ذلك التعويض.
- 6- الدعوى التي يرفعها المتضرر بالارتداد يجب أن تستند إلى أحكام المسؤولية التقصيرية وليس المسؤولية العقدية خاصة إذا تعلق الأمر بالمسؤولية عن الضرر الأدبي، ذلك أن قواعد الأولى تستمد سلطتها إزاء الأجانب عن العقد.
- 7- على الرغم من تعدد الطرق لجبر الضرر الذي يلحق بالمتضرر المباشر أو بالارتداد، (التعويض العيني، التعويض النقدي، التعويض الأدبي). إلا أن التعويض النقدي يبقى هو الطريقة الأنسب والمثلّي لتعويض ذلك الضرر.

التوصيات والمقترحات.

- 1- نتمنى على المشرع الأردني أن يجري تعديلاً في نص المادة (266) من القانون المدني الأردني، حيث إن نص المادة لا يتماشى مع الواقع والمنطق وما استقرّ عليه الفقه، فالضرر الناجم عن المسؤولية التقصيرية يكون ضرر قد وقع في الحال أو ضرر قد يقع في المستقبل ويشترط فيه أن يكون محقق الوقوع، أما بالنسبة للكسب الفائت فإنه يحتل مكاناً في مجال المسؤولية العقدية فقط، لذا نقترح أن يكون النص: «يقدر الضمان في جميع الأحوال بقدر ما لحق المضرور من ضرر حال وضرر مستقبل محقق الوقوع بشرط أن يكون ذلك نتيجة طبيعية للفعل الضار».

- 2- نتمنى على المشرع الأردني الذي حذا حذو المشرع المصري عن دراية أو بدون علم أن يحذف الفقرة (3) من المادة (267) من القانون المدني لأن نص هذه الفقرة يخالف المنطق والواقع، ذلك أن الإصابة التي تلحق بالمتضرر المباشر وتؤدي إلى وفاته فإنها تتسبب في ضرر أدبي تلحق بالمتضرر أو المتضررين بالارتداد، فهذا مما لا نقاش فيه هو ضرر أدبي، وحسب نص تلك الفقرة فإن الحق في التعويض لا ينتقل إلى الورثة إلا إذا كان المصاب قد طالب به أمام القضاء أو تحددت قيمته بمقتضى اتفاق أو حكم نهائي وفقاً لنص هذه الفقرة في القانون المدني الأردني والتي يقابلها نص المادة (1/222) من القانون المدني المصري، وبرأينا فإنه لا يمكن تصور أن يكون التعويض عن حالة الإصابة المميتة قد تحدد بمقتضى اتفاق مع المتوفي أو طالب به أمام القضاء أو صدر به حكم نهائي وهذا مستحيل من الناحية العملية.
- 3- نظراً لأن أقرباء المتوفي قد يكونوا من الورثة وقد يكونوا من خارج دائرة الورثة فإن التعويض الذي يستحقه المتضررون بالارتداد عن الضرر المادي الذي يلحق بهم نتيجة إصابة أو وفاة المتضرر الأصلي لا يدخل في التركة على عكس الضرر الأدبي الذي يدخل في التركة ويوزع على الورثة حسب الأنصبة الشرعية.

قائمة المراجع.

أولاً- الكتب المطبوعة:

1. إبراهيم، أحمد محمد، القصاص في الشريعة الإسلامية وفي قانون العقوبات المصري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1944.
2. ثروت، جلال، جرائم الاعتداء على الأشخاص، القسم الخاص، الجزء الأول، الدار الجامعية، بيروت.
3. الجندي، محمد صبري، في المسؤولية التقصيرية والمسؤولية عن الفعل الضار، دراسة مقارنة في الفقه الغربي الإسلامي والقانون المدني الأردني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
4. حسن، علي سيد، الالتزام بضمان السلامة في عقد البيع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.
5. حسن، محمد عبد الظاهر، المسؤولية التقصيرية للمتعاقد، دراسة فقهية قضائية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
6. الخفاجي، عزيز كاظم جبر، الضرر المرتد وتعويضه في المسؤولية التقصيرية، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
7. خيال، محمود عبد المعطي، الحدود الفاصلة بين المسؤولية التقصيرية والعقدية، بحث منشور في مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، العدد 14، السنة 2000.
8. الزنون، حسن علي، النظرية العامة للالتزام، الجزء الأول، مصادر الالتزام، بغداد، 1946.
9. السعيد، مقدم، التعويض عن الضرر المعنوي في المسؤولية المدنية، دراسة مقارنة، دار الحداثة، بيروت، 1985.
10. سلطان، أنور، الموجز في مصادر الالتزام، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1996.
11. سلطان، أنور، مصادر الالتزام في القانون المدني الأردني، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، منشورات الجامعة الأردنية، عمان 1987.
12. السنهوري، عبد الرزاق، الموجز في النظرية العامة للالتزامات في القانون المدني المصري، منشورات محمد الدايه، بيروت، دون سنة نشر.
13. السنهوري، عبد الرزاق، الوسيط في شرح القانون المدني، الجزء الأول، 1952.

14. عامر، حسين. وعامر، عبد الرحيم، المسؤولية المدنية التقصيرية والعقدية، ط2، دار المعارف، بغداد، 1979.
15. العامري، سعدون، تعويض الضرر في المسؤولية التقصيرية، مركز البحوث القانونية، بغداد، 1981.
16. عبد الحميد، ثروت، الضرر المرتد الناشئ عن المساس بالحياة أو السلامة الجسدية، دار أم القرى للطبع، المنصورة.
17. العطار، عبد الناصر توفيق، مصادر الالتزام الإرادية في قانون المعاملات المدنية الإماراتي، جامعة الإمارات، 1997.
18. غانم، إسماعيل، المسؤولية العقدية، دروس بقسم الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 1975، 1976.
19. الكزبري، مأمون، نظرية الالتزامات في ضوء قانون الالتزامات والعقود المغربي، مصادر الالتزام، جزء1، بيروت، 1972.
20. مرقس، سليمان، الوافي في شرح القانون المدني، المجلد الثاني، وفي الفعل الضار، والمسؤولية المدنية، الطبعة الخامسة، الأحكام العامة، 1988.
21. منصور، أمجد محمد، النظرية العامة للالتزامات، مصادر الالتزام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006.

ثانياً- الرسائل العلمية (ماجستير- دكتوراة) والأبحاث:

1. السكارنه، نور الدين قطيش (2012) الطبيعة القانونية للضرر المرتد، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط.
2. الصرايرة، ابراهيم صالح، (2014) التنظيم القانوني لتعويض عن الضرر المرتد، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، القسم الخاص، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
3. العروسي، منصور محمد، (2021)، علاقة الضرر المرتد بالضرر الاصلي بين الاستقلالية والتبعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 6 مجلة ايليزا للبحوث والدراسات.
4. المصري، منار سامر (2019)، "التنظيم القانوني للضرر المرتد" دراسة مقارنة"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثالثاً- القرارات القضائية والقوانين:

1. أحكام محكمة التمييز الأردنية، مجلة نقابة المحامين الأردنيين، أحكام محكمة النقض المصرية.
2. القانون المدني الأردني رقم 43 لسنة 1976، والمنشور على الصفحة رقم 2 من عدد الجريدة الرسمية رقم 2645 الصادرة بتاريخ 1976/08/01، واصبح قانونا دائما بموجب الاعلان المنشور على الصفحة رقم 829 من عدد الجريدة الرسمية رقم 4106 الصادر بتاريخ 1996/03/16.
3. القانون المدني السوري رقم 84 تاريخ 1949/5/18.
4. القانون المدني العراقي رقم 40 لسنة 1951.
5. القانون المدني المصري رقم 131 لسنة 1948.

References list

First - printed books:

1. Abdel-Hamid, Tharwat, Damage Apostate Resulting from Infringement of Life or Physical Integrity, Umm Al-Qura House for Printing and Publishing, Mansoura.
2. Al-Amiri, Saadoun, Compensation for Damage in Tort Liability, Legal Research Center, Baghdad, 1981.

3. Al-Attar, Abdel Nasser Tawfiq, Sources of Voluntary Obligation in the UAE Civil Transactions Law, Publications, UAE University, 1997.
4. Al-Jundi, Muhammad Sabri, in the tort and responsibility for the harmful act, a comparative study in Western Islamic jurisprudence and the Jordanian civil law, Dar Al-Thaqafa for publication and distribution, 1st edition, 2015.
5. Al-Khafaji, Aziz Kazem Jabr, Reverted Damage and its Compensation in Tort Liability, a comparative study, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, 1998.
6. Al-Kuzbari, Mamoun, Theory of Obligations in the Light of the Moroccan Law of Obligations and Contracts, Sources of Obligation, Part One, Beirut, 1972.
7. Al-Saeed, Muqaddam, Compensation for Moral Damage in Civil Liability, a comparative study, Dar Al-Hadatha for Printing and Publishing, Beirut, 1985.
8. Al-Sanhouri, Abd Al-Razzaq, Al-Mawjaz in the General Theory of Obligations in the Egyptian Civil Law, Muhammad Al-Dayeh Publications, Beirut, without a year of publication.
9. Al-Sanhouri, Abd al-Razzaq, The Mediator in Explanation of Civil Law, Part One, 1952.
10. Al-Zanoun, Hassan Ali, The General Theory of Commitment, Part One, Sources of Commitment, Baghdad, 1946.
11. Amir, Hussein. And Amer, Abd al-Rahim, Civil Liability in Tort and Contract, second edition, Dar al-Maarif, Baghdad, 1979.
12. Fiction, Mahmoud Abdel-Moati, the boundaries separating between tort and contractual liability, a research published in the Journal of Legal and Economic Research, Faculty of Law, Cairo University, Beni Suef Branch, Issue 14, year 2000.
13. Ghanem, Ismail, Contractual Responsibility, Ph.D. Studies, Faculty of Law, Ain Shams University, 1975, 1976.
14. Hassan, Ali Sayed, Commitment to Ensure Safety in the Sales Contract, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo, 1990.
15. Hassan, Mohamed Abdel-Zaher, the tort liability of the contractor, a jurisprudential study, Dar Al-Nahda Al-Arabia, Cairo, 2004.
16. Ibrahim, Ahmed Mohamed, Retribution in Islamic Sharia and in the Egyptian Penal Code, Nahdat Al Sharq Library, Cairo, 1944.
17. Mansour, Amjad Muhammad, The General Theory of Obligations, Sources of Obligation, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman 2006.
18. Marks, Suleiman, Al-Wafi fi Explanation of Civil Law, Volume Two, and In Harmful Action and Civil Liability, Fifth Edition, General Provisions, 1988.

19. Sultan, Anwar, Sources of Obligation in the Jordanian Civil Law, a Comparative Study of Islamic Jurisprudence, University of Jordan Publications, Amman 1987.
20. Sultan, Anwar, Summary of the Sources of Commitment, Mansha'at al-Ma'arif, Alexandria, 1996.
21. Tharwat, Jalal, Crimes of Attacking Persons, Special Section, Part One, University House, Beirut.

Second - Theses (Master's - PhD) and Research:

1. Al-Arousi, Mansouri Muhammad, (2021), The Relationship of Reverted Damage to the Original Damage between Independence and Dependency, University of Martyr Hama Lakhdar Al-Wadi, Algeria, Issue 6, Eliza Journal for Research and Studies.
2. Al-Masry, Manar Samer, "Muhammad Adnan, (2019), "The Legal Regulation of Recurrent Damage," a comparative study, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
3. Al-Sakarneh, Nouredine Qutaish Muhammad, (2012) The Legal Nature of Apostate Damage, Master's Thesis, Middle East University.
4. Al-Sarayrah, Ibrahim Salih, (2014) Legal Regulation for Compensation for Reverted Damage, Master Thesis, Faculty of Law, Special Department, International Islamic Science University.

Third - Judicial decisions and laws:

1. Egyptian Civil Law No. 131 of 1948.
2. Iraqi Civil Law No. 40 of 1951.
3. Judgments of the Jordanian Court of Cassation, Journal of the Jordanian Bar Association, Judgments of the Egyptian Court of Cassation.
4. Syrian Civil Law No. 84 dated May 18, 1949.
5. The Jordanian Civil Law No. 43 of 1976, which was published on page No. 2 of Official Gazette No. 2645 issued on 01/08/1976, and became a permanent law according to the announcement published on page No. 829 of Official Gazette No. 4106 issued on 03/16. / 1996.



واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة

د. نهى عثمان أرباب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية التطبيقية || جامعة نجران || المملكة العربية السعودية

Tel: 00966551433528 || Mail: nomohammed@nu.edu.sa



<https://doi.org/10.56793/pcra2213158>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) من الموظفين الإداريين بالجامعة بما نسبته 28% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي (3.62 من 5) أي بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى أبعادها الأربعة: جاءت متوسطاتها مرتبة كالآتي: الأعراف التنظيمية (3.67) ثم التوقعات التنظيمية (3.61) وثالثاً المعتقدات التنظيمية (3.61) ورابعاً القيم التنظيمية (3.60)؛ فيما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) وجميعها بتقدير لفظي (مرتفعة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (0.43) وتعكس علاقة طردية (متوسطة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة: بالعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع؛ ضرورة إشراك العاملين بكافة المستويات الإدارية في وضع الخطط وصناعة القرارات و جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارات الجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.

الكلمات المفتاحية: العلاقة؛ الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، جامعة العلوم والتقانة، وجهة نظر الإداريين.

The reality of organizational culture at the University of Science and Technology in Khartoum and its relationship to organizational development from the point of view of administrators working at the university

Dr. Noha Othman Arbab

Assistant Professor of Business Administration || Applied College || Najran University || KSA

Tel: 00966551433528 || Mail: nomohammed@nu.edu.sa

Abstract:

The study aimed to know the reality of the prevailing organizational culture and organizational development at the University of Science and Technology, and the relationship between them from the point of view of a sample of university

employees represented in the university's administrative staff; the researcher followed the analytical descriptive approach, and the questionnaire as a tool for data collection. It was distributed to a simple random sample of (100) of the university's administrative employees, representing 28% of the total study population. Their averages were arranged as follows: organizational norms (3.67 out of 5), organizational expectations (3.61), organizational beliefs (3.61), and organizational values (3.60); while the organizational development axis got an average of (3.65), all with a verbal grade (high). The study also proved that there is a statistically significant direct relationship between organizational culture and its dimensions, and organizational development at the university amounted to (0.43), and reflects a positive (medium) relationship; Based on the results, the researcher recommended: working on consolidating the organizational culture in the university through: work regulations, training courses, social activities, public events and community service events; The need to involve workers at all administrative levels in developing plans and decision-making, making commitment to the organizational culture components that university departments are working to consolidate as one of the criteria for disbursing rewards and incentives, provided that they are disbursed on time.

Keywords: relationship; Organizational culture, organizational development, University of Science and Technology.

المقدمة.

يشهد العالم منذ عقود ولا سيما العقد الأخير تغيرات متسارعة في شتى المجالات، مما أثر بشكل كبير ومباشر على مفهوم وأنماط الإدارة في منظمات الأعمال.

إن المنظمات هي التي تسعى إلى تطوير قيم وأفكار ومعتقدات الأفراد العاملين، والتأثير على طريقة تفكيرهم وإدراكهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين أدائهم وإيجاد الحلول للمشكلات الناتجة عن عوامل البيئة المتغيرة، فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد أوفياء قادرين على بذل الجهود للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تحقق المنظمة ولاء أفرادها لا بد من وجود تكامل بين أهدافها وقيمتها وأهداف وقيم وأفكار ومعتقدات الأفراد، ونشر ثقافة تنظيمية قادرة على توجيه سلوك الأفراد وخلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع والابتكار. (مجينطة، 2021: 14)

إن ما تواجه منظمات الأعمال على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة التي تتسم بعدم التأكيد، وقطاع مؤسسات التعليم العالي إحدى هذه المنظمات، مما يتطلب الأمر منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها وهذا يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يُعد الركيزة الأساسية في النجاح والتقدم. (أبو سمورة، 2014: 20)

وتُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو عاملها، والمنظمات الإدارية تُعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمُحدد الرئيسي للإنتاج. (عبد الله، 2018: 21)

كذلك فإن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وصف محدد واضح المعالم والخصائص ثابت تُؤكد وجوده أو تحقيقه على أرض الواقع، بل هو انطلاقة فكرية لتجاوزات ثقافية وفنية وعملية، تقع على مختلف مستويات المنظمة وتؤثر على جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والفنية، بشكل يضمن لها البقاء والتكثيف مع

متطلبات العصر التي تعيش فيه، ويمثل الطابع الشمولي إحدى أهم خصائص التطوير التنظيمي. والتزامه بمبدأ الجماعة وليس الفرد، كما يُعبر عن مجهودات طويلة المدى. (لأمية، 2022: 16)

تأسيساً على ما تقدم كانت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية بجامعة العلوم والتقانة كإحدى مؤسسات قطاع التعليم العالي بالبلاد، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعة، بهدف تشخيص الواقع من ثم تعزيز نقاط القوة وتقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف، لعل ذلك يُساعد إحدى مؤسسات التعليم العالي الرائدة في مجال التقانة والعلوم بالبلاد دفعاً للحفاظ على نجاحاتها، حيث حققت المركز الرابع على مجمل الجامعات السودانية و الأول بين الجامعات الخاصة بحسب تصنيف Webometrics World of Ranking Universities للعام 2022م (<https://www.webometrics.info/en/Africa/Sudan>).

مشكلة الدراسة:

نظراً للتقدم المتسارع والكبير في جميع الجوانب في عالم اليوم وما يترتب عليه من حوجه أكيد للتطوير التنظيمي؛ ولأن للثقافة التنظيمية دور أساسي ومهم يُمكن المنظمات من مواكبة المتغيرات ومجابهة التحديات والبقاء في مراكز منافسة متقدمة بين المنظمات النظرية.

وحيث إن الجامعات هي المُعَوَّل عليها في تخرِج الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة دفة العمل وتطويره في أي بلد، لذلك فإن معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة بها يُساعد في تحقيق أهدافها ومن ثم إحداث التطوير التنظيمي الذي ترمي إليه.

أسئلة الدراسة:

تأسيساً على ما تقدم يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟
3. ما مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم؟

فروض الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي بالجامعة المبحوثة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1. واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.
2. مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.

3. فحص مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تناول موضوع غاية في الأهمية لمنظمات الأعمال وهو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي؛
- تحاول الربط بين متغيرين نوعيين ومهمين في منظمات الأعمال وهما الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي؛ حيث تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد وطبع سلوك العاملين في إطار منظمة معينة بما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم ومردودات أعمالهم، كما يعمل التطوير التنظيمي على بقاء المنظمات وتقدمها بين منافسها في المجال المحدد، وكذلك قدرتها على مجابهة التحديات؛
- تُسهم في إدراك وفهم العاملين في جامعة العلوم والتقانة لأثر وأهمية الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم الوظيفي؛
- كذلك تمثل أهمية الدراسة العملية في تقديم تحليلاً علمياً لواقع الثقافة التنظيمية في الجامعة المبحوثة حيث يتم التعرف على جوانب القوة لدعمها وتعزيزها، والتعرف على جوانب الضعف لعلاجها، كما أنها تناول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقته بالتطوير التنظيمي كونه من المواضيع النادرة على المستوى العربي، فأهمية الدراسة تكمن في أصالتها، وتتطلع الباحثة لأن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الجامعة المبحوثة على إدراك واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة مما يساعد عملية التطوير التنظيمي بها، وهذا يُشكل مردوداً إيجابياً على العمل وبيئة العمل بالنسبة للعاملين بالتالي تقديم الأداء الأفضل وصولاً للمخرج الأمثل (الطلاب الخريجين)؛
- للدراسة أهمية علمية كونها تُساهم في سد ثغرة علمية وتعمل على توفير معلومات تفيد متخذي القرار، كما توفر مرجع بالمكتبة للدارسين المهتمين بالثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وقد تفتح آفاقاً لبحوث جديدة في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى أنها من الدراسات القليلة والنادرة في هذا المجال على حسب علم الباحثة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من الإداريين العاملين بجامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.
- الحدود المكانية: جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي 2021م.

مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**: اصطلاحاً: هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء. (القربوتي، 2000: 286).
- وإجراءياً: منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم والأعراف وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الموظفون في منظمة ما، وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية وتؤثر في إنتاجية المنظمة ككل: كماً وكيفاً.

- التطوير التنظيمي **Organizational Development**: اصطلاحاً: عرف بيكارد التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (دودين، 2015: 23).
- وإجرائياً: أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.
- جامعة العلوم والتقانة: "هي من أولى الجامعات في السودان التي تعمل في المجالات التقنية حيث تحتل المرتبة الأولى في الجامعة. أنشئت جامعة العلوم والتقانة في عام 1995م في منطقة الملازمين بأمر درمان وهي مؤسسة أهلية غير ربحية، بداية أنشئت كليات تقنية المعلومات وعلوم الحاسوب وهندسة الحاسوب والتي أصبحت فيما بعد (الهندسة الإلكترونية والكهربائية) ومن ثم أنشئت كلية المختبرات والطب البشري ومن بعدهما كلية طب الأسنان والمختبرات الطبية، ولاحقاً أضيفت كليات هندسة العمارة والهندسة الكيميائية والمدنية وكلية العلوم الإدارية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

2-1-1- الثقافة التنظيمية/ أهمية الثقافة التنظيمية:

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية ومنها:
- (شعيب، 2014: 233) أن الثقافة التنظيمية:
1. تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 2. تشكل للإدارة نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
 3. تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
 4. تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.
 5. تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بالسلوك الملائم.
 6. ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
 7. دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل في توضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية.
 8. تثير اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.
- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص منها: (العميان، 2013: 310-311)

- أ. الثقافة عملية مكتسبة: أي تُكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فقد تُكتسب الثقافة من البيت؛ ومن المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد العاملين.
- ب. عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- ج. الثقافة متغيرة: الثقافة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه بصعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- د. للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبياً في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- هـ. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر: فالثقافة موروثية يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- و. عملية إرضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس والضمير، وتشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل في الآتي: (الحريري، 2017: 168)

- أ. القيم التنظيمية: هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، وتمثل القيم التنظيمية القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.
- ب. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، السعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ج. الأعراف التنظيمية: هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع.
- د. التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.

2-1-2-التطوير التنظيمي.

أهداف التطوير التنظيمي:

يُحدد خبراء التطوير التنظيمي أهدافه على النحو التالي: (شهاب، 2014: 31)

1. مساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.
3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
5. تقديم المساعدة للمديرين في كثير من المشكلات الإدارية.
6. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
7. مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات والآليات التي تستخدم في حل المشكلات.

أهمية التطوير التنظيمي:

- يمكن إيجاز أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي: (الصيرفي، 2006: 31)
- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كمّاً ونوعاً وتقليل هدر الموارد؛
 - تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الإبتكار ومجارة قدرات المتفوقين؛
 - توفير مناخ متوائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط القوة والضعف؛
 - الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى؛
 - العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلاً عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي: (القحطاني، 1996: 8)

- أ. الشمولية: وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- ب. الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .
- ج. المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.

ثانياً-الدراسات السابقة:

- دراسة موسى ومصطفى (2022)؛ هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لموظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، حيث بلغ حجم المجتمع 517 موظفاً، وقد بلغت نسبة الاستجابة (82.5 %) وتم قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، من خلال الأبعاد التالية: (التدريب والتطوير، المكافأة والتقدير، التواصل التنظيمي، فريق العمل). أما المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فقد تم تبني الأبعاد التالية: (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك السلبى في العمل)، حيث تم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع الأداء

الوظيفي من خلال استخدام أداة الاستبانة وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss وأوضحته الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي.

- دراسة (Jamali at al, 2022): هدفت إلى دراسة تأثير أساليب القيادة على أداء أعضاء هيئة التدريس، وفحص التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية في الارتباط بين الأساليب القيادية وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (Jamshoro MUET). واستخدمت المنهج الكمي؛ كلا من تقنيات أخذ العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، وكان حجم العينة 384 وتم تحليل البيانات في SmartPLS 3. بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية (TF) لها علاقة إيجابية ذات دلالة مع أداء أعضاء هيئة التدريس في Jamshoro، MUET. والثقافة التنظيمية (OC) كمنسق يُعَدِّل سلب العلاقة بين قيادة سياسة عدم التدخل (LF) وأداء أعضاء هيئة التدريس (FP). وفقاً لآراء لأعضاء هيئة التدريس، إن القيادة التحويلية هي الأنسب لتعزيز أدائهم على حساب منحهم عملاً صعباً واستقلالية وثقة متبادلة، من خلال دعم إبداع المرؤوسين، وتحسين ثقتهم، والحفاظ على التعاون. توجد قيادة سياسة عدم التدخل أيضاً في المؤسسات الأكاديميتين ولها تأثير إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، فإن قيادة المعاملات لها تأثير سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (Rijeci, 2022): هدفت إلى دراسته آثار أنواع معينة من الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات. تضمن البحث 17 ورقة علمية من قواعد بيانات Scopus و Web of Science، والتي قدمت أدلة مختلفة على تأثير أنواع معينة من الثقافة على أبعاد وأنواع مختلفة من تبادل المعرفة. يتم التركيز على تصنيف يعتمد على إطار القيم التنافسية، لأنه يوفر أساساً نظرياً لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة في معظم الدراسات المتاحة. لقد ثبت أن ثقافة العشيرة هي الأكثر ملاءمة لمشاركة المعرفة في الشركات، يليها نوع التشعب، في حين أن نوع السوق له تأثير سلبي. بالنسبة لنوع التسلسل الهرمي، فإن النتائج غير متسقة تماماً وهناك حاجة إلى بحث إضافي. الآثار المترتبة على النتائج المحالة للممارسين واضحة. يجب على الشركات التي ترغب في تشجيع تبادل المعرفة بين موظفيها رعاية قيم مثل العمل الجماعي، والأجواء الودية، والثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي، فهذه هي الخصائص الرئيسية لثقافة نوع العشيرة.

- دراسة (Akpamah et al, 2021): أثبتت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية. كما تسعى إلى معرفة كيفية اعتماد منظمة ناجحة على ثقافتها كاستراتيجية للبقاء في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة. في هذه الورقة، تمت مراجعة المقالات حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية حصرياً. عرّف مؤلفو الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية على أنها معتقدات وافتراضات وقيم منظمة بينما تدور الاستراتيجية التنظيمية حول الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف طويلة الأجل. أكدت الأدبيات صراحة أن هذين المفهومين مرتبطان وقد نجحا في المنظمات. وجدت المراجعة أن الاستراتيجية التنظيمية تبدأ بملخص لمعتقدات المنظمة وقواعدها وقيمها، وأن الثقافة المؤسسية والاستراتيجية متشابكان. وأكدت أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها استراتيجية تنظيمية لأن كليهما يخدم نفس الغرض. كما أن الثقافة التنظيمية في حد ذاتها هي استراتيجية فريدة للتطوير التنظيمي. وأن المنظمة تحافظ على ثقافتها كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية على منافسيها.

- دراسة عايض والعودي (2019): هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التطور التنظيمي في البنوك اليمنية. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم إجراء دراسة وصفية في 13 بنكاً يَمَنِيّاً. تكون مجتمع الدراسة من 1912 موظفاً في البنوك المستهدفة وتم اختيار 314 موظفاً كعينة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية النسبية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان. تمت معالجة وتحليل البيانات الوصفية باستخدام برنامج SPSS.

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر كبير للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في البنوك اليمنية. وجد التأثير عالياً في متغيرات الاستجابة والتكنولوجيا ومنخفض في متغيرات التحكم والموارد البشرية والعلاقات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تولي البنوك اليمنية مزيداً من الاهتمام لتعزيز الثقافة التنظيمية وخاصة ثقافة العلاقات لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق التطوير التنظيمي.

- دراسة الفرجاني والترهوني (2019): هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (الرسمية، الإبداعية، الداعمة)، ومستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (الهيكلية، السلوكية، التقني) في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (979) عنصرًا وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية وكان حجم العينة (276) مفردة، كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لكل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بالصندوق كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، وبينت النتائج أن الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي بالصندوق، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

- دراسة الحمندان (2018): هدفت إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز- المركز الرئيسي-، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها- إلكترونيا وورقيا- على عينة عشوائية بلغ حجمها (290) إدارية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر دال إحصائي للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0,75)، توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0,66) و (0,55) على التوالي، توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين بعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (-0,42)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,05) في آراء الموظفين الإداريات حول النمط الأوتوقراطي يُعزى إلى اختلاف السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,05) في آراء الموظفين حول بُعد التكنولوجيا يُعزى إلى اختلاف الخبرة.

- دراسة (Maingi et al, 2018): هدفت إلى تحديد أثر أسلوب القيادة (التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RAG Limited) في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي تم استخدام أخذ العينات الطبقية عبر أقسام RAG Limited وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 126 موظفًا، بينت النتائج أن أسلوب قيادة المعاملات وأسلوب قيادة عدم التدخل، تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وبشكل إيجابي. القيادة التحويلية، كما تم العثور على الأسلوب والثقافة التنظيمية ليس لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي ولكن بطريقة إيجابية. كما استنتج الباحثون أن الأداء التنظيمي مدعوم بفاعلية أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في RAG Limited. وأبرزها أنه تم استنتاج أن القيادة تتنبأ بسلوكيات النمط بشكل مشترك بالأداء التنظيمي.

- دراسة (جاه الرسول، 2016): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ومستوى التطوير التنظيمي. تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في الإجابة عن السؤال: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية

والتطوير التنظيمي؟ المنهج المستخدم هو المنهج التاريخي لمناقشة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المنظمات. والمنهج الوصفي لوصف وتفسير الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن ثقافة المنظمة تؤثر على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة. وإن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة يعد من المؤشرات على نجاحها المستقبلي وعلى طبع شخصية معينة للمنظمة. وإن التطوير التنظيمي يقوم بتحليل ثقافة المنظمة والعمل على تغييرها والسيطرة عليها بدلاً من الخضوع لها.

- دراسة الدعجة وآخرون (2013): هدفت إلى التعرف على أثر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية حسب مختلف مستوياتهم الإدارية في المركز الرئيسي وفرعي المؤسسة في شمال وجنوب المملكة والبالغ عددهم (315) موظفاً. تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت 35% من أفراد المجتمع تم اختيارهم بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (98) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى توفر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المواصفات والمقاييس وبشكل مرتفع. 2. توفر أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة وبشكل مرتفع. 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمكونات الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية) على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة. 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية) على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة. 5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (0.05) لمكونات الثقافة التنظيمية (للتوقعات التنظيمية) على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

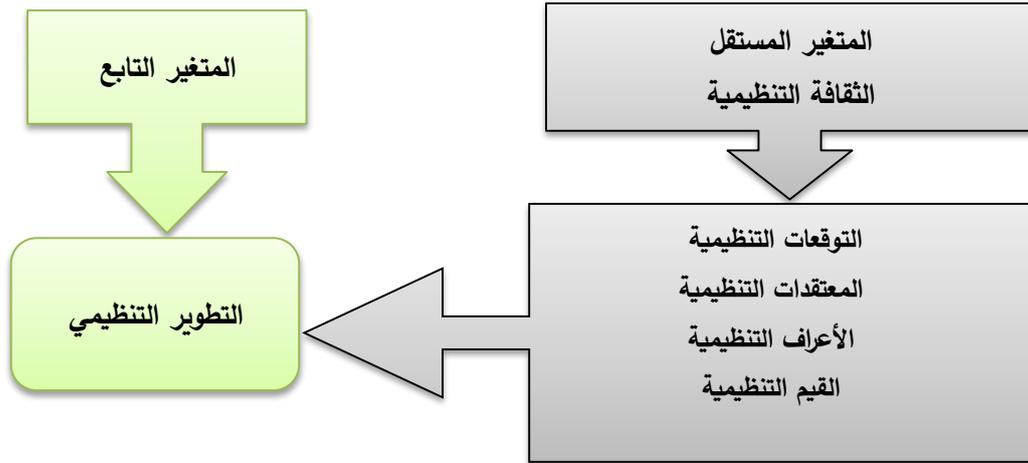
- من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن ثلاثاً منها ربطت بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي كمتغيرين كما الدراسة الحالية، وهذا التشابه في دراسة جاه الرسول (2016)، الدعجة وآخرون (2013)، والدراسة الأجنبية: (Jamali at all، 2022) وبذلك تشابهت أهداف الدراسات الثلاث مع أهداف الدراسة الحالية. كما تشابهت الدراسة الحالية الدراسات ذات العلاقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة من حيث مجتمع الدراسة؛ باستثناء دراسة الحمدان (2018) حيث شابهت الدراسة في اختيار مجتمع الإداريين بالمؤسسات المبحوثة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات ذات العلاقة في حجم العينة، وحدودها الزمانية والمكانية حيث أجريت دراسة عايض والعودي (2019) على (314) موظفاً في المصارف اليمنية، دراسة الفرجاني والترهوني (2019) على (276) موظفاً في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، ودراسة الحمدان (2018) التي طبقت على (290) من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز ودراسة الدعجة وآخرون (2013) التي طبقت على (110) موظفاً في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، أما الدراسة الحالية: فأجريت على (100) موظف إداري في جامعة العلوم والتقانة بجمهورية السودان.
- أما أوجه الاستفادة؛ فتمثلت في إثراء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً؛ الاستفادة منها في تفسير، وتحليل، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- وتتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات قليلة تناول-حسب علم الباحثة-على المستوى المحلي.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأسئلتها وأهدافها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.

أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة المصدر: أعداد الباحثة من خلال فرضيات الدراسة 2021م

مجتمع الدراسة:

انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساولاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حددت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإداريين في جامعة العلوم والتقانة الذين يبلغ عددهم الكلي 350 موظفاً إدارياً بحسب علم الباحثة.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس؛ نظراً لتوفرها فُرصاً متكافئة لكافة أفراد العينة؛ تم توزيع 100 استبانة بما يمثل نسبة 28% من إجمالي مجتمع الدراسة، ولقد استرُجعتُ كلها وجميعها صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبانة خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، تتكون من جزئيين؛ الأول: البيانات والمتغيرات الشخصية والجزء الثاني: متغيرات الدراسة ويتفرع إلى محورين هما: 1- المحور الأول: يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية، ويتفرع إلى أربعة أبعاد كما التالي:

- البُعد الأول: يقيس (القيم التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.
- البُعد الثاني: يقيس (المعتقدات التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.
- البُعد الثالث: يقيس (الأعراف التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.

- البُعد الرابع: يقيس (التوقعات التنظيمية) ويشتمل على عدد (3) عبارات.
2-المحور الثاني: يقيس (التطوير التنظيمي) ويشتمل على عدد (3) عبارات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بعدد ثلاث من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبته لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبانة وتصميمها في صورتها النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.
2. الصدق البنائي Structure Validity: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في الجدول رقم (1) التالي:

جدول (1): معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

م	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	ارتباط المجال بالأداة
1	القيم	0,584**	0,000
2	المعتقدات	0,761**	0,000
3	الأعراف	0,680**	0,000
4	التوقعات	0,701**	0,000
5	التطوير	0,769**	0,000

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.584) كحد أدنى و (0.769) كحد أعلى، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الدراسة ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدها لقياس محاور الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألف كرونباخ (Cronbach 's Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60 %) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفأ كرونباخ):

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ	الصدق الذاتي*

0.869	0.756	15	جميع العبارات
-------	-------	----	---------------

* الصدق الذاتي: هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

يظهر من الجدول رقم (2) أعلاه أن قيم معامل ألف كرونباخ كلها مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألف كرونباخ الخاصة بالاستبانة ككل (0.756)، وكذلك كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع المحاور الاستبانة (0.869)، وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع، وبشكل عام ما دامت كل القيم أكبر من (0.60) فهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعة تجعل منها أداة مقبولة وصالحة للدراسة.

الوزن المعياري في التصحيح:

تم قياس الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)، والذي يتراوح من (لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا رأي لي، أوافق، أوافق بشدة)، تم تحديد المديات حسب المعادلة: $(1-5 = 4 \div 5 = 0.80)$ كما يوضحها جدول (3).

جدول (3) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	التقدير اللفظي	مديات المتوسطات	الوزن النسبي	المقياس
منخفض	منخفض جدا	1.80 – 1.00	1	لا أوافق بشدة
	منخفض	2.60 – 1.81	2	لا أوافق
متوسط	متوسط	3.40 - 2.61	3	لا رأي
مرتفع	مرتفع	4.20 – 3.41	4	أوافق
	مرتفع جدا	5.00 – 4.21	5	أوافق بشدة

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات عبارات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الصدق البنائي لعبارات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي الإجمالي (العا) لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك من أجل ترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم في السودان من وجهة نظر العاملين فيها؟
وللإجابة على السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للتعرف على درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة، وكما يبينها الجدول (4):

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على مستوى عموم الأداة والمحورين والأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	المحاور والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	الأعراف التنظيمية	3.67	0.82	1	مرتفع
2	التوقعات التنظيمية	3.61	0.83	2	مرتفع
3	المعتقدات التنظيمية	3.61	0.88	3	مرتفع
4	القيم التنظيمية	3.60	0.81	4	مرتفع
	المتوسط الكلي لمحور الثقافة التنظيمية	3.62	0.84		مرتفع
	المتوسط الكلي لمحور التطوير التنظيمي	3.65	0.80		مرتفع
	المتوسط الكلي للأداة	3.63	0.83		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول المحورين والأبعاد لعموم الأداة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.63) وانحراف معياري قدره (0.83).

تحليل عبارات البعد الأول- القيم التنظيمية:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات القيم التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
1	تركز الجامعة على احترام وقت العمل	3.78	1.15	1	مرتفع
2	يتقيد العاملون بالجامعة بالتعليمات المعمول بها	3.58	1.34	2	مرتفع
3	تهتم الجامعة بتطبيق مدونة سلوك للعاملين	3.45	1.24	3	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد القيم التنظيمية	3.60	0.81		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر القيم التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر العينة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة متوسطها الحسابي (3.60) وانحراف قدره (0.81).

تحليل عبارات البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعتقدات التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	تقوم الجامعة باشتراك العاملين في اتخاذ القرار	3.53	1.21	3	مرتفع
2	تهتم الجامعة بالعمل الجماعي	3.71	1.20	1	مرتفع
3	توفر الجامعة جواً من الثقة بينها والعاملين	3.59	1.32	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد المعتقدات التنظيمية	3.61	0.88		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر المعتقدات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.61) وانحراف (0.88).

تحليل عبارات البعد الثالث- الأعراف التنظيمية:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول الأعراف التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يقوم العاملون بالجامعة بتبرير إخطائهم كتابة	3.62	1.20	2	مرتفع
2	تشجع المعايير العرفية السائدة في الجامعة على	3.54	1.25	3	مرتفع
3	يقوم الموظفون الأكثر خبرة بالجامعة بإرشاد زملائهم	3.84	1.05	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعدهم الأعراف التنظيمية	3.67	0.82		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر الأعراف التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.67) وانحراف (0.82).

تحليل عبارات البعد الرابع- التوقعات التنظيمية:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول التوقعات التنظيمية

م	العبارات	المتوس	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	تقوم الجامعة بحسم السلوكيات التي من المتوقع أن تضر	3.65	1.24	1	مرتفع
2	يتوقع العاملون من الجامعة توفير تعليم مستمر	3.65	1.29	2	مرتفع
3	يتوقع العاملون بالجامعة وصول الحوافز في الوقت المناسب	3.53	1.15	3	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعدهم التوقعات التنظيمية	3.61	0.83		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر التوقعات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.61) وانحراف (0.83).

• نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بولاية الخرطوم في السودان من وجهة نظر العاملين فيها؟

تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (التطوير التنظيمي):

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول التطوير التنظيمي:

م	العبارات	المتوس	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	تركز الجامعة على إجراء تخطيط العمل باستمرار	3.54	1.14	2	مرتفع
2	تراجع الجامعة سياسات وإجراءات العاملين وفقاً لقوانين العمل	3.48	1.28	3	مرتفع
3	تواكب الجامعة التغيير التكنولوجي بعمل منصات الالكترونية والكثرونية مرنة	3.94	1.18	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لمحور التطوير التنظيمي	3.65	0.80		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، بمتوسط (3.65) وانحراف (0.80).

• فحص فرضية الدراسة: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي؟

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين (0.02 – 0.39)

يقال ارتباط ضعيف، وإذا كانت تقع ما بين (0,40 – 0,59) يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت تقع ما بين (0,60 – 0,79) يقال ارتباط قوي، وتدل إشارة الموجب على العلاقة الطردية، أما إشارة السالب على العلاقة العكسية، وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدى:

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع التطوير التنظيمي وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الأولى كما في الجدول:

المجالات/ الأبعاد	قيمة معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	تفسير العلاقة
القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.38**	0.000	علاقة طردية ضعيفة
المعتقدات التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.50**	0.000	علاقة طردية متوسطة
الأعراف التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.40**	0.000	علاقة طردية متوسطة
التوقعات التنظيمية والتطوير التنظيمي	0.42**	0.000	علاقة طردية متوسطة
المجالات الأربعة بالتطوير التنظيمي	0.43**	0.000	علاقة طردية متوسطة

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

خلاصة بأهم النتائج:

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضية الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- اتضح أن القيم التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.60) وبانحراف معياري قدره (0.81).
- 2- تبين أن المعتقدات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.87).
- 3- أظهرت النتائج أن الأعراف التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.82).
- 4- اتضح أن التوقعات التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.83).
- 5- اتضح من الدراسة أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بالجامعة بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية).
- 6- أثبتت الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة.
- 7- تبين أن التطوير التنظيمي لدى جامعة العلوم والتقانة جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.80).

التوصيات والمقترحات

1. العمل من قبل الإدارة العليا والمتوسطة على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع.

2. ضرورة التزام الإدارة العليا عند وضع الخطط والتنفيذ للتطوير التنظيمي بإشراك العاملين بكافة المستويات في وضع الخطط وصناعة القرارات؛ فهذا يُسهل من تنفيذ هذه الخطط ويجعل العاملين أكثر التزاماً بتنفيذها.
3. جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل الإدارات بالجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.
4. تطوير ثقافة تنظيمية تُحفِّز العاملين على الإبداع والابتكار؛ وذلك باعتمادها كمعايير لأغراض الترفيقات والحوافز.
5. بناء ثقافة تنظيمية تركز على إشراك جميع العاملين في صناعة نجاحات وتقديم الجامعة تعزيراً للانتماء مما يُسهم في مردودات إيجابية على العمل وبيئة العمل من ثم الوصول للمخرج الأمثل.
6. الاهتمام أكثر من قبل إدارة الجامعة؛ باعتماد وتطبيق مدونه السلوك الأخلاقي التي تعمل على ضبط الأداء الوظيفي في الجامعة وتطويره قُدماً.
7. مراجعة السياسات والإجراءات المنظمة للعمل بما يتوافق مع قانون العمل، وتزويد كافة التشكيلات الإدارية بها، حتى تكون معلومة لكافة العاملين بالجامعة.
8. العمل من قبل الإدارة لمختصه على إثراء الموقع الرسمي للجامعة أكثر.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو سمورة، أحمد موسى المهدي؛ أبو سن، أحمد إبراهيم (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. 2022/12/29 تاريخ: [http: URI: http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400](http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400)
- بطاح، أحمد، (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: الشروق للنشر.
2. بن عبد الله، بوبكر، & ضيف، لامية. (2022). الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي.
3. جاه الرسول، أمل يوسف محمد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات سودان. مجلة جامعة بحري للأداب والعلوم الإنسانية، مج6، ع11، 215- 254. مسترجع من: <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/945097> تاريخ: 2022/12/29م
4. الحريري، رافده، (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري.
5. الحمدان، صفاء بنت عبد الله. 2018. مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج. 2، ع. 8، ص ص. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-898381.101-77> تاريخ: 2022/12/29م DOI: doi.org/10.26389/AJSRP.MS140318
6. الدعجة، فراس محمود؛ وابن منصور، عبد الله عبد الكريم. (2013). أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. الثقافة والتنمية، س 14، ع 75، 57- 92. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/521956> تاريخ: 2022/12/29م
7. دودين، أحمد يوسف، (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري.
8. شعيب، محمد عبد المنعم، (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي-الإدارة المعاصرة، ج8، القاهرة: دار النشر للجامعات.

9. الشميمري، أحمد؛ هيجان، عبد الرحمن؛ غنام، بشرى بدير. (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساليب والاتجاهات الحديثة، الرياض: العبيكان للنشر.
10. شهاب، فادية إبراهيم، (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، عمان: الأكاديميون للنشر.
11. الصيرفي، محمد (2006)، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
12. عايض، عبد اللطيف مصلح؛ والعويضي، نجاه عبده. 2019. أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج. 25، ع. 4، ص ص. 29-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-952757> تاريخ: 2022/12/29م
13. عبد الاله، سمير يوسف (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. عبد الله، آلاء الياس & إبراهيم، صديق بلل (2018). البُعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الإلتواء التنظيمي (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا). <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/22452> تاريخ: 2022/12/29م
15. علاء الدين، رسلان، (2013). التطوير التنظيمي، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.
16. العميان، محمود سلمان (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، الأردن.
17. العنزي، بسام بن مناور، (1425هـ). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري-دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
18. الفرجاني، فاطمة علي؛ والترهوني، ريم محمد (2019): أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي " دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية. العدد (10)، ص ص 48-71، الرابط: <https://www.researchgate.net/publication/354323695> تاريخ: 2022/10/12. Doi: 004-10.51994/2220-000-010
19. مجيطة، ميسون؛ بولحية، شابونية؛ كريمة (2021). أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة " جن جن" بولاية جيجل (Doctoral dissertation، جامعة جيجل). <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10039> تاريخ: 2022/12/29م
20. موسى عوض موسى؛ سامي محمود مصطفى (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(3)، 478-505. الرابط: https://jces.journals.ekb.eg/article_268982.html تاريخ: 2022/12/29م Doi: 10.21608/JCES.2022.268982

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:Second: References in English

1. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. Management Science

- Letters, 12(1), 1-20. Url: http://www.m.growingscience.com/msl/Vol12/msl_2021_82.pdf, On the date: 12-30-2022 https:// DOI: 10.5267/j.msl.2021.8.005
2. Maingi, A. M., Rotich, G.& Anyango, W.3 (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Vol. 5, Iss. 1, pp 894 – 915. Strategic Journal of Business & Change Management. Url: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672> On the date: 12-30-2022 AD
 3. Mečev, D. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES FROM CVF MODEL ON KNOWLEDGE SHARING. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 10(1), 279-295, <https://Doi.org/10.31784/zvr.10.1.16>
 4. Peter AKPAMAH & Ernest IVAN-SARFO & Andrea MATKÓ, 2021. "Organizational Culture As A Strategy," CrossCultural Management Journal, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, issue 1, pages 15-26, July. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_2.pdf , On the date: 12-29-2022 AD
 5. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. Management Science Letters, 12(1), 1-20. Url: <https://www.webometrics.info/en/Africa/Sudan> DOI: 10.5267/j.msl.2021.8.005
 6. Maingi, A. M., Rotich, G.& Anyango, W.3 (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Vol. 5, Iss. 1, pp 894 – 915. Strategic Journal of Business & Change Management. Url: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672> On the date: 12-30-2022 AD
 7. Mečev, D. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES FROM CVF MODEL ON KNOWLEDGE SHARING. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 10(1), 279-295. Doi.org/10.31784/zvr.10.1.16
 8. Peter AKPAMAH & Ernest IVAN-SARFO & Andrea MATKÓ, 2021. "Organizational Culture As A Strategy," CrossCultural Management Journal, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, issue 1, pages 15-26, July. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_2.pdf On the date: 12-29-2022 AD

Third- Translating Arabic references into English:

1. Abd al-Ilah, Samir Youssef Muhammad, (2006 AD). The reality of the prevailing organizational culture in Palestinian universities in the Gaza Strip and its impact on the level of organizational development of universities: a comparative study, an unpublished master's thesis in Business Administration, College of Graduate Studies, the Islamic University, Gaza.

2. Abdullah, Alaa Elias Ahmed, & Siddig Bullal Ibrahim. (2018). The cognitive dimension of organizational culture and its impact on organizational affiliation (Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology). URI: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/22452> Date: 12/29/2022
3. Abu Samoura, Ahmed Musa Al Mahdi, & Ahmed Ibrahim Abu Sin. (2014). Organizational culture and its impact on job satisfaction and performance efficiency of employees in higher education institutions in Khartoum State. URI: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400> Date: 29/12/2022
4. Aladdin, Raslan, (2013 AD). Organizational development, Damascus: Dar Raslan for printing and publishing.
5. Al-Anzi, Bassam Bin Munawer (1425 AH). Organizational Culture and Administrative Creativity- An Exploratory Study on Employees in Public Institutions in the City of Riyadh, Unpublished Master's Thesis in Public Administration, King Saud University, Riyadh.
6. Al-Da'jah, Firas Mahmoud Abdel-Qader, and Ibn Mansour, Abdullah Abdel-Karim Ahmed. (2013). The impact of organizational culture components on the dimensions of organizational development in the Jordanian Standards Institution. Culture and Development, vol. 14, p. 75, 57-92. Retrieved from <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/521956> Date: 12/29/2022AD
7. Al-Ferjani, Fatima Ali; Waltarhouni, Rima Mohamed (2019): The Impact of Organizational Culture on Organizational Change "A Case Study on the Social Security Fund in Benghazi", Journal of the International Mediterranean University. Issue (10), pp. 48-71. <https://doi.org/10.51994/2220-000-010-004>
8. Al-Hamdan, Safaa bint Abdullah. 2018. The level of influence of administrative leadership on organizational development in universities: a field study on female administrators at King Abdulaziz University in Jeddah. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, vol. 2, p. 8, p.p. 77-101. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-898381&DOI:doi.org/10.26389/AJSRP.MS140318>
9. Al-Hariri, Rafidah, (2017 AD). Modern trends in human resource management, Amman: Dar Al-Yazuri.
10. Al-Omyan, Mahmoud Salman (2013): Organizational Behavior in Business Organizations, Fifth Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
11. Al-Serafy, Muhammad (2006 AD), Organizational Development, Alexandria: Dar Al-Fikr Al-Jami`.
12. Al-Shimmari, Ahmed bin Abdel-Rahman, Hejan, Abdel-Rahman, Ghannam, Bushra Badir Al-Mursi. (2014 AD). Principles of Business Administration: Fundamentals and Modern Trends, Riyadh: Obeikan Publishing.
13. Ayed, Abd al-Latif Musleh Muhammad, and al-Awadi, Najat Abduh Muhammad. 2019. The Impact of Organizational Culture on Organizational Development: A Field Study in Yemeni Banks. Journal of Social Studies, MG. 25, p. 4, p.p. 29-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-952757> Date: 12/29/2022 AD

14. Battah, Ahmed, (2006 AD). Contemporary Issues in Educational Administration, Amman: Al-Shorouk Publishing.
15. Ben Abdullah, Boubaker, & Dhaif, Lamia. (2022). Administrative creativity and its role in achieving organizational development.
16. Dodin, Ahmed Youssef, (2015 AD). Management of change and organizational development, Amman: Dar Al-Yazuri.
17. Jah the Messenger, Amal Yusuf Muhammad. (2016). The impact of organizational culture on organizational development by application to MTN Telecom Company Sudan. Bahri University Journal of Arts and Humanities, Vol. 6, p. 11, 215-254. Retrieved from <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/945097> Date: 12/29/2022 AD
18. Mujeitna, Maysoon, Boulahia, Shabounieh, & Karima (Musharraf). (2021). The impact of the prevailing organizational culture on organizational development: a field study in the "Jin Jinn" institution in the state of Jijel (Doctoral dissertation, University of Jijel). URI: <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10039>: Date: 12/29/2022 AD
19. Musa Awad Musa, N., & Sami Mahmoud Mustafa, M. (2022). The impact of organizational culture on job performance by applying to units of a special nature at Mansoura University. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 13(3), 478-505. <https://doi.org/10.21608/JCES.2022.268982>
20. Shehab, Fadia Ibrahim Muhammad, (2014 AD). Organizational Development: Theoretical Rules and Applied Practices, Amman: Academicians Publishing.
21. Shoaib, Mohamed Abdel Moneim, (2014 AD). Hospital Management: An Applied Perspective- Contemporary Management, Volume 8, Cairo: Universities Publishing House.

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ- ح	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
26 - 1	إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن الباحثة: ميزي بنت غالي عليوي الشمري. Intellectual Capital Management and Its Relationship to Administrative Creativity in Girls' Secondary Schools in Hafr Al- Batin Governorate Researcher: Mayzi Ghali Alshammari	151
51 - 27	الذكاء العاطفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات الباحثة: منيفة راضي الدهمشي Emotional intelligence of middle school principals in Hafr Al-Batin Governorate and its relationship to teachers Researcher: Munifa Radi Al-Dahmashy	152
71 - 52	واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن الباحثة: أثير بنت سالم الفتوح The reality of the practice of transformational leadership among middle school principals Hafr Al-Batin Governorate from the point of view of the parameters Researcher: Atheer Salem Al Fotouh	153
99 - 72	دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية د: جميلة ناجي عطا في The role of the organizational justice as a mediating variable in the relationship between excellence management and the organizational performance in the Yemeni universities Dr. Jamilh Naji Attafi.	154
119-100	توظيف الحوار في شعر قيس بن الملوح (دراسة وصفية تحليلية) د. نورا علي يسلم صحران د. عوض أحمد حسن العلقمي Dialogue appointment in Qais Bin AL-Molawah poetry (descriptive analytical study) 1-Dr. Nora Ali Yaslam Saharan ;2-Dr. Awad Ahmed Hassan Al-Alqami	155
139-120	الأثار القانونية للتداول بالعملات الرقمية على المؤسسات والأفراد في التشريع الأردني أ. ليث عبد الكريم المحارمه د. عبد الوهاب عبد الله المعمرى The legal effects of crypto currency trading on institutions and individuals in Jordanian legislation 1-Laith Abdalkarim Al Maharmeh; 2- Dr. Abdul Wahab Abdullah Al Maamari	156
162-140	حق المتضرر بالارتداد في التعويض في القانون المدني الأردني د. "محمد أشرف" خالد القهيوي د. أحمد خليف الضمور The right of the victim to reverse on Compensation in Jordanian Civil Law 1- Dr. "Mohammad Ashraf" Khalid Al-Qheiw; 2- Dr. Ahmad Khleif Al-Dmour	157
183-163	واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة د. نهي عثمان أرباب The reality of organizational culture at the University of Science and Technology in Khartoum and its relationship to organizational development from the point of view of administrators working at the university Dr. Noha Othman Arbab	158