

# مجلة جامعة الجزيرة

علمية – محكّمة – دورية

تصدر عن جامعة الجزيرة – الجمهورية اليمنية – محافظة إب

المجلد الأول - العدد الأول - يناير - ٢٠١٨ م - السنة الأولى

توجه جميع المراسلات إلى مدير التحرير على العنوان الآتي:

المركز الرئيس: الجمهورية اليمنية – مدينة إب – مثلث المواصلات

ت: ٠٠٩٦٧-٤٤١٣٧٦٦ – موبايل/ واتس أب: ٠٠٩٦٧-٧٧٣٤٨٩٧٧٩

: ٠٠٩٦٧-٧٧٠٧٤٢٧٠١

الإيميل: [js.university2018@gmail.com](mailto:js.university2018@gmail.com)

الأبحاث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء أصحابها  
ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو الجامعة

محموظة  
جميع الحقوق محفوظة





# مجلة جامعة الجزيرة

علمية - محكمة - دورية

الإشراف العام

د/ عبد الرقيب علي صبيح

رئيس التحرير

أ.د/ أحمد غالب الهبوب

مدير التحرير

د/ محمد أمين الهمام

هيئة التحرير

منسقاً ومراجعاً لغوياً (لغة عربية)

مراجعاً لغوياً (لغة إنجليزية)

سكرتير التحرير

مراجعاً

د/ فهد درهم الغانمي

د/ عبد الملك منصور صالح

أ/ أسامة عبد الكريم الحارثي

أ/ أيمن عبد اللطيف ياسين

**الهيئة الاستشارية**

أ. د/ أحمد علي الحاج	أ. د/ عبد اللطيف حيدر الحكيمي
أ. د/ عبد الله محمد الفلاحي	أ. د/ أنيسة محمد عبود
أ. د/ محمد عبد الله عبد العزيز	أ. د/ عبد الوهاب صالح العوج
أ. د/ عبد الغني يحيى الهتار	أ. د/ سفيان عثمان المقرمي
أ. د/ علي عبده مطير	أ. د/ عارف عبد الله الصباحي
أ. د/ ابراهيم سليمان حيدرة	أ. د/ محمد أحمد الحداد
أ. د/ نعمان أحمد فيروز	أ. د/ عبد السلام علي الفقيه
أ. د/ عبد القوي علي الفقيه	أ. د/ محمد علي الجرادي
أ. د/ حبيب محبوب العريفي	أ. د/ محمد حمود الزهيري
د/ صادق عبد الكريم اليوسفي	أ. د/ فيصل سيف الكمالي
د/ عبد الملك أحمد العصري	د/ سلطان حسن الحامي
د/ محمد منصور عبد الملك	د/ حفظ الله يحيى سكران
د/ جمال محمد الحبشي	د/ عبد الله محمد الأصبحي

**الهيئة المساعدة**

المسؤول المالي	أ/ عبد الواحد أحمد آل قاسم
العلاقات العامة	أ/ مالك عبده الشجاع

المركز الرئيس - الجمهورية اليمنية - مدينة إب - مثلث المواصلات

تلفون: ٤١٣٧٦٦ - ٤ - ٠٠٩٦٧ - فاكس: ٤١٧٨١٨ - ٤ - ٠٠٩٦٧

موبايل: ٧٧٣٤٨٩٧٧٩ - ٧٧٣٤٨٩٧٧٩ - ٧٧٣٤٨٩٧٧٩ / ٧٧٣٤٨٩٧٧٩ - ٧٧٣٤٨٩٧٧٩ - ٧٧٣٤٨٩٧٧٩

أولاً: شروط النشر العامة بالمجلة:

- عدم تعارض المادة العلمية المقدمة للنشر مع قيم ومعتقدات وأعراف المجتمع اليمني والعربي.
- يقدم الباحث للمجلة إقراراً خطياً يفيد بأن بحثه عمل أصيل له ولم يسبق نشره ولن يقدم لغرض النشر في أي جهة علمية أخرى قبل انتهاء إجراءات التحكيم.
- تنشر المجلة الأبحاث الأصلية التي تناقش قضايا وموضوعات في العلوم الإنسانية والتطبيقية.
- أن تعتمد الأصول العلمية المتبعة في قواعد النشر العلمية المتعارف عليها في إعداد الأبحاث.
- تلتزم المجلة بإعلام الباحث بتسلم بحثه وتسجيله فور وصوله، وبعد اجتياز البحث المقدم للنشر لمرحلة المراجعة المبدئية، والتحكيم من قبل هيئة التحكيم تقوم إدارة المجلة بإخطار الباحث بقرار صلاحية البحث للنشر من عدمه خلال مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ تسليم نسخة أصلية رقمية من البحث إلى إدارة تحرير المجلة.
- في حال احتياج البحث إلى بعض التعديلات الشكلية أو الجوهرية تقوم إدارة المجلة بإرسال البحث إلكترونياً مع ملاحظات المحكمين إلى الباحث ليتم التعديل.
- في حال عدم قبول البحث للنشر من قبل هيئة التحكيم ترسل إدارة المجلة خطاب اعتذار عن عدم النشر علماً بأن البحوث التي ترسل للمجلة لا تعاد أو ترد إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- تعرض البحوث والدراسات للتحكيم العلمي على نحو سري ولضمان السرية الكاملة يجب عدم ذكر اسم الباحث في أي صفحة من صفحات البحث أو أي إشارة تكشف عن هوية الباحث.
- يكتب في ورقة مستقلة، باللغتين العربية والإنجليزية، عنوان البحث واسم الباحث وصفته العلمية وجهة عمله وعنوانه ورقم الهاتف والفاكس (إن وجد) والبريد الإلكتروني.
- البحوث التي لا تُعد وفق قواعد النشر وشروطه لا ينظر فيها ولا تعاد إلى أصحابها.
- لا يجوز إعادة نشر أبحاث المجلة في أي مطبوعة أخرى إلا بإذن كتابي من رئيس تحريرها.
- تعبر المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها فقط.
- أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، ومراعياً لقواعد الضبط ودقة الرسوم والأشكال حسب معايير المجلة وبشكل رقمي، ومطبوعاً ببنط (١٤) للمتن، (١٦ عريض) للعناوين الفرعية، و(١٨ عريض) للعناوين الرئيسية، (١٢) للحواشي، وبخط Simple Arabic للنص العربي، Time New Romans للنص الإنجليزي.
- تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتشبيتها في نهاية البحث ويتم التوثيق وفق إحدى الطرق المعتمدة في التوثيق وبحسب التخصص العلمي.
- تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.



- ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تم مناقشتها وإجازتها في حقول العلوم الإنسانية والتطبيقية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

### ثانياً: طلب النشر في المجلة:

ترسل الطلبات الى بريد المجلة الالكتروني على أن يحتوي الطلب على ما يلي:

- طلب النشر في المجلة.
- سيرة ذاتية مختصرة للباحث / الباحثين.
- ملخص باللغة العربية للبحث لا يتعدى صفحة واحدة ولا يزيد عن ١٥٠ كلمة.
- ملخص باللغة الإنجليزية للبحث لا يتعدى صفحة واحدة ولا يزيد عن ١٥٠ كلمة.
- كلمات مفتاحية أسفل صفحة المختصر أو الموجز.

### ثالثاً: إجراءات النشر:

ترسل البحوث والدراسات وجميع المراسلات المتعلقة بالمجلة إلى مجلة جامعة الجزيرة على

العنوان الآتي:

- الجمهورية اليمنية - مدينة إب:
- جامعة الجزيرة - مجلة جامعة الجزيرة.
- هاتف: ٠٠٩٦٧-٤-٤١٣٧٦٦ - فاكس: ٠٠٩٦٧-٤-٤١٧٨١٨

البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة: [js.university2018@gmail.com](mailto:js.university2018@gmail.com)

### رابعاً: رسوم النشر في المجلة:

تتقاضى المجلة مقابل نشر البحوث المحكمة والمقبولة الرسوم الآتية:

- المرسل من خارج الجمهورية اليمنية (\$١٢٠) مائة وعشرين دولاراً أمريكياً.
- المرسل من داخل الجمهورية اليمنية (١٢,٠٠٠) اثنا عشر ألف ريال يمني.
- المقدمة من باحثي جامعة الجزيرة مجاناً.
- هذه الرسوم غير قابلة للإرجاع سواء تم قبول البحث للنشر أم لم يتم.

### خامساً: رسوم الاشتراك:

- للأفراد في اليمن مبلغ وقدره (١٠٠٠٠) عشرة ألف ريال يمني.
- الاشتراك السنوي للمؤسسات في اليمن مبلغ وقدره (١٢٠٠٠) اثنا عشر ألف ريال يمني.

## الافتتاحية:

بقلم  
أ.د/ أحمد غالب الهبوب  
رئيس الجامعة - رئيس التحرير

الحمد لله رب العالمين القائل ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ [المجادلة: ١١] والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

يسعدني أن أقدم هذه الكلمة الافتتاحية للعدد الأول من مجلة جامعة الجزيرة، وهي مجلة علمية محكمة تقرّر إصدارها مرتين في السنة، لتكون واجهة الجامعة وإحدى قنواتها البحثية لنشر الدراسات الأكاديمية الرصينة، ونأمل أن تمثل إضافة نوعية لمسيرة البحوث الأكاديمية.

إن إصدار جامعة الجزيرة لهذه المجلة البحثية المحكمة لهو خير دليل على اهتمامها بالبحث العلمي، بوصفها أحد أهم الركائز الأساسية، التي ترتقي بالجامعة نفسها وبمجتمعتها، فقد ارتبطت سمعة الجامعات بمقدار وقيمة إنتاجها من البحث العلمي، إذ يحدد البحث العلمي تميز الجامعة، وريادتها على مستوى الجامعات المحلية، بل إن مكانة البحث العلمي في الجامعات تعد أحد أبرز المؤشرات المعتمدة في التصنيفات العالمية لترتيب الجامعات.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا تستطيع أي مجلة علمية في أي بيئة أكاديمية أن ترسم ملامحها البحثية وتحدد مكانتها الأكاديمية منذ العدد الأول أو الثاني من إصداراتها الدورية، لكنها تحاول أن تقدم المؤشرات الأولى لطموحها البحثي ووجهتها الأكاديمية عبر مسار البحث الأكاديمي الطويل والصعب، وليس من التهويل في شيء إذا قلنا إن إصدار مجلة أكاديمية بطموح يتوخى مكانة مرموقة في الساحة الأكاديمية، إنما هو دخول في عالم البحث العلمي التي يموج بالعديد من الإصدارات الدورية للمجلات البحثية في الساحة الأكاديمية الوطنية.

ومع التسليم بوحدة المعرفة وتكاملها، فإننا في مجلة جامعة الجزيرة نسلم أيضا بضرورة التخصص المعرفي للباحث وللمجلة البحثية، فقد صارت المجلات البحثية الرصينة تسعى نحو التخصص العلمي الدقيق، إذ نجد الكثير منها تصنف إلى مجلات بحثية علمية تطبيقية وأخرى مجلات بحثية إنسانية، بل صارت بعض المجلات البحثية تنزع نحو مزيد من التخصص الدقيق، وتأسيسا على ذلك، فقد انطلقت مجلة جامعة الجزيرة من المدخل الشمولي الذي يتضمن البحوث الإنسانية والبحوث العلمية التطبيقية، وتتطلع مستقبلا إلى أن تتخذ مسارين مستقلين في هذا المنحى التصنيفي، بحيث تكون لها نسختان: مجلة جامعة الجزيرة للبحوث الإنسانية ومجلة جامعة الجزيرة للبحوث التطبيقية.

بهذا التوجه تضيف جامعة الجزيرة إلى رصيدها الأكاديمي مجلة علمية لتفتح آفاقا رحبة للبحث العلمي في مجالات علمية متعددة لها أهميتها البالغة في تنمية الوطن وتقدمه، وهي تأمل منكم دعمها



وإثراءها بأبحاثكم ودراساتكم، ومقترحاتكم، لكي يكتب لها النجاح والاستمرار وتتمكن من القيام بدورها العلمي الذي من أجله كانت.

ولكي تكتسب قيمتها العلمية ومكانتها الأكاديمية، فقد حرصت مجلة جامعة الجزيرة على استقطاب الكفاءات البحثية والطاقات العلمية الواعدة، وترحب بجميع الباحثين والمهتمين بشؤون البحث العلمي الأكاديمي من داخل الوطن وخارجه، كما استعانت الجامعة بنخبة من خيرة الأساتذة المختصين من داخل الوطن وخارجه لتحكيم الأبحاث التي وصلتها، والذين أبدوا تعاوننا وكرما علميًا، كان له الفضل في الارتقاء بنوعية الأبحاث.

وتجدد أسرة المجلة دعوتها لكل الباحثين والمهتمين في البحث العلمي من مختلف التخصصات العلمية والدرجات الأكاديمية للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية، ولهم منا كل التقدير والعرفان، ونؤكد لهم أن هذه النبتة العلمية اليانعة ستكبر وتصبح دوحة ظليلة بجهودهم العلمية القيمة ومساهماتهم البحثية الرصينة.

ويطيب لي في الختام أن أقدم خالص الشكر والثناء والتقدير لجميع الذين أسهموا في إخراج هذا العمل العلمي إلى حيز الوجود، وجميع من كان لهم إسهام في الفكرة والمادة العلمية والتحكيم والتحرير والمراجعة والإخراج النهائي، وأعضاء هيئة التحرير، والباحثين الذين شاركوا بتزويد المجلة بدراساتهم وبحوثهم.

وكلنا أمل أن تتطور (مجلة جامعة الجزيرة) مع الأيام بفضل تفاعلكم معنا كتابًا وقراءً، خدمة للبحث العلمي، ونحن في انتظار مشاركاتكم واقتراحاتكم على بريد المجلة الإلكتروني.  
والله من وراء القصد، وهو الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

## المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	فقه الموازنات الضابطة للعلاقات الدولية د/ صادق عبد الكريم علي أحمد	٤٥ - ١١
٢	معوقات التحاق الفتيات بالتعليم العام في محافظة المحويت د/ طاهر محمد عمر الأهدل	٧٩ - ٤٧
٣	التأصيل النظري لمفهوم الإدارة والتدبير د/ عبد الملك أحمد العصيري	٩٢ - ٨١
٤	مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن د/ حسان علي ناصر المالكي	١٢٤ - ٩٣
٥	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية د/ عبد الله أحمد العولقي	١٦١ - ١٢٥
٦	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها د/ نبيل أحمد محمد العفيري	١٩٥ - ١٦٣
٧	قياس مستوى الشفافية في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية (دراسة تحليلية) د/ سلطان حسن محمد الحالمي	٢٢٤ - ١٩٧
٨	تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية) د/ خالد محمد الجابري	٢٤٥ - ٢٢٥
٩	الأضرار الناجمة عن بعض برامج الأجسام الفضائية (دراسة قانونية) د/ جمال محمد فارغ الحبشي	٢٦٨ - ٢٤٧
١٠	الخصائص المكانية للفضاء المعماري في مساجد مدينتي إب وجبله أ.د/ عارف عبد الله الصباحي، أ.د/ محمد أحمد الحدأ	٢٩٢ - ٢٦٩
١١	الوضع الجيولوجي والاحتمالية النفطية لحوض تهامة الرسوبي - غرب الجمهورية اليمنية أ.د/ عبد الوهاب صالح العوج، وآخرون	٣١٨ - ٢٩٣

**مجلة جامعة الجزيرة**  
**كلية الدراسات العليا**



## فقه الموازنات الضابطة للعلاقات الدولية

د/ صادق عبد الكريم علي أحمد

أستاذ الفكر الإسلامي المساعد بقسم الشريعة والقانون  
عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجزيرة

### المخلص:

يحظى موضوع العلاقات الدولية بين المسلمين وغيرهم من الأمم والشعوب بأهمية بالغة، كون الأمة المسلمة هي صاحبة الرسالة العالمية التي تستهدف خير الإنسانية كلها وصلاحها.

والتواصل والانفتاح بين الدول الإسلامية وغيرها من الدول فوق كونه مطلباً شرعياً؛ فقد أصبح واقعاً لا يمكن تجاوزه بفعل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي قرب المسافات وجعل العالم كله قرية واحدة، وهذا ما يستدعي جملة من القواعد والضوابط التي تحكم هذا التداخل والتواصل بين المسلمين وغيرهم.

ومن المعلوم أن مواضيع السياسة الشرعية تستند إلى القواعد الكلية ومقاصد التشريع الإسلامي في حفظ المصالح وجلبها ودرء المفساد والتقليل منها؛ أكثر من استنادها إلى نصوص جزئية، وهو ما يجعل الحاجة ملحة لفقه الموازنات الذي ينظم العلاقات الدولية، ويحدد القواعد التي تحقق المصلحة للأمة الإسلامية.

ومن تلك القواعد التي تتبني عليها المواقف الإسلامية من مختلف القضايا الدولية ما يتعلق بالمصالح المتعارضة مع بعضها، والمفاسد المتعارضة مع بعضها، وتعارض المصالح والمفاسد مع بعضها، ولكل منها قواعد تحدد طبيعة الموقف والقرار المتخذ في ضوء المقاصد الكلية في التشريع الإسلامي.

ومن القضايا المهمة التي تخضع لفقه الموازنات الموقف من المعاهدات والاتفاقيات الدولية، والالتزام بمواثيق المنظمات الدولية، وقضايا الهجرة إلى البلدان غير الإسلامية وأحكام التجنس بجنسيات هذه الدول، والمشاركة السياسية في بلاد المهجر وغيرها من القضايا التي تخضع لفقه الموازنات.



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه ومن  
وتبعه بإحسان إلى يوم الدين، ثم أما بعد:

فلقد أصبح من الضروري اليوم في ظل الاضطراب الفكري والتخلف الحضاري الذي تعيشه  
الأمة؛ الرجوع إلى المنهج الإسلامي الأصيل في إدارة شؤون الحياة المختلفة، وفي إيجاد الحلول  
لمشكلاتها المتجددة؛ إذ المنهج الإسلامي المستمد من نصوص الكتاب والسنة، القائم على اعتبار  
المقاصد العامة للشريعة، وتحقيق المصلحة للأمة، كفيل بأن يحقق لها النهوض الحضاري، وأن يجعل  
العالم كله (وليس المسلمين فحسب) أكثر أمناً ورخاء. وهذا لن يتأتى إلا من خلال فقه النصوص  
الشرعية، وفقه المحل الذي تنزل عليه، والموازنة الدقيقة بين المصالح والمفاسد المترتبة على الفعل أو  
الترك في ضوء ضوابط معيارية، تبليغ المقصود، وتحمي من التغول والافتراءات على الشريعة وأحكامها  
وقواعدها ومقاصدها المعتمدة.

ولعل موضوع العلاقات الدولية من أهم المواضيع الحساسة التي تحتاج إلى تقييم مستمر في  
ضوء مقاصد التشريع الإسلامي، وذلك لأهميتها وخطورتها، ولما يطرأ عليها من التحول والتبدل،  
وبسبب طبيعتها المتدرجة التي تفرض على التشريع الإسلامي إيجاد الحلول المناسبة لكل مستجداتها  
ومتغيراتها، وهو كفيل بذلك.

وإذا ترك الأمر للمصادفة والمفاجأة، واعتماد مقولة لكل حدث حديث، وحال غياب النظرة  
الاستشرافية المستقبلية المنضبطة بميزان الشريعة ومقاصدها وقواعدها في تصور العلاقات الدولية، فإن  
الخلل سيتسرب إلى هذه التصورات، من خلال الأهواء والأطماع والمنافع الدنيوية، وسوف يساء تقدير  
شكل العلاقات الدولية، ويترك الحبل على الغارب للأدعياء والمتطفلين، ليضعوا تصورات للعلاقات  
الدولية بما لا يتفق مع الشريعة ومقاصدها؛ مما يفوت المصالح الحقيقية للأمة المسلمة.

وتشدد الحاجة إلى إعمال فقه الموازنات الضابطة للعلاقات الدولية ومعالجة قضاياها؛ لمواجهة  
دعوات التغريب والذوبان في الحضارة الغربية، وتحطيم الخصوصية العقدية والحضارية للأمة لتهيئتها  
للحاق بركب الحضارة الغربية (كما يزعمون)، وترشيد دعوات الانكفاء والعزلة (التي باتت مستحيلة)  
بقصد حماية الأمة من التيار الغربي الجارف، وحماية الأمة من العولمة التي تستهدف خصوصياتها.  
ولذلك بات من الضروري إيجاد رؤية شرعية للعلاقات الدولية تنبثق من مصادر الشريعة المعتمدة،  
وتراعي المقاصد والقواعد العامة للتشريع، وفق منهج فقه الموازنات بين المصالح والمفاسد المترتبة على  
صور وأشكال العلاقات الدولية، باعتبار المصلحة والعيش الإنساني المشترك هو القاسم المشترك بين  
شعوب العالم المختلفة.

## مشكلة البحث وتساؤلاته:

يعد موضوع العلاقات الدولية من المواضيع الحساسة والدقيقة، نظرًا لتشابك المصالح بين الدول، ولتوالي الأحداث والأزمات في دول العالم الإسلامي على وجه الخصوص، بحيث صارت المجتمعات الإسلامية مسرحًا للصراعات بين أقطاب العالم الكبرى، وأصبحت معظم الدول الإسلامية مرتبهة في مواقفها وقراراتها لهذه الدول، وأضحت شعوب العالم الإسلامي ضحية لهذا الارتهان على مستويات عدة، في السياسة والاقتصاد والثقافة والإعلام، وعلى المستوى العسكري والأمني.

والغريب في الأمر أن كثيرًا من الأنظمة الإسلامية سوقت هذا الارتهان لأعداء الأمة بوصفه المصلحة الممكن تحقيقها، بل عده البعض إنجازًا، وفي المقابل ارتفعت الكثير من الأصوات المنادية بمواجهة التدخلات الغربية والشرقية في العالم الإسلامي وبكل الوسائل المتاحة، ودعا البعض إلى قفل قنوات التواصل مع الآخر، وإعلان الحرب ضده، غير عابئي بالنتائج والمآلات المترتبة على ذلك.

وفي ضوء هذه المواقف المتناقضة كانت الحاجة ماسة وضرورية لإعمال فقه الموازنات لضبط علاقة المسلمين مع غيرهم، وتفعيل القواعد المقاصدية التي تحقق للأمة المصلحة الحقيقية، وتدفع عنها المفسدة أو تقللها؛ بعيدًا عن الأمزجة والأهواء في تقدير المصالح؛ ولهذا كان هذا البحث محاولة للإسهام في بيان موازين التعامل مع غير المسلمين.

وسوف يحاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما مفهوم فقه الموازنات؟ وما مستنداته الشرعية التي يقوم عليها؟
- ٢- ما المقصود بالمصلحة؟ وما ضوابط العمل بها؟
- ٣- ما قواعد الموازنة بين المصالح وبعضها، والمفاسد وبعضها، والمصالح والمفاسد؟
- ٤- ما أبرز قضايا العلاقات الدولية التي تحتاج إلى إعمال فقه الموازنات؟
- ٥- ما أحكام التجنس بجنسية الدول غير الإسلامية في ضوء فقه الموازنات؟

## أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من كونه يبحث في قضية جمعوية تهتم الأمة المسلمة كلها، وهي علاقة الأمة بغيرها من الدول غير المسلمة، وينبني عليه تحديد القواعد التي تتخذ وفقها القرارات المتعلقة بجالتى السلم الحرب، وكون البحث يحاول الإسهام في الحد من التصرفات التي تعبت بمصير الأمة المسلمة خضوعًا للمصالح الفردية أو الحزبية أو السلالية والطائفية، ويحاول ضبط علاقة المسلمين بغيرهم في ضوء هداية الوحي.



كما أن قضية العلاقات الدولية من القضايا التي تندر فيها النصوص الجزئية، وجاءت النصوص فيها مجملة، واتخذت صور المبادئ والقواعد العامة، ولذا تبنى علاقة المسلمين بغيرهم على قواعد المصالح أكثر من النصوص التفصيلية والأحكام الجزئية، وهنا لا بد من ضبط القواعد المحددة للمصلحة المرجو جلبها، والمفسدة المرجو دفعها.

### أهداف البحث:

سوف يحاول البحث تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- بيان مفهوم فقه الموازنات والأدلة الشرعية التي يقوم عليها.
- ٢- التعريف بالمصلحة وضوابط اعتبارها.
- ٣- توضيح القواعد الشرعية للموازنة بين المصالح وبعضها.
- ٤- توضيح القواعد الشرعية للموازنة بين المفسدات وبعضها.
- ٥- توضيح القواعد الشرعية للموازنة بين المصالح والمفسدات.
- ٦- تفعيل فقه الموازنات في بعض قضايا العلاقات الدولية.
- ٧- بيان حكم التجنس بجنسية الدول غير الإسلامية في ضوء فقه الموازنات.

### منهجية البحث:

سوف يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي في تناول موضوع فقه الموازنات، واستقراء النصوص التي تستخرج منها قواعد الترجيح، وسوف يحاول البحث اتباع القواعد العلمية المعمول بها في النقل والتوثيق ما أمكن.

### هيكل البحث:

تم تقسيم البحث على النحو الآتي:

- المطلب الأول: مفهوم فقه الموازنات وأهميته.
- أولاً: مفهوم فقه الموازنات في اللغة والاصطلاح.
- ثانياً: العلاقات الدولية في اللغة والاصطلاح.
- ثالثاً: أهمية فقه الموازنات وضرورته.
- المطلب الثاني: تعريف المصلحة والضوابط العامة في اعتبارها والعمل بها.
- أولاً: مفهوم المصلحة.
- ثانياً: ضوابط العمل بالمصلحة.
- المطلب الثالث: قواعد ترجيح المصالح الضابطة للعلاقات الدولية.

- أولاً: الجمع والتوفيق إن أمكن.  
ثانياً: تعارض المصالح مع بعضها.  
ثالثاً: تعارض المفساد مع بعضها.  
رابعاً: تعارض المصالح والمفساد مع بعضها البعض.  
المطلب الرابع: حكم التجنس بجنسية الدول غير الإسلامية في ضوء فقه الموازنات.

## المطلب الأول

### مفهوم فقه الموازنات وأهميته

قبل البدء في الحديث عن القواعد المنظمة لفقه الموازنات الضابطة للعلاقات الدولية يجدر بنا التوطئة بتعريف فقه الموازنات والعلاقات الدولية، وبيان أهميتها.

### أولاً: فقه الموازنات في اللغة والاصطلاح:

فقه الموازنات في اللغة: هو مركب لفظي، مكون من كلمتين: الفقه، والموازنات، أما الفقه فهو الفهم مطلقاً. جاء في القاموس المحيط: الفقه هو العلم بالشيء والفهم له والفتنة.<sup>(١)</sup>

وأما الموازنات، فهي جمع موازنة، والموازنة أصلها من الوزن، (وزن) الواو والزاء والنون: بناءً يدلُّ على تعديل واستقامة: ووزينُ الرَّأي: معتدله. وهو راجحُ الوَزن، إذا نسَبوه إلى رِجَاحَةِ الرَّأي وشِدَّةِ العَقل.<sup>(٢)</sup> والميزانُ، والعَدْلُ، والمِقْدَارُ، ووازِنُهُ عادِلُهُ، وقابِلُهُ، وحاذَاهُ.<sup>(٣)</sup> ويمكن إطلاق الموازنة على المقاربة والمماثلة والمفاضلة والمقايسة والمقابلة.<sup>(٤)</sup>

فالموازنة مقاربة ومماثلة بين أشياء متعارضة أو متزاحمة، ومحاولة الجمع والتوفيق أو الترجيح بينها.

### فقه الموازنات في الاصطلاح:

لا يوجد تعريف لفقه الموازنات بهذا الاصطلاح في أي من كتب التراث، باعتبار العلم مصطلح حادث، وإن كان السلف قد مارسوا فقه الموازنات عملياً، ووضعوا القواعد المنظمة للموازنة بين المصالح والمفساد، ومن التعريفات التي ظهرت حديثاً ما ذكره الدكتور عبد المجيد السوسوة لمنهج فقه الموازنات بقوله: "هو مجموعة المعايير والأسس التي يرجح بها بين ما تتنازع من المصالح أو المفساد، ويعرف به أي المتعارضين ينبغي فعله وأيها ينبغي تركه".<sup>(٥)</sup>

ويعرف الدكتور عبد الرحمن السديس فقه الموازنات بقوله: "المفاضلة بين المصالح المتعارضة، وكذا المفساد، قصد الاجتناب، أو الدفع".<sup>(٦)</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن فقه الموازنات هو: "الفهم الدقيق لطريقة المقاربة والترجيح بين المصالح وبعضها، والمفساد وبعضها، والمصالح والمفساد بعضها البعض، حين تعارضها أو تزاحمها.

### ثانياً: العلاقات الدولية في اللغة والاصطلاح:

العلاقات الدولية في اللغة: مصطلح مركب من لفظين، (العلاقات) و (الدولية) فالعلاقات: هي جمع علاقة والعلاقة هي اتصال والتصاق الشيء بالشيء.<sup>(٧)</sup> وهي بذلك: صلات تتصل الأشياء بها بعضها مع بعض. وأما الدولية: فأصل الكلمة دول من دالت تدول، وهي التحول والتبدل، وتطلق على الغلبة، وتطلق كذلك على المال.<sup>(٨)</sup> والدولة هي القوة والسلطان والغلبة.

والدولة في الاصطلاح: شعب مستقر على إقليم معين، وخاضع لسلطة سياسية معينة.<sup>(٩)</sup>

### العلاقات الدولية في الاصطلاح:

لا يوجد في تراثنا الفقهي تعريف للعلاقات الدولية بوصفها حديثة النشأة، وإنما كان المفهوم يتم تناوله في مباحث السير والمعاهدات، ونأخذ تعريفين لمعاصرين أحدهما عالم مسلم هو الدكتور سعيد المهيري بقوله: "العلاقات التي تقيّمها الدول المستقلة ذات السيادة مع غيرها من الدول الأخرى لتحقيق أهداف معينة بوسائل معينة".<sup>(١٠)</sup>

والتعريف الآخر لعالم غربي وهو سيمون دريفوس بقوله: "هي علاقات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وايدلوجية وعسكرية على مستوى الدول والمنظمات الدولية البين حكومية والمنظمات غير الحكومية والشعوب التي تناضل من أجل الحرية".<sup>(١١)</sup>

ومن خلال التعريفين السابقين، يمكن القول بأن العلاقات الدولية: صلات وروابط تقوم بين الدول مع بعضها البعض، أو بين الدول والمنظمات المختلفة وفق قواعد وأسس متعارف عليها.

### ثالثاً: أهمية فقه الموازنات وضرورته:

ولعل ممّا يؤكد أهمية فقه الموازنات وفريضته وضرورته، أن تكاليف الشرع الحنيف ليست كلها على درجة واحدة، بل هي متباينة ومتعددة، ولذا انقسمت الأحكام التكليفية إلى خمسة أقسام عند جمهور الفقهاء، وهي: الواجب، والمحرم، والمستحب، والمكروه، والمباح، وزاد الحنفية سادساً بتقسيمهم المكروه إلى قسمين: المكروه تنزيهًا، والمكروه تحريمًا، وهذا التباين والتفاوت بينها، يترتب عليه التفاوت والتفاضل بينها في الأهمية، وفي الأجر والثواب في جانب امتثال الأمر، واجتناب النهي، والإثم والعقاب في جانب ترك الأمر، وفعل النهي. ومن جانب آخر فإن الحياة لا تخلو من العقبات والمشكلات، وقد تشكل هذه العقبات والصعوبات حائلًا دون تنفيذ كل الواجبات والمستحبات في آن واحد، أو ترك جميع المحرمات والمكروهات في وقت واحد أيضًا، وحينئذ يكون تقديم ما هو أكثر أهمية، وأرقى درجة في الجواب، وأعظم أجرًا، على ما دونه حين تنفيذ الأوامر، ويكون تقديم ما هو أعظم وزرًا، وأكبر درجة في الحرمة، وأشد ضررًا في الترك والدفع على ما دونه حين اجتناب النواهي، وهذا ما لا يمكن معرفته والعمل به إلا من خلال فقه الموازنات.



وفي ضوء مقاصد التشريع الإسلامي الذي يجعل من جلب المصالح ودفع المفسدات الغاية العظمى، والهدف الأسمى، بات من المؤكد أن المصالح المرجو جلبها وتحصيلها ليست كلها على درجة واحدة، بل هي متفاوتة ومتباينة، وكذلك المفسدات المرجو دفعها ليست على درجة واحدة؛ ولذا صارت الموازنة بين المصالح والمفسدات لتحقيق مقاصد الشريعة واجبة كوجوب جلب الدرء ذاتيهما، وهنا يصبح فقه الموازنات واجباً وضرورياً في وقت واحد.

## المطلب الثاني

### تعريف المصلحة والضوابط العامة في اعتبارها والعمل بها

وبما أن المصلحة هي المقصد العام من التشريع، وهي من ثم الركيزة التي يقوم عليها فقه الموازنات، فسوف نتناول الموضوع في مبحثين، الأول: في تعريف المصلحة في اللغة والاصطلاح، والضوابط العامة التي ينبغي مراعاتها في اعتبار المصلحة والعمل بها. والثاني: يتناول قواعد ترجيح المصالح الضابطة للعلاقات الدولية.

### أولاً: مفهوم المصلحة في اللغة والاصطلاح:

المصلحة لغةً: من الصلح: ضد الفساد. تقول: صلح الشيء يصلح صلوحاً. وقد اضطلحا وتصلحا واصطالحا أيضاً مشددة الصاد. والإصلاح: نقيض الإفساد. والمصلحة: كالمنفعة وزنا ومعنى، وهي واحدة المصالح. وهو الخير والصواب، وفي الأمر مصلحة أي خير، والاستصلاح: نقيض الاستفساد.<sup>(١٢)</sup>

من خلال المعاني اللغوية للمصلحة، يتبين انصرافها إلى كل ما يعود على الإنسان بالخير والمنفعة والصلاح، ولذا كان تحقيق المصلحة للإنسان منتهى غاية التشريع الإسلامي، ومقصده العظيم الذي من أجله شرع الدين، وبعثت الرسل، وأنزلت الكتب.

### المصلحة في الاصطلاح:

للمصلحة تعريفات كثيرة في الفقه الإسلامي قديماً وحديثاً، وسوف نقتصر على أبرزها، فلقد عرفها الغزالي ووافقه ابن قدامة في ذلك بأنها: "عبارة في الأصل عن جلب منفعة أو دفع مضرة. ولسنا نعني به ذلك فإن جلب المنفعة ودفع المضرة مقاصد الخلق وصلاح الخلق في تحصيل مقاصدهم، لكننا نعني بالمصلحة المحافظة على مقصود الشرع، ومقصود الشرع من الخلق خمسة: وهو أن يحفظ عليهم دينهم، ونفسهم، وعقلهم، ونسلهم، ومالههم، فكل ما يتضمن حفظ هذه الأصول الخمسة فهو مصلحة، وكل ما يفوت هذه الأصول فهو مفسدة ودفعها مصلحة".<sup>(١٣)</sup>

ويقول ابن عاشور في المصلحة بأنها: "وصف للفعل يحصل به الصلاح، أي النفع منه دائماً أو غالباً للجمهور أو للأحاد".<sup>(١٤)</sup>

وعرفها الدكتور محمد سعيد رمضان البوطي بقوله: "المنفعة التي قصدتها الشارع الحكيم لعباده، من حفظ دينهم، ونفوسهم، وعقولهم، ونسلهم، وأموالهم، طبق ترتيب معين فيما بينها".<sup>(١٥)</sup>

وإذا كان العلماء قد أجمعوا قديماً وحديثاً على أن المصلحة هي مقصود الشارع من التشريع، وهي جلب الخير والمنفعة للإنسان، ودفع الشر والمضرة عنه، فمن المؤكد أن الذي خلق هذا الكون بمن فيه هذا الإنسان، رحيم لعباده وحريص على تحقيق الخير لهم في الدارين، وهو سبحانه أعلم بما يضرهم وما ينفعهم، وقد تخفى الكثير من المصالح عن العباد، نظراً لمحدودية إدراكهم، وركوناً منهم إلى اللذة المادية المحسوسة القريبة، مع أن مراد الله تعالى تحقيق المصلحة والمنفعة الأبدية الخالدة. يقول الشاطبي: "المصالح التي تقوم بها أحوال العبد لا يعرفها حق معرفتها إلا خالقها وواضعها، وليس للعبد بها علم إلا من بعض الوجوه، والذي يخفى عليه منها أكثر من الذي يبدو له، فقد يكون ساعياً في مصلحة نفسه من وجه لا يوصله إليها؛ أو يوصله إليها عاجلاً لا آجلاً؛ أو يوصله إليها ناقصة لا كاملة، أو يكون فيها مفسدة ترني في الموازنة على المصلحة فلا يقوم خيرها بشرها، وكم من مدبر أمراً لا يتم له على كماله أصلاً ولا يجنى منه ثمرة أصلاً وهو معلوم مشاهد بين العقلاء".<sup>(١٦)</sup>

### ثانياً: ضوابط العمل بالمصلحة:

وحتى تكون المصلحة معتبرة وتعود بالنفع على البشرية، وحتى لا يخضع تقديرها للأمزجة والأهواء، لا بد من أن تتوافر فيها الضوابط التي تجعلها بالفعل مصلحة مقصودة للشارع، ومن أهم هذه الضوابط:

#### ١ - أن لا تكون المصلحة مخالفة لنصوص الكتاب المطهر والسنة الصحيحة:

ذلك أن نصوص الشريعة وأحكامها، تتغيا مصلحة العباد في العاجل والآجل، وهذان المصدران هما المرجعية الأولى للمسلمين في التعرف على المصالح والسعي لتحصيلها، والتعرف على المفساد ومحاولة دفعها ودورها. وهذه النصوص إما أن تكون قطعية الثبوت وقطعية الدلالة، وفي هذه الحالة لا يمكن معارضتها لمصلحة العباد بأي وجه من الوجوه، وإذا ما ظهر للبعض معارضة النصوص الشرعية للمصلحة، فمما لا شك فيه أن هذه المصالح موهومة وغير معتبرة، وربما حصل اجتهاد خاطئ وسوء تقدير في اعتبارها، أو ربما سوء نية وخبث طوية، ولذا يقدم العمل بالنصوص القطعية.

والحالة الأخرى أن تكون النصوص ظنية، وهنا يمكن الجمع بين المصلحة وهذه النصوص بأي صورة من صور الجمع والتوفيق، وسوف يتبين دوران هذه النصوص مع مصالح العباد الحقيقية، وعدم معارضتها للمصلحة بأي وجه من الوجوه.

يقول الدكتور البوطي: "إن مواقع الضوابط الآتية من المصلحة هو موقع كشف وتحديد لا موقع استثناء وتضييق، أي أن ما وراء هذه الضوابط ليس داخلا في حدود المصلحة، وإن توهم متوهم أنه قد يدخل فيها، ومن ثم فلا يتصور التعارض بين المصلحة الحقيقية وأدلة الأحكام بحال، وإنما التعارض — إذا وقع — كائن بين أدلة الأحكام وما توهمه الباحث مصلحة".<sup>(١٧)</sup>

## ٢- دخول المصلحة المرجوة تحت مقاصد التشريع:

مما ينبغي التأكيد عليه أن مقاصد التشريع الإسلامي ليست دليلا منفصل ومستقلا بذاته، بل هي إما أن تكون منصوص عليها صراحة في الكتاب أو السنة، وإما أن تكون مستقراة من عموم النصوص والقواعد العامة للتشريع، حتى تبلغ المقاصد درجة القطع، والمصالح هي المقاصد التي جاءت الشريعة لتحقيقها رحمة بالعباد، فلا يتصور أن تكون المصلحة مخالفة لمقاصد التشريع، فاللذة والمتعة هي ظاهر المصلحة للعباد، لكن تحصيلها من أي وجه ليس من مقاصد التشريع، فالشريعة مقصدها حفظ الكليات الخمس، وهذا ما يستوجب تحصيل اللذائذ من وجوهها المشروعة دون المحرمة؛ ولذا فالعمل بفقه الموازنات حين تعارض (أو توهم المعارضة) المصلحة مع المقاصد القطعية، يستدعي تقديم المقاصد والمصالح المقطوع بها نصًا، على المصالح المتوهمه، ولا يجوز مخالفة المقاصد القطعية عند تعارضها مع المصالح المظنونة.

ويمكن الجزم على أن المصالح الحقيقية المعبرة تتفق تمامًا مع النصوص الشرعية من الكتاب والسنة الصحيحة، وتتفق مع مقاصد التشريع، ولا يمكن بحال أن يناقض كل منها الآخر، وهذا ما يمنح الشريعة الإسلامية الخلود ويؤهلها لحل المشكلات التي يمج بها العالم، والتي أثقلت كاهل البشرية بالفساد والظلم والعدوان؛ فهي تملك المنهج الذي لا اضطراب فيه ولا تناقض، وهي شريعة الرحمة والخير والمصلحة للبشرية جمعاء.

## المطلب الثالث

### قواعد ترجيح المصالح الضابطة للعلاقات الدولية

يتضح مما سبق التنبيه عليه في أن تفاوت المصالح في الدرجة والرتبة، وصعوبة الجمع بين المصالح جميعها في بعض الأحيان، يحتم وجود قواعد تنظم عملية الترجيح بينها، وهنالك مواصفات مهمة تعلي من قدر المصلحة وتسهم في ترجيحها على غيرها، ومن أهم هذه المواصفات التي تعد ضوابط لترجيح المصلحة وتقديمها على غيرها: علو مرتبة المصلحة في ذاتها، وقطعية المصلحة وتيقن حصولها، وشمول المصلحة وعمومها، ودوام المصلحة واطرادها. هذه هي أهم الضوابط التي ترجح كفة المصلحة على غيرها.

وبما أنه من المعلوم قطعاً أن العلاقات الدولية في عالمنا اليوم تقوم على المصالح المشتركة بين الدول المختلفة، ووفقاً لهذا المعنى ينبغي على ولاة أمور المسلمين إدارة العلاقات الدولية لتصب في مصلحة الأمة المسلمة، وسيكون تصرف ولاة الأمور حينها عامل الترجيح في كثير من القضايا غير المنصوص عليها، عملاً بقاعدة "تصرف الإمام منوط بالمصلحة"<sup>(١٨)</sup>. ولذا كان من واجب الإمام مراعاة مصالح الأمة في إبرامه للعهد والمواثيق مع غير المسلمين، ورسمه للسياسات، واتخاذ القرارات، وإذا ما فرط في مصالح المسلمين فلا اعتبار لتصرفاته، وفقاً لمفهوم المخالفة لهذه القاعدة المعتمدة.<sup>(١٩)</sup>

ولذلك رأى الإمام السيوطي أن تخيير الإمام في مسألة الأسارى بين القتل، أو الرق، أو المن والفداء راجع إلى المصلحة وليس للتشهي.<sup>(٢٠)</sup>

وبما أن المصالح ليست كلها على درجة واحدة، والمفاسد أيضاً متفاوتة وليست على درجة واحدة، وبما أنه من الصعب تحقيق المصالح كلها في وقت واحد، ومن الصعب أيضاً دفع المفاسد كلها في آن واحد، فلا بد من ميزان دقيق توزن به المصالح والمفاسد، وتقدم فيه المصلحة الأولى جلباً، وتقدم فيه المفسدة الأولى دفعاً، وهذا الميزان هو الذي يصون حمى الشريعة من الأهواء والأطماع، ويحمي مصالح العباد من العبث والضياع.

وهذه القواعد التي تضبط الموازنة بين المصالح والمفاسد، له أصولها ومرجعيتها من الكتاب والسنة؛ إذ يبين الله تعالى وجوب اتباع الأحسن في قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾<sup>(٢١)</sup> وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَاتَّبِعُوا أَحْسَنَ مَا أُنزِلَ إِلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمُ الْعَذَابُ بَغْتَةً وَأَنْتُمْ لَا تَشْعُرُونَ﴾<sup>(٢٢)</sup>، فالله تعالى يأمر باتباع الأحسن وتقديم الأفضل، وهذا يقتضي بالضرورة وجود الحسن وما هو دون الأفضل، ولقد قعد الرعيل الأول من علماء الأمة وفقهائها، قواعد في الجمع والترجيح بين المصالح، ومن أهمها القواعد الآتية:

**أولاً: الجمع والتوفيق بين المصالح المرجو جلبها، والمفاسد المرجو درؤها إن أمكن:**

وذلك أن مقصود الشارع جلب كل المصالح والخير للإنسان، ودفع كل المفاسد والشرور عنه، وهذا هو الأولى، يقول العز بن عبد السلام: "إذا اجتمعت المصالح الأخروية الخالصة، فإن أمكن تحصيلها حصلناها، وإن تعذر تحصيلها حصلنا الأصلح فالأصلح، والأفضل فالأفضل"<sup>(٢٣)</sup>.

ومن ذلك الجمع بين مصلحة الجهاد ومصلحة الصلاة، فقد شرع الإسلام للمجاهدين أخذ الحيطة والحذر ابتداءً، وأمر بتوزيع المجاهدين إلى مجموعات، مجموعة تصلي والأخرى تحرس، وهذا جمع وتوفيق بين المصلحتين بحيث لا تقوت واحدة منها. وكذلك فإن الإسلام أجاز للمجاهد الصلاة إلى

غير القبلة حين يخشى على نفسه، مع أن استقبال القبلة من شروط الصلاة، ولكن حفاظاً على النفس أجاز استقبال جهة المقاتلين، وهذا جمع بين مصلحتين الصلاة والجهاد. ولعل هذا الجمع والتوفيق بين المصالح جاء في إطار قراءة واعية للأصول الكلية وإدراج جزئياتها فيها، حتى يتجها معاً لتحقيق مقصود الشارع بجلب المصالح ودفع المفاسد.<sup>(٢٤)</sup>

### ثانياً: تعارض المصالح مع بعضها:

إذا تعارضت المصالح مع بعضها، ولم يمكن الجمع والتوفيق بينها، فإن هنالك مجموعة من القواعد التي تقدم من خلالها المصلحة الراجحة على غيرها، وهذه القواعد لها سندها من الكتاب والسنة، كما يؤيد هذه القواعد العقل السليم والمنطق السديد، ومن هذه القواعد:

#### ١ - المصلحة العامة مقدمة على المصلحة الخاصة:

تولي الشريعة المطهرة مصالح الناس أفراداً وجماعات أهمية فائقة، وتسعى من خلال تعاليمها وأحكامها لتحقيق هذه المصالح، لكنها في الوقت نفسه تجعل المصلحة العامة أكثر أهمية وأحق بالتقديم حين تتعارض المصالح العامة مع مصالح الأفراد، وهذا ما أكده العز بن عبد السلام بقوله: "اعتناء الشرع بالمصالح العامة أوفر وأكثر من اعتنائه بالمصالح الخاصة".<sup>(٢٥)</sup>

ذلك أن المتأمل في نصوص الشرع الحنيف يجد مساحة الاهتمام بالجماعة أوسع منها في الفرد، وذلك لما في عموم الخير والمنفعة لخلق كثير، واتساع رقعة النفع وآثاره الممتدة، التي تجعل تقديمه أولى من مصلحة الفرد المحدودة الضيقة، مع أن المصلحة العامة يدخل معها ضمناً مصلحة الأفراد إذ هم جزء من الجماعة.

ولهذا فقد نهى النبي صلى الله عليه وسلم، عن الاحتكار<sup>(٢٦)</sup> مع أن المحتكر يحقق منفعة خاصة له وهي التربح والتكسب، لكنه جاء على حساب المصلحة العامة؛ ولذا قدمت المصلحة العامة للجماعة على المصلحة الخاصة الفرد.

والعبرة في قياس المصلحة العامة من المصلحة الخاصة شمولها وسعة أثرها، ولذا قد تكون المصلحة الخاصة ليست لفرد واحد بل لأفراد أو جماعات صغيرة، لكنها تتعارض مع مصلحة أكثرية المسلمين. ومثال ذلك الأقليات الإسلامية في بلاد الغرب، فقد تتعارض مصالحهم مع مصالح عموم الأمة، ولا سبيل في بعض الأحيان للجمع بين المصلحتين، وعندئذ تقدم المصلحة العامة للمسلمين، فإذا حصل اعتداء وظلم من قبل الدولة التي تقطنها الأقليات المسلمة على المسلمين هناك، وكان بين المسلمين وهذه الدولة عهود ومواثيق، تزامت هنا مصلحتان، مصلحة نصرة المسلمين هنالك، ومصلحة الوفاء بالعهد الذي يجنب المسلمين في عموم البلاد الإسلامية الحروب والدمار؛ ولذا تقدم المصلحة العامة لعموم المسلمين ويجب الوفاء بالعهد، وعدم التدخل لنصرة المسلمين عسكرياً، والسعي

لنصرتهم بالطرق السلمية، ومحاولة تحقيق مصالحهم، ودفع الظلم عنهم بالمصالحة والمهادنة. (٢٧) وفي مثل هذه الحالات ورد النص القرآني: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوُوا وَصَرُّوا وَأُولَئِكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ وَلَايَتِهِمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُوا وَإِنِ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمْ النَّصْرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾. (٢٨) يقول سيد قطب في ظلال هذه الآية: "هذا الدرس الأخير من سورة الأنفال يتضمن الكثير من قواعد التعامل مع المعسكرات المتنوعة في السلم والحرب، والتنظيمات الداخلية للمجتمع الإسلامي وعلاقته بالمنظمات الخارجية، ونظرة الإسلام إلى العهود والمواثيق في شتى الأحوال ونظرته كذلك إلى علاقات الدم والجنس والأرض وعلاقات العقيدة... ثم قال عن المسلمين في دار الكفر: فإذا استنصروا المسلمين - في دار الإسلام - في مثل هذا، كان على المسلمين أن ينصروهم في هذه وحدها. على شرط ألا يخل هذا بعهد من عهود المسلمين مع معسكر آخر. ولو كان هذا المعسكر هو المعتدي على أولئك الأفراد في دينهم وعقيدتهم! ذلك أن الأصل هو مصلحة المجتمع المسلم وخطته الحركية وما يترتب عليها من تعاملات وعقود. فهذه لها الرعاية أولاً، حتى تجاه الاعتداء على عقيدة أولئك الذين آمنوا، ولكنهم لم ينضموا للوجود الفعلي لهذا الدين المتمثل في التجمع الإسلامي". (٢٩)

تعد نصرة المسلمين واجباً شرعياً مؤكداً، ولا مجال للتفريط في هذه النصرة، ولما كان بين المسلمين وغيرهم عهود ومواثيق، وكان من الواجب الوفاء بهذه العهود والمواثيق، ويترتب على عدم الالتزام بها تقويت المصلحة العامة للمسلمين، وربما فتح باب الشر والفساد عليهم، بات من المهم عدم الدخول في حرب مع المعاهدين، ولكن الدخول على سبيل التوفيق والصلح واجب وضروري، فإذا ما سدت الآفاق وانتقخت أوداج العدو، وانتفش ريشه، وأبى المصالحة والمسالمة، واقتضت المصلحة العامة للمسلمين نصرة إخوانهم، ففي هذه الحالة جاز للمسلمين النبذ إلى المشركين، والتخلص من العهود والمواثيق التي بينهم، واختيار الطريقة المناسبة التي تحقق المصلحة العامة للمسلمين في نصرة إخوانهم.

ويدخل تحت ذلك أيضاً توحيد المواقف العربية والإسلامية تجاه القضايا الإسلامية والقضايا العالمية، ومراعاة المصلحة العامة للمسلمين جميعاً في المعاهدات والاتفاقيات والمواقف الدولية، ولا ينبغي لدولة مسلمة التوقيع والدخول في معاهدات تجلب لها المصلحة وحدها وتقوت المصلحة العامة والشاملة لعموم المسلمين. (٣٠)

وفي هذا الصدد فإن الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق المصالح العامة للأمم، يغتفر فيها ما لا يغتفر في المصالح الخاصة، من القيود والشروط المختلفة، عملاً بقاعدة "يجوز للمصالح العامة ما لا

يجوز للخاصة".<sup>(٣١)</sup> وفي هذا يقول الماوردي: "ما خيف انتشاره من المصالح العامة تخفف شروطه عن شروط المصالح الخاصة".<sup>(٣٢)</sup>

لقد بات من المعلوم أن مجال العلاقات الدولية من المجالات التي تشترك فيها أطراف شتى، ولا ينفرد بقراراته طرف دون آخر؛ كونه يبنى على التوافق والوصول إلى حلول وسط ترضي جميع الأطراف، وخصوصًا عندما تلعب موازين القوى دورًا كبيرًا في التأثير على الاتفاقيات والمعاهدات والمواقف الدولية، ولهذا فالعمل في هذا المجال مع كونه يحتاج إلى قواعد منظمة تراعي مقاصد التشريع الإسلامي، فإنه يحتاج إلى قدر كبير من المرونة التي تمليها التوازنات الدولية وموازن القوى ومستجدات الأحداث، بحيث تحقق من خلال كل ذلك المصالح العامة للأمة المسلمة قدر المستطاع.

يقول الدكتور محمد بن عبد الله بن عبد الكريم: "فالتعامل في مجال العقود الدولية أعمّ وأوسع من المعاملات والعقود المالية، ولو تأملنا في صلح الحديبية أو تحالف النبي صلى الله عليه وسلم، مع القبائل المشركة؛ لتبين أن سياسة الدولة المسلمة الخارجية تختلف عن سياستها الداخلية، فهي في نطاقها الداخلي تمتلك إرادتها والتحكم في إدارة رعيته، لكنها خارج نطاقها تخضع لكثير من الموازنات الدولية، وقد لا تملك من القوة حتى تستطيع إقرار ما تريد.... والتجوز في المصالح العامة ليس من قبيل الحاجة أو الضرورة، فللحاجات والضرورات قواعدا التي تتشابه مع هذه القاعدة " قاعدة يجوز للمصالح العامة ما لا يجوز للخاصة" لكن هذه القاعدة تسمح بالجواز ابتداء دون النظر للحاجة والضرورة، فلا يلزم فيها إلا تقدير الأمر من حيث كونه عامًا نافعًا لعموم الناس".<sup>(٣٣)</sup>

ولذلك قيل بمشروعية الاستعانة بخبرات غير المسلمين في كافة التخصصات، وخصوصا ما يتعلق بجوانب السبق العلمي والتكنولوجي الذي برع فيه غير المسلمين، وغيره من المجالات، فيجوز الاستعانة بهم والإنفاق عليهم من بيت مال المسلمين، ويتجوز في شروط الاستعانة بهم، لأن في ذلك تحقيق للمصلحة العامة للمسلمين، بخلاف لو كانت المصلحة خاصة، فيجوز أيضًا فيها الاستعانة بغير المسلمين، لكن يغتفر في المصلحة العامة ما لا يغتفر في المصلحة الخاصة.

ومن ذلك أيضًا مشروعية التخفيف في العقوبات الجنائية على المعاهدين إذا كان في ذلك التخفيف تحقيق للمصلحة العامة للمسلمين سواء في بلاد الإسلام، أو للمسلمين المقيمين في بلاد غير المسلمين، وهذا ما لا يشرع في المصالح الخاصة، والحالات الفردية.<sup>(٣٤)</sup>

ومن ذلك أيضًا جواز قتل المسلم الذي يتترس به الكفار، إذا كان في الإبقاء عليهم خطر كبير على المسلمين، وكان في قتالهم حفظ لبيضة المسلمين وعصمة لدمائهم، ففي هذه الحالة قدمت مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد. وفي الموازنة بين المصلحتين يقول الغزالي: "فالكف عن المسلم الذي لم يذنب مقصود، وفي هذا مخالفة المقصود، قلنا: هذا مقصود وقد اضطررنا إلى مخالفة أحد

المقصودين، ولا بد من الترجيح، والجزئي محتقر بالإضافة إلى الكلي، وهذا جزئي بالإضافة، فلا يعارض بالكلي، فإن قال مسلم إن هذا جزئي ولكن لا يسلم أن الجزئي محتقر بالإضافة إلى الكلي، فاحتقار الشرع له يعرف بنص أو قياس على منصوص، قلنا قد عرفنا ذلك لا بنص واحد معين بل بتفاريق أحكام واقتران دلالات لم يبق معها شك في أن حفظ خطة الإسلام ورقاب المسلمين أهم في مقاصد الشرع من حفظ شخص معين في ساعة أو نهار وسيعود الكفار عليه بالقتل".<sup>(٣٥)</sup>

## ٢- تقدم المصلحة الكبرى على المصلحة الصغرى:

بما أن المصالح متفاوتة في الدرجة والرتبة، فلا شك أن أعظم المصالح وأكبرها أولى بالتقديم من ما هو دونها في الدرجة والرتبة؛ ولذا تقدم المصلحة الكبيرة ولو أدى ذلك إلى تفويت مصلحة أقل.

والمعتبر في الفقه الإسلامي أن هنالك خمس مصالح كلية جاءت الشريعة لتحقيقها وحفظها، وهي المعروفة بالكليات الخمس، (حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسب أو العرض أو النسل، وحفظ المال)، وهذا هو الترتيب المشهور في الفقه الإسلامي؛ إذ يعد حفظ الدين المقصد الأعظم الذي يجب تقديمه على سائر المقاصد، ويليه حفظ النفس التي هي محور التكليف ومناطق القيام بحفظ الدين، ثم حفظ العقل الذي لولاه لما عرف الدين ولما فهمت أحكامه وتعاليمه، ولما كان للنفس قيمة وقدر، ثم حفظ النسل أو النسب أو العرض (اختلف الفقهاء حول تسمية هذا المقصد ومنهم من جعل العرض مقصدًا سادسًا<sup>(٣٦)</sup>)، وهذا المقصد هو سبب التكاثر والبقاء وبه تحفظ النفس البشرية من الفناء، ثم حفظ المال الذي به يستجلب كل ما يحفظ النفس من مطعم وملبس ومشرب ومركب وغيره، كما يحفظ به الدين وسائر الضروريات.

والمتأمل في الكلليات الخمس يجد ارتباطًا وثيقًا بينها، وأن كل كلية مفتقرة إلى الكلية الأخرى، ولا غنى لبعضها عن بعض، لكن في حال تعارض بعض هذه الكلليات مع بعضها الآخر فتقدم حسب الترتيب السابق (الدين ثم النفس ثم العقل ثم النسل ثم المال) على اختلاف بين أهل العلم في ذلك. وفي إطار كل كلية من الكلليات الخمس مراتب ثلاث: وهي الضروريات، والحاجيات، والتحسينات، فما يحفظ الدين قد يكون ضروريًا أو حاجيًا أو تحسينيًا، فيقدم الضروري الذي يحفظ الدين على الحاجي الذي يحفظه، ويقدم الضروري الذي يحفظ النفس على الحاجي الذي يحفظ الدين مع أن الدين مقدم على النفس، وهكذا فإن للمصالح درجة ورتبة يقدم بناء عليها المصلحة الكبرى على المصلحة الصغرى وفقا لهذه الرتب المشتبهة.

ومن الأمثلة بهذا الصدد، مشروعية قتال الأعداء تحت قيادة الوالي الظالم، لحماية المسلمين ورد العدوان عنهم، مع وجوب العدالة كشرط من شروط الحاكم، يقول الشاطبي: "وكذلك الجهاد مع ولاة الجور، قال العلماء بجوازه، قال مالك: لو ترك ذلك لكان ضررًا على المسلمين، فالجهاد ضروري



والوالي فيه ضروري، والعدالة فيه مكملة للضروري، والمكمل إذا عاد للأصل بالإبطال لم يعتبر، ولذلك جاء الأمر بالجهاد مع ولاية الجور".<sup>(٣٧)</sup>

فهنا تعارضت مصلحتان: كبرى وصغرى، فالمصلحة الكبرى هي حفظ الدين بقتال المعتدين، والمصلحة الصغرى توافر الحاكم العادل الذي يقاتل تحت رايته، ولما تعارضت المصلحتان، فوتت المصلحة الصغرى وهي وجود الحاكم العادل، لتحصيل المصلحة الكبرى وهي حفظ الدين ورد العدوان. ومثال آخر إذا ما نشب صراع مسلح بين دولة إسلامية ودولة أخرى غير إسلامية، وعزمت الدولة الأخرى استخدام أسلحة الدمار الشامل ضد المسلمين، ولا يوجد قوة تردعها، ولكنها شرطت الحصول على مقابل مادي لوقف هذا العدوان، فيصبح التعارض بين مصلحتين، حفظ النفس وحفظ المال، وحفظ النفس أعلى درجة من حفظ المال، ولذا يمكن تقديم المال للدولة المعادية حفظاً للنفس وصيانة للأرواح، وهذا ما يستدعي في المقابل العمل والسعي من أجل إعداد العدة للوصول إلى مرحلة توازن القوى "Balance of Power"<sup>(٣٨)</sup>، التي تفرض على العدو احترام سيادة والكرامة الإنسانية للمسلمين، وعدم التجرؤ على ابتزازهم واستغلال ثروتهم.

وأيضاً إذا ما تعارضت مصلحة الحفاظ على المال مع مصلحة حفظ النفس في فداء أسرى المسلمين لدى الكفار؛ إذ أجاز الفقهاء دفع المال للكفار فداء للأسرى، كما يقول القرافي: "وقد تكون وسيلة المحرم غير محرمة إذا أفضت إلى مصلحة راجحة، كالتوسل إلى فداء الأسرى بدفع المال للكفار الذي هو محرم عليهم الانتفاع به".<sup>(٣٩)</sup> وقد نص على مشروعية ذلك الكثير من الفقهاء،<sup>(٤٠)</sup> عملاً بقاعدة الموازنة بين المصالح والمفاسد، وتحصيل المصلحة الكبرى بتقوية المصلحة الصغرى، ودليلهم في ذلك ما فعله الرسول صلى الله عليه وسلم يوم الأحزاب حين انتوى مصالحة غطفان على ثلث ثمار المدينة، وكان قد اتفق معهم على ذلك، ولما شاور في ذلك السعدين، ورأى موقفهما الراض لقبول الدنية في الدين، نزل على رأيهما.<sup>(٤١)</sup> يقول ابن القيم رحمه الله مبيئاً موقف الرسول صلى الله عليه وسلم يوم الأحزاب: "ولما طالبت هذه الحال على المسلمين أراد رسول الله أن يصالح عيينة بن حصن والحارث بن عوف رئيسي غطفان على ثلث ثمار المدينة وينصرفا بقومهما، وجرت المروضة على ذلك، فاستشار السعدين في ذلك، فقالا: يا رسول الله إن كان الله أمرك بهذا فسمعا وطاعة، وإن كان شيئاً تصنعه لنا فلا حاجة لنا فيه، لقد كنا نحن وهؤلاء القوم على الشرك بالله وعبادة الأوثان، وهم لا يطمعون أن يأكلوا منها ثمرة إلا قرى أو بيعاً، فحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك نعطيهم أموالنا! والله لا نعطيهم إلا السيف.

فصوب رأيهما، وقال: إنما هو شيء أصنعه لكم رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة".<sup>(٤٢)</sup>

ومن ذلك أيضًا إذا ضاقت موارد الأمة الاقتصادية، لأي ظرف من الظروف، وكان بالأمة حاجة لشراء الطعام من الحبوب وغيرها من الضروريات من غير المسلمين، وهي بحاجة إلى شراء الملابس والأقمشة، ولا يمكن بحال الجمع بين المصلحتين وشراء الحاجتين معا، فتقدم في هذه الصورة صفقة الأطعمة والحبوب على صفقة الملابس والأقمشة، وذلك أن الحبوب متعلقة بحفظ ضروري وهو النفس، والملابس متعلقة بحاجي أو ربما تحسيني، فقدم المتعلق بالضروري على ما سواه.<sup>(٤٣)</sup>

### ٣- تقدم المصلحة المتيقنة على المصلحة المظنونة والموهومة:

بما أن الشريعة الإسلامية هي شريعة الرحمة والمصلحة، فإنه من الواجب التحري لتحقيق المصالح التي تتغياها الشريعة؛ إذ إن الكثير من الممارسات التي يعتقد أنها تترجي تحقيق مقصود الشارع، تأتي نتائجها خلاف مقصوده، وذلك لغياب الموازين والضوابط المعتبرة، التي تحدد المصلحة المعتبرة المقصودة من الأحكام. ولذا فإن من قواعد الترجيح بين المصالح المتعارضة تقديم المصلحة المتيقنة التي يمكن حصولها على سبيل الجزم والقطع، على المصلحة المظنونة التي يمكن حصولها ويمكن عدم حصولها أيضًا، وذلك إذ تعذر الجمع والتوفيق بينهما وحصولهما معا. وكذلك إذا ما كانت المصلحة يغلب على الظن حصولها، فإنها تقدم على المصلحة الموهومة التي لا يمكن حصولها أو المصلحة التي لا يغلب الظن حصولها. ووفق هذا المعيار يمكن النظر في المصالح والموازنة بينها، وتغليب مصلحة على أخرى. وفي هذا الإطار يرى الدكتور عبد المجيد النجار أن الموازنة بين المقاصد الشرعية التي تتضمن تحقيق المصلحة أو دفع المفسدة لا بد أن تبنى على اعتبارات عدة، من أبرزها:

الموازنة بحسب قوة الثبوت؛ إذ إن المقصد الشرعي المتضمن تحقيق مصلحة أو دفع مفسدة، إما أن يكون بيّنًا ظاهرًا مقطوعًا به، أو أقل ظهورًا، وهنا لا بد من النظر إلى قوة ثبوت المقصد حتى يترتب عليه حكم مبني على مقصد مقطوع به، وإذا ما تعارضت الأحكام بناء على تباين في درجات المقاصد المفضية إليها، يقدم الحكم المحقق للمقصد المقطوع به، دون الحكم المفضي إلى المقصد المتوهم، أو المظنون.

وينزل هذا التباين على قضية متعلقة بالأقليات المسلمة في بلاد غير المسلمين، فيقول: "ومن أمثلة ذلك أن يظهر في البلاد التي فيها أقلية مسلمة نزوع من قبل بعض المسلمين إلى سرقة الأموال بعلّة استحلال مال غير المسلمين في هذه البلاد، فالفقيه الناظر في هذه الحادثة قد يجد نفسه أمام ثلاثة أحكام: أولها حكم بوجوب التصدي لذلك ومنعه، ومقصده الشرعي مقاومة المنكر ودفع الشوائب والتهم عن الإسلام الذي تدل عليه أدلة قطعية من القرآن والحديث. وحكم بمنع التصدي لذلك، ومقصده الحفاظ على النفس وعدم الإلقاء بها إلى التهلكة لما يتوقع أن ينتج عن هذا التصدي من التعرض للضرر، وحكم يلزم بمد يد العون لأولئك اللصوص وتشجيعهم والتغطية عليهم، ومقصده على ما يتوهم تقوية المسلمين بهذا المال المسروق وإضعاف أعدائهم بسرقة.

وحين يوازن الفقيه بين هذه المقاصد الثلاثة من حيث ثبوتها ليرجح على أساس ذلك الحكم المناسب، فإنه سيجد المقصد الأول هو مقصد ثابت بالقطع لتوافر الأدلة النصية والعقلية عليه، وسيجد المقصد الثاني مقصدا ظنيًا؛ إذ التصدي لهذا المنكر لا يترتب عليه بالضرورة تعريض النفس للهلاك، ولهذا التصدي طرق وأساليب كثيرة تجعل القائم به في مأمن من تعريض نفسه للأذى، أما المقصد الثالث فسيجده الناظر فيه مقصدًا موهومًا؛ إذ فساده كبير وليس فيه مصلحة لا للإسلام ولا للمسلمين، فضلًا عن كونه لا يبنني على دليل، ولهذا فالترجيح سيكون ترجيحًا للحكم الأول بسبب ثبوته على وجه القطع".<sup>(٤٤)</sup>

ومن هنا فإن المصالح المقطوع بها والمتيقن حصولها أحق بالتقديم من المصالح المظنونة أو الموهومة، حتى وإن كانت المصالح المظنونة أو الموهومة أعلى درجة في سلم المقاصد الكلية، فالشك في وقوعها يفقدها تلك الأهمية مقابل مصالح أقل درجة منها لكنها متيقنة ومقطوع وقوعها. وفي هذا يقول الدكتور محمد سعيد البوطي: "لا يجوز ترجيح مصلحة على أخرى إذا كانت مشكوكة أو موهومة الوقوع مهما كانت قيمتها أو درجة شمولها، بل لا بد إلى جانب هذا أن تكون مقطوعة الحصول أو مظنونة، أما مقطوعة الحصول فواضح، وأما المظنونة فلأن الشارع قد نزل المظنة منزلة المئنة<sup>(٤٥)</sup> في عامة الأحكام ما لم ينسخ الظن بيقين معارض".<sup>(٤٦)</sup>

#### ٤- تقدم المصلحة الجوهرية على المصلحة الشكلية:

يجدر الإشارة إلى أن المصالح في الشريعة الإسلامية مقصودة سواء كانت شكلية أو جوهرية، إلا أن فقه المراتب والأولويات يجعل من هذه المصالح متفاوتة في الدرجة والمرتبة، ومتفاوتة فيما يترتب عليها من النفع والخير في الدنيا، والأجر والمثوبة في الآخرة، والشريعة في مجملها تسعى لتحقيق كل المصالح على السواء، لكنها عند تعارض المصالح مع بعضها تقدم المصلحة الجوهرية على المصلحة الشكلية، وذلك لما يترتب على المصلحة الجوهرية من النفع والعموم والدوام، ولا يمكن أن تقف المصالح الشكلية عائقًا يفوت المصالح الحقيقية والجوهرية، وهذا ما دأب عليه الرسول صلى الله عليه وسلم، في دعوته وجهاده وعلاقاته مع غير المسلمين، ومن أوضح الأمثلة على ذلك ما حصل في صلح الحديبية، من تنازل الرسول صلى الله عليه وسلم عن كثير من المصالح الشكلية، التي ربما نراها جوهرية وتمس العقيدة والرسالة، لكن استشرف المستقبل عند الرسول صلى الله عليه وسلم، والنظر العميق والفهم الدقيق، جعله يقدم المصلحة الجوهرية الحقيقية، التي أتت ثمارها فتحًا مبيّنًا للإسلام والمسلمين، سواء في داخل الجزيرة أم خارجها.

يقول الدكتور يوسف القرضاوي: "وفي صلح الحديبية: رأينا النبي صلى الله عليه وسلم، يُغلب المصالح الجوهرية والأساسية والمستقبلية، على المصالح والاعتبارات الشكلية، التي يتشبث بها بعض الناس. فقبل من الشروط ما قد يظن - لأول وهلة - أن فيه إجحافًا بالجماعة المسلمة، أو رضا

بالدون... ورضي أن تُحذف "البسمة" المعهودة من وثيقة الصلح، ويكتب بدلها: "باسمك اللهم". وأن يُحذف وصف الرسالة الملاصق لاسمه الكريم: "محمد رسول الله"، ويكتفى باسم "محمد بن عبد الله"! ليكسب من وراء ذلك "الهدنة" التي يتفرغ فيها لنشر الدعوة، ومخاطبة ملوك العالم، ولا غرو أن سمّاها القرآن: "فتحًا مبينًا".<sup>(٤٧)</sup>

ومن المهم التنبيه في هذا المقام إلى أن البعض يمكن أن يستغل صلح الحديبية استغلالاً سيئاً لتبرير العجز والتفريط في سيادة الأمة وثوابتها ومقدساتها ومقدراتها، مدعيًا أن الرسول صلى الله عليه وسلم قدم للمشركين تنازلات كبيرة مقابل الصلح والسلام، وأن ما يقدمه البعض اليوم من تنازلات في شتى الجوانب إنما هو اقتفاء لأثر الرسول صلى الله عليه وسلم، وسير على نهجه في العلاقات الدولية. ولذا لزم التأكيد على أن تقدير المصالح الحقيقية للأمة يجب أن يبني على دراسة واعية وعميقة، يقوم بها أولو الأمر الحريصون على مصالح الأمة، وبمشورة أهل الحل والعقد من العلماء الصادقين في كافة التخصصات الشرعية والعلمية والإنسانية، حتى لا يخضع تقدير المصلحة الجوهرية للأمزجة والأهواء، فتضيع حقوق الأمة تحت ذرائع الموازنة والتقدير، وحتى لا تستغل بعض تصرفات الرسول صلى الله عليه وسلم في أمور السياسة الشرعية لعزل الأمة عن صناعة القرار ومصادرة حقها في الشورى وإبداء الرأي، فليس بعده نبي مسدد بالوحي، حتى يبين المصلحة الحقيقية من الشكلية، فالأمة بمجموعها هي القادرة على تحديد المصالح الحقيقية والجوهرية، وتقديمها على المصالح الشكلية والهامشية.

ومن ذلك أيضًا تقديم المصلحة الجوهرية في تواجد المسلم في غير بلاد المسلمين، وكان في ذلك مصلحة في نشر دعوة الإسلام، أو نقل المعارف والخبرات في العلوم التكنولوجية والتقنية التي برع فيها غير المسلمين، والمصلحة الشكلية التي يمكن معارضتها لهذه المصلحة الجوهرية هي مشاركة غير المسلمين في هديهم الظاهر. يقول ابن تيمية: "لو أن المسلم بدار حرب، أو دار كفر غير حرب؛ لم يكن مأمورًا بالمخالفة لهم في الهدى الظاهر، لما عليه في ذلك من الضرر، بل قد يستحب للرجل، أو يجب عليه، أن يشاركهم في هديهم الظاهر، إذا كان في ذلك مصلحة دينية من دعوتهم إلى الدين، والاطلاع على باطن أمرهم؛ لإخبار المسلمين بذلك، أو دفع ضررهم عن المسلمين، ونحو ذلك من المقاصد الصالحة".<sup>(٤٨)</sup>

#### ٥- تقديم المصلحة المتعدية على المصلحة القاصرة:

ومن قواعد الترجيح بين المصالح، أن تقدم المصلحة المتعدية على المصلحة القاصرة، فإن العبادات في الإسلام تأخذ أفضليتها من تعديتها إلى الغير، فلقد ورد عن أنس رضي الله عنه أنه قال: "كنا مع النبي صلى الله عليه وسلم أكثرنا ظلاً الذي يستظل بكسائه، وأمّا الذين صاموا فلم يعملوا شيئاً، وأمّا

الذين أفطروا فبعثوا الركاب، وامتهنوا وعالجوا، فقال النبي الله صلى الله عليه وسلم ذهب المفطرون اليوم بالأجر".<sup>(٤٩)</sup> ولعل اللافت في هذا الحديث تعظيم الرسول صلى الله عليه وسلم، لعمل المفطر وتقديمه على فضل الصائم؛ مع ما للصيام من فضل ومكانة عند الله تعالى، وذلك لأن المفطر تعدى عمله للغير، فأعانه فطره على تحمل مشاق العمل وخدمة المسلمين في ضرب الأبنية وسقي الركاب، وهذا دليل صريح من الرسول صلى الله عليه وسلم على أن قيمة العمل في تعدّيه وسعة أثره، وأن هذه التعدية ونفع الغير ترجح العمل وتجعله أفضل من العمل القاصر حتى ولو كان أعلى درجة في ذاته.

فكيف بالمصلحة التي هي مقصود الشارع! إذ لا شك أن سعة أثرها وتعديتها إلى الغير يجعلها أحق بالتقديم من المصلحة القاصرة التي يعود نفعها على صاحبها، أو على عدد قليل من الناس. ولذلك قال الدكتور يوسف القرضاوي: "ولقد عرفتُ بعض المتدينين الطيبين في قطر، وفي غيرها من بلاد الخليج، وفي مصر يحرصون غاية الحرص على أداء شعيرة الحجّ كلّ عام، وأعرف بعضهم يحجّ منذ أربعين سنة... وقد ذكرت لهم سنة ما؛ وكنت حاضراً لتوي من إندونيسيا، وشاهدت ما يصنعه التنصير من أعمال هائلة، وحاجة المسلمين الماسة إلى مؤسسات مقابلة تعليمية وطبية واجتماعية... وقلت لهؤلاء الإخوة الطيبين: ما رأيكم لو نؤتم هذا العام ترك الحجّ، والتبرع بنفقاته لمقاومة التنصير... ولكن الإخوة قالوا: إننا كلما جاء ذو الحجّة أحسنا برغبة لا نستطيع مقاومتها للحجّ والمناسك، ونحسّ بأرواحنا تطلق هناك...".<sup>(٥٠)</sup>

فالتبرع لصالح المؤسسات والأنشطة التي تصب في خدمة المسلمين، وتقف أمام سيل التنصير الجارف الذي يحاول استغلال بؤسهم ومآسئهم في زعزعة عقائدهم، أولى من إنفاق الأموال على عبادات قاصرة النفع لأصحابها فقط، وخصوصاً إذا ما كانت تطوعاً ونفلاً في مثل الحج بعد حجة الإسلام الأولى، ويمكن الترويج في هذا من جهات متعددة؛ إذ الحج للمرة الثانية من التحسينات التي تحفظ الدين، وإنقاذ المسلمين من خطر التنصير بغوثهم وإعانتهم، من الضروريات التي تحفظ الدين، ومن جهة أخرى فالحج نفعه قاصر على شخص الحاج، والتبرع لصالح المسلمين يتعدى نفعه لخلق كثير من المسلمين.

ومن المصالح التي يمكن الترويج فيها في هذا الإطار، مصلحة المشاركة في العمل لدى حكومات غير مسلمة بغرض نفع المسلمين هناك والقيام بمصالحهم، ومعارضة هذه المصلحة لمصلحة الفرد في مخالطة غير المسلمين، ومسايرتهم في بعض تصرفاتهم المالية، وفي هديهم الظاهر من ملابس وغيره، فإن المصلحة المتعدية التي يعم نفعها لعموم المسلمين أولى وأحق بالتقديم.

ولقد بين شيخ الإسلام ابن تيمية مشروعية العمل عند السلطان الكافر في الوزارة، وضرب لذلك مثلاً بيوسف عليه السلام حين طلب من ملك مصر أن يوليه على خزائن الأرض بقوله: "ومن هذا الباب تولى يوسف الصديق على خزائن الأرض لملك مصر بل ومسألته أن يجعله على خزائن الأرض وكان هو

وقومه كفارًا كما قال تعالى: ﴿وَقَدْ جَاءَكُمْ يُوسُفُ مِنْ قَبْلِ الْبَيِّنَاتِ فَمَا نَزَلْتُمْ فِي شَكٍّ مِمَّا جَاءَكُمْ بِهِ حَتَّىٰ إِذَا هَلَكَ قُلْتُمْ لَنْ نَبْعَثَ اللَّهَ مِنْ بَعْدِهِ رَسُولًا كَذَلِكَ يُضِلُّ اللَّهُ مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ مُرْتَابٌ﴾ (٥١) وقوله تعالى: ﴿يَا صَاحِبِي السِّجْنِ أَرْبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ (٥٢) ومعلوم أنه مع كفرهم لا بد أن يكون لهم عادة وسنة في قبض الأموال وصرفها على حاشية الملك وأهل بيته وجنده ورعيته، ولا تكون تلك جارية على سنة الأنبياء وعدلهم، ولم يكن يوسف يمكنه أن يفعل كل ما يريد؛ وهو ما يراه من دين الله، فإن القوم لم يستجيبوا له، لكن فعل الممكن من العدل والإحسان ونال بالسلطان من إكرام المؤمنين من أهل بيته ما لم يكن يمكن أن يناله بدون ذلك وهذا كله داخل في قوله: (٥٣) "إِذَا ازدحم واجبان لا يمكن جمعهما فقدم أوكدهما لم يكن الآخر في هذه الحال واجبا، ولم يكن تاركه لأجل فعل الأوكد تارك واجب في الحقيقة، وكذلك إذا اجتمع محرمان لا يمكن ترك أعظمهما إلا بفعل أدناهما لم يكن فعل الأدنى في هذه الحال محرماً في الحقيقة، وإن سمي ذلك ترك واجب، وسمى هذا فعل محرم باعتبار الإطلاق لم يضر، ويقال في مثل هذا ترك الواجب لعذر وفعل المحرم للمصلحة الراجحة أو لضرورة أو لدفع ما هو أحرَم). (٥٤)

#### ٦ - تقديم المصلحة المستقبلية الدائمة على المصلحة الآنية المؤقتة:

ولعل أعظم مقصد من مقاصد العلاقات الدولية هو تعريف العالم بالإسلام ودعوتهم إليه، وإقامة الحجة عليهم، وفي هذا مصلحة للبشرية كلها بأن تنعم في ظل الإسلام بسعادة الدارين، ولأجل هذا المقصد العظيم للتشريع الإسلامي كان أساس العلاقة مع غير المسلمين السلم لا الحرب، وكانت الحرب خياراً غير مرغوب فيه في الإسلام، ولذلك سعى الإسلام جاهداً بكل الطرق والوسائل لحفظ النفس البشرية، وكان على رأس كلياتها الخمسة، واحتاط لعصمة الدماء أيما احتياط.

ومن الاحتياطات التي شرعها الإسلام حفظاً للدماء عدم جواز شن الحرب على أحد إلا بعد عرض الإسلام أو الجزية التي هي رمز للسلم والصلح، واقتصار القتال على من كان أهلاً له ومارسه فعلياً، واتساع دائرة المعفيين من القتل كالنساء والأطفال والشيوخ والرهبان، ونهي الإسلام عن الإيغال في القتل بالحرق والتمثيل وغيرها من وسائل التدمير.

وعندما رغب الإسلام في إقامة العهود والمواثيق التي تؤدي إلى حفظ النفوس وصيانة الدماء وحصل نقض للعهد من قبل الأعداء لم يجز الإسلام إعلان الحرب عليهم إلا بعد النبذ إليهم وإعلامهم بالحرب، وأعمل الإسلام إزاء ذلك قاعدة اقتصار المسؤولية على من قام فيه سببها، (٥٥) فلو أسر المسلمون قوماً من الدولة المحاربة وادعوا أنهم لم يكونوا من ناقضي العهد ولم يحاربوا المسلمين، ولم يكن للمسلمين معرفة الحقيقة إلا من جهتهم لم يجز معاقبتهم. (٥٦)

وفي سبيل عصمة الدماء وحفظ الأنفس أجاز الفقه الإسلامي صحة أمان العبد المأذون له بالقتال (٥٧) ناهيك عن الحر؛ مع أن الرق من أسباب انعدام الأهلية، فلقد حاصر المسلمون حصناً في



عهد عمر رضي الله عنه، فقام عبد من المسلمين بكتابة أمان لأهل المدينة المحاصرة، ورماه إليهم بسهم، فقبلوا الأمان، فاحتج المسلمون بأن لا عبرة بهذا الأمان لأن العبد فاقد الأهلية، فرد أهل المدينة أنهم لا يستطيعون التمييز بين العبد والحر من المسلمين،<sup>(٥٨)</sup> فكتب المسلمون إلى الخليفة عمر بن الخطاب، فكتب: إن عبد المسلمين من المسلمين، وذمته ذمتهم.<sup>(٥٩)</sup>

كل هذه الأحكام وغيرها في الفقه الإسلامي التي تحرص أشد الحرص على الدماء والأرواح تؤكد على المقصد العظيم والمصلحة المستقبلية التي ينبغي تقديمها وهي حفظ الأنفس ولو كانت كافرة؛ لأنها مادة الدعوة وميدانها، وتقديم هذا المصلحة المستقبلية على المصلحة المؤقتة وهي قتل الكافر غير المحارب، وكل هذه الأحكام الجزئية تدور في فلك الأصل الكلي وهو مقصد استدامة الأنفس بغرض الدعوة والهداية.<sup>(٦٠)</sup>

### ثالثاً: تعارض المفاسد مع بعضها:

يمكن التعامل في قضية تعارض المفاسد مع بعضها بقواعد التعارض بين المصالح نفسها، فتحتمل المفسدة الصغيرة لدفع المفسدة الكبيرة، وقد عبر عنها بعض الفقهاء بعبارة "تحمل أخف المفسدتين دفعا لأعظهما".<sup>(٦١)</sup> وتحتمل المفسدة الخاصة لدفع المفسدة العامة، وتحتمل المفسدة المظنونة لدفع المفسدة المتيقنة، وتحتمل المفسدة العارضة لدفع المفسدة الدائمة، وهذا هو المنهج القرآني في التعامل مع المفاسد المتعارضة التي لا يمكن دفعها جملة واحدة، قال تعالى: ﴿أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَمْرَدْتُ أَنْ أَعْبِيَهَا وَكَانَ وِراءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا﴾<sup>(٦٢)</sup> فالآية تدل على أن الخضر إنما خرق السفينة وأعابها لكي يجعل ذلك الملك الظالم يتركها لما يرى عليها من عيب؛ إذ كان ذلك الظالم يغتصب كل سفينة تمر عليه إذا كانت حالتها جيدة، وهذا يدل على جواز ارتكاب المفسدة الصغرى إذا كان ذلك سيؤدي إلى درء المفسدة الكبرى تطبيقاً للقاعدة الفقهية التي تبين بأنه إذا تعارضت مفسدتان فيرتكب أخفهما لدفع أعظهما، فالخضر بموازنته بين المفسدتين قد عمل على ارتكاب المفسدة الصغرى وهي خرق السفينة لدفع المفسدة الكبرى وهي اغتصاب الملك الظالم للسفينة، فبقاء السفينة لأصحابها وبها خرق أقل مفسدة من بقائها سليمة مغصوبة.<sup>(٦٣)</sup>

وهذا ما اتفق عليه علماء الأمة قديماً وحديثاً، من ضرورة الموازنة بين المفاسد المترتبة على الفعل أو الترك، وتحمل أصغر المفسدتين لدفع أكبرهما، والعبرة هنا بالوثوق بمن يمتلك أهلية تقدير المفاسد وترجيح بعضها على بعض، فلا يجوز دفع الفساد القليل بالفساد الكثير ولا دفع أخف الضررين بتحصيل أعظم الضررين فإن الشريعة جاءت بتحصيل المصالح وتكميلها وتعطيل المفاسد وتقليلها بحسب الإمكان ومطلوبها ترجيح خير الخيرين إذا لم يمكن أن يجتمعا جميعاً ودفع شر الشرين إذا لم يندفعا جميعاً.<sup>(٦٤)</sup>

ومن القضايا المتعلقة بالعلاقات الدولية، وينبغي أن يوازن فيها بين المفاصد فتتحمل المفسدة الصغرى لدفع المفسدة الكبرى، مشروعية دفع المال للأعداء حين يكون بالمسلمين ضعف شديد لا يقدرّون معه على مواجهة عدوهم، وفي عدم دفعهم يمكن حصول مفسدة كبرى باعتداء العدو وإهلاكه لأنفس التي هي كلية أكبر درجة من كلية المال، مع وجوب الإعداد وبذل الجهد في تقوية المسلمين في كافة الجوانب، يقول ابن القيم: "فإن قيل فلو دعت حاجة الإمام في وقت من الأوقات إلى مثل هذا مع عدوه هل يسوغ له ذلك؟ قيل الإمام نائب عن المسلمين يتصرف لمصالحهم وقيام الدين، فإن تعين ذلك للدفع عن الإسلام والذب عن حوزته واستجلاب رؤوس أعدائه إليه ليأمن المسلمون شرهم ساغ له ذلك بل تعين عليه، وهل تجوز الشريعة غير هذا، فإنه وإن كان في الحرمان مفسدة فالمفسدة المتوقعة من فوات تأليف هذا العدو أعظم، ومبنى الشريعة على دفع أعلى المفسدتين باحتمال أدناهما، وتحصيل أكمل المصلحتين بتقويت أدناهما، بل بناء مصالح الدنيا والدين على هذين الأصلين".<sup>(٦٥)</sup>

#### رابعا - تعارض المصالح والمفاصد مع بعضها:

لقد وضع العلماء قواعد للموازنة بين المصالح والمفاصد عند تعارضهما، ومن أهم هذه القواعد:

#### ١- درأ المفسدة مقدم على جلب المصلحة:<sup>(٦٦)</sup>

وهذه القاعدة مبنية على استقراء النصوص العامة للشريعة، وممارسة النبي صلى الله عليه وسلم؛ إذ كان حريصًا على أن لا يحدث إقدامه على عمل يحقق مصلحة شرعية؛ مفسدة أعظم منها.

ومن هدي الرسول صلى الله عليه وسلم في دفع المفسدة المقدمة على جلب المصلحة، نهيه أصحابه عن قتل عبد الله بن أبي المنافقين حين أرادوا إشعال الفتنة بين المهاجرين والأنصار، وقالوا في رسول الله صلى الله عليه وسلم القولة المشؤمة لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعرز منها الأذل، فقال الرسول الرحيم لعمر رضي الله عنه: "دعه لا يتحدث الناس أن محمدا يقتل أصحابه".<sup>(٦٧)</sup> فنظر الرسول للمفسدة المترتبة على قتل هؤلاء المنافقين، التي هي أعظم من مصلحة التخلص منهم، جعله ينهى عن قتلهم. يقول ابن تيمية في ذلك: "فإزالة منكر بنوع من عقابه مستلزمة إزالة معروف أكبر من ذلك بغضب قومه وحميتهم، وبنفور الناس إذا سمعوا أن محمدا يقتل أصحابه".<sup>(٦٨)</sup> وفي مسند الإمام أحمد يوم تقسيم غنائم هوازن قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "معاذ الله حتى لا تتسامع الأمم أن محمد يقتل أصحابه".<sup>(٦٩)</sup> وهنا يظهر جليا التفات الرسول للرأي العالمي ومراعاته للواقع الدولي، وموازنته بين المصالح والمفاصد المترتبة على الفعل.

ومن ذلك أنه كان يرغب في إعادة بناء البيت على أساس إبراهيم، لكنه رأى مفسدة أعظم من هذه المصلحة، وهو نفور قريش ومن أسلم حديثا من هذا العمل، وما سيحدثه من تأثير واخلخلة في الصف المسلم، وربما أدى للفتنة في الدين، ولذلك روي أنه قال لعائشة أم المؤمنين رضي الله عنها: "يا عائشة

لولا أن قومك حديث عهد بجاهلية لأمرت بالبيت فهدم، فأدخلت فيه ما أخرج منه، فألزقته بالأرض، وجعلت له بابيين، بابًا شرقيًا وبابًا غربيًا، فبلغت به أساس إبراهيم".<sup>(٧٠)</sup> يقول النووي في شرح الحديث: " وفي هذا الحديث دليل لقواعد من الأحكام؛ منها إذا تعارضت المصالح أو تعارضت مصلحة ومفسدة وتعذر الجمع بين فعل المصلحة وترك المفسدة بدئ بالأهم؛ لأن النبي صلى الله عليه وسلم أخبر أن نقض الكعبة ورداها إلى ما كانت عليه من قواعد إبراهيم صلى الله عليه وسلم مصلحة، ولكن تعارضه مفسده أعظم منه وهي خوف فتنة بعض من أسلم قريبًا، وذلك لما كانوا يعتقدونه من فضل الكعبة، فيرون تغييرها عظيمًا، فتركها صلى الله عليه وسلم، ومنها فكر ولي الأمر في مصالح رعيته واجتنبه ما يخاف منه تولد ضرر عليهم في دين أو دنيا".<sup>(٧١)</sup>

ومن الأمثلة التي يكون فيها درأ المفسدة مقدم على جلب المصلحة، إذا دخل أهل بلد في الإسلام، ويحيط بهذا البلد دار حرب وأعداء يخشى على من أسلم بطشهم وعدوانهم، ولا يقدر هؤلاء المسلمون على حماية أنفسهم، ولا تقدر الدولة الإسلامية في الوقت الراهن على حمايتهم. فتعارض هنا مفسدة القتل والفتنة في الدين، مع مصلحة البقاء في الأرض، فيقدم درء المفسدة على جلب المصلحة.<sup>(٧٢)</sup>

ومن المفاصد التي يجب دفعها ولو أدى ذلك إلى تقوية مصلحة، وجود قلة من المؤمنين، قليلة العدة، مقابل عدو غاشم يمتلك صنوف العتاد والعدد، والمغامرة مع هذا العدو ومحاولة الظفر به مصلحة مظنونة، ومنازلته مفسدة متيقنة، ولذلك فالموازنة تقتضي التريث والصبر وعدم الإقدام على مواجهة العدو، ومحاولة عقد الهدنة والصلح معه، ومن ذلك أيضًا ضبط وسائل الإعلام المختلفة عن سب الكفار، والتحقيق من شأنهم، لما يترتب عليه من ردة فعل الكفار فيسبون الإسلام ويستهزئون برسولنا الكريم، فمصلحة تحقيق شأن الكافرين يقابلها مفسدة سب الإسلام وتحقير مقدساته، فكان درأ المفسدة مقدم على جلب المصلحة.

## ٢- تحتل المفسدة الصغرى لجلب المصلحة الكبرى:<sup>(٧٣)</sup>

وهذه القاعدة تجعل من الشر اليسير الذي يعترض مسيرة الخير الوفير أمرًا سائغًا ومقبولًا، حيث يعجز الإنسان عن تحصيل الخير المحض. فلا ينبغي أن تقوت المصلحة الكبرى خوفًا من وقوع المفسدة الصغرى؛ لأن التغافل عن مثل هذه القواعد المقاصدية يوقف مسيرة العمل والعطاء، ويجمد علاقات المسلمين بغيرهم من الأمم والشعوب، ونحن مأمورون شرعًا بدعوة غير المسلمين وهدايتهم، وهذا ما لا يمكن أن يتم في ظل فرض أجواء العزلة؛ خوفًا من الوقوع في المفاصد والشرور نتيجة فتح قنوات التواصل والعلاقات مع غير المسلمين، وما ينبغي للمسلمين فعله هو الموازنة بين المصالح والمفاصد المترتبة على ذلك، وتقديم ما يستحق التقديم، واحتمال ما يؤدي إلى المصلحة الكبرى ولو كان شرًا يسيرًا .

يقول ابن تيمية: "فتبين أن السيئة تحتل في موضعين: دفع ما هو أسوأ منها إذا لم تدفع إلا بها، وتحصل بما هو أنفع من تركها إذا لم تحصل إلا بها، والحسنة تترك في موضعين: إذا كانت مفوتة لما هو أحسن منها، أو مستلزمة لسيئة تزيد مضرتها على منفعة الحسنة. هذا فيما يتعلق بالموازنات الدينية... وذلك ثابت في العقل كما يقال ليس العاقل الذي يعلم الخير من الشر! إنما العاقل الذي يعلم خير الخيرين وشر الشرير".<sup>(٧٤)</sup>

وقد ذكر القرافي في الفروق قاعدة أخذ الجزية على التماذي على الكفر، وردّ فيها على من استخدم قاعدة "دفع أعظم المفسدين بإيقاع أدناهما وتفويت المصلحة الدنيا بدفع المفسدة العليا" في التشكيك بمبدأ أخذ الجزية مقابل التماذي في الكفر، وأن ذلك مخالف لقواعد الشريعة، لأن تحصيل المال بأخذ الجزية، يعني بقاء الكفر والإقرار به، وهذا فساد كبير، ثم بين القرافي أن المصلحة الحقيقية والكبرى هي أن تترك الفرصة للكفار في الحياة رجاء أن يسلموا، أو على أقل تقدير أن تسلم ذرياتهم، أو ذرية ذرياتهم، والقتل لهم وعدم قبول الجزية فيه حرمانهم من فرصة الإسلام،<sup>(٧٥)</sup> وهذا مصداق لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "بل أرجو أن يخرج الله من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً".<sup>(٧٦)</sup>

ومن القضايا التي تختلط فيها المفسد بالمصالح، الاتفاقيات والمعاهدات الدولية التي تنظم إليها الدول الإسلامية، واعتقاد البعض أن في ذلك تحاكماً إلى الطاغوت، وفيه موالة لغير المسلمين بالتعاون والتناصر معهم، وهو من الأمور التي باتت ضرورية للدول الإسلامية في هذا العصر؛ إذ أصبح العالم كله قرية واحدة بفعل الطفرة الهائلة في وسائل الاتصال والتواصل، وانضمام كل دول العالم للمنظمات الدولية، ومن المستحيل في هذه الظروف أن تعيش الأمة المسلمة في معزل عن العالم، لما بينها من التداخل والمصالح المشتركة، فحينئذ يجوز للمسلمين الدخول في مثل هذه المعاهدات والاتفاقيات، وضرورة التنبه لما فيها من أوجه المخالفة للشريعة الإسلامية، ومحاولة صيغ هذه المنظمات والاتفاقيات بالقيم الإسلامية.

وبالجملة فالتعاون مع غير المسلمين فيما فيه مصلحة مشتركة، ويعود نفعه على الإسلام والمسلمين، يجوز المبادرة إليه، ويتحدد الموقف الشرعي من كل قضية على حدة، بقدر المصالح التي تحققها، والمفاسد التي تدرأها. وفي ذلك يقول ابن القيم: "ومنها أن المشركين وأهل البدع والفجور والبغاة والظلمة، إذا طلبوا أمراً يعظمون فيه حرمة من حرمت الله تعالى أجيئوا إليه وأعطوه وأعينوا عليه، وإن منعوا غيره، فيعاونون على ما فيه تعظيم حرمت الله تعالى لا على كفرهم وبغيهم، ويمنعون مما سوى ذلك، فكل من التمس المعاونة على محبوب لله تعالى مرض له؛ أوجب إلى ذلك كائناً من كان، ما لم يترتب على إعانتة على ذلك المحبوب مبعوض لله أعظم منه".<sup>(٧٧)</sup>

## ٣- لا تترك مصلحة متحققة من أجل مفسدة متوهمة: (٧٨)

ذلك أن هذه القاعدة لها ارتباطها الوثيق بمجال العلاقات الدولية والسياسة الشرعية؛ إذ إن كثيراً من القضايا التي تحتاج الأمة لاقتحام عرينها، والاستفادة منها، يتهيب المسلمون ذلك خوفاً من حصول المفسد من وراء ذلك، ويكون حصول المفسدة في كثير من الأحيان متوهماً وغير متيقن، ولذلك ينبغي الإقدام على مثل هذه المواضيع التي تحقق المصلحة للمسلمين، وأن لا يكون تهاب وقوع المفسدة الموهومة حائلاً دون ذلك.

وللتمثيل على ذلك، يمكن للأمة المسلمة بذل أقصى الجهد في إعداد العدة، والاعتماد على الذات في مختلف الجوانب والميادين العلمية والاقتصادية والعسكرية وغيرها، فإن في ذلك مصلحة حقيقية ومتيقنة للأمة المسلمة، وقد يثبط المسلمون بدعوى استنزاف العالم الغربي، واحتمال قطع المعونات والمساعدات عن الدول الإسلامية، وهذه مفسدة متوهمة، لأنه مع الاعتقاد الجازم أن أعداء الأمة يرغبون في بقائها على تخلفها واعتمادها على غيرها، إلا أنهم لا يستطيعون منع الأمة من التقدم والرقي، ولا يملكون مبرراً قانونياً أو أخلاقياً للقيام بمثل هذه التصرفات، فيتوجب على الدول الإسلامية المضي نحو الاعتماد على الذات وتطوير إمكاناتها في مختلف المجالات، ويقدم العمل بالمصلحة المتيقنة على المفسدة الموهومة.

ومن ذلك ما ذكره سليمان بن محمد النجران من أن العلماء قالوا بأن النكاح تجري عليه الأحكام الخمسة (الوجوب، والحرمة، والاستحباب، والكراهة، والحل)، إلا أنه في دار الحرب يحكم عليه بالحرمة، لما فيه من خوف الكفر والاسترقاق على الولد، إلا إذا خشي على نفسه من الزنا فيقدم، إذا المصلحة الناجزة المتحققة مقدمة على المفسدة المستقبلية الموهومة. (٧٩)

## حكم التجنس بجنسية الدول غير الإسلامية:

يعد حكم التجنس بجنسية غير إسلامية من القضايا التي لاقت صدى واسعاً في الفقه الإسلامي في أثناء مناقشة القضايا المتعلقة بالعلاقات الدولية، وذلك لكثرة عدد المهاجرين من البلاد الإسلامية في هذا الزمان، وباعتبار الهجرة إلى غير بلاد المسلمين الأصل فيها المنع عند كثير من الفقهاء، (إلا للضرورة ووفق ضوابط محددة)، وقد ذهب هؤلاء إلى أن التجنس بجنسية الدولة التي يهاجر إليها المسلم أشد حرمة من الهجرة ذاتها، وذلك لما يترتب عليها من التزامات قد توقع المسلم في المحاذير الشرعية، ولما يمكن أن يترتب عليها من المودة والمواولة للدولة غير المسلمة، ولنهي الرسول صلى الله عليه وسلم عن الإقامة بين ظهرائي المشركين، وفي هذا صدرت فتوى اللجنة الدائمة للإفتاء بالمملكة العربية السعودية التي تمنع التجنس والإقامة إلا للضرورة والمصلحة. ونصها: "لا يجوز لمسلم أن يتجنس بجنسية بلاد حكومتها الكافرة؛ لأن ذلك وسيلة إلى موالاتهم والموافقة على ما هم عليه من



الباطل، أما الإقامة بدون أخذ الجنسية، فالأصل فيها: المنع؛ قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ تَوَفَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ ظَلَمِي أَنفُسِهِمْ قَالُوا فِيمَ كُنتُمْ قَالُوا كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِي الْأَرْضِ قَالُوا أَلَمْ تَكُنْ أَرْضَ اللَّهِ وَاسِعَةً فَتُهَاجِرُوا فِيهَا فَأُولَئِكَ مَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ وَسَاءَتْ مَصِيرًا﴾. (٨٠) ولقول النبي صلى الله عليه وسلم «أنا بريء من كل مسلم يقيم بين المشركين». (٨١) ولأحاديث أخرى في ذلك، ولإجماع المسلمين على وجوب الهجرة من بلاد الشرك إلى بلاد الإسلام مع الاستطاعة، لكن من أقام من أهل العلم والبصيرة في الدين بين المشركين لإبلاغهم دين الإسلام ودعوتهم إليه فلا حرج عليه إذا لم يخش الفتنة في دينه وكان يرجو التأثير فيهم وهدايتهم". (٨٢)

ولعل هذه الفتوى وغيرها من الفتاوى تعد أشبه بالمبادئ العامة، التي تجعل الأصل هو الحرمة، وتجعل من الضرورة والمصلحة مبرر الإقامة والتجنس وفي أضيق الحدود. وفي المقابل قال بعض الفقهاء بجواز الحصول على الجنسية مع التأكيد أيضاً على عدد من الشروط، كالمحافظة على الدين والتمسك به، وعدم الذوبان في المجتمع الكافر، وهذه الآراء تعتمد على الموازنة بين المصالح والمفاسد، ومن هؤلاء الدكتور يوسف القرضاوي، والدكتور وهبة الزحيلي، والشيخ الشاذلي النيفر، والشيخ فيصل مولوي. (٨٣)

وعند إعمال فقه الموازنات بين المصالح والمفاسد المترتبة على الجواز من عدمه لكل حالة على حدة، يكون الحكم أكثر انضباطاً عند تحقيق مناطه وإنزاله على صورته وأفراده.

وبالوقوف على المصالح والمفاسد المترتبة على الإقامة في بلاد غير المسلمين، والتجنس بجنسياتهم، يتبين أن عدداً من المصالح يمكن أن تتحقق للمسلم سواء ما يتعلق بدنيته كأمر المعاش والرزق وطلب العلم، أو الهروب من الاضطهاد والظلم الذي يلاقيه في بعض بلاد المسلمين، ووجود مناخ الحرية والأمن في بلاد غير المسلمين. أو ما يتعلق بشؤون الدعوة الإسلامية والقيام بواجباتها داخل أوساط المسلمين في تلك البلاد، أو تعريف سكان تلك البلاد بالإسلام ودعوتهم إليه، وغيرها من المصالح.

وفي المقابل فإنه يمكن أن يترتب على ذلك مفاسد جمة، مثل الانحلال الأخلاقي الذي تعيشه تلك البلاد ويمكن أن يتعرض المسلم في ظل أجوائه للفتنة، والموالاتة الظاهرة التي يلتزم بها كل حاصل على الجنسية، مع احتمال تسرب المودة القلبية من فرط الإعجاب والانبهار بمظاهر الحضارة الغربية، وما يترتب على التجنس من واجبات تجاه الدولة غير المسلمة واحترام قوانينها والاحتكام إليها، واحتمالية وقوع المسلم في بعض التعاملات التي تخالف الشريعة الإسلامية.



وبما أن حجم البحث لا يسمح بالاستطراد في ذكر أدلة المانعين والمجيزين بالتفصيل، فسوف نركز على موضوع الموازنة بين المصالح والمفاسد، ونخلص إلى ما يشبه الأحكام العامة التي تحتاج إلى جهد آخر في إسقاطاتها على المعين بعد تحقيق مناطاتها.

ويمكن الخلوص أيضا إلى أن المتفق عليه بين الجميع في أن حكم الإقامة من عدمها مرتبط بتحقيق الشروط اللازمة، ومن أهمها: أن يكون خروج المسلم من بلده للاضطراب خوفاً على نفسه ودينه من الفتنة، أو ضرورة ملجئة لطلب الرزق ودفع الفاقة، وأن يأمن المسلم على دينه وأن يظهره ويلتزم بشعائره، وأن لا يكون المسلم محباً ومفضلاً لنظام ذلك البلد على نظامه الإسلامي مع ما في ممارسة أنظمة المسلمين من جور، وأن يتحرى التعامل الشرعي قدر الاستطاعة وأن يبغض المنكر وينكره ولو بقلبه، وأن يتطلع للعودة لبلده في أقرب وقت ترفع فيه الأسباب التي من أجلها تركها.

هذه هي أهم الشروط التي تجيز الإقامة في بلاد غير المسلمين وأخذ الجنسية، وإذا ما جئنا للموازنة بين المصالح والمفاسد المترتبة في ذلك يمكن فرز كل حالة على حدة، وإسقاط كل حكم على من تحقق فيه مناطه.

وللتمثيل على ذلك يمكن ترجيح المصلحة في رجل مسلم ترك بلاده فاراً بدينه من الاضطهاد، ووجد دولة تتيح له الحرية في ممارسة شعائر دينه وتوفر له الحماية في ذلك، وأمن فيها على دينه ونفسه وأهله، فيمكن في هذه الحالة الموازنة بين المحافظة على كلية الدين، وهي في مرتبة الضروريات، والمصلحة هنا متيقنة الوقوع، فهو وجد مكاناً آمناً يمارس فيه شعائر دينه، وبين المفسدة التي تعطل تحسينياً بأن يخالط غير المسلمين، ويضطر للتخلي عن بعض المظاهر الشكلية في الإسلام، وما في مخالطة غير المسلمين من احتمالية التأثير بمظاهر الفساد والانحراف وهذه مفسدة تعطل ضرورياً لكنها مظنوننة، فيقدم في ذلك ما يحفظ كلية الدين من مرتبة الضروريات ومتيقن حصوله، على ما يحفظ كلية الدين في مرتبة التحسينات، أو يحفظ كلية النسل أو النسب من احتمال الوقوع في الفاحشة والتأثر بمظاهر الانحراف، وكان احتمال ذلك ضعيفاً لمعرفته بقوة إيمانه وصبره وتحمله، فيقدم ما يحفظ كلية الدين من الضروريات على ما سواه، لأسباب عدة؛ كون الدرجة هي المحافظة على كلية الدين، والعمل يصب في مرتبة الضروريات، والمصلحة مقطوعاً بها ومتيقن حصولها، وفي مثل هذه الحالة يفتى بجواز الإقامة والتجنس إن كان الحصول على الجنسية يزيد من فرص الحصول على الحقوق والأمن والحماية، وما يترتب على ذلك من واجبات أقل من الحقوق التي يحصل عليها عند وزنها.

وينطبق الحال على من هاجر إلى بلاد الغرب بقصد الدعوة إلى الله في أوساط الأقليات الإسلامية، أو دعوة سكان تلك البلاد للإسلام وتعريفهم به، فإنه يبنى الحكم على المصالح المترتبة

على ذلك، وتحتمل المفسدة الصغير مقابل المصلحة الكبيرة من وراء القيام بواجب الدعوة الإسلامية، وينبغي على الدعاة الحذر قدر الاستطاعة من التماهي مع عادات وأخلاق المجتمعات الغربية.

وفي المقابل يمكن الترويج بين المصالح إذا كان مبرر الإقامة والتجنس، هو مضاعفة الدخل وتحسين فرص العيش الكريم، ففي هذه مصلحة للفرد وهي مطلوبة شرعا لكنها في مرتبة الحاجيات إن كان واقعا في الحرجة والمشقة، أو في مرتبة التحسينات إن كان يرغب بتحسين ظروف المعيشة ومضاعفة الكسب، ويقابل هذه المصلحة مفسدات كثيرة ذكرناها سابقا، ففي هذه الحالة فإن مصلحة الحفاظ على الدين والنفس والأخلاق من الضروريات، التي تقدم على التحسينات المتعلقة بالنفس أو المال، ويفتى في هذه الحالة بعدم جواز الإقامة والتجنس لغلبة المفسدة على المصلحة.

ويمكن من خلال الفرز لكل حالة؛ الموازنة بين المصالح والمفاسد، وتحديد الحكم لكل حالة على حدة، ولكن على سبيل العموم يمكن القول بأن التجنس حال وجود الدولة الإسلامية التي توفر العيش الكريم والأمن لمواطنيها غير جائز؛ لأنه لا ضرورة له، إلا في حالة تحقيق مصلحة للإسلام والمسلمين سواء كانت سياسية أو دعوية، وكانت هذه المصلحة راجحة على المفسدات المترتبة على ذلك.

وأما التجنس للسكان المسلمين الأصليين لتلك البلاد فهو أمر لا مفر منه؛ إذ هم جزء من مكونات ذلك المجتمع، وينبغي عليهم التمسك بالأحكام الإسلامية قدر الإمكان.

وأما التجنس للمسلمين المهاجرين فهو ما بين جائز لمن كان مضطرا ضرورة معتبرة، هروبا بدينه ونفسه من اضطهاد الحكام في بلاده، أو ضرورة العيش الملجأ الذي يمكن بدونه أن تتأثر الكلية الثانية في الإسلام وهي حفظ النفس نتيجة الفاقة والفقر، أو ما يتعلق بالدعوة إلى الله تعالى، أو طلب العلم الذي لا يمكن طلبه في غير تلك البلاد.<sup>(٨٤)</sup>

وأما التجنس بغرض الزيادة ومضاعفة التكسب والغنى، فإذا كان احتمال وقوع المفسدة أكبر من المصلحة، فقد أفتى الكثير من العلماء بعدم الجواز. وأما بالنسبة لمن يتجنس بجنسية الدولة غير الإسلامية اعتزازا بتلك الدولة ومودة لها فهذا خطره عظيم ولا خلاف في حرمة والتشريع عليه.<sup>(٨٥)</sup>

يقول الدكتور عطية عدلان بعد مناقشته لأدلة المانع والمجيزين: "الذي يظهر بعد عرض أدلة فريق وما ورد عليها من اعتراضات، أن الأصل في التجنس بجنسيات دار الكفر هو المنع، وعليه تحمل الأدلة التي استدلت بها المانعون، وهي أدلة قوية لم يعترض عليها باعتراض وجيه، اللهم إلا الاعتراضات القائمة على نفي اللوازم، وهي اعتراضات لو صحت لم تضر بالأصل الذي يقرره الدليل، وإنما تضر بالإسقاط على حالة معينة أو واقعة محددة، وهذا مما تختلف فيه الأنظار وتتباين فيه الرؤى. هذا هو الأصل، إلا أنه توجد ظروف وأحوال وملابسات تنقل عن هذا الأصل وتبيح التجنس؛ لدليل خاص يكون فيما يتعلق بالحالة الوارد عليها أرجح من العمومات الدالة على أصل المنع،

كضرورة ملجئة تقدر بقدرها، أو مصلحة عليا من المصالح العامة الكلية يرجى تحقيقها، ولا سبيل لتحقيقها إلا بذلك؛ فنسعى لجلبها بأقل قدر ممكن من المفساد، أو ما شابه ذلك".<sup>(٨٦)</sup> وعند صدور الحكم على معين ينبغي استحضار كل هذه المعطيات، ويقدر كل موقف بقدره، بحيث لا مجال للتعميم في مثل هذه المسائل الحساسة والدقيقة.

ومن القضايا التي تحتاج إلى إعمال فقه الموازنات، ما يتعلق بالأقليات المسلمة، واندماجها في المجتمعات غير الإسلامية، وما يترتب على ذلك في كثير من القضايا، مثل المشاركة السياسية والحزبية، في الأحزاب غير الإسلامية، والانتخابات التي تجري في تلك البلاد، والمشاركة في السلطة حين يمكن ذلك، وغيرها من القضايا المهمة المتعلقة بما يعرف بـ "بفقه الأقليات"؛ إذ تشتد الحاجة هناك إلى الموازنة بين المصالح والمفاسد المترتبة على الفعل والترك، وإعمال قواعد المصالح والمفاسد، مثل: تدرأ أعظم المفسدتين باحتمال أيسرهما إذا تعين وقوع إحداهما. وأن يحصل أعظم المصلحتين بترك أخفهما إذا تعين عدم إحداهما".<sup>(٨٧)</sup>

ولقد أشار الدكتور سعد العتيبي إلى بعض هذه القضايا المتعلقة بالأقليات الإسلامية في بلاد غير المسلمين، وبين "جواز التجنس بجنسية بلد غير إسلامي في حالات استثنائية يقدرها العالم الرباني، مع أن الأصل منع البقاء في بلاد الكفر والقبول بجنسيتها. جواز المشاركة في الانتخابات البرلمانية أو الرئاسية في بلد كافر بانتخاب مسلم أو انتخاب كافر هو الأقل ضرراً على المسلمين أو الأعدل فيما يتعلق بالمسلمين. المشاركة في المظاهرات التي يراد بها التعبير عن حق أو دفع ظلم أو نفع المسلمين في البلدان التي تأذن للناس بها، وذلك بضوابط معينة، ولو مع غير المسلمين".<sup>(٨٨)</sup>

## النتائج:

لقد هدفت هذه الدراسة الموجزة إلى محاولة الإسهام في إيجاد بنية شرعية سليمة، تسهم في إدارة دفة الحياة بالمنهج الإسلامي، الذي عطل عن القيام بدوره، وذلك من خلال فقه الموازنات الذي يتغيا أحسن المصالح للأمة فيجلبها، ويتوقى أسوأ المفساد فيدرأها، وهذا هو مقصود الشارع وبغيته.

وبما أن التشريع الإسلامي يستهدف بالمقام الأول الخير والصلاح للبشرية جمعاء، فإن ترك تقدير المصلحة وما فيه خير البشرية للأهواء المتنازعة، والأمزجة المتباينة، بقدر ما يوقع المسلمين في معضلة الانحراف عن الشريعة ومقاصدها، فإنه يعرض المصلحة الحقيقية للأمة المسلمة والعالم كله للفساد والضرر، ويوقعها في التصادم والاضطراب، ولذلك بات من الضروري إيجاد ضوابط معيارية، تقدر من خلالها المصالح المقصودة شرعاً، فيسعى لتحصيلها وتكملها، والمفاسد المحظورة شرعاً، فيسعى لمنعها وتقليلها.



وتعد قضية العلاقات الدولية من أكثر القضايا خضوعًا لقواعد الموازنة بين المصالح والمفاسد، وذلك لضرورة العيش الإنساني المشترك القائم على المصالح المشتركة، وبسبب طبيعتها المتغيرة، ومعظم النصوص الواردة بشأنها جاءت على سبيل الإجمال، بحيث تعد مبادئ وقواعد حاكمة لجزئياتها وتفصيلاتها ومستجداتها المتسارعة.

يعد فقه الموازنة بين المصالح والمفاسد المترتبة على إدارة العلاقات الدولية، واجبًا تمليه الشريعة الإسلامية، التي تتغيا التواصل مع العالم كله لتبليغه دعوة الله، وتقتضيه الضرورة الواقعية التي جعلت من العالم كله قرية واحدة في ظل الطفرة الهائلة في وسائل الاتصال والتواصل، وتداخل المنافع والمصالح وتشابكها، وخصوصًا إذا ما كانت خيارات التعارف والتعايش الإنساني متاحة بشكل كبير، بل صارت قسرًا دون اختيار! كما أن فرص الاحتراب والدمار والفناء باتت أوفر كذلك؛ إذ يمكن إزهاق أرواح الملايين في لحظة زر، وفي وقت قياسي؛ ولذا كان فقه الموازنات ضروريًا لإدارة هذه العلاقات المعقدة والمتشابكة.

التشريع الإسلامي حريص على تحقيق كل المصالح والمنافع للأمة والبشرية، وكذلك دفع كل المفاسد والشور عنها، ومع ذلك فهو يؤمن بالنسبية في تحقيق المصالح ودفع المفاسد، فقد تتعارض المصالح مع بعضها بحيث يستدعي تقويت أحدها لتحصيل الأخرى، وقد تتعارض المفاسد مع بعضها فيستلزم تحمل أحدها لدفع الأخرى، وكذلك الحال عند تعارض المصالح مع المفاسد؛ ولذلك شرعت الموازنة بينها، بتحصيل أعظم المصلحتين بتقويت أدناهما، ودفع أعظم المفستتين بتحمل أدناهما، وسائر قواعد الموازنة والترجيح.

تعد ضوابط الموازنة وقواعدها، العاصم من التعدي على الشريعة بالأهواء والأطماع ومخالفتها، وحماية للمصالح الحقيقية للأمة من التفريط والتضييع، ووقاية للأمة والبشرية من فتح باب المفاسد والشور بسوء التقدير لها، سواء كان ذلك بحسن نية أو بخبث طوية.

تتبنى الأحكام للقضايا والمواقف المتعلقة بالعلاقات الدولية وفق المصلحة التي تحققها، والمفسدة التي تدرأها، ويطبق على هذه القضايا والمواقف قواعد الموازنة والترجيح.

تعد ضوابط العمل بالمصلحة قواعد عامة، وعند تنزيلها على الواقع يراعى حكم كل حالة حسب توافر هذه الضوابط، بعد تحقيق مناطاتها.

لا تعارض مطلقًا بين مصلحة حقيقية ونص شرعي صحيح، وإن زعم البعض أن نصًا شرعيًا صحيحًا يعارض مصلحة ولا سبيل للجمع بينهما، فالمصلحة موهومة وغير معتبرة.

من قضايا العلاقات الدولية الخاضعة لفقه الموازنات، المعاهدات والمواثيق الدولية سواء ما يتعلق منها بالمعاهدات الثنائية بين دولتين، أم الالتزام بمواثيق المنظمات الدولية، وما قد تعتريه من بعض



الغبين في حق المسلمين، وقضية الهجرة إلى غير بلاد الإسلام خشية الظلم والاضطهاد، وكذلك مشروعية قتال أعداء الإسلام تحت راية الحاكم الظالم، وتخيير الإمام في مسألة الأسارى، وقضية الاستعانة بغير المسلمين في السلم والحرب، وقضية التترس بالمسلم، أو بمن لم يكن من أهل القتال من غير المسلمين، وقضية دفع المال للأعداء مقابل فداء الأسرى، أو لدفع ضررهم وخطرهم عن المسلمين، إذا لم يكن بهم طاقة على مواجهته، والقضايا المتعلقة بالأقليات الإسلامية، والعمل عند غير المسلمين، والمشاركة في المناصب الحكومية، والإقامة في بلاد غير المسلمين لنشر الدعوة أو طلب العلم، وقضايا التعاملات التجارية مع غير المسلمين وأولوياتها، وكذلك اعتماد الأمة على ذاتها وما تواجهه من ضغوطات عسكرية أو التلويح بالمساعدات المشروطة وغيرها من القضايا.

### الهوامش:

- (١) القاموس المحيط، الفيروز آبادي، تحقيق مكتب تحقيق التراث، مؤسسة الرسالة، ط١، ١٤٠٦هـ، ١٩٨٦م، باب الهاء فصل الفاء، ص ١٦١٤.
- (٢) معجم مقاييس اللغة، ابن فارس، تحقيق عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، بيروت، ط١، ١٣٩٩هـ، ١٩٧٩م، باب وزن، ج٦/١٠٧.
- (٣) لسان العرب، ابن منظور، دار الفكر، دار صادر، بيروت، ط٣، ١٤١٤هـ، ١٩٩٤م، باب النون فصل الواو، ج١٣/٤٤٦، ٤٤٧، ينظر القاموس المحيط، باب النون فصل الواو، ص ١٥٩٧.
- (٤) ينظر "نظرات تحليلية في كتاب الموازنة بين أبي تمام والبحتري للأمدى ٣٧٠هـ"، عدوية فياض علوان، بحث منشور في مجلة الفتح، العدد الثالث والعشرون، جامعة ديالى، العراق، ٢٠٠٥م، ص ٢٧٤.
- (٥) منهج فقه الموازنات في الشريعة الإسلامية، دكتور عبد المجيد السوسوة، منشورات مجلة البحوث الفقهية المعاصرة، العدد ٥١، سنة ١٤٢٢هـ، ص: ٩، ١٠.
- (٦) التعارض والترجيح بين المصالح والمفاسد وموقف الأصوليين منه، دكتور عبد الرحمن بن عبد العزيز السديس، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية/ الكويت/ المجلد ٢٤، العدد ٧٧، ٢٠٠٩م، ص ٢٨٥.
- (٧) ينظر المصباح المنير، الفيومي، المكتبة العلمية، بيروت، الفعل علق، ص ٤٢٧.
- (٨) ينظر مختار الصحاح، الجوهري، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، ط٣، ١٤٠٤هـ، ١٩٨٤م، دار العلم للملايين، بيروت، باب اللام فصل الدال، ج٤/ ١٦٩٩، ١٧٠٠، لسان العرب، باب اللام فصل الدال، ج١١/ ٢٥٢.
- (٩) القانون الدستوري والنظم السياسية، دكتور سعد عصفور، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص ٩٣.
- (١٠) العلاقات الخارجية للدولة الإسلامية، دكتور سعيد المهيري، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط١، ١٤١٦هـ، ١٩٩٦م، ص ٥٩.
- (١١) العلاقات الدولية: الظاهرة والعلم، الدبلوماسية والاستراتيجية، دكتور علاء أبو عامر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط٤، ٢٠٠٤م، ص ٣.
- (١٢) ينظر الصحاح، الجوهري، باب الحاء فصل الصاد، ج١/ ٣٨٣، ٣٨٤، لسان العرب، باب الحاء فصل الصاد، ج٢/ ٥١٦، ٥١٧، المصباح المنير، الفيومي، الفعل صلح، ص ٣٤٥.



- (١٣) المستصفي، الغزالي، تحقيق دكتور حمزة بن زهير حافظ، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤١٣هـ، ج٢/٤٨١، ٤٨٢، روضة الناظر وجنة المناظر، بن قدامة المقدسي، تحقيق: دكتور عبد العزيز عبد الرحمن السعيد، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، ط٢، ١٣٩٩هـ، ص١٦٩.
- (١٤) مقاصد الشريعة، ابن عاشور، تحقيق محمد الطاهر الميساوي، دار النفائس، عمان، ط٢، ١٤٢١هـ، ٢٠٠١م، ص٢٧٨.
- (١٥) ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية، دكتور محمد سعيد رمضان البوطي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط٢، ١٣٩٣هـ، ١٩٧٣م، ص٢٣، ينظر أيضا تعريفها في أصول مذهب الإمام أحمد، د. عبد الله بن عبد المحسن التركي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط٣، ١٤١٠هـ، ١٩٩٠م، ص٤٥٩.
- (١٦) الموافقات، تحقيق محمد عبد الله دراز، دار الفكر العربي، ج١/٣٤٩.
- (١٧) ضوابط المصلحة الشرعية، البوطي، ص١١٧.
- (١٨) المنتور، الزركشي، تحقيق دكتور تيسير فائق أحمد محمود، عبد الستار أبو غدة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، ط١، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م، ج١/٣٠٩، الأشباه والنظائر، السيوطي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م، ج١/١٢١.
- (١٩) ينظر شرح القواعد الفقهية، أحمد بن الشيخ محمد الزرقا، تحقيق دكتور عبد الستار أبو غدة، مصطفى أحمد الزرقا، دار القلم، دمشق، ط٢، ١٤٠٩هـ، ١٩٨٩م، ص٣٠٩.
- (٢٠) الأشباه والنظائر، السيوطي، ج١/١٢١.
- (٢١) الزمر: ١٨.
- (٢٢) الزمر: ٥٥.
- (٢٣) قواعد الأحكام، العز بن عبد السلام، تحقيق دكتور نزيه كمال حداد، دكتور عثمان جمعة ضميرية، دار القلم، دمشق، ط١، ١٤٢١هـ، ٢٠٠٠م، ج١/٩١.
- (٢٤) ينظر منهج فقه الموازنات في الشرع الإسلامي، دكتور حسن سالم الدوسي، ص: ٣٩٥.
- (٢٥) قواعد الأحكام، ج٢/١٥٨.
- (٢٦) صحيح مسلم، كتاب المساقاة والمزارعة، باب تحريم الاحتكار في الأقوات، ونص الحديث " لا يحتكر إلا خاطئ " رقم الحديث ١٦٠٥، ج١١/٤١.
- (٢٧) ينظر القواعد والضوابط الفقهية في علاقة الدولة المسلمة بغيرها من الأمم، دكتور محمد بن عبد الله بن عبد الكريم، رسالة دكتوراه في أصول الفقه، جامعة الإمام محمد بن سعود، بالرياض، للعام الجامعي ١٤٢٦، ١٤٢٧هـ، ج١/١٩٣.
- (٢٨) الأنفال: ٧٢.
- (٢٩) في ظلال القرآن، سيد قطب، دار الشروق، القاهرة، ط٣٢، ١٤٢٣هـ، ٢٠٠٣م، ج٣/١٥٣٧، ١٥٥٩.
- (٣٠) ينظر القواعد والضوابط الفقهية لعلاقة الدولة المسلمة بغيرها، ج١/١٩٤.
- (٣١) قواعد الأحكام، ج٢/٣٠٩.
- (٣٢) الأحكام السلطانية، الماوردي، تحقيق دكتور أحمد مبارك البغدادي، دار ابن قتيبة، الكويت، ط١، ١٤٠٩هـ، ص٤٦.
- (٣٣) القواعد والضوابط الفقهية لعلاقة الدولة المسلمة بغيرها، ج١/١٩٨.
- (٣٤) ينظر المرجع السابق، ج١/٢٠٢.
- (٣٥) المستصفي، الغزالي، ص١٨٠.



(٣٦) ينظر التقرير والتحرير، ابن أمير الحاج، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م، وقد ذكر أن الطوفي والسبكي ممن أضافوا مقصد العرض مقصدًا مستقلًا بذاته، ج ٣/١٤٤، شرح الكوكب المنير، ابن النجار، تحقيق دكتور محمد الزحيلي، دكتور نزيه حماد، مكتبة العبيكان، ط ٢، ١٤١٨هـ، ١٩٩٧م، ج ٤/١٦٠.

(٣٧) الموافقات، الشاطبي، ج ٢/١٥.

(٣٨) أيولوجية الصراع السياسي دراسة في نظرية القوة، دكتور عبد الرحمن خليفة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط ١، ١٩٩٩م، ص ٩٣، ويقصد بمفهوم توازن القوى توزيع القوى بين الدول بشكل متساو، وتدل عادة على حالة لا تتفوق فيها دولة على أخرى. ينظر المفاهيم الأساسية في العلاقات الدولية، مارتن غريفش، تيري أوكالاهان، مركز الخليج للأبحاث، دبي، ط ١، ٢٠٠٨م، ص ١٥٤.

Martin Griffiths and Terry ، International Relations: The Key Concepts, O'Callaghan 2002

(٣٩) الفروق، القرافي، تحقيق دكتور محمد أحمد سراج، دكتور علي جمعة، دار السلام، القاهرة، ط ١، ١٤٢١هـ، ٢٠٠١م، ج ٢/٤٥٢.

(٤٠) ينظر المغني، ابن قدامة، دار الفكر، بيروت، ط ١، ١٤٠٥هـ، ج ١٠/٤٩٠، روض الطالبين، النووي، تحقيق عادل أحمد عبد الموجود، علي محمد معوض، دار عالم الكتب، الرياض، ط خاصة، ١٤٢٣هـ، ٢٠٠٣م، ج ٧/٥٢٠.

(٤١) المبسوط، السرخسي، دار المعرفة، بيروت، ج ١٠/٨٧.

(٤٢) زاد المعاد، ابن القيم، تحقيق شعيب الأرنؤوط، عبد القادر الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط ٣، ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م، ج ٣/٢٤٤.

(٤٣) ينظر التعارض والترجيح بين المصالح والمفاسد وموقف الأصوليين منه، دكتور عبد الرحمن بن عبد العزيز السديس، ص ٣٠٣.

(٤٤) تفعيل مقاصد الشريعة في معالجة القضايا المعاصرة للأمة، دكتور عبد المجيد النجار، بحث مقدم إلى الندوة العالمية عن الفقه الإسلامي وأصوله وتحديات القرن الواحد والعشرين: مقاصد الشريعة وسبل تحقيقها في المجتمعات المعاصرة، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، المنعقد بتاريخ ١٠٨ أغسطس ٢٠٠٦م، ج ١/٢٨، ٢٩.

(٤٥) المقصود بالمثنة هنا العلامة فكل شيء دل على شيء فهو مثنة له، سبل السلام، الصنعاني، تحقيق عماد زكي البارودي، المكتبة التوفيقية، القاهرة، ج ٢/٩٠، فيض القدير، المناوي، تحقيق حمدي الدمرداش محمد، مكتبة نزار مصطفى الباز، مكة، ط ١، ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م، ج ٤/١٩٩٠، ومعنى القاعدة إجمالاً أن غلبة الظن علامة وتنزل منزلة اليقين، وما كان يحصل غالباً ينزل على ما يحصل دائماً.

(٤٦) ينظر ضوابط المصلحة في الشريعة، البوطي، ص ٢٥٤.

(٤٧) في فقه الأولويات دراسة جديدة في ضوء القرآن والسنة، دكتور يوسف القرضاوي، مكتبة وهبة، ط ٢، ١٤١٦هـ، ص ٢٨، ٢٩.

(٤٨) اقتضاء الصراط المستقيم، ابن تيمية، تحقيق ناصر عبدالكريم العقل، دار عالم الكتب، بيروت، ط ٧، ١٤١٧هـ، ١٩٩٧م، ص ٥٣.

(٤٩) صحيح البخاري، عن أنس، كتاب الجهاد، باب فضل الخدمة في الغزو، رقم الحديث، ٢٨٨٣، ج ٤/٧٩، صحيح مسلم، كتاب الصيام، باب أجر المفطر في السفر إذا تولى العمل، رقم الحديث ٢٦٧٨.

(٥٠) في فقه الأولويات: دراسة جديدة في ضوء القرآن والسنة، ص ١٨.

(٥١) غافر، آية ٣٤.



- (٥٢) يوسف، آية ٣٩.
- (٥٣) التغاين، آية ١٦.
- (٥٤) مجموع الفتاوى، ابن تيمية، تحقيق عامر الجزار، أنور الباز، دار الوفاء، المنصورة، ط٣، ١٤٢٦هـ، ٢٠٠٥م، ج ٢٠/٣٤.
- (٥٥) الشريعة الإسلامية والقانون الدولي العام: مجموعة بحوث فقهية، دكتور عبدالكريم زيدان، مكتبة القدس، بغداد، ١٩٨٦م، ص ٣٩.
- (٥٦) ينظر المذهب في فقه الإمام الشافعي، الشيرازي، دار الفكر، بيروت، ١٩٩٩م، ج ٣/٣٢٢.
- (٥٧) ينظر بدائع الصنائع، الكاساني، ج ٧/١٠٦.
- (٥٨) ينظر العلاقات الخارجية للدولة الإسلامية، سعيد المهيري، ص ١٥١.
- (٥٩) السنن الكبرى، البيهقي، حديث رقم ١٦٥٩٣، ج ٨/١٩٤.
- (٦٠) ينظر الرؤية الإسلامية للعالم وأثرها في تحديد السياسة الخارجية، عبد الله إبراهيم زيد الكيلاني، بحث منشور في مجلة إسلامية المعرفة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، السنة الحادية عشر، عدد ٤٥، صيف ١٤٢٧هـ، ٢٠٠٦م، ص ٤٥.
- (٦١) ينظر قواعد الأحكام، العز بن عبد السلام، ج ١/١٠٤.
- (٦٢) الكهف، آية ٧٩.
- (٦٣) ينظر قواعد الأحكام، ج ٢/١٥٨، ١٥٩.
- (٦٤) ينظر مجموع الفتاوى، ج ٢٣/١٩٤.
- (٦٥) زاد المعاد، ج ٣/٤٢٥.
- (٦٦) الإبهاج، السبكي، ج ٣/٢٣٤، شرح الكوكب المنير، ابن النجار، ج ٤/٤٤٧.
- (٦٧) صحيح البخاري، عن جابر، كتاب المناقب، باب ما ينهى من دعوة الجاهلية، حديث رقم ٣٥٠٠، ج ٤/٣٨٦، صحيح مسلم، كتاب البر والصلة والأدب، باب نصره الأخ ظالماً أو مظلوماً، حديث رقم ٢٥٨٤، ج ١٥/١٣٨.
- (٦٨) الاستقامة، ابن تيمية، تحقيق دكتور محمد رشاد سالم، جامعة الإمام محمد بن سعود، المدينة المنورة، ط١، ١٤٠٣هـ، ج ٢/٢١٩.
- (٦٩) مسند أحمد عن جابر، دار قرطبة، القاهرة، ج ٣/٣٥٤.
- (٧٠) صحيح البخاري، عن عائشة، كتاب الحج، باب فضل مكة وبنينها، حديث رقم ١٥٨٦، ج ٢/٣٢٥، صحيح مسلم، مع اختلاف في ألفاظه، كتاب الحج، باب جدر الكعبة وبابها، حديث رقم ١٣٣٣، ج ٩/٩٦.
- (٧١) المنهاج شرح النووي على صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية، الأردن، ط١، ١٤٢١هـ، ٢٠٠٠م، ص ٨٣٣.
- (٧٢) الجهاد والقتال في السياسة الشرعية، "أصل هذا الكتاب رسالة دكتوراه" دكتور محمد خير هيكال، دار البيارق، عمان، ط٢، ١٤١٧هـ، ١٩٩٦م، ج ١/٨٠٣.
- (٧٣) ينظر قواعد الأحكام، ج ١/١٣٦، وقد ذكر ثلاثة وستين مثالا لترجيح المصلحة على المفسدة.
- (٧٤) مجموع الفتاوى، ابن تيمية، ج ٢٠/٣٣.
- (٧٥) ينظر الفروق، القرافي، ج ٢/٦٩٣.



- (٧٦) صحيح البخاري، عن عائشة رضي الله عنها، كتاب بدء الوحي، باب إذا قال أحدكم آمين والملائكة في السماء، حديث رقم ٣٢١٧، ج٤/٢٤٢، صحيح مسلم، كتاب الجهاد والسير، باب ما لقي النبي من أذى المشركين والمنافقين، حديث رقم ١٧٩٥، ج١١/١٣٧.
- (٧٧) زاد المعاد، ج٣/٢٦٩ .
- (٧٨) ينظر فقه الأولويات، دكتور يوسف القرضاوي، ص٣١، المفاضلة في العبادات قواعد وتطبيقات، سليمان بن محمد النجران، مكتبة العبيكان، الرياض، رسالة ماجستير ط١، ١٤٢٥هـ، ٢٠٠٤م، ص ٤٦٢ .
- (٧٩) المفاضلة في العبادات قواعد وتطبيقات، سليمان بن محمد النجران ص ٤٦١، ٤٦٢ .
- (٨٠) النساء: ٩٧
- (٨١) سنن أبي داود برقم (٢٦٤٥)، وسنن الترمذي برقم (١٦٠٥)، وسنن النسائي في [المجتبى] (٨ / ٣٦).
- (٨٢) فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء، المملكة العربية السعودية، جمع وترتيب الشيخ أحمد بن عبد الرزاق الدويش، دار المؤيد، دار العاصمة الرياض، ط١، ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م، ج٢/٦٩.
- (٨٣) ينظر الأحكام الشرعية للنوازل السياسية، دكتور عطية عدلان، ص٧٢٢.
- (٨٤) ينظر بتصرف كبير "الأحكام السياسية للأقليات المسلمة في الفقه الإسلامي"، سليمان محمد توبولياك، دار النفائس، عمان، دار البيارق، بيروت، ط١، ١٤١٨هـ، ١٩٩٧م، ص ٩١.
- (٨٥) ينظر حكم التجنس بجنسية دولة غير إسلامية، دكتور محمد يسري إبراهيم، مجلة البيان، لندن، عدد ٢٤٥، ص ١٠.
- (٨٦) الأحكام الشرعية للنوازل السياسية، دكتور عطية عدلان، دار اليسر، القاهرة، ط١، ١٤٣٢هـ، ٢٠١١م، ص ٧٣٣.
- (٨٧) المنثور في القواعد، للزركشي، ج٣/٤٨.
- (٨٨) مجالات السياسة الشرعية وتطبيقاتها، دكتور سعد العتيبي، موقع المسلم:

<http://www.almoslim.net/node/83875>

# مجلة جامعة الجزيرة





## معوقات التحاق الفتيات بالتعليم العام في محافظة المحويت

د/ طاهر محمد عمر الأهدل

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة صنعاء - اليمن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات التحاق الفتاة بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت بالجمهورية اليمنية. ولتحقيق ذلك؛ استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) معلمًا ومعلمة بمدارس البنات والمدارس المختلطة في مديريات: شبام، الرجم، المحويت. وتوصلت إلى أن هناك معوقات عديدة تقف أمام تعليم الفتاة، في مقدمتها المعوقات التعليمية كغياب المرافق الصحية في المدارس، وغياب الصلة بين المدرسة والمجتمع، وتردي الأبنية المدرسية ونقص التجهيزات. تليها المعوقات الاجتماعية كقلة الوعي، ومعارضة التعليم المختلط، وعدم متابعة الأهل للفتيات ومشاكل الأسرة. ثم المعوقات الاقتصادية كارتفاع تكاليف المعيشة، وانتشار البطالة بين المتعلمات، وعجز الأسرة عن توفير أجور المواصلات ومتطلبات الدراسة. وأخيرًا المعوقات الجغرافية خاصة بعد المنازل عن المدرسة والمخاطر المحتملة نتيجة طول المسافة.



## Abstract

The study aimed to identify the obstacles which obstruct girl joining education and its progress in Al- Mahweet governorate in republic of Yemen. To achieve this aim; I adopted the descriptive methodology, by distributing a questionnaire on a sample of (200) principals, vice principals, and teachers of girl's schools in provinces :( Shebam, Alrojm, Al- Mahweet).

The study reached to many obstacles that obstruct girl education, the most important is the educational obstacles as; Absence of health utilities at schools, connection between schools and society, weakness of school buildings, equipment shortage. Then, the social obstacles as (lack of consciousness, objecting co-education, family do not follow up their girl, and family problems. Later, the economical obstacles, life costs increasing, spared of jobless educated girls, and family disability to offer transportations and studying demands Finally, the geographical obstacles, especially schools are far from houses, and probable risks of the long distance.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

يعد التعليم قوة من قوى المجتمع الأساسية، وهو قوة يمكن أن تستخدم أداة للمساواة والعدل، كما يمكن أن تستخدم أداة للتمييز الاجتماعي، ويكشف تاريخ مؤسسات التعليم عامة أنها كانت مقتصرة على أفراد من الطبقات الاجتماعية العليا، وعلى الذكور منهم دون الإناث إلا ما ندر، وأنها لعبت دوراً في المحافظة على استمرار الفروق يناهز الدور الذي لعبته مظاهر عدم المساواة في الحقوق المدنية والسياسية.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية ١٩٤٥، وانتشار الحركات التحررية والتقدم العلمي والتكنولوجي، وإعلان توصيات الأمم المتحدة الخاصة بحقوق الإنسان في التعليم والخدمات الصحية والاجتماعية، وظهور بعض النظريات العلمية مثل التعليم كاستثمار، ونظرية رأس المال البشري التي جعلت من التعليم الوسيلة الأساسية لحراك المجتمع في مضمار التقدم والتنمية الشاملة، بدأت العديد من الدول في تبني مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وما يرتبط به من سياسات وإجراءات، التي أدت بدورها إلى زيادة الإقبال على التعليم من الجنسين ومن فئات وطبقات المجتمع المختلفة. ( Arnaud Chevalier, 2003, 2 - 4)

وبفعل تأثير تلك الجهود، انخفض معدل الأمية في العالم من ٤٤% عام ١٩٥٧ إلى ٢٧% عام ١٩٩٠ وإلى حوالي ١٨% عام ٢٠٠٤. لكن هذا النجاح لم يتحقق بقدر متوازن في جميع البلدان، ناهيك عن استمرار التفاوت بين الجنسين؛ حيث يحتضن العالم اليوم ما يزيد عن ٨٦٠ مليون راشد أمي، شكلت النساء ثلثي هذا العدد، و١١٣ مليون طفل لم يتمكنوا من دخول المدرسة، شكلت الفتيات ٥٧%. (The Columbia Encyclopedia, 2008, 2).

أما بالنسبة للأقطار العربية، ومنها اليمن، فقد بدأ الاهتمام بقضايا التعليم بعد التحرر من الاستعمار، وقيام الأنظمة الوطنية المستقلة التي أقامت نظاماً حديثاً للتعليم. وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم في العالم العربي إلى ستة أضعاف سنة ٢٠٠٥ على ما كان عليه الحال سنة ١٩٨٠، فإنه ما زال هناك أكثر من ٦ ملايين طفل ممن هم في سن الدراسة غير ملتحقين بالتعليم، كما أن نسبة ٢٠% من الأطفال الذين يلتحقون بالتعليم الأساسي يتسربون منه. وبلغ عدد الأميين عام ٢٠١٣ (٩٧) مليون شخص من أصل ٣٤٠ مليون نسمة بنسبة ٢٨% من مجموع السكان، وبلغت نسبة النساء الأميات اللاتي تتراوح أعمارهن بين ١٥-٤٥ عاماً ٦٠%. (السياغي، ٢٠١٤م).

وفي اليمن، بينت الإحصاءات التربوية أن هناك تطورًا ملحوظًا قد أحدث في التعليم العام خاصة التعليم الأساسي كنتاج عن المشاريع التطويرية التي استمرت منذ عام ١٩٩٥، وحققت تقدمًا واضحًا من حيث ارتفاع نسب الالتحاق بالتعليم؛ إذ ارتفع عدد الملتحقين بالتعليم الأساسي من (٤،١٨٩،٦٨١) تلميذًا وتلميذة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨، بنسبة ٧٨% من الأطفال في الفئة العمرية (٦-١٤) سنة، إلى (٤،٩٤٠،٨٥٩) تلميذًا وتلميذة عام ٢٠١٢/٢٠١٣، بزيادة قدرها ١٧،٩% بمعدل نمو سنوي بلغ ٣،٤%، ووصل إجمالي الملتحقين بالتعليم الأساسي والثانوي إلى (٦،٦٣١،٥٥٨) مليون طالب وطالبة. وما زال معدل الالتحاق وفقًا للمعايير الدولية متدنياً، ناهيك عن استمرار التفاوت بين الجنسين وبين الريف والحضر؛ حيث بلغت نسبة الملتحقين بالتعليم الأساسي من الذكور ٦٦%، في حين بلغت نسبة الإناث ٣٤%، وفي التعليم الثانوي بلغت نسبة الذكور ٧١%، ونسبة الإناث ٢٩%. وتقدر نسبة استيعاب الذكور والإناث في الريف بـ ٣٣% من إجمالي الملتحقين بالتعليم، في مقابل ٦٧% في الحضر. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٤، ١٠-٢٥؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، ٥٢-٥٣).

وهناك أكثر من مليوني طفل يماني ممن هم في سن الدراسة غير ملتحقين بالتعليم، أضف إلى ذلك الأطفال الذي يتسربون من المدارس؛ إذ وصلت نسبة المتسربين من التعليم الأساسي قبل أن يبلغوا الصف الخامس إلى ٥١% من إجمالي الملتحقين، مما يتسبب في تغذية الأمية بعناصر نماء سنويًا، فأعداد الأميين تصل إلى حوالي ٦،٦ مليون أمني يشكلون ٤٧% من السكان في الفئة العمرية ١٥ سنة فأكثر، وبلغت نسبة الإناث ٦٧%. (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠١٣).

وتعد الجمهورية اليمنية من الدول التي التزمت بإعلان (داكار) للتعليم للجميع وتحقيق الهدف الخامس من أهدافه "تكافؤ الفرص بين الجنسين" بحلول عام ٢٠١٥، وبينت في خطتها التنفيذية العمل على رفع معدل التحاق الإناث إلى ٩٠% مقابل ١٠٠% للذكور في مرحلة التعليم الأساسي، ومن خلال الاطلاع على معدلات الالتحاق يبدو جليًا بأن اليمن بعيدة عن تحقيق هذا الهدف. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٤).

إن ارتفاع معدل الأمية بين الإناث وتدني نسب التحاقهن بالتعليم مؤشران على ضعف تنمية الموارد البشرية النسوية في المجتمع، وهما سببان أساسيان لضعف مساهمتهم في تحقيق التنمية المجتمعية. وذلك يقود بالضرورة إلى التركيز والاهتمام بوضعهم التعليمي، واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين معدلات التحاق الفتاة بالتعليم، وتجويده وربطه باحتياجات الفتيات، وإجراء البحوث والدراسات حول الأسباب والصعوبات التي تحول دون التحاقهن بالتعليم أو تسربهن منه، وخلفيات هذه الأسباب والمقترحات للحد منها.

ولذلك؛ فقد أجريت العديد من الدراسات، بعضها دراسات تحليلية وإحصائية، هدفت إلى تحليل الوضع التعليمي للإناث والعوامل المؤثرة فيه، وسبل تعزيز تعليم الفتيات، كدراسة كل من (بادبه، ١٩٩٨) و(هاشم، ٢٠٠٠) و(UNICEF,2005). وبعضها الآخر دراسات ميدانية، كدراسة (الشرعي، ١٩٩٥) التي تناولت الوضع التعليمي للفتاة في محافظة شبوة، ودراسة (القرمطي، ١٩٩٦) عن معوقات تعليم البنات بمدينة صنعاء، ودراسة (العيصائي، ٢٠٠١) عن أسباب التسرب بمدينة تعز، ودراسة (الحوثي وآخرون، ٢٠٠٢) عن أسباب التسرب في العدين بمحافظة إب، ودراسة (الشاذلي، ٢٠١٢) عن معوقات التحاق الفتيات بالتعليم في المناطق الساحلية بمحافظة تعز، ودراسة (قحوان، ٢٠٠٣) عن أسباب التسرب بمحافظة صعدة، ودراسة (صلاح، ٢٠١٤) عن العوامل المجتمعية المؤدية إلى التسرب بمحافظة صنعاء.

وتأتي الدراسة الحالية لتحديد معوقات التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت، كونها لم تتل حظها من الدراسات السابقة، حسب علم الباحث، ولكونها محافظة ذات طبيعة جبلية وعرة، وتشتت سكاني كبير، وما ينجم عن ذلك من بعد المسافة بين المدرسة والسكن، وصعوبات ومخاوف قد تتسبب في تدني نسب التحاق الفتيات بالتعليم والتسرب منه.

يرتبط بذلك، قلة المدارس الخاصة بالفتيات، وانخفاض نسبة مشاركة الإناث في التدريس؛ إذ بلغ عدد المدارس في محافظة المحويت (٦٠٨) مدرسة، منها (٣٦) مدرسة بنين، و(٤٤) مدرسة بنات، و(٥٦٤) مدرسة التعليم فيها مختلط من الجنسين، وبلغ عدد المعلمين (٥٧٣٥) معلمًا ومعلمة، بلغت نسبة الإناث (١٤%) مقابل (٨٦%) ذكور (خلاصة التقرير الإحصائي لمدارس محافظة المحويت للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥م، ٣). وبلغ عدد الملتحقين بالتعليم الأساسي (١٢١،٣٣٥) تلميذا وتلميذة، منهم (٥٠،١٤٩) إناث بنسبة ٤٠%، مقابل ٦٠% ذكور، وبلغ عدد الملتحقين بالتعليم الثانوي (١٥،٥٥٣) طالبًا وطالبة، منهم (٥،٦٨٤) إناث بنسبة ٣٦%، مقابل ٦٤% ذكور. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٤، ١١٠-١٢٥).

### مشكلة الدراسة:

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما المعوقات التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت بالجمهورية اليمنية؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ١- ما المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام في محافظة المحويت؟
- ٢- ما المعوقات الاقتصادية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام في محافظة المحويت؟



- ٣- ما المعوقات الجغرافية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام في محافظة المحويت؟
- ٤- ما المعوقات التعليمية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام في محافظة المحويت؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه معوقات التحاق الفتاة بالتعليم العام تعزى لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل، الحالة الاجتماعية).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- ١- أهمية موضوع تعليم الفتاة، الذي حظي في الآونة الأخيرة باهتمام بالغ من قبل الحكومة، والمنظمات المحلية، والإقليمية، والدولية.
- ٢- إجراء الدراسة في ظل ظروف اجتماعية واقتصادية صعبة، في بعض مديريات محافظة المحويت، وهي بيئة جبلية ونائية لم تتل حظها من الدراسات السابقة، حسب علم الباحث.
- ٣- قد تسهم الدراسة بشقيها النظري والميداني في إثراء المعرفة العملية بالعوامل المختلفة المؤثرة في تعليم الفتاة اليمنية؛ مما قد يفيد الدارسين والباحثين والمهتمين بهذا المجال.
- ٤- قد تفيد نتائج الدراسة الميدانية متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم وفي محافظة المحويت في اتخاذ التدابير اللازمة لسد الفجوة بين تعليم البنين والبنات وبين الحضر والريف، وبما يحد من الهدر التربوي، ويزيد من كفاءة النظام التعليمي.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والتعليمية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت، والكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل، الحالة الاجتماعية).

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال الدراسة النظرية لتوضيح الخلفية النظرية لموضوع تعليم الفتاة، والدراسة الميدانية لاستقصاء آراء معلمي التعليم العام بمحافظة المحويت، من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية من المعلمين.

### حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: معرفة المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والجغرافية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام.
- ٢- الحدود البشرية: معلمو التعليم العام.

- ٣- الحدود الجغرافية: محافظة المحويت في الجمهورية اليمنية.  
٤- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦.

### مصطلحات الدراسة:

أ . **معوقات:** العائق وجمعه عوائق ومعوقات. والفعل عاق ويعوق، فيقال: "عاق عن كذا: صرفه وثبطه وأخره عنه. وعوائق الدهر: شواغله" (المنجد، ٥٣٨، ١٩٨٦).

ويعرف الباحث المعوقات إجرائياً بأنها الموانع والشواغل الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والجغرافية التي تحول دون التحاق الفتيات الريفيات بالتعليم العام المتاح والمكفول لهن.

ب. **الفتاة:** فتيت البنت: خدرت ومنعت من اللعب مع الصبيان وتفتى تفتياً البنت فتيت والجمع فتيات (المنجد، ١٩٨٦، ٥٦٩). والتقسيم العمري للإناث لغويا تبنى مصطلح فتاة من سن السابعة وحتى الزواج كامراً (الشرقي، ٢٠٠٥، ٤٤).

ويعرف الباحث الفتاة إجرائياً بأنها كل أنثى يكون عمرها موازياً للالتحاق بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، والمتمثل في الفئة العمرية (٦-١٧) سنة.

ج. **تعليم الفتاة:** هو جزء من تعليم الإناث ويقع في الغالب في التعليم النظامي في مراحل تعليمية محددة بالتعليم العام وفي الفئة العمرية المقابلة لهذا التعليم المتمثلة في (٦-١٧) سنة (الحوثي، ١٩٩٩، ٥). أما تعليم الإناث أو المرأة فهو أعم، ويشمل التعليم النظامي وغير النظامي وفي مراحل عمرية مختلفة (هاشم، ٢٠٠٠، ٤).

د. **التعليم العام:** تعليم نظامي، يلتحق به الطلبة من الذكور والإناث في الفئة العمرية (٦-١٧) سنة. ويضم مرحلتين: مرحلة التعليم الأساسي، وهو تعليم عام وموحد لجميع التلاميذ في الجمهورية اليمنية، وهو إلزامي، ويقبل التلاميذ من سن السادسة، ومدته ٩ سنوات. ومرحلة التعليم الثانوي العام، ومدته ٣ سنوات بعد الأساسي، ويتنوع من الصف الثاني ثانوي إلى قسمين علمي وأدبي.

## ثانياً: الأدب النظري والدراسات السابقة

### (أ) الأدب النظري:

ويشمل المحاور الآتية:

#### (١) أهمية تعليم الفتاة:

يعد التعليم حقاً من حقوق الإنسان عامة، وحقاً من حقوق المواطن خاصة، تكفله كل دول العالم المعاصر لمواطنيها من الذكور والإناث على حد سواء. ويكتسب تعليم الفتاة أهمية كبيرة؛ لأن تأثيره يتجاوز شخصيتها وقدرتها المباشرة في الإسهام في العمل والإنتاج إلى مجالات أخرى، مثل تنظيم الأسرة بوصفها جماعة وحسن التنشئة وتهيئة بيئة منزلية تساعد على النجاح في الحياة؛ إذ تشير بعض الدراسات العلمية إلى الارتباط الإيجابي بين مستوى تعليم الأم ومدى تنظيم الأسرة ووعيها بمهامها ومسؤوليتها نحو الأبناء، وبين هذا المستوى ونجاح الأبناء واستمرارهم في دراستهم، وهذا أحد حلول الهدر التربوي، ومن ثم بين هذا المستوى وزيادة إنتاج المجتمع وكفاءته ودرجة تحضره؛ لذا وجب التأكيد على حاجة الفتاة إلى التعليم والتأهيل في كل الظروف والأحوال سواء اتجهت بعد ذلك إلى سوق العمل أو اكتفت بأن تكون ربة بيت، وتتلخص أهمية التعليم بالنسبة للفتاة في الآتية:

١. يمكن تعليم الفتاة من معرفة الحقوق والواجبات، ويمكنها من الدفاع عن حقوقها والقيام بواجباتها نتيجة لوعيها بذلك.
٢. يمثل تعليم الفتاة أحد الحلول الناجعة للقضاء على الأمية، لما لها من دور أساسي في المنزل.
٣. يكفل التعليم للفتاة المسلمة معرفة النصوص الإسلامية وفهمها على نحو أفضل، مما يسهل عليها مناقشة النصوص والاستفادة منها.
٤. يمكنها من الخروج من نفق الجهل والفقر والمرض؛ لأنه هو العنصر الحيوي الأهم في محاربة ذلك كله، والذي يؤدي بدوره إلى حفظ البيئة السليمة للأسرة وحمايتها من المشكلات الاجتماعية المؤرقة كعمالة الأطفال واستغلالهم اجتماعياً وأخلاقياً.
٥. يزودها بالمعرفة والقدرة والمهارة اللازمة في مجال العلم والعمل والإنتاج؛ لأن بقاءها ناقصة المعرفة والمهارة لا يعد قصوراً في حقها وحسب بل قصور في كفاية المجتمع بشكل عام.
٦. يمكنها من المشاركة الفاعلة في إنجاز عملية التنمية؛ إذ إن استثمار الموارد البشرية يحدد موقع المواطن نكر أو أنثى في شتى القطاعات.

#### (٢) حق الفتاة في التعليم:

اختلفت النظرة إلى المرأة باختلاف المجتمعات والأديان والعصور والفلسفات، فقد كانت المرأة لدى قدماء اليونانيين جزءاً من المتاع، وحرمت من حقها في التعليم ومن المساواة بالرجل اجتماعياً، وكانت



المرأة المسحية غارقة في الجهل، وكان الألمان يقولون إن خزانة الملابس هي مكتبة المرأة، وكان الفرنسيون يقولون أن المرأة يجب أن تكون بين أربعة جدران. (الإبراشي، ١٩٧٦، ١٣٢). وكذلك كان حال المرأة العربية في الجاهلية، قبل الإسلام؛ حيث كانت تؤاد وتحرم من الميراث، بل وتورث كمتاع من الأمتعة.

وحين جاء الإسلام أثبت للمرأة حقوقها بوصفها إنساناً له كرامته، قال تعالى: "ولقد كرمتنا بني آدم.. (الإسراء: ٧٠)، وقال تعالى: "ولهن مثل الذي عليهن بالمعروف" (البقرة: ٢٢٨). والمتأمل للآيات القرآنية والأحاديث النبوية يجد الخطاب الموحد للذكر والأنثى، وعن طلب العلم، قال الله تعالى مخاطباً نبيه صلى الله عليه وسلم: "وقل رب زدني علماً" (طه: ١١٤)، فلو كان هناك في الدنيا شيء أفضل من العلم لعلم الله نبيه أن يسأل الزيادة منه، والمرأة كالرجل في ذلك الطلب للزيادة. وقال صلى الله عليه وسلم: "طلب العلم فريضة على كل مسلم". وكلمة مسلم جاءت مفردة بصيغة النكرة تعيد الاستغراق، فيدخل في ذلك الرجال والنساء، وكانت نساء الصحابة يسعين وراء العلم ويطلبنه، فقد سألن رسول الله أن يخصص لهن جزءاً من الوقت ليعلمهن، وجعل لهن موعداً. وقال صلى الله عليه وسلم: "من عال ثلاث بنات فأدبهن وأحسن تربيتهن فله الجنة". (السالوس، ٢٠٠٣، ٧٨-٧٩).

والخلاصة أن الإسلام قد ساوى بين الرجال والنساء في حق طلب العلم من حيث المبدأ، وإن كان هناك اختلاف في الآراء حول الكيفية التي يقدم به العلم للنساء دون الرجال، وحيث الأصل في الشيء الإباحة؛ فإن للمرأة حق التعليم للعلوم الإنسانية والتطبيقية حتى يرد ما ينفي ذلك من دليل شرعي أو قرينة تستوجب النظر في تعليمها.

وفي العصر الراهن حظيت المرأة باهتمام دولي كبير؛ إذ عقدت الأمم المتحدة العديد من الندوات والمؤتمرات حيال قضايا المرأة، ومن ذلك: المؤتمر العالمي الأول للسكان، بوخارست - رومانيا، ١٩٧٤، والمؤتمر العالمي للسنة الدولية للمرأة، مكسيكو ١٩٧٥. والمؤتمر العالمي عن عقد الأمم المتحدة للمرأة، كوبنهاجن، ١٩٨٠. ودورة اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، نيويورك، ١٩٨٤. والمؤتمر العالمي لاستعراض وتقويم عقد الأمم المتحدة للمرأة، نيروبي، ١٩٨٥، والمؤتمر الدولي الرابع المعني بالمرأة، بكين، ١٩٩٦.

بالإضافة إلى صدور عدد من المواثيق الدولية ذات الصلة بالمسألة الاجتماعية مثل: ميثاق الأمم المتحدة عام ١٩٤٥، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام ١٩٨٤، الاتفاقية الخاصة بالحقوق السياسية للمرأة عام ١٩٥٢، العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عام ١٩٦٦، الإعلان الخاص بالقضاء على التمييز ضد المرأة عام ١٩٦٧، اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة عام ١٩٧٩، استراتيجيات نيروبي للنهوض بالمرأة عام ١٩٨٥.

لقد أكدت تلك المعاهدات والمواثيق على عدم التفريق بين الرجال والنساء وبين الأطفال من الجنسين، وأن التعليم أحد أهم المجالات الحاسمة التي ينبغي إعطاءها الأولوية، من خلال كفالة تكافؤ الفرص التعليمية، وتوفير الظروف نفسها للتوجيه الوظيفي والمهني، والحصول على الدرجات العلمية في المؤسسات التعليمية من جميع الفئات في المناطق الريفية والحضرية على السواء، وتكون المساواة مكفولة للالتحاق بالمدرسة في التعليم العام والتقني والمهني، وكذلك في جميع أنواع التدريب المهني (وزارة التربية، ٢٠٠٧، ١٩).

وكون الجمهورية اليمنية عضواً في الأمم المتحدة، فقد التزمت بـ(١١) اتفاقية دولية ذات صلة مباشرة بحقوق الإنسان، أهمها اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وكذا ما يتعلق بتعليم الفتاة منها إعلان داكار وأهداف الألفية للتنمية (الشرقي، ٢٠٠٥، ٢).

وفي السياق نفسه، فقد أكد دستور الجمهورية اليمنية لعام ١٩٩٤ وتعديلاته عام ٢٠٠١ الحقوق العامة للمرأة على قدم المساواة مع الرجل؛ إذ جاء فيه "النساء شقائق الرجال ولهن من الحقوق وعليهن من الواجبات ما تكفله وتوجبه الشريعة وينص عليه القانون" (المادة: ٣١)، و"المواطنون جميعهم متساوون في الحقوق والواجبات العامة" (المادة: ٤١)، و"التعليم حق للمواطنين جميعاً تكفله الدولة" (المادة: ٥٤). وأقر القانون العام للتربية والتعليم لعام ١٩٩٢ حق التعليم للفتاة؛ إذ ورد في المادة (٦) الفقرة (أ) "اعتبار التعليم إلى جانب كونه استثماراً بشرياً تنموياً بعيد المدى، فهو حق إنساني مشروع تكفله الدولة وتيسره لجميع أبناء الشعب"، وجاء في المادة (٨) "التعليم مجاني في جميع مراحل تكفله الدولة".

وتبعاً لدستور الدولة وقوانين التعليم فيها والتزاماتها الدولية؛ اتجهت سياسة الدولة نحو التأكيد على مشاركة النساء في شتى نواحي الحياة الاجتماعية، حيث افتتحت ثلاث إدارات عامة للمرأة في إطار وزارتي التعليم الفني والتعليم العالي، وجهاز محو الأمية وتعليم الكبار التابع لوزارة التربية والتعليم (الشرقي، ٢٠٠٥، ٣٧). كما رسمت السياسات والاستراتيجيات التعليمية، وأفردت مكوناً خاصاً بتعليم الفتاة في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، وأنشأت قطاعاً خاصاً بتعليم الفتاة داخل وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٥، والذي يهدف إلى تحسين معدلات التحاق الفتاة بالمدارس وتجويد التعليم وربطه باحتياجات الفتيات. إضافة إلى الاهتمام بالدراسات والبحوث حول أسباب وعوامل تدني التحاق الفتيات بالتعليم وتسربهن منه، ومحاولة طرح مشكلة تعليم الفتاة كقضية عامة، وكأولوية من أولويات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما أصبحت هذه المشكلة محور اهتمام المنظمات الدولية والدول الصديقة عند تقديم المساعدة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧، ٩).

## ٣) معوقات التحاق الفتاة بالتعليم في اليمن:

## أ- معوقات اجتماعية:

وعلى الرغم من ثبوت أهمية تعليم الفتاة بالنسبة للفرد والمجتمع، فإن هناك بعض القيم والعادات والتقاليد التي تشكل عائقًا أمام التحاق الفتيات بالتعليم ومواصلته، حيث يرى بعض أولياء الأمور أن البيت هو المكان الوحيد والمناسب للفتاة، وخروجها يعد عيبًا اجتماعيًا خاصة إذا تجاوزت الفتاة سن العاشرة، فيكفي تعليمها المبادئ الأساسية للقراءة والكتابة، ذلك أن الهدف الأساسي للفتاة هو المنزل ومساعدة الأمهات في تربية الصغار والمشاركة في العمل الزراعي وجلب المياه؛ لذا فتعليمها لا يقدم على تعليم البنين. وقد تعزى المعوقات الاجتماعية إلى ضعف وعي بعض الأسر بأهمية تعليم الفتاة، أو الزواج والمبكر، أو التفكك الأسري وغياب الدعم المعنوي. (الدالي، ٢٠٠٥، ٥٢). وقد تكون ناجمة عن تنقل الأسر من مكان إلى آخر، وعدم قدرة السلطات على مجاراة ذلك التنقل مما ينشأ عنه عدم الرغبة والعزوف عن التعليم، أو تلك التي تنشأ عن ارتفاع نسب المواليد وكثرة النسل مما يقود الآباء إلى التهاون بحق الفتاة في التعليم لصالح الذكور لسوء حالتهم المالية، حتى إذا ما سنحت الفرصة ومكنت الفتاة من الالتحاق بالتعليم مؤخرًا وقد كبر سنها لم تتحمل نفسيتهما الذهاب إلى المدارس لصغر زميلاتها في الصف، بل قد يرفض بعض الآباء عند تلك اللحظة السماح لهن بالالتحاق بالتعليم لكبر سنهن وعدم وجود معلمات ومدارس خاصة بتعليمهن. (قاسم، ٢٠٠٣، ١١).

## ب- معوقات اقتصادية:

من المعلوم أن غالبية اليمنيين يسكنون في الريف، وتقوم حياتهم على الزراعة ورعي الأغنام والماشية، والذي يشكل في أذهان أولياء الأمور التصور السائد بأن الفتاة هي العمود الفقري للعمل في الحقول الزراعية ومنابت الرعي، ومساندة الآباء في العمل الاقتصادي وتوفير المعيشة بدلًا من استئجار آخرين للعمل أو العمل بنفسها مع الآخرين من أهل البلدة؛ نظرًا لتدني دخل الأسرة وكثرة أفرادها، فتقدم الأسرة في ظل هذه الظروف المعيشية تعليم الذكور تحسبًا لمردودهم الاقتصادي المتوقع. كما إن شراء المستلزمات المدرسية وتوفير النفقات الدراسية اليومية بل ومواجهة الرسوم المدرسية الرسمية عند بعض الأسر رغم إلحاق بناتهن بالمدارس يشكل عقبة أمام استمرار أبنائهم وبناتهن في التعليم، نتيجة للفقر والعوز الذي تعيشه تلك الأسر. (قاسم، ٢٠٠٣، ٦).

## ج - معوقات تعليمية:

ومع التسليم بوجود عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها تؤثر في تدني التحاق الفتيات بالتعليم والرسوب والتسرب، إلا أن تدني كفاءة التعليم عامل مباشر ورئيس، فهو لا يمتد ليغطي كافة أجزاء اليمن، ولا يستوعب جميع الأطفال في سن التعليم ذكورًا وإناثًا في الحضر والريف على حد



سواء، ولا يتيح فرصًا متكافئة للأبناء من المستويات الاجتماعية الاقتصادية المختلفة. ويرتبط بذلك تحديدًا عدم قدرة التعليم الأساسي على استيعاب جميع الأطفال في الفئة العمرية 6-14 سنة، وهو أيضًا غير قادر على الاحتفاظ بالأطفال الملتحقين به إلى نهاية المرحلة، (الأهدل، 2010، 114)؛ إذ وصلت نسبة المتسربين من التعليم الأساسي إلى 51% من إجمالي الملتحقين، وبلغت 85% من إجمالي الملتحقين بالتعليم العام والمهني. (الحاج، 2007، 178).

وبتحليل اتجاهات نسب التسرب وأعداد المتسربين يلاحظ أن هناك ارتفاعًا ملموسًا في نسب التسرب في جميع محافظات الجمهورية، وأن نسب التسرب تزداد كلما انتقل التلميذ إلى الصفوف الأعلى، وهي بين الإناث أعلى من الذكور، وفي الأرياف أعلى من الحضر.

وعلى الرغم من التوسع في التعليم فإنه ما زال محدودًا في المناطق الريفية خاصة التعليم الثانوي، فغالبًا ما يتم فتح فصول ثانوية ملحقة بمدارس التعليم الأساسية للطلبة الذين أنهوا مرحلة التعليم الأساسي، إلا أن النصاب المحدد وزارياً لفتح فصل في أغلب الأحيان يقف عائقًا أمام استحداث فصول جديدة؛ لذا احتاج الطلبة إلى الانتقال إلى مدارس مجاورة، والذين قد يواجهون بمشاكل مختلفة مثل بعد المسافات أو ندرة وصعوبة المواصلات مما ينتج عنه حرمان كثير ممن أكملوا التعليم الأساسي من مواصلة التعليم العام وخاصة الفتيات.

وقد تكون المعوقات التعليمية في المبنى المدرسي فبعد المدارس عن موقع السكن أو تواجدها في أوساط الأسواق وعدم توفر المرافق الصحية أو عدم صلاحيتها للاستخدام، وعدم وجود أماكن للأنشطة المدرسية بل وعدم وجود مدارس خاصة للبنات، كما أن النجاح الآلي نقل الطلبة من صف إلى صف من قبل الإدارة المدرسية دون الرجوع إلى نتائج الامتحانات أو حتى مستوى الطالب تعليميًا وعدم الاهتمام بكثرة انقطاع الفتيات عن الدراسة، وتسربهن، أو عدم التحاقهن بالمدارس، ودراسة حالتهم، والعمل على معالجتها، بل والارتجالية أحيانًا في اختيار القائمين على المدارس من إداريين وأخصائيين اجتماعيين قد وسعت الفجوة بين البنين والبنات في الالتحاق بالتعليم، وزاد من نسبة المعوقات التي تحول دون التحاقهن بالتعليم ومواصلته.

#### د - معوقات جغرافية:

تشكل العوامل الجغرافية المختلفة إحدى المعوقات التي حالت وتحول دون معالجة الفجوة في التعليم بين الجنسين (وزارة التربية والتعليم، 2003، 33)، فاليمن يتمتع بطبيعة طبوغرافية فريدة ومتنوعة نظرا للموقع الذي يحتله في جنوب شبه الجزيرة العربية ويتميز بتضاريس أرضية متباينة للغاية ترتفع الهضاب فوق مستوى البحر بمتوسط يبلغ 1,830 مترًا تقريبًا ثم تعلو عند جبل النبي شعيب حتى 3760 مترًا وإلى الغرب والجنوب تتحدر الهضاب. (البنك الدولي، 2010، 25-49). ويشكل



سكان الريف حوالي ٧٣% من إجمالي السكان، حيث توجد العديد من المديريات والقرى والعزل والمحلات الريفية التي تصل إلى ١٠٦٣٣٢ قرية ومحلة (الحوثي، ٢٠٠٧، ٢١)، فالغالبية العظمى من السكان يقيمون في ١٦٠ ألف مجتمع متناثر عبر مختلف المناطق الطبوغرافية مما يجعل تقديم الخدمات أمرًا في غاية الصعوبة. وهناك قطاعات واسعة من الفئات غير المشمولة تعليميًا بما في ذلك الفتيات والفقراء وخاصة في المناطق الريفية بسبب العوامل الجغرافية. (البنك الدولي، ٢٠١٠، ٤٩).

#### ٤) واقع التعليم في محافظة المحويت:

تقع محافظة المحويت غرب العاصمة صنعاء وتبعد عنها حوالي ١٨٥ كيلو متر، ويبلغ عدد سكان المحافظة أكثر من (٥٠٠) ألف نسمة يشكل ما نسبته ٧٥% ريف ٢٥% حضر موزعين على تسع مديريات هي (المدينة، المحويت، الرجم، الطويلة، شبام، حفاش، ملحان، والخبت، وبنى سعد).

وتعد المحويت من المحافظات التي تأخر فيها تعليم الفتاة، وتشير الإحصاءات إلى أن عدد المدارس في محافظة المحويت بلغ (٦٠٨) مدرسة، منها (٤٦٩) مدرسة أساسية، (٦) مدارس ثانوية، (١٣٣) مدرسة أساسية ثانوية، في حين أن عدد مدارس الذكور (٣٦) مدرسة، ومدارس الإناث (٤٤) مدرسة، أما بقية المدارس وعددها (٥٦٤) مدرسة فالتعليم فيها مختلط من الجنسين. وبلغ عدد المعلمين المساهمين في جدول الحصص المدرسية (٥٧٣٥) معلمًا ومعلمة، عدد الذكور (٤٩٢٢) معلمًا، بنسبة (٨٦%)، وعدد الإناث (٨١٣) معلمة، بنسبة (١٤%) من إجمالي المعلمين المساهمين في جدول الحصص المدرسية، (خلاصة التقرير الإحصائي لمدارس محافظة المحويت للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥، ٣).

وقد بلغ عدد الطلبة في التعليم الأساسي والثانوي (١٤٠٨٥٧) طالبًا وطالبة في العام الدراسي (٢٠١٣م-٢٠١٤م)، منهم (٥٨%) ذكور، بمقابل (٤٢%) من الإناث، في حين بلغ عدد الطلبة في التعليم الأساسي للعام نفسه (١٢٤٥٠٢)، الذكور منهم (٧٢٠٢٦) طالبًا، بمقابل (٥٢٤٧٦) طالبة، بينما بلغ عدد الطلبة في التعليم الثانوي (١٦٣٥٥)، بلغ عدد الذكور منهم (١٠٣٠٢) طالب، وبلغ عدد الإناث (٦٠٥٣) طالبة (التقرير السنوي لمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للعام ٢٠١٤، ١١). وبلغت نسبة التحاق الفتيات بالتعليم الأساسي (٤١%) وغير الملتحقات (٥٩%)، كما أن نسبة التحاق الفتيات بالتعليم الثانوي (١٣%) وغير الملتحقات (٨٧%)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود مبانٍ مدرسية مخصصة لتعليم الفتاة (التقرير السنوي لمكتب التربية بمحافظة المحويت للعام ٢٠١٦، ١١٥).

وأوضحت المؤشرات الميدانية توفر المبنى المدرسي بالمحافظة بنسبة (٩٠%)، منها (٧٣%) صالحة للتدريس و(٢٣%) غير صالحة وآيلة للسقوط، كما أن (٤٥%) من المباني المدرسية تحتاج إلى ترميم، و(٥٥%) تحتاج إلى إضافة فصول دراسية جديدة، حيث يوجد في هذه المدارس كثافة طلابية لا تسمح باستيعاب جميع الطلبة في فصول دراسية، وهو ما جعل المدرسين بهذه المدارس



يدرسون في بيئات صافية غير مناسبة مثل: (تحت الدرج، في الساحة، تحت الأشجار، تحت طرابيل، صندوق، وغيرها) (التقرير العام لفريق التوجيه التربوي بمحافظة المحويت ٢٠١٦، ٤).

### ب) الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية مباشرة وأمكن الاستفادة منها في بعض الجوانب النظرية والميدانية.

١- دراسة الشهاري وآخرون، ١٩٩٢: هدفت إلى تعرف أسباب تدني التحاق الفتيات بالتعليم الابتدائي في ريف المحافظات الشمالية الغربية من اليمن. واستخدمت البطاقة المدرسية، والمقابلة، والاستبانة لجمع المعلومات من (٤٤٦) فردًا من أولياء الأمور والمعلمين والشخصيات الاجتماعية من ثمان مديريات، وتوصلت إلى أن تدني التحاق الفتيات بالتعليم تعود إلى أسباب تعليمية واجتماعية واقتصادية وثقافية؛ إلا أن الأسباب التعليمية كانت ذات تأثير كبير مثل الاختلاط، وعدم وجود معلمات، وسوء اختيار مواقع المدارس.

٢- دراسة الشرعي، ١٩٩٥: هدفت إلى التحقق من المشاكل التي يعانيه تعليم الفتاة في محافظة شبوة، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة على (٧٤٧) فردًا من الفتيات والآباء والأمهات والأخوة، وتوصلت إلى تأكيد معاناة تعليم الفتاة في شبوة من مشاكل متنوعة على رأسها تدني معدلات الالتحاق، والتسرب، وأن الجانب الاجتماعي المتشدد نحو تعليم الفتاة والاختلاط مشكلتان رئيسيتان.

٣- دراسة القرمطي، ١٩٩٦: هدفت إلى التعرف على اتجاهات أولياء الأمور حول تعليم بناتهم، وأهم المعوقات التي تقف في طريقهن، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٦٠) فردًا تم اختيارهم من ثلاث مناطق في أمانة العاصمة، وتوصلت إلى أن تعليم الفتاة يشكل أعباء جديدة على الأسرة ويؤدي إلى تأخر فرصة زواجها مبكرًا ولا تستطيع الفتاة أن تتعلم وتعمل.

٤- دراسة هاشم، ٢٠٠٠: هدفت إلى تعرف عوائق تعليم الفتاة الريفية في اليمن، واستخدمت المنهج الاحصائي، وتوصلت إلى أن المعوقات التي تحول دون تعليم الفتاة متنوعة، وأهمها العادات والتقاليد كالزواج المبكر، وعدم وجود مدارس مستقلة للفتيات.

٥- دراسة الحوثي وآخرون، ٢٠٠٢: هدفت إلى تعرف أسباب التسرب في مرحلة التعليم الأساسي بمديرية العدين محافظة إب، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم إجراء المقابلات مع (٩٤) فردًا من أولياء الأمور والقيادات المحلية، وتوصلت إلى أن التعليم المختلط هو الأقوى تأثيرًا، بالإضافة إلى عدم القدرة المالية لأولياء الأمور.

٦- دراسة محمد قحوان، ٢٠٠٣: هدفت إلى معرفة أسباب التسرب في المدارس بمحافظة صعدة وعلاقتها بخصائص المجتمع، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة من

- المعلمين. وتوصلت إلى أن الخصائص السكانية والاجتماعية والاقتصادية لها علاقة بتسرب التلاميذ، مثل: كثرة الإنجاب، انخفاض الدخل، البطالة، مشاركة الأبناء في أعمال آبائهم، والاختلاط.
- ٧- دراسة الدالي، ٢٠٠٥: هدفت إلى توفير بيانات نوعية عن ظاهرة تسرب الفتيات من التعليم الأساسي بأمانة العاصمة، وأسباب انقطاع الفتيات عن التعليم، استخدمت المنهج الوصفي، وتناولت عينة من الطالبات في أمانة العاصمة من الصف الخامس وحتى الصف الثامن من عام ٢٠٠١/٢٠٠٢م وحتى عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥م باستخدام طريقة الفوج، وبلغ عددهن (١٦٤١٣) طالبة، وقد تسرب ما نسبته (٩,٧%)، وتوصلت الدراسة إلى أن الفقر كان السبب الرئيس في تسرب الطالبات، وكذلك سوء المعاملة من المعلمات.
- ٨- دراسة UNICEF, 2005: هدفت إلى تحديد القضايا الجوهرية في تعليم الفتاة وطبيعة وعمق العوامل الكامنة وراء استمرار الفجوة بين الجنسين في التعليم الأساسي، وتحليل الجوانب المؤسسية التي أدت إلى تعميق واستمرار الفجوة، وخلصت إلى عدة نتائج منها انخفاض معدلات التحاق الفتاة بالتعليم في الريف لعدم وجود مدارس مستقلة للفتيات، والتشتت السكاني، والاختلاط، وازدحام الفصول، والكلفة العالية للتعليم لدى الفقراء.
- ٩- دراسة الشاذلي، ٢٠١٢: هدفت إلى معرفة معوقات التحاق الفتيات بالتعليم في المناطق الساحلية بمحافظة تعز، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة على (٢٨٢) من المعلمين بمدارس التعليم العام في موزع وذباب والمخا، وتوصلت إلى أن المعوقات التعليمية جاءت في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الجغرافية والاقتصادية، ثم المعوقات الاجتماعية.
- ١٠- دراسة صلاح، ٢٠١٤: هدفت إلى تعرف العوامل المجتمعية المؤدية إلى التسرب من التعليم الأساسي بمحافظة صنعاء، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت ثلاث استبانات على عينة قوامها (٤٤٣) من القيادات التربوية والمتسربين وأولياء أمورهم، وتوصلت إلى أن العوامل الاجتماعية والثقافية حازت على أعلى تقدير من العوامل الاقتصادية.
- من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في بعض جوانبها، وتختلف في بعض الجوانب الأخرى. فمن حيث الهدف تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها هدفت إلى معرفة أسباب تدني التحاق الفتيات بالتعليم والتسرب منه، باستثناء بعض الدراسات التي تناولت الأسباب دون تخصيص، كدراسة " صلاح".
- واعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وتفاوتت في الأداة المستخدمة، فمنها ما اعتمد على استبيان، ومنها ما اعتمد على المقابلة، ومنها ما جمع بين أداتين أو أكثر، كما تباينت في عيناتها، فبعضها اقتصر على فئة واحدة مثل المعلمين، أو أولياء الأمور، أو الفتيات، وبعضها شمل فئتين أو أكثر، وتراوح حجم العينات ما بين (٨٥-٧٤٧) فردًا. وتبلغ عينة الدراسة الحالية (٢٠٠) فردًا.

وأجريت معظم الدراسات السابقة في اليمن في أماكن مختلفة هي تعز وإب وشبوة وصنعاء وصعدة. وأجريت الدراسة الحالية في المحويت. وحيث إن للمكان تأثيرًا واضحًا في طبيعة المعوقات، استنادًا إلى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والتعليمية في تلك الأماكن، فإن إجراء الدراسة الحالية في إطار متغيرات أخرى يمكن أن يقدم إسهامًا معرفيًا يخدم مجال دراسات تعليم الفتاة.

### ثالثًا: إجراءات الدراسة الميدانية

#### أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم العام بمحافظة المحويت البالغ عددهم (٥٧٣٥) معلمًا ومعلمة، منهم (٤٩٢٢) معلمًا، و(٨١٣) معلمة، يعملون في (٦٠٨) مدرسة، منها (٣٦) مدرسة بنين، و(٤٤) مدرسة بنات، و(٥٦٤) مدرسة مختلطة (بنين، بنات)، موزعة على مديريات المحافظة التسع وهي (المدينة، المحويت، الرجم، الطويلة، شبام، حفاش، ملحان، والخبت، وبنى سعد).

#### ب) عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العنقودية (متعددة المراحل)، وذلك على النحو الآتي:

- ١- عينة المديريات: تم اختيار ثلاث مديريات، هي (المحويت، الرجم، شبام).
- ٢- عينة المدارس: تم اختيار (٢٣) مدرسة بطريقة قصدية، حيث تم اختيار مدارس من داخل مراكز المديريات لتمثل المدينة ومدارس من خارجها لتمثل الريف.
- ٣- العينة البشرية: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٠٠) من المعلمين في المدارس المختارة وبنسبة (٢٠%) من إجمالي المعلمين في المديريات المختارة. ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة تبعًا لمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل، والمديرية.

جدول رقم (1) حجم عينة الدراسة وخصائصها

م	المتغير	مستوياته	التكرار	النسبة %	المجموع
1	الجنس	ذكر	101	50.5%	200
		انثى	99	49.5	
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	182	91.0	200
		عازب	18	9.0	
3	المؤهل العلمي	ثانوية	35	17.5	200
		دبلوم عام	26	13.0	
		دبلوم جامعي	11	5.5	
		بكالوريوس	124	62.0	
		ماجستير	4	2.0	
٤	المديرية	الرجم	60	30.0	200
		المحويت	70	35.0	
		شبام	70	35.0	

## ج) أداة الدراسة:

وتمثلت في الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتحدد موضوع الاستبانة ليشمل - إلى جانب البيانات الأولية المتعلقة بخصائص أفراد العينة- مجالات الدراسة وهي: المجال الأول: المعوقات الاجتماعية، المجال الثاني: المعوقات الاقتصادية، المجال الثالث: المعوقات التعليمية، المجال الرابع: المعوقات الجغرافية.

وللتأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في التربية من أقسام مختلفة للحكم على مدى صلاحيتها ومدى شموليتها للمجالات التي تغطيها ووضوح فقراتها ومدى ترابطها وصلتها بموضوع الدراسة، وتم إجراء التعديلات في ضوء مقترحات المحكمين. وللتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (2) معامل ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ

رقم المجال	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المعوقات الاجتماعية	.823
2	المعوقات الاقتصادية	.793
3	المعوقات التعليمية	.804
4	المعوقات الجغرافية	.864
	المجالات بشكل عام مجتمعة	.861

من الجدول يتبين أن معامل الثبات بلغ (.861)، وهي نسبة عالية وكانت معامل ألفا كرونباخ لكل مجال عند حذفه أقل من معامل ثبات المقياس بشكل عام باستثناء مجال المعوقات الجغرافية فقد كانت أعلى ما يعني أن المعوقات الجغرافية غير ثابتة من بيئة إلى أخرى.

## رابعاً: المعالجات الإحصائية:

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة .
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة عن كل عبارة وكذلك لكل مجال وللمجالات بشكل عام. وتحدد مدى المتوسطات للمقياس الثلاثي بـ:

موافق	لا أدرى	غير موافق
2.34 - 3	1.67 - 2.33	1 - 1.66

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابي
- اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين الذكور والإناث، وبين العزاب والمتزوجين.

• تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل والمديرية.

• اختبار دنر سي لمعرفة اتجاه الفروق وفقاً لمتغيري المؤهل والمديرية.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### (١) الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيس الذي نصه "ما المعوقات التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت" فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وللمجالات بشكل عام.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المجالات بشكل عام

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	المعوقات الاجتماعية	17	2.70	.347	2
2	المعوقات الاقتصادية	12	2.64	.327	3
3	المعوقات التعليمية	19	2.77	.278	1
4	المعوقات الجغرافية	11	2.44	.285	4
متوسط المجالات بشكل عام		59	2.64	.261	

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الأربعة تقع ضمن المدى ( 2.34 - 3) وبدلالة لفظية موافق، أي أنها جميعاً تعد وفقاً لتقديرات أفراد العينة معوقات تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت؛ إلا أن المعوقات التعليمية كانت ذات تأثير كبير حيث نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (.278)، تلتها المعوقات الاجتماعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (.347)، وجاءت المعوقات الاقتصادية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (.327)، وجاءت المعوقات الجغرافية في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (.285).

### (٢) الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

ونصه "ماهي المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت"، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال المعوقات الاجتماعية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	قلة الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الفتاة.	2.90	.370	1
2	الاعتقاد بكفاية تعليم القراءة والكتابة للفتاة	2.76	.560	7
3	معارضة المجتمع للتعليم المختلط	2.88	.408	2
4	تفضيل المجتمع لاحتجاب الفتاة وبقائها في المنزل	2.55	.775	12
5	تفشي الأمية بين صفوف أولياء الأمور	2.74	.533	8
6	الاعتقاد بأن التعليم يكسب الفتاة عادات لا يقبلها المجتمع	2.53	.679	13
7	التعليم عيب عند بعض الأسر	2.59	.724	11
8	تفضيل تعليم البنين على البنات	2.65	.655	10
9	الزواج المبكر	2.76	.551	7
10	التعليم يفقد الفتاة فرصة الزواج	2.41	.744	15
11	الازواج يفضلون الفتيات غير المتعلمات	2.43	.741	14
12	اعتقاد بعض الأسر بأن مكان الفتاة البيت	2.67	.652	9
13	المشاكل الأسرية بين الوالدين	2.82	.522	4
14	حاجة الأسرة للفتاة في الاعمال المنزلية	2.82	.499	4
15	تقبل الاهالي لتسرب الفتيات من التعليم	2.78	.520	5
16	وفاة أحد الابوين	2.77	.528	6
17	عدم متابعة أولياء الأمور للفتيات في أثناء الدراسة	2.83	.478	3
	المتوسط العام للمعوقات الاجتماعية بشكل عام	2.70	.347	

يلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات الاجتماعية تقع ضمن المدى (3 - 2.34) وبدلالة لفظية موافق، إلا أنها تباينت في حدتها؛ حيث حازت الفقرة (1) " قلة الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الفتاة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (0,370)، والفقرة (3) "معارضة المجتمع للتعليم المختلط" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (0,408)، بينما جاءت الفقرة (11) "الازواج يفضلون الفتيات غير المتعلمات" في المرتبة الرابعة عشر، بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,741)، والفقرة (10) "التعليم يفقد الفتاة فرصة الزواج" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2,41) وانحراف معياري (0,744).

مما سبق يتبين أن من أبرز المعوقات الاجتماعية وفقاً لتقديرات أفراد العينة: قلة الوعي بأهمية تعليم الفتاة، ومعارضة التعليم المختلط، وعدم متابعة أولياء الأمور للفتيات في أثناء الدراسة، وتقبل تسربهن، والاعتقاد بكفاية القراءة والكتابة للفتاة، وكذلك الزواج المبكر؛ ويعزى ذلك إلى الجانب الاجتماعي المتشدد، وانتشار الأمية وضعف التعليم في تلك المناطق، والعادات والتقاليد النابعة من ثقافة المجتمع حول أهمية التعليم للفتيات، ومكانتهن في المجتمع، والنظرة الدونية للمرأة بشكل عام.

## ٣) الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

ونصه " ماهي المعوقات الاقتصادية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت"، وكانت النتائج كما في الجدول (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال المعوقات الاقتصادية

الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
6	.573	2.73	طبيعة العمل في البيت والحقل والمزرعة لا يتطلب شهادة.	1
8	.662	2.66	حاجة الأهل لعمل الفتاة من أجل زيادة الدخل.	2
1	.457	2.83	ارتفاع تكاليف المعيشة.	3
8	.620	2.66	رغبة الفتيات في العمل للحصول على عائد اقتصادي .	4
9	.788	2.54	تعارض أوقات الدراسة مع الاعمال المنزلية المناطة بالفتيات.	5
3	.495	2.81	عدم قدرة الأسرة على توفير أجور مواصلات من وإلى المدرسة.	6
5	.610	2.75	قلة فرص توظيف الفتيات في الريف.	7
10	.892	1.74	الاستغناء عن تعليم الفتاة نتيجة المستوى الاقتصادي العالي للأسرة.	8
4	.541	2.78	الأسرة لا تستطيع توفير جميع متطلبات الدراسة.	9
5	.538	2.75	غياب الجدوى الاقتصادية للملتحقات بالمدارس.	10
2	.492	2.82	ارتفاع مستوى البطالة في اوساط المتعلمات .	11
7	.663	2.71	مردود الوظيفة لا يسد حاجات الفتاة المعيشية.	12
	.32785	2.6423	المتوسط العام للمعوقات الاقتصادية بشكل عام	

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن فقرات المعوقات الاقتصادية قد تباينت في الترتيب، تبعاً لمتوسطاتها الحسابية، فقد حازت الفقرة (٣) والتي نصها " ارتفاع تكاليف المعيشة " على المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي (٢،٨٣) وانحراف معياري (٠،٤٥٧)، بينما حصلت الفقرة (٨) والتي نصها " الاستغناء عن تعليم الفتاة نتيجة المستوى الاقتصادي العالي للأسرة " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١،٧٤) وانحراف معياري (٨٩٢).

مما سبق يتبين أنه يوجد أمام تعليم الفتيات والتحاقهن بالمدارس كثير من المعوقات الاقتصادية من أبرزها: ارتفاع تكاليف المعيشة، وذلك نتيجة للحالة الاقتصادية المتدهورة لأولياء الأمور في هذه المناطق، ولذا تحرم الفتيات من التعليم نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة، وعدم قدرة أولياء الأمور على الإيفاء بمتطلبات الدراسة، وحاجة أولياء الأمور إلى الفتيات في الحقل أو المنزل أو المرعى، للمساهمة في الدفع بالحالة المعيشية للأسرة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (الشرعي، ١٩٩٥) و(قحوان، ٢٠٠٣) و(صلاح، ٢٠١٤) التي أجريت في محافظات شبوة وصعدة وصنعاء على التوالي، وتوصلت إلى أن العوامل الاجتماعية حازت على تقدير أعلى من العوامل الاقتصادية. بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل من (القرمطي، ١٩٩٦) بأمانة العاصمة صنعاء، و(العيصائي، ٢٠٠١) و(الشاذلي، ٢٠١٢)، و(الحوثي وآخرون، ٢٠٠٢) بمحافظة تعز وإب، حيث حازت العوامل الاقتصادية على تقدير أعلى



من العوامل الاجتماعية؛ وقد يرجع ذلك إلى انتشار التعليم وارتفاع مستوى الوعي الاجتماعي بأهمية تعليم الفتاة في أمانة العاصمة وتعز وإب. في حين تتشابه محافظات شبوة وصعدة وصنعاء والمحويت من حيث تأخر التعليم وانتشار الأمية وسيادة ثقافة اجتماعية متشددة تجاه تعليم الفتاة.

#### ٤) الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:

ونصه "ماهي المعوقات التعليمية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت" وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال المعوقات التعليمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
1	عدم تطبيق إلزامية التعليم	2.73	.575	10
2	عدم وجود معلمات	2.70	.643	11
3	ضعف مستوى التعليم العام في مدارس مديريات الجبل	2.76	.542	8
4	نقص التجهيزات المدرسية المساعدة للعملية التعليمية	2.78	.510	7
5	غياب التوجيه والإشراف الحقيقي من الجهات المختصة بالمدارس	2.68	.554	12
6	غياب الصلة بين المدرسة والمجتمع	2.85	.446	3
7	غياب المرافق الصحية في المدارس	2.91	.326	1
8	عدم صلاحية المرافق الصحية في المدارس	2.87	.422	2
9	تردي الأبنية المدرسية	2.84	.457	4
10	عدم توفر الصفوف الدراسية العليا في المدارس النائية	2.87	.392	2
11	غياب الخدمات النفسية والإرشادية المدرسية	2.87	.379	2
12	صعوبة المناهج وغياب عنصر التشويق فيها	2.81	.498	5
13	بعد المناهج عن واقع الفتاة الريفية في مديريات الجبل	2.68	.648	12
14	الرسوب المتكرر عند بعض الفتيات	2.74	.533	9
15	التزام بين الطلبة في المدارس المختلطة	2.70	.586	11
16	عدم وجود مدارس خاصة بالفتيات	2.68	.608	12
17	عدم وجود إحصائية اجتماعية تساعد في حل مشكلات الفتيات	2.62	.699	13
18	غياب المعلمين المتكرر	2.76	.551	8
19	تدني شعور الإدارة والمعلمين بالمسئولية التعليمية تجاه تعليم الفتاة	2.80	.530	6
	المتوسط العام للمعوقات التعليمية	2.76	.278	

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن كل فقرات المعوقات التعليمية حصلت على متوسطات حسابية تقع ضمن المدى (3 - 2.34) وبدلالة لفظية موافق، مع تباينها في الترتيب؛ حيث جاءت الفقرة (7) "غياب المرافق الصحية في المدارس" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.326)، تليها الفقرات (8، 10، 11) ونصها على التوالي "عدم صلاحية المرافق الصحية في المدارس" و"عدم توفر الصفوف الدراسية العليا في المدارس النائية" و"غياب الخدمات النفسية والإرشادية المدرسية" بمتوسط حسابي (2.87)، وانحرافات معيارية (0.326)، (0.392)، (0.379) بينما

حصلت الفقرة (١٧) ونصها "عدم وجود اخصائية اجتماعية متخصصة تساعد في حل مشكلات الفتيات التعليمية" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وانحراف معياري (٠.٦٩٩).

مما سبق يتبين أن من أبرز المعوقات التعليمية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام: غياب المرافق الصحية في المدارس، وعدم صلاحيتها إن وجدت، وعدم توفر المياه، وتُعزى هذه النتيجة من ناحية إلى صعوبة قضاء الفتيات حاجتهن في الخلاء كما هو الحال بالنسبة للذكور، وتُعزى من ناحية أخرى إلى ضعف اهتمام المسؤولين بالمدارس وتوفير المرافق الصحية اللازمة التي تشجع الفتيات على الالتحاق بالتعليم وقلة خروجهن من المدارس في أثناء الدراسة؛ مما يخلق انطباعاً سيئاً لدى أولياء الأمور ويضعف استجابتهن لإرسال فتياتهن للتعليم.

كما يتضح أن من أبرز المعوقات التعليمية، غياب الصلة بين المدرسة والمجتمع، وتردي الأبنية المدرسية، وصعوبة المناهج، وغياب عنصر التشويق فيها، وتدني شعور الإدارة والمعلمين بالمسئولية تجاه تعليم الفتاة، ونقص التجهيزات المدرسية، وغياب المعلمين المتكرر، والرسوب المتكرر عند بعض الفتيات، وعدم تطبيق إلزامية التعليم، وعدم وجود معلمات، وعدم وجود مدارس خاصة بالفتيات، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب مبدأ الثواب والعقاب وتفتي الفساد والرشوة والأزمات السياسية والاقتصادية المستمرة، والذي يؤدي بدوره إلى إهمال الأبنية المدرسية، وعدم ترميمها والعجز وضعف الاهتمام بها من قبل القائمين والمسؤولين عليها، وينعكس ذلك في عدم تهيئة الجو المناسب والجاذب للفتيات، والذي يمكنهن من مواصلة التعليم دون انقطاع أو تسرب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (الشهاري، ١٩٩٢) و(الشرعي، ١٩٩٥) و(القرمطي، ١٩٩٦) و(هاشم، ٢٠٠٠) و(العيسائي، ٢٠٠١) و(الحوثي، ٢٠٠٢) و(الحوثي وآخرون، ٢٠٠٢) و(الشاذلي، ٢٠١٢) والتي أظهرت أن الأسباب التعليمية والتعليمية المختلط هي الأقوى تأثيراً في تدني التحاق الفتيات بالتعليم، رغم وجود معوقات أخرى اجتماعية وثقافية واقتصادية.

#### ٥) الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:

ونصه "ماهي المعوقات الجغرافية التي تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت" وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجال المعوقات الجغرافية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	البيئة الريفية الجبلية لا تحض على التعليم	2.06	.713	8
2	الحرارة العالية لها أثرها السلبي على تعليم الفتاة	1.85	.668	10
3	الحرارة تعقد البقاء في الصفوف بالقيود الاجتماعية المفروضة	1.82	.650	11
4	الحرارة تمنع الفتيات من الذهاب إلى المدرسة نتيجة بعدها	1.88	.684	9
5	الرياح الموسمية لها أثرها النفسي على الفتيات	2.61	.701	7
6	التناثر السكاني يجعل بناء مدارس كافية باهض الثمن	2.72	.541	5
7	بعد المنازل عن المدرسة القائمة	2.85	.415	1
8	عدم وجود مواصلات بين المنزل والمدرسة	2.79	.466	4
9	المخاطر المحتملة على الفتيات الناتجة عن طول المسافة بين المدرسة والمنزل	2.82	.434	2
10	توقيت الدراسة غير مناسب للبيئة الجبلية	2.67	.658	6
11	تنقل الأسر من مكان إلى آخر بحثاً عن المعيشة	2.80	.501	3
	المتوسط العام للمعوقات الجغرافية بشكل عام	2.44	.285	

يلاحظ من الجدول رقم (٧) وجود سبع فقرات تمثل معوقات جغرافية تحول دون التحاق الفتيات بالتعليم في محافظة المحويت وفقاً لتقديرات أفراد العينة، هي: الفقرة (٧) "بعد المنازل عن المدرسة القائمة" والفقرة (٩) "المخاطر المحتملة على الفتيات الناتجة عن طول المسافة بين المدرسة والمنزل"، والفقرة (١١) "تنقل الأسر من مكان إلى آخر بحثاً عن المعيشة"، والفقرة (٨) "عدم وجود مواصلات بين المنزل والمدرسة"، والفقرة (٦) "التناثر السكاني يجعل بناء مدارس كافية باهض الثمن"، والفقرة (١٠) "توقيت الدراسة غير مناسب للبيئة الجبلية"، والفقرة (٥) "الرياح الموسمية لها أثرها النفسي على الفتيات"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.85) و (2.61) وهي تقع ضمن المدى (3 - 2.34) وبدلالة لفظية موافق.

مما سبق يتبين أن من أبرز المعوقات الجغرافية تأثيراً على التحاق الفتيات بالتعليم في المحويت: بعد المنازل عن المدرسة القائمة، والمخاطر المحتملة على الفتيات الناتجة عن طول المسافة بين المدرسة والمنزل، ويُعزى ذلك إلى أن معظم المدارس القائمة بعيدة عن المنازل القائمة، كما أن المناطق المدروسة مناطق جبلية وعرة، وذات تشتت سكاني كبير، وفي ذلك جملة من الأخطار التي قد تصيب الفتيات في أثناء ذهابهن وعودتهن من المدارس، ومن أمثلة ذلك الحيوانات المفترسة والزواحف التي قد توجد في مثل هذه المناطق غير المأهولة بالسكان، والانزلاقات الجبلية خاصة في أثناء مواسم الأمطار. وإضافة إلى ذلك توقيت الدراسة غير مناسب للبيئة الريفية، فأغلب الأفراد مشغولون بالزراعة

كونه موسم أمطار، ويكونوا في أمس الحاجة إلى عمل الفتيات في الحقل والمنزل بسبب ضيق العيش والحالة الاقتصادية المتدهورة لدى أغلب سكان المناطق الريفية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شاذلي، ٢٠١٢) التي أجريت في مناطق ساحلية وتوصلت إلى أن المعوقات الجغرافية حازت على تقدير أعلى من المعوقات الاجتماعية والاقتصادية؛ ويعزى ذلك إلى اختلاف البيئة الجبلية عن البيئة الساحلية، فارتفاع درجات الحرارة والرطوبة وشدة الرياح الموسمية في المناطق الساحلية تؤثر بدرجة أكبر في التحاق الفتيات بالتعليم ومواصلته مقارنة بتأثيرها في البيئة الجبلية.

## ٦) الإجابة عن السؤال الخامس:

وللإجابة على السؤال الخامس الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل، والمديرية" فقد استخدم الباحث اختبار (ت) واختبار (ف) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتية:

### أ- الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار ت لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المعوقات الاجتماعية	ذكر	101	2.7635	.30441	2.648	198	.009	دالة
	انثى	99	2.6352	.37787				
المعوقات الاقتصادية	ذكر	101	2.6994	.29702	2.521	198	.012	دالة
	انثى	99	2.5840	.34850				
المعوقات التعليمية	ذكر	101	2.8452	.18709	4.023	198	.000	دالة
	انثى	99	2.6927	.33080				
المعوقات الجغرافية	ذكر	101	2.4635	.25825	1.088	198	.278	غير دالة
	انثى	99	2.4197	.31025				
الكلية	ذكر	101	2.6929	.21139	3.037	198	.003	دالة
	انثى	99	2.5829	.29488				

تبين من الجدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة لكل مجال من المجالات الثلاثة هي (0.009)، (0.012)، (0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) المحدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ ). وكذلك بالمثل بالنسبة للمجالات بشكل عام، في حين لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المعوقات الجغرافية تعزى لمتغير الجنس؛ حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة لهذا المجال (0.278). وهي أعلى من مستوى الدلالة (المعنوية) المحدد مسبقاً.

### ب- الفروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٩) نتائج اختبارات لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الحالة الاجتماعية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المعوقات الاجتماعية	متزوج	182	2.7130	.34097	1.687	198	.093	غير دالة
	عازب	18	2.5686	.39845				
المعوقات الاقتصادية	متزوج	182	2.6494	.32225	.971	198	.333	غير دالة
	عازب	18	2.5707	.38292				
المعوقات التعليمية	متزوج	182	2.7788	.26853	1.466	198	.144	غير دالة
	عازب	18	2.6784	.35737				
المعوقات الجغرافية	متزوج	182	2.4436	.28535	.273	198	.785	غير دالة
	عازب	18	2.4242	.29251				
الكلية	متزوج	182	2.6462	.25879	1.329	198	.185	غير دالة
	عازب	18	2.5605	.28216				

تبين من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول المعوقات في المجالات الأربعة والمجالات بشكل عام تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة أعلى من مستوى الدلالة (المعنوية) النظري المحدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ ).

### ج- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المعوقات الاجتماعية	بين المجموعات	.541	4	.135	1.121	.348	غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	23.542	195	.121			
	الكلية	24.083	199				
المعوقات الاقتصادية	بين المجموعات	.227	4	.057	.523	.719	غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	21.163	195	.109			
	الكلية	21.390	199				
المعوقات التعليمية	بين المجموعات	.396	4	.099	1.287	.276	غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	14.992	195	.077			
	الكلية	15.387	199				
المعوقات الجغرافية	بين المجموعات	.888	4	.222	2.829	.026	دالة
	داخل المجموعات الكلية	15.311	195	.079			
	الكلية	16.199	199				
الكلية	بين المجموعات	.422	4	.106	1.562	.186	غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	13.173	195	.068			
	الكلية	13.595	199				

يتبين من الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مجال المعوقات الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة لهذا المجال (٣٤٨٠) وهي أعلى من مستوى الدلالة (المعنوية) المحدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ ). وكذلك بالمثل بالنسبة لبقية المجالات والمجالات بشكل عام مجتمعة ما عدا مجال المعوقات الجغرافية، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المعوقات الجغرافية تعزى لمتغير المؤهل حيث كانت القيمة الفائية المحسوبة لهذا المجال هي (٠٢٦٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) النظري والمحدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ ). ولمعرفة اتجاهات الفروق الإحصائية في مجال المعوقات الجغرافية التي تحول دون تعليم الفتاة تبعاً لمتغير المؤهل قام الباحث باستخدام اختبار دنت سي للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار دنت سي لمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير المؤهل

المتغير	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الاختلافات			
				ثانوية	دبلوم عام	دبلوم جامعي	بكالوريوس
المعوقات الجغرافية	ثانوية	35	2.5688	-	14575	.10602	*.16634
	دبلوم عام	26	2.4231	-	-	-.03973	.02058
	دبلوم جامعي	11	2.4628	-	-	-	.06032
	بكالوريوس	124	2.4025	-	-	-	-
	ماجستير	4	2.6136	-	-	-	-

\*تعني أن القيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥%)

يتبين من الجدول رقم (١١) أن الفروق ذات الدلالة كانت بين حملة الثانوية والبكالوريوس حيث كانت تصورات حملة الثانوية للمعوقات الجغرافية أعلى من حملة البكالوريوس وذلك بسبب إدراكهم للمعوقات التي حالت بينهم وبين اكمال دراستهم الجامعية ما يعني أنهم أكثر تحسناً للظروف والمعوقات من غيرهم من حملة المؤهلات العليا.

#### د- الفروق تبعاً لمتغير المديرية:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير المديرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المعوقات الاجتماعية	بين المجموعات	3.68	2	1.841	17.779	.000	دالة
	داخل المجموعات	20.40	197	.104			
	الكلية	24.08	199				
المعوقات الاقتصادية	بين المجموعات	4.45	2	2.228	25.919	.000	دالة
	داخل المجموعات	16.93	197	.086			

				199	21.39	الكلية	
دالة	.000	25.227	1.569	2	3.137	بين المجموعات	المعوقات التعليمية
			.062	197	12.25	داخل المجموعات	
				199	15.38	الكلية	
دالة	.000	18.441	1.277	2	2.55	بين المجموعات	المعوقات الجغرافية
			.069	197	13.64	داخل المجموعات	
				199	16.19	الكلية	
دالة	.000	29.941	1.585	2	3.16	بين المجموعات	الكلية
			.053	197	10.42	داخل المجموعات	
				199	13.59	الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مجال المعوقات الاجتماعية تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة لهذا المجال هي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) النظري والمحدد مسبقاً ( $\alpha = 05$ ). وكذلك بالمثل بالنسبة لبقية المجالات والمجالات بشكل عام مجتمعة توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ولمعرفة اتجاهات الفروق الإحصائية قام الباحث باستخدام اختبار دننت سي للمقارنات البعدية

وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار دننت سي لمعرفة اتجاه الفروق تبعا لمتغير المديرية

المتغير	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الاختلافات	
				الرجم	شيام
المعوقات الاجتماعية	الرجم	60	2.8471	-	.09580*
	المحويت	70	2.5227	-	-.22857*
	شيام	70	2.7513	-	-
المعوقات الاقتصادية	الرجم	60	2.7455	-	.30649*
	المحويت	70	2.4390	-	-.31818*
	شيام	70	2.7571	-	-
المعوقات التعليمية	الرجم	60	2.8535	-	-.01491*
	المحويت	70	2.5992	-	-.26917*
	شيام	70	2.8684	-	-
المعوقات الجغرافية	الرجم	60	2.4394	-	-.13853*
	المحويت	70	2.3078	-	-.27013*
	شيام	70	2.5779	-	-
الكلية	الرجم	60	2.7214	-	-.01733*
	المحويت	70	2.4672	-	-.27151*
	شيام	70	2.7387	-	-

\*تعني أن القيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥%)

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن الفروق ذات الدلالة كانت بين مديرية الرجم من جهة وبين المحويت وشبام من جهة أخرى ولصالح مديرية الرجم، وكذلك بين المحويت وشبام لصالح مديرية شبام في مجال المعوقات الاجتماعية كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية، حيث كانت الرجم هي الأعلى، يليها شبام، ثم المحويت، ويعزو الباحث السبب إلى أن مديرية المحويت هي واقعة في عاصمة المحافظة -أي في المدينة- بينما تقع المديرية الأخرى في الأرياف، وهذا يعني أن تأثير المعوقات الاجتماعية في الريف أقوى منه في المدينة.

وكذلك بالمثل بالنسبة لبقية المجالات فإن الفروق لصالح مديرية شبام في جميع المجالات ما عدا المجال الأول (المعوقات الاجتماعية) كما أن الفروق بين مديرتي الرجم وشبام غير دالة في المجالات (الاقتصادية والتعليمية) ودالة في بقية المجالات، ومن خلال العرض السابق نستنتج أن البيئات الريفية أكثر إعاقة لتعليم الفتاة من البيئة الحضرية (المدينة).

### خامسًا: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

#### (أ) ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- يقف أمام التحاق الفتاة بالتعليم العام ومواصلته في محافظة المحويت عدد من المعوقات التعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والجغرافية.

٢- حازت المعوقات التعليمية على المرتبة الأولى، ومن أبرزها: غياب المرافق الصحية في المدارس، وعدم صلاحيتها إن وجدت، وغياب الصلة بين المدرسة والمجتمع، وتردي الأبنية المدرسية، وصعوبة المناهج، وغياب عنصر التشويق فيها، وتدني شعور الإدارة والمعلمين بالمسئولية التعليمية تجاه تعليم الفتاة، ونقص التجهيزات المدرسية، وغياب المعلمين المتكررين، وعدم وجود معلمات، وعدم وجود مدارس خاصة بالفتيات.

٣- وجاءت المعوقات الاجتماعية في المرتبة الثانية، ومن أبرزها: قلة الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الفتاة، ومعارضة التعليم المختلط، وعدم متابعة الأهل للفتيات في أثناء الدراسة، والمشاكل الأسرية، وحاجة الأسرة للفتاة في الأعمال المنزلية، وتقبل تسربها من التعليم، والاعتقاد بكفاية تعليمها القراءة والكتابة، ووفاء أحد الابوين، والزواج المبكر، ونقشي الأمية بين أولياء الأمور.

٤- وحلت المعوقات الاقتصادية في المرتبة الثالثة، وكان من أبرزها: ارتفاع تكاليف المعيشة، وارتفاع مستوى البطالة في أوساط المتعلمات، وعدم قدرة الأسرة على توفير أجور المواصلات ومتطلبات الدراسة، وقلة فرص توظيف الفتيات في الريف، وغياب الجدوى الاقتصادية للملتحقات، وطبيعة العمل في البيت والحقل والمزرعة لا يتطلب شهادة، وحاجة الأهل لعمل

الفتاة من أجل زيادة الدخل، ورغبة الفتيات في العمل، وتعارض أوقات الدراسة مع الأعمال المنزلية المناطة بالفتيات.

٥- وجاءت المعوقات الجغرافية في المرتبة الرابعة والأخيرة، وكان من أبرزها: بعد المنازل عن المدرسة القائمة، والمخاطر المحتملة على الفتيات الناتجة عن طول المسافة بين المدرسة والمنزل، وتقل الأسر من مكان إلى آخر بحثاً عن المعيشة، وعدم وجود مواصلات بين المنزل والمدرسة، والتناثر السكاني يجعل بناء مدارس كافية باهض الثمن، وتوقيت الدراسة غير مناسب للبيئة الجبلية.

٦- توجد فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد العينة تجاه معوقات التحاق الفتاة بالتعليم بين مديرية الرجم من جهة وبين المحويت وشبام من جهة أخرى لصالح مديرية الرجم في مجال المعوقات الاجتماعية، وكانت الرجم هي الأعلى، وتليها شبام، ثم المحويت، وفي بقية المجالات فإن الفروق لصالح مديرية شبام في جميع المجالات ماعدا مجال المعوقات الاجتماعية.

٧- توجد فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة في مجالات المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

٨- لا توجد فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة تعزى لمتغيري المؤهل والحالة الاجتماعية.

### ب) التوصيات:

- ١- في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة يوصي الباحث بالآتي:
- ٢- التوعية بأهمية تعليم الفتيات دينياً، واجتماعياً، بمشاركة أفراد المجتمع الريفي أنفسهم.
- ٣- إعداد برامج توعية تساهم في كسر حدة النظر الاقتصادية للتعليم، لمحاولة فك ارتباط التعليم بالحصول على الوظيفة، ويقصد صرف الأنظار نحو العوائد الاجتماعية من تعليم الفتاة.
- ٤- الحرص على نشر العوائد الاجتماعية من تعليم الفتاة والترويج لها، عبر وسائل الأعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، خاصة في قلة توفر الوظائف في المناطق الريفية.
- ٥- توفير حوافز للفتيات الملتحقات بمدارس التعليم العام، وتطبيق نظام الدعم المشروط في الأرياف للطلبة وخاصة الفتيات، ووضع آلية فعالة تمكن في وصول الدعم إلى الفتيات الملتحقات بالمدارس فعلاً وليس أسماً، وحتى لا يتم استغلال الدعم في غير المخصص له.
- ٦- توفير وظائف للفتيات اللاتي حصلن على شهادة الثانوية العامة، ومن ثم مساعدتهن على التأهيل.
- ٧- تطبيق مبدأ إلزامية التعليم، وتوعية أفراد المجتمع بالسن القانوني للالتحاق بالتعليم واتخاذ إجراءات من شأنها مساعدة الآباء على ارسال بناتهم إلى المدارس.

- ٨- الاهتمام بالفتيات في الستة الفصول الأولى من التعليم الأساسي، لأنها مفتاح التعليم، فالفتاة التي تكملها بمستوى ضعيف تشعر بالخجل من نفسها، وبعدد جدوى التعليم، والذهاب إلى المدارس، ومن ثم عدم مواصلة التعليم، أو عدم الالتحاق بتاتاً.
- ٩- محاولة فصل الستة الفصول الأولى عن بقية الفصول الدراسية، إذ أن الطلبة صغيري السن أكثر انضباطاً، ورغبةً في التعليم، واختلاطهم بالفصول الأخرى التي يكثر فيها التسبب والفوضى له الأثر السلبي على مستواهم، والذي ينتج عنه ضعف المستوى التعليمي، والقائد إلى التقليل من أهمية التعليم، ولذا تركه.
- ١٠- إنشاء مدارس خاصة بالفتيات، وتوفير معلمات لتشجيع أولياء الأمور على إرسال بناتهم إليها.
- ١١- الاختيار السليم للأماكن المناسبة لمواقع المدارس، وذلك لمعالجة مشكلة التشتت السكاني في الأرياف عند تشييدها.
- ١٢- تخصيص فترات أو فصول للفتيات لمعالجة مشكلة الاختلاط في المدارس القائمة.

### ج) المقترحات:

- بعد عرض استنتاجات الدراسة، والتوصيات ذات الصلة، يقترح الباحث ما يأتي:
- ١- إجراء دراسة مماثلة، تعنى بوضع الحلول المناسبة للحد من معوقات التحاق الفتيات بالمدارس، في المديرية الأخرى.
  - ٢- إجراء دراسة مكثفة لكشف عوامل تدني الدور التربوي للمدارس في مواجهة مشاكل المجتمع الريفي في الجمهورية اليمنية.
  - ٣- إجراء دراسة جدوى فصل الستة الفصول الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدارس مستقلة، عن بقية الفصول في مدارس التعليم العام.
  - ٤- إجراء دراسة تقييمية لدور منظمة اليونيسيف، في مواجهة مشكلة تعليم الفتاة في محافظة المحويت.
  - ٥- إجراء دراسة حول دور مجالس الآباء، والأمهات، والمجالس المحلية، في مواجهة مشاكل تعليم الفتاة في محافظة المحويت.

## قائمة المراجع

١. الإبراشي، محمد عطيه، (١٩٧٦)، التربية الإسلامية، دار الفكر، القاهرة.
٢. إسماعيل، سعاد خليل إسماعيل، (١٩٧٧م)، تعليم المرأة في الوطن العربي، مجلة التربية الحديثة، السنة الرابعة، العدد ١١، أبريل، ص ٧-٢٧.
٣. الأصهباني، أبو نعيم أحمد بن عبدالله، (١٤٠٥هـ)، حلية الأولياء وطبقات الأصفياء، دار الكتاب العربي، بيروت.
٤. الأغبري، بدر سعيد، (٢٠٠٤)، إصلاح التعليم وتطوره في اليمن، مكتبة جامعة صنعاء، صنعاء.
٥. البداينة، ذياب، (١٤١٩هـ)، المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٦. الجهاز المركزي للإحصاء، (٢٠١٣)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، صنعاء.
٧. الحاج، أحمد علي، (٢٠٠٧)، مسيرة تحديث التعليم في اليمن حتى الوقت الراهن، صنعاء، دار الشوكاني.
٨. الحوثي، إبراهيم محمد، (١٩٩٩)، تشخيص واقع تعليم المرأة في التعليم النظامي. بحث غير منشور، مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء.
٩. الحوثي، إبراهيم محمد، (٢٠٠٢)، "أسباب التسرب في مرحلة التعليم الأساسي بمديرية العدين محافظة إب"، مجلة البحوث والدراسات التربوية، مركز الدراسات والبحوث التربوية، صنعاء، العدد ١٦، السنة الثامنة، ص ٣٩-٦٢.
١٠. خفاجي، محمد توفيق (١٩٧٣)، التسرب في التعليم العام، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الهيئة العامة لشئون المطابع، القاهرة.
١١. الدالي، عبدالسلام محمد، (٢٠٠٥)، ظاهرة تسرب الطالبات من التعليم الأساسي، دراسة حالة أمانة العاصمة، مركز الدالي للتطوير التنموي، صنعاء.
١٢. السالوس، منى علي، (٢٠٠٣)، الحقوق التعليمية للمرأة المسلمة من واقع القرآن والسنة، دار النشر للجامعات، القاهرة.
١٣. سعيد، عفاف محمد، (٢٠٠٢م)، كفالة حق المرأة في التعليم والتعلم، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن، العدد ٢٥ من ص ١٤٣-١٦٣.
١٤. سلامة، عبدالله محمد، (١٩٩٧م)، موقف الإسلام من تعليم المرأة، الندوة الخاصة بأئمة وخطباء المساجد، صنعاء.
١٥. السنبل، عبدالعزيز عبدالله، (٢٠٠٢)، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرون، ط١.
١٦. السياغي، ماجد صالح، ٢٠١٤، بين ما هو موجود وما يجب أن يكون، تعليم الفتاة اليمنية، الجمهورية نت، الخميس، ٦ مارس/ آذار.
١٧. السيوطي، جلال الدين عبدالرحمن، ١٣٧٧هـ، الجامع الصغير في أحاديث البصير النذير، دار الكتب العلمية، بيروت.
١٨. الشخبي، علي السيد محمد، ٢٠٠٢م، علم اجتماع التربية المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٩. الشراوي، احمد محمد، (٢٠٠٧م)، ظاهرة الرعب من الإسلام وحقوق المرأة، [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net).
٢٠. الشرقي، رؤوفة حسن؛ وآخرون، (٢٠٠٥م)، الوضع التعليمي للفتاة في اليمن تعزيز تعليم البنات لتحقيق تكافؤ الفرص، دراسة وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع منظمة اليونيسيف وأدرا، مطابع ابن اليمن، أغسطس، صنعاء.
٢١. الشهاري، محمد الشهاري وآخرون، (١٩٩٢م)، أسباب تدني التحاق البنات في التعليم الابتدائي في الريف اليمني، مركز البحوث والتطوير التربوي بالتعاون مع منظمة اليونيسيف، ط١، صنعاء.
٢٢. صلاح، فايز محمد، (٢٠١٤)، العوامل المجتمعية المؤدية إلى التسرب من التعليم الأساسي بمحافظة صنعاء، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة صنعاء.
٢٣. الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب، المعجم الكبير، الموسوعة العربية العالمية:



٢٤. عبدالكريم، فؤاد، قضايا المرأة في المؤتمرات الدولية، دراسة نقدية في ضوء الإسلام، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الشريعة، جامعة محمد بن سعود الإسلامي، السعودية، [www.dorar.net](http://www.dorar.net).
٢٥. العيسائي، محمد مفرح صالح: استخدام التحليل العاملي كأسلوب إحصائي في تحديد العوامل المسؤولة عن ظاهرة التسرب من التعليم الأساسي بالجمهورية اليمنية (دراسة تطبيقية على عينة من محافظة تعز)، كلية التجارة، جامعة صنعاء، ٢٠٠١م.
٢٦. غنيم، أحمد؛ وآخرون، (٢٠٠٠م)، تعلم بنفسك التحليل الإحصائية للبيانات باستخدام SPSS، القاهرة، دار الوفاء للنشر.
٢٧. قحوان، محمد قاسم، (٢٠٠٣)، التسرب في المدرسة الأساسية في محافظة صعدة وعلاقتها بخصائص المجتمع وأنشطته، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة صنعاء.
٢٨. الفقيه، وهيبه غالب، (١٩٩٨م)، اتجاهات طلبة كلية التربية نحو تعليم المرأة في المجتمع اليمني، مجلة البحوث والدراسات التربوية، السنة الخامسة، العدد ١٣.
٢٩. قاسم، إنصاف عبده، (٢٠٠٣م)، تعليم الفتاة في الجمهورية اليمنية، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، سلسلة دراسات كل شهرين، العدد ٢٥، أغسطس.
٣٠. القرمطي، ماجدة عبد الكريم، (١٩٩٦)، اتجاهات أولياء الأمور حول تعليم الفتاة اليمنية، كلية الآداب، جامعة صنعاء.
٣١. القحطاني، سالم وآخرون، (٢٠٠٠م)، منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على spss، الرياض، المطابع الوطنية الحديثة).
٣٢. المتوكل، محمد علي وآخرون: عوامل تسرب الفتاة من التعليم الثانوي في الجمهورية اليمنية، سلسلة دراسات وابحاث تربوية، مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء، اليمن ٢٠٠٧م.
٣٣. مقبل، سعيد عبده، (٢٠٠٦)، التعليم العام في الجمهورية اليمنية.. الواقع وآفاق التطوير، مؤسسة العفيف، صنعاء.
٣٤. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (٢٠١٤)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية ٢٠١٣-٢٠١٤، صنعاء.
٣٥. مجلس النواب، دستور الجمهورية اليمنية لعام ١٩٩٤ وتعديلاته عام ٢٠٠١، صنعاء.
٣٦. مجلس النواب، القانون العام للتربية والتعليم لعام ١٩٩٢، صنعاء.
٣٧. المنجد في اللغة والأعلام، (١٩٨٦)، الطبعة الثامنة والعشرون، بيروت لبنان.
٣٨. المنذري، الأمام الحافظ زكي الدين عبدالعظيم، (٢٠٠٤)، الترغيب والترهيب، دار النقي.
٣٩. مؤسسة الثورة للصحافة، الجمهورية اليمنية، (٢٠١٢م)، تعليم الفتاة الريفية، صحيفة ٤ أكتوبر، العدد ١٥١٧٢، ٢٥ يناير.
٤٠. مكتب التربية بمحافظة المحويت، النتائج النهائية للمسح التربوي الشامل ٩٨-٩٩م، محافظة المحويت، ديسمبر، ١٩٩٩م، صنعاء.
٤١. ———، الكتاب الاحصائي السنوي المحويت، ٢٠٠٩/٢٠١٠م، بتمويل من اليونيسيف، ديسمبر.
٤٢. ———، التقرير الإحصائي لمدارس محافظة المحويت للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥.
٤٣. ———، التقرير السنوي لمكتب التربية بمحافظة المحويت للعام ٢٠١٦.
٤٤. ———، التقرير العام لفريق التوجيه التربوي بمحافظة المحويت ٢٠١٦.
٤٥. النووي، أبي زكريا يحيى بن شرف، (٢٠٠١)، صحيح مسلم بشرح النووي، الجزء الخامس عشر، ط ١، م/ العصر للطباعة، مصر.
٤٦. هاشم، سكيينة أحمد، (٢٠٠٠)، تعليم الفتاة الريفية والتنمية في اليمن، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرباط.
٤٧. البنك الدولي، (٢٠١٠م)، تقرير حول وضع التعليم في اليمن، الفرص والتحديات، البنك الدولي والجمهورية اليمنية، يونيو.



٤٨. وزارة التربية والتعليم: المراجعة السنوية المشتركة السابعة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام (الملتقى التربوي)، تحليل نتائج المسح التربوي الشامل، ٢٠١٠م/٢٠١١م، صنعاء، ٢٠١٢م.
٤٩. \_\_\_\_\_، (٢٠٠٣م)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، ٢٠٠٣-٢٠١٥م، المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي، يناير، صنعاء.
٥٠. \_\_\_\_\_، (٢٠٠٧م)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه، ٢٠٠٥م-٢٠٠٦م، أغسطس.
51. The Columbia Encyclopedia,(2008), Illiteracy, sixth Edition.
52. UNICEF, (2005), the Education Situation of the Girl Child in Yemen; Promoting Girls' Education In Order To Achieve Equal Opportunities. Sana'a.
53. Arnaud Chevalier and Others, (2003), "A multi-country study of inter – generational educational, mobility " Paper presented at the University of Southampton, March 17 th.

# مجلة جامعة الجزيرة





## التأصيل النظري لمفهومَي الإدارة والتدبير

د/ عبد الملك أحمد العصري

أستاذ الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال  
كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجزيرة

### الملخص:

على الرغم من الاتفاق الكبير حول أهمية الإدارة وتطبيقاتها المختلفة في كل مناحي الحياة، فإننا نلاحظ اختلافًا كبيرًا في مدلولاتها ومصطلحاتها اللغوية، خصوصًا في النهجين الأنجلوسكسوني والفرنكفوني، وقد انعكس هذا الخلاف على مفاهيم الإدارة في الدول التابعة لهذين المنهجين، ومنها الدول العربية؛ فظهرت مصطلحات عدة للإدارة منها التدبير والتسيير والإدارة، يعدها بعض الباحثين مترادفات لمعنى واحد، ويرى بعضهم الآخر أن كل مفهوم منها له مدلول خاص به، ومن هنا ظهرت الحاجة للإجابة على التساؤلات الآتية: هل لهذه المصطلحات أصل في اللغة؟ وهل هي مترادفات لمعنى واحد؟ أم أن لكل منها معنىً مستقلًا بذاته؟

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أصل هذه المفاهيم، واستخداماتها في اللغات الإنجليزية والفرنسية والعربية، من خلال تناول مفهومَي الإدارة والتدبير في اللغة العربية كمبحث أول، وكذلك دراسة المفهومين نفسيهما لدى المنهجين الأنجلوسكسوني والفرنكفوني كمبحث ثانٍ. وعليه خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها:

أن مفهوم الإدارة Management يقابله في اللغة العربية التدبير والمقصود به تطبيق المجال المعرفي والمهاري والسلوكي الاجتماعي والبعد البيئي في المجالات الإدارية المختلفة، وأن بقية المصطلحات الأخرى المستعملة في اللغتين الفرنسية والانجليزية تستخدم فقط للتعبير عن عملية تنفيذ ومتابعة الأعمال اليومية وهي ما نقصد به عربيًا التسيير والإدارة، كما أن هذه الأخيرة تطلق على القائمين بالتدبير وعلى المكان الذي يمارس فيه التدبير. وبناءً على ما سبق أوصت الدراسة باستخدام المفاهيم الإدارية وفقًا للتأصيل اللغوي، والتأصيل للمصطلحات العلمية المستخدمة في اللغة العربية والقادمة إلينا من اللغات الأخرى، حتى لا يحصل خلط بين المفاهيم العلمية.



## التأصيل النظري لمفهوم الإدارة والتدبير

تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية في ترتيب حياته وأسرته ومجتمعه ودولته بعملية جوهرية ألا وهي الإدارة بغية تسيير أموره، وتوجيه جهوده الجماعية المتفاوتة والمختلفة باختلاف مستويات تجمعها وأنواعها وأفكارها واحتياجاتها، والوصول بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فتكتسب الإدارة أهميتها من أهمية مجالات تطبيقاتها المختلفة والمتعددة؛ فكل نشاط إنساني يضم عدة أفراد يحتاج إلى أداء تنظم سلوكه وتضبطه وتوجه صوب تحقيق الأهداف التي اجتمعوا من أجلها، وتتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية المتداخلة في علاقاتها والمعقدة في طبيعتها، ومعظم الباحثين يتفق معنا بأن الإدارة وسيلة الأسرة المتألفة، وموجهة المجتمع المتعاون، ومرشدة الحكومة الرشيدة، ورائدة التقدم الاقتصادي، والمحقة للرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة، والحصن الحصين في مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وهي وجهة العلماء والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة، وعلى الرغم من هذا الاتفاق حول أهمية تطبيق الإدارة فإننا لا نتفق على مدلولاتها اللغوية؛ فنجد المنهج الأنجلوسكسوني يستخدم مفاهيم تختلف عن المنهج الفرنكفوني.

ونجد أيضاً الدول العربية تختلف في ما بينها في استخدام مفهوم الإدارة والتدبير حسب تأثرها بالمنهجين السالفي الذكر، وبحسب اجتهادها وفقاً لما تمتلكه من موروث شعبي وتأصيل لغوي، والمتتبع للإدارة من المتخصصين والمهتمين سيجد اختلافاً كبيراً في استخدام مفرداتها فتارة نستخدم الإدارة وأخرى نستخدم التدبير ومرة التسيير بخلط واضح في تعريف مفاهيمها؛ بل سيجد أن مفهوم التدبير والتسيير مقصورين على الدول العربية المتبعة للمنهج الفرنكفوني بينما الدول العربية الأخرى تستخدم مفهوم الإدارة فقط، فما هي حقيقة هذه المفاهيم التسيير والتدبير والإدارة؟ وهل هي مترادفات لمعنى واحد؟ أم أن لكل مفهوم منها معنى مستقلاً بذاته؟ وهل يوجد لها أصل في اللغة العربية؟ أم أنها اجتهادات من بعض الترجمات؟ هذا ما نهدف إلى معرفته من خلال التعرف على أصل هذه المفاهيم واستخداماتها في كل من اللغات الفرنسية والانجليزية والعربية، متناولين مفهوم الإدارة والتدبير وما يتصل بها من مفاهيم في اللغة العربية في مبحث، ومفاهيم الإدارة والتدبير في المنهجين الفرنكفوني والأنجلوسكسوني في مبحث ثانٍ.

## المبحث الأول

### الإدارة والتدبير في المفهوم العربي

تأثرت الكثير من الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية بما يصلها من الدول الصناعية الكبرى؛ في كل شيء تقريباً وأول هذه الأشياء المفاهيم السياسية والاقتصادية والإدارية وفي كل المجالات، فعمل البعض على إضافة هذه المفاهيم إلى ما يمتلكونه من موروث لغوي، وبعضهم الآخر استبدلها تماماً لتحل مكان مفاهيم اللغة العربية، وهنا يتوجب علينا الوقوف على التأصيل اللغوي لمفاهيم الإدارة والتدبير وما يتصل بهما في لغتنا العربية، متناولين الإدارة في المطلب الأول، والتدبير في المطلب الثاني لمعرفة حقيقة مدلولها واستخداماتها في الواقع العربي.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة:

إن مصطلح الإدارة هو المصدر من الفعل أدار الذي يعني في اللغة أدار الشيء أي جعله يدور، بمعنى نظم وتعاطا الأمر وأحاط به،<sup>(١)</sup> وقد يطلق مصطلح الإدارة على الجهاز الذي يقوم بالتدبير، ومنه جاء اسم الدار الذي يعني أيضاً المكان الذي يسير ويوجه شؤون مستخدميه، وقد أطلق لفظ الدار على الجهات الحكومية والعامية مثل الدوائر الحكومية، ودائرة الأوقاف، ودار الملك ودار العلوم ودار النشر وبيت المال وكلها تعني المكان الذي يتم فيه التدبير، فمن حيث اللغة تعني الإدارة الجهاز المكلف بالتدبير والمكان الذي يتواجد فيه هذا الجهاز.

وقد ورد مفهوم الإدارة في القرآن الكريم في موضع واحد قال تعالى ﴿إِنَّا أَنْتُمْ تَكُونُونَ تَجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا﴾ (سورة البقرة - ٢٨٢)، وجاء في تفسير السيوطي إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها يعني يداً بيد تديرونها بينكم، فلا تتطلب الإثبات بالكتابة والشهادة؛ ولا حرج عليكم من عدم كتابتها كونها حاضرة، والشاهد هنا أن مفهوم الإدارة يستخدم في الأمور الآتية الحاضرة التي لا تطلب بعد النظر، أو النظر في عاقبة الأمر؛<sup>(٢)</sup> ومعنى هذا أن مفهوم الإدارة في العربية يستخدم فقط في الأمور الآتية اليومية الحاضرة التي لا تتطلب التخطيط للمستقبل، وينتهي أثرها بانتهاء إدارتها مثل الإدارة اليومية للعمال (تنفيذ الأعمال اليومية للعاملين).

ونتيجة لتأثر الدول العربية بما نقل إليها من مفاهيم ومصطلحات اللغتين الفرنسية والانجليزية صارت هي المتداولة تعريفاً وممارسة، ومنها جاءت التعاريف الآتية:

فقد عرفت الإدارة بأنها ذلك النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، وفعالية لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف، أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.



وبالنسبة للإدارة العمومية يقول الطماوي: إن نظرية المرفق العام وما يتفرع عنها من أحكام ومبادئ هي من صنع القانون الإداري الفرنسي؛ ولا مقابل لها في النظام الأنجلوسكسوني،<sup>(٣)</sup> والإدارة العامة أو المرافق العمومية جاءت من العموم الذي يعني في اللغة الإحاطة جملة، ويقال على العموم أي بشكل إجمالي،<sup>(٤)</sup> والمرافق العامة هي مبرر وجود الإدارة من أجل الاطلاع بتلك المرافق وتحقيق الخدمات العامة أو العمومية لفائدة الجمهور المنتفع، وتتمتع الإدارة بامتيازات السلطة العامة، فمصادقية الإدارة وشرعيتها السياسية والقانونية ترتبط بأداء الأنشطة المرفقية التي تمارسها، وبطبيعة وجودة الخدمات التي توفرها وتؤديها للجمهور؛ لذلك يعد من أوجب واجبات الإدارة العمل على ضمان استمرارية المرافق العامة وتأمين الاحتياجات العامة التي أنشئت من أجلها على وجه الدوام.<sup>(٥)</sup>

وإذا حللنا مصطلح المرفق العام وجدناه يتضمن العناصر الآتية:<sup>(٦)</sup>

- ١- كل مرفق عام يقوم أساسًا بقصد إشباع رغبة جماعية وأداء خدمة عامة.
  - ٢- هذه الخدمة تؤديها بصفة أساسية الدولة أو الهيئات التابعة لها.
  - ٣- هذه الخدمة تؤدي عن طريق مشروع؛ ذلك لأن كل مرفق عام هو منظمة تتكون من مجموعة وسائل أو أشخاص ومواد مرتبة ترتيبًا إداريًا لأداء الخدمة.
  - ٤- وكل مرفق عام يخضع لقدر معين من القواعد القانونية تحكم سيره.
- ويمكننا بعد هذا التمهيد أن نعرف المرفق العام بأنه مشروع يعمل باطراد وانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور، مع خضوعه لنظام قانون معين.
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم؛ بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.<sup>(٧)</sup>

والمورد في اللغة: يعني الطريق إلى الماء وجمعها موارد، مورد الرزق، باب الرزق،<sup>(٨)</sup> وقد ذكر المورد في القرآن الكريم في موضعين وجاءت بمعنى مورد الماء. قال تعالى: ﴿وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ النَّاسِ يَسْتَقُونَ﴾ (سورة القصص، الآية: ٢٣). والمقصود بالورد بكسر الواو النزول على مكان الماء، ويقال للمكان الذي يتواجد فيه الماء الموردة بضم الميم وفتح الراء، وقال تعالى مخبرًا عن فرعون وأتباعه: ﴿يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأُورَدُهُمُ النَّارَ وَيُسَّ الوِرْدُ المَوْرُدُ﴾ (سورة هود، الآية: ٩٨) - الورد قد يكون بمعنى الورد وقد يكون بمعنى المورد عليه كالماء قال تعالى: ﴿وَسَوْقُ المَجْرِمِينَ إِلَى جَهَنَّمَ وِردًا﴾ (سورة مريم، الآية: ٨٦)، فيكون مصدرًا، وقد يكون بمعنى الوارد، الذي يورد عليه، قال صاحب الكشاف: الورد المورد الذي حصل وروده، فشبّه الله تعالى فرعون بمن يتقدم الواردة إلى الماء، وشبّه أتباعه بالواردين إلى الماء، ثم قال بسئ الورد الذي يوردونه النار؛ لأن الورد إنما يراد



لتسكين العطش وتبريد الأكباد، والنار ضده، ويطلق عليه مصادر نزول الماء، ومصادر الرزق ويقال موارد الخزينة ما يدخل إليها من مال، والموارد المالية والموارد المائية، ومنه جاء مصطلح موارد بشرية الذي يعني مصدر الحصول على هذه الموارد أو مصدر الرزق؛ أي المصدر الاقتصادي، وتعني أيضًا ما يدخل إلى المنظمة من بشر ويزيد من إنتاجيتها.<sup>(٩)</sup>

والمقصود بالموارد البشرية Resources Humans جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموع الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذ نتائج ملموسة من خلال وظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.<sup>(١٠)</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم التدبير:

ذكر مفهوم التدبير في القرآن الكريم في أكثر من موضع قال تعالى: {يدبر الأمر من السماء إلى الأرض ثم يعرج إليه في يوم كان مقداره ألف سنة مما تعدون} (سورة السجدة، الآية: ٥)، وقوله تعالى: {يدبر الأمر يفصل الآيات لعلكم بقاء ربيكم توفقون} (سورة الرعد، الآية: ٢) وقال تعالى: {يدبر الأمر ما من شفيع إلا من بعد إذنه ذلكم الله ربكم فاعبدوه أفلا تذكرون} (سورة يونس، الآية: ٣)، وقوله تعالى: {ومن يدبر الأمر فسيقولون الله فقل أفلا تتقون} (سورة يونس، الآية: ٣١) وقال تعالى: {أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافًا كثيرًا} (سورة النساء، الآية: ٨٢) وقال تعالى: {أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها} (سورة محمد، الآية: ٢٤)، ومنه قول جرير:<sup>(١١)</sup>

فَلَا تَتَّقُونَ الشَّرَّ حَتَّى يُصِيبَكُمْ  
وَلَا تَعْرِفُونَ الْأَمْرَ إِلَّا تَدْبِرًا

والتدبير في الأمر حقيقة التفكير، وهو الذي ظل مستخدمًا لدى العوام من الناس حتى وقتنا الحالي، فيقال: دبر الفلوس، ودبر العمل، ودبر رأسك، وكلها بمعنى واحد تعني التفكير بالكيفية التي توجه بها الأمر، في إصدار فعل متقن في أوله وآخره.

والملاحظ من نصوص القرآن الكريم ومن الموروث في التراث الإسلامي؛ أن التدبير كان هو المفهوم المتداول الشائع في الحياة العامة والخاصة عند العرب، ومع ذلك ظل هذا المفهوم معيّنًا عن الدول العربية إلى وقتنا الحاضر وخاصة الدول المتبعة للمنهج الأنجلوسكسوني، على الرغم من استعماله الواسع على المستوى العام والخاص مفهومًا للتدبير وفي شؤون الدولة والجند؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر كتاب (تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام) للإمام ابن جماعة (٦٣٥-٧٣٣ هـ) الذي أولى فيه اهتمامًا كبيرًا لأحكام الحرب والقتال والأسرى والغنائم والصلح والموادعة؛ وهو ما يندرج الآن في القانون الدولي والعلاقات الدولية، كما ذكر فيه تقليد الوزارة، والإمارة على البلاد،



والإمارة على الجهاد، والولاية على القضاء والمظالم والولاية على إمامة الصلوات والحج ووضع الجزية والخراج، وأحكام الجرائم والحسبة، وهو ما يندرج الآن في الإدارة العمومية،<sup>(١٢)</sup> وكذلك كتاب (تقريج الكروب في تدبير الحروب) للرشيدي من العصر المملوكي الذي تناول فيه جانباً مهماً من تاريخ الحروب عند العرب والمسلمين، وكيفية تدبيرها.<sup>(١٣)</sup>

ويعرف التدبير بأنه مجموعة من التقنيات والمناهج أو الأساليب المستعملة في توسيع دائرة تشغيل الموارد المنتشرة في أفق تحقيق أهداف المنظمة، كما يعرف بأنه نشاط يختص به الإنسان يمارسه في حياته المهنية واليومية بغية تحقيق نتائج ملموسة من خلال أهداف محددة ومعينة مسبقاً، ويمكن إدراكها بواسطة نخبة من الأشخاص يشكلون مجموعة أو فرقة متخصصة تتمتع بالكفاءات والمهارات اللازمة.<sup>(١٤)</sup>

ويعرف أيضاً بأنه تدبير يهدف إلى تمكين المقالة في الوقت المناسب من أعوان يتوفرون على التأهيل والتحفيز المناسب للقيام بالمهام الكفيلة بتحقيق الأهداف وتطوير المقالة.<sup>(١٥)</sup>

## المبحث الثاني

### الإدارة والتدبير في المفهوم الفرنسي والانجليزي

تتشارك اللغتان الفرنسية والانجليزية في مفهومي Management, Administration من حيث الاستخدام؛ إذ يعد الأول مصطلحاً انجليزياً، والأخر مصطلحاً لاتينياً أتى من أصل كلمة Administrare التي تعني التوجيه والقيادة لإدارة الأسرار المقدسة للكنيسة، والتي استخدمت منذ ١٧٨٣م،<sup>(١٦)</sup> فهل لهذه المفاهيم الدلالة نفسها الاستخدام ونفسه في هاتين اللغتين؟ وهل نختلف معهم في الاستخدام والدلالة؟ هذا ما سنحاول معرفته من خلال دراسة مفهوم الإدارة في اللغة الفرنسية في المطلب الأول، وكذلك مفهومها في اللغة الانجليزية في المطلب الثاني، بغية التعرف على حقيقة استخدام هذه المفاهيم ومدلولاتها ومقارنتها بما هو سائد في لغتنا العربية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة في اللغة الانجليزية:

إن مصطلح الإدارة Management: هو في الأصل مصطلح انجليزي، ظهر بوصفه علماً لأول مرة نتيجة للثورة الصناعية وفلسفة الرخاء الاجتماعي التي شهدتها الدول الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين حيث زاد الاهتمام بعلم الإدارة وبرز بوصفه علماً تبنته حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (١٨٥٦-١٩١٥)، ومنها انتشر مفهوم الإدارة وما تتصل به من مفاهيم ومصطلحات واستمرت في تطور مستمر من قبل الدول الصناعية الكبرى حتى يومنا هذا.



وقد تعددت استعمالات مفاهيم الإدارة حسب مجالات تطبيقها فمنها إدارة الأعمال (النشاطات الاقتصادية مثل إدارة المؤسسات والشركات والمصانع التي تسعى لتحقيق الربح، وإدارة المستشفيات والإدارة الفندقية)، وبعد توسع نشاط الدولة وانتقالها من الدولة الحارسة والمراقبة ممثلة بالقضاء والأمن إلى الدولة المنفذة بواسطة المرافق العمومية؛ التي تدخلت بشكل مباشر في كل مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية؛ انتقل مفهوم الإدارة إلى المرافق العامة التي تعنى بتدبير الشأن العام في الدولة تحت مسمى الإدارة العامة أو العمومية، والإدارة الدولية التي تحدد وتنظم علاقة الدول بعضها مع بعض، وأصبحت الإدارة تقرر باسم الدولة كقولنا (الإدارة الأمريكية).

وسنقوم باستعراض بعضاً من تعريفات الإدارة من أربابها وكبار علمائها؛ وذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملاً، وهي كالاتي: (١٧)

**تايلور:** الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

**دافيز:** الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

**جون مي:** الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

**هنرى فايول:** تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

**شيلدون:** الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

**وليم هوايت:** إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

**ليفنجستون 1991:** الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

وأصل الإدارة Manage التي تعني: دبر - ساس - قاد، ومنها جاءت Management والتي تعرف (١٨) بأنها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت؛ من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ بغرض تحقيق الأهداف، وهذا المفهوم يتضمن نوعين من الإدارة حسب المجالات التي تطبق فيها الإدارة؛ فإذا طبقت في



النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال وإذا طبقت في الوزارات والمصالح الحكومية سميت إدارة عامة أو عمومية، وإذا قرنت بالموارد البشرية سميت إدارة موارد بشرية human resources management, and general management وكذلك manager التي تعني مدير - رئيس - مدير<sup>(١٩)</sup>، وتطلق على السواء في الإدارة العمومية أو إدارة الأعمال.

ويطلق مفهوم Administration على الإدارة والمصلحة والمرفق واشتق منها مفهوم حكومي أو إداري Administrative، واشتق منها كلمة administrator التي تعني المدير<sup>(٢٠)</sup> ويأتي منها اختصاراً Admin بمعنى المدير واللفظان يطلقان على الشخص الذي يتولى إدارة مشروع تجاري أو الشخص الذي يدير وكالة حكومية أو وزارة، وإذا قرنت بالقطاع العام Public - Sector يطلق عليها الإدارة العمومية Public - Administration، وتطلق على إدارة الأعمال Business Administration، وهذا يؤكد لنا أن مدلول Administration ، Management واحد؛ وكلاهما تقومان بالوظائف الإدارية نفسها؛ ويستخدمان على السواء في اللغة الانجليزية للدلالة على الإدارة في القطاع الخاص أو العام، وقد يقتصر بعضهم على استعمال الأخير للدلالة على القطاع العام.

وإذا كان من غير السهل تحديد الحدود الحقيقية بين المرفق العمومي والقطاع الخاص، فإن المؤكد هو أن هذه الحدود يجب أن تبقى حدود متحركة وغير جامدة حسب الزمان والمكان<sup>(٢١)</sup>، ومن ثم يصعب التفريق بين وظائفها بشكل أدق؛ ويصعب معها التمييز بينهما بمفهوم معين يميزهما بعضهما عن بعض.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة في اللغة الفرنسية:

يرى أنصار المنهج الفرنكفوني أن مفهوم Management هو مفهوم أنجلو أمريكي ترجم إلى الفرنسية من قبل الإداريين وهي كلمة أوسع وأشمل وتتضمن في طياتها مفهوم La gestion، وتعرف المانجمنت بأنها الممارسة التي تتجه نحو تطبيق المكتسبات الفنية والمعرفية المرتبطة بالتوازي مع العلاقات الإنسانية والجماعية والبيئة المحيطة<sup>(٢٢)</sup>.

ومفهوم المانجمنت يعبر بها بالفرنسية عن المفاهيم الآتية: إدارة عامة management general أو إدارة عمومية management public وإدارة شؤون الموظفين Management de personnel وإدارة أعمال management des entreprises والإدارة الاستراتيجية management stratégique وإدارة المشاريع management de projet وإدارة الجودة management de la qualité ومن هذا المفهوم اشتقت كلمة manager.

وبالمعنى نفسه يستخدم مفهوم L'administration du personnel، ونطلق على الإدارة العمومية بالمفهوم administration publique نفسه، وإدارة الأعمال administration des



affaires ومنه يأتي مفهوم إداري Administrateur، بينما يعرف مفهوم La gestion أنه معالجة حالة البيانات التي تم جمعها ومنفذاً للقرارات والتعليمات بوتيرة متناغمة من خلال تعبئة وقيادة الموارد البشرية والوسائل المادية، كما يقصد به أيضاً التسيير والممارسة والدراسة المتخصصة في إدارة الأعمال بصفة عامة (الأعمال التجارية - والمجالات الاقتصادية)،<sup>(٢٣)</sup> وجاء منه التسيير العمومي la Gestion Publique المقابل للإدارة العمومية في ١٩٧٠م من طرف الليبراليين، ليقص من الفوارق بين الإدارة العمومية والخاصة في مجال الرقابة على تنفيذ القرارات والأهداف،<sup>(٢٤)</sup> ويعرف مفهوم إدارة الموظفين La gestion du personnel عند الفرنسيين<sup>(٢٥)</sup> بأنه ذلك النشاط المتصل بمكونات المسار المهني من توظيف وتكوين وتنقيط وأجور وترقيات، كما يعرف تدبير الموارد البشرية La gestion des ressources humaines بأنه التطوير في الأنشطة والأعمال وتنمية العاملين، الذي ينبنى على ثلاثة أنواع هي: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموارد البشرية واستقطابهم وتنميتهم، وتطبيق الأسلوب التوقعي في التدبير.

ويستعمل هذا المفهوم الفرنسي La gestion للدلالة على الإدارة العمومية la Gestion Publique وإدارة المعرفة (en anglais Knowledge La gestion des connaissances (Management) وإدارة المشروع Gestion de projet وإدارة الوقت La gestion du temps وإدارة الشركات la gestion des entreprises والإدارة المالية la gestion financiere وإدارة المخاطر la gestion des risques وإدارة الأعمال la gestion des affaires وإدارة الأموال العمومية la gestion des finances publiques وإدارة الموظفين La gestion du personnel وإدارة الموارد البشرية gestion des ressources humaines، والتدبير التوقعي la Gestion prévisionnelle des emplois et des competences.<sup>(٢٦)</sup>

نستخلص من استعراضنا لمفهوم الإدارة والتدبير في فرنسا أن مفهوم Administration هو الأقدم استخداماً في فرنسا وكان يعبر به عن كل المفاهيم الإدارية بكافة مجالاتها ودون تمييز، وبعد الثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات ظهر المفهوم الانجليزي Management والذي لم يكتفي بتوظيف المعارف النظرية الإدارية في الإدارة وحسب، وإنما ذهب إلى أبعد من ذلك وهو مراعاة الجانب السلوكي الشخصي والجماعي، ودراسة البيئة، فكان هذا المصطلح هو الأوسع والأشمل، وأصبح يتداول بوصفه مفهوماً إدارياً في كل إدارة تطلب مراعاة كل تلك الجوانب، ويحتوي في طياته كلاً من مفهومي Administration و la Gestion اللذان يقتصران على الإدارة التي تطبق المعارف والمهارات المكتسبة الإدارية دون الحاجة إلى دراسة المؤثرات البيئية أو الجوانب السلوكية، وكان Administration هو المفهوم الأعم قبل دخول المفهوم الانجليزي، وكان هو المستخدم للدلالة على الإدارة العمومية وإدارة الأعمال، بينما la Gestion يختص بالدلالة على الإدارة التي تعنى بتنفيذ



القرارات ومراقبتها، وإن كان لا يزال هناك خلط عند البعض، لاستخدامهم المفاهيم الثلاثة كمترادفات لمعنى واحد في الدلالة على الإدارة وفي كل المجالات الإدارية كما أسلفنا.

### الخاتمة:

نستنتج من كل ما سبق أن مفهوم Management هو المفهوم الإداري الأعم والأشمل كونه يراعي تطبيق الجوانب المعرفية والسلوكية والبيئية في الإدارة، ويكاد يكون له الاستخدام نفسه حاليًا في الثلاث اللغات الانجليزية والفرنسية والعربية؛ وأخذ من مصدر واحد، ويأتي بعده مفهوم Administration من حيث العمومية، ومن ثم بقية المفاهيم التي نعبر بها عن جزئيات الإدارة، مثل: (إدارة الأعمال - الإدارة المالية - إدارة المعرفة - إدارة المشروع - إدارة المعلومات... الخ)، وإن كان لا يزال هناك خلط واضح في استخدام هذه المفاهيم وعدها مترادفات عند البعض.

والمتتبع للموروث العربي يجد أن مفهوم التدبير هو في الأصل مصطلح عربي؛ وليس كما يتصور بعض كتاب ومنظري الإدارة أن المفهوم استعمله الغربيون حديثًا مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي؛ ولم يكن معروفًا أو متداولًا من قبل، ويأتي بعده مفهوم الإدارة من حيث العمومية والشمول؛ فهذا الأخير يستخدم عربيًا في إدارة الأعمال اليومية المتمثلة في الإشراف والرقابة على تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف اليومية للإدارة، وبفعل الغياب العربي عن سائر العلوم؛ تأثر بما يصل إليه من الدول المتقدمة وتجاهل حتى موروثه اللغوي، ونسب كل شيء صحيح ومجدٍ لهذه الدول؛ ومن ضمنها المفاهيم، بل وأصبح مفهوم التدبير لا يعرف ولا يتداول لدى الدول العربية حتى يومنا هذا وخاصة منها المتأثرة بالمنهج الأنجلوسكسوني، ومعظم الدول العربية تأخذ كل ما يصل إليها من الخارج حتى الخلط في استخدام المفاهيم.

كما نستنتج أيضًا من دراسة الموروث العربي، أن مفهوم التسيير لم يستخدم عربيًا على الإطلاق للدلالة على مفهوم الإدارة والتدبير، ولم يستخدم في الدول العربية المتأثرة بالمنهج الأنجلوسكسوني حتى يومنا هذا ولم يذكر في القواميس المشهورة العربية عدا إشارة بسيطة في القاموس الوجيز،<sup>(٢٧)</sup> الذي ذكر فيه (سير: أي جعله يسير)؛ ووجوده كان اجتهاد من بعض الترجمات للمفهوم الفرنسي la Gestion وخصوصًا في الدول العربية المتأثرة بالمنهج الفرنكفوني

وفي ختام هذه الدراسة الوصفية التحليلية لمفهوم الإدارة والتدبير في كل من اللغات العربية والفرنسية والانجليزية؛ وبناء على ما تم استعراضه مسبقًا؛ أرى أن المفهوم الشامل والأعم للإدارة Management يقابله في اللغة العربية التدبير؛ الذي نقصد به تطبيق المجال المعرفي والمهاري والسلوكي والبعد البيئي في المجالات الإدارية المختلفة بغية تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وأن بقية المصطلحات الأخرى المستعملة في اللغتين الفرنسية والانجليزية التي تهتم فقط بتنفيذ الأعمال



اليومية ومتابعتها ومراقبة تحقيقها، وهي ما نقصد به عربيًا الإدارة، كما أن مفهوم الإدارة في اللغة العربية يطلق على الجهاز الذي يقوم بالتدبير، كما يطلق أيضًا على المكان الذي يتواجد فيه هذا الجهاز.

### التوصيات:

وعليه يوصي الباحث بالآتي:

- العمل على تأصيل جميع المصطلحات العلمية المستخدمة في اللغة العربية وأصلها يرجع إلى اللغات الأجنبية؛ حتى لا تقع في خلط حول هذه المفاهيم، وتوظيفها في غير مدلولها الحقيقي.
- تسمية الإدارة بالمصطلح الصحيح لها وهو مفهوم التدبير، وقصر مفهومي الإدارة والتسيير على الأعمال اليومية الروتينية الآتية.
- استخدام مفهوم الإدارة للدلالة على الجهاز القائم بالتدبير، وعلى المكان الذي يمارس فيه التدبير.

### الهوامش:

- (١) جميل أبو نصري، تحقيق أ/ أحمد زنجيل، المعجم العربي (المتقن)، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان، ص ٢٤ - ٢٥.
- (٢) راجع تفسير عبد الرحمن بن الكمال السيوطي: الدر المنثور، دار الفكر، بيروت، الجزء الثاني، ١٩٩٣، ص ١١٩.
- (٣) سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩م، ص ٢٣ - ٢٥.
- (٤) جميل أبو نصري: المعجم العربي المصور (المتقن)، مرجع سابق، ص ٣٨١.
- (٥) د/ عبد الله الإدريسي: الوظيفة التأطيرية والتنمية للمرافق العامة في الخطاب الإصلاحية الرسمي وتحديات المرحلة الانتقالية بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ٢٠٠٢م، العدد ٣٥، ص ٣١.
- (٦) سليمان محمد الطماوي: مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق ص ٢٣ - ٢٥.
- (٧) منصور محمد العريقي: إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، ط٢، ٢٠٠٥م، ص ٩.
- (٨) جميل أبو نصري: معجم المتقن، مرجع سابق، ص ٥٩٠.
- (٩) راجع التفسير الكبير، للإمام فخر الدين الرازي أبو عبد الله محمد بن عمر بن حسين القرشي الطبرستاني: دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٤م، ص: ٤٤.
- (١٠) عمر وصفي عقيل: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥م، ط١، ص ١١.
- (١١) شرح محمد بن حبيب - تحقيق د/ نعمان محمد أمين طه: ديوان جرير، دار المعارف، القاهرة، ط٣، ٢٠٠٩م، ص ٤٧٩.
- (١٢) راجع بدر الدين محمد بن إبراهيم بن جماعة: تحقيق: أحمد المزيدي، محمد حسن الشافعي، تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٣م.
- (١٣) راجع محمد محمد الرشيد: تحقيق: عارف أحمد عبد الغني، تفريج الكروب في تدبير الحروب، دار سعد الدين للنشر، دمشق، ط١، ١٩٩٥م.
- (١٤) عزيز التجيتي: التدبير اللامركز واللامركز، منشورات صدى التضامن، الرباط، ٢٠٠٨م، ص ١١ - ١٢.
- (١٥) محمد بن التهامي: الوظيفة العمومية المغربية بين وحدة الدور والهدف وتعدد الأنظمة، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في القانون العام، المغرب، ٢٠٠٠م، ص ١٨٠.



(16) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Administration> 15 avril 2012 à 19:59.

(17) مفاهيم الإدارة ١٥ إبريل ٢٠١٢ الساعة ١٩:٥٩:

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5>

(18) تدفق: موقع الأخبار التقنية والمالية تاريخ ١١/٨/٢٠٠٧م الساعة ٢:

<http://www.cashflowec.com/news/126.html>

(19) رولا اسماعيل: قاموس المجهر، إنجليزي - عربي، دار صبح، بيروت، ٢٠٠٤م، ص ٢٩٨.

(20) رولا اسماعيل: قاموس المجهر، مرجع سابق، ص ١٣.

(21) محمد آيات المكي: من أجل تجديد المرفق العام، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ٢٠٠٢م، العدد

٣٥، الطبعة الرابعة، ص ٢٨ - ٢٩.

(22) <http://experts-entreprises.ifgcnof.com/gestion-et-management-de-projet>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Management> /

(23) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

(24) [http://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle\\_gestion\\_publicque](http://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle_gestion_publicque)

(25) Petit. Bélanger. Benabou. Foucher. Bergeron: "gestion stratégique opérationnelle des ressources humaines " Gaëtan Morin éditeur /1993 Canada p6-7.

(26) Frencoise Kerlan: Guide de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, éditions d'organisation, Paris, 2000, p14, 15.

(27) قاموس الوجيز من القواميس الحديثة والتي تأثرت كثيراً بالمفاهيم الفرنسية الحديثة، وبلد النشر لبنان كما تم الإشارة

إليه كمرجع سابق.



## مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن

د/ حسان علي ناصر المالكي  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - الضالع - جامعة عدن - اليمن  
عنوان المراسلة: TEL:776099474

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقام بتصميم استبانة لمعرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية، تضمنت ثلاثة مجالات: التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (١١٥) فردًا من القيادات الأكاديمية (عمداء- ونواب - ورؤساء أقسام). وقد بلغ عدد المستجيبين (٥١) فردًا، يمثلون ما نسبته (٤٤,٣%) من إجمالي أفراد العينة ونسبة (36.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن لمجالات الاستبانة الرئيسية الثلاثة التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، كانت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) ومتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم).

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

الكلمات المفتاحية: مشكلات إدارة الاجتماعات . القيادات الأكاديمية.



## Abstract

This study Aimed to know the meeting management problems at the Academic leadership in Aden university. The researcher used the descriptive meth0d with its survey style .

The Questionnaire was included planning The meeting, running the meeting and following up.

The results of The meeting. It was applied to ( 51) of academic leaders (deans, vice dean and chafe of departments).They were constituted approximity(44.3%)of the sample. and ( 36.9%) of the study poplution

The study found the following results :

- 1.meeting management problems at the academic leaders were mediocre.
2. there was statically significances differences in (0,05) between the two avarages of meeting management problems degrees according to the type of faculty (scientific ar humanitarian)for benifite of humanitarian faculties.
- 3.there was not statically significances differences in (0,05) between the towavarages of meeting management problems degrees .that attributed to the academic rank (professor,Associate professor, and Asistantprofessor) and job rank (Dean, Vice dean and chef of department)

Several recommendations contributed to solving the problems by this a study.

Key words: Meeting management problems , the Academic leadership.



## المقدمة:

يأتي الاهتمام بالاجتماعات الإدارية في الوقت الحاضر في جميع المؤسسات لما لها من أهمية كبيرة في تقدم المؤسسة ونجاحها؛ كونها الأداة الأساسية التي تستخدمها إدارة المؤسسات في تحقيق أهدافها في شتى المجالات.

وتشير الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة إلى الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات العامة والخاصة بأهمية ودور الاجتماعات بأنواعها المختلفة في تطوير المؤسسة وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وتطلعات وذلك على اعتبار أن الاجتماعات الإدارية مظهر هام من مظاهر الديمقراطية البشرية والعمل الجماعي وسيادة رأي الجماعة، وتحقيق مبدأ الشورى فضلا عن كونها إحدى وسائل الاتصال والتنسيق الهامة في المؤسسة الحديثة سواء أكانت عامة أو خاصة أو تعليمية. (سلامة، ١٩٨٩، ص ٣)

وتعتبر الاجتماعات عن ثقافة المؤسسة وطريقة تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة، وهي تعكس الطريقة التي يتم بها العمل داخل المؤسسة، هل هي تعاونية تقوم على المشاركة، أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم بأسلوب عمله، أم خلافية، بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعد فشلا للأقسام الأخرى. (أفا بتلر، ١٩٩٧، ص2)

وفي المؤسسات الجامعية يقع على عاتق القيادات الأكاديمية مسؤوليات جسام ودور لا يستهان به في مجال إدارة الاجتماعات لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، فيواجهون تحديات ومشكلات كثيرة ومتنوعة في إدارتهم لهذه الاجتماعات، سواء كانت هذه المشكلات في عملية التخطيط للاجتماع أو في أثناء تسيير ومتابعة نتائج الاجتماع؛ ولذا فتحملهم لهذه المسؤوليات الهامة والمتنوعة كلها يحتم عليهم أن يكون لديهم تصور واضح وشامل لطبيعة عملهم، وأن يمتلكوا المهارات الإدارية والأكاديمية التي تمكنهم من التغلب على المشكلات التي تواجههم في عملية إدارة الاجتماعات، فضلا عن تمكين أعضاءها من المساهمة والمشاركة في التخطيط وتحديد أهداف الاجتماع، وتشجيعهم على المناقشة وحل المشكلات واتخاذ القرارات في أثناء تسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، حينئذ تكون الاجتماعات فاعلة من خلال مساندة ومشاركة والتزام جميع الأعضاء بما يتم الاتفاق عليه.

## مشكلة الدراسة:

تؤدي القيادات الأكاديمية دورًا حيويًا وأساسيًا في إدارة الاجتماعات في الكليات الجامعية لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية والأكاديمية من خلال الاجتماعات الإدارية الناجحة وذلك استنادًا لما يناط بها من أدوار ومهام ومسؤوليات تمثل جوهر العملية الإدارية والأكاديمية، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تؤديه هذه القيادات في إدارة الاجتماعات في الكليات الجامعية فإنها تواجه العديد من المشكلات في إدارة هذه الاجتماعات.



وهذا ما أكده أغلب التربويين المشاركين في الدورات التدريبية من مختلف محافظات الجمهورية ومن مختلف المستويات التربوية، بأن جزءًا كبيرًا من وقت العمل يمضي في اجتماعات متعددة الأغراض وغير ضرورية. وأن هناك الكثير من المشاكل والعقبات التي تقف أمام نجاح وفعالية الاجتماعات، وقصور في التخطيط لإدارة الاجتماعات في التحضير والوصول إلى أجندة واضحة قبل بدء الاجتماعات بمدة كافية ومد الأعضاء بالمعلومات اللازمة قبل الاجتماع (الحضرمي: ٢٠٠٨، ص١٢٧) دراسة (بدر) (بدر، ١٩٩٤) ودراسة (Messer). (Messer، ٢٠٠٢)

كما أحس الباحث بمشكلة الدراسة من خلال عمله عضو هيئة تدريس في جامعة عدن، وحضوره بعض الاجتماعات الإدارية مع القيادات الأكاديمية، ومن خلال ذلك وجد أن هناك تدمرًا وكثرة الشكوى حول الإخفاقات التي تحدث في إدارة الاجتماعات، وتعد هذه مشكلة حقيقية تؤثر سلبًا على القيادات الأكاديمية، مما يزيد لديهم الشعور بالإحباط وعدم الرغبة في حضور هذه الاجتماعات، فضلًا عن إدراك الباحث لأهمية هذا الموضوع من خلال اطلاعه على الأدبيات والدراسات السابقة التي وجد فيها ندرة للبحوث والدراسات السابقة في الجامعات اليمنية في هذا المجال في حدود علم الباحث؛ الأمر الذي دعا الباحث إلى التصدي لهذا الموضوع للتعرف على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن المتعلقة بمجالات التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع.

ولذلك فقد تحددت مشكلة الدراسة بالآتي:

١. ما هي مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥α) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة).

٣. ما هي أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟  
أهمية الدراسة:

١. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يكاد يكون من البحوث الجديرة بالبحث والمتعلق بمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن وأساليب التغلب عليها؛ حيث إن نجاح المؤسسات الجامعية وتطورها مرهون بقدرتها قيادتها الأكاديمية على إدارة الاجتماعات إدارة فاعلة والتغلب على المشكلات التي تعيقها عن تحقيق أهدافها التي عقدت من أجلها الاجتماعات.



٢. كما يأتي أهمية هذا الموضوع كونه لم يحظ باهتمام من قبل الباحثين في الجامعات اليمنية وذلك لمحدودية الدراسات التطبيقية التي تطرقت إلى إدارة الاجتماعات؛ ولذا قد تمثل إضافة جديدة للفكر الإداري الحديث على مستوى الجامعات اليمنية.

٣- توجيه نظر القيادات الأكاديمية في جامعة عدن إلى ضرورة معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات وأساليب التغلب عليها من أجل زيادة فعاليتها وتحقيق سبق والتفوق والنهوض بالمؤسسات الجامعية إلى مواقع الريادة.

٤.. تسهم في وضع الحلول لمشكلات إدارة الاجتماعات في مجالاته الثلاثة، التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، حتى تتمكن القيادات الأكاديمية من إدارة هذه الاجتماعات بنجاح وفعالية عالية.

#### أهداف الدراسة:

أولاً: معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

ثانياً: معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة).

ثالثاً: معرفة أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

#### حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: تمثلت بدراسة الجوانب المتعلقة بمشكلات إدارة الاجتماعات (التخطيط للاجتماع، تسيير الاجتماع، متابعة نتائج الاجتماع) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

ثانياً: الحدود المكانية والبشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية (العمداء - النواب - رؤساء الأقسام) العاملين في كليات جامعة عدن العلمية والإنسانية.

ثالثاً: الحدود الزمانية: طبقت الدراسة نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٦م، وبداية الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١٧م.

#### مصطلحات الدراسة:

مشكلات: المشكلة هي حاجة لم تشبع أو وجود عقبة أمام إشباع الحاجة أو موقف غامض لم نجد له تفسير محدد. (ملجم، ٢٠١٠، ص ٨٣) (kohl) (١٩٩٧).

إدارة الاجتماعات: عبارة عن إدارة للمتناقضات، إدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة والآراء والشخصيات المختلفة. (عبد الجواد، ٢٠٠٠، ص ١٦)

تعرف إجرائياً: هي كل ما يدور بين القيادات الأكاديمية من نقاش وآراء وتصورات وحلول حول مواضيع وأهداف محددة تتعلق بمجال التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع.



مشكلات إدارة الاجتماعات، تعرف إجرائيًا: هي قدرة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن على تحديد مشكلات إدارة الاجتماعات التي تتعلق بالتخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، والتي تحول دون تمكينهم من إدارة هذه الاجتماعات بنجاح وتحقيق الأهداف التي عقدت من أجلها الاجتماعات، على وفق أداة البحث.

القيادات الأكاديمية تعرف إجرائيًا بأنها: كل من كلف بمنصب قيادي في الجامعة (رئيس قسم، نائب عميد، عميد)

## المبحث الأول

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### أ) الإطار النظري

##### مفهوم الاجتماعات:

الاجتماع هو أحد أدوات التواصل المباشر التي تتيح فرصة للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض الوصول إلى اتفاق حولها. (وزارة التربية، ٢١٠١٠، ص ٢٥١ وزارة التربية، ٢١٠١٠، ص ٢٥١)

والاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون الى جهة تنظيمية واحدة، ويجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. (ماهر، ٢٠٠٠، ص ١٦٢).

وتعد الاجتماعات وسيطاً إدارياً لا غنى عنه إذا ما أحسن استغلالها والتخطيط لها، وهي بمثابة الالتقاء مع أفراد معينين وفق جدول أعمال وفي مكان محدد من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي تم وضعها، كما أن معرفة الأدوار التي يقوم بها كل من الرئيس والأعضاء لها أثرها الواضح على زيادة وفاعلية ونجاح والاجتماعات، ويجب على الرئيس أن يتذكر أن إدارة الاجتماعات إدارة للمتناقضات، وإدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة سواء الآراء المختلفة والشخصيات المختلفة؛ لذا عليه أن يكون شخصية متزنة تحسن التعامل مع هذه المتناقضات وقادرًا على توحيد الآراء حول الأهداف المحددة.

ويرى (رستم) (رستم، ٢٠٠٠، ص ١) أن الاجتماعات مهارة من مهارات الاتصال، وهي عملية اجتماعية بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر، حتى يصبح شريكًا في هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين، وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع.



لذا علينا أن نحسن التدريب والمران على عقد اجتماعاتنا بفاعلية سواء كنا ندير هذه الاجتماعات أم نشارك في إدارتها لنجعلها أفضل الأدوات المتاحة، وأكثر السبل منطقية للاتصال وجلب الأفكار واتخاذ القرار، وتحولها إلى وسيلة مهمة للمشاركة الجماعية وتبادل وجهات النظر، ووسيلة مقبولة للتنسيق بين هذه الآراء.

### مفهوم إدارة الاجتماع:

إن الاهتمام بالاجتماعات سمة من سمات الإدارة الحديثة؛ إذ تتمثل الاجتماعات بالتقاء عدد من الأفراد اثنين أو أكثر معا بهدف مناقشة موضوع أو هدف محدد للوصول إلى قرار معين بشأنه.

وترى (المدهون)(المدهون، ١٩٩٦، ص ١٤) أن إدارة الاجتماعات إحدى الوسائل المهمة في إقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات بين الأفراد المعينين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

بينما يرى (الحمادي)(الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٣) أن إدارة الاجتماع هي القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشارك فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة، وأقل وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.

ولذا تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور لكن إذا لم تدار هذه الاجتماعات جيدا فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تحقق شيئاً يذكر وتصبح ممارسات محبطة. ويمكنك تجنب هذا عن طريق التخطيط المسبق والانتباه إلى ما يدور في أثناء الاجتماع. ((WWW. DAHMEMO.COM))

### أهمية الاجتماعات الإدارية:

- تعد الاجتماعات الإدارية الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الأقسام الأكاديمية ومن ثم إنجاز جميع أهداف العملية التربوية.

- تمثل الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية من خلال الاجتماعات الإدارية الناجحة. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨٠)

### مراحل إدارة الاجتماعات:

إن إدارة الاجتماعات لا تقتصر على فترة انعقاد الاجتماع فحسب، بل ينبغي أن تصاحبها مجموعه من الأنشطة والإجراءات السابقة واللاحقة لها، حيث يشكل كل منها أهمية بالغة في نجاح الاجتماع بعد ذلك، ولكي تحقق إدارة الاجتماعات أهدافها التي عقدت من أجلها فإنها تمر بثلاث



مراحل أساسية لا يمكن إغفال أي منها، ولكل مرحلة أنشطتها الخاصة التي يجب القيام بها لضمان نجاح الاجتماعات، وهي:

### أولاً: مرحلة التخطيط للاجتماع:

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل ذلك أن نجاح الاجتماع أو فشله يتوقف على نجاح التخطيط الذي سبق الاجتماع، فكلما كان الاجتماع كبيراً، وتضمن مواضيع متعددة وأهداف عامة استغرق التخطيط وقتاً أطول، ولذلك يقول كينان إن أكثر من (٨٠%) من نجاح الاجتماع يتحدد قبل حصوله أو انعقاده من خلال وضع جدول الأعمال وإبلاغ المشاركين مسبقاً بموضوع الاجتماع، (كينان، ١٩٩٦) وقد تضمن الدليل التدريبي التابع لـ(وزارة التربية والتعليم) (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٢٦٢) الأنشطة والإجراءات الخاصة بمرحلة التخطيط للاجتماع، وهي:

**تحديد الهدف/ الغاية من الاجتماع:** تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها في الاجتماع إخطار الأشخاص الذين سيقدمون الموضوعات بمهامهم، تحديد المشاركين في الاجتماع، تحديد زمان ومكان الاجتماع، تحديد فترة انعقاد الاجتماع، إعداد جدول أعمال الاجتماع، تجهيز دعوات الحضور، إرسال جدول أعمال المشاركين، إرسال الدعوات للمشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، إعداد وتصوير الوثائق التي ستوزع في الاجتماع، توفير الوسائل التي ستستخدم في الاجتماع، توفير القرطاسية للاجتماع، الترتيب للذواقي (المشروبات وغيرها للمشاركين)، تهيئة مكان الاجتماع، تحديد أنشطة كسر الجليد وتجديد الطاقة.

وفي هذه المرحلة يجب الاهتمام بعدة أمور أو خطوات مهمة، وهي:

**١- تحديد الهدف من الاجتماع:** إن الاجتماع في ذاته ليس غاية وإنما وسيلة للوصول إلى الأهداف المرسومة، وحيث إن الاجتماعات هي أفضل الطرق لتحقيق التكامل بين الرئيس والمرؤوس، ويستطيع كل فرد أن يعرف المشاكل والأخطار التي تتعرض لها المؤسسة بدلاً من أن يكون الأمر مقتصرًا على مشاكله الخاصة به، كما تساعد على تنمية العمل الجماعي والمشاركة الجماعية، وتهدف الاجتماعات إلى إشاعة جو من الديمقراطية، وإشعار المشتركين بمكانتهم في أنفس المسئولين والإدارة وإنشاء علاقات اجتماعية بين المشتركين والمشاركة في إعطاء المعلومات وجمعها والحصول على اقتراحات والوصول إلى اتفاق جماعي والوصول إلى حل المشكلات والتأثير في تفكير الآخرين وحثهم على العمل. (المدون، ١٩٩٦، ص ٢٢)

كما يقع على رئيس الاجتماع تحديد أهداف الاجتماع بوضوح بعيداً عن العبارات الفضفاضة، وأن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن تتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع وأن تكون في صورة المصدر المسئول Action verbs وأن تكون معروفة للجميع، وأن تتاح الفرصة لكل



عضو للإسهام فيها، وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما يجب أن يفعل. (أبو شيخة، ١٩٩١، ص ١٩٨) كما يجب على رئيس الاجتماع أن يتأكد من أن الاجتماع ضروري حيث تعقد كثير من الاجتماعات وما كان يجب أن تعقد؛ لذا تفكر ما الهدف من وراء الاجتماع. ماذا تحاول أن تحقق؟ وبعد ذلك تسأل هل الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف؟ وهل هناك بدائل لعقد الاجتماعات؟ على سبيل المثال: هل من الأفضل إجراء اتصالات هاتفية أو كتابة مذكرة أو مقابلة الأشخاص المعنيين فرادى؟ (WWW.DAHMEMO.COM)

**٢- اختيار أفضل الأوقات لعقد الاجتماع:** بصفة عامة يمكن عقد الاجتماع قبل بدء اليوم الدراسي، أو خلاله أو بعد اليوم الدراسي، ولكل اختيار عدة مزايا وعيوب. ولهذا من الأفضل استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس في القسم من خلال استبانة يعدها رئيس القسم وتوزع في بداية العام الدراسي وتتضمن كل المواعيد المتوقعة لعقد الاجتماعات خلال فترة العام الدراسي لمعرفة الموعد المفضل الذي يحصل على أغلبية الاستجابات؛ (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨٠) إذ تشمل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبة. يجب أن يحظى موضوع الاجتماع باهتمام المشاركين لكي يستحوذ على انتباههم. فقد يفشل الاجتماع إذا كان موضوعك في منافسة مع اهتمامات أخرى، تزيد في الأعباء الملقاة على عاتق المشاركين مثل مواعيد إنجاز العمل أو المشكلات التنفيذية أو المشكلات الشخصية.

**٣. تحديد الأعضاء المشاركين في الاجتماع:** كقاعدة عامة اجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن. إذا كنت تريد حل مشكلة فأنت بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة. إذا كنت تريد اتخاذ قرار فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار. إذا كنت تريد توصيل معلومات حدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات. إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة. بعد تحديد من ينبغي عليه حضور الاجتماع، وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع. (WWW.DAHMEMO.COM)

كما يجب على المدير أن يبذل عناية خاصة في اختيار المدعويين لأي اجتماع وتوضيح ذلك بناء على غرض وأهداف الاجتماع فكثير من الاجتماعات يتم استدعاء أفراد ليس لهم علاقة مباشرة بموضوع الاجتماع بينما يتم إهمال أفراد أساسيين ما يؤثر على فاعلية الاجتماع سلباً وذلك من خلال:

- استشارة ذوي العلاقة عند اختيار المشاركين في الاجتماع.
- الاتصال بالأفراد المطلوب مشاركتهم في الاجتماع مع توضيح هدف الاجتماع وأهمية حضورهم.
- إرسال مذكرة رسمية لإبلاغ المشاركين بهدف ومكان وزمان الاجتماع مرفقا بها جدول الاجتماع وأي وثائق أخرى سيتم تناولها في الاجتماع ويتم إرسال ذلك إلى المشاركين في مدة لا تقل عن يومين قبل انعقاد الاجتماع.



- تحديد شخص مناسب يتولى تدوين مجريات الاجتماع في شكل محضر يتم طباعته ومراجعته بعناية، ثم يوزع على المشاركين في فترة لا تزيد عن يومين من زمن الاجتماع. (الضرمي، ٢٠٠٨، ص ١٢٩)

٤- إعداد جدول أعمال مسبق للاجتماع: يتألف جدول الأعمال من قائمة بالموضوعات الضرورية المزمع طرحها للنقاش، ولا بد أن تكون القائمة مختصرة وبسيطة وواضحة، وفي مستهل العمل يتعين جمع كل المعلومات المطلوبة، ومن ثم تصنيف الموضوعات المراد طرحها للنقاش، وقد يكون من المجدي التشاور مع المشاركين الآخرين، وإذا ما كانت هناك موضوعات متعددة مطروحة للنقاش، فيجب تحديد وقت محدد وتخصيصه لكل موضوع كي نتقاضي تجاوز حصص الوقت المحددة لموضوعات الاجتماع. ويعتمد زمن البدء في إعداد جدول أعمال الاجتماع على مقدار الوقت المخصص للإعداد. يجب أن يحتوي جدول الأعمال على تفاصيل تاريخ انعقاد الاجتماع ووقته ومكانه والغرض منه. يجب أن يكون جدول الأعمال محددًا ودقيقًا للهدف الرئيسي للاجتماع. إلمام كل المشاركين بما هو متوقع منهم في الاجتماع. الوقت المحدد لكل موضوع يكون مؤشرًا لأولويته في المناقشة. لا يتعدى وقت الاجتماع المحدد له قدر الإمكان. (كند رسلي، ٢٠٠١، ص ٢٢ - ٢٣)

كما لا بد من ترتيب كل موضوعات الاجتماع إن أمكن ذلك ومراعاة بعض القواعد عند إعداد جدول أعمال الاجتماع مثل: الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع، مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش. العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان، اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع. ([www.almualem.netmagala102.htm](http://www.almualem.netmagala102.htm))

٥- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: يجب تنظيم قاعة الاجتماعات، وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقًا، إذ يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة، ومكان هادئ ومتسع، وإضاءة وتهوية كافيتين. (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٢١)

كما يجب العمل على توفير طريقة الجلوس الملائمة لتبادل وإجراء المناقشات دون الشعور بالفرقة أو التميز بصورة مباشرة أو غير مباشرة بين رئيس القسم والأعضاء أو بين الأعضاء بعضهم عن بعض. فمن أسس نجاح الاجتماعات الإدارية، أن تدل طريقة الجلوس إلى توفر الشعور بالمساواة في حق اقتراح الآراء وتبادلها مع الأعضاء ومع رئيس القسم. ولهذا فمن أهم شروط الاجتماع الناجح أن تساعد الطريقة على إمكانية تبادل الآراء والمناقشات وتحقيق المواجهة والرؤية للأفراد (أي طريقة وجها لوجه) كما أن طريقة الجلوس على شكل دائرة أو مربع تختلف عن الشكل البيضاوي وتختلف عن الشكل المستطيل، فجلوس رئيس القسم في شكل دائرة يعطي الانطباع بالتواضع والإحساس بالتساوي بين الجميع ومن ثم توفر الشعور بالإدارة الجماعية، في حين أن الجلوس على قمة الاجتماع بين



الأعضاء على الجانبين (شكل مستطيل) فإنه قد يؤدي إلى الشعور بنمط الإدارة الديكتاتورية. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨١)

ويخلص الباحث إلى القول إن نجاح الاجتماع يعتمد على التخطيط المسبق للاجتماع والالتزام بالخطوات المهمة اللازمة لضمان نجاح الاجتماع، من تحديد الهدف، وحضور من لديهم المعرفة اللازمة بجدول الأعمال الذي يتلاءم مع الوقت المتاح لهم لعقد الاجتماع، وتناسب قاعة الاجتماعات بما تتضمنه من أدوات ومعدات مع نوع الاجتماع.

### ثانياً: مرحلة تسيير الاجتماع:

في هذه المرحلة يتم تحديد كافة الأنشطة والإجراءات الخاصة بفترة تسيير الاجتماعات وهي الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد والتخطيط لها في المرحلة السابقة. وقد تضمن الدليل التدريبي، (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٢٦٤) الأنشطة والإجراءات الخاصة بمرحلة تسيير الاجتماع وهي: بدء الاجتماع في الوقت المحدد، افتتاح الاجتماع والترحيب بالمشاركين، اختيار المقرر (كتابة المحضر). استعراض جدول الأعمال، إرساء قواعد سير الاجتماع، إدارة وقت الاجتماع، توجيه النقاش وفقاً لجدول الاجتماع، التعامل مع المشكلات الطارئة، التركيز على النتائج (الأهداف)، الإصغاء الجيد وعدم إطلاق الأحكام المسبقة، تشجيع المشاركين على النقاش، بلورة النقاشات للحصول على إجماع حول النتائج، عدم الانتقال من أي فقرة/ بند قبل اتخاذ قرار محدد بشأنها تحديد فترة قصيرة للراحة لإعلان القرارات والنتائج والتوصيات. إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد.

وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بعدة أمور أو خطوات مهمة، وهي:

١- **بدء الاجتماع في الوقت المحدد:** عند ترؤسك لجلسة الاجتماع يتعين عليك أن تصل إلى مقر الاجتماع مبكراً قبل بداية الاجتماع بفترة كافية، وإذا تأخر بعض المشاركين في الحضور فابدأ الاجتماع دونهم، أما في حالة تأخر مساهم رئيس عن الحضور في الوقت المحدد فلا مانع من الانتظار حتى وصوله، ويمكنك في هذه الحالة إدخال بعض التعديلات وإعادة ترتيب جدول الأعمال لئلا يكون هناك تأخر، وإذا اقتضت الظروف بدء أعمال الاجتماع متأخراً فيجب الإشارة إلى ذلك في محاضر الجلسة، مع الإفصاح عن أسباب التأخير، ولا تضيع الوقت في انتظار المتأخرين إلا إذا كان بينهم من لديه معلومة مهمة تساعد في التوصل إلى قرار سريع، وإلا فدعهم لشأنهم ليدركوا ما فاتهم منذ بدء أعمال الاجتماع. (كند رسلي، ٢٠٠١، ص ٥٠)



٢. افتتاح الاجتماع: قبل البدء في الدخول في مناقشة جدول أعمال الاجتماع ينبغي تهيئة الحاضرين في الاجتماع من خلال أساليب مختلفة منها طرح سؤال، عرض ملخص الاجتماع السابق، عرض صورة مقارنة أو أرقام مثيرة، سرد قصة، أمور أخرى.

( www.almuallem.netmagala102.htm )

حيث أن الاجتماع الذي يفتح بشكل سيء يحتاج إلى وقت طويل، وإن إعداد إجراءات الافتتاح بشكل مفصل هي فكرة ذكية للرئيس، سوف تؤدي إلى استقرار الأعصاب، وتجعل الجميع مرتاحين، وفوق كل شيء آخر فإن أفراد المجموعة يجب أن يشعروا أنهم موضع ترحاب. (البلعكي، ٢٠٠٤، ٣٨)

كما يجب على مدير الاجتماع الحرص على الآتي:

- البدء بالاجتماع في الوقت المحدد مؤكدًا على ذلك في دعوة الاجتماع.
- البدء بشكر الحاضرين على التزامهم بالوقت المحدد واهتمامهم بالحضور.
- قراءة جدول الأعمال معطيا المشاركين الفرصة والمرونة في اقتراح أي تعديل أو إعادة ترتيب الموضوعات المقترحة للاجتماع.
- عرض الموضوعات على المشاركين بالترتيب المقرر.
- أن يكون أنموذجًا للحيوية والنشاط والتصميم على إنجاز المهام.
- أن يوضح للمشاركين دوره في الاجتماع كميّس للوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الاجتماع. (الحضرمي، ٢٠٠٦، ص ١٣٠)
- ٣- الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع: معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يؤديه فيه.
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفاعلية.
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات في أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة في أثناء الاجتماع.
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين في أثناء النقاش أو الاستفسار.

( www.icnlp.net.viewarticle.ph.1 )

٤. توجيه الأعضاء عند الخروج عن الموضوع الأساسي إلى ضرورة التركيز على الموضوع الرئيس:



حيث من الأخطاء الشائعة عند كثير من رؤساء الاجتماعات أنهم يتناولون موضوعاً معيناً ثم يتم نقاشه، وقبل إنضاجه واتخاذ ما يلزمه من قرارات أو توصيات فإنهم يتركونه ليتناولوا موضوعاً آخر ليناقشوه، وهكذا ينتقلون من موضوع إلى آخر دون اتخاذ قرارات بحقها، فتكون النتيجة أن تعلق كثير من الموضوعات ولا يبيت فيها، كما يضيع الجهد والوقت، هذا بالإضافة إلى الشعور بالإحباط لعدم وجود إنجازات واضحة في الاجتماع ممثلة في قرارات أو توصيات أو اقتراحات. (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٤١)

كما يقتضي ضرورة إمام المدير أو رئيس الاجتماع بالموضوعات إماماً جيداً؛ حيث إن المدير هو الشخص المسؤول الذي يقوم بعرض الموضوعات على المجلس، فلذلك يعدُّ من أكثر الأفراد فرصة لدراسة الموضوع من جميع جوانبه (إدارياً ومالياً ولائحياً واقتصادياً) في الفترة المحصورة بين ورود الموضوع إليه حتى موعد عقد الاجتماع. ومن ثم فلا بد له من محاولة توقع الآراء المختلفة. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٣٨)

**٥ . العمل على حسن تنظيم المناقشات:** لا بد من إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة، وكن عادلاً في تقسيم الوقت بين المتحدثين وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتحدثين، كما وإذا لاحظت أن هناك شوشرة على أحد الأعضاء في أثناء تحدّثه فاطلب منه التوقف فوراً واطلب من الأعضاء التركيز فيما يقوله الزميل، حاول أن تكون مسلياً، ولا مانع من سد بعض الفكاهات على الأخص عندما تشعر أن الملل بدأ يتسرب إلى الحاضرين، ويجب أن تتذكر أن أسهل طريقة لإنهاء موضوع معين هي أن تتدخل بتلخيص المناقشة فيه، والاستماع جيداً لما يقوله المشارك، ونبه المشاركين لما فات من وقت وما إذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد. (ماهر، ٢٠٠٠، ص ١٤٨) أيضاً عدم قيام المدير باقتراح رأيه في الموضوع قبل قيام الأعضاء بمناقشة الموضوع من جميع الجوانب. ويرجع السبب في ذلك إلى أن اقتراح المدير لوجهة نظره قد يؤدي إلى إيقاف المناقشات وقد يؤدي رأي المدير إلى دفع بعض المشاركين - الذين يرغبون في التقرب إليه - إلى محاولة تدعيم رأيه وموقفه وذلك بالتأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير للشعور بأهميته وتوجهاته. بوصفه من وجهة نظرهم يمثل أفضل الآراء. وقد يحاول بعضٌ منهم إيجاد المكررات التي تظهر أهمية هذا الرأي ورفض الآراء الأخرى. ومن ثم فإن قيام المدير باقتراح رأيه مسبقاً يؤدي إلى الكف عن المناقشة لدى بعض المشاركين. في حين أن بعضهم الآخر يجدها فرصة للتقرب للمدير، وذلك من خلال التأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير لهذا يكون المدير قد عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى توجيه مناقشات الجماعة نحو الموافقة على رأيه سواء أكان هذا الرأي صحيحاً أو أنه ليس أفضل الحلول، أم خطأ؛ ولهذا فدور المدير هو مساعدة الأعضاء على محاولة التوصل إلى الرأي السليم بصورة غير مباشرة. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨٣ - ٢٨٤)



وبناءً على ما سبق يتضح أن قدرة رئيس الاجتماع على تسيير الاجتماع بنجاح وفاعلية يتوقف على مدى تحكمه في الوقت المتاح لتسيير الاجتماع، ومعرفة الأعضاء المشاركين لأدوارهم، وتوجيه مناقشات المشاركين حسب جدول الأعمال.

### ثالثاً: مرحلة متابعة نتائج الاجتماع:

وهي مرحلة ما بعد الاجتماع لذا فهو أمر في غاية الأهمية حتى يحقق الاجتماع الغرض من انعقاده؛ لأن عدم القيام بهذه المتابعة يعني عدم التأكد من أن الاجتماع أنجز ما خطط له، وفيه ويتم إعلان القرارات والنتائج والتوصيات قبل اختتام الاجتماع، إعداد وتوزيع المحضر، وضع خطة زمنية لتنفيذ قرارات الاجتماع، إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع، التواصل والدعم المستمرين للمكلفين بالتنفيذ، إعداد تقارير الإنجاز الخاصة بالقرارات. (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٢٦٢)

وهذا يتم عبر ثلاث خطوات، هي:

١- **توثيق الاجتماع:** يجب تدوين كل ما تم الموافقة عليه من خلال سكرتير أو أمين سر لا من قبل رئيس الاجتماع بحيث يتم التركيز على النقاط الأساسية، وبعد الانتهاء من الاجتماع يجب كتابة تقرير الاجتماع بحيث يتضمن موضوع الاجتماع وتاريخ انعقاده، وأسماء المشاركين والمعتذرين والغائبين، وملخص ما تم إقراره عن كل بند من بنود جدول الأعمال.

٢- **متابعة تنفيذ ما اتخذ من قرارات وتوصيات،** فلا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي تكاليفه، ولذا ينبغي على الرئيس أن يشرف على هذا الأمر ويساعده في ذلك سكرتير الاجتماع، وتكون المتابعة بإرسال محضر الاجتماع للأعضاء وتذكيرهم شفهيًا وتلفونيًا بين الفترة والأخرى بهذه التكاليف، وكذلك تكون المتابعة عن طريق محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق عن التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها، ويكون ذلك في بداية الاجتماع اللاحق حيث تم التدقيق على محضر الاجتماع السابق. (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٧٨)

٣- **تقييم الاجتماع نفسه:** يشكل التقييم جزءًا مهمًا في عملية النمو والتطور، ينبغي أن تقيم جميع الاجتماعات بغرض تحسين إدارتها في المستقبل، وهناك عدة طرق لإجراء هذا التقييم منها على سبيل المثال: الاستبيان والمقابلة.

الاستبيان. يمكنك توزيع الاستبيان أو أنموذج التقييم على جميع المجتمعين. بعد ذلك ادرس الإجابات الناتجة عن الاستبيان وتقوم في الاجتماع القادم بعرضها ومناقشتها.

ويوضح الشكل الآتي مثالاً لأنموذج تقييم الاجتماع.



المقابلة: قد تفضل الحصول على تقييم الآخرين للاجتماع بواسطة زيارات شخصية أو مكالمات هاتفية. قم هنا أيضًا بتلخيص النتائج وابحث عن فرص للتحسين. مثال لأنموذج تقييم اجتماع

.....  
.....

ضع دائرة حول الرقم الذي يصف درجة التعاون السائدة في جماعة العمل

	مرتفع				منخفض				
إنجاز المهمة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الاستفادة من الوقت	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الاستفادة من أفكار الأفراد	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
فض النزاع	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
وضوح الهدف	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
العمل كفريق	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإنصات الفعّال	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
المصارحة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	

ما الذي يمكننا عمله برفع درجة التعاون بين أفراد الجماعة؟

.....  
.....

ما هي الأمور ذات الفائدة لك فيما تعقده الجماعة من اجتماعات؟ ما هي الأمور عديمة الفائدة؟

((WWW.DAWAHMEMO.COM.p19))

.....  
.....

ويخلص الباحث إلى القول من أجل أن تحقق إدارة الاجتماعات أهدافها التي عقدت من أجلها والتغلب على المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجهها، فإنه يلزمها الأخذ بجميع الأنشطة والإجراءات والوسائل اللازمة التي تتطلبها تلك المراحل الثلاث، التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع.



## ب) الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية، وجد أنها قليلة نسبيًا، وخاصة في المؤسسات الأكاديمية، على الرغم من أهميتها كون العمل الأكاديمي والإداري في الكليات الجامعية لا يتم إلا من خلال إدارة الاجتماعات، ولذلك فقد خص الباحث إلى الدراسات الآتية:

١) دراسة (برهوم): (برهوم، ٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة تكونت من (١٤٥) عضوًا من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم في إدارة الاجتماعات كان جيدًا، وقد حصل محور العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى، يليه محور تنظيم الاجتماع، ثم محور التخطيط للاجتماع، وأخيرًا جاء محور تقويم الاجتماع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى إلى متغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة)

- كما بينت الدراسة أنه لا بد من التخطيط المسبق، وضرورة عقد اجتماعات دورية على أن توزع على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، وعلى أن يتم مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال وفق أهميتها، ومتابعة تنفيذ القرارات والتوصيات من قبل رؤساء الأقسام.

٢) دراسة (شعيب): (شعيب، ٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم، قبل الاجتماع، وفي أثناء الاجتماع، ومهارة إدارة الاجتماع، وما بعد الاجتماع والتقييم العام للاجتماع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات عن رئيس القسم من خلال استبانة قام بتعبئتها عضو هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) عضوًا، وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- كان تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لرؤساء الأقسام ومجالس الكليات إيجابيًا.
- اعتماد الأسس العلمية عند اختيار رئيس القسم والعمداء (اللقب العلمي، الخبرة، المقدرة القيادية).
- رفع محاضر الاجتماعات إلى الإدارة العليا.
- السماح لأعضاء مجلس القسم والكلية بالاطلاع على محاضر الاجتماع.
- ضرورة مراعاة وقت ظروف الأعضاء عند تحديد الاجتماعات.
- التقيد الصارم بتوزيع جدول أعمال المجلس والوثائق قبل الاجتماع.



- إبلاغ أعضاء المجلس بما تم تنفيذه من قرارات وتوصيات.
- (٣) دراسة (نور الدين، رامي): (نور الدين ، رامي، ٢٠٠٢) وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري محافظات غزة من وجهة نظر معلميه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة من إعداده وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن قدرة مديري المدارس على إدارة الاجتماعات كانت (٧٢,٢) بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دائرة الاجتماعات في بعد التنظيم والتخطيط الإداري للمديرين قبل بدء الاجتماع لصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (كلية علمية - كلية أدبية).
- (٤) دراسة (McNamara): (McNamara, 1999) أسس عقد الاجتماعات الفاعلة، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

ضرورة تحديد أعضاء الاجتماع المناسبين الذي يعتمد اختيارهم على أهداف الاجتماع، وإعداد جدول أعمال بالتنسيق مع بعض الأعضاء المهمين بحيث يتضمن المخرجات المرغوبة والنشاطات الضرورية للوصول لهذه المخرجات، وأن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وأن يرحب بالحاضرين، وأن تحدد القواعد العامة للاجتماع كالمشاركة، والتركيز، الدافعية، إنهاء المناقشة في وقتها، والمحافظة على السرية، وأن يدار وقت الاجتماع ويطلب مساعدة الأعضاء عندما يشارف الوقت على الانتهاء للمساهمة في الحل، وأن يقيم الاجتماع في أثناء عقده بدلا من عمل ذلك في نهاية الاجتماع لمعرفة ردة فعل الأعضاء، وأن ينهي الاجتماع في الوقت المحدد وبطريقة إيجابية.

(٥) دراسة (خليل، نبيل): (خليل، نبيل، ١٩٩٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات المدرسية ومدى مشاركة المعلمين في هذه الاجتماعات، لتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية الاجتماعات المدرسية واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة وصف العوامل المؤثرة في موقف معين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- العمل على زيادة عدد مرات الاجتماعات المدرسية في تحديد موعد وطبيعة الاجتماع ومكانه لما لذلك من آثار نفسية إيجابية تتمثل في رفع الروح المعنوية للمعلمين والعمل على راحتهم.
- أن يتيح مدير المدرسة الفرصة لإشراك المعلمين معه في تخطيط الاجتماعات المدرسية وتحديد أهدافها واختيار أفضل السبل للتنفيذ.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة، ومديري مدارس التعليم العام بصفة عامة حول تخطيط الاجتماعات بفاعلية إعدادها وإدارتها بنجاح.



- ابتكار أدوات تفيد في تسهيل عملية الاجتماعات المدرسية مثل أدوات تخطيط الاجتماعات ومتابعتها وتقييمها.
- (٦) **دراسة (درياس):** (درياس، ١٩٩٢) هدفت إلى الوقوف على واقع الاجتماعات المدرسية، وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:
  - أن عدد الاجتماعات اللاتي تعقدها هذه المدارس قليل مما يعني أن النمط السائد الإداري يميل إلى الأوتوقراطية.
  - أن المديرين يتيحون فرصة معقولة أمام المعلمين للمشاركة في جدول الأعمال، ويزودون المعلمين بجدول الأعمال لما لذلك من مردود طيب في سير جدول الأعمال.
  - أن إدارة المديرين لدفة الحوار في أثناء الاجتماع تقلل إلى حد كبير من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم مما يجعل مشاركتهم هامشية.
  - أكد المديرين على أهمية إتاحة الفرص للمعلمين لإبداء آرائهم، وعلى أهمية وجود خطة عملية لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقييمها.
- (٧) **دراسة (العثيمين):** (العثيمين، ١٤١٧) هدفت إلى التعرف على مدى توفر مقومات نجاح الاجتماعات في طريقة وأسلوب الاجتماعات، ومعرفة مظاهر النقص والقصور في أسلوب الاجتماعات، وطبقت الدراسة على مديري ورؤساء إدارات مدنيين وعسكريين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - أن المقومات الأساسية للاجتماعات، هي: - أهمية اختيار الأعضاء. - أهمية اختيار رئيس الاجتماع. - الإعداد والتحضير للاجتماع. - اختيار الوقت والمكان المناسبين. - وضوح الأهداف والضرورة لعقد الاجتماع.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة من حيث المجال التي طبقت فيه الدراسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فقد هدفت بعضها إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية، بينما تناولت أخرى واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وهدف بعضها الآخر إلى التعرف على مدى توفر مقومات نجاح الاجتماعات في طريقة وأسلوب الاجتماعات، كدراسة (شعيب: ٢٠٠٤) ودراسة (برهوم: ٢٠٠٦) ودراسة (McNamara: ١٩٩٩) وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات التي اتخذت من الكليات الجامعية ميداناً لها.

بينما بقية الدراسات تناولت واقع إدارة الاجتماعات في الإدارات الحكومية والمدرسية، ومدى مشاركة المعلمين في هذه الاجتماعات كدراسة (درياس: ١٩٩٢م) ودراسة (نور الدين، رامي: ٢٠٠٢) ودراسة (خليل، نبيل: ١٩٩٨) ودراسة (العثيمين: ١٤١٧هـ)



تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة القياس الاستبيان. إلا أن الدراسة الحالية تتميز عما سبقتها من الدراسات في أنها أول دراسة تناولت مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، في مجالات التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع. وذلك حسب علم الباحث - أيضاً- أن الدراسة الحالية تناولت أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الكلية، الوظيفة، الرتبة الأكاديمية)

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة حيث كانت عوناً له، في كتابة الإطار النظري واختيار منهجية الدراسة، وكتابة فقرات أداة الدراسة، ومن حيث النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسات فسوف يشير إليها الباحث في أثناء مناقشة نتائج هذه الدراسة الحالية.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لهذه الدراسة من خلال وصف وتفسير البيانات والآراء المتجمعة من الدراسة الميدانية في ضوء استقراء الباحث للأدب التربوي والإداري الحديث المتعلق بموضوع البحث، ومن خلال هذا المنهج تعرف الباحث على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته:

تحدد مجتمع الدراسة بجميع القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن (عمداء - ونواب - ورؤساء أقسام) والبالغ عددهم (١٣٨) فرداً، وفقاً لإحصائية ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م.

وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) فرداً، يعملون في (١٠) كليات علمية وإنسانية، وهي كلية التربية والآداب والحقوق والعلوم الإدارية والاقتصاد والهندسة والطب والصيدلة والاسنان والزراعة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، نظراً للتباين في الكلية والرتبة الأكاديمية، والوظيفة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بالاستعانة ببعض الزملاء في كليات جامعة عدن، وقد بلغ عدد الاستبانات المستعادة والمعتمدة (٥١) استبانة للقيادات الأكاديمية، ويمثلون ما نسبته (٤٤,٣%) من إجمالي أفراد العينة، وبنسبة (36.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي.



جدول رقم (١) يوضح توزيع العينة حسب متغير (الكلية، الوظيفة، الرتبة الأكاديمية)

الكلية	جامعة عدن	الرتبة الأكاديمية						الكلية
		النسبة	مساعد	مشارك	دكتور	عميد	نائب عميد	
إنسانية	الكلية	٦٠,٧٨%	١٤	١٥	٢	٣	١٠	١٨
علمية		٣٩,٢١%	٥	١٠	٥	٢	٨	١٠
الإجمالي		٥١	١٩	٢٥	٧	٥	١٨	٢٨

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لمعرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن في صورته الأولى وتكون من ثلاثة مجالات و(٣٧) فقرة، وقد اتبع الباحث في ذلك الخطوات العلمية المتعارف عليها.

### ١. صدق الاستبانة:

أ. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على (٦) من المحكمين المتخصصين العاملين في الجامعة ملحق (١) إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مشكلات إدارة الاجتماعات في المجالات الثلاثة للاستبانة، وفي ضوء تلك الآراء تم حذف بعض الفقرات واستبدالها بأخر مع تعديل بعضها الآخر لتصبح عدد الفقرات (٣٦) فقرة بشكل كلي ملحق (٢) التي اتفق عليها المحكمون وحظيت باتفاق ما نسبته (٩٠%) فأكثر.

ب. تم التأكد أيضاً من الصدق وذلك بأخذ جذر معامل الثبات والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

### ٣. معامل الثبات:

للتأكد من أداة الدراسة قام الباحث باستخدام معامل الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة وكذلك معامل الثبات الكلي للأداة.

جدول رقم (٢) الثبات الكلي ولمجالات الاستبانة بطريقة الفاكرونباخ.

المجال	مجالات مشكلات إدارة الاجتماعات	عدد الفقرات	قيمة الثبات	الصدق
الأول	التخطيط للاجتماع	١٣	٠,٧٠٣	٠,٨٣٨
الثاني	تسيير الاجتماع	١٢	٠,٨٤٢	٠,٩١٧
الثالث	متابعة نتائج الاجتماع	١١	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩
الكلي		٣٦	٠,٩٠٩	٠,٩٥٣

تبين من خلال قيم الثبات في الجدول رقم (٢) أن معامل ثبات الأداة بشكل عام قد بلغت (٠,٩٠٩) وقد تراوح معامل الثبات للمجالات المختلفة بين (٠,٧٠٣) لمجال التخطيط للاجتماع، وبين (٠,٨٤٢) لمجال تسيير الاجتماع، و(٠,٩٣٩) لمجال متابعة نتائج الاجتماع، وتعد قيم عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.



### رابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الاستبانة من ميدان البحث تم رصد استجابات كل عميد ونائب عميد ورئيس قسم، وتفرغها في نماذج خاصة، بحيث يتبين رقم كل عميد ونائب عميد ورئيس قسم، والكلية التابع لها، والرتبة الأكاديمية التي يحملها.

وقد تم استخدام الطرق الإحصائية التالية لمعالجتها إحصائياً وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- حساب قيمة المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة لمعرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.
- استخدام معامل الفاكرباخ لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة.
- وتطبيق الاختبار التائي "T-test" لعينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA" لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

## المبحث الثالث

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول ١. ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟

ولتحقيق ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات البحث، كما يتضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات

م	المشكلات المتعلقة بالمجالات	ترتيب المجال	المتوسط	الوزن النسبي	التقدير
١	التخطيط للاجتماع	3	2.85	56.9	متوسطة
٢	تسيير الاجتماع	2	3.05	61	متوسطة
٣	متابعة نتائج الاجتماع	1	3.17	63.42	متوسطة
	المتوسط للإجمالي العام		3.02	٦٠,٤٤	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن تقديرات الاستجابات لمجالات الاستبانة الرئيسة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02)، ووزن نسبي (٦٠,٤٤%).

إن مجال المشكلات المتعلقة "بمتابعة نتائج الاجتماع" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17)، ووزن نسبي (63.42%)، في حين جاء مجال المشكلات المتعلقة "بتسيير الاجتماع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.05)، ووزن نسبي (61%)، كما أتى مجال المشكلات المتعلقة



"بالتخطيط للاجتماع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبي (56.9%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:

١. إن بعض القيادات الأكاديمية التي تدير الاجتماعات في مجالس الكليات الجامعية ينقصها المعرفة بالأدبيات الإدارية فيما يخص إدارة الاجتماعات من إجراءات وأنشطة تتطلب القيام بها في أثناء عملية التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع، واكتفائهم في إدارة الاجتماعات بالمهارات الإدارية التي اكتسبوها من خلال عملهم، مما أدى إلى انعكاس ذلك على مستوى أدائهم في إدارتهم لهذه الاجتماعات وظهور تلك المشكلات بتقدير متوسط.
٢. ندرة الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية في مجال الأساليب الإدارية المعاصرة بشكل عام وفي إدارة الاجتماعات بشكل خاص؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور تلك المشكلات بشكل متوسط.
٣. عدم وجود أنموذج تقييم للاجتماعات موحد، ومتفق عليه من قبل إدارة الجامعة، يتم من خلاله الحكم على مدى نجاح وفاعلية الاجتماعات في الكليات الجامعية.
٤. وربما أن الأوضاع والظروف الصعبة التي مرت بها كليات جامعة عدن في أثناء الحرب في عام ٢٠١٥م، كان لها أثر كبير على نفسية ودافعية القيادات الأكاديمية التي انعكست على مستوى أدائهم في ظهور تلك المشكلات في إدارة الاجتماعات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نور الدين: ٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يديرون اجتماعاتهم بدرجة كبيرة. أما دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) ودراسة (برهوم: ٢٠٠٦) فقد توصلت إلى أن رؤساء الأقسام يؤدون دورهم في إدارة الاجتماعات بمستوى جيد وإيجابي.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول من السؤال الرئيس الأول ١-١ ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في مجال التخطيط للاجتماع.

ولتحقيق ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والجدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الأول التخطيط للاجتماع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
١	عدم تحديد هدف/ موضوع الاجتماع لجميع الأعضاء قبل انعقاده	2.73	54.6	11	متوسطة
٢	تتم الدعوة للاجتماع بشكل مفاجئ وبدون سابق تحضير	2.82	56.4	10	متوسطة
٣	الانتقال من اجتماع إلى اجتماع بدون معرفة أهداف كل اجتماع	2.45	49	12	ضعيفة
٤	ضعف التنسيق مع الأفراد المطلوب مشاركتهم في الاجتماع	2.94	58.8	5	متوسطة
٥	مشاركة أفراد لا علاقة لهم بموضوع الاجتماع	2.41	48.2	13	ضعيفة
٦	عدم ملائمة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع	2.86	57.2	6	متوسطة
٧	عدم تحديد جدول أعمال واضح للاجتماع	2.84	56.8	8	متوسطة
٨	عدم ملائمة وقت الاجتماع للأعضاء فيه	3.10	62	2	متوسطة



متوسطة	7	56.8	2.84	الافتقار إلى الوثائق اللازمة لمناقشة موضوعات الاجتماع	٩
متوسطة	3	60.8	3.04	عدم تحديد مواعيد زمنية لافتتاح الاجتماع وانتهائه	١٠
متوسطة	4	60	3.00	التأخير في إرسال الدعوات للمشاركين في الاجتماع	١١
متوسطة	1	63.2	3.16	القصور في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع	١٢
متوسطة	9	56.4	2.82	قلة الاهتمام في تهيئة مكان الاجتماع	١٣
متوسطة		56.9	2.85	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (4) أن التقديرات لمشكلات إدارة الاجتماعات في التخطيط للاجتماع لإجمالي المجال كانت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبي (56.9%)، وتتفاوت التقديرات بين ضعيفة للفقرتين (٣، ٥)، ومتوسطة لبقية الفقرات.

وقد سبق للباحث أن أشار إلى سبب حصول هذا المجال على درجة متوسطة في الإجابة عن السؤال الرئيس الأول، أما من حيث حصوله على المرتبة الثالثة بعد مجال متابعة نتائج الاجتماعات ومجال تسيير الاجتماعات، فهذا يعد مشكلة ناتجة عن عدم إحاطة القيادات الأكاديمية بإجراءات التخطيط اللازم لإدارة الاجتماعات، ربما اعتقاداً منهم أن التخطيط للاجتماعات يستغرق وقتاً أطول كونه يتضمن مواضيع متعددة وأهداف عامة؛ ولذا فالتخطيط هنا ينقصه البناء ويخلو من البرمجة الفعّالة التي يجب أن تتوفر للأعضاء قبل بدء الاجتماع، ولذلك لا بد من وضع الخطط والأهداف والبرامج اللازمة لإخراج الاجتماع بصورة مشرقة وذات جدوى تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها الاجتماعات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (برهوم: ٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن مهارة التخطيط للاجتماع قد حصلت على المرتبة الثالثة بعد مهارة العلاقات الإنسانية ومهارة التنظيم للاجتماع. ودراسة (خليل: ١٩٩٨) التي خلصت إلى ضرورة إشراك رئيس الاجتماع الأعضاء في التخطيط للاجتماعات وتحديد أهدافها واختيار أفضل السبل للتنفيذ، وعقد دورات تدريبية عامة حول التخطيط للاجتماعات بفاعلية وإعدادها وإدارتها بنجاح.

أما من حيث حصول الفقرة (١٢) على أعلى المتوسطات الحسابية والتي نصها "القصور في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع" فجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.16)، ووزن نسبي (63.2%).

فيمكن تفسير هذه النتيجة عن عدم الإلمام الشامل بالموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع، والذي يتم من خلال جدول الأعمال المسبق الذي يوزع على الأعضاء قبل عقد الاجتماع ومن خلاله يتم معرفة وجهات النظر المختلفة للمجتمعين ومدى فهمهم للنقاط الجوهرية التي في النهاية تؤدي إلى تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي دعت إلى التقيد الصارم بتوزيع جدول أعمال المجلس والوثائق قبل الاجتماع.

وجاءت الفقرة (٨) ونصها "عدم ملائمة وقت الاجتماع للأعضاء فيه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.10)، ووزن نسبي (62%).



ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه ربما لم يتم استطلاع رأي أعضاء المجلس في كل المواعيد المتوقعة لعقد الاجتماع لمعرفة الموعد المفضل الذي يحظى على الأغلبية، حيث تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني؛ ولذا يجب أن يحظى وقت الاجتماع باهتمام الأعضاء بما يتفق مع ظروفهم ومستويات إنتاجهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي دعت إلى ضرورة مراعاة وقت وظروف الأعضاء عند تحديد موعد الاجتماع.

أما من حيث حصول الفقرتين (٣، ٥) على درجة ضعيفة، ونص الفقرة (٣) "الانتقال من اجتماع إلى اجتماع بدون معرفة أهداف كل اجتماع" وقد حصلت على متوسط حسابي (2.45) ووزن نسبي (٤٩%)، ونص الفقرة (٥) "مشاركة أفراد لا علاقة لهم بموضوع الاجتماع" وقد حصلت على متوسط حسابي (2.41) ووزن نسبي (48.2%).

فحصول هاتين الفقرتين على درجة ضعيفة لا يعني عدم وجود مشكلة ولكن نادراً ما تحدث لدى بعض القيادات الأكاديمية وبصورة ضعيفة.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من السؤال الرئيس الأول ١ - ٢ ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في مجال تسيير الاجتماع؟

ولتحقيق ذلك "تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والجدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الثاني تسيير الاجتماع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
١	تأخر بدء الاجتماع عن الوقت المحدد	3.06	61.2	6	متوسطة
٢	سيطرة أحد أو بعض الأعضاء على الاجتماع	3.12	62.4	3	متوسطة
٣	عدم القدرة على إشراك جميع الأعضاء في النقاش في أثناء الاجتماع	3.02	60.4	7	متوسطة
٤	كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء	3.43	68.6	1	كبيرة
٥	ضعف فاعلية الوسائل السمعية والبصرية	3.25	65	2	متوسطة
٦	عدم رضا بعض المشاركين عن سير الاجتماع	2.94	58.8	10	متوسطة
٧	الافتقار إلى قواعد تنظم سير الاجتماع	3.08	61.6	5	متوسطة
٨	يسود الاجتماع الفوضى وعدم الانضباط	2.94	58.8	9	متوسطة
٩	الانتقال من فقرة إلى أخرى يضعف القدرة على اتخاذ قرارات محددة	2.88	57.6	11	متوسطة
١٠	عدم توجيه النقاش وفقاً لجدول أعمال الاجتماع	2.98	59.6	8	متوسطة
١١	ضعف مهارات إدارة الوقت في أثناء الاجتماع	3.12	62.4	4	متوسطة
١٢	عدم القدرة على مناقشة جميع بنود الاجتماع	2.78	55.6	12	متوسطة
	المتوسط العام	3.05	61		متوسطة



يتضح من الجدول رقم (5) أن التقديرات لمشكلات إدارة الاجتماعات في تسيير الاجتماعات لإجمالي المجال كانت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (3.05)، ووزن نسبي (61%)، وتتفاوت التقديرات بين كبيرة للفقرة (٤)، ومتوسطة لبقية الفقرات.

أما من حيث حصول الفقرة (٤) على أعلى المتوسطات الحسابية والتي نصها "كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء" وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43)، ووزن نسبي (68.6%).

فيمكن تفسير هذه النتيجة الكبيرة، في عدم قدرة رئيس الاجتماع على تسيير الاجتماع وتعريف الأعضاء بدورهم والتأكيد على أهداف الاجتماع والالتزام بمناقشة بنود الاجتماع حسب الجدول، لأن اتجاهات ونشاطات العضو المشارك في أثناء الاجتماع تؤثر على مناخ هذا الاجتماع فإما أن تضيف إلى قيمة الاجتماع أو تنقص منه، حيث إن بعضهم يشعر أن الفرصة لم تتاح له لإبداء رأيه وهو يرغب في تحقيق هدفه في أقل وقت ممكن بدون أن يشعر.

وجاءت الفقرة (٥) ونصها "ضعف فاعلية الوسائل السمعية والبصرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.25)، ووزن نسبي (65%).

فحصول هذه الفقرة على المرتبة الثانية، يدل على عدم استشعار القيادات الأكاديمية لأهمية الوسائل السمعية والبصرية اللازمة في أثناء تسيير الاجتماعات، في توضيح وعرض المعلومات المناسبة مع هذه الوسائل، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (خليل: ١٩٩٨) التي أشارت إلى ضرورة ابتكار أدوات ووسائل تفيد في تسهيل عملية الاجتماعات.

ولإجابة عن السؤال الفرعي الثالث من السؤال الرئيس الأول ١-٣ ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في مجال متابعة نتائج للاجتماع؟

ولتحقيق ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والجدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الثالث متابعة نتائج الاجتماع.



جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الثالث متابعة نتائج الاجتماع

م	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
١	انتهاء الاجتماع دون معرفة المشاركين بما تحقق من قرارات	2.82	56.4	11	متوسطة
٢	عدم وضع خطة زمنية لتنفيذ قرارات الاجتماع	3.29	65.8	4	متوسطة
٣	عدم إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع	3.45	69	2	كبيرة
٤	قلة التواصل والدعم المستمر للمكلفين بتنفيذ القرارات	3.35	67	3	متوسطة
٥	ضعف التوثيق لوقائع الاجتماعات ووثائقها	3.02	60.4	8	متوسطة
٦	عدم الاهتمام بالتقارير عن مستوى تنفيذ القرارات	3.24	64.8	5	متوسطة
٧	قصور في إعلان القرارات والنتائج قبل اختتام الاجتماع	3.14	62.8	7	متوسطة
٨	التأخير في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده	3.47	69.4	1	كبيرة
٩	عدم تقييم نتائج الاجتماع بشكل عام	3.18	63.6	6	متوسطة
١٠	انتهاء كثير من الاجتماعات بدون نتائج لبعض المشكلات التي عقدت من أجلها الاجتماعات	3.02	60.4	9	متوسطة
١١	عرض الموضوعات نفسها في عدة اجتماعات بسبب عدم المتابعة	2.90	58	10	متوسطة
	المتوسط العام	3.17	63.42		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن التقديرات لمشكلات متابعة نتائج الاجتماعات لإجمالي المجال كانت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17)، ووزن نسبي (63.42%)، وتتفاوت التقديرات بين كبيرة للفقرتين (٣، ٨)، ومتوسطة لبقية الفقرات.

أعلى المتوسطات الحسابية جاء لصالح الفقرة (٨) التي نصها "التأخير في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47)، ووزن نسبي (69.4%).

وهذا يدل على وجود مشكلة كبيرة تعد من أهم اختصاصات سكرتير المجلس التي تتطلب منه سرعة تدوين كل ما تم الاتفاق عليه وإقراره من كل بند من بنود جدول الأعمال وإيصالها إلى أعضاء الاجتماع للاطلاع عليه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي أشارت إلى سرعة تمكين أعضاء الاجتماع من الاطلاع على محضر الاجتماع.

وجاءت الفقرة (٣) ونصها "عدم إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45)، ووزن نسبي (69%).

ويمكن تفسير هذه المشكلة الكبيرة، التي ربما نتجت عن عدم الإشراف المباشر من قبل رئيس المجلس، والاكتفاء بما يقوم به سكرتيه في متابعة وتذكير المكلفين بهذه التكاليف، دون محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق عن التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي أشارت إلى ضرورة إبلاغ أعضاء المجلس بما تم تنفيذه من قرارات وتوصيات.



وللإجابة عن السؤال الثاني الجزء الأول: هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية)؟

للتحقق من الفرضية "تم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق الاختبار التائي "T-test" لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (7) يوضح قيمة ت ومستوى الدلالة.

الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
علمية	٢٠	٢,٧٨	.٤٧٨	٢,١٧٨	٤٩	٠,٠٣٤	يوجد فروق
إنسانية	٣١	٣,١٦	.٦٨٨				

\*مستوى الدلالة أقل من (0.05)

يشير الجدول رقم (7) إلى أن قيمة "ت" المحسوبة قد بلغت (٢,١٧٨)، وهي قيمة دالة عند درجة حرية (٤٩) ومستوى دلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق بين الكليات (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقضي "بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية" ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

١- قد تختلف طريقة إدارة الاجتماعات في الكليات الإنسانية عن الكليات العلمية باختلاف أغراضها وأهدافها وكيفية انعقادها؛ مما أدى إلى انعكاس هذه الطريقة على استجاباتهم على مشكلات إدارة الاجتماعات.

٢- وربما أن المناخ السائد والسياسة الداخلية في طريقة إدارة الاجتماعات في الكليات الإنسانية يختلف عن الكليات العلمية.

٣- وقد يكون أن عينة الكليات العلمية ترى المسألة برؤى أخرى تتناسب مع طبيعة فهمها في طريقة إدارة الاجتماعات وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (برهوم: ٢٠٠٦) ودراسة (نور الدين: ٢٠٠٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

وللإجابة عن السؤال الثاني الجزء الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)؟



تم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA"، والجدول رقم (8) يوضح قيمة ف ومستوى الدلالة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	١,٨٦٠	٢	.٩٣٠	٢,٤١٦	.١٠٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨,٤٧٩	٤٨	.٣٨٥			
	الكلي	٢٠,٣٣٩	٥٠				

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة "ف" قد بلغت (٢,٤١٦)، ومستوى دلالة (٠.١٠٠) وهي قيمة غير دالة، مما يعني أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) وعليه نقبل الفرضية الصفرية، التي تقضي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن طبيعة العمل الإداري المشترك للقيادات الأكاديمية، وامتلاكهم قدرات ومهارات كافية في العمل الأكاديمي جعلهم يتمتعون بسلوك إداري واحد في الحكم الصحيح على مشكلات إدارة الاجتماعات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (برهوم: ٢٠٠٦) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وللإجابة عن السؤال الثاني الجزء الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) بين متوسطي درجات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم)

للتحقق من الفرضية تم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA"، والجدول رقم (9) يوضح قيمة ف ومستوى الدلالة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	١,٩٠٢	٢	.٩٥١	٢,٤٧٦	.٠٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨,٤٣٧	٤٨	.٣٨٤			
	الكلي	٢٠,٣٣٩	٥٠				

يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة "ف" قد بلغت (٢,٤٧٦)، ومستوى دلالة (٠.٠٩٥) وهي قيمة غير دالة، مما يعني أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم) وعليه نقبل الفرضية الصفرية. التي تقضي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)



بين متوسطي درجات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينه الدراسة) تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الوظيفة الإدارية للقيادات الأكاديمية تتشابه في المهام والأعمال والواجبات مما يدل على أنهم يتعرضون لظروف العمل نفسها، ولذلك كانت نظرتهم وطريقتهم واحدة لمشكلات إدارة الاجتماعات. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نور الدين: ٢٠٠٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين.

ولإجابة عن السؤال الثالث: ما أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟

فمن خلال إجابة القيادات الأكاديمية على السؤال المفتوح في الاستبيان حول أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات، وقراءة الباحث المتأنية والفاحصة للأدبيات التربوية الحديثة ذات الصلة بمشكلات إدارة الاجتماعات، فقد أستطاع الباحث أن يصل إلى عدة أساليب يمكن أن تسهم في التغلب على هذه المشكلات، وهي كالآتي:

١. الإعداد والتخطيط المسبق للاجتماعات حسب تقديرات دقيقة لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيتم القيام بها في إدارة الاجتماعات.
٢. أن يتم تحديد موضوع الاجتماع وتحديد أهدافه بدقة ووضوح وبيان أهميته للأعضاء المشاركين؛ كونه يقلل من المناقشات الجانبية بين الأعضاء المشاركين، ويعمل على تركيز النقاش حول النقاط الجوهرية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف.
٣. اختيار الوقت المناسب للاجتماع بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء ومستويات إنتاجيتهم.
٤. تسهيل الظروف المادية وإيجاد الظروف البيئية المناسبة للاجتماع من مقاعد مريحة ومكان هادئ وتهوية وإضاءة مناسبة.
٥. التنسيق مع الأعضاء المطلوب مشاركتهم في الاجتماع ممن لهم الصلة والعلاقة بالموضوعات المطروحة للنقاش، فموضوع الاجتماع وهدفه يحددان المشاركين فيه.
٦. تحديد كافة الأنشطة والإجراءات الخاصة بفترة تسيير الاجتماعات حسب الفترة المحددة لبدائية ونهاية الجلسة بما يتناسب مع الموضوعات المطروحة.
٧. استخدام الوسائل السمعية والبصرية اللازمة لتوضيح وعرض المعلومات المناسبة مع هذه الوسائل.
٨. توجيه رئيس الاجتماع المناقشات بين الأعضاء نحو أهداف الاجتماع عند مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض، وعدم التعصب للرأي الشخصي وانتهاج الموضوعية والمنطقية عند عرض الآراء.
٩. معرفة أسباب عدم الرضا لدى بعض الأعضاء؛ إذ إن فاعلية الاجتماع تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه في أقل وقت ممكن مع ضمان رضا المشاركين.



- ١٠- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع وذلك من خلال المعرفة المسبقة للأعضاء بالموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال، والمأمهم بها.
- ١١- إعطاء فرصة المشاركة للأعضاء الآخرين غير المشاركين في النقاش والحد من هيمنة بعض الأعضاء الذين يرغبون في التحدث باستمرار.
- ١٢- أن يتم اختتام الاجتماع بتلخيص مفيد للإنجازات المتحققة ولكل ما تم إقراره عن كل بند من بنود الاجتماع.
- ١٣- وضع خطة زمنية لتنفيذ قرارات الاجتماع، فلا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي تكاليفه.
- ١٤- إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع، وتذكيرهم شفهيًا وتلفونيًا بين الفترة والأخرى بإشراف رئيس المجلس ومساعدة سكرتيه.
- ١٥- سرعة إعداد وتوثيق محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده لكل ما تم الموافقة عليه في الاجتماع.
- ١٦- تقييم نتائج الاجتماعات بشكل عام بغرض تحسين إدارتها في المستقبل.

### خلاصة نتائج الدراسة:

- ١- أن مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن كانت بدرجة متوسطة. وبمتوسط حسابي (3.02)، ووزن نسبي (60.44%).
- ٢- أن مجال المشكلات المتعلقة "بمتابعة نتائج الاجتماع" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17)، ووزن نسبي (63.42%)، في حين جاء مجال المشكلات المتعلقة "بتسيير الاجتماع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.05)، ووزن نسبي (61%)، كما أتى مجال المشكلات المتعلقة "بالتخطيط للاجتماع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبي (56.9%).
- ٣- أن أهم مشكلات إدارة الاجتماعات التي حصلت على متوسطات حسابية عالية، في المجالات الثلاثة التخطيط للاجتماعات وتسيير الاجتماعات ومتابعة نتائج الاجتماعات، هي كالاتي:
  - القصور في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع.
  - عدم ملائمة وقت الاجتماع للأعضاء فيه.
  - كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء.
  - ضعف فاعلية الوسائل السمعية والبصرية في أثناء الاجتماع.
  - التأخير في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده.
  - عدم إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجالات الثلاثة في جامعة عدن (عينة البحث) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية".



٥- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجالات الثلاثة في جامعة عدن (عينة البحث) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات في المجالات الثلاثة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة البحث) تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم).

### التوصيات:

من خلال إطلاع الباحث على الأدب التربوي الحديث وما أدلى به القيادات الأكاديمية حول أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يطرح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية، وهي:

١- على إدارة الجامعة ضرورة توفير فرص التدريب والتأهيل للقيادات الأكاديمية حول طريقة إدارة الاجتماعات، وكيفية الإعداد والتخطيط لها قبل وفي أثناء تسيير الاجتماعات وما بعد انعقادها.

٢. على القيادات الأكاديمية تطوير مهاراتهم الإدارية ومعرفة الأساليب الإدارية المعاصرة التي تمكنهم من السيطرة والتغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات وإدارتها بفاعلية عالية.

٣- على إدارة الجامعة مساعدة القيادات الأكاديمية في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تزودهم بالخبرات والمهارات الإدارية اللازمة وتمكنهم من تحقيق الأهداف التي عقدت من أجلها الاجتماعات.

٤- تزويد القيادات الأكاديمية في الجامعات بنتائج هذه الدراسة من أجل معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لديهم وأساليب التغلب على هذه المشكلات لما لها من أثر ودور إيجابي في إدارة هذه الاجتماعات بفاعلية.

٥- على إدارة الجامعة وضع معايير محددة ومعتمدة لتقييم إدارة الاجتماعات في الكليات الجامعية (أنموذج تقييم الاجتماعات) وفقا للأسلوب الديمقراطي.

٦. على القيادات الأكاديمية تبني مشكلات إدارة الاجتماعات التي حصلت على نسب عالية ومتوسطة وأخذها بعين الاعتبار.

٧- على إدارة الجامعة تزويد قاعات الاجتماعات في الكليات الجامعية بكل المتطلبات والتجهيزات الحديثة التي تساعدهم على تحقيق أهداف الاجتماعات.

٨- على القيادات الأكاديمية تهيئة مناخ ديمقراطي مريح ومناسب في أثناء تسيير الاجتماعات كونه يساعد الأعضاء على المشاركة والعطاء والإبداع في أجواء من الديمقراطية.



٩. دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب الحديثة والمقترحات المناسبة في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية.
١٠. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في جامعات أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

### المراجع العربية:

١. أبو شيخة، نادر، ١٩٩١، إدارة الوقت، دار مجدلاوي.
٢. المدهون، محمد، ١٩٩٦، الإدارة المتخصصة، ط١، غزة.
٣. ماهر، أحمد، ٢٠٠٠، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية.
٤. أفا بتلر، ١٩٩٧م، إدارة الاجتماعات، مجلة الشعاع، ٧٤، ص٢. القاهرة، مصر.
٥. البعلكي، سمير، ٢٠٠٤، كيف تدير الاجتماعات، سبيلك الى النجاح وتحقيق الأرباح، عالم الكتب، مراجعة سعيد اللحام.
٦. الحضرمي، أحمد، ٢٠٠٨، أساسيات وأساليب الإدارة الحديثة للتربويين، جامعة صنعاء
٧. الحمادي، علي، ١٩٩٩، فن إدارة الاجتماعات، ط١، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا.
٨. العثيمين، فهد بن مسعود، ١٤١٧، الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة، الرياض.
٩. العجمي، محمد، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر، عمان.
١٠. بدر، أحمد، ١٩٩٤، قراءات في السلوك التنظيمي، مع رؤية إسلامية لبعض القرارات، دار النهضة العربية، القاهرة.
١١. برهوم، محمد، ٢٠٠٦، واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية بغزة.
١٢. خليل، نبيل، ١٩٩٨، إدارة الاجتماعات المدرسية في إدارة التعليم الأساسي، دراسة تحليلية ميدانية، الجمعية المصرية، المجلد ١، العدد ١، مصر.
١٣. درياس، أحمد سعيد، ١٩٩٢، مدى مشاركة المعلمين في الاجتماعات المدرسية، مجلة جامعة طنطا، العدد ١، السنة ١٤، طنطا.
١٤. رستم، رسمي، ٢٠٠٠م، إدارة الاجتماعات ونظم اتخاذ القرارات وتشغيل اللجان، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، غزة.
١٥. سلامه، سهيل، ١٩٨٩، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
١٦. شعيب، عبد الرحمن، ٢٠٠٤، تقييم أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم.

[www.yemen-nic.com/contents/studies/setail](http://www.yemen-nic.com/contents/studies/setail)

١٧. عبد الجواد، محمد، ٢٠٠٠، كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة، ط١، دار النشر للثقافة والعلوم، طنطا.
١٨. كند رسلي، دورلنغ، ٢٠٠١، سلسلة الإدارة المثلى- إدارة الاجتماعات، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، بيروت.
١٩. كينان، كيت، ١٩٩٦، قواعد إدارة الاجتماعات، مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
٢٠. ملجم، سامي محمد، ٢٠١٠، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
٢١. نور الدين، رامي، ٢٠٠٢، واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، من وجهة نظر معلميه، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الأقصى.
٢٢. وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠، الدليل التدريبي لبناء القدرات الإدارية لإدارات التربية والتعليم في المديرية، دليل المدرب، الجزء ١، ط١، اليمن.

### المراجع الأجنبية:

23. Koul,L.Methodogy of educational research Newdelhi: Vikas pudlishing house PVTLTD1997.
24. McNamara, Carter. National Public Accountant, p.15.1999."Basic guide to conducting effective meetings ."
25. Messmer, Max. 2002. "Conducting effective meetings."
26. [www.almuallem.net/maga/a1026.ht](http://www.almuallem.net/maga/a1026.ht).
27. <http://www.icnlp.net/viewarticle.php>.
28. COM..WWWDAWAHMEMO.
29. [www.yemen-nic.com/contents/studies/setail](http://www.yemen-nic.com/contents/studies/setail).



## أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية

د/ عبد الله أحمد العولقي(\*)  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية العلوم الادارية – جامعة إب - اليمن

### الملخص:

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٣٣٥ مديرًا، في المراكز الرئيسة للبنوك التجارية، وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، ومحافظة تعز، ومحافظة إب، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، البنوك التجارية اليمنية.

(\*) عبدالله أحمد العولقي أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية - جامعة إب، اليمن، الاهتمامات البحثية: إدارة العمليات مدخل الجودة الشاملة، جودة الخدمات، الإدارة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، إدارة الموارد البشرية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، جودة حياة العمل، الارتباط الوظيفي، السلوك التنظيمي.



## Abstract

This study aims to analyze the direct and indirect relationship between strategy of human resource management and the development of organizational innovation through operations of knowledge management as mediating variable in Yemeni commercial banks. To achieve this objective, the study conducts a survey (questionnaire) for a sample of 335 managers in the main centers and branches of the commercial banks that are located in the capital city and some other cities of Yemen, which including Sana'a, Taiz, and Ibb. The study's findings show that the exercise of strategy of human resource management in the commercial banks has a significant direct relationship with the development of organizational innovation. The study also finds that the operations of knowledge management in the banks create indirect significant association between the strategy of human resource management and the development of organizational innovation in the mentioned banks.

**KEYWORDS:** Human resources management strategies, Knowledge management processes, organizational innovation, Yemeni commercial banks



## ١- مقدمة:

يدعم الاهتمام المتزايد بالمعرفة ذلك التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي، الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية، أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، ومن ثم الاهتمام بالموارد البشرية، باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار والمولد الأساسي للمعرفة، من خلال المجالات العقلية وما تحويه من معارف وخبرات ونشاطات، سواء كانت تحليلية، أو تركيبية، أو تنبئية، فال مورد البشري هو الجزء الأساسي الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، فالأفراد هم صناع المعرفة الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم، فهم قوام الموجودات غير الملموسة، التي تعتبر مصدرًا أساسيًا للنجاح والنمو التنافسي للمنظمة. وعلية فإن مقدرة أي منظمة على المنافسة، تكمن في نجاحها في جذب الأفراد المؤهلين القادرين على الإبداع والابتكار، والمحافظة عليهم وتدريبهم وتحفيزهم بما يمكنهم من تحقيق أفضلية تنافسية للمنظمة، ومن ثم فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تنمية وخلق المعرفة ونشرها وتدفعها في أرجاء المنظمة، حيث إن ممارسات استراتيجية توظيف موارد بشرية ذوى معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، يؤدي لخلق معارف جديدة للمنظمة، فهؤلاء الأفراد يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة، كما أن استراتيجية التدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم، ومن ثم توليد المعرفة ومشاركتها، بالإضافة إلى أن استراتيجيات تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات، يمثل دافعًا للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة.

وبالرغم أن عدد من الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية منها (Chen and (Ozbag et al,2013، Tan and Nasurdin,2011،Huang,2009)، أكدت أهمية دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بالمنظمة ومن ثم دعم الإبداع التنظيمي، إلا أن هذا الموضوع لم يلقي بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة، واليمينية بصفة خاصة، حيث ما زل جهود الباحثين متواضع في هذا الجانب، وعلية فإن البحث يأتي محاولة للتحقق من طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة في البنوك التجارية اليمنية.

## ٢- مشكلة البحث وأسئلته:

تشير التقارير المنشورة وغير المنشورة إلى ضعف أداء القطاع المصرفي اليمني؛ إذ تظهر لائحة أكبر خمسين مصرف عربي حسب الموجودات أن البنوك اليمنية غير متواجدة على اللائحة حسب



تصنيف اتحاد المصارف العربية، (اتحاد المصارف العربية، ٢٠١٤)، كما لم يحصل أي من البنوك اليمنية على أي مركز في قائمة أكبر ١٠٠٠ بنك عالمي، وفقاً لمعيار رأس المال الأساسي لعام ٢٠١٤ في حين هناك تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تملك فروعاً باليمن، ممثلة في البنك العربي (المركز الرئيسي الأردن) ويحتل الترتيب ٢١٠ عالمياً، وبنك قطر الوطني ويحتل الترتيب ٢٧٩ عالمياً (The Banker Journal, 2014)، إضافة إلى أن فروع البنوك التجارية الأجنبية العاملة باليمن تحتل المرتبة الأولى وبنسبة تتراوح بين ٣١% إلى ٣٣% من حيث حجم الودائع، وذلك يشير إلى ضعف قدرة البنوك التجارية الوطنية في جذب أموال المدخرين مقارنة بالبنوك التجارية الأجنبية، كما أن معيار التوظيف بلغ في المتوسط ٤٨,٩% إلى ٦٢,٤% وهذه النسبة وإن كانت مقبولة، إلا أنها مازالت متواضعة، وهذا يشير إلى أن كفاءة القطاع المصرفي اليمني في توظيف الأموال محدودة (القرشي، ٢٠١٠)، إضافة إلى محدودية الانتشار الجغرافي للخدمات المصرفية، حيث تتركز في المدن الرئيسية دون المدن الثانوية والأرياف (العريقي، ٢٠٠٨). ومن ناحية أخرى، نجد أن المنظمات الرائدة في عالم المنافسة اليوم لا تنتظر حاجات العملاء ورغباتهم، لكي تغير تشكيلة منتجاتها أو خدماتها، لأنها تستخدم الإبداع وتملكه فتخلق للعملاء حاجات ورغبات جديدة، ويحدث الإبداع بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على مواجهة المنافسة وتحقيق البقاء والنمو، يكون من خلال تنمية الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع التنظيمي. ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

١/٢- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي؟ وما هي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك؟

٢/٢- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة؟ وما هي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في عمليات إدارة المعرفة لهذه البنوك؟

٣/٢- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي؟ وما هي أهم عمليات إدارة المعرفة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك؟

٤/٢- هل هناك علاقة غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟



### ٣- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١/٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بالإبداع التنظيمي لهذه البنوك.
- ٢/٣- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بعمليات المعرفة لهذه البنوك.
- ٣/٣- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لعمليات المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك.
- ٤/٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط.

### ٤- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- ١/٤- تعد قضية ضعف قدرة البنوك التجارية اليمينية على تنمية الإبداع التنظيمي لها في الوقت الحالي قضية هامة ودرجة للغاية، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية التي تشهدها منظمات القطاع المصرفي بالعالم بصفة عامة وفي اليمن بصفة خاصة، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة البنوك التجارية اليمينية على تنمية الإبداع التنظيمي من خلال التعرف على العوامل المؤثر فيها، سوف يسهم في تحسين أداء هذه البنوك ويدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.
- ٢/٤- بالرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية تناوله طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث- في حدود علمه- أي دراسة في بيئة الأعمال العربية تناولت تأثير عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغيرين، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المعرفة.



٣/٤- الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي من خلال توسط متغير عمليات المعرفة، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على الإبداع والابتكار ومن ثم تحسين الأداء.

٤/٤- يتوقع أن تفيد نتائج البحث في زيادة وعي المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية، بأهمية خلق المعرفة وتمييزها وتطويرها وتشاركتها واستخدامها، لتحسين إنتاجية الموظفين، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتعزيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم...إلخ.

## ٥- الإطار النظري وتنمية الفروض:

### ١/٥- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي:

من أهم المبررات التي استدعت النظر إلى الممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي، ظهور مفهوم التكامل النظمي لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشري عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالسياقات المحيطة فيها، وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويان من المواءمة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وهما المواءمة الأفقية التي تحقق ترابط وتكامل ما بين الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والمواءمة العمودية التي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (الزهراني، ٢٠١٢، Sani,2012).

ويعد ذلك التوافق ركناً أساسياً لتحقيق المنظمة لأهدافها، حيث إن الذي يوجه المنظمة هو قدرتها على تطوير تشكيلات منسجمة داخلياً لبدائل من ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها ومن ثم التفوق على المنافسين (Gilani et al,2012).

وتتضمن استراتيجيات الموارد البشرية، تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخلياً، والتي تدعم رأس المال البشري الذي يتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار (Snell and Bohlander,2013)، كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتبنى ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي المحيط بها، حيث تعمل على الأخذ بنظر الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة، تتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية ضمن سوق عالمي مرن (عبيدات، ٢٠٠٣). وتتمثل هذه الاستراتيجيات باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تعرف بأنها تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتبنيها بطريقة تتوافق ورسالة



وأهداف واستراتيجيات المنظمة (DeCenzo and Robbins,2010). ويسهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة، منها إظهار الفائض والعجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرصة أمام المنظمة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها، كما تساعد المنظمة على توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المنظمة وضبط تكاليفها، كما تعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية ( Torrington et al,2008، جواد، وفوطة، ٢٠٠٩). واستراتيجية التوظيف التي تشير إلى عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة كمًا ونوعًا، حيث تتم هذه الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية مستندة إلى تحديد عدد الوظائف والمعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائها (Jaradat and Al Azaam,2013، فوطه وقطب، ٢٠١٣) حيث نجد أن العديد من المنظمات بدأت تدرك أن أساس الاستراتيجيات التنافسية، هو وجود رأس مال بشري فعال ذو جودة عالية، فامتلاك موارد بشرية مبدعة ومرنة وذوى مهارات عالية، يمكن اعتبارها ميزة تنافسية مستدامة، حيث تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ مدى واسع من الاستراتيجيات المطورة والمبدعة من أجل الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة (Fisher et al,2003). والتدريب كاستراتيجية، يسعى للوصول إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون وإكسابهم مهارات جديدة، وكل ذلك بهدف إكساب المنظمة ككل قدرة أكبر على التأقلم واستيعاب المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (بركات، ٢٠١٠، Samara2014).

وتشير العديد من الدراسات إلى الأثر المتزايد لاستراتيجية التدريب في تحسين الأداء الإجمالي للمنظمة، من خلال إسهامها في خفض تكلفة أداء النشاط نتيجة انخفاض أخطاء التشغيل وزيادة الإنتاجية والإرباح ومعدل العائد على الاستثمار وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية النمو والبقاء (Torrington et, al,2008). ويتم اشتقاق استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية من الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذ تعمل استراتيجية تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط لجهود الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Poister and Streib,2005)، وتعد استراتيجية التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرارية بعملية التعلم ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (Sani,2012، فوطه، والقطب، ٢٠١٣).

وبصفة عامة أثبتت العديد من الأدبيات (Chen and Huang,2009,Karlsson,2013,Tabasi et al,2014 أن هناك علاقة وثيقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وجعل المنظمات مبدعة، فمن خلال تصميم العمل، يتم الأخذ بعين الاعتبار توفير



أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على شعورهم بالنمو الشخصي، كما أن استقطاب واختيار الكفاءات الجيدة ذات المهارات والمؤهلات النادرة نسبياً عاملاً مهماً في تحسين الإبداع وممارساته، ويمكن تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين على الإبداع من خلال عملية التدريب، وتحتل أنظمة التعويضات والحوافز جانباً رئيساً في اهتمامات العاملين وهي تؤثر على رغبتهم في العمل والإبداع ورفع مستوى أدائهم (الزعيبي، ٢٠١٢، الصرايرة، والغريب، ٢٠١٠). كما توصل كل من ( Chew and Chong,1999) إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في تحقيق رؤيا المنظمة، المتعلقة بتخفيض التكلفة والإنتاجية والإبداع وتطوير المنتجات، بينما توصل كل من ( Tabasi et al,2014 Chen and Huang,2009,Karlsson,2013 Tan and Nasurdin,2011 Findikli et al,2015 Ozbag et al,2013) إلى أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين استراتيجيات إدارة للموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي

#### ٢/٥ - دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة:

يبين كل من (Ozbag et al,2013,Edvardsson,2008) أن المعرفة تعتمد على الموارد البشرية، ومن ثم فإن الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتطوير القدرات وإدارة الأداء والأجور والمكافآت، وبناء ثقافة التعلم، مهمة جداً لإدارة المعرفة داخل المنظمة، فإدارة المعرفة تعتبر من أهم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وذلك لارتباطها الوثيق بالعديد من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، فكفاءة أداء الموظف أيًا كان مستواه الوظيفي، يتوقف على مستوى معارفه ومهارته، وبذلك تكون معرفة الموظف ومهارته، من أهم محددات استقطابه، وأيضاً من أهم مسوغات تعيينه في الوظيفة، ويرى (Uriarte,2008) أن على المنظمات تطوير الموارد البشرية من خلال الارتقاء باستراتيجيات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة، حيث إن التوظيف الفعال، هو الذي يتضمن استقطاب موظفين ذوي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة، كما أن استراتيجية التدريب الفعالة والتعلم المستمر تؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية، فالتدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنحهم الأسلوب والطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، إضافة إلى أن نتائج تقييم الأداء



والمكافآت والتعويضات الممنوحة للعاملين، تمثل دافعاً للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة المعرفة واستخدامها.

ومن ناحية أخرى، يوضح (Afiouni,2007) أن استراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى التكامل مع إدارة المعرفة، للسماح للمنظمة بتطوير رأس مالها البشري الذي يتصف بالندرة والقيمة، ويصعب استبداله، بما يؤدي إلى خلق القيمة للمنظمة، ومن ثم يمكن اعتباره مصدراً للميزة التنافسية، ويصبح دور استراتيجية الموارد البشرية، هو استخدام سياساتها من أجل خلق القدرات الاستراتيجية، وخلق تنظيم مرن ومتعاون، وتسهيل عملية تطوير الكفاءات وتطوير العلاقات التنظيمية، لخلق المعرفة والتأكيد على اعتبار العنصر البشري أكثر العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، كما تبين أمانة (UNCTAD,2012) في دراستها لإدارة المعرفة والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفاعل لقوانين المنافسة، إن هناك حاجة لاستراتيجيات مشتركة لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، من أجل تشجيع تبادل المعرفة والمعلومات، وتهيئة الظروف اللازمة لتدققها.

كما يبين (Har et al,2010) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تدعم عمليات خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها، من خلال اختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة بالمهارات المناسبة والمعرفة المطلوبة، واختيار الحافز المناسب لتشجيع العاملين ذوي الخبرات والمعرفة نحو مشاركة هذه المعرفة مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة، مما يساعد على تعظيم وتنمية أداء العاملين، ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب، وأن يكون تطوير أداء العاملين مبني على التغذية العكسية لمجموعة المعارف المطلوبة لدى كل فرد داخل المنظمة. كما توصل كل من (Tabasi et al,2014,Chen and Huang,2009,Karlsson,2013 Tan and Nasurdin,2011,Findikli et al,2015,Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle,2013) إلى وجود علاقة معنوية بين (تصميم الوظائف وتحليلها، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية والتدريب، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتعويض) وعمليات إدارة المعرفة.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة.

### ٣/٥- دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، نجد أن هناك تبايناً بين الباحثين في تحديد عدد عمليات المعرفة وترتيبها ومسمياتها، حيث نجد أن كلاً من (Bhatt et al,2005,Gultekin,2009,Sook-) من (Ling et al,2013) قد حددوها بأربع عمليات أساسية، هي توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها،



وتطبيقها، واقتراح (Marquardt,2002) عمليات المعرفة بالاكْتساب، والتوليد، والخزن، واستخراج المعلومات وتحليلها، والنقل والنشر، والتطبيق، والمصادقة، ويحددها (حجازي، ٢٠٠٥) في توليد المعرفة، ونقل المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم التنظيمي، بينما يحدد (Chen,2007) عمليات المعرفة بالاستجابة للمعرفة داخل بيئة الأعمال، واكتساب المعرفة، ونشرها، واستخدامها. ويوضح (Darroch,2005) بأن المنظمة القادرة على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، تكون أكثر إبداعية وتحقق المزايا التنافسية المستمرة، من خلال قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وإضافة إلى خطوط المنتج أو الخدمة الحالي وتطويره وتحسينه، وتخفيض تكلفة المنتجات والخدمات الحالية. ولأغراض هذا البحث، فإن الباحث يتفق مع كلاً من (Findikli et al,2009, Chen and Huang, 2009) في تحديد عمليات المعرفة في توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتتمثل توليد المعرفة في قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة، وحتى ترقى هذه الأفكار إلى مستوى الإبداع، لا بد من أن تكون قادرة على حل المشكلات الحالية على نحو أكثر كفاءة، وتؤدي إلى ابتكارات جديدة في السوق، وتمكن المنظمة من ترجمة الأفكار الجديدة إلى سلع وخدمات وأساليب عمل (Bhatt,2001).

وتعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتعلم بها الأفراد من بعضهم البعض (Florence,2008) ويصفها (المعاني، ٢٠٠٩) بأنها تعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم بعضاً، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويشير تطبيق المعرفة إلى الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة، التي تم اكتسابها أو توليدها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات، واقتناص الفرص، واتخاذ القرارات، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات (Bhatt,2001, Dalkir,2005, Emadzade et al,2012).

ومن ناحية أخرى، وضح (Gholami et al,2013) أن اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها وتبادل المعرفة وتطبيقها تؤثر تأثير مباشر في جميع أبعاد الأداء التنظيمي، ممثل في إنتاجية الموظفين، والابتكار، وعلاقات العمل، ورضاء العملاء. بينما وضح (Taleghani et al,2012) أن الإبداع له تأثير كبير ومباشر في الميزة التنافسية، في حين أن خلق المعرفة واستخدامها يؤدي إلى الإبداع. وأشار (Kor,2013) إلى أن هناك علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري والتقني.

وتأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي.



#### ٤/٥ - دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة:

يعرف الإبداع، بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (الزعبي، ٢٠١٢)، والإبداع عند (Davila et al,2006) هو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها.

ويصف (الزهراني، ٢٠١٢) الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب وأهداف، أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام.

ويرى (Lynch,2006) أن الإبداع، يتمثل في قدرة المنظمة في التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر، وأسرع وتقديم منتج أو خدمة أفضل من منتجات أو خدمات المنافسين في السوق، أي يتحقق الإبداع، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين (Kotler,2000). ويبين (السكرانة، ٢٠٠٥) أن الإبداع قد يكون الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابلة الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد، من أجل محافظة المنظمة على حصتها السوقية وتطويرها، أو قد يكون التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مكان آخر لم تستخدم من قبل، والإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق، وفي هذا تميز لصاحب لإبداع، بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج أو الخدمة عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين، فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج أو الخدمة من تعديلات.

ومن ناحية أخرى، توصل كل من (Chen and Huang,2009) أن هناك علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المعرفة، كما أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والأداء، إضافة إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة. وفي السياق نفسه، أكد كل من (Tan and Nasurdin,2011) أن هناك علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، كما أن هناك علاقة معنوية بين كل من (استراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم الأداء) وإدارة المعرفة، كما تلعب إدارة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين استراتيجية التدريب وعملية الإبداع، واستراتيجية تقييم الأداء والإبداع الإداري. بينما أشار (Pourkiani et al,2011) إلى أن هناك علاقة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وخلق المعرفة التنظيمية، كما أن هناك علاقة معنوية بين المعرفة التنظيمية والإبداع التنظيمي. كما توصل (Findikli et al,2015) إلى أن كل من استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات والمكافآت تؤثر في قدرة المنظمات محل الدراسة على إدارة



المعرفة، كما بينت النتائج أن كل من استراتيجية التدريب، واستراتيجية التعويضات والمكافآت تؤثر في قدرة المنظمات محل الدراسة على الإبداع التنظيمي. وضح (Ozbag et al,2013) أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإبداع، وهناك علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وهناك علاقة معنوية غير مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإبداع من خلال إدارة المعرفة.

تأسيساً لما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

من المتوقع وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

## ٦- منهجية البحث:

يتعلق هذا البحث بدراسة الاتجاهات التقييمية للمسؤولين في البنوك التجارية اليمنية وذلك نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعمليات إدارة المعرفة، وتنمية الإبداع التنظيمي، ومن ثم فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، كما يستخدم البحث المنهج السببي بغرض تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي، كما يتناول البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث وعينته، ومتغيرات البحث وأساليب القياس، وأداة جمع البيانات، وتقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس المستخدمة في البحث، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض.

### ١/٦- أنواع البيانات ومصادرها:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، في البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بعدد المسؤولين في البنوك التجارية اليمني، واعتمد الباحث في الحصول على بيانات البحث الثانوية على النشرات والتقارير الصادرة عن البنك المركزي اليمني، البحوث المنشورة وغير المنشورة، والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتتمثل في توصيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوصيف عمليات إدارة المعرفة في البنوك



التجارية اليمنية، وكذلك تقييم درجة تنمية الإبداع التنظيمي، واعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية حول المتغيرات السابق ذكرها على قائمة استقصاء موجهة إلى المسؤولين في البنوك التجارية اليمنية.

٢/٦ - مجتمع وعينة البحث:

ووفقاً للتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فإن كل مدير بالمنظمة يعد مدير إدارة موارد بشرية، إضافة إلى أن هذا البحث يسعى لدراسة وتوصيف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، لذا فإن مجتمع البحث يشمل كل من المدير العام ونائب المدير العام (إدارة عليا)، ومدير إدارة (إدارة وسطى)، ورئيس قسم (إدارة إشرافية) في البنوك التجارية (عام، وخاص)، باليمن، والبالغ عددهم (٢٦٤٦) مدير، والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (١)

عدد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة

القطاع	عدد البنوك	الإدارة العليا (مدير عام ونوابه)	الإدارة الوسطى (مدير إدارة)	الإدارة الإشرافية (رئيس قسم)	الإجمالي
بنوك القطاع العام التجاري	٢	٢١٠	٤٢١	٧٣٧	١٣٦٨
بنوك القطاع الخاص التجاري	٤	١٩٧	٣٧٨	٧٠٣	١٢٧٨
الإجمالي	٦	٤٠٧	٧٩٩	١٤٤٠	٢٦٤٦

\* المصدر : إعداد الباحث في ضوء بيانات البنك المركزي اليمني، الإدارة العامة للرقابة والتفتيش على البنوك، ٢٠١٤

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة، ويعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة المسؤولين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية (عام، وخاص) وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء ومحافظه تعز ومحافظه إب، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (إسماعيل، ٢٠١٣ نقلا عن ريتشارد وجنسون، ١٩٩٨):

$$ع = \frac{ت \times ن \times (ف - ١)}{\Delta \times ن + ت \times (ف - ١)}$$

حيث إن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% وهي = ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%

$\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به = ٥%



ن = حجم المجتمع ٢٦٤٦ موظف

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$= \frac{(1,96)^2 \times 0,05 \times 2646 \times (1-0,05)}{(1,96)^2 \times 0,05 + 2646 \times (0,05-1)} = 335 \text{ مدير}$$

ولسحب عينة البحث، تم استخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقية لتمثيل كل مستوى إداري في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة المسؤولين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة، وقد تم توزيع ٣٣٥ قائمة استقصاء على المسؤولين في المركز الرئيسية للبنوك التجارية (عام، وخاص) والفروع كافة التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، وتعز، وإب، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٢٨٣ قائمة بمعدل استجابة ٨٤%، وتتمثل وحدة المعاينة في تلك المفردة التي تم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، نظراً لتوافر الإجابات لديها، والتي وقع عليها الاختيار عند سحب العينة، وتتمثل في المدير العام، ونائب المدير العام، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية والفروع للبنوك التجارية (عام، وخاص) اليمنية.

### ٣/٦ - متغيرات البحث وأساليب القياس:

فيما يأتي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

#### ١/٣/٦ - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

وتضم خمسة متغيرات رئيسية، تتلخص في (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية)، وتضم ٣٢ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Aldaibat and Irtaimeh,2012,Chen and huang,2009,Chew and Chong,1999، جواد وفوطة، ٢٠٠٩، حامد، ٢٠٠٨). ولقياس متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الأول) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية نحو درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (انظر ملحق رقم ١).



### ٣/٣/٦ - عمليات إدارة المعرفة:

وتتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتتضمن ٣٣ متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Sook-ling et al,2013,Chen and Naguyen,2010,Kor,2013, Jimenez-Jimenez huang,2009,Bourini et al,2013) and Sanz-Valle,2013,Nafei,2014، المعاني، ٢٠٠٩، العريقي، ٢٠٠٨). ولقياس متغيرات عمليات المعرفة استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثاني) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية نحو درجة ممارسة عمليات المعرفة (انظر ملحق رقم ١).

### ٣/٣/٦ - الإبداع التنظيمي:

وتتضمن خمسة متغيرات فرعية، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Tabasi et al, 2014, Findikli et al, Ozbag et al, 2013, Kor, 2015, Tan and Nasurdin, 2011, Pourkiani et al, 2011) Taleghani et al, 2012, Al-Hakim and Hassan, 2012, 2013). ولقياس متغيرات الإبداع التنظيمي استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثالث) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية نحو درجة تنمية الإبداع التنظيمي (انظر ملحق رقم ١).

### ٤/٦ - أداة البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للمسؤولين، ممن يشغلون منصب مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم في البنوك التجارية محل الدراسة، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (٣٢ متغيراً) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وخصص السؤال الثاني (٣٣ متغيراً) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة، أما السؤال الثالث (٥



متغيرات) فقد خصص لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو درجة تنمية الإبداع التنظيمي، وخصص السؤال الرابع لتحديد نوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك (عام، وخاص). ويجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. ونشير هنا، إلى أنه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS وفقاً لخطة تحليل البيانات. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، بتقييم الثبات والاعتمادية، وكذلك المصدقية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة.

#### ٥/٦ - تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

#### ١/٥/٦ - تقييم الاعتمادية:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وأن الحدود المقبولة لمعامل الارتباط ألفا يتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠ وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al, 2010, إدريس، ١٩٩٦). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومقياس عمليات إدارة المعرفة، ومقياس الإبداع التنظيمي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. ولقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل يمثل نحو ٠,٩٥، ومقياس عمليات المعرفة ككل يمثل حوالي ٠,٩٥، ومقياس الإبداع التنظيمي ككل يمثل حوالي ٠,٩٠، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، والجدول رقم (١) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:



جدول رقم (١)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)
١ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٧	٠,٨٧
٢ استراتيجية التوظيف	٣	٠,٨٣
٣ استراتيجية التدريب والتطوير	٨	٠,٩٠
٤ استراتيجية التعويضات والمكافآت	٧	٠,٩٢
٥ استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	٧	٠,٩٠
إجمالي مقياس استراتيجيات الموارد البشرية	٣٢	٠,٩٥
١ توليد المعرفة	١٢	٠,٩١
٢ مشاركة المعرفة	١٣	٠,٩١
٣ تطبيق المعرفة	٨	٠,٩٥
إجمالي مقياس عمليات إدارة المعرفة	٣٣	٠,٩٥
الإبداع التنظيمي	٥	٠,٩٠

\*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢/٥/٦ - تقييم الصدق / الصلاحية:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر إتباع طريقة صلاحية بنية المقياس Construct validity: وتعني تليخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء؟، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير



العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول رقم (٣) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتمثل العوامل المستخرجة في سبعة عوامل أساسية تضم (٢٩) متغيراً.

جدول رقم (٢)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
(مخرجات أسلوب التحليل العاملّي (EFA)

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)
١	تتوجه استراتيجية التعويضات والمكافآت نحو تحقيق رسالة البنك	٠,٧١				
٢	تعتمد استراتيجية التعويضات والمكافآت في البنك على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٠,٧٩				
٣	تتماشى استراتيجية التعويضات والمكافآت مع الاستراتيجية العامة للبنك	٠,٧٦				
٤	يحرص البنك على تصميم استراتيجية التعويضات والمكافآت بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها	٠,٧٧				
٥	يتم تحديد آليات وأساليب تنفيذ استراتيجية التعويضات والمكافآت	٠,٨١				
٦	استراتيجية التعويضات والمكافآت تدعم المحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى البنوك المنافسة	٠,٦٨				
٧	يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في البنك استناداً إلى تحليل البيئة التنافسية وما تقدمه البنوك المنافسة لموظفيها	٠,٧٢				
٨	يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية التي يسعى البنك لتحقيقها		٠,٥٩			
٩	يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي		٠,٧٢			
١٠	يقوم البنك بمراجعة دورية لمعايير الأداء وفقاً لتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية والداخلية		٠,٨٠			
١١	تتوافق استراتيجية تقييم الأداء مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها البنك		٠,٧٤			
١٢	يتم تحديد آليات وأساليب تنفيذ استراتيجية تقييم الأداء		٠,٧١			
١٣	يعتمد البنك على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية		٠,٧٢			
١٤	يحرص البنك على تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها			٠,٥٧		
١٥	يقوم البنك بتحديث تحليل الوظائف وفقاً للتغيرات التي تحدث في بيئته الداخلية والخارجية			٠,٧٦		



		٠,٧١			يعتمد البنك على استراتيجياته الرئيسية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية	١٦
		٠,٧٤			يقوم البنك بتحليل احتياجاته من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي له	١٧
		٠,٧١			يقوم البنك بتحليل بيئته الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية ومقارنتها مع متطلباته الاستراتيجية	١٨
		٠,٦٥			يقوم البنك بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المهارات المتوفرة حاليًا والاحتياجات المستقبلية منها	١٩
	٠,٥٤				تتوجه استراتيجية التدريب والتطوير نحو تحقيق رسالة البنك	٢٠
	٠,٥٤				يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في البنك بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٢١
	٠,٥١				يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه البنك	٢٢
	٠,٥٣				يحرص البنك على تصميم البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها	٢٣
	٠,٧٣				يتم تحديد آليات وأساليب تنفيذ استراتيجية التدريب والتطوير	٢٤
	٠,٧٠				يتم تحديد معايير واضحة لتقييم مدى فاعلية استراتيجية التدريب وتحسينها	٢٥
	٠,٥٠				يقوم البنك بمراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في بيئته الداخلية والخارجية	٢٦
٠,٦٦					يحدد البنك مصادر الاستقطاب (داخلية أو خارجية) لملاءم الوظائف الشاغرة اعتمادًا على ملاءمتها الاستراتيجية للبنك العامة	٢٧
٠,٨٣					يحرص البنك على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه لاستراتيجية	٢٨
٠,٨١					يحرص البنك على تصميم استراتيجية التوظيف بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي يتبناها	٢٩
١٠,٧٤%	١٠,٨١%	١٢,٦٨%	١٤,٢١%	١٧,٨٣%	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	
٦٦,٢٨%	٥٥,٥٤%	٤٤,٧٢%	٣٢,٠٤%	١٧,٨٣%	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	

\*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) الآتي:

◆ تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاص باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خمسة عوامل تضم (٢٩) متغيرًا، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العوامل الخمسة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على



عامل واحد فقط (Hair et al, 2010، المرسي، 1999). وفي ضوء ذلك تم استبعاد ثلاثة متغيرات نظراً لمتنع كل منها بمعامل تحميل أقل من (0,50) على كل عامل من العوامل التي أمكن استخراجها وتمثلت المتغيرات المستبعدة ضمن متغيرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

◆ أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 66% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح التحليل العاملي في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من 32 متغيراً إلى 29 متغيراً).

◆ بمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة هي نفس الخمسة العوامل التي حددت في قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم 1) أمكن تسميتها بالاتي: العامل المستخرج رقم (1) استراتيجية التعويضات والمكافآت ويضم العبارات رقم (1,2,3,4,5,6,7) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 17,83% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (2) استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، ويضم العبارات رقم (8,9,10,11,12,13) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 14,21% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (3) استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، ويضم العبارات رقم (14,15,16,17,18,19) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 12,68% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (4) استراتيجية التدريب والتطوير، ويضم العبارات رقم (20,21,22,23,24,25,26) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 10,81% من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (5) استراتيجية التوظيف، ويضم العبارات رقم (27,28,29) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 10,74% من التباين الكلي.

وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس عمليات إدارة المعرفة، فإن الجدول رقم (3) يوضح نتائج التحليل العاملي، كما يأتي:



جدول رقم (٣)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة  
(مخرجات أسلوب التحليل العامل EFA)

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة	٠,٧٢		
٢	يعمل البنك على تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المترجمة لديه	٠,٦٥		
٣	يسعى البنك إلى التعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها البنوك المنافسة	٠,٥٢		
٤	يستفيد البنك من مقترحات وشكاوي العملاء لخلق معرفة جديدة لتطوير عملياته وخدماته	٠,٦٩		
٥	يقوم البنك بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على الموظفين تختص بمجالات العمل	٠,٥٠		
٦	يتم توزيع المعرفة من خلال إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الموظفين	٠,٧٩		
٧	يقوم البنك بعمل لقاءات دورية لجميع الموظفين للحوار وتبادل الأفكار	٠,٦٣		
٨	يشجع البنك عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين وبين مختلف الأقسام بشكل رسمي وغير رسمي	٠,٦٠		
٩	ينفذ البنك برامج تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة	٠,٦٤		
١٠	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم	٠,٦٣		
١١	يسود جو من الثقة والتعاون بين الموظفين داخل البنك لتبادل المعارف والخبرات	٠,٥٥		
١٢	لدى الموظف استعداد ورغبة لتبادل معرفته وخبراته مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته	٠,٥٠		
١٣	يتم ربط تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة مع الآخرين	٠,٥١		
١٤	يشجع البنك الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم	٠,٥٣		
١٥	يقوم البنك باستخدام التلمذة (العمل مع شخص متمكن) وتكيف المتدرب بالعمل لدى شخص مختص كوسيلة لنقل المعارف	٠,٥٠		
١٦	يستخدم البنك المعرفة الجديدة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه	٠,٧٩		
١٧	يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين عملية صنع القرار	٠,٧٤		
١٨	يستخدم البنك المعرفة المتاحة لتحسين جودة الخدمة المصرفية	٠,٧٥		
١٩	يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة	٠,٦٧		
٢٠	يوظف البنك المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات	٠,٦٥		
٢١	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات	٠,٧٠		
٢٢	موظفو البنك لديهم القدرة على استيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة	٠,٦٥		
٢٣	يهتم البنك بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	٠,٥٨		
٢٤	يسعى البنك لجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد المعارف الجديدة	٠,٦٣		
٢٥	ينظم البنك الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية	٠,٨٢		
٢٦	يشجع البنك أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة	٠,٦١		
٢٧	يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة	٠,٦٦		
٢٨	يبدي العاملون في البنك تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة وصريحة تعزز أداء البنك	٠,٧٣		
٢٩	تدعم أنظمة وسياسات البنك الإبداع والابتكار	٠,٦٣		
٣٠	يستخدم البنك برامج التدريب كوسيلة لاكتساب المعارف	٠,٥٢		
٣١	يتوفر لدى البنك القدرة على الدمج بين المعارف المتاحة للحصول على معارف جديدة	٠,٦٤		
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	%٢٠,٣٠	%١٩,٤٤	%١٥,٥٩
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	%٢٠,٣٠	%٣٩,٧٤	%٥٥,٣٣

\*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية تضم (٣١) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010, المرسي، ١٩٩٩). وفي ضوء ذلك تقرر



استبعاد متغير واحد، نظرًا لتمتعه بمعامل تحميل أقل من (٠,٥٠) وتمثل المتغيرين المستبعدين ضمن بعد عملية مشاركة المعرفة، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٥٥% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقًا كبيرًا بينهما.

كما تبين أن عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة الاستقصاء (ثلاثة متغيرات)، إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في عدد وتوزيع وتصنيف وتجميع هذه المتغيرات، فمن حيث المتغيرات تم تخفيضها إلى ٣١ متغير من أصل ٣٣ متغيرًا، أما من حيث التصنيف والتجميع فقد تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات بعضها بعضًا في ثلاثة عوامل رئيسية، هي نفس ما تم افتراضه من قبل، ومن ثم تفاوتت مكانة هذه العوامل، وعلى سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (١) والخاص بمشاركة المعرفة أصبح يضم ١٥ متغيرًا بدلًا من ١٢ متغيرًا، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (١) مشاركة المعرفة ٢٠,٣٠% من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، في حين بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٢) تطبيق المعرفة ١٩,٤٤% من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، وأخيرًا بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٣) توليد المعرفة ١٥,٥٩% من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠) (٣١)

وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس الإبداع التنظيمي، فإن الجدول رقم (٤) يوضح نتائج التحليل العاملي، كما يأتي:

#### جدول رقم (٤)

#### العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالإبداع التنظيمي

#### (مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA))

م	المتغيرات	عامل (١)
١	يتميز البنك بابتكار وخلق خدمات جديدة	٠,٧٥
٢	يهتم البنك بابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل	٠,٨١
٣	يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات المصرفية	٠,٧٥
٤	يتميز البنك باستجابته السريعة للتغيرات البيئية (فرص، تهديدات)	٠,٧٢
٥	يسعى البنك لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة	٠,٨٣
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	%٧٠,٩٨
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	%٧٠,٩٨

\*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك عامل مستخرج من المتغيرات الأصلية الخاصة بالإبداع التنظيمي، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل للعامل على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون



(0,50) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010, المرسي، 1999). كما ساهم العامل المستخرج في تفسير نحو 71% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العامل، اتضح أن المقاييس الخاضع للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

#### ٥/٧ - أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

أعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة والمتوفرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، والتي تضم كلا من:

- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation، لتحقيق من نوع وقوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي، والكشف عن نوع وقوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الإبداع التنظيمي.
- أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، للكشف عن نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة.
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، ويشمل اختبار T. Test واختبار F. Test المصاحبين لأسلوب الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار Path Analysis، لاختبار فروض البحث، وجميعها مصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها.

#### ٧ - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تناول الباحث في الجزء الأول من هذا البحث النواحي المنهجية، وما يرتبط بمتغيرات البحث من إطار مفاهيمي مقدماً بذلك المبررات الكافية للقيام بها، وفي الجزء الثاني من هذا البحث، يناقش الباحث نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي:



## ١/٧ - العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الأول لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression Analysis** للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية **STEPWISE**، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تنمية الإبداع التنظيمي في هذه البنوك، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تنمية الإبداع التنظيمي.
- أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٣٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تنمية الإبداع التنظيمي في هذه البنوك.

### جدول رقم (٥)

نوع ودرجة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression Analysis**)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	استراتيجيات الموارد البشرية الأكثر تأثيراً دعم الإبداع التنظيمي
٠,٣١	٠,٥٦	**٠,٥٦	- استراتيجية التدريب والتطوير
٠,٣٥	٠,٥٩	**٠,٢٤	- استراتيجية التعويضات والمكافآت
٠,٣٧	٠,٦١	**٠,٢١	- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
٠,٣٩	٠,٦٢	**٠,١٦	- استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
	٠,٦٢		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٣٩		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٣٥,٢٦		قيمة F المحسوبة
	٢٧٧,٥		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار **T. Test**

هناك أربع استراتيجيات (استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمتع دون غيرها من الاستراتيجيات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من ( Tabasi et al,2014,Chew and Chong,1999, Chen and Huang,2009, Ozbag et al,2013, Tan and Nasurdin,2011) التي أظهرت وجود علاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق الإبداع التنظيمي.

## ٢/٧ - العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وبين عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك وأن هذه العلاقة تمثل ٨٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على إدارة المعرفة.
- أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٦٤% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك.
- جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف) مرتبة حسب درجة أهميتها تتمتع جميعها بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة.

### جدول رقم (٦)

نوع ودرجة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	استراتيجيات الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في عمليات المعرفة
٠,٤٩	٠,٧١	**٠,٧٠	- استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
٠,٥٨	٠,٧٦	**٠,٣٨	- استراتيجية التدريب والتطوير
٠,٦١	٠,٧٨	**٠,٢٢	- استراتيجية التعويضات والمكافآت
٠,٦٣	٠,٧٩	**٠,٢٠	- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
٠,٦٤	٠,٨٠	**٠,١٣	- استراتيجية التوظيف
	٠,٨٠		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٤		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٩٨,٣١		قيمة F المحسوبة
	٢٧٧,٥		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من ( Chen and Huang,2009,Tan and Nasurdin,2011,Basuki et al,2013,Findikli



et al,2013,Ozbag et al,2013,Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle,2015) التي أكدت وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

### ٣/٧- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الإبداع التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وبين تنمية الإبداع التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بعمليات إدارة المعرفة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تنمية الإبداع التنظيمي.
- أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٤٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تنمية الإبداع التنظيمي في هذه البنوك.
- جميع عمليات إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) مرتبة حسب درجة أهميتها، تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

#### جدول رقم (٧)

نوع ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط

#### المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	عمليات المعرفة الأكثر تأثيراً في دعم الإبداع التنظيمي
٠,٤٢	٠,٦٤	**٠,٦٤	- مشاركة المعرفة
٠,٤٧	٠,٦٩	**٠,٣١	- توليد المعرفة
٠,٤٩	٠,٧٠	**٠,٢٠	- تطبيق المعرفة
	٠,٧٠		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٩		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٨٨,٨٩		قيمة ف المحسوبة
	٣,٢٧٩		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة كل من (Chen and Huang,2009, Al-Hakim and Hassan,2012, Taleghani et al,2012, Kor,2013,



Meihami and Meihami,2014 ,Tan and Nasurdin,2011, Ozbag et al,2013, Zaid, et al,2012) التي توصلت إلى أن خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها يؤدي إلى الإبداع التنظيمي.

#### ٧/٤ - العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الرابع لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحقيق من نوع ودرجة هذه العلاقة. وللتأكد من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، بمعنى آخر لاختبار حسن مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهي النسبة بين قيمة  $X^2$  ودرجات الحرية DF : إذا كانت اقل من (٥) تدل على قبول النموذج ولكن إذا كانت اقل من (٢) تدل على أن النموذج مطابق تماما للبيانات، مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of إذا تساوت قيمته ٠,٠٥، أو اقل دل ذلك على النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين ٠,٠٥ و ٠,٠٨ دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، إما إذا زادت قيمته عن ٠,١ يتم رفض النموذج (RMSEA) Approximation، ومؤشر جودة المطابقة Goodness-of Fit Index(GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index(NFI)، مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)، وتتراوح قيم هذه المؤشرات بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، والمدى المثالي لهذه المؤشرات < ٠,٩٠ (Hair et al,2010)، البرق، وآخرون، ٢٠١٣). ويتم الحكم على جودة النموذج من توافر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين فقط، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك كما يأتي:

- توجد علاقة مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة لموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة، وأن هذه العلاقة تمثل حوالي ٠,٩٣ ( وفقاً لمعامل المسار المعياري).



جدول رقم (٨)

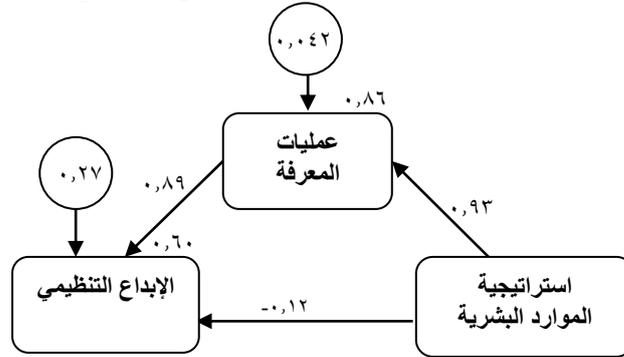
العلاقة غير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (مخرجات تحليل المسار Path Analysis)

المسار	العلاقة المباشرة	العلاقة غير المباشرة	الإجمالي	معامل التحديد	جودة النموذج
استراتيجية الموارد البشرية ← عمليات المعرفة	٠,٩٣	---	٠,٩٣	٠,٨٦	X <sup>2</sup> /DF= 2.42 GFI= 0.931 RMSEA= 0.071 CFI= 0.967 NFI= 0.946 TLI= 0.957
عمليات المعرفة ← الإبداع التنظيمي	٠,٨٩	---	٠,٨٩	---	
استراتيجية الموارد البشرية ← عمليات المعرفة ← الإبداع التنظيمي	---	٠,٨٣	٠,٧١	٠,٦٠	

كما يعرض برنامج Amos الشكل الآتي للمسارات والنتائج المشار إليها في الجدول رقم (٨):

شكل رقم (١)

نموذج يوضح العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير



- \*لأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة، بينما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد، والأرقام داخل الدوائر تمثل خطأ القياس
- توجد علاقة مباشرة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل حوالي ٠,٨٩ (وفقاً لمعامل المسار المعياري).
- توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وأن هذه العلاقة تمثل حوالي ٠,٨٣ (وفقاً لمعامل المسار المعياري)، وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي.
- مسار ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية يفسر حوالي ٨٦% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في عمليات إدارة المعرفة في هذه البنوك.
- مسار ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة يفسر حوالي ٦٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.



وتجدر الإشارة هنا أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الجدول رقم (٨) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جدًا والمؤشرات بالحدود المقبولة، حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة ( $GFI = 0,931 > 0,90$ ) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن ( $0,967 > 0,90$ ) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري ( $CFI = 0,946 > 0,90$ ) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب ( $RMSEA = 0,071 < 0,1$ ) وهي قريبة من الصفر أي المواءمة الجيدة. وبناءً عليه، نستطيع القول إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليه، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة كل من (Tan and ،Chen and Huang,2009) (Ozbag et al,2013 ،Nasurdin,2011) التي أكدت وجود علاقة غير مباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي بالمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

## ٨- نتائج البحث:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١/٨- توجد علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتتمثل أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها في استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية. وهذا يعني، أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف بشكل ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للبنك مع الأخذ في الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على الشعور بالنمو الشخصي، وأن يقوم البنك بتحليل بيئته الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الموارد البشرية المبدعة ومقارنتها مع احتياجاته الاستراتيجية، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تعويضات ومكافآت تتسجم مع الاستراتيجية التنافسية للبنك وتعمل على جذب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمحافظة عليهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار الابتكارية، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب لتنمية مهارات العاملين الإبداعية. وفي ضوء ما سبق، فإنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمنية على تنمية الإبداع التنظيمي، وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة وتطوير العمليات المصرفية، وذلك من خلال ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبناء



وتتمية كل عنصر من عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة بكل عنصر من عناصر الإبداع التنظيمي.

٢/٨- توجد علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة وهذه العلاقة طردية، كما أن جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر التباين في عمليات المعرفة مرتبة حسب درجة أهميتها في استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف. وهذا يعني أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، من خلال الاهتمام بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المعارف والخبرات والمهارات المتوفرة حاليًا في البنك واحتياجاته المستقبلية منها، وتصميم وتنفيذ استراتيجية توظيف تكون منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك وتعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات المبدعة والتميزة والذي تؤدي بدورها لجلب معارف جديدة للبنك ويكون لديهم القدرة على مشاركة وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب تكون متوافقة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك وتعمل على إكساب الموظفين معارف وخبرات ومهارات جديدة وتوفير برامج التلمذة (العمل مع شخص متمكن) كوسيلة لنقل المعارف، وتشجيع الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تعويضات ومكافآت تكون منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك، وتعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على اكتساب معارف وخبرات جديدة وتطبيقها وتشجيعهم على تبادل خبراتهم ومعارفهم مع الآخرين داخل البنك، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تقييم أداء تكون مشتقة من الخطط والأهداف الاستراتيجية للبنك ويتم ربط تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم المعرفية من خلق وتبادل المعرفة وتقاسمها وتطبيقها. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمينية على إدارة المعرفة، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المولد الأساسي للمعرفة والجزء الأساسي الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذات العلاقة بكل عنصر من عناصر عمليات إدارة المعرفة.

٣/٨- توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، كما أن جميع عمليات إدارة المعرفة تتمتع بقدرة تفسيرية للتباين في تنمية الإبداع التنظيمي. وهذا يعني، أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي، من خلال الاهتمام بجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة والمحافظة عليها، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة، وتنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار، والاستفادة من مقترحات وشكاوي العملاء لخلق معرفة جديدة تستخدم



في تطوير العمليات المصرفية والخدمات، والتعرف على التجارب الناجحة للبنوك المنافسة وتطبيقها، واستخدام المعرفة الجديدة في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي يواجهها البنك، وتحسين جودة الخدمات المصرفية وخلق خدمات جديدة، وكذلك استخدام المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات، وابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل المصرفي.

٤/٨- توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وهذا يعني، أنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمينية على تقديم خدماته مصرفية بجودة عالية، وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة، وتطوير العمليات المصرفية وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بوصفها مصدر الإبداع والابتكار والمولد الأساسي للمعرفة، فهم قوام الموجودات غير الملموسة، التي تعد مصدرًا أساسيًا للنجاح والنمو التنافسي للبنك؛ حيث إن ما تقدمه البنوك من خدمات ليس هو ذاته مصدر الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو المعرفة التي تتوفر للبنك ويصعب على المنافسين تقليدها، فالمعرفة ما هي إلا خبرات ومهارات موظفي البنك، ومن ثم يمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أن تدعم الإبداع التنظيمي من منظور إدارة المعرفة، ومن ثم تحتاج إدارة البنوك التجارية إلى بناء وتنمية كل عنصر من عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر عمليات إدارة المعرفة معاً، لدعم قدرتها على تنمية الإبداع التنظيمي ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي.

## ٩- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة البنوك التجارية باليمن على تنمية الإبداع التنظيمي، من خلال التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، كما يأتي:

- أن تعي وتدرك إدارة البنوك التجارية أهمية الموارد البشرية باعتبارها موردًا استراتيجيًا ومصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية، فالموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والابتكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات في أي منظمة إلى قدرات تنافسية، كما أن الموارد البشرية تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدرًا أساسيًا لخلق القيمة وتقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميز المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية.

- على إدارة البنوك التجارية اليمينية أن تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.



- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأن يكون لها الموقع المناسب بحيث تكون جزءًا من الإدارة العليا بالبنك شأنها شأن الوظائف الأخرى، مثل التسويق والتمويل... إلخ.
- أن تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، وجعل المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية للبنك.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عملية متكاملة ومترابطة وليست إجراءات مستقلة ومنفصلة الصلة.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وأقسام البنك ووحداته الإدارية الأخرى.
- الاهتمام الجدي من قبل إدارة البنوك التجارية بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساسي لمواردها المادية والفنية ومصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من شبكة انترنت وقواعد بيانات وبرامج وأجهزة إلكترونية حديثة لدعم عملية خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها في البنك.
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى الهيكل التنظيمي الأفقي، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيم واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار المعرفة في البنك ككل وتشارك الجميع في إيجادها، والتحول من نمط التنظيم القائم على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيًا.
- إيجاد إدارة متخصصة في الهيكل التنظيمي (أو تغيير مسمى إدارة التدريب في البنك إلى إدارة المعرفة) تهتم بقيادة المعرفة وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها وتوفير كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لهذه الإدارة لتتمكن من القيام بالدور المناط بها على الوجه الأكمل، ومن ذلك التخطيط ووضع الاستراتيجيات واقتراح السياسات التي تدعم عمليات صناعة المعرفة واكتسابها وتطويرها وتوزيعها والتشارك بها داخل البنك، بالإضافة إلى تطبيق المعرفة وقياس نتائجها والفوائد الناجمة عنها وتعميمها داخل البنك
- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تصميم وتحليل الوظائف بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية البنك العامة واستراتيجيته التنافسية وتعمل على توفير المعلومات الكافية



حول طبيعة مهام وواجبات ومسئوليات الوظائف والمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد لأداء تلك الوظائف

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع الاستراتيجية العامة للبنك واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على إظهار الفائض والعجز في القدرات والمهارات والمعارف التي قد تتيح الفرص أمام البنك لتوسيع أعماله والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاته.

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية توظيف الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية البنك العامة واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات الإبداعية المتميزة والقادرة على توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها ومن ثم تثبيت الجدارات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع الاستراتيجية العامة للبنك واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على توفير برامج تدريب لاكتساب المعارف الجديدة، وبرامج تدريب لزيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة، كما يجب أن تركز برامج التدريب على مهارات القيادة وإدارة التغيير والإبداع ومهارات حل المشكلات

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية التعويضات والمكافآت بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية البنك العامة واستراتيجيته التنافسية، وتعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة وتقديم حوافز لتشجيع الموظفين على تبادل معرفتهم وخبراتهم مع الآخرين وتعزيز الأداء والتعاون والعمل الجماعي

- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بحيث تكون مشتقة من خطط البنك وأهدافه الاستراتيجية، وربطها بتحديد ما هي المعرفة التي جلبها الفرد للبنك، وكيف يطبق الفرد ويبادل معرفته لمساعدة الآخرين، وهل يطور الفرد معرفته ومهارته بفاعلية، كل ذلك يحفز خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية
٢. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٣)، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة المعرفة كمرتكز لتدعيم القدرة التنافسية للجامعات المصرية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة فرع السادات، جامعة المنوفية
٣. بركات، حيان محمد، (٢٠١٠)، التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العامة في قطاع التأمين: دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين
٤. البرق، عباس، والمعلا عايد، وسليمان أمل، (٢٠١٣)، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج اموس (Amos)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
٥. جواد، شوقي ناجي، وفوطة، سحر محمد، (٢٠٠٩)، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط لاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٨)
٦. حجازي، هيثم علي إبراهيم، (٢٠٠٥)، قياس اثر أدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بنا أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧. حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٨)، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة (٤٨)، العدد (٧١)
٨. الزهراني، عبدالله بن عطية، (٢٠١٢)، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٨)، العدد (٤)
٩. الزعبي، محمد عمر، (٢٠١٢)، متطلبات العملية الإبداعية بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٨)، العدد (٢)
١٠. السكرنة، بلال خلف، (٢٠٠٥)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١١. الصرايرة، أكرم عبدالمجيد، والغريب، رويدة خلف، (٢٠١٠)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٦)، العدد (٤)
١٢. عبيدات، شذى محمد إبراهيم، (٢٠٠٣)، واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك



١٣. العريفي، بسيم قائد عبدة، (٢٠٠٨)، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية في اليمن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
١٤. فوطة، سحر محمد، والقطب، محي الدين، (٢٠١٣)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (١٥)، العدد (١)
١٥. القرشي، عبدالله على أحمد، (٢٠١٠)، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلون
١٦. المعاني، أيمن عودة، (٢٠٠٩)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (٥)، العدد (٣)
١٧. مجلة اتحاد المصارف العربية، (٢٠١٤)، العدد (٤٠٤)، والعدد (٤٠٦)
١٨. البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي، ٢٠٠٩، ٢٠٠٨، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldaibat, B.F., and Irtaimah, H.(2012),"The Role of Strategic Human Resource Management at Jordanian Banking Sector Through Implementation Total Quality Management(TQM)", *European Scientific Journal*, 8(25)
- AL-Hakim, L.A., and Hassan, C.,(2012),"Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector", *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. (4), No (1)
- Afiouni, F.,(2007),"Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map toward Improving Organizational Performance", *The Journal of American Academy of Business*, Vol(11), Issue(2)
- Bhatt, G.D.,(2001),"Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, Vol(5), Issue(1)
- Bhatt, G., Gupta, J.N., and Kitchens, F.,(2005),"An Exploratory Study of Groupware use in the Knowledge Management Process", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol(18), Issue(1)
- Bourini, F., Khawaldeh, K., and Al-Qudah, S.,(2013),"The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study- Jordan)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol(5), No(3)
- Chen, C., and Huang, J.,(2009),"Strategic Human Resource Practice and Innovation Performance The Mediating Role Knowledge Management Capacity", *Journal of Business Research*, Vol(62)
- Chew, I.K., and Chong, P.,(1999),"Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision", *International Journal of Human Resource Management*, Vol(10), No(6)
- Chen, le,(2007),"Linking Knowledge To Organizational Business Performance in Construction", PhD Thesis Griffith University
- Dalkir, K.,(2005),"Knowledge Management in Theory and Practice", Elsevier Butterworth-Heinemann
- Davila, T., Epstein, M.J., and Shelton, R.,(2006),"Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It", New Jersey: Pearson Education, Inc. Prentice Hall



- Darroch J.,(2005),"Knowledge Management Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol(9), No(3)
- DeCenzo, D.A., and Robbins, S.P.,(2010),"*Fundamentals of Human Resource Management*", 10<sup>th</sup> ed, New York: John Wiley and Sons, Inc
- Emadzade, M. K., Mashayekhi, B., and Abdar, E.,(2012), " *Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance*", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol(3), No(11)
- Edvardsson, I.R.,(2008),"HRM and Knowledge Management", *Employee Relations*, Vol(30), No(5)
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., and Shaw, J.,(2003),"Human Resource Management", 4th ed, Boston: Houghton Mifflin Company
- Florence, A. R.,(2008),"*Contractor in Knowledge Transfer as Perceived By Defense Federal Civilian in Washington DC*", PhD Thesis University of Phoenix
- Findikli, M.A, Yozgat, V., and Rofcanin, Y.,(2015),"Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources", *Practices Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No(181)
- Gilani, M. H., Zadeh, M. S., and Saderi, H. R.,(2012),"The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantage ( Case Study : A Commercial Organization in Malaysia)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol(3), No(16)
- Gultekin, K.,(2009),"*Knowledge Management and Law Enforcement: Examination in The Turkish Notional Police*", PhD Thesis University of North Texas
- Gholami, M.H., Asli, M.N., Nazri-Shirkouhi, S., and Noruzi, A.,(2013),"Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study", *Acta Polytechnica Hungarica* ,Vol(10), No(2)
- Har W.C., Boon In, T., Phaik L.S, and Hsien, L.V.,(2010),"The Impact of HRM Practices on KM: A Conceptual Model", *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, Vol(4), Issue(12)
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.,E.,(2010),"*Multivariate Data Analysis*", 7ed, Pearson Prentice Hall.
- Jaradat, S.A, and Al Azaam, A.,(2013),"Impact of Human Resources Management practices on Achieving competitive Advantage for Industrial companies: An Empirical study at Al Hassan Industrial Estate-Jordan", *Information and Knowledge Management*, Vol(3), No(12)
- Jimenez-Jimenez, D., and Sanz-Valle, R.,(2013),"Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process", *Personnel Review*, Vol(42), No(1)
- Karlsson, J.,(2013),"*The Role of HRM in Innovation Processes*", Master Thesis University of Gothenburg
- Kotler, P.,(2000),"*Marketing Management*", 10<sup>th</sup> ed, New Jersey: Prentice-Hall
- Kör, B., and Maden, C., (2013), " The Relationship Between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms" *International Journal of Business and Social Science* Vol. (4) No. (4)
- Lynch, R.,(2006),"*Corporate Strategy*", 4<sup>th</sup> ed, Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies).*International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 3
- Marquardt, M.J.,(2002),"*Building The Learning Organization*", Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc



- Nafei, W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1),
- Nguyen, N., (2010), "*Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an Empirical Study of Vietnamese Enterprises*", PhD Thesis Southern Cross University
- Ozbag, G.C., Esen, M., and Esen, D.,(2013)"The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol(99)
- Poster, T.,H., and Streib, G.,(2005),"Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Statue after Tow De cades", *Public Administration Review*, Vol(65),No(1)
- Pourkiani, M., Salajehe, S., and Ranjbar, M.,(2011),"Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability: Presenting a suitable model in Iranian public organizations" *International Conference on Advanced Management Science*, Vol(19)
- Samara, R. A.,(2014),"*Exploring the Link Between Strategic Human Resource Management System and Performance in Jordanian public hospitals*" Master Thesis, Middle East University
- Sani, A.D.,(2012),"Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in The Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate", *Business Intelligence Journal*, Vol(5), No(1)
- Sook-Ling, L., Choo-Kim, T., & Razak, S. F. A. (2013). The Knowledge Management Activities for Achieving Competitive Advantage: A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*, 8(23)
- Snell, S., and Bohlander G.,(2013),"*Managing Human Resource*",16<sup>th</sup> ed, Australia: South – Western Cengage Learning
- Tabasi, M.M., Vaezi, R., and Alvani, S.M.,(2014),"Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Innovation With Respect To The Role of Organizational Learning", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol(3), No(7)
- Taleghani, M., Rad, S. K., and Rahmati, Y.,(2012),"The Role of Innovation in The Relationship Between Knowledge Management and Competitive Advantage: An Empirical Study of Tourism Industry", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Tan, C., and Nasurdin, A. M.,(2011),"Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness" *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol(9) Issue( 2)
- Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S.,(2008),"*Human Resource Management*",7<sup>th</sup> ed, Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Uriarte, F.A., (2008),"*Introduction to Knowledge Management*", Jakarta: ASEAN foundation
- UNCTAD,(2012),"Knowledge and Human-Resource Management for Effective Enforcement of Competition Law", *United Nations Conference on Trade and Development, Intergovernmental Group of Experts on Competition Law and Policy Twelfth session Geneva, 9–11 July*
- Zaied, A. N., Hussein, G. S., and Hassan, M.,(2012), " The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance", *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, (5)

# مجلة جامعة الجزيرة





## درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها

د. نبيل أحمد محمد العفيري

نائب العميد للشؤون الأكاديمية

كلية التربية، جامعة إب - اليمن

عنوان المراسلة: d.nabeelofiry@gmail.com

### الملخص:

هدف البحث إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (121) فردًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات والمعلومات. وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- أن التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب يطبق بدرجة متوسطة على مستوى مجمل الأداة ومجالات (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)، بينما يطبق بدرجة ضعيفة في مجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
  - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة وجميع المجالات تعزى لمتغير (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بينما توجد فروق على مستوى مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها).
  - 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة وجميع المجالات تعزى لمتغير (نوع القيادة)، بينما لا توجد فروق على مستوى مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي)، ومجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
- وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب.



## Abstract:

This study aimed at identifying the degree of applying the strategic planning at Ibb University from its employees' perspectives. For achieving this objective, a descriptive survey approach was administered on (121) participants who were selected randomly on the basis of the random stratified sampling. That is, a questionnaire was used, *after testing its validity and reliability*, to collect the required data which *subsequently* was analyzed statistically by using the SPSS program. On the basis of the data analysis, the study revealed a number of findings, the most significant ones were:

- 1- The degree of applying the strategic planning at Ibb University in general *was average* on all areas of the instrument, namely planning for the strategic planning, strategic environment analysis, strategy construction and statement, and strategic plan implementation. But its application on the area of supervising and evaluating the strategic plan implementation *was weak*.
- 2- There were **no** significant statistical differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the participants' responses in regard to the degree of applying the strategic planning at Ibb University in all areas in general. However, all areas were attributed to the variables of job position and years of experiences but there were significant differences in regard to the area of strategy construction and statement.
- 3- There were significant statistical differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the participants' responses in regard to the degree of applying the strategic planning at Ibb University in all areas in general. However, all areas were attributed to the type of leadership variable but there were **no** significant statistical differences in regard to the areas of planning for strategic planning and supervision and evaluation of implementing the strategic plan.

On the basis of the findings, a number of recommendations as well as suggestions were introduced for activating the application of the strategic planning at Ibb University.

## مقدمة البحث:

تحيط بالمؤسسات الجامعية تغيرات سريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، وتفرض تلك المتغيرات عليها ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي من أجل التكيف مع تلك المتغيرات البيئية المتسارعة.

حيث بدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سبعينات القرن العشرين بوصفه حلاً استباقياً لتلبية المطالب المتغيرة للمستفيدين (Guerra et al, 2017, 2)؛ إذ يفيد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بالجامعة، وقراءة المستقبل، والاستعداد له (الشامسي، ٢٠١٠، ٧٨)، كما يجعل القيادات الأكاديمية والإدارية أكثر استجابة ووعياً لظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة، ورصد تغيراتها المستمرة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل لديهم (رستم، ٢٠٠٤، ٦٦)، كما يساعد الجامعة في ابتكار إطار عمل يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنتشده، ويمكنها من تحديد ميزتها التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة في تحقيق أهدافها، وربطها ببيئتها وتحديد أولويات العمل فيها (حسين، ٢٠٠٢، ٢٠٠)، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية للجامعة، فضلاً عن دراسة العلاقة بين الجامعة والبيئة التي تعمل فيها، وربط جميع الوحدات الوظيفية بالجامعة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة لها، وتعد هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها الجامعة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة الجامعة (Siegerdt, 2006, 8). مما يفرض على الجامعة امتلاك أدواتها المهنية لمعرفة اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، والقدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها (المرسى وآخرون، ٢٠٠٢، ١٢).

وقد برز الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؛ إذ أكدت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي على مسؤولية الجامعات عن بلورة رؤاها وتحديد رسالاتها، وأن تعد استراتيجياتها في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وأن تتحمل الجامعات مسؤولياتها في تسيير شؤونها الخاصة ضمن الإطار الاستراتيجي العام (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦).

واستجابة لهذا التوجه صدر قرار رئيس جامعة إب رقم 330 لسنة 2011 بشأن تدشين العمل لإعداد رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة الاستراتيجية وتشكيل فرق العمل اللازمة. ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في أوساط قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس. وقد حرصت جامعة إب في إعداد استراتيجياتها أن تسير وفق منهجية تراعي السياقات الحاكمة للتعليم العالي وتلتزم بالمعايير العلمية الناضجة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تمثلت المرحلة الأولى: بالتخطيط للتخطيط،



والمرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي، والمرحلة الثالثة: التوجهات الاستراتيجية، والمرحلة الرابعة: الخطة التنفيذية، والمرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم (استراتيجية جامعة إب 2016، 2025، 14-12).

وفي ضوء ما سبق يأتي هذا البحث كمحاولة علمية متواضعة لقياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها.

**مشكلة البحث:** من خلال ملاحظة الباحث وإطلاعه على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وملامسته واحتكاكه بفرق التخطيط الاستراتيجي على مستوى رئاسة الجامعة، والكليات والمراكز التابعة لها، ومشاركة الباحث في بعض الندوات والورش برئاسة الجامعة والكليات التابعة لها سواء في التحليل البيئي الاستراتيجي أو تكوين الاستراتيجيات وصياغتها، إضافة إلى رصد الباحث ومتابعته لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، لاحظ وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في الطرق والأساليب والوسائل والآليات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة إب؛ مما دفع الباحث إلى محاولة دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب لتشخيص جوانب الضعف والقصور الحقيقية، وتقديم المعالجات اللازمة لتحسين مستوى الممارسة والارتقاء بأداء الجامعة، وزيادة قدرتها في تحقيق رضا مجتمع محافظة إب، وتمكينها من المنافسة في سوق العمل اليمني والعربي والدولي.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟
- ٢- ما درجة تطبيق مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في جامعة إب؟
- ٣- ما درجة تطبيق مجال التحليل البيئي الاستراتيجي في جامعة إب؟
- ٤- ما درجة تطبيق مجال تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية في جامعة إب؟
- ٥- ما درجة تطبيق مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة إب؟
- ٦- ما درجة تطبيق مجال الرقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية في جامعة إب؟
- ٧- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة)؟

**أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- ١- يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي جامعة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أداؤها.



- ٢- يسهم هذا البحث في تقديم معلومات تساعد قيادة جامعة إِب في تعزيز ممارسة العاملين للتخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.
- ٣- يكشف هذا البحث عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب، وتقديم المعالجات اللازمة للارتقاء بمستوى أدائها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- قد يفيد هذا البحث الباحثين في إجراء دراسات مماثلة بناءً على نتائج البحث ومقترحاته.
- ٥- قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبات في جامعة إِب والجامعات اليمنية.

#### أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها.
- ٢- معرفة درجة تطبيق مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب.
- ٣- معرفة درجة تطبيق مجال التحليل البيئي الاستراتيجي في جامعة إِب.
- ٤- معرفة درجة تطبيق مجال تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية في جامعة إِب.
- ٥- معرفة درجة تطبيق مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة إِب.
- ٦- معرفة درجة تطبيق مجال الرقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية في جامعة إِب.
- ٧- معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة).

**حدود البحث:** يقتصر البحث الحالي على معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب، من وجهة نظر عينة من العاملين: الأكاديميين (عميد/ نائب عميد، رئيس قسم)، والإداريين (مدير عام/ نائب مدير عام، مدير إدارة)، خلال العام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧م.

#### مصطلحات البحث:

##### ١- التخطيط **Planning**:

- أ- يعرف التخطيط بأنه: "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة، وطرق معالجتها" (اللوزي، ٢٠٠٢، ٩٢).
- ب- ويعرف التخطيط بأنه: "تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (الماضي، ٢٠٠٦، ٥٥).



ويعرف الباحث التخطيط إجرائيًا بأنه: أسلوب يحدد مراحل التخطيط الاستراتيجي وألويات مؤشرات كل مرحلة من المراحل، وفق الظروف المحيطة، والإمكانات المتاحة.

## ٢- الاستراتيجية Strategy:

أ- تعرف الاستراتيجية بأنها: "أسلوب فعل يوضح كيف تنتقل المؤسسة في العمل الحالي إلى العمل الذي ترغب في تأديته" (Dessler, 2002 , 161).

ب- تعرف الاستراتيجية بأنها: تلك الخطط أو الأنظمة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (السيد، ٢٠٠٠، ٢٧).

ج- وتعرف الاستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات" (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٥).

ويعرف الباحث الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: تصميم يحاول إيجاد التطابق بين الأهداف الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها وقيمها.

## ٣- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning:

أ- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "ذلك النوع من التخطيط الذي يركز على وضع قرارات مستقبلية للمنظمة في ضوء دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ويهدف في النهاية إلى تحقيق غايات وأهداف هذه المنظمات" (John & Lioudmila, 1997).

ب- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: مدخل لبناء مستقبل المنظمة على المدى الطويل، وتحريكها في الاتجاه المناسب للوصول إلى الحالة المستقبلية المرغوبة مع مراعاة الفرص والتهديدات، وعوامل القوة والضعف في البيئة التنظيمية. (Dessler, 2002, 162)، (Bel, 2002, 408).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: مجموعة من الإجراءات التي تمر عبر خمس مراحل تبدأ بمرحلة التخطيط للتخطيط، ثم التحليل البيئي الاستراتيجي، فتكوين التوجهات وصياغة الاستراتيجية، ثم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأخيرًا عملية الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة البحث الحالي على فقرات الأداة.



## الإطار النظري

نظرًا لأهمية موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، فقد حاول الباحث عرض أبرز الملامح، ذات العلاقة بطبيعة البحث؛ إذ تناول أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه، ومبرراته، ومراحل، ومعوقاته، كآآتي:

### أولًا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية من أهمية القوى العاملة والعوامل التي تجبر الجامعات للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل زيادة الطلب على خدمات التعليم مع تراجع حجم التمويل الحكومي، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي سوف يساعد الجامعات على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات (Fred, 2000)، كما يساعد الجامعات في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، وفي تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع (okuma,2003,4-6)، ويساعد في زيادة التنافسية، واستثمار الموارد، والمساءلة والتقييم، والتفاعل الخارجي مع البيئة المحيطة، والبيئة الداخلية (Taylor&Miroiu,2002, 15)، ويساعد الجامعة في السيطرة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الجامعة. (يونس، ٢٠٠٩، ٧٧).

### ثانيًا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة من أجل إحداث التغيير المطلوب، ما يؤدي إلى تطوير أداء إدارة الجامعة، وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل، ويقوي الشعور بالانتماء للعمل المؤسسي (Stevens, 2004, 42)، وإعطاء فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة الجامعية، ويعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها الجامعة، ويخلق الدافعية والتحدي لدى أعضاء الجامعة (العجمي، ٢٠٠٨، ٤١١ - ٤١٥)، كما يسعى إلى تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة، وتنمية الموارد المالية لها، وتوفير فرص التحاق كافية ومناسبة في برامجها، والمشاركة الفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراتها التنافسية. (السلمي، ٢٠٠١، ٢٧١).



### ثالثًا: مبررات التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ولعل من أبرزها: ندرة توفر قواعد معلوماتية أساسية ودقيقة تحدد كل ما يتصل بالجامعات من حيث القبول والدراسة والامتحانات والمناهج والبرامج والأنشطة وأعداد أعضاء هيئة التدريس، والطلب الاجتماعي على التعليم واحتياجات سوق العمل (شنودة، ٢٠١١، ١٠). ووجود فجوة في أداء الجامعات عندما تبتعد نتائج الأداء كثيرًا عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها، والتغيرات المستمرة في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة مواجهة تلك التغيرات، وتعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، (Mintzberg, 1987, 19). وتنوع أنماط الجامعة وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعة المفتوحة والجامعات الافتراضية، وتحديات مستوى الإعداد والتأهيل للعمل، فهناك مهن تقليدية تختفي ومهن جديدة تظهر، (محمد، ٢٠٠٩، ٤٩٠)؛ الأمر الذي يفرض على الجامعات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية المستمرة.

### رابعًا: مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته:

رغم تعدد طرق وأساليب تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته وتباينها لدى المتخصصين والباحثين في علم الإدارة، فإن هناك شبه اتفاق لدى بعضهم أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر عبر المراحل والخطوات الآتية:

#### أ- مرحلة التخطيط للتخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى استعداد الجامعة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، التي تستدعي مراعاة تحديد مهام وعناصر عدة تتمثل في وجود مناخ مشجع داخل الجامعة للبدء في التخطيط الاستراتيجي، من حيث توفر الإداريين ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، وأنظمة المعلومات، وتوافر معلومات كافية عن بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ووجود حماس كامل من قبل جميع أفراد الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية، لبذل الجهد والمشاركة في كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي (Allison, 2005, 54)، وتشكيل فريق الخطة الاستراتيجية، واختيار فريق الخطة بعناية كاملة، وتحديد مهام فريق الخطة ومسئولياتهم، ومنح فريق الخطة الاستراتيجية سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتدريب فريق الخطة، وتحديد شركاء الجامعة لتحمل أعباء الخطة الاستراتيجية، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لإعداد مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة (الحاج، ٢٠١٠، ٢٧٤). وتحديد مصادر المعلومات والبيانات، والتعرف على الموارد المتاحة (العسكري، ١٤٣١، ١٢). وتقدير الحاجة للتخطيط الاستراتيجي، وخلق الأرضية المشتركة للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي (عاشور، ٢٠٠٧، ١٤).



## ب- مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي:

يعد التحليل البيئي الخطوة الأولى في تحديد رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف المؤسسات التعليمية. إذ يعرف التحليل البيئي الاستراتيجي بأنه: عملية تهدف إلى توفير المعلومات عن مناطق القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، مقارنة بالفرص والمخاطر للبيئة الخارجية التي تواجهها هذه المؤسسة، التي تتصل بالحاضر والمستقبل، (برايسون، ١٥٦، ٢٠٠٧). وهذه المراحل، هي:

**أولاً: تحليل البيئة الخارجية:** تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتحليلها خطوة أولى وضرورية لاختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الظروف المحيطة بها، وتمكين المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب أضراراً سلبية لها (الدوري، ٢٠٠٥، ١٥٨). إذ تساعد دراسة البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم وتحليلها في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع، منها: معرفة سمات المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه مؤسسات التعليم من خلال التعرف على أنماط القيم والتقاليد والعادات والأولويات التي يتبناها، ومعرفة الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع الخارجي التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم، وبيان علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات البيئة الخارجية وبين مؤسسات التعليم المختلفة، ومعرفة طبيعة سوق العمل وما النوعية التي يحتاجها من خريجين والمهارات المتوفرة لديهم ومدى مناسبتها للسوق الحالية، وتحديد مؤسسات المجتمع الحكومية أو الخاصة التي يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم (المركسي وآخرون، ٢٠٠٢، ١٥٢-١٥٤). وتتطلب عملية تحليل البيئة الخارجية دراسة وتقييم المعلومات عن العوامل القانونية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية والسكانية، والاقتصادية، والتغيرات والاتجاهات الفنية (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٣).

**ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:** تمثل عملية تحليل البيئة الداخلية وتشخيصها الخطوة الثانية في عملية التحليل البيئي لتوفير البنية التحتية اللازمة لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، (العشماوي، ٢٠١٠، ٥٩). ويقصد بالبيئة الداخلية مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل الجامعة ذاتها التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ومن أهم هذه المتغيرات: الهيكل التنظيمي للجامعة، والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وخصائص الموارد البشرية المتاحة للجامعة، والنظم الإدارية والمعلوماتية، وأدوات تقديم الخدمة وأساليبها أو المنتج الذي تتعامل فيه الجامعة (حامد، ٢٠٠٧، ١٩٧). إذ تساعد دراسة البيئة الداخلية للجامعة وتحليلها في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع، منها: تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للجامعة، وإيضاح موقف الجامعة بالنسبة لغيرها من الجامعات، وبيان نقاط القوة وتحديدها ثم تعزيزها للاستفادة منها مستقبلاً، وبيان نقاط



الضعف وتحديدها حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، وربط نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات، (المغربي، ١٩٩٩، ١٣٢).

### ج- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

في ضوء مخرجات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وما تحتويه من فرص وتهديدات للبيئة الخارجية، وجوانب قوة وجوانب ضعف للبيئة الداخلية، يتم صياغة التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وذلك بغرض الوصول إلى حزمة متكاملة من اتجاهات التحرك نحو مستقبل الجامعة، (العشماوي، ٢٠١٠، ٦٣). تبدأ بوضع الرؤية: وتعد الرؤية "بيان موجز يعبر عن الصورة التي تحلم وترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل خلال فترة محددة" (Farrah & Greenstein, 2001). وتتضمن وصفاً واضحاً للاتجاه المقصود والحالة التي تتحول فيها الجامعة من وضعها الحالي، (Kettunen, 2006, 241). وتعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل الجامعة (جواد، ٢٠١٠، ٢٩). ثم صياغة الرسالة: إذ تشكل رسالة الجامعة أو مهمتها حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي. وهي المبرر الأساسي لوجود الجامعة التي تحدد مقومات بقائها ونموها، (العشماوي، ٢٠١٠، ٣٤). وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها، (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٦). ثم تحديد القيم والمبادئ: من خلال دراسة القيم المؤثرة في عملية التخطيط، سواء كانت القيم المرتبطة بالتعليم أو القيم التي تتبناها المؤسسة الجامعية، أو قيم القوى المرتبطة بالمؤسسة الجامعية، أو النظام الذي تبنته الجامعة في عهدها المختلفة وأصبح يؤثر في خلفية العاملين، وبذلك يسهل وضع الخطة الاستراتيجية، (الثبتي، ١٤١٦، ٢٦). وأخيراً صياغة أهداف استراتيجية: توصف استراتيجية الجامعة بطريقة مختصرة (Kettunen, 2006, 262)، من خلال ترجمة رسالة الجامعة إلى أهداف بعيدة المدى ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات الجامعة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، (حسين، ٢٠٠٢، ١٧٤).

### د- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من المراحل المهمة في التخطيط الاستراتيجي نظراً لأنها تتم على أرضية الواقع الذي تم التخطيط له، بغية نقله مما هو عليه في الواقع، إلى وضع مأمول قادر على التفاعل مع المتغيرات التي تحيط به، (شرف وآخرون، ٢٠١١، ٨٢). وتتم عبر سلسلة من الأنشطة المترابطة بعضها ببعض (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٩٣). تبدأ بوضع أهداف قصيرة الأجل: وتشتق من الأهداف طويلة الأجل، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها: "عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى"، (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٤). ثم وضع البرامج التنفيذية: حيث تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من



الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف (العبد، ٢٠٠٣، ١٢٧)، ويتم تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانات والموارد المتاحة (العشماوي، ٢٠١٠، ٣٧). ثم تقدير الموازنات المالية: إذ يتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً (مرسي، ٢٠٠٣، ٣١٨).

#### هـ - مرحلة الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس وتقييم الخطة الاستراتيجية في أثناء تنفيذها وذلك لتشخيص الانحرافات والمتغيرات غير المتوقعة، وتحديد المعوقات ومن ثم إيجاد الحلول الملائمة لها وإجراء التعديلات دون تأخير، ليتسنى الاستمرار في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً للإطار الزمني المحدد لها، بهدف جعل الخطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، (الجبوري، ٢٠١٠، ٢٨٨). وتتمثل خطوات العملية الرقابية بتحديد ما يجب قياسه، وتحديد معايير قياس الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة نتائج الأداء الفعلي بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، (عليوة، ٢٠٠٣، ١٠٩).

#### خامساً: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يواجه التخطيط الاستراتيجي صعوبات عديدة، ولعل من أبرزها: التغير والتبدل السريع في البيئة الخارجية نتيجة متغيرات وأمر طارئة غير متوقعة تعيق عملية التخطيط الأمر الذي يفرض على الاستراتيجية مواجهة واقع جديد غير الواقع الذي بنيت من أجله؛ مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها، (الكرخي، ٢٠٠٨، ٣٣٥). وضعف امتلاك الإدارة العليا للجامعة للمهارات القيادية والإدارية فهناك ارتباط بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما ضعفت المهارات قل الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، (الحر، ٢٠٠٩، ٢٧). والافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة ككل، وعدم إشراك المجتمع المحلي في خطط الجامعة وأنشطتها، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، (الحمالي والعربي، ٢٠١٣، ٥٥-٥٦). وارتفاع كلفة التخطيط الاستراتيجي، وضعف تشجيع التفكير الابتكاري، (العشماوي، ٢٠١٠، ٤٧).



## الدراسات السابقة

تناول الباحث عددًا من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع بحثه، وعرضها كآلاتي:

### أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (الدجني، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية، واتبع الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٥) أفراد، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبطاقة تحليل المحتوى، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من (١٠) من أساتذة الجامعة، ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي: يمارس مجتمع الدراسة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (75.89%)، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث: عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

٢- دراسة (أبو خضير، ٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والقادة الإداريين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) والقادة الإداريين (مدراء الوحدات الإدارية). وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة قليلة، كما أظهرت الدراسة وجود عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي كنقص التمويل الحكومي للجامعات، والمركزية الإدارية في عملية صناعة القرار، والروتين والتعقيد الإداري.

٣- دراسة (عربيات، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة اعتماداً على الأدب السابق، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٧٦) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الكلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية متوسطاً وجاءت مجالات التخطيط الاستراتيجي كآلاتي: واقع رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية كان متوسطاً، وواقع البيئة الداخلية والخارجية كان متوسطاً، وواقع الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً، وأخيراً واقع الخطط والبرامج الدراسية كان متوسطاً.

٤- دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١): هدف البحث إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين بناء على إجابات أفراد عينة البحث من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة،



واشتملت عينة البحث على (٨٠) عاملاً إدارياً وعلمياً للعام ٢٠٠٩-٢٠١٠م، ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة احتوت على (٥٥) عبارة وزعت على ست مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي: (مرحلة التخطيط، مرحلة التحليل، مرحلة الاتجاه، مرحلة الصياغة، مرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة الضبط).

وأظهرت نتائج البحث أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق بين الإداريين والأكاديميين تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

٥- دراسة (الصانع، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الجامعية المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية إدارياً ومالياً وأكاديمياً وفنياً ثم تم اختيار (٥٠) كلية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) عميد ونائب، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانتين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي، والثانية عن ضمان الجودة، وتم التحقق من صدق الأدوات وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة.

٦- دراسة (حلس، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة من العاملين في الجامعة الإسلامية بلغ عددهم (٦٠) عضو هيئة تدريس، واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (٣٦) فقرة توزعت على مجالات أربعة، هي: (مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي). ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج: أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٧- دراسة (الأشقر، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة. وتم بناء أداة للدراسة تضمنت مجالات الدراسة الأربعة: (الأهداف، الرسالة، الرؤية، القيم). وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، السنة الدراسية، ونوع الكلية.



٨- دراسة (مقابلة، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بلغ عددهم (٣٤٦) معلمًا، وقام الباحث بتطوير استبا تكونت من (٢٩) فقرة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

٩- دراسة (دليج وآخرون، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تتكون من 55 عاملاً في الجامعة العربية الأمريكية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة، ما عدا بعد التوجه الاستراتيجي جاء متوسط، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، وفق متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وكان من أهم التوصيات ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الجامعة للإسهام في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بوصفه شريكًا.

#### ثانيًا: الدراسات الإنجليزية:

١- دراسة (Price, 2001): هدفت الدراسة إلى تقويم مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في ثلاث مناطق تعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وقد أكدت نتائجها أن هناك تفاوتاً في درجة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية بين مراقبي المنطقة التعليمية، وأن أعضاء هيئة التدريس غير مؤهلين لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن المتغيرات الوسيطة (سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية) لم تؤثر على استجابات عينة الدراسة حول عملية تقويم الخطة الاستراتيجية.

٢- دراسة كاوبيرن (Cowburn, 2005): هدفت الدراسة إلى معرفة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية.



## جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كثير من جوانبه، لعل من أبرزها الآتي:
- ٤- عرض مقدمة البحث، وتوضيح المشكلة، وإبراز أهميتها.
  - ٥- بلورة مضامين المشكلة نظريًا.
  - ٦- تحديد مجتمع البحث، وطريقة اختيار العينة.
  - ٧- صياغة فقرات أداة البحث.
  - ٨- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وطريقة عرضها وتفسيرها وعزوها.
  - ٩- عرض التوصيات، وتقديم المقترحات.

## منهجية البحث وإجراءاته

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف طبيعة التخطيط الاستراتيجي من الأدب النظري والدراسات السابقة، وجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب كميًا، وعرضها وتحليلها وتفسيرها بطريقة منظمة، وتقديم المعالجات اللازمة لتطويره وتحسينه.

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين بجامعة إِب، البالغ عددهم (262) فردًا، والذين يشغلون (عميد/ نائب عميد، رئيس قسم)، و(مدير عام/ نائب مدير عام، مدير إدارة)، منهم (60) عميد/ نائب عميد، و(56) رئيس قسم، و(60) مدير عام/ نائب مدير عام، و(86) مدير إدارة، خلال العام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧م، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع البحث

م	القيادة	المركز الوظيفي	العدد	الإجمالي	النسبة
1	أكاديمية	عميد / نائب عميد	60	116	0.44
		رئيس قسم	56		
2	إدارية	مدير عام/ نائب مدير عام	60	146	0.56
		مدير إدارة	86		
الإجمالي			262		%100



### عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (121) فردًا من العاملين الأكاديميين والإداريين، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بنسبة (0.50) من مجتمع البحث، منهم (55) فردًا من القيادات الأكاديمية، و(66) فردًا من القيادات الإدارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث

م	القيادة	المركز الوظيفي	العدد	الإجمالي	النسبة
1	أكاديمية	عميد / نائب عميد	29	55	0.45
		رئيس قسم	26		
2	إدارية	مدير عام/ نائب مدير عام	28	66	0.55
		مدير إدارة	38		
الإجمالي			121	%100	

جدول رقم (3) خصائص عينة البحث

المتغير	الخصائص	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	عميد / نائب عميد	29	0.24
	رئيس قسم	26	0.21
	مدير عام/ نائب مدير عام	28	0.23
	مدير إدارة	38	0.31
	الإجمالي	121	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	0.26
	من 5 - 10 سنوات	42	0.35
	أكثر من 10 سنوات	47	0.39
	الإجمالي	121	%100
نوع القيادة	أكاديمية	55	0.45
	إدارية	66	0.55
	الإجمالي	121	%100

### أداة البحث:

تم إعداد أداة البحث الحالي لقياس "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب"، وقد اعتمد الباحث في إعداد الأداة على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، والاستبانة والمقاييس، وقد تألفت الأداة في صورتها الأولية من (70) فقرة، موزعة على خمس مجالات، واستخدم الباحث التدرج الخماسي (كبيرة جدًا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، ضعيفة (2)، ضعيفة جدًا (1)).

**صدق الأداة:** للتأكد من صدق أداة البحث، تم اختبار الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (20) محكمًا من المتخصصين وذوي الخبرة في جامعة إب، وجامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعة ذمار، وجامعة المحويت، وجامعة الحديدة،



وجامعة تعز، لتقرير فيما إذا كانت كل فقرة في الاستبانة صالحة أو غير صالحة، ومنتمية أو غير منتمية، والحاجة للتعديل، وإمكانية إضافة بعض الفقرات، وفي ضوء ملاحظاتهم ونسبة اتفاق (80%) بوصفه معياراً لقبول الفقرة تم إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعضها، وإضافة بعضها الآخر، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (65) فقرة.

**ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ومجالاتها وإجمالي الأداة، وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة استطلاعية عددها (20) فرداً من خارج عينة البحث، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الأداة (0.92)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) معاملات ثبات استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

م	المجالات	معامل (ألفا-كرونباخ).
1	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	0.89
2	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.87
3	تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية	0.91
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.88
5	الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.90
	<b>الأداة ككل</b>	<b>0.92</b>

**المعالجة الإحصائية:** استعان الباحث ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدم أسلوب الإحصاء الاستدلالي لفحص دلالة الفروق في مستوى تقييم أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك بحسب متغيرات: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة).

## عرض النتائج وتفسيرها

تناول الباحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هدف البحث وأسئلته، وتسهيلاً لعرض تلك النتائج ومناقشتها تم تصنيفها في مجموعات بحسب أسئلة البحث، وهي كالاتي:

### ١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟ وللإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام، وكذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، كما يوضحها الجدول رقم (5) أدناه:



جدول (5) يوضح درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام

م	المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	1	2.99	12.65	متوسطة
2	التحليل البيئي الاستراتيجي	3	2.88	13.58	متوسطة
3	تكوين الاستراتيجية وصياغتها	2	2.97	10.35	متوسطة
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4	2.74	12.51	متوسطة
5	الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	2.41	8.97	ضعيفة
	المتوسط العام		2.81		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.81) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب للتخطيط الاستراتيجي؛ مما حال دون وصول الممارسات إلى المستوى المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (عريبات، ٢٠١١)، ودراسة (الأشقر، ٢٠١٣)، ودراسة (مقابلة، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق متوسطة.

وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) أن التخطيط الاستراتيجي يمارس بنسبة 75.89%، ودراسة (أبو خضير، ٢٠١٠) أن درجة التطبيق قليلة، ودراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق منخفضة، ودراسة (Cowburn, 2005) أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (الصانع، ٢٠١٣) أن درجة التطبيق مرتفعة، ودراسة (جلس، ٢٠١٣) أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول أن مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) ودرجة "متوسطة"، وأن مرحلة تكوين الاستراتيجية وصياغتها جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.97) ودرجة "متوسطة"، بينما مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) ودرجة "متوسطة"، فيما مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.74) ودرجة "متوسطة"، وجاءت مرحلة الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.41) ودرجة "ضعيفة".



## ٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة تطبيق مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (٦) يوضح درجة تطبيق مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	12	2.8678	1.05627	متوسطة
2	تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.	8	2.9669	1.13236	متوسطة
3	تحديد مهام ومسؤوليات فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	7	2.9917	1.12172	متوسطة
4	تدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	10	2.8926	1.11655	متوسطة
5	تحديد المشاركين في التخطيط الاستراتيجي.	2	3.0992	1.12105	متوسطة
6	تحديد الخبراء اللذين سيتم الاستعانة بهم في إعداد الخطة الاستراتيجية.	4	3.0579	1.11279	متوسطة
7	تحديد الهدف العام لعملية التخطيط الاستراتيجي.	1	3.2479	1.17814	متوسطة
8	وضع البرنامج الزمني اللازم لإعداد الخطة الاستراتيجية.	5	3.0248	1.12888	متوسطة
9	تخصيص الموارد المالية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	13	2.7934	1.24444	متوسطة
10	تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	9	2.9339	1.27629	متوسطة
11	تحديد مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	3	3.0992	1.19307	متوسطة
12	تحديد الأدوات والأساليب اللازمة لجمع البيانات والمعلومات.	6	3.0000	1.16190	متوسطة
13	توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	11	2.8926	1.12399	متوسطة
	المتوسط العام		2.99		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة تطبيق مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (متوسطة)، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.99) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة)، ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إِب لمرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي. كما أشارت النتائج أن جميع فقرات مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (2.79 - 3.25)، وهذا يعني أن هناك قصوراً لدى جامعة إِب في توفير الموارد المالية، وانتقاء القدرات البشرية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية، وضعف دورها في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتدني أدائها في توفير البيانات والمعلومات لإعداد الخطة الاستراتيجية، وقصوراً في تشكيل مهام فريق التخطيط الاستراتيجي ومسؤولياته وفي تحديدها وتدريبها، وضعفاً في تحديد مصادر البيانات والمعلومات، والأدوات والأساليب اللازمة لجمعها، وقصوراً في وضع البرنامج الزمني اللازم لإعداد الخطة الاستراتيجية، وضعف تحديد الخبراء اللذين سيتم الاستعانة بهم في إعداد الخطة الاستراتيجية، وضعفاً في تحديد المشاركين في التخطيط الاستراتيجي، وقصوراً في تحديد الهدف العام لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ولعل ذلك يعزى إلى نقص المهارات الإدارية لدى قيادة الجامعة المعززة للإعداد والتهيئة الفاعلة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى الشكلية والروتين والتقليدية التي شابته هذه المرحلة، والقصور



في إدراك حساسية هذه المرحلة كونها الأرضية التي تعتمد عليها بقية المراحل؛ مما أدى إلى ضعف نضوج هذه المرحلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) أن درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دليج وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط منخفضة.

### ٣- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة تطبيق مجال (التحليل البيئي الاستراتيجي) في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (٧) يوضح درجة تطبيق مجال (التحليل البيئي الاستراتيجي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	دراسة قيم ومعتقدات المجتمع وأنماطه.	10	2.8760	1.02119	متوسطة
2	رصد تأثير العوامل الثقافية على الجامعة.	15	2.6942	1.01524	متوسطة
3	دراسة تأثير العوامل الاجتماعية والسكانية على الجامعة.	12	2.7934	.99094	متوسطة
4	رصد تأثير الضغوط السياسية على الجامعة.	9	2.8926	1.04723	متوسطة
5	دراسة تأثير العوامل الاقتصادية على الجامعة.	7	2.9339	.97242	متوسطة
6	دراسة تأثير التغيرات والتطورات التكنولوجية على الجامعة.	11	2.8182	1.11803	متوسطة
7	دراسة تأثير التشريعات والقوانين على الجامعة.	8	2.9256	.95886	متوسطة
8	تحديد مكانة الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.	5	2.9835	1.10290	متوسطة
9	دراسة حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة.	14	2.7107	1.21407	متوسطة
10	دراسة توقعات المستفيدين من الجامعة (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل).	16	2.6860	1.10328	متوسطة
11	تحديد الفرص والتهديدات التي تلقىها العوامل الخارجية على الجامعة.	6	2.9504	1.10190	متوسطة
12	دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.	13	2.7769	.97884	متوسطة
13	تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة.	4	3.0165	1.02456	متوسطة
14	دراسة الموارد البشرية المتوافرة للجامعة.	2	3.0413	1.09846	متوسطة
15	تحديد الإمكانيات المادية والتقنية التي تمتلكها الجامعة.	3	3.0331	1.07187	متوسطة
16	تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة.	1	3.0826	1.15171	متوسطة
	المتوسط العام		2.88		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة تطبيق مجال (التحليل البيئي الاستراتيجي)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.88)، والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب لمرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول أن جميع فقرات مجال التحليل البيئي الاستراتيجي تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (2.69-3.08)، وهذا يعني أن ممارسة جامعة إب للتحليل البيئي الاستراتيجي شابها القصور والضعف في تحديد الفرص والتهديدات التي تلقىها العوامل الخارجية على الجامعة جراء تجاهلها دراسة توقعات المستفيدين (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل)، وغياب دراسة حاجة سوق العمل للتخصصات



المختلفة، وإغفال تحديد مكانة الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، وضعف دراسة ورصد تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والسكانية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتشريعات والقوانين، إضافة إلى ضعف دراسته القيم ومعتقدات المجتمع وأنماطه.

كما شابها القصور والضعف في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة جراء قلة اهتمامها بدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وتحليل الهيكل التنظيمي لها، وتحديد الإمكانيات المادية والتقنية التي تمتلكها، ودراسة الموارد البشرية المتوفرة لديها. ولعل ذلك يعزى إلى سيادة الشكليات والتقليدية والروتين في ممارسة عملية التحليل البيئي الاستراتيجي، إضافة إلى الارتجال والعشوائية جراء غياب البيانات والمعلومات الموضوعية والدقيقة، ونقص المهارة والكفاءة لدى فريق التحليل البيئي المعني بعملية فرز عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (عربيات، ٢٠١١) أن درجة ممارسة عملية التحليل البيئي متوسطة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة الممارسة منخفضة.

#### ٤- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

ما درجة تطبيق تكوين الاستراتيجية وصياغتها في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (8) يوضح درجة تطبيق مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تكوين مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لاختيار التوجهات الاستراتيجية.	5	2.9917	1.21447	متوسطة
2	صياغة غايات استراتيجية تترجم رسالتها.	2	3.1157	1.13424	متوسطة
3	تحديد رسالة تترجم رؤيتها الاستراتيجية.	1	3.1240	1.02119	متوسطة
4	اشتقاق قيم عمل وفق رؤيتها ورسالتها.	6	2.9752	1.10652	متوسطة
5	تحديد الفجوة بين الواقع والمستقبل المأمول.	7	2.9669	1.04030	متوسطة
6	تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة.	8	2.8843	1.06607	متوسطة
7	مقارنة البدائل الاستراتيجية بالإمكانات المتاحة.	9	2.8430	.98326	متوسطة
8	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.	10	2.8430	1.00837	متوسطة
9	صياغة غايات استراتيجية تترجم رسالتها.	3	3.0744	1.05012	متوسطة
10	تحديد أهداف استراتيجية تترجم غاياتها.	4	3.0331	1.11006	متوسطة
11	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة.	11	2.8182	1.14746	متوسطة
	المتوسط العام		2.97		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة تطبيق مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.97) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب لمجال تكوين الاستراتيجية وصياغتها.



كما يتضح من الجدول أن جميع فقرات مجال تكوين الاستراتيجية وصياغتها تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (2.82- 3.12). وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لتكوين الاستراتيجية وصياغتها تعاني من غياب التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة، وتخبط في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وارتجال في مقارنة البدائل الاستراتيجية بالإمكانات المتاحة، وضبابية في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعشوائية في تحديد الفجوة بين الواقع والمستقبل المأمول، وتقليدية في اشتقاق قيم عمل وفق رؤيتها ورسالتها، وتخبط في تكوين مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لاختيار التوجهات الاستراتيجية، وضعف تحديد أهداف استراتيجية تترجم غاياتها، وقصور في صياغة غايات استراتيجية تترجم رسالتها، وضعف تحديد رسالة تترجم رؤيتها الاستراتيجية.

ولعل ذلك يعزى إلى سيادة الروتين والتقليدية والشكلية في تكوين الاستراتيجية وصياغتها، ونقص المهارة وقصور الكفاءة والخبرة لدى فريق تكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتغلب الارتجال والعشوائية في صياغة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) أن درجة تطبيق مرحلة الصياغة متوسطة، ودراسة (عربيات، ٢٠١١) أن درجة التطبيق متوسطة، ودراسة (دلبيح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق متوسطة.

##### ٥- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

ما درجة تطبيق مجال (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (9) يوضح درجة تطبيق مجال (تنفيذ الخطة الاستراتيجية)

م	الفقرات	الترتيب ب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	1	2.991	1.083	متوسطة
2	وضع البرامج والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.	2	2.876	1.099	متوسطة
3	تحديد المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	1	2.991	1.083	متوسطة
4	تهيئة المناخ المناسب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	10	2.644	.9904	متوسطة
5	تفويض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3	2.859	1.074	متوسطة
6	تدريب المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4	2.859	1.120	متوسطة
7	إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.851	1.092	متوسطة
8	وضع أدلة إرشادية تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	7	2.743	1.068	متوسطة
9	توفير المعلومات اللازمة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	6	2.818	1.040	متوسطة
10	توفير التقنيات المتطورة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	11	2.553	1.056	ضعيفة
11	توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	12	2.504	1.103	ضعيفة
12	وضع نظام حوافز للعاملين لكسب دعمهم أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	13	2.322	.9593	ضعيفة
13	تحديد السياسات والقواعد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	9	2.694	.9986	متوسطة
14	تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	8	2.727	.9574	متوسطة
	المتوسط العام		2.74		متوسطة



يتضح من الجدول رقم (9) أن درجة تطبيق مجال (تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.74) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إِب لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مما حال دون وصول تلك الممارسات إلى المستوى المطلوب.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها (1، 3، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 13، 14)، تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي بلغت على الترتيب (2.99، 2.88، 2.86، 2.85، 2.85، 2.82، 2.73، 2.69، 2.65، 2.55). وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية شابها القصور في تهيئة المناخ وتحديد السياسات والقواعد وتحديد الأساليب والإجراءات ووضع الأدلة الإرشادية وتوفير المعلومات وإعداد البرنامج الزمني وتدريب المعنيين وتفويض الصلاحيات ووضع البرامج والأنشطة وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب واختيار المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها (10، 11، 12) التي بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (2.55، 2.50، 2.32) تطبق بدرجة ضعيفة. وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تعاني من غياب وضع نظام حوافز للعاملين وغياب توفير الإمكانيات المادية والبشرية وغياب توفير التقنيات المتطورة لكسب دعمهم في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ولعل ذلك يعزى إلى غياب اهتمام قيادة جامعة إِب بترجمة الاستراتيجية إلى واقع ملموس، إضافة إلى إغفال طبيعة الترابط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، ووجود ضعف في التنسيق بين صناع القرار في الجامعة والمنفذين لتصبح حبراً على ورق، إضافة إلى أن بطء التنفيذ للخطة الاستراتيجية يعرضها للفشل والتعثر وعدم الملائمة جراء تسارع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية الذي سوف يزداد أثره كلما حدث تباطؤ في مرحلة التنفيذ.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) أن درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية متوسطة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق منخفضة.



## ٦- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

ما درجة تطبيق مجال (الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية) في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (10) يوضح درجة تطبيق مجال (الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحديد الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة والتقييم.	1	2.6033	.95288	متوسطة
2	وضع خطة واضحة للرقابة والتقييم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.4380	.95649	ضعيفة
3	صياغة معايير محددة لقياس مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2	2.5537	.96566	متوسطة
4	قياس مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	7	2.3719	.94103	ضعيفة
5	مقارنة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمعايير المحددة.	3	2.5207	.89535	ضعيفة
6	تحديد المواعيد الدورية لتقييم مستوي انجاز الخطة.	4	2.4380	.94774	ضعيفة
7	رفع تقارير دورية حول عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	8	2.3554	.91159	ضعيفة
8	عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	11	2.2562	.89934	ضعيفة
9	تحديد الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	9	2.3223	.90568	ضعيفة
10	معالجة الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	10	2.2645	.93780	ضعيفة
11	تطوير الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج الرقابة والتقييم.	6	2.3884	.97785	ضعيفة
	المتوسط العام		2.41		ضعيفة

يتضح من الجدول رقم (10) أن درجة تطبيق مجال (الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث ضعيفة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.41) والذي يقابل درجة تطبيق (ضعيفة). وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إِب لمرحلة الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية، مما حال دون وصول تلك الممارسات إلى المستوى المطلوب.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها (1، 3)، تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي بلغت على الترتيب (2.60، 2.55). وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية شابها القصور في تحديد الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة والتقييم وكذلك في صياغة معايير محددة لقياس مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها من (8-13) والتي بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (2.52، 2.44، 2.44، 2.39، 2.37، 2.36، 2.33، 2.27، 2.26) تطبق بدرجة ضعيفة. وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية تعاني من عدم عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم قياس وتحديد ومعالجة الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم رفع تقارير دورية حول عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وغياب عملية تطوير الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج الرقابة والتقييم، وعدم وضع خطة واضحة



للرقابة والتقييم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم تحديد المواعيد الدورية لتقييم مستوى إنجاز الخطة، وغياب مقارنة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمعايير المحددة.

ولعل ذلك يعزى إلى غياب الجدية في استكمال حلقة ذات أهمية قصوى كون مخرجاتها تشكل مدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي وتوضح نقاط القوة والضعف والانحرافات عن مسار تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتي في ضوءها يتم عمل المعالجات اللازمة لتعديل وتصويب مسار الخطة التنفيذية، وإعادة النظر في مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما يعزى ذلك إلى غياب المتابعة من الفريق المعني بهذه المرحلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دليح وآخرون، ٢٠١٤) في أن درجة التطبيق منخفضة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) في أن درجة التطبيق متوسطة.

#### ٧- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة)؟

#### أ- الفروق تبعاً لمتغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (١١) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب متغير: (المركز الوظيفي).

النتيجة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دالة	0.227	1.467	231.983	3	695.948	بين المجموعات	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
			158.085	117	18495.937	داخل المجموعات	
				120	19191.884	المجموع	
غير دالة	0.05	2.718	480.781	3	1442.343	بين المجموعات	التحليل البيئي الاستراتيجي
			176.855	117	20692.070	داخل المجموعات	
				120	22134.413	المجموع	
دالة	0.000	6.490	611.160	3	1833.481	بين المجموعات	تكوين الاستراتيجية وصياغتها
			94.165	117	11017.296	داخل المجموعات	
				120	12850.777	المجموع	
غير دالة	0.193	1.601	246.800	3	740.401	بين المجموعات	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
			154.131	117	18033.384	داخل المجموعات	
				120	18773.785	المجموع	
غير دالة	0.153	1.789	141.025	3	423.076	بين المجموعات	الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية
			78.830	117	9223.155	داخل المجموعات	
				120	9646.231	المجموع	
غير دالة	0.05	2.735	6729.208	3	20187.625	بين المجموعات	إجمالي الأداة
			2460.048	117	287825.665	داخل المجموعات	
				120	308013.289	المجموع	



يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات عدا مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تعزى لمتغير المركز الوظيفي؛ إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة متفقون في آراءهم رغم اختلاف مركزهم الوظيفي بأن درجة التطبيق دون المستوى المطلوب، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة ينظرون إلى واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بصورة متشابهة، وأن لديهم الصعوبات والمعوقات نفسها التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دلبج وآخرون، ٢٠١٤) عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ولإظهار مصدر الفرق الدال في آراء أفراد العينة حول مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تم إجراء اختبار (شيفيه) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار (شيفيه) لدلالة الفروق بين متوسطات تصورات أفراد العينة وفقاً للمركز الوظيفي.

المجال	المركز الوظيفي	المتوسط	عميد/ نائب عميد	رئيس قسم	مدير عام/ نائب مدير عام	مدير إدارة
تكوين الاستراتيجية وصياغتها	عميد/ نائب عميد	37.86	-		*	*
	رئيس قسم	35.58		-		*
	مدير عام/ نائب مدير عام	30.32	*		-	
	مدير إدارة	28.45	*	*		

\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول رقم (12) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات إجابات المركز الوظيفي (عميد / نائب عميد)، و(مدير عام/ نائب مدير عام) لصالح المركز الوظيفي (عميد/ نائب عميد)، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة (عميد/ نائب عميد) يرون أن مجال تكوين الاستراتيجية وصياغتها تطبق بشكل أفضل مما يراه أفراد العينة (مدير عام/ نائب مدير عام)، ولعل ذلك يعزى إلى أن المركز الوظيفي (عميد/ نائب عميد) مشاركون في عملية تكوين الاستراتيجية وصياغتها لذلك جاءت استجاباتهم أعلى من (مدير عام/ نائب مدير عام).



ب- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٣) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب متغير: (سنوات الخبرة).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (٠,٠٥)	النتيجة
التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	163.572	2	81.786	.507	.603	غير دالة
	داخل المجموعات	19028.312	118	161.257			
	المجموع	19191.884	120				
التحليل البيئي الاستراتيجي	بين المجموعات	386.740	2	193.370	1.049	.353	غير دالة
	داخل المجموعات	21747.674	118	184.302			
	المجموع	22134.413	120				
تكوين الاستراتيجية وصياغتها	بين المجموعات	694.229	2	347.115	3.369	.038	دالة
	داخل المجموعات	12156.548	118	103.022			
	المجموع	12850.777	120				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	571.721	2	285.860	1.853	.161	غير دالة
	داخل المجموعات	18202.064	118	154.255			
	المجموع	18773.785	120				
الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	169.322	2	84.661	1.054	.352	غير دالة
	داخل المجموعات	9476.909	118	80.313			
	المجموع	9646.231	120				
إجمالي الأداة	بين المجموعات	8680.360	2	4340.180	1.711	.185	غير دالة
	داخل المجموعات	299332.929	118	2536.720			
	المجموع	308013.289	120				

يتضح من الجدول رقم (13): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات عدا مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون في آراءهم رغم اختلاف سنوات خبرتهم بأن درجة التطبيق دون المستوى المطلوب، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة يجمعون على وجود عدد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (مقابلة، ٢٠١٤) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ولإظهار مصدر الفرق الدال في آراء أفراد العينة حول مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تم إجراء اختبار (شيفيه) كما هو موضح في الجدول الآتي:



جدول رقم (14) نتائج اختبار (شيفيه) لدلالة الفروق بين متوسطات تصورات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة .

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
تكوين الاستراتيجية وصياغتها	أقل من ٥ سنوات	33.72	-		
	من ٥-١٠ سنوات	35.14		-	*
	أكثر من عشر سنوات	29.75		*	-

\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول رقم (14) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات إجابات سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات)، و(أكثر من ١٠ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات)، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية، وهذا يعني أن أفراد العينة (من ٥-١٠ سنوات) يرون أن مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها) تطبق بشكل أفضل مما يراه أفراد العينة (أكثر من ١٠ سنوات)، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة ممن سنوات خبرتهم (من ٥-١٠ سنوات) أكثر تفاعلاً وطموحاً نحو المستقبل.

#### ج - الفروق تبعاً لمتغير القيادة:

جدول رقم (١٥) اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب متغير: (القيادة).

النتيجة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)	قيمة (ت)	إدارية (ن = 66)		أكاديمية (ن = 55)		المجالات
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير دالة	0.045	2.022	13.4287	36.7727	11.24885	41.3818	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
دالة	0.006	2.779	12.5423	43.1667	13.98419	49.8727	التحليل البيئي الاستراتيجي
دالة	0.000	4.267	9.59657	29.2424	9.77467	36.7818	تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية
دالة	0.034	2.174	11.9177	36.2424	12.79591	41.0727	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
غير دالة	0.397	0.851	7.36001	25.8788	10.59954	27.2727	الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية
دالة	0.006	2.787	48.2136	171.303	50.56147	196.381	الأداة ككل

يتضح من الجدول رقم (15): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات عدا مجال (التخطيط للتخطيط)، ومجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية)، تعزى لمتغير نوع القيادة لصالح القيادة الأكاديمية؛ إذ جاءت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). وهذا يعني أن أفراد العينة من القيادة الأكاديمية يرون أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي أفضل مما يراه أفراد العينة من الإداريين، ولعل ذلك يعزى إلى أن القيادة الأكاديمية أكثر إدراكاً ومشاركة بالتخطيط الاستراتيجي لذلك جاءت استجاباتهم أعلى من استجابات أفراد العينة من الإداريين.



وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) في عدم وجود فروق بين آراء الأكاديميين والإداريين في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين.

## نتائج البحث

تتلخص أبرز نتائج البحث بالآتي:

- ١- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.
- ٢- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب جاء بدرجة متوسطة في مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)، بينما جاء بدرجة ضعيفة في مجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، ومجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)، تعزى لمتغيري (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها).
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، ومجال (التحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) تعزى لمتغير نوع القيادة، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).

## التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحث بالآتي:

- ١- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في أوساط الأكاديميين والإداريين.
- ٢- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٣- دراسة توقعات المستفيدين من الجامعة (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل).
- ٤- دراسة حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة.
- ٥- الربط بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٦- تفعيل نظام حوافز للعاملين لكسب دعمهم في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٧- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.



- ٨- تهيئة المناخ المناسب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٩- عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ١٠- معالجة الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ١١- تحديد الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ١٢- رفع تقارير دورية حول عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

### المقترحات:

في ضوء نتائج وتوصيات البحث يقترح الباحث الدراسات الآتية:

- ١- بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إِب.
- ٢- تصور مقترح لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب.
- ٣- الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إِب.
- ٤- كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إِب.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو خضير، بسام محمد عبد الله (٢٠١٠) "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- ٢- الأشقر، وفاء محمد (٢٠١٣) "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن"، المجلد (٦)، العدد (١٢)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن.
- ٣- برايسون، جون م (٢٠٠٧) "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية"، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان، لبنان.
- ٤- الشيتي، جويبر (١٤١٦) "الاتجاه العقلاني وآلية التخطيط التربوي والبحث العلمي"، جامعة أم القرى معهد البحوث العلمية وأحياء التراث الإسلامي، مكة المكرمة، السعودية.
- ٥- جامعة إِب (٢٠١٦) "استراتيجية الجامعة ٢٠٢٥"، مركز التطوير وضمان الجودة، الجمهورية اليمنية.
- ٦- الجبوري، حسين (٢٠١٠) "التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد"، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
- ٧- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠) "المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٨- الحاج، أحمد على والغيثي، عبد الله مبارك (٢٠١٠) التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- ٩- حامد، عمرو (٢٠٠٧) "الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية" (دليل المدير العربي)، تونس.
- ١٠- الحر، عبد العزيز (٢٠٠٩) "أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.



- ١١- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢) " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس، مارس، القاهرة، مصر.
- ١٢- حلس، سالم عبد الله (٢٠١٣) " مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين"، مجلد (٦)، العدد (١٣)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن.
- ١٣- الحمالي، راشد بن محمد والعربي، هشام يوسف مصطفى (٢٠١٣) " معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٧١)، القاهرة، مصر.
- ١٤- الدجني، إِياد (٢٠٠٦) " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
- ١٥- الدوري، زكريا (٢٠٠٥) " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٦- دلبح، إِياد يوسف، والشرباتي، عبد العزيز أحمد، ونور، عبد الناصر إبراهيم، والزامل، أحمد محمود (٢٠١٤) " درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية"، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد خلال الفترة من ١-٣ إبريل، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ١٧- رستم، رفعت (٢٠٠٤) " التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي"، مجلة علمية تصدر سنويًا عن وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، المجلد الأول، العدد الأول، غزة، فلسطين.
- ١٨- السلمي، على (٢٠٠١) " خواطر الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- ١٩- السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠٠) " الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، الدار الجامعية، القاهرة.
- ٢٠- الشامسي، سالم (٢٠١٠) " قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- ٢١- شرف، سمير ووليد عامر وعبير عطيرة (٢٠١١) " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، سوريا.
- ٢٢- شنودة، إميل فهمي حناء (٢٠١١) " استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي"، المؤتمر السنوي (العربي السادس - الدولي الثالث) تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، للفترة من ١٣-١٤ أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، المنصورة، مصر.
- ٢٣- الصانع، خولة عبد العزيز حماد (٢٠١٣) " درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظة الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٤- عاشور، صابر (٢٠٠٧) "دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي"، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة، فلسطين.
- ٢٥- العبد، جلال (٢٠٠٣) " إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- ٢٦- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨) "الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٢٧- عربيات، بشير (٢٠١١) " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥٨)، الأردن.
- ٢٨- العسكري، عبد العزيز بن عبد الرحمن (١٤١٣) "التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة"، وزارة التربية والتعليم، الرياض، السعودية.



- ٢٩- العشاوي، محمد عبد الوهاب (2010) "الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)"، ط١، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر.
- ٣٠- عليوة، السيد (٢٠٠٣) "دورة إعداد الخطة الاستراتيجية"، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة.
- ٣١- غنيمه، محمد متولي (٢٠٠٥) "التخطيط التربوي"، ط١، ادار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٣٢- الكرخي، مجيد محمد (٢٠٠٨) "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج، عمان، الأردن.
- ٣٣- اللوح، عادل منصور سليمان (٢٠٠٧) "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
- ٣٤- اللوزي، موسى (٢٠٠٢) "التنمية الإدارية"، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ٣٥- الماضي، محمد (٢٠٠٦) "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، مصر.
- ٣٦- محمد، محمد صديق (٢٠٠٩) "التخطيط الاستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (١٦)، العدد (٨)ن صلاح الدين، العراق.
- ٣٧- المرسي، جمال الدين محمد وآخرون (٢٠٠٢) "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٣٨- مقابلة، منصور أحمد حسين (٢٠١٤) "واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات"، المجلد (١٤)، العدد (٧٧)، مجلة الثقافة والتنمية، مصر.
- ٣٩- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩) "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط١، مجموعة النيل العربية، مصر.
- ٤٠- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦) "الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (٢٠٠٦-٢٠١١)"، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٤١- يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩) "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 42- Allison, M. (2005). Strategic Planning for Non-Profit Organization: A Practical Guide and Workbook. John Wiley and Sons, Inc. 317, USA.
- 43- Bell, L. (2002). Strategic Planning and School Management: full of sound and fury signifying nothing. Journal of Educational Administration, Vol. 40, No. 50, pp 407-424.
- 44- Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education. Factor Fiction Prespective Policy and Practice in Higher Education. Management Science Journal, Vol. 9, No. 4, pp 103-109.
- 45- Dessler, G. (2002). Management Leading People Organization in the 21<sup>st</sup> Century. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- 46- Guerra, F. R., Hernandez, R., & Menchaca, V. (2017). University Strategic Planning: A Process for Change in a Principle Preparation Program. International Journal of Educational Leadership Preparation, Vol. 12, No. 1.
- 47- John, H. F., & Afonso, M. L. (1997). Strategic Planning in African Universities. Higher Education Policy, U.S.A, Vol. 10, Issue, 1.
- 48- Kettunen, J. (2006). Strategic Planning of Regional Development in Higher Education. Baltic Journal of Management, Vol. 1, No. 3, pp 259-269.
- 49- Mintzberg, H. (1987). Patterns in Strategy Function. Management Science Journal, Vol. 24, No. 9.
- 50- Price, M. (2001). Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Hellions School Districts. Southern Hellions University Journal, Vol. 1, pp 62-70.



- 51- Sieerdt, C. (2006). Faculty Members Experiences with a University Strategic Planning. Unpublished PHD Dissertation, Hellions State University, USA.
- 52- Stephanie, H., & Rebecca, J. W. (2005). Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance. Journal of Higher Education Outreach and Engagement, Vol. 10, No. 3.
- 53- Taylor, J., & Miroiu; A. (2002). Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education. Bucharest, UNESCO.
- 54- Farrah, J. Felix; R, & Greenstein.(2001). Best Practices: Strategic Planning Foundation Community Association Research. Alexandria.
- 55- Fred, M. (2008). Strategic Planning For Higher Education In Developing Countries: Challenges & Lessons . Planning For Higher Education, 36(3), 5-21.
- 56- Stevens, R. (2004). Strategic Planning In Education, Open University press, London.
- 57- Okuma, P. (2003). Strategic Planning Management, UNASO Organization Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.Unaso.org.ug>.

# مجلة جامعة الجزيرة





## قياس مستوى الشفافية في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية (دراسة تحليلية)

د/ سلطان حسن محمد الحالمي

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية العلوم الإدارية – جامعة إب - اليمن

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى شفافية القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، حيث تم اختيار عينة ممثلة تكونت من ٦٠ شركة من كل القطاعات المختلفة، اعتمدت الدراسة على محتوى فقرات منهجية Standard & Poor لقياس مستوى الشفافية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإفصاح والشفافية في القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة الكويت عالي.

الكلمات المفتاحية: الإفصاح والشفافية، بورصة الكويت، منهجية.

### ABSTRACT

This study aimed at assessing level of transparency of financial statements of the companies included in Kuwait exchange stock. The sample of the study was 60 companies selected purposefully among all various companies. The study relied upon items' content of Standard and Poor's methodology for assessing the level of transparency. The study concluded that the level of disclosure and transparency of the financial statements of the companies included in Kuwait stock was high.



## مقدمة:

تعد الشركات التقارير المالية المرحلية والسنوية المعبرة عن المكانة المالية بغية تلبية احتياجات المستخدمين الداخليين والخارجيين، ويتم التأكد من وجود الشفافية في القوائم المالية من خلال الإفصاح الكامل وعن طريق العرض العادل للمعلومات المفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، ولذلك يجب العناية بجعل المعلومات المفصح عنها سهلة التفسير والفهم، والتأكد من انها قد أعدت وفقاً لمعايير إعداد التقارير المالية IFRS، ومعايير المحاسبة الدولية ISA وتمثل للقوانين النافذة في البلد. وبهذا الصدد حرصت الهيئات الدولية والمؤسسات المالية على تبني مشاريع جديدة للإسهام في تطوير وتحسين الشفافية والإفصاح، وحثت الشركات على الالتزام بها من خلال إيجاد القوانين التي تكفل التطبيق وتعاقب المخالفين، وهذا كله لتجنب الأسواق العالمية مشاكل جديدة في وقت لم تتخلص فيه بعض الاقتصاديات الكبرى حتى الآن من آثار الأزمات المالية السابقة، ومن المنظمات والهيئات التي اهتمت بتطوير آليات الإفصاح والشفافية: مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB)، والمنظمة الدولية لهيئات أسواق المال (IOSCO)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومجلس معايير المحاسبة المالية (FASB).

إن الهدف النهائي من تطوير الشفافية هو حماية المستثمر بوصفه أحد الركائز الأساسية المكونة لتنظيم أسواق المال، حيث يتم تطبيق مجموعة من القوانين واللوائح والتعليمات التي تنصب في مجملها على تحقيق هذا الغرض، ولعل مبادئ الإفصاح والشفافية تأتي على رأس الأولويات الهادفة لغرض تحقيق حماية المستثمر، وفي دولة الكويت نصت الفقرة (٥) من المادة (٣) من قانون هيئة أسواق المال الكويتي رقم (٧) لسنة (٢٠١٠) على تطبيق سياسة الإفصاح الكامل بما يحقق العدالة والشفافية ويمنع تعارض المصالح واستغلال المعلومات الداخلية. ونصت الفقرة (ب) من المادة (٨) من القانون نفسه على ضرورة تولى هيئة الأوراق تنظيم ومراقبة إصدار الأوراق المالية والتعامل معها، وضمان إفصاح المصدرين بشكل كامل ودقيق عن المعلومات الجوهرية اللازمة للمستثمرين والمتعلقة بالإصدارات العامة للأوراق المالية، وتنظيم ومراقبة الإفصاح بما في ذلك التقارير الدورية التي يعدها المصدرون.

## مشكلة الدراسة:

تلعب مهنة المحاسبة والمراجعة دوراً مهماً في رفع كفاءة أسواق رأس المال، والتأثير على قرارات المستثمرين وذلك من خلال القوائم المالية التي تعدها وتنشرها الشركات سواء عند إصدار أوراقها المالية وطرحها للبيع في اكتتاب عام أو خاص، أو عند تداولها - بعد ذلك - ببورصة الأوراق المالية، ويجب أن توفر هذه القوائم والتقارير المالية المعلومات الصحيحة والكافية للمستثمرين في الوقت المناسب لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية على أسس موضوعية بعيداً عن المضاربة والشائعات، إلا أن



الشفافية ليست هدفاً في حد ذاتها، فهناك تكلفة تترتب على توفير المعلومات الدقيقة، وتسعى الأسواق المالية إلى التوفيق بين التكلفة المرتفعة لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها وبين الحاجة للإفصاح عن المعلومات لخدمة مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة وخدمة المصلحة العامة.

وعليه تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس وهو: هل تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية مقبول؟ ويتفرع التساؤل الرئيس إلى التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى الشفافية لهيكل الملكية وحقوق المستثمرين (شفافية الملكية، تركيز هيكل الملكية، إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين) في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

٢- ما مستوى الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات (اتجاهات الشركة، السياسات المحاسبية، تفصيلات السياسات المحاسبية ككل، هيكله وتعاملات الأطراف ذات العلاقة) في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

٣- ما مستوى الشفافية لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته (بنية مجلس الإدارة وتكوينه، دور مجلس الإدارة، حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم، تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم) في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟  
أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية التي نالتها الشفافية المالية والإفصاح من قبل المنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية، سيما بعد بروز موضوع الشفافية في العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والعملية التي أوصت جميعها بضرورة زيادة مستوى الشفافية والإفصاح وتتمثل الأهمية بالآتي:

- زيادة الضغوط على مهنة المحاسبة والمراجعة خاصة بعد انتشار ظاهرة الإفلاس لشركات كثيرة في معظم دول العالم، وانهيار بعض الأسواق المالية نتيجة لضعف الشفافية والإفصاح.
- القصور في متطلبات الشفافية والإفصاح في الوطن العربي بشكل عام ودولة الكويت بشكل خاص مقارنة بدول العالم المتقدمة.
- توجه دولة الكويت نحو المزيد من الشفافية المالية والإفصاح.
- الإسهام في الارتقاء بمستوى المهنة وتحسين مستوى الإفصاح والمصداقية والشفافية في القوائم المالية.



### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى الشفافية لهيكل الملكية وحقوق المستثمرين (شفافية الملكية، تركيز هيكل الملكية، إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين) في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- 2- معرفة مستوى الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات (اتجاهات الشركة، السياسات المحاسبية، تفاصيل السياسات المحاسبية ككل، هيكله وتعاملات الأطراف ذات العلاقة) في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- 3- بيان مستوى الشفافية لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته (بنية مجلس الإدارة وتكوينه، دور مجلس الإدارة، حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم، تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم) في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### أولاً: الدراسات السابقة والفرضيات

#### (أ) الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (العلول، ٢٠١٦): مقومات الإفصاح الأساسية في التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الفلسطينية، ومعرفة اتجاهات الإفصاح وأثرها في دعم نظام الرقابة والمساءلة، وتحديد أبعاد اختيار السياسات المحاسبية الملائمة وأثرها في دعم نظام الرقابة والمساءلة، وتوصلت إلى أن هناك اهتمام من الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة بالإفصاح المحاسبي عن جميع البنود المالية العادية وغير العادية في قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التغيير في حقوق المساهمين والسياسات المحاسبية بشكل كافٍ وإيجابي.

وتناولت دراسة (البوجي، ٢٠١٥): مدى التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنظام الإفصاح المعدل (الإفصاح الإلكتروني) الصادر عن هيئة رأس المال الفلسطينية والذي يلزم الشركات. وتوصلت إلى عدم التزام الشركات الفلسطينية بنظام الإفصاح المعدل، كما أن الشركات لا تقصح عن أسماء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وأسماء الأعضاء فيها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، كما أنها لا تقصح عن مكافآت ورواتب رئيس وأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية.

وهدف دراسة (Harandi & Khanagha, 2014) إلى تقييم أثر جودة المراجعة على جودة الإفصاح في التقارير المالية؛ إذ استخدمت الدراسة سمعة المراجع وخبرته مقياساً لقياس الأثر على جودة الإفصاح في التقارير المالية للشركات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرة المراجع وجود الإفصاح المحاسبي للشركات الصناعية عينة الدراسة، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين سمعة المراجع وجود الإفصاح في التقارير المالية للشركات الصناعية.



وهدفت دراسة (دحدوح، وحماده، ٢٠١٤): إلى معرفة دور الإفصاح الاختياري في تعزيز الثقة بالتقارير المالية وتوصلت إلى أن الإفصاح الاختياري يسهم بشكل فعّال في تعزيز الثقة بالتقارير المالية للشركات في سوق دمشق للأوراق المالية.

وهدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٢): إلى تسليط الضوء على نماذج الإفصاح المحاسبي التي أصدرتها الهيئة العامة للرقابة المالية وتم تطبيقها على القوائم المالية المنشورة عن سنة ٢٠١٠ من أجل تعزيز ثقة المتعاملين بالسوق، على النحو الذي يرفع من مستوى كفاءة سوق الأوراق المالية الذي أصبح الآن أكثر تقلباً، كما أن الإطار الاستراتيجي الذي أصدرته منظمة الشفافية الدولية سنة ٢٠١٠ يعد خارطة طريق لترسيخ القيم الأساسية لقواعد الشفافية من أجل استعادة استقرار الثقة في السوق وخاصة بعد كم الفساد الذي ظهرت نتائجه بعد ثورة ٢٥ يناير توصلت الدراسة إلى أن قوائم الإفصاح المحاسبي التي أصدرتها الهيئة والزمّت بها الشركات المقيدة أوراقها بالبورصة، بالإضافة إلى الالتزام بقواعد الشفافية والنزاهة الدولية، تسهم في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية.

وجاءت دراسة (Kaklar et al, 2012): للتعرف على العلاقة بين جودة المراجعة وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة أسهماً في بورصة طهران، من خلال معرفة العلاقة بين حجم مكتب المراجعة وجودة التقارير المالية، فضلاً عن معرفة العلاقة بين خبرة المراجع وجودة التقارير المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ضعيفة جداً بين حجم مكتب المراجعة وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في بورصة طهران. وأن هناك علاقة إيجابية بين خبرة المراجع وجودة التقارير المالية.

وجاءت دراسة (Laurence & Robert, 2011) بهدف التعرف على مدى تأثير قواعد الشفافية على الاشارات المرسلّة في القوائم المالية للشركات المدرجة بالبورصة، لما لها من تأثير مباشر على الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية وتأثير غير مباشر على كفاءة سوق المال.

وركزت دراسة (Philip et al, 2011) على الفرص البديلة لبيئة الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية ومدى تأثيرها على سوق المال، وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بتطوير نماذج وقوائم الإفصاح المحاسبي التي تعدّها وتشرها الشركات لأغراض تعزيز التفاعل والتعامل مع بورصة الأوراق المالية للارتقاء بنتيجة أعمالها.

وناقشت دراسة (غنيمي، ٢٠١١) الجوانب المحاسبية لممارسات إدارة الأرباح بتلك المنظمات في ظل المداخل المتعددة لهذه الممارسات التي يمكن أن تلجأ إليها إدارة المنظمة لأغراض معينة تخدم أهدافها الخاصة، كما يبرز الباحث مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه شفافية التقارير والقوائم المالية في الحد من تلك الممارسات، وتوصلت الدراسة إلى أن ترسيخ مبادئ الشفافية وزيادة فعالية الإفصاح المحاسبي يعد من الأمور التي لها أهمية كبيرة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح التي قد



تلجأ إليها إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة دون مراعاة لأهداف المساهمين أو أي أطراف أخرى لها علاقة بمنظمة الأعمال. وأن الإطار المقترح لتحقيق الشفافية بهدف الحد من ممارسات إدارة الأرباح التي قد تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها الخاصة، يمكن أن يتم التوصل إليه من خلال التركيز على تطوير بعض المعايير المحاسبية ذات العلاقة بالقياس والإفصاح المحاسبي وتطوير الإيضاحات والقوائم الملحقة أو الملاحظات الهامشية وتطوير نظم المراجعة الداخلية

وهدفت دراسة (Qingyuan Li, Tielin Wang 2010) إلى دراسة العلاقة بين شفافية الإفصاح المحاسبي المؤثر على جودة التقارير المالية وكفاءة شركات الاستثمار الصينية ومدى مساهمتها في كفاءة بورصة الأوراق المالية فيما يتعلق بالشركات المقيدة أوراقها بالبورصة وتوصلت الدراسة إلى أن نماذج الإفصاح المحاسبي تقيس درجة تفاعل المستثمرين مع البورصة لما لها من الإفصاح بعلانية تامة عن الإجابة على بعض الاسئلة التي تدور في اذهان المستثمرين.

وتناولت دراسة (Dorota & Klimczak, 2010) تطوير المحاسبة في إحدى الدول الأوروبية (بولندا) لأغراض زيادة كفاءة سوق المال بهدف عرض بيانات مالية تشير إلى موضوعية الأرباح المعلنة بالتقارير المالية وتوصلت الدراسة إلى أن عرض نماذج للإفصاح المحاسبي مرفقة بالقوائم المالية تساهم في تنمية كفاءة سوق المال.

وتعرضت دراسة (George, 2008) لأهمية الإفصاح المحاسبي لقوائم الإفصاح التي أصدرتها أسواق المال بلندن لقياس مدى تأثير الإفصاح المحاسبي بشفافية وعلانية تامة على درجة كفاءة سوق المال وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنشر تلك النماذج على الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية لتحقيق مزيد من الكفاءة لأسواق المال.

**(ب) فرضيات الدراسة:**

من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لتطوير الفرضيات التي تحقق الاهداف تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية عالي لهيكل الملكية وحقوق المستثمرين (شفافية الملكية، تركيز هيكل الملكية، إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين).

**الفرضية الثانية:** تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية عالي وافصاح عن المعلومات (اتجاهات الشركة، السياسات المحاسبية، تفصيلات السياسات المحاسبية ككل، هيكله وتعاملات الأطراف ذات العلاقة).



**الفرضية الثالثة:** تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بشفافية عالية لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته بنية مجلس الإدارة وتكوينه، دور مجلس الإدارة، حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم، تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم).

### ثانيًا: الإطار النظري

ارتبط مفهوم الشفافية بالتطور الذي حدث على مهنة المحاسبة بشكل عام وتوالي المشاكل المالية العالمية وضعف الرقابة بشكل خاص، حيث إنه في أعقاب فضيحة شركة (Enron) قال مرشد الإدارة (Warren Bennis) " إن ما تحتاجه الشركات الآن أكثر من أي وقت مضى هم المديرين الذين يعرفون كيف يخلقون البنى التحتية للانفتاح" (McElroy, 2003 , p3).

وبدأ مفهوم الشفافية يأخذ حيزًا كبيرًا من الاهتمام بسبب ضغط المستثمرين في الأسواق المالية على الشركات المساهمة العامة بمزيد من الشفافية والوضوح في القوائم المالية المنشورة والمعلومات التي يتم الإفصاح عنها، وأيضًا مطالبتهم هيئات الأسواق المالية بمزيد من الرقابة والقوانين التي تضمن العدالة لجميع المستثمرين، وذلك خوفًا من تكرار الأزمة المالية الأخيرة التي حدثت في عام ٢٠٠٨ بعد أن قامت الشركات الأمريكية الكبرى بإخفاء معلومات مهمة عن حجم الرهن العقاري لديها؛ الأمر الذي أدى إلى إفلاسها وتأثر جميع الأسواق المالية في العالم بها (Ahmed, 2014, 87).

#### مفهوم الشفافية:

عرفها كل من (Bushman & Smith , 2003) بـ"أنها توفير المعلومات ذات العلاقة والموثوقية وبشكل كاف حول المركز المالي والأداء الدوري وفرص الاستثمار والحوكمة وقيمة ومخاطرة الشركة المتداولة في السوق". وتعرف الشفافية أيضًا حسب إطار (ماكرواينوفيشن) "بأنها درجة وضوح العمليات التجارية ومصادر المعلومات المتعلقة بها الأصول والنتائج المالية، وقابليتها للمعاينة والتحقق من قبل المساهمين وأصحاب العلاقة" (McElroy, 2003, p26) وتعرف الشفافية أيضًا حسب ما أوردته لجنة بازل للمراقبة المصرفية (Baste Committee on Banking Supervision) بأنها "الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات الدقيقة والموثوق بها، التي تمكن مستخدمي المعلومات المفصح عنها من تقييم دقيق للحالة المالية وعن الأداء والأنشطة التجارية والمخاطر بها (Public Disclosure and Transparency, IFC, 2006,p 4).

ويمكن تعريف الشفافية أيضًا بـ"أنها عدم ترك أي أمر من البيانات أو المعلومات خفيًا عن المستخدم النهائي للقوائم المالية والتقارير الإدارية، والشفافية كلمة مشتقة من شف أي رق حتى يرى ما تحته أي أصبح واضحًا (عبد الله، ٢٠٠٧، ص ٤).



ويشير بعض الباحثين إلى أن الشفافية هي الإفصاح العام عن معلومات موثوقة تقدم في أوقاتها المناسبة لمساعدة مستخدمي هذه المعلومات على إجراء تقييم دقيق للموقف المالي للشركة وإنجازاتها وأنشطتها ومخاطرها وإدارة هذه المخاطر.

ويوضح (Gray & Morris, 2007) أن الإفصاح عن المعلومات المالية في تقارير الشركة السنوية حسب المعايير المحاسبية، تلعب دورًا أساسيًا في قياس الشفافية المالية (Sung, 2008, 85).

#### شروط الشفافية:

1. أن تكون الشفافية في الوقت المناسب؛ إذ إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها.
2. أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في الوقت ذاته، فهل هناك فائدة من نشر إعلانات التوظيف التي تصدر بعد تعيين الأقارب والمعارف؟!
3. أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة؟ فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون مراقب الحسابات أو تفصيل بنود على أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
4. أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية؛ بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها، وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

#### أهمية الإفصاح والشفافية:

يعد الإفصاح والشفافية المحور الأساسي للإشراف على الشركات؛ إذ إن الإفصاح يساعد على تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة، كما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم الأساسية وحمايتهم على أسس مدروسة ومعلن عنها مسبقًا.

وتبرز أهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية بسبب قيمة المعلومات التي يتم توفيرها للمستفيدين منها سواء المستثمرين أو المساهمين أو المقرضين أو غيرهم، وأن مستوى الإفصاح عن المعلومات في التقارير المالية يلعب دورًا بارزًا في تخفيض حالة عدم التأكد وتقليص فجوة عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمستخدمين، مما يساعد المهتمين على تقييم أداء الشركات بشكل موضوعي، وتزايدت أهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في عصرنا الحاضر وذلك بعد تزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال، وبعد أن أصبحت البيانات المحاسبية المنشورة مصدرًا مهمًا للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (دحوح، وحامدة، ٢٠١٤، ص ١٨٩).

وأن عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية من الأسباب المهمة لحدوث انهيار



الكثير من هذه الوحدات الاقتصادية، وقد ظهر ذلك في مجموعة الآثار السلبية، وأهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ومن ثم تفقد هذه المعلومات جودتها.

وأن عدم توافر شفافية المعلومات بشأن كل الأمور والإجراءات الإدارية والمالية المتصلة بالشركة، وعدم إتاحة الفرصة للمساهمين والمجتمع لمساءلة الإدارة، قد فتح الباب أمام الفساد الإداري والقرارات غير النزيهة، الذي أدى إلى الفضائح المالية في كبرى الشركات العالمية، وفقدان الثقة في آلية اختيار المديرين التنفيذيين وكبار الموظفين (الجانب الإداري) وكيفية الالتزام بالمعايير والإجراءات المحاسبية خاصة ما يتعلق بالإفصاح والشفافية. (العززي، ٢٠١٢، ٤٥)

والشفافية أيضًا وسيلة لتدعيم المساءلة والانضباط الداخلي والحوكمة الأفضل وتحسن الشفافية والمساءلة مع وجود عملية اتخاذ القرار، فإذا كانت الأفعال والقرارات مرئية ومفهومة، يمكن خفض تكلفة المراقبة، بالإضافة إلى أن الجمهور أقدر على مراقبة مؤسسات قطاع الاكتتاب العام، ليتمكن المساهمون والموظفون من تكوين فكرة أفضل عن الإدارة المؤسسية ويراقب الدائنين المقترضين بشكل كافٍ وبدرجة أكبر، ولذلك فإن القرارات السيئة لا تمر دون أن تلاحظ أو تثار حولها استفسارات وتساؤلات.

#### معوقات الشفافية:

على الرغم من المميزات التي تقدمها للشفافية لمستخدمي القوائم المالية إلا أنها اصطدمت بمعوقات عملية يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- ١- التكلفة الإضافية لشفافية البيانات: يترتب على الشركة المنتجة للتقارير المالية الدقيقة تكاليف كبيرة تكون الشركة في غناء عنها، كما يؤدي المزيد من الشفافية دون سقف أو حدود إلى زيادة الأعباء على الشركات ومن ثم سيظهر أثرها في قائمة الدخل؛ الأمر الذي سيرفضه حاملو أسهم الشركة، لذلك على الشركة أن توازن بين الشفافية المرتفعة والتكلفة بحيث تلبى حاجات مستخدمي القوائم المالية ومصالحها الخاصة.
- ٢- الإضرار بالقدرة التنافسية: يؤدي المزيد من الشفافية والإفصاح إلى وضع عمليات وأنشطة الشركة أمام جميع الأطراف بما في ذلك المنافسين، والذي من المحتمل أن تستخدم تلك البيانات للإضرار بموقع الشركة التنافسي كما أنها قد تمس الملكية الفكرية أو أسرار المهنة التي من شأن الإعلان عنها إفساد الخطط المستقبلية وإفاداة المنافسين على حساب مستقبل الشركة ومصالحها.
- ٣- شفافية المعلومات المهمة: إن الإفصاح عن المعلومات ذات التأثيرات الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية قد يؤدي إلى نتائج وخيمة واضرابات لا تتحملها الشركة، كما أن إعلانها في وقتها المناسب قد يزيد الطين بله، ولذلك تتوخى الشركات الحيلة والحذر وربما تؤخر الإعلان عن



بعض المعلومات المهمة التي ليس لها علاقة بالجانب التشغيلي للشركة خوفاً من التأثير الحاد المتوقع على الشركة وسعر أسهمها في السوق المالي.

### الشفافية في القوانين الكويتية:

أفرد المشروع الكويتي بقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٠ الخاص بإنشاء هيئة سوق الكويت للأوراق المالية فصل خاص بالإفصاح عن المصالح عوضاً عن قانون (٢) لسنة ١٩٩٩؛ إذ نظم الفصل العاشر من القانون تعريف الإفصاح وأحكامه والمخاطبين بهذا الأحكام وكذلك حدد المسؤولية المدنية لصالح المتضررين، وما قننه المشرع يمثل خطوة متقدمة، إذ يعد الإفصاح أهم مظهر من مظاهر تحقيق الشفافية ويمنع تعارض المصالح (قانون هيئة أسواق المال الكويتي رقم (٧) لسنة ٢٠١٠ المادة (٣) الفقرة (٥).

ومن أهم ما جاء في القانون رقم (٧) لسنة (٢٠١٠) الذي ألغي العمل بالقانون رقم (٢) لسنة (١٩٩٩) محاولة المشرع التخفيف عن العبء على الهيكل المختص بتلقي الإفصاحات، وكذلك علي الشخص المفصح، حيث ما عادت كل عملية تتغير بالنسبة (٥%) المملوكة من الشخص المطالب بالإفصاح تستدعي الإفصاح (أصبحت تسمى المصلحة محل الإفصاح)؛ إذ أصبح الإفصاح مطلوباً عند أي تغيير جوهري على قيمة المصلحة ويعد تغييراً جوهرياً في ملكية الورقة المالية المبلغ عنها أي تغيير يزيد عن (٥%) من قيمة المصلحة بخلاف القانون القديم الذي أوجب الإفصاح عن أي تغيير يطرأ علي ما نسبته (٥%) المملوكة من المطالب بالإفصاح ولو كانت تمثل فلساً واحداً يفوق (٥%) أما في القانون الجديد فصاحب المصلحة لا يفصح عن التغييرات البسيطة أو غير الجوهرية التي تقل عن نسبة (٥%) من قيمة تلك المصلحة ويبقى الإفصاح ملزماً لأي تغيير سواء كان إيجابياً بزيادة النسبة في المصلحة المطلوب الإفصاح عنها أو سلبياً عندما يؤدي التغيير إلى انخفاض المصلحة عن نسبة (٥%).

كما شدد القانون على مسؤولية المديرين في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالي إذا استحدث نص جديد حيث ألزم من خلاله مديري الشركات المدرجة بالإفصاح عن أي مصلحة للمدير في الأوراق المالية الخاصة بالشركة التي يعمل بها أو أي شركة زميلة أو تابعة ويسري هذا الالتزام على كل مصلحة قائمة للأقارب من الدرجة الأولى والزوج دون تحديد نسبة هذه المصلحة إلى رأس مال الشركة.

يجب على المدير بالإفصاح عن أي ممارسة لحق ممنوح له من الشركة أو أي شركة تابعة لها بأي اكتتاب في الأوراق المالية للشركة أو شركاتها التابعة أو الزميلة وكذلك يفصح عن أية ممارسة لحق ممنوح له من أي شركة أخرى بالاكتتاب في الأوراق المالية لهذه الشركة.



وقد ألزم القانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ في المادة (١٠٥) الشركات المساهمة المدرجة الاحتفاظ بسجل خاص بإفصاح أعضاء مجالس الإدارات والإدارة التنفيذية والمديرين ويدرج في هذا السجل كل البيانات والمعلومات التي تقررها الهيئة، وكذلك البيانات المتعلقة بالمكافآت والرواتب والحوافز وغيرها من المزايا الأخرى، وتورد هذه البيانات في تقارير الجمعية العمومية وأعطى المشرع لأصاحب الشأن حق الاطلاع على هذا السجل خلال ساعات العمل المعتادة.

ونصت الفقرتين (٢، ٣) من المادة (١٠٤) من ذات القانون بأن على البورصة المسجلة أن تعلن عن المعلومات التي تلقتها بشأن الإفصاحات عن المصالح فور تلقيها المعلومات وذلك وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية.

ورتب القانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ في المادة (١٢١) عقوبة الغرامة بشأن مخالفة أحكام الفصل العاشر الخاص بالإفصاح؛ إذ نصت المادة "يعاقب بغرامة لا تقل عن ألف دينار ولا تتجاوز مائة ألف دينار كل من خالف أي أحكام الفصل العاشر في شأن الإفصاح عن المصالح".

وكذلك استحدث المشرع نصاً خاصاً قرر به قيام المسؤولية المدنية في حق المتخلف عن تطبيق أحكام الإفصاح؛ إذ نصت المادة (١٠٧) من القانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ "يتحمل الملزم بالإفصاح المسؤولية عن أية أضرار تلحق بالهيئة أو البورصة أو الغير جراء عدم إفصاحهم عن مصالحهم وفقاً لأحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية" وهذا يفتح الباب للمتضرر من عدم الإفصاح بالرجوع بدعوى التعويض على من أوجب عليه القانون الإفصاح عن المصلحة محل الإفصاح والمخالف لإحكام الإفصاح؛ الأمر الذي يستلزم قيام أركان المسؤولية من خطأ وضرر يلحق بالشخص المضروب وقيام العلاقة السببية من الخطأ المتمثل في مخالفة أحكام الفصل العاشر واللوائح وبين ما الحق المضروب من ضرر.

### ثالثاً: قياس مستوى شفافية القوائم المالية

تم دراسة التقارير المالية السنوية للعام ٢٠١٦ للشركات عينة الدراسة البالغ عددها ٦٠ شركة (البنوك، والتأمين، النفط والغاز، والصناعة، والاستثمار، والعقار، والخدمات الأخرى) وذلك لقياس مستوى الشفافية والإفصاح عن بنود المعلومات الواردة في هذه التقارير باستخدام منهجية (Standard & Poors)، كما تم الاستعانة بهذه التقارير في استخراج البيانات المتعلقة بمتغيرات الشفافية والإفصاح بأسلوب الاستقراء والمبني على فحص التطبيق العملي للشفافية والإفصاح في سوق الكويت المالي ومقارنة النتائج المتوافرة بمنهجية (Standard & Poors) من خلال الدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية من خلال القائمة التي تم تصميمها لتحقيق هدف الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ومن ثم استخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي SPSS النسخة ٢١ لتحليل



النتائج واستخراج العلاقات واختبار الفرضيات، وقد بلغ عدد الشركات عينة الدراسة ٦٠ شركة من الشركات المدرجة في سوق الكويت المالي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (١)  
نوع وعدد الشركات عينة الدراسة

النسبة	العدد	القطاع
١٦,٧%	١٠	البنوك
١٦,٧%	١٠	الاستثمار
٨,٣%	٥	نفط وغاز
٨,٣%	٥	التأمين
١١,٦%	٧	عقار
١٦,٧%	١٠	صناعة
٢١,٧%	١٣	الخدمات الأخرى
١٠٠%	٦٠	المجموع

### كيفية عمل المنهجية.

يعد اعتماد منهجية "Standard & Poors" للشفافية والإفصاح في تقييمه للشفافية والإفصاح للشركات المساهمة على التقارير السنوية التي يتم إعدادها بناء على معايير المحاسبة الدولية - أو بحد أدنى يتم إعدادها بما لا يعارض أي معيار من معايير المحاسبة الدولية المتفق عليها - من أهم الخصائص التي ساعدت على القبول الواسع والعالمي لتطبيق المنهجية في الأسواق العالمية الكبرى، هذا بالإضافة إلى أنها عملت على إظهار نتائجها باستخدام المنهجية وحدها وأيضًا مدمجة بالقوانين المحلية إن وجدت، إن عملية توحيد الأساس الذي سيتم عليه تقييم الشفافية والإفصاح ساعد المستثمرين في جميع أنحاء العالم على فهم وتقييم الشركات التي يرغبون في الاستثمار فيها والصادرة عن مؤسسة Standard & Poors وهذا ما سيقودنا إلى كيفية عمل المنهجية، ويمكن تقسيم طريقة عمل المنهجية إلى أربعة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: هيكل الملكية وحقوق المستثمرين ويحتوي على ثلاثة أجزاء ضمن ٢٨ فقرة.

الجزء الأول: شفافية الملكية يحتوي ١١ فقرة.

الجزء الثاني: تركيز هيكل الملكية يتضمن ٨ فقرات.

الجزء الثالث: إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين يحتوي ٩ فقرات.

القسم الثاني: الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات ويحتوي أربعة أجزاء ضمن ٣٥ فقرة.

الجزء الأول: اتجاهات الشركة ويتكون من ١٥ فقرة.

الجزء الثاني: السياسات المحاسبية ويحتوي على ٩ فقرات.

الجزء الثالث: تفاصيل السياسات المحاسبية ككل ويتضمن ثلاث فقرات.

الجزء الرابع: هيكله وتعاملات الأطراف ذات العلاقة ويتضمن ٤ فقرات.

القسم الثالث: بنية مجلس الإدارة ونشاطاته ويحتوي على أربعة أجزاء ضمن ٣٥ فقرة.



الجزء الأول: بنية مجلس الإدارة وتكوينه ويتضمن ٨ فقرات.

الجزء الثاني: دور مجلس الإدارة ويحتوي ١٢ فقرة.

الجزء الثالث: تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم ويحتوي ٦ فقرات.

الجزء الرابع: حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم ويتضمن ٩ فقرات.

وبعد الاطلاع على تقسيمات المنهجية يتبين للباحث مدى تغطية أسئلة المنهجية للتقارير السنوية الصادرة عن الشركات المساهمة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وتركيزها على الجوانب المالية وغير المالية التي تهم المساهمين والمستثمرين.

استخدام المنهجية أسلوب البحث والاستكشاف عن وجود إجابات عن الأسئلة المكونة لها في التقرير السنوي للشركة المساهمة العامة.

تصنف الشركات على أساس عشري (تحول الدرجات لتكون من عشر) وتعطي درجة لكل إجابة موجودة في التقرير السنوي.

تجمع الدرجات التي تم الحصول عليها من كل سؤال بحيث يتم تجميعها أولاً لكل فرع على حدة بحيث تصبح هناك اثنتي عشرة نتيجة ومن ثم يتم تجميع نتائج الفروع المكونة لكل جزء على حدة أيضاً ومن ثم تتجمع ثلاث نتائج رئيسة وأخيراً يتم تجميعها لتعطي نتيجة تقييم الشفافية والإفصاح لتلك الشركة.

وتجدر الملاحظة إلى أن المنهجية قامت أيضاً بإصدار تقييم مركب للشفافية والإفصاح يضم أسئلة المنهجية الخاصة بها ومتطلبات الشفافية والإفصاح المعمول بها في الدول التي لديها معايير خاصة بها مما أسهم في إضافة مزيد من القوة والموضوعية إلى نتائج تقييم الشركات مع العلم أنها أبقت نتائجها قبل الدمج موجودة لمزيد من الشفافية.

مما سبق يتبين مدى سهولة مبدأ عمل هذه المنهجية وسهولة تطبيقها على الشركات المساهمة العامة في أي سوق مالي منظم في العالم فيستطيع أي مستثمر إما أن يُقيّم الشركة التي يرغب الاستثمار فيها وحده من خلال استكشاف الإجابات عن الأسئلة في التقرير السنوي أو يأخذ بنتائج المنهجية عن تلك الشركة إن وجدت ويمكن له أيضاً أن يدقق مدى صحة التقييم.

### تحليل وعرض نتائج منهجية (Standard & Poors) للشفافية والإفصاح:

تم تحديد الوسط الفرضي المعياري (٢) لغايات إجراء اختبار T ولتحديد توجه الإجابة أيضاً والهدف والجدول الآتي يوضح أوزان الأجوبة وتفسيراتها وتوجهها:

جدول رقم (٢) أوزان منهجية (Standard & Poors) للشفافية والإفصاح

لا	غير متأكد	نعم	الجواب
١	٢	٣	وزن الاجابة
ان الشركة لا تفصح عن ما تضمنته الفقرة	ان الشركة لا تفصح حالياً نظراً لعدم توفر مضمون الفقرة لديها وان وجد ستقوم بالإفصاح عنه	ان الشركة تفصح عن ما تضمنته الفقرة	التفسير
اقل من ١	١ - ١,٩٩	٢,٠٠ - ٣,٠٠	درجة الاجابة
	سلبى	ايجابى	توجه الاجابة



## رابعاً: تحليل نتائج التحليل الإحصائي للشفافية والإفصاح:

### أ- هيكل الملكية وحقوق المستثمرين:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هيكل الملكية وحقوق المستثمرين - شفافية الملكية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	هل يحتوي التقرير السنوي وصفاً لأنواع أسهم الشركة (عادية، ممتازة، أو غيرها)؟	1.77	0.70	4
٢	هل يزود التقرير السنوي عن المساهمين حسب النوع؟	1.83	0.59	3
٣	هل يحتوي التقرير السنوي على عدد الأسهم العادية المصدرة؟	3.00	0.00	1
٤	هل يحتوي التقرير السنوي على عدد الأسهم العادية المصرح بها والغير المصدرة؟	3.00	0.00	1
٥	هل يحتوي التقرير السنوي على القيمة الاسمية للأسهم العادية المصدرة؟	3.00	0.00	1
٦	هل يحتوي التقرير السنوي على القيمة الاسمية للأسهم العادية المصرح بها والغير مصدرة؟	3.00	0.00	1
٧	هل يحتوي التقرير السنوي على عدد كل من الأسهم الممتازة المصدرة والأسهم التي لا تنطوي على حقوق تصويت وغيرها من الفئات؟	2.67	0.48	2
٨	هل يحتوي التقرير السنوي على عدد الأسهم المصرح بها والغير مصدرة بتلك الأنواع في البند السابق؟	3.00	0.00	1
٩	هل يحتوي التقرير السنوي على القيمة الاسمية لكل من الأسهم الممتازة المصدرة والأسهم التي لا تنطوي على حقوق تصويت وغيرها من الفئات؟	3.00	0.00	1
١٠	هل يحتوي التقرير السنوي على القيمة الاسمية للأسهم المصرح بها والغير مصدرة بتلك الأنواع في البند السابق؟	3.00	0.00	1
١١	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن حق التصويت لكل نوع من أنواع الأسهم الموجودة لديها (عادية، ممتازة، غيرها)؟	1.67	0.63	5
2	شفافية الملكية	2.63	0.10	2

من الجدول يتبين أن المتوسط العام لشفافية الملكية بلغ (٢,٦٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية وفقاً لمنهجية (Standard & Poors) البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية الملكية عالي؛ إذ حاز على ثاني أعلى وسط حسابي بالنسبة لهيكل الملكية وحقوق المستثمرين، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,١٠) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة؛ إذ حازت الفقرات (٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠) على وسط حسابي بلغ (٣) وهو ما يمثل أن نسبة الإفصاح لهذه الفقرات في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي بنسبة ١٠٠%، في حين حازت الفقرة (٧) على وسط حسابي بلغ (٢,٦٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي المعتمد في الدراسة ما يشير إلى أن الشركات عينة الدراسة تفصح عن عدد كل من الأسهم الممتازة المصدرة والأسهم التي لا تنطوي على حقوق تصويت وغيرها من الفئات.

كما بينت النتائج أن الفقرة رقم (١١) المتعلقة بـ "هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن حق التصويت لكل نوع من أنواع الأسهم الموجودة لديها (عادية، ممتازة، غيرها)" حازت على أدنى وسط حسابي في المحور حيث بلغ (١,٦٧) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد البالغ (٢) مما يشير إلى أن التقارير



المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي لا تصح عن حق التصويت لكل نوع من أنواع الأسهم سواء كانت عادية أو ممتازة أو غيرها، وجاءت الفقرة (١) في المرتبة قبل الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (١,٧٧) وهو أصغر من الوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (٢) ما يشير إلى عدم إفصاح الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وصفاً لأنواع أسهم الشركة سواء كانت عادية، ممتازة، أو غيرها وهناك ارتباط وثيق بين الفقرة (١) والفقرة (١١) كونها تتناول أنواع الأسهم من حيث الوصف وحق التصويت، وحازت الفقرة (٢) على وسط حسابي متدني بلغ (١,٨٣) وهو أصغر من الوسط الفرضي ما يشير إلى عدم إفصاح الشركات عن أنواع المساهمين.

#### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هيكل الملكية وحقوق المستثمرين -تركيز هيكل الملكية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن أكبر مساهم فيها؟	2.25	0.60	1
٢	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن أكبر ثلاثة مساهمين فيها؟	1.77	0.67	3
٣	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن أكبر خمسة مساهمين فيها؟	1.85	0.55	2
٤	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن أكبر عشرة مساهمين فيها؟	1.70	0.72	4
٥	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن المساهمين الذين يملكون أكثر من ثلاثة بالمئة؟	1.53	0.50	8
٦	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن المساهمين الذين يملكون أكثر من خمسة بالمئة؟	1.57	0.56	7
٧	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن المساهمين الذين يملكون أكثر من عشرة بالمئة؟	1.60	0.74	6
٨	هل تفصح الشركة في تقريرها السنوي عن نسبة الملكية المزوجة (التي يملكها أشخاص من العاملين في الشركة؟	1.67	0.54	5
3	تركيز هيكل الملكية	1.74	0.30	3

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لتركيز هيكل الملكية بلغ (١,٧٤) وهو أصغر من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية وفقاً لمنهجية (Standard & Poors) البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية تركيز هيكل الملكية متدني حيث نال على أدنى وسط حسابي بالنسبة لهيكل الملكية وحقوق المستثمرين، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٠) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة، وحازت الفقرة (١) على وسط حسابي بلغ (٢,٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي ما يشير إلى أن الشركات عينة الدراسة تفصح عن أكبر مساهم فيها فقط، في حين حازت الفقرات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) على متوسطات حسابية متدنية أصغر من الوسط الفرضي ما يشير إلى عدم إفصاح الشركات عينة الدراسة عن محتوى هذه الفقرات.



جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هيكل الملكية وحقوق المستثمرين – إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	هل يوجد تقويم بالمواعيد الهامة للمساعدين (جدول اجتماعات الجمعية العمومية مثلاً)؟	3.00	0.00	1
٢	هل تتم مراجعة اجتماعات المساهمين (قد تكون محاضر اجتماع)؟	3.00	0.00	1
٣	هل يوجد وصف للإجراءات المتبعة في تقديم المقترحات في اجتماعات المساهمين في مجلس الإدارة؟	2.98	0.13	2
٤	هل تفصح الشركة عن كيفية عقدها أو توقيت اجتماع الهيئة العامة غير العادي؟	3.00	0.00	1
٥	هل تفصح الشركة عن كيفية ترشيح المساهمين بأعضاء مجلس الإدارة؟	2.75	0.44	4
٦	هل يوجد وصف لعملية وضع استفسار لمجلس الإدارة؟	2.33	0.71	6
٧	هل يتضمن التقرير السنوي إشارة إلى أسس وقواعد حوكمة الشركات؟	2.87	0.34	3
٨	هل يتضمن التقرير السنوي إلى قواعد أفضل الممارسات؟	2.60	0.62	5
٩	هل تم نشر نظام الشركة المساهمة العامة الأساسي أو عقد تأسيس الشركة؟	1.37	0.58	7
1	إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين	2.66	0.16	1
2	هيكل الملكية وحقوق المستثمرين	2.38	0.11	2

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام للمحور الأول المتعلق بهيكل الملكية وحقوق المستثمرين والذي يحتوي على ثلاثة أقسام وهي: شفافية الملكية، وتركيز هيكل الملكية، وإجراءات التصويت واجتماعات المساهمين، بلغ (٢,٣٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية وفقاً لمنهجية (Standard & Poors) البالغ (٢)؛ الأمر الذي يشير إلى أن مستوى إفصاح الشركات عن هيكل الملكية وحقوق المستثمرين عالي؛ إذ حاز على ثاني أعلى وسط حسابي بالنسبة لقياس الشفافية ككل، في حين نال قسم إجراءات التصويت واجتماعات المساهمين على المرتبة الأولى بالنسبة لهيكل الملكية وحقوق المستثمرين بوسط حسابي بلغ (٢,٦٦) أي أن نسبة الإفصاح بلغت ٨٧%، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,١٦) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة، وحازت الفقرات (١، ٢، ٤) على وسط حسابي بلغ (٣) وهو ما يشير إلى أن نسبة الإفصاح لهذه الفقرات في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي بنسبة ١٠٠%، في حين حازت الفقرة (٩) على وسط حسابي بلغ (١,٣٧) وهو أصغر من الوسط الفرضي المعتمد في الدراسة ما يشير إلى أن الشركات عينة الدراسة لا تنشر نظام الشركة المساهمة العامة الأساسي أو عقد تأسيس الشركة.



ب- الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات - اتجاهات الشركة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	هل يتضمن التقرير السنوي أية مناقشات تتم حول الاستراتيجية التي تتبعها الشركة؟	1.42	0.67	10
٢	هل يزود التقرير السنوي تفاصيل ونوع وطبيعة عمل الصناعة أو الخدمة التي تعمل بها الشركة؟	3.00	0.00	1
٣	هل تعطي الشركة لمحة عامة أو معلومات عن الاتجاهات السائدة للصناعة أو الخدمة التي تعمل بها؟	3.00	0.00	1
٤	هل يزود التقرير السنوي تفاصيل عن منتجاتها أو خدماتها المقدمة؟	3.00	0.00	1
٥	هل يزود التقرير السنوي تحليل جزئية مفصلة لخطوط الإنتاج؟	3.00	0.00	1
٦	هل تفصح الشركة عن حصتها السوقية لجزء أو لكل منتجاتها (خدماتها)؟	2.83	0.38	4
٧	هل تفصح الشركة عن تقديرات الأرباح الأساسية لبعض منتجاتها أو خدماتها بالتفصيل؟	1.50	0.75	9
٨	هل تفصح الشركة عن تقديرات الأرباح الأساسية لبعض منتجاتها أو خدماتها؟	1.62	0.49	7
٩	هل تفصح الشركة عن منتجاتها بشكل مادي	2.93	0.25	2
١٠	هل تعطي الشركة تقديرات عن حجم منتجاتها من أي نوع كان؟	1.97	0.74	5
١١	هل توضح أو تفصح الشركة عن خصائص الأصول المستخدمة؟	2.92	0.28	3
١٢	هل تفصح الشركة عن مؤشرات الكفاءة لديها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية وغيرها)؟	2.83	0.38	4
١٣	هل يتضمن التقرير السنوي معلومات عن مؤشرات الكفاءة ومستوياتها بالمقارنة مع شركات في نفس المجال (معياري الصناعة)؟	1.70	0.46	6
١٤	هل تفصح الشركة عن خططها الاستثمارية المزمع تنفيذها في السنوات القادمة	1.52	0.54	8
١٥	هل تفصح الشركة عن تفاصيل هذه الخطط الاستثمارية المزمع تنفيذها في السنوات القادمة؟	1.38	0.67	11
3	اتجاهات الشركة	2.31	0.16	

من الجدول رقم (٦) يتبين أن المتوسط العام لاتجاهات الشركة بلغ (٢,٣١) وهو أعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية اتجاهات الشركة عالي؛ إذ حاز على ثالث أعلى وسط حسابي بالنسبة للشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,١٦) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة؛ إذ حازت الفقرات (٢، ٣، ٤، ٥) على وسط حسابي بلغ (٣) وهو ما يشير أن نسبة الإفصاح عن محتوى الفقرات في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي بنسبة ١٠٠%.

كما بينت النتائج أن الفقرات (١، ٧، ٨، ١٠، ١٣، ١٤، ١٥) حازت أوساط حسابية متدنية أصغر من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد البالغ (٢) مما يشير إلى أن التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي لا تفصح عن محتوى هذه الفقرات.



جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات - السياسات المحاسبية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	هل تقدم الشركة تقارير مالية على اساس ربع سنوي	3.00	0.00	1
٢	هل تناقش الشركة سياساتها المحاسبية المطبقة؟	2.98	0.13	3
٣	هل تفصح الشركة عن معايير المحاسبية المستخدمة في إعداد محاسباتها	3.00	0.00	1
٤	هل تعد الشركة حساباتها على أساس معايير المحاسبة الدولية؟	3.00	0.00	1
٥	هل تعد الشركة حساباتها على أساس معايير المحاسبة الوطنية؟	2.98	0.13	2
٦	هل تعد الشركة محاسباتها بطرق بديلة على أساس معايير المحاسبة الدولية المعترف بها؟	2.93	0.36	4
٧	هل تعد الشركة قائمة المركز المالي على أساس معايير المحاسبة الدولية المعترف بها؟	3.00	0.00	1
٨	هل تعد الشركة قائمة الدخل على أساس معايير المحاسبة الدولية المعترف بها؟	3.00	0.00	1
٩	هل تعد الشركة قائمة التدفقات النقدية على أساس المحاسبة الدولية المعترف بها؟	3.00	0.00	1
١٠	هل تقوم الشركة بعمل توافق (مطابقة) بين معايير المحاسبة المستخدمة محلياً مع معايير المحاسبة المعترف بها عالمياً؟	2.98	0.13	2
1	السياسات المحاسبية	2.99	0.06	1

أظهرت نتائج الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام للسياسات المحاسبية بلغ (٢,٩٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية السياسات المحاسبية عالي جداً حيث حاز على أعلى وسط حسابي بالنسبة للشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات ما يشير إلى أن مستوى الإفصاح عن السياسات المحاسبية في التقارير المالية عالي جداً حيث بلغت نسبة الإفصاح ٩٩%، الجدير بالذكر أن كل فقرات قسم السياسات المحاسبية حازت على متوسطات حسابية عالية جداً أعلى من الوسط الفرضي ما يعني أن الشركات عينة الدراسة تفصح عن محتوى الفقرات وبدرجة عالية.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات - تفصيلات السياسات المحاسبية ككل

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	هل تفصح الشركة عن اسلوب تقييم الأصول؟	2.98	0.13	1
٢	هل تفصح الشركة عن معلومات عن طرق حساب إهلاك الأصول الثابتة؟	2.98	0.13	1
٣	هل تعد الشركة بيانات مالية موحدة في حال وجود شركات تابعة لها؟	2.97	0.26	2
2	تفصيلات السياسات المحاسبية ككل	2.98	0.17	2

أظهرت نتائج الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام للسياسات المحاسبية بلغ (٢,٩٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية الأمر الذي يشير إلى أن مستوى تفصيلات السياسات المحاسبية ككل عالي جداً حيث حاز على ثاني أعلى وسط حسابي بالنسبة للشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات ما يشير إلى أن مستوى الإفصاح عن تفصيلات السياسات المحاسبية ككل في التقارير



المالية عالي جدًا حيث بلغت نسبة الإفصاح ٩٨%، الجدير بالذكر أن كل فقرات قسم السياسات المحاسبية حازت على متوسطات حسابية عالية جدًا أعلى من الوسط الفرضي ما يعني أن الشركات عينة الدراسة تفصح عن محتوى الفقرات وبدرجة عالية.

#### جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات - هيكلية وتعاملات الأطراف ذات العلاقة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
١.	هل تقدم الشركة قائمة بنسب ملكياتها بالشركات التابعة لها حتى لو كانت تملك فيها حصة الأقلية؟	2.95	0.29	1
٢.	هل تفصح الشركة عن هيكل ملكية الشركات التابعة لها؟	2.00	0.26	3
٣.	هل تفصح الشركة عن صفقات ومؤامرات الأطراف ذات العلاقة؟	2.03	0.26	2
٤.	هل تفصح الشركة عن الصفقات والمعاملات التي تتم بين شركات المجموعة؟	1.12	0.45	4
٥.	لا تقوم الشركة بإعادة إنتاج (صياغة) تقرير المدقق بعد إبداء رأيه بالقوائم المالية؟	1.10	0.40	5
٦.	هل تفصح الشركة عن الأجور التي تقاضاها المدقق كأتعاب تدقيق القوائم المالية؟	1.08	0.38	6
٧.	هل تفصح الشركة عن أية أجور يتقاضاها المدقق لخدمات أخرى غير متعلقة بالتدقيق؟	1.07	0.36	7
4	هيكلية وتعاملات الأطراف ذات العلاقة	1.62	0.25	
1	الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات	2.42	0.09	

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام للمحور الثاني المتعلق بالشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات والذي يحتوي على أربعة أقسام وهي: اتجاهات الشركة والسياسات المحاسبية وتفصيلات السياسات المحاسبية ككل وهيكلية وتعاملات الأطراف ذات العلاقة بلغ (٢,٤٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى إفصاح الشركات عن الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات عالي حيث حاز على أعلى وسط حسابي بالنسبة لقياس الشفافية ككل، في حين نال قسم هيكل وتعاملات الأطراف ذات العلاقة على المرتبة الأخيرة بالنسبة للشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات بوسط حسابي بلغ (١,٦٢) وهو أصغر من الوسط الفرضي ما يشير إلى أن الشركات عينة الدراسة لا تفصح عن هيكلية وتعاملات الأطراف ذات العلاقة، حيث حازت الفقرات (١، ٢، ٣) على اوساط حسابية مرتفعة أعلى من الوسط الفرضي، بينما نالت بقية الفقرات على متوسطات حسابية متدنية جدًا ما يشير إلى عدم إفصاح الشركات عينة الدراسة عن محتوى هذه الفقرات.



ج - بنية مجلس الإدارة ونشاطاته

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بنية مجلس الإدارة ونشاطاته - بنية مجلس الإدارة وتكوينه

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١.	هل هناك رئيس مجلس إدارة مسجل ومفصح عن اسمه؟	3.00	0.00	1
٢.	هل تفصح الشركة عن التفاصيل عن رئيس مجلس الإدارة غير الاسم واللقب الوظيفي؟	1.13	0.50	6
٣.	هل يوجد قائمة بأسماء أعضاء مجلس الإدارة؟	3.00	0.00	1
٤.	هل يوجد تفاصيل عن أعضاء مجلس الإدارة غير الأسماء والألقاب الوظيفية؟	1.63	0.55	5
٥.	هل توجد تفاصيل عن الوظائف (المناصب) التي يشغلها أعضاء مجلس الإدارة الحاليين؟	3.00	0.00	1
٦.	هل توجد تفاصيل عن الوظائف (المناصب) السابقة التي كان أعضاء مجلس الإدارة الحاليين يعملون فيها؟	1.70	0.65	3
٧.	هل تفصح الشركة عن تاريخ انضمام الأعضاء لمجلس الإدارة؟	1.65	0.66	4
٨.	هل يوجد تصنيف لأعضاء مجلس الإدارة كمدرء تنفيذيين أو مدرء خارجيين؟	2.58	0.56	2
2	بنية مجلس الإدارة وتكوينه	2.21	0.22	2

من الجدول رقم (١٠) يتبين أن المتوسط العام لبنية مجلس الإدارة وتكوينه بلغ (٢,٢١) وهو اعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية بنية مجلس الإدارة وتكوينه متوسطة حيث حاز على ثاني أعلى وسط حسابي بالنسبة لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته ، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٢٢) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة حيث حازت الفقرات (١، ٣، ٥) على وسط حسابي بلغ (٣) وهو ما يدل على أن نسبة الإفصاح لهذه الفقرات في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي بنسبة ١٠٠%.

كما بينت النتائج أن الفقرات (٢، ٤، ٦، ٧) حازت اوساط حسابية متدنية أصغر من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد البالغ (٢) مما يشير إلى أن التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي لا تفصح عن محتوى هذه الفقرات.



جدول رقم ( ١١ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بنية مجلس الإدارة ونشاطاته- دور مجلس الإدارة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١.	هل تفصح الشركة تفاصيل عن دور مجلس الإدارة فيها؟	3.00	0.00	1
٢.	هل تم الإفصاح عن قائمة بالمهام (المسائل) الموكلة والمسندة لمجلس الإدارة؟	3.00	0.00	1
٣.	هل هناك قائمة بلجان المشكلة التابعة لمجلس الإدارة؟	2.98	0.13	2
٤.	هل تمت مراجعة محضر اجتماع مجلس الإدارة السابق؟	2.97	0.26	3
٥.	هل توجد لجنة تدقيق داخلي؟	3.00	0.00	1
٦.	هل تفصح الشركة عن أسماء أعضاء لجنة التدقيق الداخلي؟	1.67	0.51	7
٧.	هل توجد لجنة للحوافز (المكافآت)؟	2.47	0.50	5
٨.	هل تفصح الشركة عن أسماء أعضاء لجنة الحوافز (المكافآت)؟	1.53	0.60	9
٩.	هل توجد لجنة للتعيينات (الوظائف)؟	2.77	0.43	4
١٠.	هل تفصح الشركة عن أسماء أعضاء لجنة التعيينات	1.62	0.56	8
١١.	هل يوجد هناك نظام رقاب داخلي يعمل مع لجنة التدقيق؟	3.00	0.00	1
١٢.	هل توجد هناك لجنة للاستراتيجية ولجنة للاستثمار ولجنة لتمويل داخل مجلس الإدارة؟	2.00	0.49	6
1	دور مجلس الإدارة	2.50	0.11	1

يلاحظ من الجدول رقم ( ١١ ) أن المتوسط العام لدور مجلس الإدارة بلغ (٢,٥٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية دور مجلس الإدارة عالية حيث حاز على أعلى وسط حسابي بالنسبة لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته ، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,١١) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة حيث حازت الفقرات (١، ٢، ٥، ١١) على وسط حسابي بلغ (٣) وهو ما يعني أن نسبة الإفصاح لهذه الفقرات في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي بنسبة ١٠٠%.

كما بينت النتائج أن الفقرات (٦، ٨، ١٠) حازت اوساط حسابية متدنية أصغر من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد البالغ (٢) مما يشير إلى أن التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي لا تفصح عن محتوى هذه الفقرات.

جدول رقم ( ١٢ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بنية مجلس الإدارة ونشاطاته- تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١.	هل تفصح الشركة عن ما إذا كانت تقوم بتوفير برامج تدريب لأعضاء المجلس أو عن دورات تلقاها الأعضاء؟	2.42	0.59	1
٢.	هل تفصح الشركة عن عدد الأسهم التي يملكها أعضاء المجلس فيها؟	1.27	0.55	6
٣.	هل ثمة نقاش حول عملية اتخاذ قرار بشأن مكافئة	1.77	0.53	3



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.61	2.00	أعضاء مجلس الإدارة؟ هل تفصح الشركة عن تفاصيل رواتب أعضاء المجلس المحددة لديها بالأرقام؟
5	0.61	1.38	هل تفصح الشركة عن طريقة دفع رواتب أعضاء المجلس (نقدًا أو أسهم أو غيرها)؟
4	0.57	1.52	هل تفصح الشركة عن تفاصيل بشأن عملية ربط المكافآت بالأداء لأعضاء المجلس؟
4	0.31	1.73	تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط العام لدور مجلس الإدارة بلغ (١,٧٣) وهو أصغر من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية البالغ (٢) الأمر الذي يشير إلى أن مستوى شفافية تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم متدنية حيث حاز على أدنى وسط حسابي بالنسبة لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته ، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٣١) ما يشير إلى اتساق وتركز البيانات المستخرجة من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة حيث حازت الفقرات كلها على اوساط حسابية متدنية أصغر من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد البالغ (٢) باستثناء الفقرة (١) مما يشير إلى أن التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي لا تفصح عن تدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم.

#### جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بنية مجلس الإدارة ونشاطاته- حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
١	هل تفصح الشركة عن ما إذا كانت تقوم بتوفير برامج تدريب لأعضاء المجلس أو عن دورات تلقاها الأعضاء؟	2.43	0.65	4
٢	هل تفصح الشركة عن عدد الأسهم التي يملكها أعضاء المجلس فيها؟	1.43	0.59	9
٣	هل ثمة نقاش حول عملية اتخاذ القرار بشأن مكافئة أعضاء مجلس الإدارة؟	2.53	0.60	3
٤	هل تفصح الشركة عن تفاصيل رواتب أعضاء المجلس المحددة لديها بالأرقام؟	2.55	0.59	2
٥	هل تفصح الشركة عن طريقة دفع رواتب أعضاء المجلس (نقدًا أو أسهم أو غيرها)؟	2.42	0.70	5
٦	هل تفصح الشركة عن تفاصيل بشأن عملية ربط المكافآت بالأداء لأعضاء المجلس؟	1.70	0.65	8
٧	هل تفصح الشركة عن ما إذا كانت تقوم بتوفير برامج تدريب لأعضاء المجلس أو عن دورات تلقاها الأعضاء	2.62	0.52	1
٨	هل تفصح الشركة عن عدد الأسهم التي يملكها أعضاء المجلس فيها	1.78	0.58	7
٩	هل ثمة نقاش حول عملية اتخاذ القرار بشأن مكافئة أعضاء مجلس الإدارة؟	1.95	0.72	6
	حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم	2.15	0.30	3
	بنية مجلس الإدارة ونشاطاته	2.21	0.17	3



من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام للمحور الثاني المتعلق ببنية مجلس الإدارة ونشاطاته والذي يحتوي على اربعة اقسام وهي: بنية مجلس الإدارة وتكوينه ودور مجلس الإدارة وتدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم وحوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم بلغ (٢,٢١) وهو اعلى من الوسط الفرضي المعتمد لقياس الشفافية الأمر الذي يشير إلى أن مستوى افصاح الشركات عن بنية مجلس الإدارة ونشاطاته متوسط حيث حاز على المرتبة الأخيرة من حيث الوسط حسابي بالنسبة لقياس الشفافية ككل، في حين نال قسم بنية المديرين التنفيذيين على المرتبة الثانية بالنسبة لبنية مجلس الإدارة ونشاطاته بوسط حسابي بلغ (٢,٢١) وهو أعلى من الوسط الفرضي ما يشير إلى أن الشركات عينة الدراسة تقصح عن حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم، حيث حازت الفقرات (١، ٣، ٤، ٧) على اوساط حسابية مرتفعة أعلى من الوسط الفرضي، بينما نالت بقية الفقرات على متوسطات حسابية متدنية جداً ما يشير إلى عدم افصاح الشركات عينة الدراسة عن محتوى هذه الفقرات.

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى القطاعات

القطاع	هيكل الملكية وحقوق المساهمين		الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات		بنية مجلس الإدارة ونشاطاته		المتوسط العام	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنوك	2.43	0.18	2.50	0.15	2.22	0.32	2.38	0.22
الاستثمار	2.36	0.11	2.43	0.13	2.25	0.22	2.35	0.15
النفط والغاز	2.41	0.06	2.38	0.03	2.09	0.05	2.30	0.04
التأمين	2.47	0.07	2.37	0.05	2.15	0.05	2.33	0.06
العقار	2.37	0.10	2.43	0.05	2.20	0.05	2.33	0.06
الصناعة	2.40	0.05	2.41	0.06	2.25	0.05	2.36	0.05
الخدمات الأخرى	2.32	0.09	2.40	0.05	2.23	0.06	2.32	0.07
المتوسط العام	2.79	0.11	2.82	0.09	2.56	0.13	2.73	0.11

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن مستوى شفافية القوائم المالية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بلغ (٩١%)؛ إذ إن محور الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات حاز على أعلى متوسط عام بلغ (٢,٨٢) أي أن مستوى افصاح وشفافية القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت المالي لهذا المحور (٩٤%)، في حين حاز محور هيكل الملكية وحقوق المساهمين على المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وبمستوى افصاح وشفافية بلغت نسبته (٩٣%)، وجاء محور بنية مجلس الإدارة ونشاطاته في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (٢,٥٦) وبمستوى افصاح وشفافية بلغت نسبته (٨٥%).

الجدير بالذكر بالنسبة للقطاعات أن قطاع البنوك احتل المرتبة الأولى من حيث الشفافية والإفصاح بمتوسط حسابي (٢,٣٨) ونسبة (٧٩%)، وحاز على المرتبة الأولى من حيث الإفصاح عن الشفافية المالية والمعلومات بوسط حسابي (٢,٥٠) وبمعدل (٨٣%)، وعلى المرتبة الثانية من حيث الإفصاح عن هيكل الملكية وحقوق المساهمين بوسط حسابي (٢,٤٣) ونسبة (٨١%)، في حين



حاز المرتبة الثالثة من حيث الإفصاح عن بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) وبنسبة (٧٤%).

وجاء قطاع الصناعة بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (٢,٣٦) وبنسبة (٧٩%) من حيث الإفصاح والشفافية ككل، وجاء في المرتبة الأولى من حيث الإفصاح عن بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وبنسبة (٧٥%)، وفي المرتبة الثالثة من حيث الإفصاح عن الشفافية المالية والمعلومات بوسط حسابي (٢,٤١) وبمعدل (٨٠%)، وفي المرتبة الرابعة من حيث الإفصاح عن هيكل الملكية وحقوق المساهمين بوسط حسابي (٢,٤٠) وبنسبة (٨٠%).

في حين جاء قطاع الاستثمار بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (٢,٣٥) وبنسبة (٧٨%) من حيث الإفصاح والشفافية ككل، وجاء في المرتبة الأولى من حيث بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وبنسبة (٧٥%)، وفي المرتبة الثانية من حيث الإفصاح عن الشفافية المالية والمعلومات بوسط حسابي (٢,٤٣) وبمعدل (٨١%)، وفي المرتبة الثانية من حيث الإفصاح عن هيكل الملكية وحقوق المساهمين بوسط حسابي (٢,٤٣) وبنسبة (٨١%).

وجاء قطاع التأمين في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (٢,٣٣) وبنسبة (٧٧%) من حيث الإفصاح والشفافية ككل، وحاز على المرتبة الأولى من حيث هيكل الملكية وحقوق المساهمين بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وبنسبة (٨٢%)، وفي المرتبة الخامسة من حيث بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بوسط حسابي (٢,١٥) وبمعدل (٧٢%)، وفي المرتبة الخامسة أيضًا من حيث الإفصاح والشفافية المالية عن المعلومات بوسط حسابي (٢,٣٧) وبنسبة (٧٩%).

وحاز قطاع التأمين على المرتبة الرابعة أيضًا بوسط حسابي (٢,٣٣) وبنسبة (٧٧%) من حيث الإفصاح والشفافية ككل، وحاز على المرتبة الثانية من حيث الإفصاح والشفافية المالية عن المعلومات بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وبنسبة (٨١%)، وفي المرتبة الرابعة من حيث بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بوسط حسابي (٢,٢٠) وبمعدل (٧٣%)، وفي المرتبة السادسة من حيث هيكل الملكية وحقوق المساهمين بوسط حسابي (٢,٣٧) وبنسبة (٧٩%).

ونال قطاع الخدمات الأخرى المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بوسط حسابي (٢,٣٢) وبنسبة (٧٧%) من حيث الإفصاح والشفافية ككل، وحاز على المرتبة الثانية من حيث بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وبنسبة (٧٤%)، وفي المرتبة الرابعة من حيث الإفصاح والشفافية المالية عن المعلومات بوسط حسابي (٢,٤٠) وبمعدل (٨٠%)، وفي المرتبة الأخيرة من حيث هيكل الملكية وحقوق المساهمين بوسط حسابي (٢,٣٢) وبنسبة (٧٧%).



وأخيراً جاء قطاع النفط والغاز بوسط حسابي (٢,٣٠) وبنسبة (٧٦%) من حيث الإفصاح والشفافية ككل، وحاز على المرتبة الثالثة من حيث هيكل الملكية وحقوق المساهمين بمتوسط حسابي (٢,٤١) وبنسبة (٨٠%)، وفي المرتبة الخامسة من حيث الإفصاح والشفافية المالية عن المعلومات بوسط حسابي (٢,٣٨) وبمعدل (٧٩%)، وفي المرتبة الأخيرة من بنية مجلس الإدارة ونشاطاته بوسط حسابي (٢,٠٩) وبنسبة (٧٠%).

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار T للفرضيات:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة [SIG]	T المحسوبة	الفرضية
رفض الفرضية العدمية	.111٠	2.38	٠,٠٠٠	26.845	الفرضية الأولى: هيكل الملكية وحقوق المساهمين
رفض الفرضية العدمية	٥.09٠	2.42	٠,٠٠٠	34.548	الفرضية الثانية: الشفافية المالية والإفصاح
رفض الفرضية العدمية	.165٠	2.21	٠,٠٠٠	10.002	الفرضية الثالثة: بنية مجلس الإدارة ونشاطاته

## خامساً: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- ١- ان مستوى الإفصاح والشفافية في القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة الكويت بلغ ٧٣%، وكانت أبرز الفقرات شفافية:
- ٢- تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية عالي فيما يتعلق بهيكل الملكية وحقوق المساهمين حيث بلغ مستوى الشفافية ٧٩% حيث جاء مستوى الشفافية لإجراءات التصويت واجتماعات المساهمين بالمرتبة الأولى وبنسبة ٨٩%، وجاءت شفافية الملكية بالمرتبة الثانية بنسبة ٨٨%، في حين لا تتمتع القوائم المالية للشركات عينة الدراسة بالشفافية فيما يتعلق بتركيز هيكل الملكية حيث بلغت نسبة الشفافية ٥٨% والنسبة المقبولة للشفافية (٦٧%).
- ٣- تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية عالي فيما يتعلق بالشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات حيث بلغ مستوى الشفافية ٨١% حيث جاء مستوى الشفافية للسياسات المحاسبية بالمرتبة الأولى وبنسبة ٩٩%، وجاءت شفافية تفصيلات السياسات المحاسبية ككل بالمرتبة الثانية بنسبة ٩٨%، وحازت شفافية اتجاهات الشركة المرتبة الثالثة وبنسبة ٧٧% في حين لا تتمتع القوائم المالية للشركات عينة الدراسة بالشفافية فيما يتعلق بهيكله وتعاملات الأطراف ذات العلاقة حيث بلغت نسبة الشفافية ٥٤% والنسبة المقبولة للشفافية (٦٧%).
- ٤- تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية عالي فيما يتعلق ببنية مجلس الإدارة ونشاطاته حيث بلغ مستوى الشفافية ٧٤% وجاء مستوى الشفافية لدور



- مجلس الإدارة بالمرتبة الأولى وبنسبة ٨٣% ، وجاءت شفافية بنية مجلس الإدارة وتكوينه بالمرتبة الثانية بنسبة ٧٤%، وحازت شفافية حوافز المديرين التنفيذيين وتقييمهم المرتبة الثالثة وبنسبة ٧٢% في حين لا تتمتع القوائم المالية للشركات عينة الدراسة بالشفافية فيما يتعلق بتدريب المديرين في مجلس الإدارة وحوافزهم حيث بلغت نسبة الشفافية ٥٧% والنسبة المقبولة للشفافية (٦٧%).
- ٥- تتمتع القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى شفافية عالي حيث جاء محور الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات بالمرتبة الأولى وبنسبة ٩٤%، وجاء في المرتبة الثانية شفافية هيكل الملكية وحقوق المساهمين، وجاء في المرتبة الأخيرة شفافية بنية مجلس الإدارة ونشاطاته وبنسبة ٨٥%.
- ٦- أظهرت النتائج الإحصائية أن قطاع البنوك احتل المرتبة الأولى من حيث الشفافية والإفصاح بنسبة (٧٩%)، وجاء قطاع الصناعة بالمرتبة الثانية بنسبة (٧٨,٦%)، وجاء قطاع الاستثمار بالمرتبة الثالثة بنسبة (٧٨,٣%)، وجاء قطاع التأمين في المرتبة الرابعة بنسبة (٧٧,٧%)، ونال قطاع التأمين المرتبة الرابعة أيضاً بنسبة (٧٧,٧%)، وحاز قطاع الخدمات الأخرى المرتبة الخامسة بنسبة (٧٧,٣%)، وأخيراً جاء قطاع النفط والغاز بنسبة (٧٦,٧%).

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة تعزيز وتطوير إجراءات الشفافية من خلال تطبيق المزيد من إجراءات حوكمة الشركات والتي تتعلق ببعض قواعد الإدارة السليمة للشركات المتعاملة في سوق الأوراق المالية وتعمل على رفع كفاءة طريقة الإفصاح وعرض المعلومات في الشركات.
- ٢- العمل على تنظيم وتطوير عمليات الإفصاح الملزمة عن المعلومات الأساسية على ضوء المعايير الدولية، بحيث يشمل الإفصاح على كافة المعلومات الأساسية اللازمة لحماية المستثمرين والمحافظة على الثقة في السوق المالي، وذلك مثل الإفصاح عن بنية وهيكل مجلس الإدارة ونشاطاته، والإفصاح عن هيكل الملكية وحقوق المساهمين وغيرها من المعلومات الضرورية في هذا الشأن.
- ٣- تعميم قواعد الشفافية والإفصاح لتشمل كافة الشركات بالإضافة إلى الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، والعمل على خلق بيئة لاستقطاب الشركات للدخول في البورصة.
- ٤- تعميم استخدام منهجية Standard & Poors لقياس الشفافية المالية والإفصاح على سوق الكويت للأوراق المالية أسوة بالأسواق التي طبقت هذه المنهجية.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. سوق الكويت للأوراق المالية (ابريل ٢٠٠٥)، دليل السوق. هيئة أسواق المال الكويتي.
٢. قانون الشركات التجارية الكويتي رقم (١٥) لسنة (١٩٦٠).
٣. اللائحة التنفيذية لقانون هيئة أسواق المال الكويتي رقم (٧) لسنة ٢٠١٠.
٤. المرسوم الأميري الخاص بإعادة تنظيم سوق الأوراق المالية كهيئة مستقلة بواسطة لجنة الأوراق المالية، الصادرة في الرابع عشر من شهر آب، ١٩٨٣.
٥. قانون هيئة أسواق المال الكويتي رقم (٧) لسنة (٢٠١٠).
٦. هيئة الأوراق المالية (٢٠٠٩) قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.
٧. إبراهيم، نبيل، (٢٠١٢)، "أثر نماذج وقواعد الإفصاح المحاسبي المستحدثة على كفاءة سوق الأوراق المالية المصرية"، وزارة التعليم العالي، أكاديمية الشروق، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، مصر.
٨. البوجي، سليم ممدوح (٢٠١٥)، "مدى التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنظام الإفصاح المعدل (الإفصاح الالكتروني): دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٩. حلمي، خالد (٢٠١٠)، "التنظيم القانوني لسوق الأوراق المالية في القانون المصري والكويتي"، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.
١٠. دحدوح، حسين، وحمادة، رشا، (٢٠١٤)، " دور الإفصاح الاختياري في تعزيز الثقة بالتقارير المالية للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠- العدد (٢)، ٢٠١٤.
١١. عبد الله، فتحي (٢٠٠٧)، "العلاقة بين العوامل المؤثرة في جودة التدقيق ومصداقية الإبلاغ المالي في الشركات العامة الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١٢. عضيبات، فرح (٢٠٠٩) " حوكمة البنوك في الأردن بين النص القانوني والتطبيق"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١٣. غنيمي، سامي (٢٠١١)، " إطار مقترح لدور الشفافية في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في منظمات الأعمال - دراسة اختبارية " مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة بنها، العدد الأول - المجلد الثاني - يناير
١٤. العلول، عبد المنعم عطا، (٢٠١٦) "دور الإفصاح المحاسبي في دعم نظام الرقابة والمساءلة في الشركات المساهمة العامة قطاع غزة-فلسطين: دراسة تحليلية تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
١٥. العنزي، نايف عبد العزيز (٢٠١٢)، "الإفصاح وفق هيئة سوق الأوراق المالية الكويتي والأردني: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٦. عواد، سالم محمد (٢٠٠٩). "الأزمة المالية بين مبدأ الشفافية والإفصاح". وقائع المؤتمر العلمي الثالث حول الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على اقتصاد الدول. جامعة الإسراء، عمان، الأردن ٢٨ نيسان.
١٧. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠٤) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmed, Sultan (2014), "To Study The Adoption Of International Accounting and Auditing Standards On Improving Corporate Governance Effectiveness in Yemeni Banks: Field Study", Ph.D. Dissertation, BAMU, Aurangabad, India.
- Dorota Dobija, Karol Marek Klimczak: ( 2010 ) "Development of accounting in Poland: Market efficiency and the value relevance of reported earnings", The International Journal of Accounting, Volume 45, Issue 3, September, Pages 356-374.
- George Iatridis (٢٠٠٨) "Accounting disclosure and firms' financial attributes: Evidence from the UK stock market" International Review of Financial Analysis, Volume 17, Issue 2, PP: 219-241.
- Hassan Kaklar, et, al (2012) "Audit Quality and Financial Reporting Quality: Case Tehran Stock Exchange. Innovative Journal of Business and Management 1: 3 May – June 43 – 47.



- Laurence Lescourret, Christian Y. Robert, (2011), “Transparency rules: Price formation in the presence of order referencing “Journal of Financial Markets, Volume 14, Issue 2, May, Pages 227-258.
- Philip G. Berger (2011), “Challenges and opportunities in disclosure research—A discussion of ‘the financial reporting environment”, Journal of Accounting and Economics, Volume 51, Issues 1-2, February, Pages 204-218.
- Phillips, Thomas J., Jr., Drake, Andrea, & Luehlfing, Michael S. (2010). Transparency in financial reporting: A look at rules-based versus principles-based standards. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 14 (4), 11-18.
- Qingyuan Li, Tielin Wang(2010) “Financial reporting quality and corporate investment efficiency: Chinese experience”, Nankai Business Review International Volume: 1 Issue: 2/.
- Harandi, Sara & Khanagha ,Jamal ,( 2014)” Audit Quality and Disclosure Quality” Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business VOL 5, NO 7 pp248-257 November.
- Sung, C., and Jung, S., (2008),” Institutional Ownership and Accounting Transparency, Journal of Financial studies, vol. 37.



## تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية)

د/ خالد محمد الجابري  
أستاذ العلوم المصرفية المساعد  
نائب العميد لشؤون خدمة المجتمع  
كلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت - اليمن

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية، ومقارنة أداء العمليات المصرفية بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، واستخدمت الدراسة ستة معايير لتقييم جودة العمليات المصرفية تشمل كافة جوانب أداء العمليات المصرفية في البنوك.

توصلت الدراسة من خلال تقييم العمليات الداخلية للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية إلى أن أدائها بصورة عامة كان جيدًا، إلا أن هناك حاجة لضرورة زيادة الاهتمام من قبل البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية بتحسين وتطوير أداء عملياتها الداخلية، بما يساعد على زيادة الكفاءة في عملياتها الداخلية، ومن ثم تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بشكل أكثر كفاءة بما يضمن تحقيق الزيادة في الأرباح وكسب العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم، جودة، العمليات المصرفية، البنوك الإسلامية، البنوك التجارية.

### Abstract:

The study aimed to assess the of internal operations in the Yemeni banks, and compare the performance of banking operations Islamic banks and commercial banks of Yemen, the study used six criteria to assess the quality of banking internal operations all aspects of banking operations.

The study found that the evaluation of the internal operations of Islamic banks and commercial banks it performs well, However, there is a need for increased interest by Islamic banks and commercial banks to improve the quality, which helps to increase the efficiency of internal operations and thus provide banking services to customers more efficiently that increase profits and win customers.

**Key Words:** Assess, Quality, Internal Operations, Islamic banks, commercial banks.

## ١ - المقدمة:

تعد البنوك التجارية أحد أنواع البنوك التقليدية، إذ يقسم الاقتصاديون البنوك التقليدية إلى تجارية وغير تجارية، فالبنوك التجارية هي كل مؤسسة تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع لأجل لا يتجاوز سنة، بهدف توظيفها أو إقراضها للآخرين وفق أسس وتقنيات معينة، فهي تقوم بدور الوسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة وأولئك الذين يحتاجون هذه الأموال، إذ يعد البنك التجاري أهم الوسطاء الماليين في الاقتصاد، أما البنوك غير التجارية فهي البنوك التي يكون عملها الرئيسي التمويل العقاري أو الزراعي أو الصناعي، والتي لا يكون قبول الودائع من أوجه أنشطتها الرئيسية.

وفيما يتعلق بالبنوك الإسلامية فقد تعددت آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم البنوك الإسلامية اولت العديد من الدراسات تجربة البنوك الإسلامية، ففي دراسة علمية ضمت آراء ٢٧ عالماً من المنظرين الأوائل لتجربة البنوك الإسلامية انتهت الدراسة إلى إجماع كل الآراء على ضرورة التزام المؤسسات المالية التي تحمل اسم البنك الإسلامي بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها المصرفية والاستثمارية بوصفها جزءاً من النظام الاقتصادي الإسلامي وتمثل أحد أجهزته المهمة، وعلى اعتبار أن النظام الاقتصادي الإسلامي يعد جزءاً من المنهج الإسلامي الشامل لكل مناحي الحياة الدينية والاجتماعية والاقتصادية للعبادات والمعاملات والأخلاق في كل لا يتجزأ<sup>(١)</sup>.

في هذا السياق عُرِّفت البنوك الإسلامية بأنها مؤسسات مالية إسلامية تقوم بأداء الخدمات المصرفية المختلفة، كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، كما تقوم ببعض الخدمات الاجتماعية الدينية<sup>(٢)</sup>. ويرتبط بتقييم العمليات المصرفية تقييم الأداء المالي فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما يرتبط برضا العملاء لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه يرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته؛ إذ إنه بمجرد أن تكون الصورة واضحة عما يريد البنك تحقيقه للمساهمين والعملاء فإنه يستطيع أن يحدد كيفية تحقيق استراتيجيته من خلال عمليات التشغيل التي تُعد المفتاح لتحقيق الاستراتيجية<sup>(٣)</sup>.

صبحت العمليات المصرفية في مجتمع اليوم مفهوماً مهماً وركناً أساسياً تستند إليه الكثير من جوانب الحياة، إضافة إلى كونها في الوقت نفسه معطى اقتصادياً فاعلاً، فهي تقوم بدور الوسيط المالي بين المدخر والمستثمر وتستطيع أن تكون ذات أهمية بالغة بالمساعدة في تنمية رؤوس الأموال، من مستلزمات العمليات المصرفية أن تكون دوماً متحركة ومتطورة ومواكبة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيرات المستمرة، وطالما أن حاجات الحياة الحديثة متزايدة ومتغيرة فلا بد



من مواكبتها، فقد بلغ هذا التطور درجة متقدمة في القرن الواحد والعشرين، وتعد البنوك الإسلامية نتاج هذا التطور.

إذ يهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها البنك لتنفيذ الاستراتيجية، أي إنه يجب أن يركز البنك على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء ومن ثم على تحقيق الأهداف المالية للبنك؛ إذ إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل البنك، ومن ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

وبهدف تقييم بُعد العمليات الداخلية فقد حددت العديد من الدراسات مجموعة من المعايير لتقييم مختلف جوانب هذا البعد، ويوضح الشكل رقم (١) أهم هذه المعايير، وقد قام الباحث لأغراض الدراسة باختيار مجموعة من هذه المعايير الأكثر استخدامًا، والتركيز على ما يتعلق منها بالبنوك بهدف تقييم بعد العمليات الداخلية للبنوك عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين.

شكل رقم (١)

### أهم معايير تقييم بعد العمليات الداخلية

- كفاءة المعاملات المالية.
- ترشيد العمليات وتقليص وقت الانتظار للحصول على الخدمة.
- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء.
- رضا العاملين.
- مستوى مهارات العاملين.
- مستوى الإنتاجية.
- تكلفة الخدمات غير المطابقة للمواصفات.
- المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات.
- جودة عمليات تقديم الخدمات.
- تكاليف تقديم الخدمات.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
- كفاءة مقدمي الخدمات وتمكين العاملين.
- سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء.
- ربحية العاملين.
- كفاءة الخدمات المصرفية.
- مهارات العاملين.

### معايير تقييم بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## ٢ - الدراسات السابقة:

ناقشت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة بهدف بلورة مشكلة تقييم جودة العمليات المصرفية وأداء البنوك من وجهة نظر العاملين للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية في العديد من الدول، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج تتباين وتتشابه من دولة إلى أخرى لتفوق البنوك التجارية أو البنوك الإسلامية على الأخرى من حيث الأداء.

هدفت دراسة (Ali & Rami 2006)<sup>(٤)</sup> إلى تحليل الأداء المصرفي الإسلامي في الأردن من خلال تقييم الكفاءة البنكية للبنوك الإسلامية الأردنية، واعتمدت الدراسة على القياس باستخدام مجموعة من النسب المالية لقياس الربحية، وهيكل القروض والودائع ودرجة قدرة البنك على مواجهة الطوارئ.

أوضحت النتائج أن البنوك الإسلامية لديها معدلات نمو جيدة في التسهيلات الائتمانية، ومعدلات نمو ربحية جيدة، وأكدت الدراسة أيضاً على أن الخدمات المصرفية الإسلامية في الأردن لعبت دوراً مهماً في التمويل والإسهام في مختلف القطاعات والتزامها بدورها الاجتماعي، من خلال تمويل العمليات التجارية وتحسين أداء الأعمال وخلق فرص عمل أفضل.

فيما هدفت دراسة (Paola et al 2007)<sup>(٥)</sup> إلى تنفيذ نظام لإدارة الرقابة في البنك التعاوني في Piedmont يستند على أنموذج بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كابلان ونورتين، واستخدمت مجموعة من المعايير لقياس الأداء لكل بعد من أبعاد البطاقة، فقد ركزت من منظور بعد العمليات الداخلية على العمليات التي تحقق توقعات العملاء، وكذا العمليات الخاصة بمنح القروض بشكل جيد بما يقلل من التكاليف.

أشارت نتائج الدراسة إلى الحاجة لوجود نظام مراقبة يعتمد على إطار شامل يترجم استراتيجية البنك إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء للبنك، وضرورة الاهتمام باختيار الأدوات الملائمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بما يساعد على حل ومعالجة المشاكل المترتبة عن الانتشار الواسع للبنك في شمال إيطاليا وعدم المواءمة بين الوحدات التنظيمية.

ونجد أن دراسة (Hung et al 2009)<sup>(٦)</sup> استخدمت أنموذج FMCDM بهدف تقييم الأداء في البنوك بشكل عام، وفيما يتعلق ببعدها العمليات الداخلية فقد حددت مؤشرات عدد الخدمات الجديدة، وكفاءة المعاملات، أشكال ترشيد العمليات، وأداء الإدارة وأداء المبيعات.

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية التركيز على رضا العميل بوصفه المؤشر الأكثر أهمية فهو يرتبط بقوة بصناعة الخدمة، ومن ثم يؤثر بشكل كبير في الأداء المصرفي، إضافة إلى ذلك أعطي اهتماماً بالمؤشرات المالية مثل العائد على الأصول والعائد على الأسهم التي احتلت المرتبة الثانية والثالثة في ترتيب مؤشرات التقييم.



كما نجد في دراسة (محمد أبو قمر ٢٠٠٩)<sup>(٧)</sup> التي قامت بقياس الأداء لبنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال توزيع استبيان للفئة القيادية في البنك، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن؛ إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن بوصفه نظاماً متكاملًا وشاملاً للإدارة الاستراتيجية، كما أشارت الدراسة إلى أن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة، وتتفاوت اهتمام البنك بأبعاد البطاقة بنسب بسيطة، وأن بنك فلسطين يسهم في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بدرجة الأهمية للأبعاد الأخرى نفسها لبطاقة الأداء المتوازن.

فيما استهدفت دراسة (Yansheng & Longyi 2009)<sup>(٨)</sup> كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في البنوك التجارية الصينية، فقد أوضحت الدراسة أن التطورات المتسارعة في الأسواق الدولية واشتداد حدة المنافسة جعل من عملية التقييم التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية غير كافية، وأبرزت أهمية نظم التقييم التي تأخذ بالأبعاد الأخرى كبعد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو إلى جانب البعد المالي.

وأشارت الدراسة إلى كيفية إدارة أداء الخدمات المصرفية بشكل فاعل، فقد جاءت هذه الدراسة استجابة لهذه المشاكل للبحث حول كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة يمكن تطبيقها في نظام الأداء في البنوك التجارية.

وفي اتجاه آخر نجد أن (دراسة Ehab K. A 2010)<sup>(٩)</sup> سعت إلى معرفة الواقع الحالي في البنوك الإسلامية في دول مجلس التعاون الخليجي، من خلال البحث لمعرفة ما يجري من قياس في تلك البنوك وكيف يتم ذلك، وما الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء؛ إذ أشارت الدراسة إلى أن أغلب البنوك تعتمد على تحليل القوائم المالية لقياس الأداء المالي، وقياس الأداء غير المالي من خلال استبيان من وجهة نظر العملاء.

فيما هدفت دراسة (Md. Safulah 2010)<sup>(١٠)</sup> إلى تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية في بنغلادش وإجراء مقارنة لمعرفة مدى التفوق بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، وقد اعتمدت هذه الدراسة في إجراء المقارنة على مجموعة من المؤشرات منها مؤشرات الربحية لهذه البنوك، إضافة إلى دراسة التطورات الخارجية والسيولة والالتزام تجاه المجتمع وأدائها نحو الاقتصاد.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية كانت متفوقة فيما يتعلق بالسيولة والربحية بشكل أكبر من البنوك التجارية، في حين أشارت الدراسة إلى أن البنوك التجارية كانت الأفضل في الإسهام



في الجانب الاقتصادي، وهذا لا يعني أن البنوك الإسلامية لا تسهم في ذلك، ولكن بشكل أقل من البنوك التجارية.

وتناولت دراسة (Zafar et al 2011)<sup>(١١)</sup> موضوع تقييم الأداء وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن، واستهدفت الدراسة المديرين في البنوك الباكستانية لتحقيق هدف تطوير بطاقة BSC وتحديد المؤشرات المطلوب تقييمها في كل بعد من أبعاد البطاقة من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من ٢٧ مديراً من أصل ٣٤، وشملت الدراسة البنوك العامة والخاصة والبنوك الأجنبية والبنوك الإسلامية، وقد كان عدد المستطلعين يختلف من بنك إلى آخر، وأشارت النتائج في بعد العمليات الداخلية إلى بروز مؤشرات الاستجابة لطلبات العملاء وتقديم خدمات جديدة وتخفيض وقت الانتظار للحصول على الخدمة للعملاء.

فيما هدفت دراسة (عبد الحميد وآخرون ٢٠١٢)<sup>(١٢)</sup> إلى استخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لوضع إطار لتقييم أداء البنوك الإسلامية في مصر، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم قائمة استقصاء بهدف التعرف على آراء المديرين حول المنظورات الرئيسية والمؤشرات الفرعية للإطار المقترح، ويشمل الإطار المقترح ٣٠ مؤشراً ومقياساً فرعياً يغطي خمسة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، وبالنسبة لبعد العمليات الداخلية، مؤشرات عدد الخدمات الجديدة، وشكاوى العملاء، وكفاءة الصفقة.

### ٣ - مشكلة الدراسة:

بعد استعراض ومناقشة الدراسات السابقة، نجد أن هذه الدراسات تناولت موضوع تقييم العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، إلا أن هذه الدراسات لم تقم بمقارنة العمليات المصرفية، مما يطرح تساؤلاً هل هناك اختلافات بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية وفق جودة العمليات المصرفية من وجهة نظر العاملين؟

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية الآتية:

**التساؤل الرئيسي:** هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية؟

١- هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في

البنوك التجارية اليمنية وفق معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات؟

٢- هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في

البنوك التجارية اليمنية وفق معيار جودة عمليات تقديم الخدمات؟

٣- هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في

البنوك التجارية اليمنية وفق معيار تكاليف تقديم الخدمات؟



- ٤- هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات؟
- ٥- هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم؟
- ٦- هل تختلف جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية عن جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء؟

#### ٤- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ١- تقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية بجودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات.
- ٢- تقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية بجودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار جودة عمليات تقديم الخدمات.
- ٣- تقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية بجودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار تكاليف تقديم الخدمات.
- ٤- تقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية بجودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
- ٥- تقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية بجودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم.
- ٦- تقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية بجودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء.

#### ٥- أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهمية من قبل الأكاديميين والدارسين في مجال الإدارة المالية كونه يعالج موضوعاً على قدر كبير من الأهمية يتمثل في تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية ومقارنة الأداء فيما بينها؛ إذ إن هناك ندرة في الدراسات الأكاديمية التي تناولت أوجه الاختلافات بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية بشكل متعمق وأكثر شمولاً.

#### ٦- فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:



**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية، هي:

١- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات.

٢- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار جودة عمليات تقديم الخدمات.

٣- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار تكاليف تقديم الخدمات.

٤- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.

٥- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم.

٦- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء.

#### ٧- منهجية الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اللجوء إلى المصادر الثانوية للبيانات؛ إذ اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب، والمجلات العلمية، وشبكة المعلومات الدولية (Internet) للوصول إلى دراسات سابقة ذات علاقة بالموضوع، خاصة فيما يتعلق بتقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك، وأهمية هذا التقييم، وتم توزيع استبيان على العاملين في البنوك عينة الدراسة وفق مجموعة من المعايير لتقييم جودة العمليات المصرفية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية والبنوك الإسلامية اليمنية بالمركز الرئيسي في العاصمة صنعاء، وتم أخذ عينة بما لا يقل عن ١٠% من حجمها، إذ إن متوسط عدد



العاملين في البنوك اليمنية بالمركز الرئيسي بلغ (٤٢١) عاملاً، وتم توزيع عدد (١٢٠) استبانة، تم استرجاع عدد ١٠٨ استبانات منها، وفي أثناء التحليل تم استبعاد عدد (١٢) استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانات (٩٦) استبانة، تمثل ٢٣% من عدد العاملين في البنوك اليمنية بالمراكز الرئيسية في العاصمة صنعاء.

ولتحقيق الهدف المتعلق بتقييم ومقارنة جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية من وجهة نظر العاملين، فقد تضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة المتوسطات الحسابية Means، بالإضافة إلى معامل الاختلاف Coefficient of Variance الذي يحسب من خلال الانحراف المعياري Standard Deviation، فكلما انخفضت قيمة معامل الاختلاف، دل على تشتت أقل، ودل ذلك على تجانس أكبر بين أفراد العينة، أما الأسلوب الاستدلالي (الاستنتاجي) فيعبر عن مجموعة من الأساليب الفنية التي تستخدم لتفسير قيم النتائج التي يتم التوصل إليها باستخدام الأساليب المستخدمة في الإحصاء الوصفي، وقد تم استخدام اختبار F لفحص الفروقات بين البنوك.

#### ٨- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

بهدف تقييم العمليات المصرفية للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، تم توزيع استبيان للتقييم من وجهة نظر العاملين، واختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية من وجهة نظر العاملين".

تم إجراء التحليل العنقودي Factor Analysis لجميع فقرات متغيرات معايير تقييم بعد العمليات الداخلية، البالغة ٣٦ فقرة باستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية Extraction Method: Principal Component Analysis، فقد أظهرت نتائج التحليل وجود ١١ عاملاً، وهي تلك العوامل التي تبلغ القيم المميزة القاعدية Eigenvalues لها أكثر من واحد صحيح (التي تعبر عن تباين العوامل).

وبإجراء عملية التدوير وفق طريقة فاريماكس Varimax Rotation لاستخراج مصفوفة العوامل المدورة لبيان تشبع كل عامل من العوامل Factor Loading، أظهرت عملية التدوير وجود ١١ عاملاً رئيسياً فسرت 75.7% من التباين الكلي لفقرات العمليات المصرفية، وقد جاءت نتائج التشبعات لثلاث فقرات أقل من 0.50، وهي الفقرة ٢٢، والفقرة ٢٤، والفقرة ٢٥، وبين هذه النتائج الجدول رقم (١).



جدول رقم (١)

قيم الشبوع وتشبع العوامل لبعء العمليات الداخلية - استبيان

الفقرة	قيم الشبوع	تشبع العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١	0.720	0.744	.744	.170	-.018-	-.024-	.001	.071	.011	-.314-	.098	-.141-	.053
٢	0.678	0.635	.635	.205	-.163-	-.149-	.234	.048	-.062-	.245	-.196-	.075	.140
٣	0.847	0.723	.723	-.090-	.002	.149	.398	-.074-	-.018-	.230	-.178-	.145	.159
٤	0.802	0.781	.781	.033	.124	.190	.192	-.014-	-.164-	-.113-	-.192-	.149	.063-
٥	0.777	0.803	.803	.124	-.003-	.119	.097	-.085-	.254	.108	.093	-.013-	.042-
٦	0.680	0.702	.702	.074	.077	-.026-	-.117-	.099	.148	.062	.215	-.171-	.225
٧	0.676	0.603	.603	-.042-	.144	.179	-.003-	.018	.279	.133	.331	.093	.208
٨	0.767	0.797	.281	.079	.192	-.017-	.065	.025	-.036-	.022	.012	.047	.797
٩	0.707	0.572	.572	.212	.097	-.151-	-.353-	.035	-.149-	.034	-.097-	.110	.363
١٠	0.622	0.659	.151	.659	-.115-	.023	.039	.080	-.029-	-.077-	.296	.160	.151
١١	0.761	0.767	.067	.767	.121	.090	.033	-.276-	.137	.101	-.024-	.109	.165
١٢	0.734	0.715	.080	.715	.034	.310	-.129-	.154	.147	.187	-.033-	-.133-	.053-
١٣	0.754	0.701	.008	.701	.129	.166	.327	.248	.018	-.082-	.056	-.182-	.079-
١٤	0.791	0.768	.160	.768	.180	.218	.137	.116	-.043-	.223	.050	-.065-	.061-
١٥	0.730	0.780	.013	.780	.142	.014	-.099-	-.060-	.021	.037	.780	.221	.054-
١٦	0.768	0.834	.011	.834	-.066-	-.003-	-.114-	.016	.022	.122	.163	.834	.034
١٧	0.704	0.791	-.121-	.791	-.093-	-.115-	.014	.079	.101	.122	-.017-	.031	.090
١٨	0.825	0.610	.081	.610	.084	-.034-	-.098-	.556	.081	.192	-.274-	-.016-	.018-
١٩	0.748	0.746	.185	.746	.115	.031	-.014-	.320	-.037-	.071	-.074-	.146	.085
٢٠	0.644	0.735	.074	.735	.188	.147	.013	.078	.040	.032	.032	.175	.027
٢١	0.877	0.874	.092	.874	.159	.040	.071	.039	.048	.003	.039	-.259-	.021-
٢٢	0.774	0.473	.192	.473	.332	.087	.283	-.108-	.040	.460	.262	-.112-	.095-
٢٣	0.746	0.563	.178	.563	.355	-.145-	.230	.224	.238	-.076-	.278	-.005-	.086-
٢٤	0.674	0.392	.218	.392	.326	-.056-	.170	.223	-.037-	.027	.156	.315	.399-
٢٥	0.759	0.459	-.006-	.459	.179	-.005-	.385	.073	-.017-	.426	.459	-.250-	.127
٢٦	0.808	0.641	.030	.641	.063	.320	-.263-	-.075-	.001	.373	.057	-.249-	.098-
٢٧	0.733	0.779	-.059-	.779	-.009-	.201	.029	.165	-.041-	.040	.158	-.063-	.149
٢٨	0.803	0.789	.060	.789	.072	.175	-.100-	-.086-	.027	.311	-.061-	.136	.061
٢٩	0.837	0.709	.036	.709	.140	.107	.249	-.201-	.289	-.265-	-.075-	.103	.172
٣٠	0.807	0.617	-.013-	.617	.307	.192	.019	-.127-	.463	.026	.070	-.062-	.234
٣١	0.789	0.845	.089	.845	.186	.033	.063	-.098-	-.011-	.076	-.044-	-.080-	.060-
٣٢	0.791	0.779	.060	.779	.138	.284	.013	.216	.013	-.023-	.117	.137	.040-
٣٣	0.876	0.721	.096	.721	.157	.225	-.029-	.355	-.071-	-.029-	-.010-	.373	.011-
٣٤	0.696	0.519	.083	.519	.292	-.037-	.235	.069	.320	-.318-	.178	.005	.193-
٣٥	0.772	0.771	.144	.771	.079	.160	-.038-	.330	-.054-	.075	.021	-.063-	.063-
٣٦	0.773	0.741	.145	.741	.244	.194	.104	.236	.122	-.084-	-.120-	-.002-	.054-

٩- تحليل أهمية معايير تقييم العمليات المصرفية:

يحتوي الجزء الأول من الاستبيان ستة معايير لتقييم العمليات المصرفية، تم سؤال العاملين عن أهمية هذه المعايير بالنسبة لهم قبل البدء بعملية التقييم، ووفق الطريقة المتبعة في تقييم الأهمية لمعايير تقييم العاملين، وتظهر النتائج كما في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

تقييم أهمية معايير تقييم بعد العمليات الداخلية

ت	المعيار	البنوك الإسلامية			البنوك التجارية		
		المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب
١	درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات	4.166	% 83.3	٤	4.458	% 89.2	١
٢	جودة عمليات تقديم الخدمات	4.167	% 83.4	٣	4.375	% 87.5	٢
٣	تكاليف تقديم الخدمات	3.75	% 75	٦	3.833	% 76.6	٦
٤	نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات	4.271	% 85.4	١	4.208	% 84.2	٥
٥	كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم	4.187	% 83.7	٢	4.333	% 86.7	٣
٦	سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء	3.895	% 77.9	٥	4.271	% 85.4	٤

تبين هذه النتائج ترتيب أهمية معايير تقييم العمليات المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، ويتضح من هذه النتائج أن هناك تبايناً في ترتيب هذه المعايير في البنوك الإسلامية عنها في البنوك التجارية.

حيث نجد أن ترتيب هذه المعايير في البنوك الإسلامية قد جاء أولاً معيار نمط مستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات بنسبة أهمية بلغت 85.4%، ثم معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة الرضا، ثم معيار جودة عمليات تقديم الخدمات، ثم معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات، ثم معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء، ثم معيار تكاليف تقديم الخدمات على التوالي.

في حين أوضحت النتائج في البنوك التجارية أن الترتيب مخالف؛ إذ جاء معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات بالمرتبة الأولى، ثم معيار جودة عمليات تقديم الخدمات، ثم معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة الرضا، ثم معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء، ثم معيار نمط ومستوى التكنولوجيا في تقديم الخدمات، ثم معيار تكاليف الخدمات.

نلاحظ من هذه النتائج أن نسبة الأهمية لتقييم المعايير في البنوك التجارية أكبر منها في البنوك الإسلامية، وهناك اتفاق على أهمية معيار جودة عمليات تقديم الخدمات ومعيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة الرضا في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية؛ إذ تم ترتيبهما في المرتبة الثانية والثالثة، ونجد أن معيار تكاليف الخدمات ظهر في الترتيب الأخير في كلا النوعين من البنوك.



## ١٠ - تقييم معايير العمليات المصرفية:

ويتكون الجزء الثاني من الاستبيان من ٣٦ فقرة، تهدف إلى تقييم أبعاد العمليات المصرفية موزعة على المعايير الستة السابقة، وكانت إجابات الفقرات للمعايير كالتالي:

أولاً: معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الأولى تم تحليل الفقرات الخاصة بالمعيار الأول المتعلق بدرجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) كما يلي:

جدول رقم (3)

تقييم معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات

ت	العبارة	البنوك الإسلامية			البنوك التجارية		
		المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري
١	يحرص البنك بصورة دائمة على تقديم الخدمات الجديدة بشكل متميز	3.96	٧٩%	0.79783	4.17	٨٣%	0.55862
٢	يهتم البنك بعملية تقديم خدمات متميزة بشكل أفضل من البنوك الأخرى	4.23	٨٥%	0.42474	3.96	٧٩%	0.71335
٣	يسعى البنك دائماً إلى تقديم الخدمات الجديدة والمتميزة التي تلبي احتياجات العملاء	4.25	٨٥%	0.56493	3.9	٧٨%	0.75059
٤	يشجع البنك على القيام بشكل مستمر بابتكار خدمات جديدة	3.71	٧٤%	1.05100	3.79	٧٦%	0.82406
٥	يقوم البنك بالتحسين المستمر لتقديم الخدمات المصرفية بشكل جيد لعملائه	3.96	٧٩%	0.71335	4.06	٨١%	0.69669
	إجمالي فقرات المعيار	4.02	٨٠%	0.63947	3.98	٨٠%	0.51468

توضح النتائج بالجدول رقم (٣) تقييم معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات؛ إذ نجد أن العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية بشكل عام يوافقون على أن البنوك تحرص بصورة دائمة على تقديم الخدمات الجديدة بشكل متميز، وأن البنوك تهتم بتقديم خدمات متميزة وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، وكذا التشجيع بشكل مستمر على ابتكار خدمات جديدة، والقيام بالتحسين المستمر لتقديم الخدمات المصرفية بشكل جيد للعملاء، إلا أن هناك اختلافات فيما بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية وفقاً لنتائج هذا المعيار.

وبالنظر إلى نتائج المعيار كاملة وعلى الرغم من أن تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية جيدة وفق نتائج جميع فقرات هذا المعيار، فإن هناك اختلافات بين أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية، وأن أداء البنوك الإسلامية أفضل من أداء البنوك التجارية وفقاً لنتائج هذا المعيار.



### ثانياً: معيار جودة عمليات تقديم الخدمات.

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية تم تحليل الفقرات الخاصة بالمعيار الثاني المتعلق بجودة عمليات تقديم الخدمات، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٤) كالآتي:

جدول رقم (٤)  
تقييم معيار جودة عمليات تقديم الخدمات

ت	العبارة	البنوك الإسلامية			البنوك التجارية		
		المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري
٦	يهدف البنك إلى تقديم الخدمات المصرفية بصورة سريعة لعملائه.	4.02	٨٠%	0.88701	3.94	٧٩%	0.59809
٧	يقوم البنك بتقديم الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلي بشكل متميز.	3.73	٧٥%	0.60983	٤	٨٠%	0.54578
٨	يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية لعملائه بصورة جيدة.	4.17	٨٣%	0.37662	4.08	٨٢%	0.49822
٩	يقوم البنك بتقليص الخطوات غير الضرورية للمراحل المطلوبة لتقديم الخدمات المصرفية.	3.73	٧٥%	1.02604	3.73	٧٥%	0.89299
١٠	يتم التركيز من قبل البنك على تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	3.73	٧٥%	0.81839	3.79	٧٦%	0.82406
١١	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء.	3.73	٧٥%	0.57388	3.88	٧٨%	0.70334
١٢	يقوم البنك بشكل دائم بتعزيز نوعية الخدمات المقدمة.	3.79	٧٦%	0.65097	3.88	٧٨%	0.70334
١٣	يحرص البنك على تحقيق الخدمات المقدمة من قبله توقعات العملاء.	3.65	٧٣%	0.88701	3.83	٧٧%	0.72445
١٤	يسعى البنك إلى تقديم الخدمات المصرفية الجديدة بما يفوق توقعات العملاء.	3.5	٧٠%	1.12987	3.71	٧٤%	0.74258
	إجمالي فقرات المعيار	3.78	٧٦%	0.48781	3.87	٧٧%	0.40959

وبملاحظة النتائج في الجدول رقم (٤) لتقييم معيار جودة عمليات تقديم الخدمات، نجد أن العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية على السواء يوافقون على أن البنوك الإسلامية والبنوك التجارية تقدم الخدمات المصرفية بصورة سريعة، وأن تقديم الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلي متميزة، وتقليص الخطوات غير الضرورية للمراحل المطلوبة لتقديم الخدمات، والتركيز على تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية، ووفق احتياجات ورغبات العملاء، وقيام البنك بتعزيز نوعية الخدمات المقدمة، والحرص على تحقيق الخدمات لتوقعات العملاء، بما يفوق توقعات العملاء، ولكن هناك اختلافات فيها بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية.

وبالنظر إلى نتائج المعيار كاملة وعلى الرغم من أن تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية "جيدة" وفق نتائج جميع فقرات هذا المعيار، فإنَّ هناك اختلافات بين أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية، وأن أداء البنوك التجارية أفضل من أداء البنوك الإسلامية.



### ثالثاً: معيار تكاليف تقديم الخدمات:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم تحليل الفقرات الخاصة بالمعيار الثالث المتعلق بتكاليف تقديم الخدمات، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٥) كما يلي:

جدول رقم (٥)  
تقييم معيار تكاليف تقديم الخدمات

ت	العجبرة	البنوك الإسلامية			البنوك التجارية		
		المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري
١٥	لا يؤدي توفير الخدمات المصرفية الجديدة إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة.	3.44	٦٩%	0.89695	3.54	٧١%	0.89819
١٦	تتميز الخدمات المقدمة بكلفة أقل من الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك الأخرى.	3.48	٧٠%	0.92229	3.71	٧٤%	0.87418
١٧	هناك تناسب بين الخدمات المقدمة والعائد المتحقق منها.	3.92	٧٨%	0.73899	3.85	٧٧%	0.68384
	إجمالي فقرات المعيار	3.61	٧٣%	0.49266	3.70	٧٤%	0.60039

توضح النتائج بالجدول رقم (٥) تقييم معيار تكاليف تقديم الخدمات للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية؛ إذ نجد أن العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية يوافقون على أن توفير الخدمات المصرفية لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة، وتميز الخدمات المقدمة بكلفة أقل مقارنة بالبنوك الأخرى، وتتناسب الخدمات المقدمة مع العائد المتحقق منها، ولكن هناك تفاوت فيها بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية.

وبالنظر إلى نتائج المعيار كاملة وعلى الرغم من أن تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية جيدة وفق نتائج جميع فقرات هذا المعيار، فإنّ هناك اختلافات بين أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية، وأن أداء البنوك التجارية أفضل من أداء البنوك الإسلامية وفقاً لنتائج هذا المعيار.

### رابعاً: معيار جودة عمليات تقديم الخدمات:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم تحليل الفقرات الخاصة بالمعيار الرابع المتعلق بنموذج التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٦) كالتالي:



جدول رقم (٦)  
تقييم معيار نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات

ت	العبارة	البنوك الإسلامية			البنوك التجارية		
		المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري
١٨	يستخدم البنك تكنولوجيا حديثة في تقديم العديد من الخدمات المصرفية.	4.08	%٨٣	0.57735	3.77	%٧٥	0.72169
١٩	تميز الخدمات في البنك بتكنولوجيا عالية تسهل عملية تقديم الخدمات.	4.06	%٨١	0.63267	3.83	%٧٧	0.85883
٢٠	يسعى البنك إلى الاعتماد بشكل كبير على العمل الإلكتروني في تقديم الخدمات للعملاء.	3.92	%٧٨	0.82083	3.65	%٧٣	0.91068
٢١	يوفر البنك خدمات الإلكترونية للاستعلام عن حركة الحسابات وإرسال الإشعارات.	3.94	%٧٩	0.86083	3.73	%٧٥	0.79197
٢٢	توفير العديد من الخدمات الإلكترونية كخدمة أسعار العملات بشكل يومي عبر الرسائل القصيرة.	3.58	%٧٣	1.19988	3.54	%٧١	1.05100
٢٣	تقديم العديد من الخدمات الإلكترونية عبر البطاقات الإلكترونية للشراء والإيداع	3.27	%٦٥	1.23322	3.63	%٧٣	0.89025
	إجمالي فقرات المعيار	3.81	%٧٦	0.46253	3.69	%٧٤	0.68329

وتبين النتائج بالجدول رقم (٦) تقييم معيار نمط التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، ونجد أن العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية بصورة عامة يوافقون على أن هذه البنوك تستخدم تكنولوجيا حديثة في تقديم الخدمات المصرفية، وعلى تميز الخدمات المصرفية بتكنولوجيا عالية تسهل عملية تقديم الخدمات، وعلى سعي البنوك إلى الاعتماد بشكل كبير على العمل الإلكتروني في تقديم الخدمات للعملاء، وتوفير خدمات الكترونية للاستعلام عن حركة الحسابات وإرسال الإشعارات، إلا أن هناك اختلاف فيما بين هذه البنوك.

وبالنظر إلى نتائج المعيار كاملة وعلى الرغم من أن تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية "جيدة" وفق نتائج جميع فقرات هذا المعيار، فإن هناك اختلافات بين أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية، وأن أداء البنوك الإسلامية أفضل من أداء البنوك التجارية وفقاً لنتائج هذا المعيار.

#### خامساً: معيار جودة عمليات تقديم الخدمات:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم تحليل الفقرات الخاصة بالمعيار الخامس المتعلق بكفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة الرضا، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٧) كالتالي:



جدول رقم (٧)

تقييم معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم

ت	العبرة	البنوك الإسلامية		البنوك التجارية	
		المتوسط	قوة الاتجاه	المتوسط	قوة الاتجاه
٢٤	هناك حرص من البنك على أن تمتع العاملين بمستويات مهارة عالية في تقديم الخدمات للعملاء.	3.73	٧٥%	3.96	٧٩%
٢٥	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة.	3.46	٦٩%	3.56	٧١%
٢٦	يعطي البنك الفرص الجيدة للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.06	٦١%	3.4	٦٨%
٢٧	يتم أخذ رأي العاملين بشكل جيد في حل المشاكل التي تواجه البنك.	3.06	٦١%	3.31	٦٦%
٢٨	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم بالبنك بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	2.94	٥٩%	3.33	٦٧%
٢٩	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية.	3.13	٦٣%	3.35	٦٧%
٣٠	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.13	٦٣%	3.58	٧٣%
٣١	تتناسب سياسات الأداء ونظم المكافآت والعقوبات في البنك.	3.02	٦٠%	3.44	٦٩%
٣٢	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز.	2.58	٥٣%	3.06	٦١%
٣٣	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة لكفاءة أداء الموظفين في منح المكافآت والحوافز.	2.4	٤٨%	3.23	٦٥%
	إجمالي فقرات المعيار	3.05	٦١%	3.42	٦٨%

وتوضح النتائج بالجدول رقم (٧) تقييم معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة الرضا؛ إذ نجد أن العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية يوافقون بصورة عامة على حرص البنوك على أن يتمتع العاملون بمستويات مهارة عالية، وتمسك الموظفين بوظائفهم، وإعطاء فرص جيدة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن مقياس الرضا يهتم بتلبية احتياجات العاملين، وأن مقياس الاحتفاظ بالعاملين يؤكد على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية، وأن هناك حرص على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحفيزهم، وأن هناك تناسب بين سياسات الأداء ونظم المكافآت والعقوبات في البنوك، والاهتمام بكفاءة وأداء الموظفين في منح المكافآت والحوافز، ولكن هناك اختلافات فيما بين البنوك.

وبالنظر إلى نتائج المعيار كاملة وعلى الرغم من أن تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية "جيدة" وفق نتائج جميع فقرات هذا المعيار، فإن هناك اختلافات بين أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية، وأن أداء البنوك التجارية أفضل من أداء البنوك الإسلامية.



## سادسًا: معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية السادسة تم تحليل الفقرات الخاصة بالمعيار السادس المتعلق بسرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٨) كالآتي:

جدول رقم (٨)  
تقييم معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء

ت	العجارة	البنوك الإسلامية			البنوك التجارية	
		المتوسط	قوة الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	قوة الاتجاه
٣٤	يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	2.79	%٥٦	1.03056	3.54	%٧١
٣٥	يتميز البنك بكفاءة معاملته وأداء الأعمال بشكل جيد.	3.6	%٧٣	0.70679	3.63	%٧٣
٣٦	تسعى إدارة البنك بكل السبل إلى تذليل المشاكل التي يتعرض لها العملاء وسرعة حلها.	3.56	%٧١	0.74108	3.54	%٧١
	إجمالي فقرات المعيار	3.32	%٦٦	0.67708	3.57	%٧١

تبين النتائج بالجدول رقم (٨) تقييم معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية؛ إذ نجد أن هناك تباينًا بين الإجابات في البنوك الإسلامية عنها في البنوك التجارية حول مدى استجابة البنك لشكاوي العملاء من أول مرة ومعالجة الخلل في وقت قصير، ودرجة تميز البنك بكفاءة معاملته وأداء الأعمال بشكل جيد، وسعي الإدارة بكل السبل إلى تذليل المشاكل التي يتعرض لها العملاء وسرعة حلها.

وبالنظر إلى نتائج المعيار كاملة وعلى الرغم من أن تقييم أداء البنوك الإسلامية والبنوك التجارية "جيدة" وفق نتائج جميع فقرات هذا المعيار، فإن هناك اختلافات بين أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية، وأن أداء البنوك التجارية أفضل من أداء البنوك الإسلامية وفقًا لنتائج هذا المعيار.

### ١١ - اختبار معنوية الاختلافات واختبار الفرضيات:

يتبين من استعراض نتائج تقييم معايير بعد العمليات المصرفية من وجهة نظر العاملين، أن هنالك اختلافات بين متوسطات نتائج تقييم هذه المعايير الخاصة بالبنوك الإسلامية والمتوسطات للبنوك التجارية، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام:

هل تتمتع هذه الاختلافات في قيم المتوسطات بمعنوية ذات دلالة إحصائية على درجات ثقة مقبولة؟

وهل يمكن من ثم تعميم نتائج العينة على المجتمع، سواء خارج الفترة الزمنية المدروسة وعلى البنوك الإسلامية والتجارية بوجه عام؟



وعلى ضوء ما تقدم، فقد تم اللجوء إلى اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة وتحليل الاختلافات بين متوسطات نتائج تقييم معايير العمليات المصرفية للبنوك الإسلامية ومتوسطات نتائج تقييم معايير العمليات المصرفية للبنوك التجارية، وكذلك للمعايير مجتمعه للبنوك الإسلامية والمعايير مجتمعه للبنوك التجارية، والموضحة بالجدول رقم (9).

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعايير بعد العمليات الداخلية للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية

مستوى الدلالة	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان المعيار
0.700	0.150	0.050	١	0.050	بين المجموعات	درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات
		0.337	٩٤	31.669	داخل المجموعات	
			٩٥	31.720	المجموع	
0.341	0.915	0.186	١	0.186	بين المجموعات	جودة عمليات تقديم الخدمات
		0.203	٩٤	19.069	داخل المجموعات	
			٩٥	19.255	المجموع	
0.423	0.649	0.196	١	0.196	بين المجموعات	تكاليف تقديم الخدمات
		0.302	٩٤	28.350	داخل المجموعات	
			٩٥	28.545	المجموع	
0.324	0.983	0.334	١	0.334	بين المجموعات	نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
		0.340	٩٤	31.999	داخل المجموعات	
			٩٥	32.333	المجموع	
0.001	11.457	3.338	١	3.338	بين المجموعات	كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم.
		0.291	٩٤	27.385	داخل المجموعات	
			٩٥	30.722	المجموع	
0.080	3.142	1.500	١	1.500	بين المجموعات	سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء.
		0.477	٩٤	44.870	داخل المجموعات	
			٩٥	46.370	المجموع	
0.094	2.870	0.393	١	0.393	بين المجموعات	للبعد بشكل كلي
		0.137	٩٤	12.857	داخل المجموعات	
			٩٥	13.249	المجموع	

وبالنظر إلى نتائج معلمة F والدلالة الإحصائية بالعمود السادس والسابع على التوالي لاختلافات تقييم معايير بعد العمليات المصرفية، نجد أن جميع هذه الاختلافات غير دالة إحصائيًا لجميع معايير بعد العملاء باستثناء معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة الرضا، ووفق هذه النتائج يمكن الحكم على الفرضيات الفرعية كالآتي:



- ١- قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات".
- ٢- قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار جودة عمليات تقديم الخدمات".
- ٣- قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار تكاليف تقديم الخدمات".
- ٤- قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات".
- ٥- رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم".
- ٦- قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية وفق معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء".
- ٧- أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة تشير معلمة  $F$  والدلالة الإحصائية لجميع هذه المعايير والموضحة في العمودين نفسيهما، نجد أن هذه الاختلافات غير دالة إحصائياً؛ مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الخاصة بتقييم العمليات المصرفية وفق تقييم العاملين التي تنص على أنه "لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية".

## ١٢ - النتائج:

- ١- توضح نتائج تقييم معيار درجة المرونة والابتكار والتحديث في تقديم الخدمات إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.
- ٢- تبين نتائج تقييم معيار جودة عمليات تقديم الخدمات إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.



- ٣- تظهر نتائج تقييم معيار تكاليف تقديم الخدمات إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.
- ٤- تبين نتائج تقييم معيار نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات أنه لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.
- ٥- أوضحت نتائج تقييم معيار كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومستوى التمكين ودرجة رضاهم إلى أنه توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.
- ٦- أظهرت نتائج تقييم معيار سرعة حل المشاكل وكفاءة الأداء إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية وبين جودة العمليات المصرفية في البنوك التجارية اليمنية.

### ١٣- التوصيات:

- ١- توصي الدراسة البنوك التجارية باستمرار الحرص على تقديم الخدمات الجديدة بشكل متميز بما يلبي احتياجات العملاء، وكذا نمط التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، لتحقيق الأداء الأفضل مقارنة بالبنوك الإسلامية التي تميزت عنها في تلك المعايير لجودة العمليات.
- ٢- توصي الدراسة البنوك الإسلامية الحرص على تقديم الخدمات المصرفية وتقليص الخطوات غير الضرورية للمراحل المطلوبة لتقديم الخدمات، وكذا بما يتعلق بتكاليف تقديم الخدمات، للاستمرار بالتميز مقارنة بالبنوك التجارية.
- ٣- توصي الدراسة البنوك الإسلامية بالاهتمام بشكل أكبر بجودة العمليات الداخلية لتقديم الخدمات، وكذا فيما يتعلق بسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء ومعالجة الخلل في وقت قصير حتى تتميز بصورة أفضل مقارنة بالبنوك التجارية التي تفوقت عليها في هذا المجال.
- ٤- توصي الدراسة البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية بمواصلة الاهتمام والحرص على التميز بشكل أفضل في جودة العمليات الداخلية حتى تستطيع التوفيق ومواجهة المنافسة للبنوك الأجنبية.



#### ١٤ - الهوامش:

- ١- سمير رمضان الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة أسيوط مصر، ١٩٩٤م، ص ٣٧.
- ٢- حسين حسين شحاتة، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، مكتبة النوى - القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٣٠.
- 3- GAbdolreza, Evaluating the Performance of the Agricultural Bankin Allocating Rural Credits, INTERNATIONAL Journal of Academic Research, vol. 2. No. 6. November, 2010, pp 147-154.
- 4- Ali & Rami, Islamic Banking Performance in the Middle East: A Case Study of Jordan, University of Wollongong Economics Working Paper Series, 2006, pp1- 23.
- 5- Paola et al, Performance Measurement under Balanced Scorecard: the case study of a Co-operative Credit Bank in Piedmont, Paper presented at the 4th Conference on Performance Measurement and Management Control –EIASM Nice (France), 26th-28th September, 2007, PP131 – 152.
- 6- Hung et al, A fuzzy MCDM Approach for Evaluating Banking Performance Based on Balanced Scorecard. Expert Systems with Applications 36, 2009, pp 10135–10147.
- ٧- محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ٣٨.
- 8- Yansheng & Longyi.Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System , Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09) Nanchang, P. R. China, May 22-24, 2009, pp. 206-209.
- 9- Ehab. K. A, Multidimensional Performance Measurement In Islamic Banking, Global Journal of Business Research, Vo4. No 3 , 2010 , pp47-60.
- 10- Md. Safiullah, Superiority of Conventional Banks & Islamic Banks of Bangladesh: A Comparative Study , International Journal of Economics and Finance , Vol. 2, No. 3; August , 2010 , pp199-208.
- ١١- عبد الحميد عبد الفتاح وآخرون، إطار مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد ٣٦، العدد الثاني، ٢٠١٢م، ص ٣٠٥-٣٣٣.
- 12- Zafar et al ,Performance Measures Used by the Commercial Banks in Pakistan within the Four Perspectives of Balanced Scorecard , Journal of Money, Investment and Banking , ISSN 1450-288X Issue 21 , 2011, pp 13-20.

# مجلة جامعة الجزيرة





## الأضرار الناجمة عن بعض برامج الأجسام الفضائية (دراسة قانونية)

د/ جمال محمد فارح الحبشي  
أستاذ القانون الدولي العام المساعد  
رئيس قسم الشريعة والقانون  
كلية العلوم الإدارية- جامعة الجزيرة- اليمن - إب

### الملخص:

يتناول هذا البحث موضوع بعض الأضرار الناجمة عن برامج الأجسام الفضائية والمتمثلة في البث التلفزيوني المباشر عبر الأقمار الصناعية على صورة دعاية ضارة، وعملية التجسس بواسطة الأقمار الصناعية في وقت السلم ومدى مشروعيتها، وكذلك أضرار الاستشعار عن بعد من الفضاء الخارجي على مصالح الدول النامية. وقد تطرقنا إلى موقف الفقه والقانون من هذه المسألة ومن ثم عرجنا إلى مواقف بعض الدول الناشطة في تكنولوجيا الفضاء وخلصنا إلى أنّ مثل هذه البرامج قد تشكل أضراراً مادية ومعنوية في حق دول أخرى وبالذات الدول النامية التي تفتقر إلى مثل هذه التكنولوجيا الفضائية، هذه الأضرار لا تقل خطورة عن الأضرار الناجمة بفعل السقوط أو الاصطدام أو الانفجار للجسم الفضائي والتي ورد ذكرها في اتفاقية المسؤولية الدولية لسنة ١٩٧٢، بل في أحيان قد تكون هذه الأضرار أشد خطورة على أمن واستقرار الدول.

## مقدمة:

إنّ طموح الإنسان بعد ارتياده للفضاء الخارجي، اتسع نطاقه ليشمل الكرة الأرضية بأكملها، واضعاً نصب عينيه المثل القائل بأنّ من يسيطر على الفضاء الخارجي يمكنه أن يسيطر على الكرة الأرضية كلها.

ونظراً للتسارع الهائل لتجارب الفضاء منذ عام ١٩٥٧، والتطور المذهل الذي حققته تكنولوجيا الفضاء في هذا المجال، فإنّ رجل القانون وجد نفسه يلهث للحاق بهذا التطور التكنولوجي السريع ويسعى إلى إيجاد الحلول لكثير من المشاكل القانونية العالقة، التي تقتضي إيجاد حل سريع لها في وسط يسوده التنافس وتطغى عليه المصالح.

خاصة أن هذا العصر يعد عصر التطور السريع؛ إذ أصبح الفضاء الخارجي غير مقتصر فقط على الاستكشاف بل ذهب إلى أبعد من ذلك حيث تزايدت استعمالاته بشكل كبير وواضح، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات بكافة أنواعها وفي الاستشعار عن بعد.

## مشكلة البحث:

إن أكثر ما يورق الدول التي لا تملك القدرات الفضائية، هو تأثير أنشطة الفضاء على سيادتها وأمنها القومي، فالأجسام الفضائية يمكنها أن تمارس من الأنشطة وتجمع من المعلومات الاستراتيجية عن أقاليم الدول، ما يمثل انتهاكاً لسيادة هذه الدول، وتهديداً خطيراً لأمنها القومي.

وتقف الدول النامية وسط هذا التيار موقفاً لا يمكن أن يوصف بالإيجابية الكاملة، فإمكانياتها التكنولوجية محدودة، وسيادتها تنتهك وأمنها القومي عرضة للخطر، ومصادرها الطبيعية مهددة.

لهذا كان من الضروري البحث عن طبيعة الاضرار الناجمة عن برامج الأجسام الفضائية ووضعها القانوني التي لم تتطرق إليها اتفاقية المسؤولية الدولية لسنة ١٩٧٢ بهدف الحفاظ على أمن واستقرار وسيادة الدول على أقاليمها، وحققها المشروع في الحفاظ على مواردها وثروتها الطبيعية من أطماع الغير.

## أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يمثل خطوة نحو وضع أسس للمسؤولية الدولية عن الأضرار الناجمة عن برامج الأجسام الفضائية والمتمثلة في الدعاية الضارة والتجسس والاستشعار عن بعد من الفضاء الخارجي.

فإن كانت القوانين، سواء كانت وطنية أو دولية قد ناقشت مثل هذه القضايا، فإن نقاشها كان مقتصرًا على استخدام الوسائل التقليدية التي كانت تتم بها عملية الدعاية الضارة أو الجاسوسية، أما وقد تطورت تلك الوسائل من التقليدية إلى الوسائل الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا الفضاء، فإنه يضع عبئًا على الباحثين في القانون الدولي لمقابلة هذا التحدي، ووضع القواعد القانونية القابلة للتطبيق في مثل هذا العصر.

### أهداف البحث:

- ١- بيان الضرر الناجم عن برامج الأجسام الفضائية وتأثيرها على أمن واستقرار وسيادة الدول المستهدفة.
- ٢- بيان موقف القانون الدولي العام من الدعاية الضارة والجاسوسية والاستشعار عن بعد بواسطة الأجسام الفضائية.
- ٣- بيان حق الدول النامية في الاستفادة من برامج الفضاء في استغلال مواردها الطبيعية.

### منهج البحث:

سوف اعتمد بشكل أساسي على المنهج التحليلي، وذلك في تحليل تلك المعطيات القانونية الخاصة بالقانون الدولي العام المتعلقة بها من معاهدات واتفاقيات ثم نتبعه بالمنهج الوصفي وذلك من خلال إعطاء وصف شامل وكامل للطبيعة القانونية للضرر الناجم عن برامج الأجسام الفضائية.

### تمهيد وتقسيم:

لقد تناولت اتفاقية المسؤولية الدولية لسنة ١٩٧٢ الأضرار المادية التي تحدثها الأجسام الفضائية، التي قد تصيب الأرواح أو الممتلكات في الفضاء الخارجي أو على سطح الأرض، ويمكن أن تكون هذه الأضرار المادية على صورة تصادم بين جسمين فضائيين أو انفجار الجسم الفضائي في أية مرحلة من مراحل الإطلاق أو السقوط بعد انتهاء فترة تشغيله، أو قد يكون السقوط ناتجًا عن خلل أو عطل أصاب الجسم الفضائي، نتج عن هذا التصادم أو الانفجار أو السقوط أضرار إما على الأرواح البشرية أو الممتلكات سواء كانت هذه الممتلكات عامة أو خاصة.

في المقابل هناك أضرار لا يكون سببها التصادم أو الانفجار أو السقوط، بل قد يكون برنامج القمر الصناعي أو برنامج الجسم الفضائي هو الذي يسبب هذا الضرر على الدول، وهذا الضرر لا يقل خطورة عن سابقه، بل قد يفوقه أحيانًا. يتمثل هذا الضرر في برامج الأقمار الصناعية في صورة الدعاية المضللة والهدامة أو عن طريق التجسس بواسطة الأقمار الصناعية أو ما بات يعرف مؤخرًا بالاستشعار عن بعد بصورته السلبية.

وسنناقش صوراً من مثل هذه الأضرار الناجمة عن برامج الأجسام الفضائية في المطالب الآتية:

- المطالب الأول: البث التلفزيوني المباشر عبر الأقمار الصناعية "الدعاية الضارة".
- المطالب الثاني: الجاسوسية من الفضاء الخارجي.
- المطالب الثالث: أضرار الاستشعار عن بعد من الفضاء الخارجي بواسطة الأقمار الصناعية.

### المطلب الأول

#### البث التلفزيوني المباشر عبر الأقمار الصناعية (الدعاية الضارة)

يعد البث التلفزيوني المباشر أحد الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث أضرار تتجاوز الحدود الإقليمية الدولية القائمة بالبث، إلا إن ممارسة الدول لأنشطة البث التلفزيوني المباشر لا تعد في حد ذاتها مخالفة للقواعد القانونية للقانون الدولي العام، وإنما تثور الصعوبة بشأن ما قد ينشأ عن أنشطة البث التلفزيوني المباشر من نتائج ضارة<sup>(١)</sup>.

ومع ذلك، فإن البث التلفزيوني المباشر سيكون قادراً على أداء دور إيجابي عند استخدامه فقط مع التزام مراعاة مصالح جميع البلدان، وعلى أسس لوائح قانونية دولية صارمة، وإلا فإن البث التلفزيوني الفضائي غير المقنن إلى أراضي دول أجنبية يمكن أن يشكل تهديداً خطيراً للأمن والسيادة والاستقلال الاقتصادي والسياسي<sup>(٢)</sup>.

ونظراً لكون القيام بأنشطة البث التلفزيوني المباشر لا يعد مخالفة للقانون الدولي العام، وإنما تثور المشكلة بشأن ما ينشأ عن القيام بالبث من أضرار، ولعل أبرز هذه الأضرار هي الدعاية الكاذبة أو المغرصة (الضارة) وهو ما سوف نتناوله في هذا المطلب:

تُعد الدعاية إحدى أساليب الحروب المستخدمة وإحدى مستويات التعامل النفسي، التي تهدف إلى التشويه والتزييف وإخفاء الحقائق للتأثير في تحديد اتجاهات الرأي العام والقيادات السياسية والعسكرية باستخدام أحدث وسائل الإعلام وفنون التسويق الدعائي السياسي، ونتيجة لذلك أصبحت الدعاية موضع اهتمام الأكاديميين والسياسيين، وهي في وسائل الإعلام فنٌ وعلمٌ قائمٌ بحد ذاته، وسلاحٌ ذو حدين، فالدعاية السياسية هي فن الإقناع، وجدت حين وجد الإنسان، وباستطاعتها التأثير في البشر كافة بفعل فن المنطق.

إنّ الدعاية الإعلامية حسب معهد تحليل الدعاية في أمريكا، هي تعبير عن رأي أو فعل يقوم بإعداده بصورة متعمدة وواعية- أفراد أو مجموعة من الناس، بقصد التأثير في آراء مجموعات أخرى وأفعالها لأغراض وأهداف تم تحديدها مسبقاً، وتُساعد تكنولوجيا الاتصالات الدولية ووسائل الإعلام الجماهيرية على تغلغل العمل الدعائي في عقول الملايين من البشر على امتداد العالم والتأثير في ميولهم ومعتقداتهم، والضغط من خلالها، على الأجهزة المسؤولة عن اتخاذ القرارات السياسية في العديد من

الدول؛ إذ تُخاطب الدولة مباشرة الطبقة السياسية التي تنتمي إلى المجتمع الآخر، وتحمله على أن يكون قوةً ضاغطة على الطبقة الحاكمة في ذلك المجتمع، وهذا النموذج يسمى الإعلام الدعائي الذي ينطلق من الأكاذيب والخدع، والأضاليل لتأكيد الحالة الفاعلة في المجتمع، ولهذا هو إعلام مراوغ، يسعى بكل وسائله وطاقاته لتحقيق أعلى درجات السلبية في المجتمع<sup>(٣)</sup>.

### الدعاية الضارة:

هي الأفعال العمدية التي تهدف إلى توجيه أفكار عامة لإحداث أثر معين عن طريق زرع أفكار ومفاهيم معدة سلفاً، وتعد الدعاية ضارة إذا ما تم استغلالها لبث وسائل التحريض على الكراهية والفساد ونشر الأفكار المسمومة ضد الهوية السياسية والثقافية لدى الدول المستقلة<sup>(٤)</sup>.

الدعاية الدولية تتعلق بحركة منظمة، وجهود متفق عليها هدفها قبول بعض النظريات أو بعض الأفكار، أو بعض المذاهب والمبادئ، وتهدف الدعاية بصفة عامة إلى التأثير في إرادة الدولة المقصودة بمعنى آخر التأثير في قراراتها<sup>(٥)</sup>.

تعد الدعاية إحدى صور التدخل غير العسكري في شؤون الدول، علاوة على كونها أداة للسياسة الخارجية تعكس الصراع بين الأنظمة الأيدلوجية والاجتماعية المختلفة وتستخدم الدعاية كأداة موازية لتحقيق أهداف الدول في الحروب على قدم المساواة مع القوات العسكرية، وتهدف الدعاية بصفة عامة إلى التأثير في إرادة الدول المستهدفة كي تتبع نهجاً معيناً في سلوكها<sup>(٦)</sup>.

تتسم الدعاية المغرضة بأنها ذات طبيعة عدوانية، فهي سلاح هجومي، وليست سلاحاً دفاعياً؛ إذ تستطيع أن تصنع الرأي بصورة أكبر من قدرتها على تحويله<sup>(٧)</sup>.

وتعد الدعاية سلاحاً فعّالاً يستخدم للضغط على الدول المستهدفة من الدعاية، وهي سلاح لا يقل عن استخدام القوة العسكرية أو الاقتصادية أو وسائل الضغط الدبلوماسي لإجبار الدول على اتخاذ سلوك معين، مع الأخذ في الاعتبار تكلفتها المنخفضة مقارنة بالضغوط العسكرية أو الاقتصادية.

وقد تشكل الدعاية الهدامة تهديداً لكل دولة لأنها تعرّض الدولة المستهدفة لهجوم لا رحمة فيه، لا يُعرّض مؤسساتها السياسية فقط للخطر، وإنما قد يعرض وجودها نفسه لهذا الخطر<sup>(٨)</sup>.

### موقف الفقه من الدعاية الضارة:

الدعاية سلاح فعّال وخطير لا يقل شأنًا عن السلاح العسكري، ونظرًا لهذه الخطورة المتمثلة في الدعاية وانطوائها على الكثير من الأساليب التي تحرف الحقائق وتدعو إلى تفشي العنف وروح الكراهية والإضرار بمصلحة الدول المستهدفة، كان من الضروري أن يتعرض الفقه لها بالنقد، ويطالب بوصفها من الأفعال المحرمة في القانون الدولي الذي يقوم على مبدأ الاحترام وتنمية العلاقات الودية بين

الدول. وهو ما دعا الفقه الدولي إلى إظهار مساوئ الدعاية العدائية ومن ثم تحريمها على المستوى الدولي ووضع قواعد قانونية تحرم الدعاية استنادًا إلى الأحكام العامة التي يمكن تطبيقها في مجال الأنشطة الفضائية.

فالدعاية العدائية في وقت السلم والتمثلة في مهاجمة الدول الأجنبية أو ممثلها، أو الدعاية التي تهدف إلى إثارة الشعوب أو إحياء روح العنصرية لديها، تعد بنظر الفقه الدولي عملاً غير مشروع.<sup>(٩)</sup>

### موقف القانون الدولي من الدعاية الضارة:

لقد بادر المجتمع الدولي باتخاذ التدابير اللازمة للحد من استعمال الدعاية العدائية خصوصًا بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، وهو ما دعا عصبة الأمم إلى عقد مؤتمرًا في جنيف عام ١٩٣٦، نتج عن هذا المؤتمر اتفاقية دولية عرفت بالاتفاقية الدولية لاستخدام البث لصنع السلام، وقد تضمنت المادة الأولى من هذه الاتفاقية النص على منع وتحريم أنواع معينة من البث من خلال التزام الدول الأطراف في الاتفاقية بوقف ما قد يصدر من أقاليمها من بث يتضمن مواد أو برامج قد تكون ضارة بالتفاهم الدولي، أو تشكل تحريضًا لشعب دولة أو إقليم تابع لدولة أخرى متعاقدة على القيام بأعمال تخالف النظام أو الأمن الداخلي لإحدى الدول الأطراف، وحرمت الاتفاقية أي تحريض على الحرب الأهلية أو العصيان المسلح أو غيرها من الدعاية الهدامة عن طريق البث.<sup>(١٠)</sup>

لذا فقد عُدَّت المبادئ الواردة في اتفاقية ١٩٣٦ تسري في مواجهة جميع دول العالم، لأنَّ ما تضمنته بشأن تحريم أنواع معينة من الدعاية أصبح يشكل قواعد القانون الدولي العام العرفي الذي تواتر عليها سلوك الدول.<sup>(١١)</sup>

ففي العام ١٩٦٢ قدم الاتحاد السوفيتي سابقًا اقتراحًا في أثناء إعداد مشروع المبادئ الأساسية التي تحكم استخدام واستكشاف الفضاء الخارجي أكد فيه على ضرورة النص على تحريم استخدام الفضاء الخارجي في أعمال الدعاية التي تحت على الحرب وتغشي الكراهية أو العداء بين الشعوب. وفي العام ١٩٦٣ تكرر المقترح نفسه وذلك عندما قدم الاتحاد السوفيتي مشروعًا آخرًا أمام لجنة استخدام الفضاء الخارجي للأغراض السلمية. ولم تكن الأمم المتحدة بمنأى، فقد جاء قرارها رقم ١١٠ (د-٢) الصادر في ١٩٤٧ يتضمن الإدانة التامة لكافة أشكال الدعاية في أي دولة بقصد إثارة، أو تشجيع العدوان، أو تهديد أمن وسلامة الدول الأخرى.<sup>(١٢)</sup>

أمَّا عن معاهدة الفضاء الخارجي لسنة ١٩٦٧، وفي المادة الأولى منها نجد أنها قد وضعت قيدًا مهمًا على أنشطة البث المباشر بواسطة الأقمار الصناعية، يهدف إلى تحريم أنشطة البث التي تتضمن برامج دعائية تدعو أو تحرض أو تشجع على القيام بأعمال قد تؤدي إلى تهديد السلم والأمن الدوليين.<sup>(١٣)</sup>

وهو أيضًا في المادة العشرين من الاتفاقية الدولية للحقوق المدنية والسياسية التي منعت التعبير عن الرأي أو ممارسة حرية المعلومات في حالات معينة يمكن أن تؤثر على السلم والأمن الدوليين، جاء فيها:

- أن تمنع بحكم القانون كل دعاية من أجل الحرب.
- تمنع بحكم القانون كل دعوة للكراهية القومية أو العنصرية أو الدينية من شأنها أن تشكل تحريضًا على التمييز أو المعاداة.<sup>(١٤)</sup>

وطبقًا للمادة السابعة من الاتفاقية الأوروبية للتلفزيون العابر للحدود "فإنَّ القائم بعملية البث يلتزم بجعل مضمون البرامج التلفزيونية يحترم كرامة الإنسان والحقوق الأساسية للغير، وبصفة خاصة فهذه البرامج يجب ألا تخالف الأخلاق العامة، وأن تشمل على دعاية تدعو إلى العنف أو الكراهية أو العنصرية".<sup>(١٥)</sup>

### المسؤولية الدولية عن البث التلفزيوني المباشر:

يعد البث التلفزيوني المباشر عبر الأقمار الصناعية أحد الأنشطة الفضائية التي تمارسها الدول، والمادة السادسة من معاهدة الفضاء الخارجي لسنة ١٩٦٧ تنظم الأحكام الخاصة بمسؤولية الدولة عن أنشطتها الفضائية، والمادة إذ تقرر مبدأ المسؤولية الدولية عن الأضرار التي تترتب على قيام الدولة بأنشطة فضائية دون تحديد لنوعية الأنشطة بما يفيد الإطلاق. وتقضي المادة بتحمل الدولة للمسؤولية الدولية عن الأضرار التي قد تحدث نتيجة قيامها بأنشطة فضائية سواء قامت بهذه الأنشطة بنفسها أو من خلال الأفراد أو الهيئات التابعين لها.

وفي الواقع، فإنَّ القواعد العامة للمسؤولية عن الأنشطة الفضائية التي وردت في معاهدة المبادئ لسنة ١٩٦٧ تمنح الدول الحق في المطالبة بالتعويض عن الأضرار التي تلحق بها من جراء الأنشطة الفضائية للدول الأخرى.<sup>(١٦)</sup>

- جاء في المبدأ السادس-البند (٨) من المبادئ المنظمة لاستخدام الدول التوابع الأرضية الاصطناعية في الإرسال التلفزيوني الدولي المباشر ما نصه: "تتحمل الدول المسؤولية الدولية عما تقوم به أو ما يظلم به تحت ولايتها القضائية من أنشطة في ميدان الإرسال التلفزيوني الدولي المباشر بواسطة التوابع الاصطناعية، وكذلك عن خضوع كل من هذه الأنشطة للمبادئ المنصوص عليها في هذه الوثيقة".

جاء أيضًا في -البند (٩) من المبدأ نفسه: "وعندما تقوم منظمة دولية مشتركة بين الحكومات بالإرسال التلفزيوني الدولي المباشر بواسطة التوابع الاصطناعية، فإنه ينبغي على تلك المنظمة والدول المشتركة فيها أن تتحمل المسؤولية المشار إليها في الفقرة ٨ أعلاه".<sup>(١٧)</sup>

يقرر هذا المبدأ صراحةً إمكانية أن تتحمل الدولة المسؤولية الدولية نتيجة القيام بأنشطة البث التلفزيوني المباشر بنفسها أو بواسطة الأفراد أو الهيئات الخاضعين لولايتها القضائية، كما يؤكد على إمكانية أن يؤدي عدم خضوع أنشطة البث التلفزيوني المباشر للمبادئ الواردة في هذا القرار إلى تحمل المسؤولية الدولية، وهذا النص يؤكد على أنّ رأي الغالبية العظمى من الدول تقرر المسؤولية الدولية عن البث التلفزيوني المباشر.<sup>(١٨)</sup>

الجدير بالملاحظة أنّ إعلان المبادئ المنظمة لاستخدام الدول للأقمار الصناعية في الإرسال التلفزيوني الدولي المباشر جاء خاليًا من أية إشارة إلى اتفاقية المسؤولية لسنة ١٩٧٢.<sup>(١٩)</sup>

تتعدّد المسؤولية الدولية الأدبية إذا كان ما أتته الدولة أو شخص القانون الدولي يُعدّ مخالفًا للواجبات التي تفرضها قواعد الأخلاق الدولية أو لمبادئ العدالة والإنسانية ومن أمثلة المخالفات من هذا النوع استعمال الكذب والخداع،<sup>(٢٠)</sup> وقد يكون هذا الكذب والخداع في صورة دعاية تبث بواسطة الأقمار الصناعية بغرض الإضرار بالآخر.

مما سبق يتضح أنّ الدعاية الضارة والهدامة التي تستهدف الإساءة والتجريح وإهانة كرامة الإنسان والانتقاص من قدره، أو التي تثير البغضاء والعداء والكراهية بين المجتمعات أو شعوب العالم، تعد ضررًا معنويًا وعملاً غير مشروع وفقًا لأحكام القانون الدولي العام، وأي شخص قانوني من أشخاص القانون الدولي العام يمارس هذا النوع من الدعاية الضارة بهدف الإضرار بالآخر، فهو إذن يمارس عملاً غير مشروع تترتب عليه مسؤولية دولية. وأساس المسؤولية الدولية في هذه الحالة هو نظرية الفعل غير المشروع، وذلك لأنّ مسلك الدولة عند قيامها بالدعاية العدائية يخالف الالتزامات التي يفرضها القانون الدولي العام والمتعلقة بالامتناع عن التدخل في شؤون الدول الداخلية أو الدعاية للحرب أو غيرها من أنواع الدعاية.<sup>(٢١)</sup>

## المطلب الثاني

### الجاسوسية من الفضاء الخارجي

في تناولنا لموضوع الجاسوسية من الفضاء الخارجي بواسطة الأقمار الصناعية، نتناولها بوصفها ضررًا ناجمًا عن إساءة استعمال نظم وبرامج الأقمار الصناعية، هذا الضرر الناجم من فعل الجاسوسية حيال الدولة المتجسس عليها يشكل خطرًا كبيرًا على أمنها واستقرارها، ويؤثر في سلامة أراضيها، بمعنى آخر إنّ الجاسوسية من الفضاء الخارجي هي إحدى صور الضرر الناجمة عن برامج الأقمار الصناعية والأجسام الفضائية، وهناك إجماع على أنّ جمع المعلومات عن أي دولة بغرض إساءة استعمالها يعد عملاً غير مشروع يحرمه القانون الدولي.

يذكر العديد من الفقهاء، استنادًا إلى التقارير العلمية والعسكرية، أنّ هناك خطرين رئيسيين تتعرض لهما الدولة في زمن السلم من الفضاء الخارجي من أي ارتفاع، الأول والأكثر خطورة هو أسلحة الدمار الشامل والثاني هو الجاسوسية.<sup>(٢٢)</sup>

تتميز الأقمار الصناعية التي تعمل في الفضاء الخارجي، بأنّ لها إمكانيات مزدوجة، فبجانب استخداماتها المدنية يمكنها الحصول على معلومات على جانب كبير من السرية، لأنّ التصوير الفضائي أكثر شمولًا ودقة وأوفر ثمنًا، والتتصت بواسطة الأقمار الصناعية أكثر دقة وأيسر عملاً.

ويعتمد الاستطلاع بالأقمار الصناعية على التقاط الصور بالكاميرات العادية أو بالتصوير الراداري أو بكاميرات التصوير بالأشعة تحت الحمراء، ومنها كاميرات اكتشاف الموارد الأرضية "الاندسات" التي تستخدم أيضًا للتجسس وهي قادرة على تصوير أدق التفاصيل الطبوغرافية فوق سطح الأرض، وهي قادرة في الوقت نفسه على التصنت على أدق الأحاديث والمكالمات.<sup>(٢٣)</sup>

هكذا، صار العالم مكشوفًا لمن يطلقون أقمارهم؛ إذ تصور الأقمار ما تحتها من معالم وترسلها لمطلقها، وتفعل ذلك برغبة من الآخرين أو رغما عنهم، أي أنّ هناك الآن أكبر قرصنة فضائية، وهذه القرصنة لا حدود لها، ففي النهار تصوّر الأقمار ما تحت مداراتها بالكاميرات العادية، وفي الليل تصوّر بكاميرات تعمل بالأشعة تحت الحمراء، ولا نعني تصوير ما هو بارز على وجه الأرض من منشآت وجيوش ومستودعات، بل تقدموا في تقنيات الأقمار، حتى صارت هذه الأقمار قادرة على تصوير ما هو موجود داخل البيوت والمنشآت والمستودعات والمغاور، وبتقنيات دقيقة تزداد تطورًا؛ وتستقبل الحواسيب على الأرض ما تصوره هذه الأقمار، ثم تعيد تركيب جزئياتها لتظهر بأوضح شكل يمكن تخيله، ومن ثم يمكن القول إن التقدم في صناعة أقمار التجسس جعلت كل الترسانات العسكرية مفضوحة الأسرار.

وباتفاق الجميع، فإنّه ما من قمر اصطناعي يُطلق للفضاء إلا ويكون التجسس على الآخرين أحد أهدافه، وتعد أقمار الاستطلاع الإلكتروني من أكثر الأقمار الصناعية تقدمًا، فهي تحوي معدات إلكترونية متطورة، وتختص بجمع وتحليل الإشارات اللاسلكية المتعلقة بالقوات المسلحة، ومن أهمها تلك التي يتم تبادلها بين الوحدات العسكرية، وكذلك تلتقط هذه الأقمار كافة إشارات الرادار الخاص بنظم الدفاع الجوي، ومن السفن الحربية، ومن نظم التحكم في القذائف الموجهة، ومن نظم الإنذار المبكر وغيرها.

## - موقف الفقه الدولي من الجاسوسية من الفضاء الخارجي:

يعد القانون الدولي العام التجسس عملاً مشروعاً، وأن واقعة التجسس في النزاعات المسلحة الدولية بعد ذاتها ليست مخالفة لأحكامه الدولية، بل ضرورة من ضرورات الحرب غير المحظورة دولياً التي يمكن أن تلجأ لها الدولة ضد أعدائها في أثناء النزاعات المسلحة.

ولا شك أن هذه المسألة كان لها صدَى بين فقهاء القانون الدولي، فقد عد بعض الفقهاء التجسس تصرفاً حربياً يتعارض مع قواعد القانون الدولي العام، وأنه يمثل تهديداً وانتهاكاً للوحدة الإقليمية وسيادة الدولة إلا أن رأي أغلب فقهاء القانون الدولي العام أن التجسس وسيلة من وسائل الحرب المشروعة، يبرره بعضهم إلى عدم وجود أي نص قانوني دولي يحرمه. بل إن عملية جمع المعلومات في زمن النزاعات المسلحة هي أحد الأعمال الجائزة على وفق ما جاءت به المادة (٢٤) من لائحة لاهاي لسنة ١٩٠٧؛ إذ نصت على أنه: (يجوز اللجوء إلى خدع الحرب والوسائل اللازمة لجمع المعلومات عن العدو والميدان)؛ لذا فإن التجسس يعد عملاً مشروعاً لكونه أحد طرق جمع المعلومات،<sup>(٢٤)</sup> ويشير بعض فقهاء القانون الدولي إلى أنه قد جرى العرف الدولي على أن للدول المتحاربة استخدام ما تشاء من الجواسيس للحصول على المعلومات التي تهمها في إدارة الأعمال الحربية.

في المقابل هناك اتفاق على أنّ الجاسوسية في زمن السلم عمل غير مشروع يترتب على هذا الفعل مسؤولية دولية، لكن الخلاف الواقع هنا بين الفقهاء هو أنّ فريق من الفقهاء وبالخصوص الفقه الغربي يرى أنّ الجاسوسية من خارج أقاليم الدول تعد عملاً مشروعاً قياساً على أعالي البحار والفضاء الجوي الذي يعلو البحر العالي وبذلك وبحسب هذا الرأي فإنّ التجسس من الفضاء الخارجي يعد مشروعاً ولا يعد انتهاكاً لسيادة الدول، وعملاً بمبدأ حرية الفضاء الخارجي.

ويرى بعض فقهاء هذا الاتجاه أنّ التجسس ليس مخالفاً للعرف الدولي، ويقررون أنه لا يعد من وجهة النظر الدولية خطأً قانونياً أو سياسياً أو أخلاقياً، ويترتب على ذلك مشروعيته.<sup>(٢٥)</sup>

ومن أبرز فقهاء هذا الاتجاه الفقيه الغربي "ستون" الذي يحاول شرح هذا المفهوم بقوله: "إنّه كان من الممكن القول بأنّ الجاسوسية عمل غير مشروع، عندما كانت الجاسوسية عملاً أنانياً مفرداً، وتقوم به الدولة للسيطرة على دولة أخرى، أمّا في حالة الجاسوسية في العصر الحديث، فإنها تختلف عن ذلك، فهي مخصصة لمنع هجوم نووي مفاجئ، سيؤدي في حالة حدوثه إلى اندلاع حرب نووية عالمية ثالثة يمكن أن تدمر العالم، ومن ثم، فالجاسوسية من الهواء أو الفضاء الخارجي أداة لتحقيق مصلحة جماعية وليست أداة لتحقيق أنانية لدولة واحدة."<sup>(٢٦)</sup>

بينما يذهب الفريق الثاني من الفقهاء وبالخصوص الفقه الشرقي إلى أن التجسس من أي مكان يعد عملاً غير مشروع ويمثل عدواناً على سيادة الدول نتيجة الأضرار الناجمة عن التجسس حيال الدولة المستهدفة من التجسس.

يقول الفقيه "جال": "إنّ الاستطلاع من الفضاء يعد أهم شكل من أشكال الاستخدام العسكري، الذي بدوره يهدد المصالح الحيوية لتلك الدولة التي تقع ضحية العدوان".

ويقول الفقيه "زوكوف": "طبقاً لقواعد القانون الدولي الحالية فإنّ أي تجسس بما في ذلك التجسس الذي يمارس بمساعدة الأقمار الصناعية يعد انتهاكاً غير مقبول لأمن الدول"، وهو أيضاً ما ذهب إليه الفقيه البولندي "ماكوفسكي" بقوله: "قد يتعرض أمن الدولة للخطر من الفضاء الخارجي لعدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها النقاط الصور لتحقيق أهداف عدوانية".<sup>(٢٧)</sup>

يقول الفقيه البلغاري "ماركوف": "إنّ إطلاق قمر صناعي إلى الفضاء بهدف الاستطلاع مزود بأجهزة تصوير ذات حساسية شديدة، دون إذن من الدول الأخرى، يسبب أخطاراً جسيمة على الدول"، ويشارك الفقهاء السابقين بالموقف من التجسس من الفضاء الفقيه الغربي "Falk" الذي يقول: "إن برنامج المراقبة من الفضاء يعد بالتأكيد محاولة لتقويض قواعد الأمن لدولة خصم ذات سيادة في وقت السلم".<sup>(٢٨)</sup>

كما يقول الفقيه "دوسس": والرأي عندي أنّ الجاسوسية من الهواء والفضاء الخارجي جاسوسية، وإذا كانت هناك فوارق بينهما وبين الجاسوسية التقليدية في الوسائل المستخدمة في تنفيذها، فإنّ ذلك لا يغير من الأمر شيئاً، فهو أمر منطقي يسمح به التطور العلمي الحالي خاصة وإنّ الشرط الجوهري في اعتبار تصرف ما جاسوسية من عدمه -سواء أكانت الجاسوسية تقليدية أو من الهواء والفضاء الخارجي- هو محاولة الحصول على معلومات سرية عن دولة أجنبية دون موافقتها وهو ما تأخذ به القوانين الوطنية للدول جميعاً".<sup>(٢٩)</sup>

### الموقف الأمريكي:

يمكن تلخيص الموقف الأمريكي من هذه المسألة من خلال تصريح رئيسه السابق "آيزنهاور"؛ إذ جاء في كلامه: "إنّ التصوير الجوي هو إحدى الوسائل التي يلجأ إليها الغرب لحماية مصالحه ضد التقدم المضطرد للاتحاد السوفيتي، وإنّ المعلومات التي تحصل عليها هذه الأقمار لها أهمية عسكرية عظيمة، تبررها اعتبارات الأمن القومي للولايات المتحدة الأمريكية"، وكذلك تصريح المستشار القانوني لوزارة الخارجية الأمريكية "ميكور" والذي جاء في تصريحه: "نعد ملاحظة الأرض من الفضاء نشاطاً مشروعاً ومسموحاً به في استكشاف واستخدام الفضاء فالملاحظة لا تؤدي أو تهدد بإحداث خسارة أو ضرر لأي شخص أو لأي شيء على الأرض".<sup>(٣٠)</sup>

### - موقف الاتحاد السوفيتي سابقاً من الجاسوسية من الفضاء الخارجي:

يمكننا التعرف على الموقف السوفيتي بخصوص هذه المسألة من خلال الإعلان الذي تقدم به في العام ١٩٦٢ بخصوص المبادئ الأساسية التي تحكم نشاط الدول في الفضاء الخارجي؛ إذ جاء في المادة الثامنة من الإعلان ما نصه: "إنّ استخدام الأقمار الصناعية في جمع معلومات المخابرات عن أراضي دولة أجنبية، لا يتفق مع أهداف البشرية في غزوها للفضاء الخارجي" ويتأكد الموقف نفسه مرة أخرى من الحكم الوارد بالمادة الثانية الفقرة السادسة من الاقتراح السوفيتي في شأن المعاهدة الخاصة بإنقاذ رواد الفضاء وإعادتهم ورد الأجسام المطلقة في الفضاء الخارجي، الذي جاء فيه: "لا تعاد مركبات الفضاء الموجودة في أراضي دولة أخرى إذا اكتشفت بها أجهزة مخصصة لجمع معلومات المخابرات".<sup>(٣١)</sup>

### - موقف الفقه العربي من الجاسوسية من الفضاء الخارجي:

على الرغم من أنّ الدول العربية لا تعد من الدول الفضائية، وجميع الأقمار الصناعية التي تمتلكها تم إطلاقها بتكنولوجيا أجنبية وليست عربية، فإنّ الفقه القانوني العربي كان أسبق من التكنولوجيا العربية؛ إذ أبدى رأيه وموقفه من مسألة التجسس من الفضاء الخارجي.<sup>(٣٢)</sup>

يرى الفقيه العربي الدكتور إبراهيم شحاتة عدم شرعية أعمال التجسس من الفضاء الخارجي حتى بافتراض أن هذه الأعمال لا تمس سيادة أي دولة.<sup>(٣٣)</sup>

وهو ما أكده الدكتور محمد وفيق أبو أتله، إذ يرى أنّ التجسس بواسطة الأقمار الصناعية من الفضاء الخارجي يعد أمراً غير مقبول مطلقاً، إذ إنه يشكل مخالفة دولية لها خطورتها الشديدة على السلم والأمن الدوليين.<sup>(٣٤)</sup>

بينما يرى الدكتور ممدوح فرجاني خطاب مشروعية مثل هذه الأعمال؛ إذ يقول: "إنّ الاستشعار عن بعد حتى ولو كان للأغراض العسكرية، فإنّه لا يعد اعتداءً مباشراً من دولة على دولة أخرى، وهو لا يعد عملاً غير قانوني أو عدواني، ومن ثمّ فإنّه غير محرم بواسطة القانون الدولي".<sup>(٣٥)</sup>

### - نموذج من الجاسوسية الفضائية في واقعنا المعاصر:

على الرغم مما تتمتع بها المشروعات الفضائية الأمريكية الحديثة من تقنيات عالية ومتطورة تمكنها من أداء دور كبير في جميع المجالات سواءً كانت عسكرية أو مدنية، ناهيك عن امتلاك الولايات المتحدة الأمريكية لأنظمة فضائية كثيرة للتجسس، على درجة عالية من التقنية الحديثة، وعلى الرغم من تسيدها وانفرادها في النظام العالمي الجديد، فإنها ما زالت تعمل جاهدة على تطوير أنظمتها الخاصة بالتجسس من الفضاء الخارجي، وإنشاء أنظمة جديدة لهذا الغرض أكثر تطوراً وتقدماً وتتعاون

مع دول أخرى في هذا المجال، ففي العام ١٩٩٨ وبالتحديد في شهر أبريل أكد تقرير للبرلمان الأوروبي بعنوان "التقييم التقني للسيطرة السياسية" أنّ هناك نظامًا كونيًا للتجسس يغطي جميع أرجاء كوكب الأرض، ويستخدم الأقمار الصناعية "انتلسات" لالتقاط كل عملية اتصال تتم في العالم سواء تليفونية أو بالفاكس أو بالتلكس أو بالوسائل الالكترونية، وتتقاسم خمس دول نتائج هذا التنصت وهي: الولايات المتحدة الأمريكية كشريك رئيسي وبريطانيا وكندا وأستراليا ونيوزلندا، ويعرف هذا النظام باسم "ايشلون" وهو نظام قادر على فرز أكثر من اثنين مليون محادثة تليفونية أو اليكترونية خلال دقيقة واحدة سواء كانت محادثة شخصية أو سياسية أو اقتصادية، وأنّ له ست قواعد أرضية منها اثنتان في بريطانيا (مورينستون ومينيت هيل) كل هذه المعلومات التي يقوم بجمعها "ايشلون" مستقرها الأخير في وكالة الأمن القومي الأمريكي، وهي إحدى مجموعات المخابرات الأمريكية "CIA" تحتفظ بما يهّمها وتوزع المعلومات على شركائها الأربعة، وتستقبل قواعد "ايشلون" كل اتصالات كوكب الأرض عبر خمسة وعشرين قمرًا صناعيًا "انتلسات" ويعود تاريخ هذا المشروع إلى عصر الحرب الباردة بين المعسكر الغربي الذي تنزعه أمريكا والمعسكر الشرقي الذي يتزعمه حين ذاك الاتحاد السوفيتي سابقًا.<sup>(٣٦)</sup>

**من جانبنا نرى أنّ الجاسوسية من الفضاء الخارجي، بغض النظر اتفقنا أو اختلفنا على مشروعيتها أو عدم مشروعيتها، إلا أنها في الأخير تشكل ضررًا على الدولة المتجسس عليها سواء كان هذا الضرر ماديًا أو معنويًا، والجاسوسية من أي مكان تمت، بالمنطق تعد عملاً عسكريًا بامتياز ولا يمكن قبول أي تفسير آخر لمعنى الجاسوسية، وإلا ما حاجة وهدف دولة بجمع معلومات عن دولة أخرى، هل لتهديتها إليها؟! فلو كان ذلك كذلك لثم الاستطلاع والتجسس بالتعاون والموافقة بين الدولتين، وهنا يمكن أن نسميه تعاون مشترك بينهما ولا غبار عليه، أما في حالة العكس فهنا تكمن المشكلة. علمًا أن الجاسوسية هي الخطوة الأولى والمهمة في أي عدوان موجه لدولة ما، وبحصول الضرر فعلاً نكون أمام عمل غير مشروع دوليًا، ومن هذا المنطلق باستطاعتنا أن نقول إنّ الجاسوسية من الفضاء الخارجي بواسطة برامج الأقمار الصناعية التي يترتب عليها أضرارًا ماديّة ومعنوية بالدول المتجسس عليها، تعد مخالفة للقانون الدولي وترتب مسؤولية دولية توجب التعويض عن الأضرار الناجمة من فعل الجاسوسية، حتى وإن كانت تتم من منطقة حرة لا تخضع لسيادة أي من الدول.**

### المطلب الثالث

## أضرار الاستشعار عن بعد من الفضاء الخارجي بواسطة الأقمار الصناعية

### الاستشعار من بعد:

يعرف الاستشعار من بعد بأنه: "علم وفن الحصول على معلومات عن شيء أو ظاهرة أو منطقة ما من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام جهاز إحساس لا يتصل بالشيء أو المنطقة أو الظاهرة التي يتم دراستها أو فحصها."<sup>(٣٧)</sup>

ويعرف أيضًا أنه: استشعار سطح الأرض من الفضاء باستخدام خواص الموجات الكهرومغناطيسية التي تصدرها أو تعكسها أو تحيدها الأجسام المستشعرة، من أجل تحسين إدارة الموارد الطبيعية واستغلال الأراضي وحماية البيئة.<sup>(٣٨)</sup>

يتكون نظام الاستشعار من جزء فضائي مهمته جمع البيانات الأولية وتسجيلها ونقلها إلى الأرض، بواسطة أجهزة التحسس المحمولة على متن جسم فضائي، وهذا النشاط إما أن يكون تحت سيطرة دولة أو منظمة دولية أو ناتجًا عن تعاون ثنائي أو متعدد الأطراف. أما جزء الأرض فيتألف من محطات تتلقى البيانات، ونظام التوزيع للبيانات المجهزة وهذه البيانات تخضع للتفسير لتكون قابلة للاستخدام المباشر والأثر القانوني المترتب على هذا التقسيم هو أنّ القواعد القانونية المطبقة على منطقة الفضاء تختلف عن تلك المطبقة على الجزء الأرضي من النشاط. فالذي يحكم أنشطة التحسس النائي في الجزء الفضائي، مبادئ القانون الدولي، بما في ذلك ميثاق الأمم المتحدة ومعاهدة الفضاء الخارجي.

وبذلك تمارس الدول أنشطة التحسس النائي بواسطة الأقمار الصناعية استنادًا إلى مبدأ حرية استخدام الفضاء الخارجي واستكشافه الوارد في نص المادة الأولى من معاهدة الفضاء الخارجي.<sup>(٣٩)</sup>

مما تجدر الإشارة إليه أنّ تعبير الأضرار الناجمة عن الأجسام الفضائية لا يعني قصر مفهوم الضرر على ما ينجم عن اتصال واصطدام واحتكاك الجسم بالأشخاص أو الممتلكات، فالمسؤولية ليست قاصرة على الأضرار الناجمة بدون سقوط الأجسام الفضائية وأنه من المتصور حدوث الضرر بدون سقوط الجسم الفضائي على الأرض وذلك في حالة أن يباشر الجسم الفضائي نشاطًا يلحق ضررًا بالدول أو بالأشخاص أو الممتلكات، وإذا كان من الصعوبة أن نتقبل بأن يمتد سلطان اتفاقية المسؤولية ليشمل الأضرار المتصورة من التطبيقات العملية للأنشطة الفضائية كما هو الحال في تكنولوجيا الاستشعار من بعد بواسطة الأقمار الصناعية، إلا أنه قد يترتب على هذه التقنية آثار سلبية على المصالح الوطنية للدول مثل التعرف على مناطق وجود الثروات الطبيعية كالبتترول والمياه داخل

إقليم دولة ما، والذي من شأنه إضعاف قدرتها التفاوضية مع الدول التي حصلت على هذه المعلومات عند التفاوض بخصوص استكشاف المعادن والثروات الطبيعية في هذه المناطق.<sup>(٤٠)</sup>

لقد بدت الخلافات السياسية الناتجة عن أنشطة الاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي واضحة منذ بدأت مراقبة الأرض بواسطة المركبات الفضائية، فلم يمض وقت طويل على الأنشطة حتى بدأت الدول في المطالبة بتنظيم قانوني دولي لنشاط الاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي.<sup>(٤١)</sup>

ويأتي الاستشعار من بعد بوصفه أحد أنشطة الفضاء التي لها آثار كبيرة على الدول الأخرى غير القائمة بالاستشعار، وتشمل هذه الآثار جوانب عديدة منها ما يتعلق بالأمن ومنها ما يتعلق بالاقتصاد، ومنها ما يتعلق بالنواحي السياسية والاجتماعية وبصورة عامة فإنّ أنشطة الاستشعار من بعد تؤثر إلى حد كبير على سيادة الدول.<sup>(٤٢)</sup>

تجدر الإشارة إلى إنّ الضرر الناتج عن أنشطة الاستشعار من بعد بواسطة الأقمار الصناعية يعد من الأضرار العابرة للحدود، فالمسؤولية عن الأفعال التي لا يحظرها القانون الدولي أصبحت مستقرة في إطار الأنشطة أو الحالات التي تحدث داخل نطاق الولاية الإقليمية لإحدى الدول، ثم يتجاوز الضرر هذا النطاق ليصيب دولة أخرى، وقد يترتب على هذه التقنية آثار أكثر خطورة تتمثل في حالة البيانات التي تجمعها الدولة القائمة بالاستشعار من بعد لتستخدمها فيما يضر بالدولة المستشعرة، وكذلك نقل البيانات التي تجمعها الدولة القائمة بالاستشعار إلى طرف ثالث يسيء استخدامها مما يضر بالدولة المستشعرة.

ولا يعني اشتراط كون الضرر واقعاً ضرورة أنه أحدث آثاراً مادية، فقد يكون الضرر معنوياً حيث يجمع الفقه والقضاء على التعويض عنه ولا شك أن ما تسببه أنشطة الاستشعار من بعد بواسطة الأقمار الصناعية من هتك أسرار الدول الأخرى ومعرفة البيانات سواء كانت مدنية أو عسكرية والموارد والتفاصيل عن الدول الأخرى، وفيما يتعلق بأراضيها وما تحت أراضيها يمثل ضرراً بالغاً بالمصالح السياسية والقومية والأمنية للدول المستشعرة من قبل الدول القائمة بالاستشعار.<sup>(٤٣)</sup>

### بعض الأضرار الناجمة عن الاستشعار من بعد بواسطة الأقمار الصناعية:

#### - أضرار اقتصادية:

قيام أقمار الاستشعار من بعد بجمع المعلومات عن ثروات الدول النامية دون أن تصل هذه المعلومات إلى الدول النامية، وتستطيع الدول القائمة بالاستشعار أن تستخدم هذه المعلومات فيما يحقق فائدتها وربما كانت الدولة التي تتعلق بها المعلومات المتداولة تحاول لأسباب خاصة بها أن تحيط بالكتمان ثرواتها المعدنية أو حالة المحاصيل فيها كما أن مثل هذه الدولة من ناحية أخرى قد لا يكون لديها علم بالثروة المعدنية هذه، لكنها لا تستطيع في تلك الظروف أن تحول دون ذبوع المعلومات

قبل وقت كافٍ تكون فيه السلطات قد استكشفت الموقع المعني، وقررت السياسة التي تتخذها إزاء هذا الأمر وقد تهرع شركات خاصة أجنبية يتصافد حصولها على هذه المعلومات للحصول على امتياز في أراضي معينة قبل أن تفيق الحكومات المعنية.

وطبقاً للقرار ٦٢٦ للدورة السابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة، لا ينبغي لأية دولة أن تعوق ممارسة أي دولة لسيادتها على مواردها الطبيعية، لكنه من الممكن البرهنة على أن أقمار الاستشعار من بعد تؤدي تماماً إلى هذه النتيجة، ولا توجد وسيلة للحيلولة دون ذلك وربما قيل إنّه من الضروري- طبقاً للقرار نفسه- أن تبلغ الدولة المعنية على الفور بالمعلومات التي تم جمعها ولكنه كيف يمكن أن يكون لهذا القرار معنى إذا لم تكن هناك إمكانيات لاستقبال هذه المعلومات أو معالجتها أو تحليلها عن خبرة.<sup>(٤٤)</sup>

ومن هنا تظهر أهمية ما تقدمه التوابع الاصطناعية للاستشعار من بعد من معلومات عن المصادر الطبيعية والثروات المعدنية للدول النامية وخاصة أنّ تلك المعلومات ضرورية في عملية التقدم والتنمية الاقتصادية ولا سيما في مجال الزراعة والغابات والمحيطات وعلوم المياه والاستكشافات المعدنية.<sup>(٤٥)</sup>

لعل أكبر مثال على التهديد الاقتصادي، أن تعلن دولة مقدار المحصول الزراعي في دولة أخرى، فإنّ هذا سوف يضع الأخيرة تحت رحمة الأولى اقتصادياً وسوف يجعل هذه الدولة القائمة بالاستشعار في وضع أفضل عند المساومة مع الدولة المستشعرة، وبهذا يمكن أن تفقد الدولة المستشعرة سيطرتها على اقتصادها القومي.<sup>(٤٦)</sup>

#### أضرار سياسية وأمنية:

بدأت الخلافات السياسية الناتجة عن أنشطة الاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي واضحة منذ بدأت مراقبة الأرض بواسطة المركبات الفضائية، فلم يمض وقت طويل على هذه الأنشطة حتى بدأت الدول في المطالبة بتنظيم قانوني دولي لنشاط الاستشعار من بعد.<sup>(٤٧)</sup>

#### المسؤولية الدولية عن أنشطة الاستشعار من بعد بواسطة الأقمار الصناعية:

وعلى الرغم من أنّ قرار الأمم المتحدة الصادر في ٣ ديسمبر ١٩٨٦ بشأن الإعلان الخاص بالمبادئ المتعلقة باستشعار الأرض من بعد من الفضاء الخارجي، قد أكد على مبدأ المسؤولية الواردة في المادة السادسة من معاهدة الفضاء الخارجي لعام ١٩٦٧، فإنّه أغفل الإشارة إلى اتفاقية المسؤولية لعام ١٩٧٢، وأكد في المبدأ الرابع عشر على تحمل الدولة التي تقوم بتشغيل أقمار اصطناعية للاستشعار من بعد المسؤولية الدولية عن مباشرة أنشطتها، وكفل إليها بتلك الأنشطة وفقاً لهذه المبادئ وقواعد القانون الدولي، بغض النظر عما إذا كانت تلك الأنشطة تضطلع بها كيانات حكومية أو غير

حكومية أو يضطلع بها عن طريق منظمات دولية تكون هذه الدول أطرافاً فيها، وهذا المبدأ لا يخل بانطباق قواعد القانون الدولي بشأن مسؤولية الدول عن أنشطة الاستشعار من بعد.<sup>(٤٨)</sup>

من الملاحظ أنّ اتفاقية المسؤولية لم تتناول الضرر الناتج عن أنشطة الاستشعار من بعد من جمع بيانات بواسطة الجسم الفضائي التي يؤدي استخدامها إلى الأضرار بالدولة المستشعرة ولم تشر إلى المطالبة بالتعويض عن الأضرار التي تنشأ عن استخدام بيانات الاستشعار من بعد، فمن غير المحتمل أن تتسبب التوابع الاصطناعية لمصادر الأرض العاملة بأجهزة الاستشعار من بعد في ضرر يوجب للمسؤولية، تمثل هذه التوابع سلبية لا تصدر أية انبعاثات ضارة في الوقت الحالي طبقاً لمعيار الضرر الذي حددته اتفاقية المسؤولية.<sup>(٤٩)</sup>

وبعد استمرار النقاش حول أنشطة الاستشعار من بعد سواء في مرحلة جمع البيانات، أو في مرحلة نشرها وتوزيعها، لم تتمكن الدول المستشعرة من أن تجد في القانون الدولي ما يحمي مصالحها، وحتى بعد صدور قرار الأمم المتحدة رقم ٦٥/٤١ لعام ١٩٨٦ الذي يحتوي على مبادئ الاستشعار من بعد، فما زالت هذه الدول تبحث عن ملجأ يحميها من الآثار السلبية، التي قد تضر بمصالحها خاصة وأنه لا يوجد في القانون الدولي ما يحرم القيام بالاستشعار من بعد أو نشر البيانات أو المعلومات، بالذات بعد أن سمحت الكثير من الدول للقطاع الخاص بالقيام بأنشطة عديدة في هذا المجال. ولا تجد الدول من الإجراءات الوقائية التي يمكن أن تتخذها سوى لجوئها للتشريعات الوطنية والقانون الداخلي، الذي يمكن أن تصوغه بحرية كاملة بعيداً عن فضول الآخرين لتحمي نفسها من الآثار السلبية للاستشعار من بعد.<sup>(٥٠)</sup>

وقد نادى المندوب البريطاني على أن القانون الدولي الحالي لا يضع أية قيود على عمليات رصد الأرض والبيئة بما في ذلك عمليات مسح المصادر الطبيعية، التي يتم إجراؤها خارج حدود السيادة الوطنية للدول ومن ثم لا توجد هذه القيود على الأنشطة التي تمارس في الفضاء الخارجي، وزيادة على ذلك يقول المندوب البريطاني أنه لا يوجد نص يقيد ذلك في معاهدة الفضاء الخارجي، أو أية اتفاقيات دولية مماثلة، أو في أي قاعدة عرفية دولية.

إلا أن حرية الدول المقيدة في الحصول على معلومات عن المصادر الطبيعية للدول الأخرى، تعتمد على مبدأ سيادة الدولة وحققها في حماية نفسها ضد الآثار الضارة التي قد تلحقها من جراء تطفل الدول الأخرى التي تستخدم الاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي؛ إذ إن سيادة الدولة تتمثل في سيطرتها على ثرواتها ومصادرنا الطبيعية، هذه الفكرة دعمتها الدول النامية بشدة، كما تلقى وجهة النظر المقيدة للحصول على المعلومات والتأييد والدعم فيما يسمى بإعلان بوغوتا الصادر سنة 1976، فقد عبر مندوب الهند في الندوة العشرين لقانون الفضاء الخارجي عن قلقه عندما حذر من إمكانية لجوء الدول والشركات الكبرى والاتحادات إلى استخدام البيانات المتحصل عليها من أقمار الاستشعار عن بعد كأداة

للاستغلال الاقتصادي؛ مما يؤدي إلى السيطرة على المصادر الطبيعية ومصادر الطاقة للدول، وهو الأمر الذي ينتج عنه العبودية بين الدول.

كما يمكن الإقرار بأن معاهدة الفضاء الخارجي والتشريعات الناتجة عنها، بالإضافة إلى إعلانات المبادئ الخاصة بسيادة الدولة على مصادرها الطبيعية، لا تجعل الاستشعار على أقاليم أو أراضي الدول الأخرى أو جمع المعلومات عن المصادر الطبيعية دون موافقتها عملاً قانونياً؛ إذ يجب وضع حدًا فاصلاً بين عملية جمع المعلومات عن أراضي الدول الأخرى ومصادرها الطبيعية في حد ذاتها، وبين استخدام هذه المعلومات للإضرار الاقتصادي والسياسي بالدول الأخرى، مثل شراء المصادر الطبيعية أو الأراضي بأقل من قيمتها الحقيقية.<sup>(٥١)</sup>

### النتائج:

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها، الآتي:

- ١- إنَّ الدعاية الضارة والهدامة التي تستهدف الإساءة والتجريح أو التي تثير البغضاء والعداء والكراهية بين المجتمعات أو شعوب العالم، تعد ضرراً معنوياً وعملاً غير مشروع وفقاً لأحكام القانون الدولي العام، وأي شخص قانوني من أشخاص القانون الدولي العام يمارس هذه النوع من الدعاية الضارة بهدف الإضرار بالآخر، فهو يمارس عملاً غير مشروع تترتب عليه مسؤولية دولية.
- ٢- جاء نص المادة السادسة من معاهدة الفضاء الخارجي لسنة ١٩٦٧ لتؤكد تحمل أشخاص القانون الدولي، المسؤولية عن أنشطتها الفضائية دون تحديد لنوعية الأنشطة بما يفيد الإطلاق. وهذا يعني دخول الأضرار الناجمة عن البرامج الفضائية مثل الدعاية الضارة أو التجسس والاستشعار عن بعد ضمن الأنشطة الفضائية التي تسأل عنها الدول إذا تسبب في الإضرار بالغير.
- ٣- تتعدد المسؤولية الدولية الأدبية إذا كان ما أتته الدولة أو شخص القانون الدولي يعد مخالفاً للواجبات التي تفرضها قواعد الأخلاق الدولية أو لمبادئ العدالة والإنسانية ومن أمثلة المخالفات من هذا النوع استعمال الكذب والخداع، وقد يكون هذا الكذب والخداع في صورة دعاية تبث بواسطة الأقمار الصناعية بغرض الإضرار بالآخر.
- ٤- القانون الدولي يجيز أعمال الجاسوسية في وقت الحرب والنزاعات بجميع صورها ومن كل الأمكنة، إلا أن القانون الدولي لم يتطرق إلى الجاسوسية في وقت السلم.
- ٥- إنَّ الجاسوسية من الفضاء الخارجي في وقت السلم بواسطة برامج الأقمار الصناعية التي يترتب عليها أضرار مادية ومعنوية بالدول المتجسس عليها، تعد مخالفة للقانون الدولي وترتب مسؤولية دولية توجب التعويض عن الأضرار الناجمة من فعل الجاسوسية، حتى وإن كانت تتم من منطقة حرة لا تخضع لسيادة أي من الدول.



- ٦- اتفاقية المسؤولية لسنة ١٩٧٢ تطرقت إلى الأضرار المادية فقط دون الأضرار المعنوية الناجمة عن برامج الأجسام الفضائية "برامج البث التلفزيوني المباشر، الجاسوسية، الاستشعار من بعد".
- ٧- إن ما تسببه أنشطة الاستشعار من بعد بواسطة الأقمار الصناعية من هتك أسرار الدول الأخرى ومعرفة البيانات سواء كانت مدنية أو عسكرية والموارد والتفاصيل عن الدول الأخرى، وفيما يتعلق بأراضيها وما تحت أراضيها يمثل ضرراً بالغاً بالمصالح السياسية والقومية والأمنية للدول المستشعرة من قبل الدول القائمة بالاستشعار يوجب المسؤولية الدولية.

### التوصيات:

- ٨- إعادة النظر بشكل عام في اتفاقية المسؤولية الدولية لسنة ١٩٧٢ وتجاوز ما شابها من القصور، بهدف استيعاب المستجدات في الأنشطة الفضائية، ومراعاة توسيع مفهوم الضرر ليشمل كل أنواع الأضرار المادية والمعنوية الناجمة عن الأجسام الفضائية بما فيها الأضرار الناجمة عن برامج الأجسام الفضائية.
- ٩- تعزيز مبدأ التعاون الدولي في استكشاف واستخدام الفضاء الخارجي بما يخدم جميع الدول وبالخصوص الدول النامية.
- ١٠- استكشاف واستخدام الفضاء الخارجي وفقاً لمبدأ لا ضرر ولا ضرار.
- ١١- وضع قيود دولية في مسألة نشر البيانات والمعلومات المتحصلة بواسطة أقمار الاستشعار عن بعد وذلك فيما يخص الموارد الطبيعية للدول النامية وبدون تمييز ولمصلحة جميع الدول.
- ١٢- وضع نظام قانوني يحرم الجاسوسية عبر برامج الأجسام الفضائية في وقت السلم.

### الهوامش:

- (١) د/ محمود حجازي محمود، النظام القانوني الدولي للاتصالات بالأقمار الصناعية، دار النهضة العربية القاهرة، ب.ط، ٢٠٠١، ص ٣٩٣.
- (٢) في. فيرشكتين - إي. فيسلفيسكي - إي. كامينتسكي، ترجمة مصطفى محمد أحمد، الفضاء الخارجي بين السياسة والقانون، ج ٢، ٢٠١٢، ص ١٣، ١٤.
- (٣) د/ هزوان الوز، الإعلام أدوار وإميراطوريات، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ٢٠١٢، ص ٩٣.
- (٤) د/ أحمد فوزي عبد المنعم. دار النهضة العربية القاهرة، 2002، ص ١٣٩.
- (٥) د/ جمال عبد الفتاح عثمان، المسؤولية الدولية عن عمليات البث المباشر العابر للحدود في ضوء أحكام القانون الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة المنوفية، ٢٠٠٨، ص ٢٠٨.
- (٦) محمد مصطفى يونس، النظرية العامة لعدم التدخل في شؤون الدول، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق - جامعة القاهرة، ١٩٨٥، ص ٧٠.
- (٧) د/ جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار النهضة العربية، ١٩٩٣، ص ٦٢٤.
- د/ أحمد فوزي عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٤١.

- (٨) د/محمود حجازي محمود، النظام القانوني الدولي للاتصالات بالأقمار الصناعية، مرجع سابق، ص ٣٩٤-٣٩٥.
- (٩) د/ أحمد فوزي عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٤١-١٤٢.
- (١٠) د/ جمال عبد الفتاح عثمان، مرجع سابق، ص ٢١٠.
- د/ أحمد فوزي عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٤٤.
- (١١) المرجع السابق، ص ١٤٥.
- (١٢) د/ جمال عبد الفتاح عثمان، مرجع سابق، ص ٢١١.
- (١٣) معاهدة المبادئ التي تحكم أنشطة الدول في استكشاف الفضاء الخارجي بما في ذلك القمر والأجرام السماوية، تم التوقيع عليها 17 يناير 1967، ودخلت حيز التنفيذ في 10 أكتوبر 1967.
- (١٤) العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية المادة (٢٠)،
- (١٥) د/ عصام زنتي، التلفزيون المباشر عبر الأقمار الصناعية، دراسة قانونية، دار النهضة العربية، ١٩٩١، ص ١٢٥.
- د/ جمال عبد الفتاح عثمان، مرجع سابق، ص ٢١١.
- (١٦) د/ عصام زنتي، المسؤولية الدولية عن الأضرار الناجمة عن الأجسام الفضائية، دار النهضة العربية ٢٠٠٢، ص ١٠٣.
- (١٧) معاهدات الأمم المتحدة ومبادئها المتعلقة بالفضاء الخارجي، مرجع سابق، ص ٥٠.
- (١٨) د/محمود حجازي محمود، النظام القانوني الدولي للاتصالات بالأقمار الصناعية، مرجع سابق، ص ٣٩٣.
- (١٩) د/ عصام زنتي، المسؤولية الدولية عن الأضرار الناجمة عن الأجسام الفضائية، مرجع سابق، ص ١٠٣.
- (٢٠) د/ محمد حافظ غانم، المسؤولية الدولية، معهد الدراسات العربية، القاهرة ١٩٦٢، ص ١٥.
- (٢١) د/محمود حجازي محمود، النظام القانوني الدولي للاتصالات بالأقمار الصناعية، مرجع سابق، ص ٣٩٥.
- (٢٢) د/ علي صادق عبد الحميد، أمن الدولة في النظام القانوني للهواء والفضاء الخارجي رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٧٩، ص ٣٣٢.
- (٢٣) د/ مجدي عبد الجواد سلامة، المسؤولية الدولية عن انتهاك سيادة الدول بتكنولوجيا الفضاء، رسالة دكتوراه كلية الحقوق، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠، ص ١١٢.
- (٢٤) ليث الدين صلاح حبيب، التجسس وأحكامه إبان النزاعات المسلحة الدولية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول، ص ٥٣.
- (٢٥) د/ منى محمود مصطفى، الجوانب القانونية والسياسية لمشاكل الفضاء الخارجي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1975، ص ٣٥٩.
- (٢٦) د/ مجدي عبد الجواد سلامة، مرجع سابق، ص ١١٥.
- (٢٧) د/ علي صادق عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٣٣٢-٣٣٦.
- (٢٨) المرجع السابق، ص ٣٣٧.
- (٢٩) المرجع السابق، ص ٤٠٥.
- (٣٠) د/ منى محمود مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٦٠.
- (٣١) د/ مجدي عبد الجواد سلامة، مرجع سابق، ص ١٣١-١٣٢.
- (٣٢) د/ مجدي عبد الجواد سلامة، مرجع سابق، ص ١٣٩.
- (٣٣) د/ إبراهيم فهمي شحاته، القانون الجوي الدولي وقانون الفضاء، ب.ط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٦، ص ٥٠٧.
- (٣٤) د/ محمد وفيق أبو آتله، تنظيم استخدام الفضاء، دار الفكر العربي، ط ١، ١٩٧٢، ص ٥٣٩.

- (٣٥) د/ ممدوح فرجاني خطاب، النظام القانوني للاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي، دار النهضة العربية، ١٩٩٣، ص ٣٥١.
- (٣٦) د/ مجدي عبد الجواد سلامة، مرجع سابق، ص ١١٨-١١٩.
- (٣٧) د/ حمادة طه عبد ربه، البعد القانوني للاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ١٢.
- (٣٨) قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الخاص بمبادئ الاستشعار عن بعد ٦٥/٤١ الصادر في ٣ / ١٢ / ١٩٨٦، المبدأ الأول الفقرة (أ)
- (٣٩) نعمان عطا الله الهيتي، استشعار الأرض من الفضاء الخارجي، رسالة ماجستير، كلية القانون والسياسة، جامعة بغداد، ١٩٨٦، ص ١٠.
- (٤٠) د/ عصام زناتي، المسؤولية الدولية عن الأضرار الناجمة عن الأجسام الفضائية، مرجع سابق، ص ١٠٥.
- (41) Vlasic.L.A., the Evolution of the International Code of conduct to Govern Remote Sensing by satellite: progress report, 3 Annals of air and space law, 1978.p.561.
- (٤٢) د/ ممدوح فرجاني خطاب، مرجع سابق، ص ٦.
- (٤٣) د/ صلاح الدين عامر، مقدمة في دراسة القانون العام، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٧٥٦.
- د/ حمادة طه عبد ربه، مرجع سابق، ص ٥١٦.
- (٤٤) د/ حمدي قنديل، اتصالات الفضاء، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ب-ط، ١٩٨٥، ص ٣٠.
- (٤٥) د/ ممدوح فرجاني خطاب، مرجع سابق، ص ٤٢.
- (٤٦) المرجع السابق، هامش الصفحة ٤٠٥.
- (٤٧) المرجع السابق، ص ٣٦.
- (٤٨) د/ عصام زناتي، المسؤولية الدولية عن الأضرار الناجمة عن الأجسام الفضائية، مرجع سابق، ص ١٠٥.
- (٤٩) د/ حمادة طه عبد ربه، مرجع سابق، ص ١٥٧.
- (٥٠) د/ ممدوح فرجاني خطاب، مرجع سابق، ص ٤٠٤.
- (٥١) ليلي بن حمودة، الاستخدام السلمي للفضاء الخارجي، دار هومه، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٤٧٤.

### المصادر

- (١) د/ إبراهيم فهمي شحاته، القانون الجوي الدولي وقانون الفضاء، ب.ط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٦
- (٢) د/ أحمد فوزي عبد المنعم. دار النهضة العربية القاهرة، 2002
- (٣) د/ جمال عبد الفتاح عثمان، المسؤولية الدولية عن عمليات البث لمباشر العابر للحدود في ضوء أحكام القانون الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة المنوفية، ٢٠٠٨.
- (٤) د/ جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار النهضة العربية، ١٩٩٣.
- (٥) د/ حمادة طه عبد ربه، البعد القانوني للاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- (٦) د/ حمدي قنديل، اتصالات الفضاء، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ب-ط، ١٩٨٥
- (٧) د/ صلاح الدين عامر، مقدمة في دراسة القانون العام، دار النهضة العربية، ١٩٩٥
- (٨) د/ عصام زناتي، المسؤولية الدولية عن الأضرار الناجمة عن الأجسام الفضائية، دار النهضة العربية ٢٠٠٢
- (٩) د/ عصام زناتي، التلفزيون المباشر عبر الأقمار الصناعية، دراسة قانونية، دار النهضة العربية، ١٩٩١



- ١٠) د/ علي صادق عبد الحميد، أمن الدولة في النظام القانوني للهواء وللفضاء الخارجي رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٧٩
- ١١) في. فيرشكتين- إي. فيسلفيسكي- إي. كامينتسكي، ترجمة مصطفى محمد أحمد، الفضاء الخارجي بين السياسة والقانون، ج ٢، ٢٠١٢.
- ١٢) ليث الدين صلاح حبيب، التجسس وأحكامه إبان النزاعات المسلحة الدولية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول.
- ١٣) د/ مجدي عبد الجواد سلامة، المسؤولية الدولية عن انتهاك سيادة الدول بتكنولوجيا الفضاء، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠
- ١٤) د/ محمد حافظ غانم، المسؤولية الدولية، معهد الدراسات العربية، القاهرة ١٩٦٢
- ١٥) محمد مصطفى يونس، النظرية العامة لعدم التدخل في شؤون الدول، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق - جامعة القاهرة، ١٩٨٥
- ١٦) د/ محمد وفيق أبو آله، تنظيم استخدام الفضاء، دار الفكر العربي، ط ١، ١٩٧٢
- ١٧) د/ محمود حجازي محمود، النظام القانوني الدولي للاتصالات بالأقمار الصناعية، دار النهضة العربية القاهرة، ب. ط، ٢٠٠١.
- ١٨) د/ ممدوح فرجاني خطاب، النظام القانوني للاستشعار من بعد من الفضاء الخارجي، دار النهضة العربية، ١٩٩٣
- ١٩) د/ منى محمود مصطفى، الجوانب القانونية والسياسية لمشاكل الفضاء الخارجي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1975
- ٢٠) نعمان عطا الله الهيتي، استشعار الأرض من الفضاء الخارجي، رسالة ماجستير، كلية القانون والسياسة، جامعة بغداد، ١٩٨٦
- ٢١) د/ هزوان الوز، الإعلام أدوار وإمبراطوريات، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ٢٠١٢.

## الاتفاقيات والمعاهدات الدولية

- ١- اتفاقية المسؤولية الدولية عن الأضرار التي تحدثها الأجسام الفضائية-دخلت حيز التنفيذ في ١ سبتمبر ١٩٧٢
- ٢- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، وهي معاهدة متعددة الأطراف اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في ١٦ ديسمبر ١٩٦٦ ودخلت حيز النفاذ من ٢٣ مارس ١٩٧٦
- ٣- المبادئ المنظمة لاستخدام الدول للتوابع الأرضية الاصطناعية في الإرسال التلفزيوني الدولي المباشر، اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها ٩٢/٣٧ المؤرخ ١٠ ديسمبر ١٩٨٢.
- ٤- قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الخاص بمبادئ الاستشعار عن بعد ٤١/٦٥ الصادر في ٣ / ١٢ / ١٩٨٦، المبدأ الأول الفقرة (أ).
- ٥- معاهدة المبادئ التي تحكم أنشطة الدول في استكشاف الفضاء الخارجي بما في ذلك القمر والأجرام السماوية، تم التوقيع عليها ١٧ يناير ١٩٧٥، ودخلت حيز التنفيذ في ١٠ أكتوبر ١٩٦٧.

6- Vlastic. L. A, the Evolution of the International Code of conduct to Govern Remote Sensing by satellite: progress report, 3 Annals of air and space law, 1978.p.561



## الخصائص المكانية للفضاء المعماري في مساجد مدينتي إب وجبله

أ.د/ عارف عبدالله الصباحي

أستاذ الهندسة المعمارية - كلية الهندسة جامعة إب

أ.د/ محمد أحمد الحدأ

أستاذ الهندسة المعمارية - كلية الهندسة جامعة إب

### الملخص:

تميزت عمارة مساجد مدينة إب وجبله بفراغاتها المعمارية المغلقة "البنية" بيت الصلاة والمفتوحة "الصحن". والمبنية بعناصر معمارية مختلفة من الدعائم والقباب والعقود. وكان لأشكالها وخصائصها الفضائية المعمارية الأثر البالغ في الشعور بالسكينة والاطمئنان والخشوع لله ﷻ. ولوحدة جوهر مبانيها ومضمونها بوصفها مراكز دينية واجتماعية وتقردها المعماري، وتميزها المكاني والتشكيلي ضمن النسيج العمراني المدني، تأتي أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة الخصائص المكانية للفضاء المعماري وتحليلها في تلك المراكز. ولتحقيق الهدف تُستهل الدراسة بمقدمة نظرية لمفهوم المكان والفضاء المعماري. ثم دراسة خصائص الفضاء المعماري وتحليلها في أهم مساجد مدينتي إب وجبله، وصولاً إلى بعض النتائج والتوصيات التي أكدت على جمال عمارة الفضاء الداخلي لمساجد المدينتين، وتميز فراغاتها الداخلية ذات الفضاءات المتعددة، وعناصرها المختلفة: الدعائم والعقود والقباب والأسقف التي جمعت بين الإنشاء والتشكيل الجمالي الفريد من نوعه. وكانت مثلاً واضحاً ومتميزاً للعمارة المحلية التي نفتقدها اليوم في كثير من مساجدنا الحديثة والمعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الخصائص، العمارة، المكان، الفضاء (الفراغ) المعماري، المسجد، إب، جبله.



## Abstract:

The architecture of Ibb and Jiblah mosque is distinguished by its closed architectural "Albaniah" prayer hose, and its ' Alsahn" "courtyard of the mosque" open architectural space. The mosque are built of various architectural elements as props, domes, and arches. Their architectural spatial properties and shapes are the reasons behind their extensive impact an the feeling of calmness, peacefulness and submissiveness to Allah. The privacy of the essence, and content of their buildings as religious and social centers, their architectural privacy and their locational and configurational distinction within urban civilized fabric are the reasons behind this research. This research aims to study and analyze the locational properties of architectural space in them. To achieve this aim, this research begins with a theoretical introduction an the concepts of architectural space and place. Then it studies and analysis the properties of the architectural space in the most important mosques in Ibb and Jiblah. It ends with giving some of the findings and recommendations which confirm the beauty of the building of the interior space of the mosques in Ibb and Jiblah and the distinction of their interior space which have various spaces and different elements as props, arches, domes and callings which combine the structure and beautiful unique construction and become a distinguished example of local architecture which we miss in many of our modern and contemporary mosques today.

**Keywords:** Characters, architecture, space, interior architecture, the mosque, Ibb, Jiblah

## المقدمة:

شيدت المساجد والجوامع في مدينتي إب وجبله بعد دخول قبائل اليمن في الإسلام. وكان المسجد الجامع أول ما يخطط في المدينة ويحدد في الغالب وسط المدينة لما له من أهمية دينية واجتماعية وثقافية. وتبنى حوله القصور والمسكن والأسواق والخانات والمرافق الأخرى. والمسجد هو المكان الذي يسجد الإنسان فيه لله تعالى.

والمسلم أينما يصلي ويتعبد يكون مكانه مسجداً. ويعد المسجد الجامع لما يحمله من رموز ومعاني مثلاً للعمارة الإسلامية، وتتعكس رموزه ومعانيه من خلال أهم عناصره الفراغية كبيت الصلاة "البنية" والصحن المفتوح المحاط بالأروقة المعقودة، ويتميز المسجد بتوجيهه الفضائي نحو القبلة "الكعبة" في مكة. وهذا يمنحه خاصية مقدسة إلى جانب توجهه، إلى الأعلى من خلال المآذن والقباب، وبذلك يعد المسجد من المباني الوظيفية ذات الدلالية الرمزية التي تؤكد الهوية المستقلة للمجتمعات والمدن الإسلامية. ويعد المسجد مركزاً للتعليم ومقراً للحكم والقضاء وإدارة أمور المسلمين. ويعد فضاء القبلة والصحن الوسطي من أهم الملامح المعمارية التي تجسد العلاقة بين الدين والعمارة. وتتشابه المساجد في المدن اليمنية -كما في مدينتي إب وجبله- من حيث المضمون والجوهر وتختلف في أحجامها وأشكالها وعناصرها المعمارية.

## المشكلة البحثية:

تنتشر في مدينتي إب وجبله القديمتين كثير من المساجد والجوامع ذات خصائص فراغية ومكانية توحى بالجمال المعماري من خلال أشكالها وعناصرها المعمارية كفضاء القبلة "البنية" والصحن المفتوح المحاط بالأروقة المعقودة والمزينة بالقباب والعقود والدعائم والزخارف، التي أظهرت العمارة الإسلامية بما فيها من خصائص وجماليات بنائية فريدة. وصارت جزءاً لا يتجزأ من الموروث المعماري الإسلامي اليمني. إلا أن الرفض لكل ما هو قديم والانبهار بكل ما هو جديد والإهمال للخصائص المعمارية المكانية في المساجد وتراجع الوعي المعماري بأهميتها، أدى إلى ظهور أنماط وأشكال معمارية في المناطق الحضرية الجديدة لا تعكس التطور المنطقي للأشكال التقليدية في المساجد التاريخية ولا تُلبي أسس ومعايير التخطيط والتصميم لجوهر العمارة الإسلامية. ومن ثم لا بد من إعادة النظر في أهمية الخصائص الفراغية الداخلية للمساجد وسبل تطويرها بما يواكب احتياجات العصر ومراعاة هوية العمارة الإسلامية في المدن اليمنية.

## أهمية البحث:

وبوجود عدة كتابات ودراسات تاريخية ومعمارية وتخطيطية حضرية لمدينتي إب وجبله، تركز على تحليل عناصر المدينة القديمة والوصف الخارجي للجامع الكبير وعلاقته ببقية أجزاء المدينة كالأحياء السكنية والسوق. ونتيجةً لقلة الدراسات المعمارية النظرية التحليلية للفراغ الداخلي وعناصره في مساجد مدينتي إب وجبله، تأتي أهمية هذا البحث.

## هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل الفراغ الداخلي للمساجد القديمة في مدينتي إب وجبله التي تميزت بخصائص معمارية مكانية فريدة. والذي من شأنه إحياء الوعي المعماري والثقافي لدى المعنيين بأهمية هذه العناصر والخصائص المعمارية.

## عينة الدراسة:

تم اختيار الجامع الكبير ومسجد الأسدية في مدينة إب والجامع الكبير ومسجد يعقوب في مدينة جبله لما تحتويها من فراغات وتكوينات وأشكال ذات خصائص جمالية معمارية مميزة تستدعي الدراسة والتحليل.

## منهجية الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي والنزول الميداني ودراسة وتحليل النماذج المعمارية (العينات المختارة) مستعيناً بالمساقط والقطاعات المعمارية والصور الفوتوغرافية. وتم بناء الدراسة على النحو الآتي:

1. مفهوم المكان ومعانيه.
2. مفهوم الفضاء المعماري.
3. دراسة الخصائص المكانية في المساجد المختارة وتحليلها.
4. الاستنتاجات والتوصيات.
1. مفهوم المكان ومعانيه.

إن مصطلح المكان ما زال غير مفهوم ويمثل إشكالية قائمة، بالرغم من تناول كثير من الفلاسفة والعلماء ونقاد العصر الحديث في كتاباتهم له. وكانت معظم التفسيرات لهذا المصطلح تقع بين الفيزيائية والميتافيزيقية؛ إذ يرى أرسطو أن الأشياء لا تكون في فراغ، بل في مكان يمتلك قوة ذاتية تؤثر عليها وتغير في مجرى الأحداث. واعتبر أرسطو في كتاب السماع الطبيعي أن المكان موجود بدليل أنه حيث يوجد جسم فيمكن أن ينتقل عنه ويشغل محله جسم آخر، ومن ثم فالمكان يختلف عن أي

شيء يتحيز فيه، "المكان موجود ما دما نشغله ونتحيز فيه، ويمكن إدراكه<sup>(1)</sup> عن طريق الحركة التي أبرزها حركة النقلة من مكان إلى آخر، وهو مفارق للأجسام المتمكنة فيه وسابق عليها".<sup>(2)</sup> ومن خصائص المكان عند أرسطو، الآتي:

- 1- المكان هو الحاوي الأول.
- 2- المكان ليس جزءًا من الشيء.
- 3- وهو مساوٍ للشيء المحوي.
- 4- وفيه الأعلى والأسفل.

وللمكان عند (إقليدس) ثلاثة أبعاد: الطول والعرض والعمق. ولكن علماء الرياضيات والفيزياء في العصر الحديث - ومن بينهم جاوس وريمن ولوبتشفسكي - أثبتوا إمكان وجود مكان غير إقليديسي. واعتبروا المكان الأقليديسي ذا الأبعاد الثلاثة حالة خاصة من المكان. بمعنى آخر يمكن تصور أبعاد عديدة للمكان.<sup>(3)</sup>

أما ليبنتز (١٦٤٦-١٧١٦) فيرى أن "المكان غير موجود بذاته، إنما بنسبته للأشياء، فالمكان ما هو إلا ترتيب الأشياء". ويؤكد بأنه لا وجود للمكان المطلق، وليس جوهرًا، ولا عرضًا لجوهر. وهذا يدل على أن المكان علاقة لها وجودها. وهو نظام وترتيب Order الظواهر الموجودة معًا. إذا المكان هو في ذاته شيء ذهني مثالي.<sup>(4)</sup> ومقولة ليبنتز تطابق تصور نيقولا القوساوي (١٤٠١-١٤٦٤) حول طبيعة المكان، فقد اعتبر القوساوي المكان من إنتاج العقل.

لكن اسحق نيوتن (١٦٤٢-١٧٢٧) على العكس رأى أن المكان موجود بذاته، وهو وعاء فارغ يحوي الأشياء، هذا الوعاء له صفات وخصائص لا تتأثر بنوعية الأشياء الموجودة فيه. والمكان مستقل عن المتمكنات؛ إذ يوجد بذاته سواء شغلته أشياء أم لم تشغله. وهو ثلاثي الأبعاد ومطلق وضروري.<sup>(5)</sup> أما جينيز فيرى أن هناك أربعة معانٍ للمكان:

- ١- "المكان التصوري: وهو مكان الهندسة المجردة، ولا وجود له إلا في عقل الإنسان الذي يخلقه بالتفكير فيه، وقد عد إقليدي أو غير إقليدي. وهو ينعدم من الوجود عندما يتوقف مبتكره عن التفكير به.
- ٢- المكان الإدراكي الحسي: وهو واع يمارس أو يسجل أحاسات وينعدم من الوجود بمجرد أن تكف حواسه.
- ٣- المكان الفيزيائي: وهو مكان الفيزياء والفلك.
- ٤- المكان المطلق: هو ذلك النوع من المكان الفيزيائي الذي أدخله نيوتن ليجعل منه أساسًا لنظامه الميكانيكي. وهو مطلق يظل دائمًا متماثلاً وغير قابل للحركة.<sup>(6)</sup>

وفسر (إيمانويل كانت) المكان في كتابه (نقد العقل المحض) في عدد من السمات:

- ١- المكان شكل متعالٍ من أشكال الحساسية؛ أي شكل قبلي a priori مغروز في طبيعة الذهن، وهو حدس قبلي محض pure intuition، وليس تجريبيًا.<sup>(7)</sup>
  - ٢- المكان لا يمثل خاصية لأشياء في ذاتها، ولا هذه الأشياء في علاقتها فيما بينها.
  - ٣- المكان ليس سوى صورة جميع الحواس الخارجية؛ أي سوى شرط لملكة الحس الذاتي الذي به يكون الحدس الخارجي ممكنًا لنا.
  - ٤- إن الحس - بالصورة الثابتة لقدرة التلقي (الدينا) - هي الشرط الضروري لجميع العلاقات التي بها نحدس الموضوعات بوصفها خارجية.
  - ٥- والحديث عن عدة أمكنة، يقصد بذلك الكلام عن عدة أجزاء لمكان واحد أحد وحيد.<sup>(8)</sup>
- ووضح (جاستون باشلار) في "جماليات المكان" أن المكان الذي نعيش فيه ليس مكانًا متجانسًا وخاليًا، وإنما هو مكان يحتوي على بعض الصفات الأساسية، فقد يكون ضوئيًا أثيرًا شفافًا، أو مظلمًا موحشًا مغلقًا، وقد يكون جاريًا مثل الماء المتدفق أو ثابتًا متجمدًا مثل الصخرة والكريستال، أو هو مكان متغير الخواص، ونحن فيه إنما نحيا داخل مجموعة من علاقات ترسم حدود مواقع يتعذر اختزالها.<sup>(9)</sup>

ويرى الفيلسوف الصيني (لا وتسو) أن نفع الوعاء في فراغه، ففراغ الإناء هو الذي يمكنه من احتواء شيء ما فيه. إلا أن الإناء قد يمتلك وظائف أخرى إلى جانب وظيفة الاستخدام المباشر. فالإناء يمتلك مادة وشكلًا ولونًا تؤثر في ماهيته وفي أداء وظيفته؛ فقد يكون هناك إناء من عصر معين قديم ذو قيمة فنية جمالية. وكتب لا وتسو: "نحن نصنع إناء من كتله من الطين، إن الفراغ الذي في داخل الإناء هو الذي يجعله ذا فائدة. نحن نصنع الأبواب والنوافذ للغرفة، لكن المساحات الفارغة هي التي تعطي الحياة للغرفة. وهكذا وبينما للمحسوسات مزاياها، فإن غير المحسوسات هي التي تجعلها ذي فائدة".<sup>(١٠)</sup> "من المستحيل أن نتخيل هدفًا أو وجودًا دون فراغ؛ لذلك فالفراغ ليس شرطًا لآبده منه لسائر الوجود، لكنه خاصية جوهرية لوعينا...."

إن وعينا هو الذي يحدد نوع الفراغ الذي نعيش فيه؛ ولا محدودية الفراغ ولا محدودية الوعي متطابقتان والطريقة التي نتعامل فيها مع الفراغ، أو التي ندرك فيها الفراغ هي خصائص لوعينا "جوفيندا" إن العنصر الجوهري لهذا الكون هو الفراغ... وطبيعته أنه فارغ، وبما أنه فارغ فبإمكانه أن يتضمن وأن يحتوي كل شيء... الفراغ هو الشرط المسبق لكل ما هو موجود ومن هو موجود...<sup>(11)</sup>

جوفيندا ويرى هيدجر أنه لا يمكن فصل الإنسان عن بيئته؛ فالإنسان علاقته تكمن بالأمكنة وعبر الأمكنة بالفضاءات، إنها تكمن في السكن؛ إذ إن السكن هو الحقيقة الجوهرية للوجود. والمكان عند (نوبيرج- شولز) هو شيء أكثر من موقع تجريدي، بل هو كلية ناتجة عن أشياء واقعية تمتلك جوهرًا ماديًا وشكلًا وملمسًا ولونًا. كل هذه السمات معًا تحدد صفة المكان.<sup>(12)</sup>

## 2. مفهوم الفضاء المعماري

ذكر المؤرخ توماس (جولدشتاين) أن التفكير في الفضاء بالطريقة الحسية الملموسة من الحياة اليومية بدأ في القرن الرابع عشر وخصوصاً في الفن التشكيلي؛ عندما حاول فنانون ذلك العصر استخدام كل الإمكانيات لاكتشاف الحس بالمكان والفضاء الطبيعي، مثل تقصير الخطوط في مؤخرة اللوحة التي كانت توحى بوجود أبعاد ثلاثية، ولكنها غير دقيقة. وكانت محاولة جيوتو جيدة في إظهار الفضاء من خلال بعض لوحاته، مثل لوحة ميلاد السيدة مريم؛ حيث تطل امرأة شابة من تحت باب صغير مائل تتلقى حزمة من الأقمطة من امرأة أخرى.

لقد أدى تعامل فناني عصر النهضة مع الفضاء بحرفية إلى مساعدة المشاهد والمتلقي لأعمالهم في التجوال في الأرض كبديل للسفر؛ إذ شكلت لوحات الفنانين الرحالة للمناظر الطبيعية المحلية، مع الخرائط المصورة لعصر النهضة لوحه بانورامية للعالم. وبعد ما كان الفن في العصر الوسيط والقوطي يعتمد على الرؤية المسطحة للأشياء والأشخاص، انتقل في عصر النهضة إلى الرؤية الثلاثية الأبعاد، وأصبح بالإمكان استنساخ أي شيء أو أي شخص أو أي فضاء مادي، بطريقة مكتملة ومضبوطة. (13)

وقد قام المعماري الفلورنسي (ليون باتيستا ألبرتي) بصياغة قوانين المنظور للمصورين ١٤٣٥م من خلال تطويره لحرفة الرسم وإسقاط الخرائط التي وجدها في كتاب بطليموس "الجغرافيا". وقد طبق ألبرتي مفهومه الرياضي على نوع التقصير للخطوط المتضمن في الإدراك البصري البسيط المتمثل في التصوير. وفي ضوء ذلك تمكن مصورو وفنانو عصره والأجيال الذين أتوا من بعده - عن طريق الممارسات والتجارب المتكررة - من الالتقاط الدقيق للفراغ والعمق. ومن ثم أصبح التركيز على أهمية الفضاء المعماري شيئاً أساسياً ليس فقط في الفن التشكيلي، إنما كذلك في فن النحت والعمارة. وأصبحت بعد ذلك تُدرس المباني والكتل البنائية وتأثرها بالفضاءين الداخلي والخارجي. (14)

واعتبر جورج هيجل (1770-1831 م) النحت فناً مكانياً يحدده الفضاء المحيط، والنحت تنظيم منسق للكتل الموجودة في فضاء حقيقي. (15) إلا أن الكثير من رواد الفن الحديث - مثل الفن البنائي - جعلوا من الفضاء جزءاً لا يتجزأ من قيمة العمل النحتي ذاته، مثل أعمال فلاديمير تاتلين. وحاول الفنانون في أعمالهم مزج الأشكال النحتية والفضاءات في بنية معقدة أوحى بنسق جمالي مميز. أما في الرسم فيعتمد الفنان التشكيلي إلى جعل الفراغ مرئياً ومحسوساً لإغناء المضمون. أما في العمارة فعرّف الفضاء في قاموس العمارة الألماني هكذا:

"Architektonischer Raum, ein vorrangig fuer bestimmte menschliche Taetigkeiten geschaffenes Volumen, das durch Kombination raumbegrenzender Elemente (Waende, Boeden, Decken) gebildet und in seiner ausgegrenzten Form eine fasbare Funktions- und Gestalteinheit

innerhalb eines uebergeordneten baulichen Zusammenhanges darstellt. Seine funktionelle und aesthetische Gestaltung richtet sich weitgehend nach bestimmten materiellen und idellen erfordernissen des gesellschaftlichen Lebens. Besetzt er kuenstlerische Qualitaeten, wird er auch als Architekturraum."<sup>(16)</sup>

"الفرغ المعماري هو الحجم البنائي المعد لنشاط إنساني معين، والمشيد من علاقة بعض العناصر المعمارية المحددة (الجدران والسقف والأرضية)، والمجموعة في شكل معين. ومن خلال نسق معين بين هذه العناصر ينتج تكوين، يتوقف شكله الوظيفي والجمالي على المتطلبات الروحية والمادية للحياة الاجتماعية. وبامتلاك هذا الحجم/ الفرغ البنائي نوعية وجودة جمالية، يعد فضاء معمارياً.

واقترح (أوجست شمارسو) في بحثه بعنوان "جوهر الإبداع المعماري" 1894م النظر للفضاء المعماري على أنه شيء جمالي، وليس تنظيمًا فراغيًا أو موزعًا للنشاطات. وأكد أن الفرغ صفة جوهرية في العمارة التي تقوم بتشكيله. وقد أثر على آراء كثير من النقاد والمنظرين مثل هيرمان زورجل، حيث يعتقد أن الإبداع الحقيقي للعمارة يكمن في السطوح الداخلية المقعرة وليس في السطوح الخارجية المحدبة للكتل. ويوافق في ذلك هيندريك بيتروس بيرلج عندما رأى أن الهدف من العمارة هو الإبداع الفراغي، وجوهر العمارة هو الفرغ. وبما أن الفرغ كان وما زال عنصرًا أساسيًا في العمارة، فلا بد أن يكون معبرًا. والمبنى يجب أن يصمم من الداخل.<sup>(17)</sup>

ويقول أوجست انديل: "يعتقد كثير من الناس أن العمارة هي مجموعة من الكتل، والواجهات، والأعمدة، والزخارف. لكن الشيء الجوهرى ليس الشكل، وإنما مقابله الفضاء الداخلي، والمعرف بين الجدران".<sup>(18)</sup> غير أن بعض المعماريين والمنظرين ذهبوا إلى أن حصر العمارة على فن الفضاء في الأساس ليس صحيحًا مطلقًا؛ حيث إن هناك النحت الحديث على سبيل المثال يعتمد على التعامل مع الكتل والفرغ في الوقت نفسه والأهمية. كذلك هناك أعمال معمارية جيدة ما زالت مشاريع ولم تنفذ ولها قيمة معمارية.

وميز (سغفريد جيدون) بين ثلاثة مفاهيم أساسية للفضاء الداخلي في تطور العمارة: المفهوم الأول ركز على القوة المنبثقة عن الحجوم والعلاقات التفاعلية فيما بينها، وهذا ظهر في العمارة المصرية والإغريقية، والثاني ظهور الفرغ الداخلي المجوف والتغطية بالأقبية مع منتصف الحضارة الرومانية، والثالث تمثل في التفاعل بين الفضاء الداخلي والخارجي مع بداية القرن العشرين، وإضافة بعد الزمن وإدراك الفرغ من خلال الحركة فيه. ورؤيته من أكثر من نقطة وجهة.<sup>(19)</sup>

وذكر (بفسنر) أن تاريخ العمارة هو تاريخ تشكيل الإنسان للفضاء، وأن ما يميز العمارة عن باقي الفنون الأخرى هو خاصيتها الفضائية.<sup>(20)</sup> وأكد هذا الاستنتاج المعماري (برنو زيفي)؛ حيث عد العمارة هي فن الفضاء، فهي تمتلك ثلاثة أبعاد (طولًا وعرضًا وعمقًا) كما في فن النحت. إلا أن الكتلة النحتية

تكتسب أهمية وقيمة جمالية أكثر من الفضاء المحيط بها، في حين العمارة تعمل على تشكيل الفضاء، فهي عمل نحتي كبير ومجوف يدخله الإنسان ويدركه ويتمتع به. ويقول (زيفي): "إن جوهر العمارة يكمن في تنظيم الفضاء، في شكل مليء بالمعنى والدلالة".<sup>(21)</sup>

ويطرح (رينر بانهام) في بحث له "الفضاء والطاقة" 1989م أن من أهم مميزات العمارة الحديثة هو التصور الجديد للفضاء، والتلاعب الواعي فيه، ويرى أن مصطلح الفضاء المعماري لم يرد قبل، وهو من إنجازات نهاية القرن التاسع عشر؛ فمنذ ذلك الحين بدأ معماريو الحداثة بالتعامل مع فضاء يختلف عن فضاءات أية عمارة سابقة؛ وكان الفضاء في عمارة ما قبل الحداثة يوجد في الداخل فقط، وفي الخارج هناك الطبيعة غير القابلة للقياس، مثل الحمامات الرومانية ذات المظهر الخارجي الباهت بالرغم من مظهرها الداخلي الجميل.<sup>(22)</sup>

لقد تمكن البنّاءون الغوطيون -في ظل الإمكانيات المادية والتقنية المتوفرة لهم- من تطوير المنشأ الهيكلي والأعمدة العالية الرشيقة والأقواس المدببة والمتقاطعة وبناء منشآت ضخمة، ليتمكنوا من خلق أجواء داخلية ذات ارتفاعات شاهقة، إلى جانب استخدامهم لعنصر الزخرفة ذي الخطوط الواضحة في تزيين الفراغ الداخلي.<sup>(23)</sup>

وكان من خصائص الفن المستقبلي الحديث في إيطاليا أن رواده تعاملوا مع الفضاء من خلال مبدأ التركيز عليه عن طريق الأشياء الموجودة فيه ونوع من الاستقلال عن الناظر. والفضاء عندهم هو تأثير تداخل المجالات المحيطة بالأشياء المتجاورة، فهناك فضاء متعادل وغير متمركز على بؤرة مهما كان محدوداً، وفضاء لا متناهٍ معرف من قبل المادة التي يحتويها. على غرار هذا المبدأ وعلى ما لحقه من تطور في الفن التجريدي الهولندي والروسي ظهرت الفكرة الأساسية للفضاء المعماري الحديث التي تطورت بعد ذلك في العمارة على يد كل من الفنان التشكيلي والمعماري السويسري الأصل (لوكوربوزييه) والمعماري الألماني (ميس فان دروه)؛ حيث فسّر (بانهام) فضاء العمارة الحديثة بأنه أولاً: لا متناهٍ، ويتوسع دون عوائق في كافة الاتجاهات. وثانياً: هذا الفضاء مقاس ومعرف، ويمكن فهمه على شكل الهيكل أو التركيب الهندسي غير المرئي؛ في الغالب ما يكون هذا الهيكل الذهني مستطيلاً، والعمارة تصوره تقريباً بصوفه نوعاً من الكلمات المتقاطعة الثلاثية الأبعاد؛ حيث المربعات التي يتم ملء بعضها مع ترك بعضها الآخر خالياً، وبعضها تعطي الخطوط فيما بينها سمكاً أكبر. مثل (فيلا سافوا) للوكوربوزييه والجنّاح الألماني في معرض برشلونة لميس فان دروه يعكسان فكرة الفضاء الحديث والتلاعب الحر بالفراغات الداخلية من قبل المعماري.<sup>(24)</sup> وثالثاً: تم تصور فضاء العمارة الحديثة وكأن له علاقة خاصة بالناظر، إما الناظر وإما الفضاء في حركة. وهي فكرة مجازية وليست ملموسة إلا حقيقتها النفسية ولها أهمية بالغة في العمارة الحديثة، مثل الفضاءات الداخلية لأية بناية ويتحسس فضاؤها الداخلي كسلسلة من القواطع لفضاء لا متناهٍ، وناظر يتحرك داخلها ضمن مسار

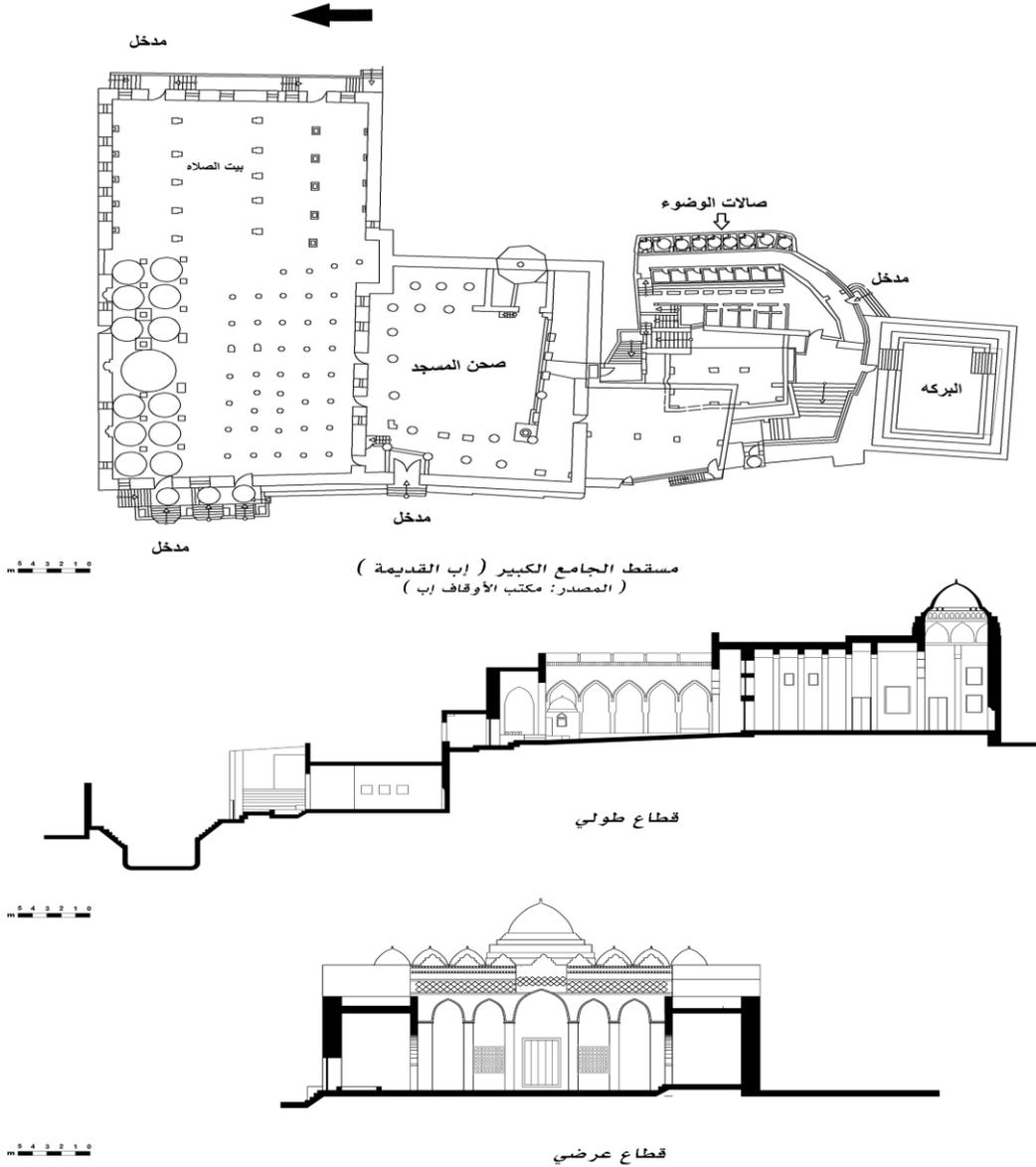
كالمرتقيات في فيلا سافوا ومتحف الجوجينهايم. والفضاء المتحرك يدور حول ناظر ثابت في مكانة تتبلور في فكرة التداخل بين الداخل والخارج، المنزل والحديقة. فالفضاء ينساب بعيداً في إدراك الناظر، فعندما يكون في الداخل فإنه ينساب إلى الحديقة في الخارج، وعندما يكون في خارج المنزل، ينساب الفضاء إلى الداخل. ويكون الناظر هنا هو منبع تحسس الفضاء.<sup>(25)</sup>

وبعد أن تناولت الدراسة مصطلحات المكان والفراغ / الفضاء المعماري والآراء المختلفة التي قيلت حولهما؛ ففريق أرسطو ونيوتن رأوا أن المكان موجود ما دمنا نشغله ونتحيز فيه، ويمكن إدراكه عن طريق الحركة من مكان إلى آخر، وهو مفارق للأجسام المتمكنة فيه وسابق عليها. والمكان وعاء فارغ يحوي الأشياء وموجود بذاته، وله صفات وخصائص لا تتأثر بنوعية الأشياء الموجودة فيه. ومستقل عن المتمكنات؛ إذ يوجد بذاته سواء شغلته أشياء أم لم تشغله. وهو ثلاثي الأبعاد ومطلق وضروري. أما الفريق الآخر ومنهم ليبنتز والقوساوي وكنت فقد عدوا أن المكان غير موجود بذاته، إنما بنسبته للأشياء. وما هو إلا نظام وترتيب الأشياء، وهو في ذاته شيء ذهني مثالي ومن إنتاج العقل. والمكان الذي نعيش فيه ليس مكاناً متجانساً وخالياً، وإنما هو مكان يحتوي على بعض الصفات الأساسية ومتغير الخواص. والفضاء المعماري فضاء تجريبي مرتبط بالإنسان وإدراكه، وهو جملة الإدراكات المتعاقبة للأمكنة. وبتطور مفهوم الفضاء، عند الفنانين التشكيليين في القرنين الرابع والخامس عشر خلال عصر النهضة في إيطاليا والفضاء المعماري في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، نُظر إليه بأنه فضاء لا متناهٍ، ويتوسع دون عوائق في كافة الاتجاهات، ومقاس ومعرف، وله علاقة خاصة بالناظر، إما الناظر أو الفضاء في حركة. والفضاء المتحرك يتبلور في فكرة التداخل بين الداخل والخارج.

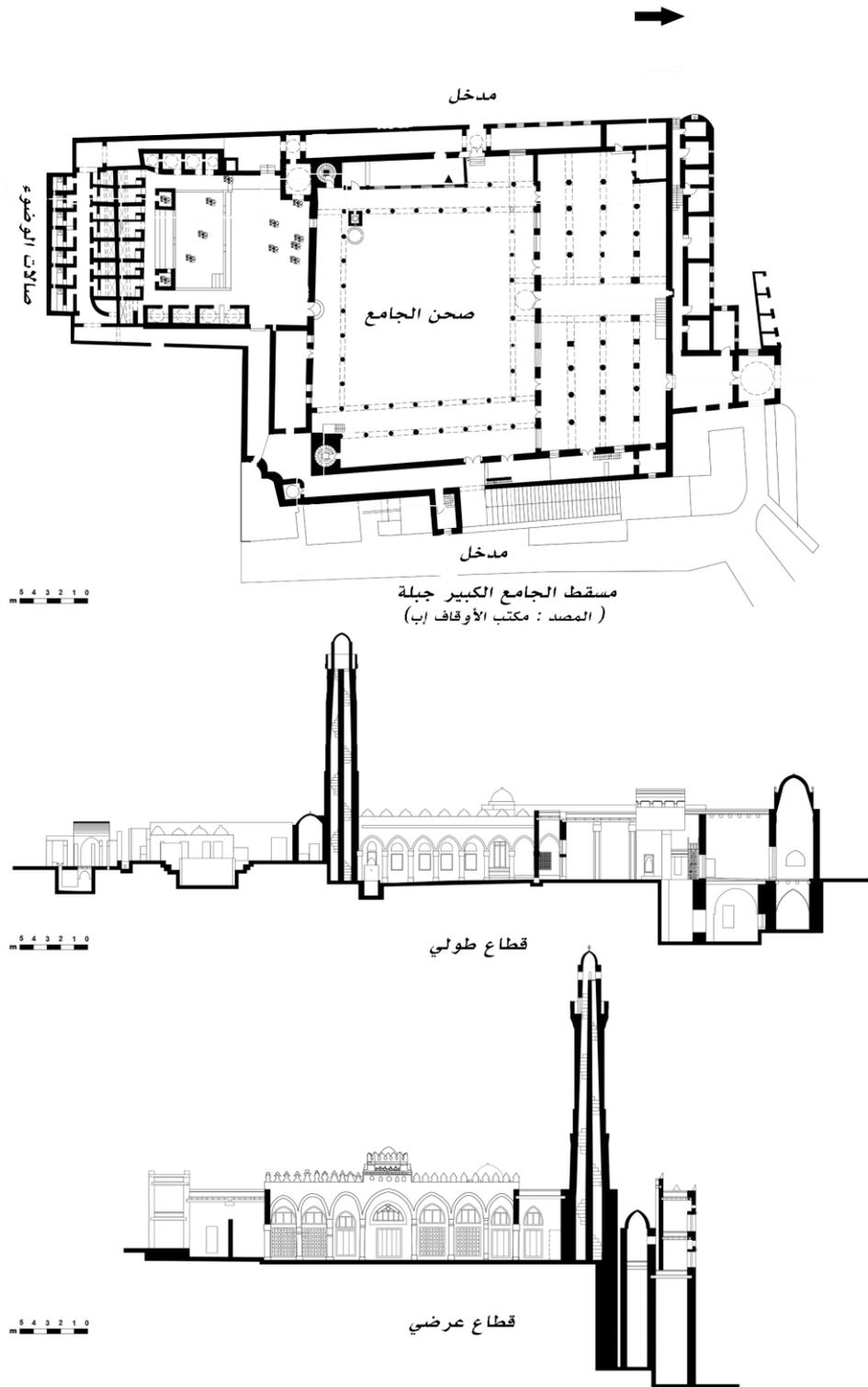
ولأهمية الفضاء الداخلي وتنوع خصائصه في عمارة المساجد، فسوف يدرس هذا البحث خصائص الفضاء المعماري لأهم مساجد مدينتي إب وجبله لتمييزها وتفردها؛ حيث يمثل المسجد مكان العبادة اليومية للمسلمين والمتمثلة بالخمسة الصلوات، وكان أيضاً مركزاً للتعليم ومقرّاً للحكم والقضاء وإدارة أمور المسلمين، وبعد فضاء البنية المغلق والصحن الوسطي من أهم الملامح المعمارية التي تجسد العلاقة بين الدين والعمارة.



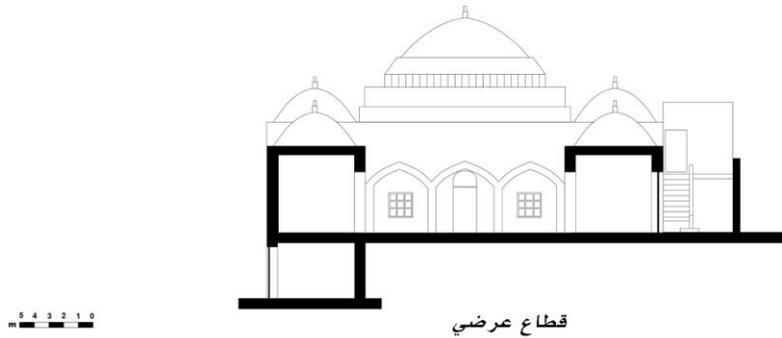
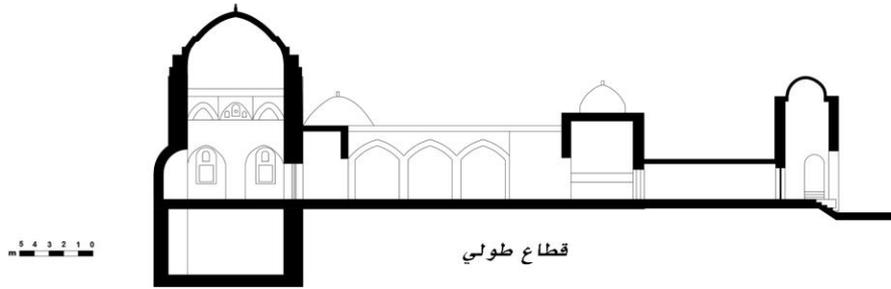
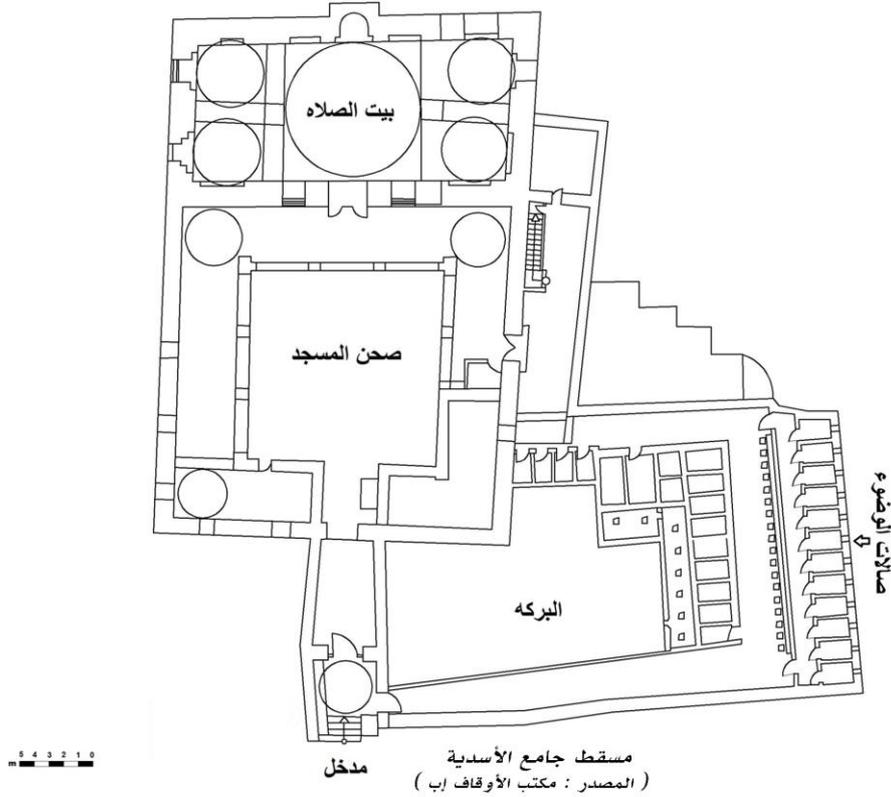
فقد اتخذ مسقطه شكل المربع تماشيًا مع شكل مسقط القبة التي تعلو مسقط رواق الصلاة، واحتوى رواق الصلاة على مجالات قوى مخفية، موجودة عند الزوايا والحواف وعند فضاء المحراب. وساعدت صفوف الأعمدة داخل رواق الصلاة على تأكيد التوجيه الذي امتد أكثر باتجاه مواز للقبلة. كما هو موضح بمساقط وقطاعات المساجد في الأشكال (2-5).



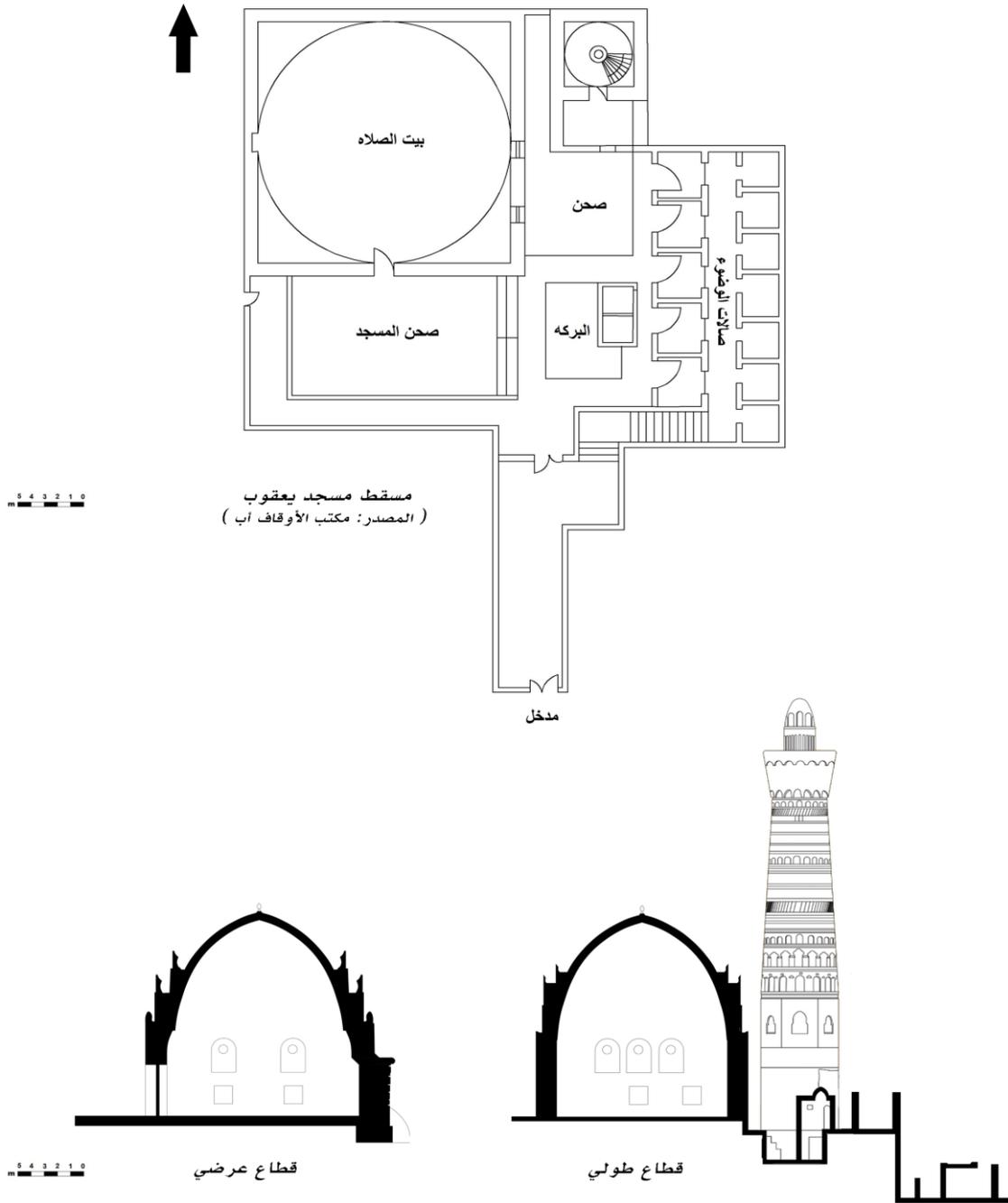
شكل (2) المسقط والقطع الطولي والعرضي للجامع الكبير باب (المصدر: مكتب الأوقاف باب)



شكل (3) المسقط والقطاع الطولي والعرضي للجامع الكبير بجبلبة (المصدر: مكتب الأوقاف باب)



شكل (4) المسقط والقطع الطولي والعرضي لمسجد الأسديّة بإب (المصدر: مكتب الأوقاف بإب)



شكل (5) المسقط والقطع الطولي والعرضي لمسجد الشيخ يعقوب بجبلة (المصدر: مكتب الأوقاف باب)

### 2.3. محددات فضاء رواق الصلاة القبلة والصحن:

يتكون المسجد من فضاءين معماريين رئيسيين هما فضاء رواق الصلاة المغلق "القبلة"، والصحن المفتوح والمحاط برواق القبلة والأروقة الأخرى كالمدرسة والسكن والبركة وصالة الوضوء. وتعد حواف المساحات (الجدران - الأرضية والسقف) ونقاط تقاطع الأركان هما الأساس في المرجعية للتوجيه والإدراك، وتستخدم عين الزائر الحواف والأركان كنقاط إسناد، حتى يمكن تحديد وإحاطة فراغ المسجد بشكل دقيق.

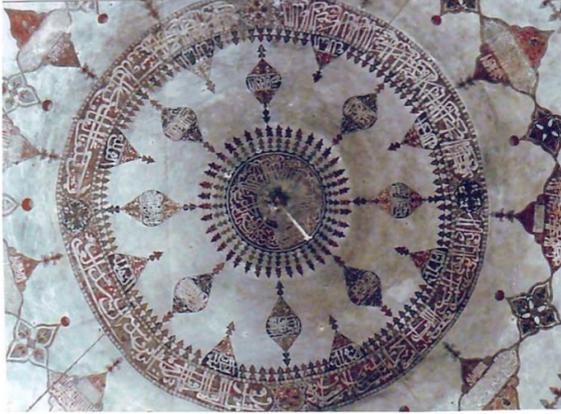
ويتشكل الفضاء المعماري بين صفتين من أعمدة المسجد، بالرغم من الفتحات الموجودة بينها، وبين أربعة أعمدة كبيرة؛ إذ يُشكل حجم الأعمدة مقارنةً بحجم الفضاء المحصور بينها حواف وحدود للفضاء الصغير وكجزء من فضاء رواق الصلاة الكبير. أما الصف من الأعمدة فيعده المعماري ألبرتي جدارًا، هذا الجدار في بعض المواقع مخترق أو مفتوح. كما هو موضح بالشكل(6).

"die Saeulenreihen sind nichts anderes als eine Mauer, die an mehreren Stellen durchbrochen und offen ist."(27)

ويوصف الفراغ في الهندسة الإقليدية باحتوائه على الأبعاد الثلاثة، وعندما نأخذ رواق الصلاة المغلق "البنية". نجد أن له شكلاً ومساحةً ونسقاً وملمسًا. والمساحات التي تحيط بفراغ البنية الأرضية والجدران والسقف ليست متشابهةً من حيث الوظيفة والخواص. وتأتي أهمية كل عنصر حسب الوظيفة؛ فالأرضية لها وظيفة منطقية أكثر من الجدران وأكثر من السقف، فالمصلي يقوم ويسجد لله ويجلس ويتحرك عليها. وهي قليلة التغير مثل الجدران والسقف، وتمتلك صفة ثابتة، وتقوم بعملية الربط والتنسيق بين رواق الصلاة وبقية الأروقة وصحن المسجد. وأما الجدران فتعمل على رفع السقف والفصل بين الفضاءات المختلفة للمسجد وتحديد المسار وتحيط بالأشياء. والجدران بترتيبها ونسقتها وملمسها تمثل حاملاً للمعلومات عن رواق القبلة وسطحًا للزخارف والكتابات القرآنية، وتعطي انطباعًا وإحساسًا حول المكان.

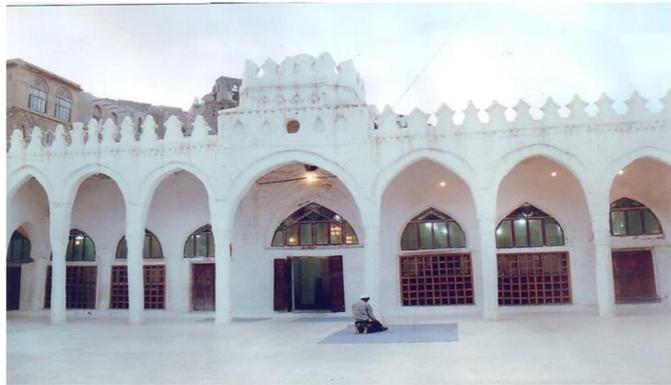
والمحدد الثالث للفضاء السقف، وهو العنصر المضاد للأرضية، الذي يزيد من الإحساس بالفراغ. ووظيفته حماية المصلين من حرارة الشمس والأمطار ووظيفة إنشائية، وهو غير ملموس. ويعد سطحًا للتصورات الجمالية والروحية في المساجد والخيال والأحلام في المباني الأخرى عند الفنانين التشكيليين والمعماريين. وأحيانًا يستخدم السقف لإعطاء الفضاء مغزى. وفي مساجد إب وجبله سقف مقدمة رواق القبلة بالقباب الكبيرة فوق المحراب والصغيرة على الأطراف. وفي بقية المساجد استخدم سطح خشبي أفقي يظهر من الداخل على شكل مصندقات خشبية مزينة بالزخارف والألوان الجميلة. ويعلو المصندقات الخشبية الحصير وكسر الأحجار والطين والقضاض كمادة عازلة لمياه الامطار.

وتتميز مسجد الشيخ يعقوب بجبلته بتغطية رواق قبلته بقبة كبيرة عالية في الوسط ومرتكزة على أربعة دعائم شيدت في الأركان الأربعة للمسجد، وظهرت القبة في تناسق متميز مع جدران المسجد وكأنها نسيج واحد. وقد زينه الفراغ الداخلي مناطق الانتقال من الحنايا الركنية العميقة التي تحصر بينها ثلاث دخلات معقودة بعقود مدببة زخرفية بمادة الجص والألوان. وزين باطن القبة من الداخل بزخارف وكتابات قرآنية جميلة زادت من جمال وعظمة وهيبة الفراغ الداخلي للمسجد. كما هو موضح في الأشكال (5-6)



شكل (6) توزيع الدعائم ببית الصلاة في الجامع الكبير إب (طلاب العمارة - جامعة إب 2014)

وتفردت معظم مساجد إب وجبلته الكبيرة القديمة بالصحن المكشوف والمحاط بأربعة أروقة كما في الجامع الكبير بجبلته، وبرواقين كما في الجامع الكبير ومسجد الأسيديه بإب ومسجد الشيخ يعقوب بجبلته، ومثلت الأروقة فضاء ممتلئاً بالأعمدة، تحمل عليها عدة بانكات متتالية. وتم تسقيف الأروقة المحيطة بالصحن بأسقف أفقية من الخشب. وميزت أسقف المداخل للصحن بقباب صغيرة. ويعد الصحن مصدرًا أساسيًا للإضاءة والتهوية للأروقة التي تحيط به، وكرابط للحركة فيما بينها، ويستخدم للصلاة في يوم الجمعة ويفضله المصلون في فصل الشتاء خلال أداء صلاتي الظهر والعصر للاستفادة من أشعة الشمس. وبُطّنت أرضيته بتشكيلات معينة من الأحجار، كما هو موضح في الشكل (8).



شكل (8) منظر لرواق الصلاة "البنية" من جهة صحن جامع جبلته (طلاب العمارة - جامعة إب 2014)

### 3.3. عمق فضاء رواق الصلاة:

يعد فن التصوير المنظوري من أهم التقنيات الفنية لإدراك عمق الفضاء،<sup>(28)</sup> والمرتبط بالتدرج القوي للملمس والتداخل بين الأجزاء، وقد تميزت عمارة المساجد القديمة في إبراز عمق فضاء رواق الصلاة "القبلة"، وخصوصًا بالاتجاه الموازي للقبلة ولصفوف الصلاة. في حين أن الأروقة الموازية للصحن لم تكن عميقة في غالبية المساجد التي تستخدم لحفقات التعليم والنشاطات الاجتماعية الأخرى في غير مواعيد الصلاة، وكمرات للمصلين من صالة الوضوء إلى رواق القبلة في أثناء الأمطار وحرارة الشمس الشديدة. أما الرواق الخلفي الذي اشتمل على البركة وصلات الوضوء فيبدو أكثر عمقًا وتدرجًا في الجامع الكبير باب من الرواقين الموازيين للصحن المسجد، والمكون من فضاءات مختلفة حسب الوظيفة، وعكست خاصية العمق القضائية التنظيمية للمسجد عن الثقافة الاجتماعية في استخدامه؛ إذ عبر عمق الفضاء عن مقدار التكامل وتوليد العلاقات بين الفضاءات المختلفة ومقدار العزل فيما بينها، فهناك فضاءات ترتبط مباشرة وفضاءات تتطلب المرور بفضاء أو فضاءات أخرى. وهنا يظهر موضوع الخيار المرتبط بعدة مسارات بين فضاء وآخر، كما ذكرنا أن المصلي يستطيع أن يسلك من فضاء الوضوء إلى فضاء بيت الصلاة "البنية" عبر الصحن أو الأروقة المعقودة للمسجد.

### 4.3. كثافة فضاء الأروقة:

هناك خاصية أخرى وهي كثافة الفضاء، ففي معظم المساجد القديمة رفعت أسقفها بواسطة الأعمدة الحجرية المربعة أو الدائرية السميكة والموزعة داخل رواق القبلة، ونتيجة لتقارب المسافات بينها شكلت فضاء كثيفًا مقارنةً بالمساجد الحديثة التي استخدمت فيها تقنيات الخرسانة المسلحة في تكبير المسافات بين الأعمدة وتقليل عددها، ولوحظ الشعور بالفضاء العميق والكثيف في الجامع الكبير في إب وجبله اللذين تميزت فراغتهما الداخلية بكثرة وتقارب الأعمدة - والمنتهية بتيجان - المستندة عليها جسور السقف الخشبي المقسم إلى مربعات مزخرفة بطريقة فنية توحى بالجمال، وشكل قرب المسافات بين الأعمدة - لأسباب إنشائية - تعزيزًا للاستمرارية البصرية للفراغ، ما زاد من الإيحاء والشعور عند المتلقي بعمق وكثافة فضاء رواق الصلاة في الاتجاه الموازي للقبلة.



شكل (10) صحن مسجد الأُسدية باب



شكل (9) تشكيل النوافذ من الداخل جامع جبلة

### 5.3. فنتحات الأروقة للصحن والمحيط الخارجي:

تفتح جميع الأروقة على صحن المسجد من خلال الدعائم المعقودة ما عد رواق الصلاة "البنية" الذي يفتح جهة سوق المدينة من خلال المدخل الرئيسي للجامع وزين بفتحات نوافذ للإضاءة. كما هو موضح في الأشكال (11- 14) ودرجة الإغلاق والإحاطة تؤثر بشكل مباشر على إدراكنا لاتجاه وشكل الفراغ الداخلي للأروقة. وتقاس درجة انفتاح الأروقة من عدمه من خلال حجم العقود والنوافذ والمسافة بينها. ومن ثم تحدد نوعية الترابط بين الأروقة؛ فتصبح العلاقة البصرية قوية بين الصحن والأروقة المحيطة ما عدا رواق القبلة الذي تشكل فيه الفتحات نسبة قليلة جهة الصحن. وكانت العلاقة قوية بين رواق القبلة وصحن المسجد قبل بناء الجدار كما يظهر من شكل الأعمدة المعقودة للجدار الخلفي لرواق القبلة في الجامع الكبير بجبلبة وإب.

وتنزل النافذة والفتحات الدائرية والنصف دائرية التي تعلوها في مباني المساجد كمصدر للضوء والهواء، ويتوقف الإدراك والإحساس بالفراغ الداخلي بموقع ونوع وحجم الفتحات المحدثة في جدرانها. وكلما كانت الفتحات كبيرة، أوحى رواق الصلاة بغياب أحد الجدران كمحدد للفضاء. ومن ثم يفقد الإحساس بالإحاطة ويصبح أكثر انتشاراً ويبدأ بالاندماج مع الأروقة المجاورة. أما في مقدمة رواق القبلة فنجد أن عدد الفتحات قليلة واستخدم الزجاج الملون حتى لا يؤثر ضوء النهار سلبيًا على المصلين وانشغالهم بما يحدث بالمحيط الخارجي للمسجد. ومن ثم يقل خشوعهم في الصلاة. واستخدمت بعض الفتحات من الداخل كمكان لوضع المصاحف والكتب الدينية الأخرى.



شكل (12) المدخل الرئيسي للجامع الكبير بجبلبة



شكل (11) المدخل الشرقي الرئيسي للجامع الكبير باب



شكل (14) مدخل مسجد قبة الشيخ يعقوب بجبلبة



شكل (13) المدخل الرئيسي الجنوبي لمسجد الأسدية باب

(طلاب العمارة - جامعة إب 2014)

### 6.3. تتداخل وتجاور فضاءات الأروقة:

عناصر تعريف الفضاء، الجدار، السقف، الأرضية والفتحات تحدد العلاقات الفراغية من حيث الاستقلالية والتداخل، ونفرق هنا بين حالتين: التجاور بين الفراغات والتقابل والتداخل بين الفراغات؛ حيث وأن التقابل يوحي بالاستقلالية، ويسمى الفضاء المعماري -حسب الوظيفة- رواقاً للصلاة ورواقاً للبركة والوضوء في الجامع الكبير باب وجبله ويفصل بينهما صحن الجامع المفتوح وكلها تعبر عن الخصوصية الوظيفية، والعلاقة بين الفراغات المختلفة تتم عن طريق الأبواب والنوافذ الموجودة في الجدران والممرات والسلالم، ويعد نوع وترتيب وفتح الفضاءات المختلفة عاملاً أساسياً في بنية محدداتها. أما التداخل الفضائي هو ذوبان الفضاءات التي تنتج عند أحد أهم عناصر الفضاء - جدار، سقف، أو أرضية- يتبع بشكل واضح فراغين أو ثلاثة، كما نلاحظ ذلك في أرضية الصحن الوسطي التي تربط بين الأروقة المحيطة.

وقد تمكن البنائون والحرفيون في عمارة مساجد إب وجبله من تحقيق أهدافهم الجمالية والعقلانية، من خلال تحرير الفضاء الداخلي المغلق البسيط من القواعد التقليدية المتبعة في الإنشاء والشكل الهندسي المعروف، وتم تشييد فراغات بأشكال مختلفة يظهر فيها التلاعب الواضح بالأسطح المحدبة للمحيط الخارجي والمقعرة للداخل والاختراقات للفضاءات، من خلال استخدام العقود النصف دائرية والمدببة والقباب الصغيرة والكبيرة، وما زاد من جمالها وتزيين الفراغ الداخلي للأروقة هو استعمال المقرنصات الحجرية والجصية في باطن العقود؛ مما زاد من تنوع الشعور والإحساس بالفضاء الداخلي داخل الأروقة المختلفة للمسجد.

### 7.3. الضوء والظل في الأروقة:

الضوء عنصر ايجابي والظل عنصر سلبي، والضوء من الخصائص الكامنة في الأشياء التي نراها، والأجسام هي التي تعكس الأشعة بقدر يتوقف على خصائصها. وعندما يسقط الضوء على جسم داخل الفراغ من مصدر كالشمس أو مصباح، فإنه يضيئ الجانب أو الجوانب المواجهة للمصدر، والجوانب الأخرى يظهر عليها الظل. ومن خلال الضوء الطبيعي الداخل من فتحات فضاء رواق الصلاة والمسار على الأرضية والأعمدة والجدران والأثاث نستطيع الحصول على معلومات حول صلابتها ولونها وعمقها في الفضاء، وكلما بعد الجسم عن خلفيته كانت ظلاله أكبر، وكلما زاد الاختلاف في الإضاءة يزداد الشعور بالعمق، وينتج الفضاء الضوئي المعماري من خلال نور الأشياء والمساحات الداخلية المكونة للفراغ، ويفهم التركيب الداخلي الفضائي لرواق الصلاة والأروقة الأخرى هنا كفن لمصادر الضوء موزعة في مواضع وبكميات معينة، التي تحدد حسب الفاعلية التي يؤديها الفراغ المعماري. فنجد مثلاً ضوء الشمس عند الظهيرة يكون قوياً على صحن المسجد الوسطي ويقل

بعض الشيء في الأروقة المجاورة ويقل أكثر في رواق الصلاة المحاط بجدران من جميع الجهات. وقوة الإضاءة نسبية تعتمد على توزيع مصادر الضوء وكميته المنعكسة من الأشياء والمساحات الموجودة في الفضاء وكذلك إحساس الناظر. وتؤثر كمية الضوء ونوعيته على خصائص الفراغ، فالانطباع المتكون عن فضاءات أروقة المسجد المختلفة في النهار يتغير في الليل؛ إذ إن مصدر الضوء في النهار عادةً جانبي من النوافذ أو الأبواب أما في الليل فينبعث الضوء رأسياً من مصباح كهربائي أو ما شابه ذلك. وهناك أربع حالات للضوء:

١. الفراغ المضاء.
٢. الضوء كشيء أو كمصدر.
٣. الضوء كمساحة.
٤. الضوء المنعكس من حركة الأشياء.

والفضاء المضاء هو فضاء افتراضي ينشأ عندما يكون جزء من الفضاء مضاءً والجزء الباقي معتمًا. والحدود بين المعتم والمضاء افتراضية، ولكنها مدركة بشكل واضح. أما الظل فهو العنصر السلبي، وهو التدرج الواقع بين المساحات المضاءة والمظلمة التي تعطي تفاصيل عن تشكيل جسم ما، وعندما تكون الإضاءة واحدة ومباشرة على الجسم أو الشكل لا نحصل على معلومات واضحة عن الشكل المجسم. أما إذا كانت مصادر الإضاءة متعددة يتكون لنا ظلال في مناطق مختلفة ونستطيع تمييز شكل الجسم الذي أمامنا أكثر وبوضوح، وتلعب المتناقضات أبيض/ أسود، والطول/ القصر، ناعم/ خشن... الخ واختلاف الفضاءات من حيث الكم والنوع دورًا في إدراك الإنسان للفضاء الموجود بداخله. كما هو موضح في الأشكال (15-16).



شكل (15-16) الدعام المعقودة تحمل قبة مسجد الأُسدية باب وتأثير ضوء النهار على الفضاء الداخلي للمسجد (طلاب العمارة - جامعة إب 2014)

#### 4. الاستنتاجات:

1. المكان موجود ونتحيز فيه، وهو وعاء فارغ يحوي الأشياء وموجود بذاته، وله خصائص وثلاثي الأبعاد، والفضاء المعماري فضاء تجريبي مرتبط بالإنسان وإدراكه، وهو جملة الإدراكات المتعاقبة للأمكنة.

2. الفضاء المعماري تنظيم فراغي موزع للنشاطات، وشيء جمالي وصفة جوهرية في العمارة التي تقوم بتشكيله، والهدف من العمارة هو الإبداع الفراغي الذي يميزها عن باقي الفنون الأخرى.
- 3 ركزت الدراسات المعمارية السابقة لمديني إب وجبله على عناصر المدينة القديمة ومواد وتقنيات البناء المستخدمة، دون التطرق إلى خصائص الفضاء الداخلي للمسجد، واقتصرت في مجملها على الوصف الخارجي للمسجد وعلاقته بمركز المدينة والأحياء السكنية.
4. كان للفضاء المعماري في أبنية المساجد والجوامع بمديني إب وجبله خصائص معمارية معنية بالعلاقة بين العمارة والدين التي حددت الفعاليات الدينية والاجتماعية بداخلها.
5. شكل اتجاه القبلة العنصر الأساسي في تحديد شكل فضاء رواق الصلاة "البنية" وعلاقته بالأروقة الأخرى، وكان المسقط الأفقي المستطيل هو الأنسب لغالبية المساجد في المدينتين؛ حتى يستوعب أكبر عدد من المصلين في الصفوف الأولى.
6. التركيز على الفضاء الداخلي في عمارة مساجد مدينتي إب وجبله من خلال تشييد رواق الصلاة عند القبلة بفضاء مقبب مزخرف مركزي يهيمن على بقية الفضاءات الأخرى وعكس بشكل مصغر فضاء السماء الواسع.
7. تميزت معظم المساجد الكبيرة بالصحن الوسطي المكشوف الذي استخدم فضاءً للصلاة يوم الجمعة وربطاً بين الأروقة والإيوانات المسقوفة حوله. واعتبر مصدرًا لإضاءة وتهوية الأروقة، واستخدمت الإيوانات خارج أوقات الصلاة فضاءات للتعليم والفعاليات الاجتماعية الأخرى.
8. لعب العقد بأشكاله المختلفة النصف دائرية والمدمبة دورًا إنشائيًا ومعماريًا وجماليًا مهمًا من خلال استخدامه في بناء فضاء رواق القبلة والأروقة الأخرى المحيطة بصحن المسجد.
9. أثرت الجدران الحاملة بوصفها منظومة إنشائية في المساجد على حجم نوافذ فضاء رواق الصلاة "البنية" ومن ثم نوع وكمية الإضاءة الطبيعية خلال النهار داخل المسجد.
10. صنف الجامع الكبير بجبله والأسدية باب من الجوامع المعلقة؛ حيث وجد فضاء رواق الصلاة فوق الطابق الأرضي الذي خصص كمحلات تجارية ومرافق أخرى تابعة للمسجد.
11. تفرد مسجد الشيخ يعقوب بجبله بالقبلة المسيطرة على رواق الصلاة "البنية" والمرتكزة على أربعة دعائم فقط في الأركان على الطراز العثماني بهدف التقليل من العوائق البصرية داخل رواق بيت الصلاة "البنية".

### التوصيات:

1. توصي الدراسة المهتمين والجهات ذات العلاقة بالاهتمام بالخصائص الفراغية والشكلية للمساجد في أثناء عملية الحفاظ والترميم، واعتبارها مصدرًا للاستلهام والتطوير في مشاريع المساجد الحديثة.

2. ينبغي الحد من تحريف وإزالة بعض الأشكال المعمارية وعدم السماح باستخدام مواد لا تتناسب مع خصائصها الجمالية التراثية.
3. تفعيل الضوابط والتشريعات الإرشادية المتعلقة بالتراث المعمارية وتطويره.

### الهوامش:

- (1) الإدراك هو الوسيلة التي يتصل بها الإنسان مع بيئته المحيطة، وهو عملية عقلية تتم بها معرفة الإنسان للعالم الخارجي عن طريق التنبهات الحسية والإدراك الحسي لا يقتصر على الخصائص الحسية للشيء المدرك فقط، بل يشمل أيضا معرفة واسعة تخدم هذا الشيء المدرك. ( نقلا عن: شوقي، إسماعيل (1998): الفن والتصميم. جامعة حلوان. حلوان ص. 53
- (2) الدليمي، منصور نعمان نجم (1999): المكان في النص المسرحي. دار الكندي. الأردن. ص. 18
- (3) بدوي، عبدالرحمن (1984): الموسوعة الفلسفية. المؤسسة العربية للدراسات والنشر. بيروت، ص. 461
- (4) ديفيز، د.س ( ) : المفهوم الحديث للمكان والزمان. ترجمة د. السيد عطا.
- (5) بدوي (1984): ص. 462
- (6) رسول، محمد رسول (2001): المعرفة النقدية. دار الكندي. الأردن. ص. 37-38
- (7) المصدر السابق ص. 42-43
- (8) راسل، برتراند (2009): حكمة الغرب. الفلسفة الحديثة والمعاصرة. ترجمة د. فؤاد زكريا. عالم المعرفة. الجزء الثاني. الكويت. ص. 142-143
- (9) باشلار، جاستون (1980): جماليات المكان. ترجمة غالب هلسا. بغداد.
- (10) الجرستاني، ربيع وعيلوني، ميشال (1991): التحكم في الفراغ. ترجمه دار قابس، الطبعة الأولى ص. 5
- (11) الجرستاني و عيلوني (1991): ص. 5
- (12) نوبرج شولز، كترستيان (1996) الوجود والفضاء وفن العمارة. ترجمة سمير علس. بغداد ص. 20
- (13) جولدشتاين، توماس (2003): المقدمات التاريخية للعلم الحديث. من الإغريق إلى عصر النهضة. ترجمة أحمد حسان عبدالواحد. سلسلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 296، ص: 208-217
- (14) الأتاسي، يقطان (2010): الفراغ التصويري بين عصر النهضة الإيطالي والمدرسة التكعيبية. العلوم الهندسية. جامعة دمشق. المجلد السادس والعشرون. العدد الأول. دمشق، ص: 357، وجولدشتاين، توماس (2003): ص. 218-225
- (15) الدليمي (1999): ص. 21
- (16) Kadatz, Hans-Joachim(1988): Woerterbuch der Architektur. Leipzig, p. 222
- (17) Jormakka, Kari (1994): Eingeschraenkten Vorlesungen zur Architekturtheorie, Bauhaus Universitaet, Weimar p. 7
- (18) Jormakka, Kari (1994): p. 8
- (19) شولز (1996) ص. 14
- (20) شوقي، إسماعيل (1998): الفن والتصميم. جامعة حلوان (مصر) ص. 202
- (21) الأسدي، أسعد غالب (1998): ماهية العمارة. رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد ص. 113
- (22) بانهام، رينر (1989): عصر أساطين العمارة. ترجمة سعاد مهدي، دار المأمون، بغداد. ص. 89

- (23) Major, Máté( 1979): Geschichte der Architektur. Berlin, vol. 2 p. 374-6
- (24) بانهام، رينر (1989): ص. 91
- (25) بانهام، رينر (1989): ص. 91
- (26) المنظومة: هي تفاعل أجزاء مرتبطة ببعضها البعض، وتوصف النظم من خلال العمليات التي تتكون منها.
- (27) Meiss, Pierre von(1994): Vom Objekt zum Raum zum Ort: Demensionen der Architektur. Birkhaeuser Verlag, Basel. P. 113
- (28) في هذا الصدد اسهمت اليوم التقنيات الإنشائية الحديثة للبناء الهيكلي (الخرسانة المسلحة، والحديد، والزجاج) في تطوير الوظيفة والتعبيرات المعمارية للفتحات، من خلال إلغاء العلاقة المباشرة بين نظام الأحمال ( الجدران) والفتحات. وأصبح محدد الفراغ الرأسي الجدران ليس من الضروري ارتباطها إنشائيًا بالأعمدة والسقف. وتمكن المعماري من الاستفادة من ذلك وتصميم فتحات رأسية وأفقية كبيرة ساعدت على إيجاد فراغات داخلية مضاءة أفضل. بل حتى واجهات زجاجية كاملة في بعض فراغات المسجد الحديث والمعاصر، منحت الفضاء الداخلي أبعادًا وتأثيرات جمالية غير متوقعة.

## المراجع

### المراجع العربية:

1. الدليمي، منصور نعمان نجم (1999): المكان في النص المسرحي. دار الكندي، الأردن.
2. الجرساني، ربيع و عيلوني، ميشال (1991): التحكم في الفراغ. ترجمه، دار قابس. الأردن.
3. الجميل، علي حيدر خصائص التنظيم الفضائي للأبنية الدينية – دراسة مقارنة لأبنية العبادة في حضارات منتخبة. الموصل
4. الأتاسي، يقطان (2010): الفراغ التصويري بين عصر النهضة الإيطالي والمدرسة التكعيبية. مجلة العلوم الهندسية. جامعة دمشق. المجلد السادس والعشرون. العدد الأول. دمشق.
5. الأسدي، أسعد غالب (1998): ماهية العمارة. رسالة دكتوراه. جامعة بغداد. بغداد.
6. بانهام، رينر (1989): عصر أساطين العمارة. ترجمة سعاد مهدي. بغداد.
7. بدوي، عبدالرحمن (1984): الموسوعة الفلسفية. المؤسسة العربية للدراسات والنشر. بيروت.
8. جولدشتاين، توماس<sup>9</sup> (2003): المقدمات التاريخية للعلم الحديث. من الإغريق إلى عصر النهضة. ترجمة أحمد حسان عبدالواحد. سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة. الكويت، العدد 296.
9. ديفيز، ديس ( ) : المفهوم الحديث للمكان والزمان. ترجمة د. السيد عطا. القاهرة.
10. راسل، برتراند (2009) حكمة الغرب. الفلسفة الحديثة والمعاصرة. ترجمة د. فؤاد زكريا. عالم المعرفة. الجزء الثاني. الكويت.
11. رأفت، علي أحمد (1996): البيئة والفراغ. القاهرة.
12. رسول، محمد رسول (2001) : المعرفة النقدية. الأردن.
13. شوقي، إسماعيل (1998): الفن والتصميم. جامعة حلوان. القاهرة.
14. نوبرج شولز، كترستيان (1996) الوجود والفضاء وفن العمارة. ترجمة سمير علي. بغداد.

### المراجع الأجنبية:

- 15- Jormakka, Kari (1994): Eingeschraenkten Vorlesungen zur Architekturtheorie. Bauhaus Universitaet. Weimar
- 16- Kadatz, Hans-Joachim(1988): Woerterbuch der Architektur. Leipzig.
- 17- Major, Máté ( 1979): Geschichte der Architektur. Berlin. vol. 2
- 18- Meiss, Pierre von(1994): Vom Objekt zum Raum zum Ort: Demensionen der Architektur. Basel.
- 19- Noberg-Schultz, Ch. (1965): Logik der Baukunst. Frankfurt am Main.
- 20- Noberg-Schultz, Ch. (1982) Genius Loci. Stuttgart.
- 21- Hillier, B., Hanson, J., (1984): "The Social Logic of Space", Cambridge University Press. Cambridge.



## الوضع الجيولوجي والاحتمالية النفطية لحوض تهامة الرسوبي - غرب الجمهورية اليمنية

### Geological Setting and Hydrocarbon Potential of Tihamah Sedimentary Basin, Western Republic of Yemen

أ. د/ عبد الوهاب صالح العوج - أستاذ الجيولوجيا - جامعة تعز

إسماعيل محمد إسماعيل الصلوي، إسماعيل عبد القادر إسماعيل

جلال عبد الحلیم سيف النابهی، رانيا جميل سيف المقطري

أسامة محمد غالب البعداني، أحمد سعيد أحمد المقطري

إدریس عبد الجلیل منصور أحمد

جيولوجيا البترول - قسم الجيولوجيا - كلية العلوم التطبيقية - جامعة تعز

#### الملخص:

يعد حوض تهامة في البحر الأحمر غرب الجمهورية اليمنية حتى الآن حوضاً قيد الاستكشاف بشكل كبير مقارنة مع أحواض البحر الأحمر ككل. وفي الآونة الأخيرة، شهد الحوض زيادة في الاهتمام بالاستكشاف؛ إذ تم حفر حوالي ١٤ بئراً، بعضها أعطت اكتشافات نفطية (الغاز والمكثفات مع كميات من النفط)، وقد لوحظ اتجاه استكشافي مماثل في القطاعات السعودية والإثيوبية والمصرية في البحر الأحمر، فقد تكون صدع البحر الأحمر نتيجة تفكك اللوحة الأفريقية - العربية في فترة الإيوسين - أوليجوسين، ويمكن تقسيم التطور التكتوني - الطبقي إلى ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الصدع، والمرحلة المصاحبة للصدع، ومرحلة ما بعد الصدع بشكل عام، ترسبت الرواسب البحرية الشاطئية والقارية إلى جانب الرواسب البحرية العميقة مما أدى إلى وجود نوعية جيدة من الخزانات المحتملة والصخور المصدرية المحتملة.

ومن المتوقع أن تكون الصخور المصاحبة للصدع والمتمثلة بتكوين الزيدية، وتكوين مقنة، وصخور الطفل في تكوين الصليف صخور مصدرية جيدة للبترول في الحوض. وعلاوة على ذلك، تعد متداخلات الطفل في صخور المتبخرات المصدر الرئيس للهيدروكربونات المتراكمة المعروفة (الغاز والمكثفات)، إن الكمية المقاسة من مجمل الكربون العضوي (Total Organic Carbon)، دليل الهيدروجين (Hydrogen Index)، وتوليد الهيدروكربونات من العينات التي تم فحصها تشير إلى إمكانية توليد الصخور المصدر لهذه الفواصل الزمنية، وأن محتويات مجمل الكربون العضوي في بئري عباس-١ والزيدية-١ تتراوح من ٠,١٤ إلى ٠,٦٨٪، في حين أن قيم دليل الهيدروجين هي في حدود



٦٠ - ٣١٨ ملغم هيدروكربون/ غم كربون عضوي تشير في الغالب إلى كيروجين النوع الثاني والثالث مع كمية أقل من كيروجين النوع الرابع عديم الأهمية لقدرته التوليدية الضعيفة، وقد لوحظ أن هنالك قيم عالية ومتوسطة في مجمل الكربون العضوي ( $< 0,5$ ) ودليل الهيدروجين ( $< 100$ ) في آبار العوش-١، الميثاق-١ والميثاق-٢ التي تقتصر على بعض التتابعات الرسوبية داخل قطاعات هذه الآبار يمكن أن تعد جيدة جدا لتوليد النفط المكثف والغاز مقارنة مع ما يكافئها من تتابعات رسوبية في أحواض مدين وجيزان بالمملكة العربية السعودية.

وأثبتت هذه الدراسة وجود الاختلافات في قيم المادة العضوية وكذلك مستويات النضوج عبر الحوض من غير ناضجة إلى جيدة النضوج في نطاق الصخور المصدرية للنفط في آبار الزيدية-١، العوش-١، والميثاق-١، ومن غير ناضجة إلى ناضجة في مراحلها المبكرة في بئر الميثاق-٢ وناضجة في نطاق الغاز في بئر عباس-١



## Abstract

Tihamah Basin of Yemeni Red Sea like the other sedimentary basins of other countries of the Red Sea as Egypt and Saudi Arabia. Until now the Tihamah Basin has seen increased exploration interest, about 14 wells being drilled, some of which have been petroleum discoveries (gas and condensate with oil shows). A similar exploration trend has been seen in the Saudi, Eritrean and Egyptian sectors of the Red Sea. The Red Sea rift marks the break-up of the Afro-Arabian plate in Eocene-Oligocene time. The tectono-stratigraphic evolution can be subdivided into three major phases: Pre-rift, Syn-rift and Post-rift phase. Generally, terrestrials and marginal to deep marine sediments were deposited with both good reservoir quality and potential source rocks being present.

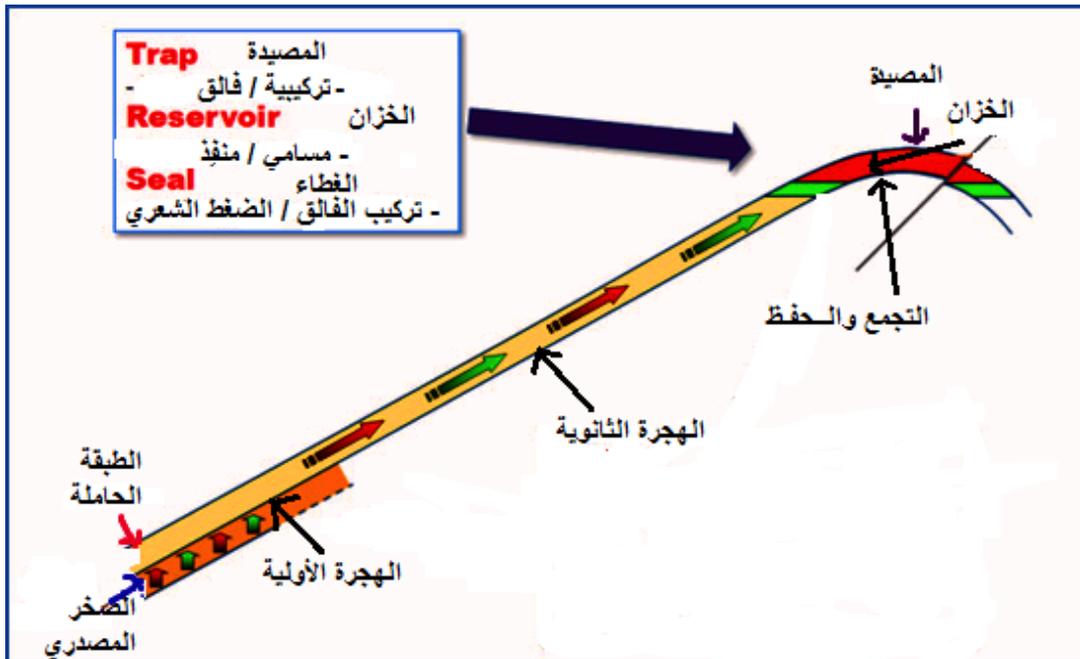
The Syn-rift Ziediyah, Maqna and Salif shales are expected to be good petroleum source rocks for the basin. Moreover, intra-evaporites shales are considered the main source of the known accumulated hydrocarbon (gas and condensate) in the shallow targets. The measured amount of Total Organic Carbon and Hydrogen Index of the examined samples indicate these source rocks was generative potential of these studied wells.

The Total Organic Carbon contents of Abbas-1well and Ziediyeh-1well range from 0.14 to 0.68 wt.%, while the hydrogen index values are in the range of 60-318 mgHC/gTOC with suggesting dominantly kerogen types III-II with less amount of type IV which usually poor generative potential. The high value of Total Organic Carbon (>0.5) and hydrogen index (>100) values of Auch-1well, Meethag-1well and Meethag-2 well are limited to some intervals within these wells which are considered very good for condensate and gas generation. In comparison to their equivalents Mydian and Jizan basins the hydrogen index values reach 350-600 mgHC/gTOC on the Saudi Red Sea sector.

The Red Sea's high pressure and temperature regimes have a significant impact on hydrocarbon maturation, generation and the quality of the preserved accumulations. Presently, the organic matter varies in maturity across the basin from immature to the oil window in the wells of Ziediyeh-1, Al Auch-1, and Meethag-1. The maturity of Tihamah Basin is mature to early mature specially in Meethag-2 well and reach to gas window in Abbas-1 well. The geothermal gradient of this basin is high and increasing in southern part more than in northern part of Tihamah Basin.

## المقدمة INTRODUCTION

ما زالت الدراسات حول النظام البترولي في حوض تهامة قليلة مقارنة بالأحواض الرسوبية للبحر الأحمر في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر التي أكدت على احتوائها للهيدروكربونات رغم أن هنالك تسربات ونشوعات نفطية تم تسجيلها في عضو كمران والمشابهة لتلك الموجودة على طول ساحل البحر الأحمر السعودي والإثري، وخاصة في جزر فرسان ودهلك (Farasan & Dahlak) والتي تقدم دليلاً قوياً على عملية توليد النفط في حوض البحر الأحمر، واستناداً إلى هذه التقارير ونتائج اكتشافات الغاز والنفط التي أجريت في البحر الأحمر يمكن أن تدعم بقوة إمكانية تواجد النفط في البحر الأحمر اليمني الذي كان على الأرجح مصدره التكاوين الجيولوجية المصاحبة لعملية الانفتاح (الزيدية ومقنة والصليف) والصخور الجيرية المرجانية (Reef limestone) التابعة لتكوين عباس، كل هذه الاكتشافات تؤيد وتتطلب مزيد من التنقيب والتطوير في حوض تهامة غرب الجمهورية اليمنية طبقاً (Beydoun et al., 2010; As-Saruri et al., 1998).



شكل (١-١)، يوضح مكونات النظام البترولي (Wygrala 2013)

### ١-١ مشكلة الدراسة وأهميتها:

لا توجد دراسات كافية وشاملة لحوض تهامة لمعرفة النظام البترولي للحوض؛ لذلك فإن هذا البحث سوف يعمل على تحليل خصائص الصخور المصدرية للتكاوين الرسوبية في حوض تهامة لمعرفة الاحتمالية النفطية للحوض، مقارنة للاستكشافات والدراسات في بقية أجزاء البحر الأحمر.

## ٢-١ أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- ١- استخدام البيانات والمعلومات الحديثة والدراسات السابقة والبحوث التي نشرت حول الحوض والتقارير غير المنشورة والمتوفرة.
- ٢- تحليل وتفسير بيانات التحاليل الجيوكيميائية للصخور المصدرية التابعة للتكاوين الرسوبية في حوض تهامة.
- ٣- محاولة تحديد الاحتمالية البترولية المتوقعة في منطقة الدراسة.

## ٣-١ منطقة الدراسة:

يقع حوض تهامة جنوب شرق البحر الأحمر ويمتد بطول ٤٠٠ كم على طول البحر الأحمر من نطاق عسير في الشمال وإلى باب المندب في الجنوب كما هو موضح بالصورة (٢-١)، وتكون نتيجة عملية الانخساف "Rifting" نتيجة انفصال الصفيحة الإفريقية عن الصفيحة العربية في عصر الأوليوسين "Oligocene" تقريبا عند ٣١ مليون سنة ويمتاز بوجود تراكيب القباب الملحية الاندفاعية وخاصة في الجنوب، وكذلك فوالق في اتجاه شمال شمال غرب - جنوب جنوب شرق " NNE-SSE " و"فوالق قطرية باتجاه شمال شرق - جنوب غرب " NE-SW (As-) Beydoun et al,1998; Saruri et al, 2010).



شكل (٢-١)، يمثل موقع منطقة الدراسة طبقاً للحكمي وآخرون (Hakimi et al, 2016)

## ١-٣-١ الصخرية "Lithology":

طبقاً للقاموس الاستراتيجرافي للجمهورية اليمنية (Beydoun et al.,1998) نلاحظ أن الصخرية في حوض تهامة تتشكل من تتابعات سمكية تكونت في أثناء وبعد الانخساف " and Post-

rift Syn- والتمثلة بمجموعة تهامة "Tihamah Group" التي تضم الوحدات الطباقية الآتية مرتبة من الأسفل إلى الأعلى ابتداءً بتكوين الزيدية، تكوين مقنة، تكوين الصليف، وانتهاءً بتكوين عباس كما في شكل (١-٣) كما أنها تضم تتابعات رسوبية تابعة لفترة ما قبل الانخساف "Pre-rift" ممثلة بصخور الحجر الرملي القارية التابعة لتكوين كحلان "Bathonian-Callovian" والصخور الجيرية لمجموعة العمران "Oxfordian-LowerBerriasian" والرواسب الفتاتية لمجموعة الطويلة "Cretaceous" وفي الأجزاء الشمالية من الحوض تتواجد أيضًا صخور الطفل ذات المصدر الجليدي التابعة لتكوين عكبره "Akbrah Fm.) "Permian" أما التتابعات الرسوبية المتكونة في أثناء (Syn-rift) الانخساف (Beydoun et al.,1998; As-Saruri et al., 2010) فتمثل بالآتي:

### ١ - تكوين الزيدية (Zaydiyah Formation):

أقدم وحدة رسوبية اخترقت بواسطة آبار الاستكشاف في منطقة البحر الأحمر اليمني ويرجع عمرها إلى الميوسين المبكر (Early Miocene)، ويتكون من طبقات متداخلة من الصخور الطينية والحجر الرملي، ويتواجد المقطع النموذجي له في المقطع التحت سطحي في بئر "Zeidiye-1" في سهل تهامة على بعد ٦٠ كم شمال الحديدة، حوالي ٣٥ كم شرق شمال شرق الصليف كما تتوضع لا توافقيًا على مجموعة بركانيات اليمن (YVG) طبقًا لبيوضون وآخرون (Beydoun et al.,1998).

### ٢ - تكوين مقنة (Maqna Formation):

يمثل الجزء العلوي للتتابعات الرسوبية التي تكونت في أثناء انفتاح البحر الأحمر اليمني وتعد مكافئة لمجموعة مقنة (Maqna Group) في المملكة العربية السعودية؛ إذ تتكون صخور تكوين مقنة من صخور جيرية وأنهيدرايت وطفل وصخور طينية ترسبت في الميوسين المبكر إلى المتوسط (Early - Middle Miocene) طبقًا لبيوضون وآخرون (Beydoun et al.,1998).

### ٣ - تكوين الصليف (Salif Formation):

يتكون من صخور المتبخرات (Evaporates) التي تتكشف بشكل مؤقت على طول النطاق الساحلي للأجزاء الشمالية لسهل تهامة (El-Nakhil & Alaug)، 2013، ويتوضع بصورة متوافقة على صخور تكوين مقنة، ويضم في الأجزاء العلوية منه عضو جواس (Ghawwas Member) والذي يتكون بشكل رئيس من تداخلات من الطفل الأسود والهاليت، ويقع المقطع النموذجي لتكوين الصليف في قرية الصليف على بعد ٦٢ كم شمال مدينة الحديد، وتعدُّ صخور هذا التكوين مكافئة لتكوين منسية (Mansiyah Formation) في المملكة العربية السعودية وتكويني زيت وغريب (Gharib & Zeit Formations) في مصر ويرجع عمره إلى الميوسين الأعلى (Upper Miocene) طبقًا لبيوضون وآخرون (Beydoun et al.,1998).

#### ٤- تكوين عباس (Abbas Formation):

يمثل تتابعات ما بعد انفتاح البحر الأحمر "post-rift" ويتكون من صخور طينية وتتابعات من الحجر الرملي والحجر الجيري العضوي تكونت في البليوسين إلى البليستوسين (Pliocene - Pleistocene) ويقع المقطع النموذجي له في بئر "Abbas1"، ويُعدُّ مكافئًا لتكوين لسان "Lisan Formation" في السعودية وتكوين شجرة "Shagra Formation" في مصر ويضم في الأجزاء العلوية منه عضو كمران "Kamaran Member" الذي يتكون من صخور الحجر الجيري البحري "Reef Limestone" الذي يكافئ الصخور البحرية العضوية "Organic Reef" التابعة لجزر فراسان (Farasan Island) جنوب السعودية طبقًا لبيضون وآخرون (Beydoun et al., 1998).

المرحلة	العمر	التكوين / الأعضاء	الصخرية
بعد الإنفتاح post-rift	البليستوسين	عضو كمران	حجر رملي حجر جيري مرجاتي
	الباليوسين	تكوين عباس	طفل متبخرات صخور بركانية
أثناء الإنفتاح syn-rift	الميوسين المتوسط - المتأخر	تكوين الصليف	
	الميوسين المبكر	تكوين مقنة	
		تكوين الزيدية	
الأوليغوسين المتأخر	مجموعة بركانيات اليمن		

شكل (٣-١)، يمثل التتابعات الصخرية لحوض تهامة (Hakimi et al., 2016)

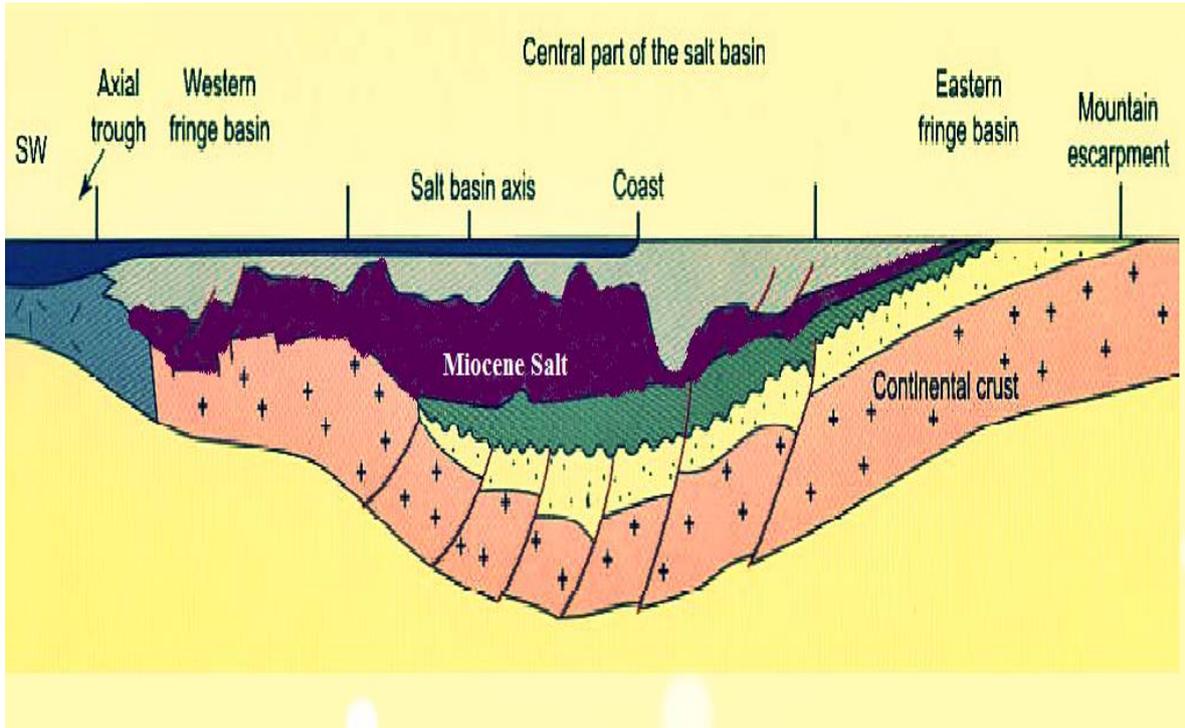
#### ١-٣-٢ الوضع التكتوني:

لا تزال هناك العديد من الأسئلة حول التكتونية تحت السطح للبحر الأحمر والقوى التي أدت إلى إنشائها، وطبقًا لـ (Bosworth, 2015) فإن توقيت الأحداث، سواء بشكلها المطلق ومقارنة بعضها ببعض تتمثل في ست خطوات رئيسية، هي:

- ١- بدأت البراكين البازلتية في إثيوبيا، والسودان وجنوب غرب اليمن قبل حوالي ٣١ مليون سنة، تلاها براكين ريولايتية؛ إذ تكونت هذه الماجما المبكرة دون حدوث أي شد للمنطقة مقارنة مع الوقت الحاضر، أدى إلى تكون "منخفض عفار" (Bosworth et al, 2004).
- ٢- في الفترة من ٢٩,٩ - ٢٨,٧ مليون سنة ترسبت الرواسب البحرية على القشرة القارية في وسط خليج عدن، ولهذا يعتقد أن براكين شرق عفار تكونت في بداية الأوليجوسين.
- ٣- في الفترة من ٢٧,٥ - ٢٣,٨ مليون سنة، بدأ تكون حوض صغير في البحر الأحمر الإريثري، وفي الوقت نفسه تقريباً (عند ٢٥ مليون سنة) بدأت عملية الشد والتصدع بداخل عفار نفسه أواخر الأوليجوسين بدأ تكون صدع البحر الأحمر كحوض.
- ٤- في الفترة من ٢٤-٢٣ مليون سنة، بدأت مرحلة جديدة من البراكين تتكون بشكل أساسي من القواطع البازلتية وطبقات من الجابرو والجرانوفير، ظهرت تقريباً بشكل متزامن في جميع أنحاء البحر الأحمر بأكمله من عفار واليمن إلى شمال مصر. تلى ذلك هبوط متزامن مع ظهور الشد في جميع أنحاء البحر الأحمر.
- ٥- في الفترة من ١٤ - ١٢ مليون سنة، قطع الحد التحولي خلال سيناء والمشرق العربي، وربط شمال البحر الأحمر بمنطقة تقارب بحرالتيثيس-زاغروس، وتزامن ذلك مع تصادم شبه الجزيرة العربية وأوراسيا، كما تغيرت عملية الشد في البحر الأحمر من الصدع العادي ( $N60^{\circ}E$ ) إلى مائل للغاية ( $N15^{\circ}E$ )، وانخفضت عملية الشد عبر خليج السويس بحوالي ١٠٪، وانخفض التقارب بين أفريقيا وأوراسيا مرة أخرى بنحو ٥٠٪. وفي منطقة عفار تحول امتداد البحر الأحمر من إريتريا إلى الغرب من مرتفع دانكل، وبدأ النشاط في الصدع الأثيوبي الشمالي.
- ٦- في الفترة ١٠ مليون سنة، انتشر قاع المحيط بسرعة غرباً على بعد ٤٠٠ كم من وسط عدن إلى انقطاع شقرة- الشيخ، وفي جنوب وسط البحر الأحمر بدأ انتشار المحيط عند ٥ مليون سنة، وكان مركز الانتشار هذا في البداية غير متصل بمركز انتشار خليج عدن. في المليون سنة الأخيرة ارتبط حد البحر الأحمر الجنوبي بمركز انتشار عدن المنتشر من خلال خليج زولا، منخفض عفار، وخليج تاجورة، كما يظهر حوض تهامة في البحر الأحمر اليمني نشاط واسع من تراكيب القباب الملحية، وتنتشر القباب الملحية خلال الطبقات المصاحبة لانفتاح حوض البحر الأحمر كما في حوض تهامة؛ إذ تظهر الدراسات أن القباب الملحية والجدران الملحية والوسائد لعصر الميوسين تتداخل حوالي ٢ كم خلال طبقات الحوض الحديثة، وتقسم حافة الحوض إلى سلسلة من الأنطقة التركيبية موازية للحافة والجدران الملحية والوسائد والأحواض الصغيرة. وتتميز متبخرات الميوسين بشكل عام بتراكيب مشوهة ناتجة عن التراكيب الملحية ومن تميز الصخور المترسبة أعلى قبة الصليف الملحية بطي خفيف ومحدّب، مقطوع بفوالق عادية بدلاً من القباب الملحية (diapiric intrusion)، وذلك بسبب عدم وجود تراكيب مشوهة بشكل قوي بالرغم من

أنَّ حبيبات الهاليت خشنة - نتيجة إعادة التبلور والتشوه - الذي تعرض له بعد الترسيب (Davison et al, 1996).

وبعبارة أخرى فإن متبخرات الصليف لا تمثّل قبة ملحية مثالية وهي بشكل عام غير متماثلة، ويرجع هذا إلى تأثير قوى الشد على المنطقة في أثناء تكوّن منخفض البحر الأحمر والارتباط الوثيق مع الفوالق. حيث تنتج قبة الصليف الملحية فوالق عادية صغيرة في الرواسب الفوقية شكل (٤-١).



شكل (٤-١)، يمثل التراكيب في حوض تهامة منقولة من (PEPA, 2013)

وقد سجلت الدراسات امتداد حوالي ٢٥% في الصخور الواقعة أعلى الجناح الشرقي للقبة الملحية، حيث إن معدل ارتفاع السطح فوق قمة قبة الصليف الملحية ٤,٦ ملليمتر في السنة (Davison et.al, 1996) تركيبياً، فإنَّ قبة الصليف الملحية تشبه القبة الملحية في جزر فراسان في السعودية والمناطق الأخرى على طول ساحل البحر الأحمر.

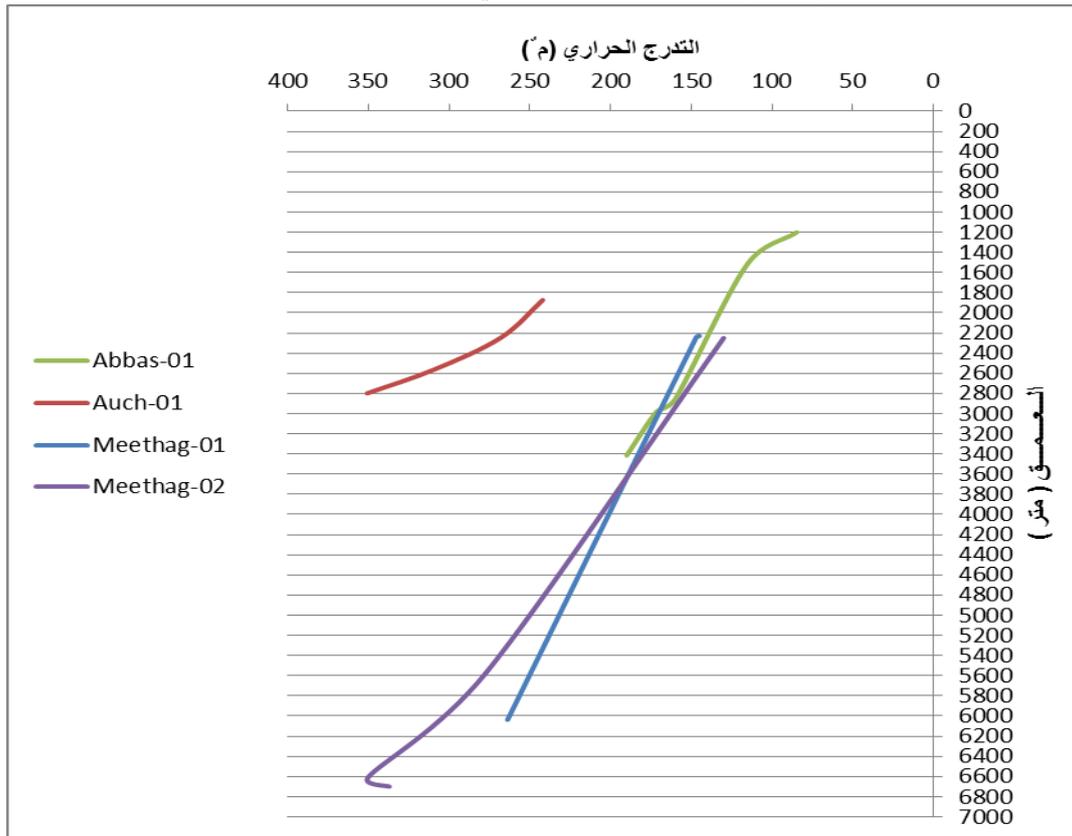
### ٣-٣-١ التدرج الحراري الأرضي:

سجلت البيانات لقياسات درجات الحرارة والتدرج الحراري في حوض تهامة قيم مماثلة لدرجات الحرارة والتدرجات الحرارية للبلدان المجاورة والممتدة على حافتي البحر الأحمر مثل إثيوبيا والسعودية ومصر والسودان، حيث تتراوح قيمة التدرج الحراري الحالية في منطقة البحر الأحمر بين ٤٩ و ٧٧°م/كم، وتتراوح درجة الحرارة الحالية بين ٩٤ و ١٥٤ ملي وات /م<sup>٢</sup> (جدول ١-١) والتي تم الحصول عليها من بيانات لعدة آبار للنفط والغاز حفرت على أعماق مختلفة مثل العوش-١ وعباس-١ (et. al, 2015). والتي تتميز بتدفق حراري عالٍ، نتيجة لقربها من منطقة انفتاح البحر الأحمر

الذي بدأ في الأوليوسين وما زالت مستمرة إلى وقتنا الحاضر؛ إذ يزداد التدفق الحراري تدريجياً من الحواف وتكون أعلى قيمة لها في وسط الحوض. ويُعدّ التدرج الحراري الأرضي في البحر الأحمر غير ثابت، ويتغير من اتجاه إلى آخر (شكل ١-٥) طبقاً للمسافة من مركز الصدع، وسمك الملح المختلف، والتفاوت الجانبي والرأسي للترسبات الرسوبية في الحوض، والأنشطة البركانية، والتداخل بين التدفقات البركانية، والتداخلات من السدود. هذه القيم تأثرت بالتوازن الحراري بين الوشاح العلوي والقشرة، وقد أدى ذلك إلى تكوين هالات كبيرة نسبياً وموزعة على نطاق واسع من منطقة البحر الأحمر.

اسم البئر	العمق الكلي (قدم)	التدرج الحراري (م/°م)	تدفق الحرارة (ملي وات/م <sup>٢</sup> )
عباس-١	١١٢٠.١	٨،٤٧	٨٥
العوش -١	٩٢٢٦	٩،٥٠	٩٠
الميثاق -١	٦٠٢٥	٩،٦٠	١٢٠
الميثاق -٢	٦٧١٢	٤،٧٢	١٤٥
الحديدة -١	٥٦٧٢	٦،٤٩	٨٥
الحديدة -٢	٨٩٦٥	٥،٤٨	٩٥
كمران -١	١٣٧١٠	٧،٣٣	٦٥

جدول (١-١)، يوضح التدرج الحراري وتدفق الحرارة في بعض آبار حوض تهامة وفقاً لـ (SPT)



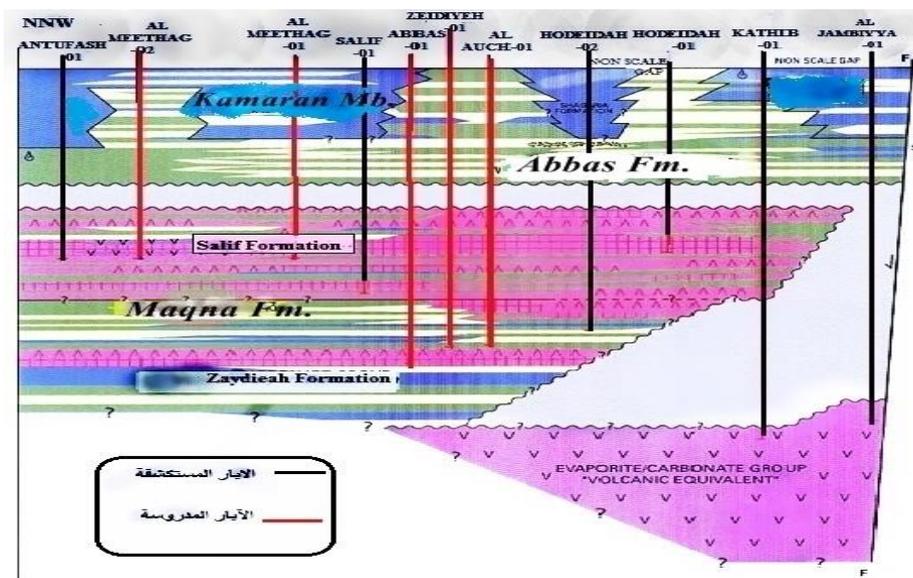
شكل (١-٥)، يوضح التغير في التدرج الحراري في حوض تهامة عدل وفقاً لـ (SPT).

### ١-٣-٤ الدراسات السابقة (Previous studies):

- أجريت العديد من الدراسات الجيولوجية والطباقية على حوض تهامة ومنها ما يأتي:
- بيضون وآخرون (١٩٩٢م) درسوا التتابعات الاستراتجرافية في اليمن وضمت الدراسة التتابعات والبيئات القديمة لأحواض البحر الأحمر وخليج عدن.
- السروري وآخرون (٢٠١٠م) درسوا الغطاء الرسوبي وفسروا وجود إمكانية جيدة للهيدروكربونات في شبه جزيرة الصليف.
- السروري وآخرون (٢٠١٣م) وصفوا النظام البترولي لحوض تهامة ولكنهم لم يستخدموا طرق علمية حديثة.
- الحكيمي وآخرون (٢٠١٦م) فسروا وفرة المادة العضوية المولدة للهيدروكربونات في الصخور الطينية التابعة لتكوين الصليف، كما أنهم درسوا خصائصها وأكدوا أن نسبة الكربون العضوي الكلي تتراوح من (5.40% - 0.59%).

### ١-٤ تاريخ استكشاف الهيدروكربونات في حوض تهامة

بدأ النشاط الاستكشافي في النفط في حوض تهامة الجمهورية اليمنية في بداية الستينات حيث تم حفر أول بئرين استكشافيين في حوض تهامة وهما صليف ١ وصليف ٢ من قبل شركة Mecom Oil. وكان أول اكتشاف لتواجد الهيدروكربونات في حوض تهامة عام ١٩٦٢م في بئري الحديدية ١ والحديدية ٢ اللذين تم حفرهما من قبل شركة Mecom Oil ولحقت هذه الاستكشافات بحفر العديد من الآبار عن طريق شركة أجنبية مختلفة، وكانت واعدية أغلب الآبار جيدة أبرزها بئر الميثاق ١ والميثاق ٢ اللذان تم حفرهما من قبل شركة Hunt عام ١٩٨٦-١٩٨٧م، وبئر فاطمة من قبل شركة Mayfai عام ٢٠٠٦م كما في الشكل (١-٦).

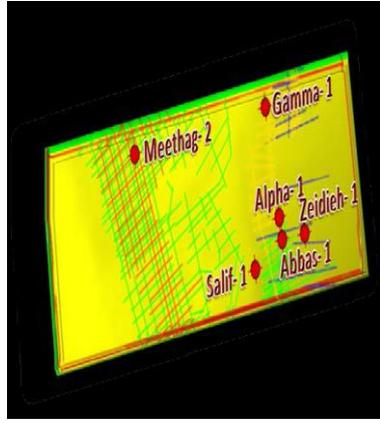


شكل (١-٦)، يوضح الآبار الاستكشافية في حوض تهامة طبقاً لتقرير SPT



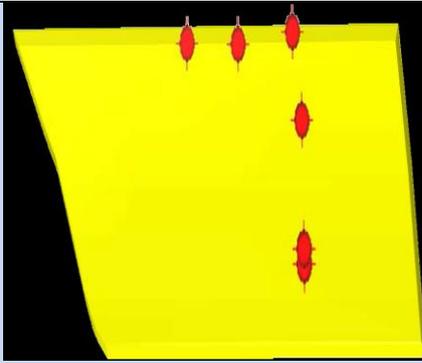
وتتلخص الآبار الاستكشافية في حوض تهامة في الجدول (١-١)، (٢-١)، (٣-١)

القطاع	البئر	اسم الشركة	عام الحفر	نتائج الاستكشاف
قطاع ٢٢ رزان	الصليف - ٢	Mecomoil	١٩٦١م	جاف
	الزيدية - ١	Mecomoil	١٩٦١-١٩٦٢م	غاز
	عباس - ١	Shell	١٩٨٠-١٩٨١م	غاز وبنفط مكثف (condensate)
	الميثاق - ٢	Hunt	١٩٨٧م	نفط
	ألفا - ١	Mayfair	١٩٩٦م	كميات قليلة
	جاما - ١	Mayfair	١٩٩٨م	غاز



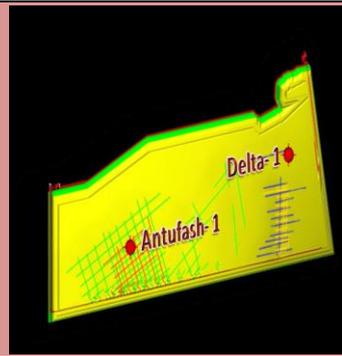
جدول (١-١)، يوضح الآبار المحفورة في قطاع ٢٢ حوض تهامة، اليمن عدل وفقاً لـ (PEPA)

القطاع	البئر	اسم الشركة	عام الحفر	نتائج الاستكشاف
قطاع ٢٣	الصليف - ١	Mecomoil	١٩٦١م	جاف
	الحديدة - ١	Mecomoil	١٩٦٢م	غاز
	الحديدة - ٢	Mecomoil	١٩٦٢م	غاز وبنفط
	العوش - ١	Shell	١٩٨٠م	غاز
	الميثاق - ١	Hunt	١٩٨٦م	غاز وبنفط
	فاطمة - ١	Myafair	٢٠٠٦م	نفط



جدول (٢-١)، يوضح الآبار المحفورة في قطاع ٢٣ حوض تهامة، اليمن عدل وفقاً لـ (PEPA)

القطاع	البئر	اسم الشركة	عام الحفر	نتائج الإستكشاف
ميدى ٥٥	Antufash-1	BP	١٩٩٢م	غاز
	دلتا - ١	Myafair	١٩٩٨م	غاز



جدول (٣-١)، يوضح الآبار المحفورة في قطاع ٥٥ حوض تهامة، اليمن عدل وفقاً لـ (PEPA)

## أولاً: الطرق المستخدمة (METHODOLOGY)

### ١-٢ التحليل الجيوكيميائي للصخور المصدرية:

#### ١- تحديد إجمالي الكربون العضوي (TOC wt%):

يتم تحديد إجمالي الكربون العضوي باستخدام جهاز (LECO)، وباستخدام جهاز الكروموجراف (Py-GC)، وجهاز التقطير الإتلافي CG-MS إذ تعد الصخور الكربونية صخوراً مصدرية إذا زادت نسبة الكربون العضوي عن 0.3%، كما تعد صخور السجيل أو الطفل صخوراً مصدرية إذا زادت نسبة الكربون العضوي عن 0.5% كما في جدول (١-٢) طبقاً لـ (Peters & Cassa, 1994)

الكمية الوصف	TOC (wt %)	S1 (ملغم/غم)	S2 (ملغم/غم)	البيثومين (جزء في المليون)	الهيدروكربونات (جزء في المليون)
فقير	< 0.5	< 0.5	< 2.5	< 500	< 300
إلى حد ما	0.5-1	0.5-1	2.5-5	500-1000	300-600
جيد	1-2	1-2	5-10	1000-2000	600-1200
جيد جداً	2-4	2-4	10-20	2000-4000	1200-2400
ممتاز	> 4	> 4	> 20	> 4000	> 2400

جدول (١-٢)، المعاملات المستخدمة في تقييم كمية المادة العضوية في الصخور المصدرية

طبقاً لـ (Peters & Cassa, 1994)

### ٢- تحليل التكسير الحراري Rock-Eval Pyrolysis:

تعد هذه الطريقة في الوقت الحاضر من أكثر الطرق استخداماً في الاستكشافات النفطية حيث يمكن تحديد كمية ونوعية ونضوج المادة العضوية بهذه الطريقة، كما أن المقاييس المستنبطة من هذه التحليلات ومعاملاتها متعددة ونذكرها بشكل موجز اعتماداً على (Peters & Cassa, 1994) و (Langford and Blanc-Valleron (1990)، كما يأتي:

S1: يمثل كمية الهيدروكربونات الحرة في النموذج الصخري المحلل والموجودة حالياً في الصخور التي تتحرر بدرجات حرارية تتراوح ما بين (250°C - 300°C) وتقاس بوحدة (ملغم هيدروكربونات / غم أنموذج صخري mg HC/g of rock) ويستخدم في استنباط عدد من المعاملات الأخرى مثل دليل الإنتاج (PI) والكفاءة الهيدروكربونية المحتملة (PP) وكدليل على مدى النضوج العضوي للمواد العضوية الرسوبية.

S2: يمثل كمية الهيدروكربونات الناتجة من تكسر الكيروجين الموجود في النموذج الصخري في درجة حرارة تتراوح ما بين (300°C-600°C) ويقاس بوحدة (ملغم هيدروكربونات/ غم أنموذج صخري mg HC/g of rock) ويستخدم هذا المقياس في استنباط عدد المعاملات مثل دليل الإنتاج (PI) والكفاءة البترولية المحتملة (PP) ودليل الهيدروجين (HI) ودليلاً على مستوى النضوج العضوي للصخور المصدرية.



S3: يمثل كمية ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>) الناتجة من تأكسد المادة العضوية المتبقية في النموذج الصخري المحلل بالتكسير الحراري ويقاس بوحدة (ملغم ثاني أكسيد الكربون/ غم نموذج صخري mg CO<sub>2</sub>/g of rock) ويستخدم في استنباط دليل الأوكسجين (OI).

T<sub>max</sub>: درجة الحرارة القصوى التي تُسجل عند أكبر إنتاج وتحرر للهيدروكربونات (S2) من النموذج الصخري والناتجة من التكسير الحراري للكبريتين ووحدة القياس الدرجة المئوية (°C) وتستخدم دليلاً على نضوج المادة العضوية.

HI: دليل الهيدروجين (Hydrogen Index): ويستنبط من المعادلة الآتية:  $HI = (S_2/TOC) \times 100$  ووحدة القياس (ملغم هيدروكربونات/ غم من الكربون العضوي الكلي mg HC/g TOC) ويستخدم هذا الدليل مع معاملات أخرى للاستدلال على نوع الكيروجين (Kerogen Type) ودليلاً للنضوج العضوي ونوعية المواد المحتمل إنتاجها هل هي هيدروكربونات غازية أو نفطية أو الاتنين معاً كما في جدول (٢-٢).

OI: دليل الأوكسجين (Oxygen Index): ويستنبط من المعادلة الآتية:

$$OI = (S_3/TOC) \times 100$$

ويقاس بوحدة (ملغم هيدروكربونات/ غم من الكربون العضوي الكلي mg CO<sub>2</sub>/g TOC) ويستخدم مع معاملات أخرى لتحديد نوع الكيروجين ودليلاً على مستوى النضوج.

PI: معامل الإنتاج (Production Index): ويستنبط من المعادلة الآتية:

$$PI = S_1 / (S_1 + S_2)$$

ووحدة القياس (ملغم هيدروكربونات/ غم من النموذج صخري mg HC/g of rock)

PP: الاحتمالية البترولية (Petroleum Potential): ويستنبط من المعادلة الآتية:

$$PP = S_1 + S_2$$

البنر	رقم العينة	العمق (متر)	TOC (wt%)	S1 (ملغم/غم)	S2 (ملغم/غم)	S3 (ملغم/غم)	max (°C)	HI (ملغم/غم)	OI (ملغم/غم)	PP (ملغم/غم)	PI (ملغم/غم)
LAUCH-1	AU-1	2231	1.17	1.92	2.98	0.27	438	255	23	4.9	0.39
	AU-2	2233	0.94	0.13	1.37	0.16	436	146	17	1.5	0.09
	AU-3	2243	1.35	1.4	4.05	0.46	434	300	34	5.45	0.26
	AU-4	2252	1.02	1.2	2.72	0.44	436	267	43	3.92	0.31
	AU-5	2282	0.69	0.7	2.92	0.11	440	423	16	3.62	0.19
	AU-6	2321	0.63	0.83	1.93	0.33	433	308	52	2.67	0.3
	AU-7	2330	0.59	0.62	2.6	0.21	437	441	35	3.22	0.19
AL MEETHAQ -1	ME 1-1	701	2.14	0.67	6.83	1.18	436	319	55	7.59	0.1
	ME 1-2	945	1.68	0.48	6.84	0.89	430	407	53	7.32	0.07
	ME 1-3	1067	3.7	0.95	18.94	2.11	431	512	57	19.89	0.05
	ME 1-4	1082	2.9	0.39	7.77	1.68	437	268	58	8.16	0.05
	ME 1-5	1097	2.8	1.35	16.13	1.34	432	576	48	17.48	0.08
	ME 1-6	1128	2.14	1.2	10.25	1.13	430	479	53	11.45	0.1
	ME 1-7	1189	2.54	2.2	12.83	0.91	434	505	36	15.03	0.15
	ME 1-8	1219	1.74	0.99	5.41	0.85	434	368	56	6.4	0.15
	ME 1-9	1250	1.25	1.45	5.09	0.64	437	407	51	6.59	0.22
	ME 1-10	1372	3.42	2.85	16.42	1.54	435	480	45	19.07	0.14



0.25	19.79	67	386	439	2.59	14.94	4.85	3.87	1463	ME 1-11
0.36	4.97	73	238	437	0.97	3.17	1.8	1.33	1554	ME 1-12
0.36	9.21	85	282	441	1.78	5.89	3.32	2.09	1585	ME 1-13
0.41	11.95	98	233	443	2.97	7.06	4.89	3.03	1615	ME 1-14
0.39	10.52	56	264	435	1.36	6.42	4.1	2.43	1631	ME 1-15
0.53	2.17	135	64	428	2.16	1.02	1.15	1.6	1737	ME 1-16
0.58	7.37	129	84	439	4.71	3.07	4.3	3.65	1768	ME 1-17
0.53	3.4	40	81	431	0.79	1.6	1.8	1.98	1783	ME 1-18
0.63	2.53	98	80	424	1.14	0.3	1.6	1.16	1798	ME 1-19
0.2	4.01	63	257	434	0.82	3.34	0.67	1.3	1097	ME 2-1
0.28	3.05	53	290	435	0.43	2.38	0.67	0.82	1128	ME 2-2
0.23	3.53	68	268	432	0.73	2.87	0.66	1.07	1158	ME 2-3
0.46	3.73	89	168	412	1.08	2.03	1.7	1.21	1189	ME 2-4
0.58	13.88	58	112	415	3.05	5.89	7.99	5.26	1372	ME 2-5
0.29	12.26	45	176	438	2.43	9.5	2.76	5.4	1524	ME 2-6
0.43	9.75	78	146	414	2.96	5.55	4.2	3.8	1585	ME 2-7
0.59	6.8	128	107	410	3.38	2.82	3.98	2.64	1615	ME 2-8
0.58	12.14	109	141	415	3.98	5.15	6.99	3.65	1646	ME 2-9
0.64	9.71	66	111	417	2.09	3.51	6.2	3.16	1676	ME 2-10
0.78	8.6	78	70	409	2.11	1.9	6.7	2.71	1694	ME 2-11

AL MEETHAQ -2

وحدة القياس (ملغم هيدروكربونات /غم من النموذج صخري) mg HC/g of rock

نوع الهيدروكربون المتوقع	نوع الكيروجين Kerogen Type	دليل الهيدروجين (HI) mgH.C/gTOC
نفط	I	>600
نفط	II	300-600
نفط وغاز (مختلط)	II/III	200-300
غاز	III	50-200
لا يوجد احتمالية	IV	<50

جدول (٢-٢)، استخدام دليل الهيدروجين في تقييم جودة المادة العضوية ونوع الهيدروكربون

في الصخور المصدرية طبقاً لـ (Peters & Cassa)، (1994)

وفي هذا البحث تم تحليل بيانات سبعة وثلاثين (٣٧) عينة صخرية مأخوذة من دراسة للحكيمي وآخرين ٢٠١٦م وتقرير (SPT) التي أجريت لدراسة الخواص الجيوكيميائية لتكوين الصليف جمعت من ثلاثة آبار (بئر العوش-٠١) (AL-Auch-01 على اليابسة ((onshore وبئر الميثاق -٠٢، الساحلي وبئر الميثاق -٠١ البحري) في حوض تهامة على طول البحر الأحمر اليمني موضحة في جدول (٢-٢). تم إجراء التحاليل الجيوكيميائية العضوية والصخرية على عينات صخر الصليف لتوصيف الصخور المصدرية وإمكانية توليد النفط؛ إذ نفذت التحاليل الجيوكيميائية العضوية والصخرية في مختبرات سيمون للتقنيات البترولية المحدودة، المملكة المتحدة. بالإضافة إلى دراسة وتقييم الصخور المصدرية لبئري عباس-١ والزيدية-١، حيث تم تحليل الخواص الجيوكيميائية لـ ٢١ عينة مأخوذة من تقرير غير منشور لـ (SPT) كما في جدول (٢-٣). وتشمل التحليلات الجيوكيميائية العضوية محتوى



الكربون العضوي الكلي (TOC) ومعاملات التكسير الحراري للصخور (S1، S2، S3، ودرجة الحرارة القصوى (Tmax) ودليل الهيدروجين (HI)، ودليل الأكسجين (OI)، ودليل الإنتاج (PI).

جدول (٢-٣)، يوضح التحاليل الجيوكيميائية لصخور الصليف المصدرية مأخوذة من الحكيمي وآخرون ٢٠١٦.

البئر	العمق (متر)	TOC (wt%)	S2*1 (ملغم/غم)	S3*2 (ملغم/غم)	Tmax (°م)	HI (ملغم/غم)	OI (ملغم/غم)	PI (ملغم/غم)	PP ppm
عباس - ١	2871	0.39	1.19	0.46	439	305	118	0.37	180
	2883	0.38	1.21	0.38	439	318	100	0.38	1190
	2976	0.68	0.27	0.26	458	40	38	0.53	270
	2985	0.6	0.23	0.23	476	38	38	0.48	230
	2997	0.44	0.18	0.44	455	41	100	0.31	180
	3288	1.37	2.25	0.38	459	164	28	0.60	2240
الزيدية - ١	5500	0.55	0.92	0.9	428	167	164	0.31	920
	5540	0.36	0.81	1.45	428	225	403	0.21	810
	5630	0.2	0.31	0.83	430	155	415	0.34	310
	5760	0.2	0.32	0.85	438	160	425	0.36	320
	6230	0.22	0.43	1.21	421	195	550	0.32	430
	6410	0.14	0.24	0.48	424	171	343	0.41	240
	6650	0.31	1.02	0.72	429	332	232	0.25	1030
	7170	0.58	0.35	0.89	433	60	153	0.43	350
	7490	0.36	0.32	1.2	440	89	333	0.4	320
	7690	0.33	0.25	0.87	441	76	264	0.47	250
	7910	0.19	0.31	0.72	471	163	379	0.3	310
	8000	0.23	0.39	0.67	447	170	291	0.41	390
	8430	0.17	0.33	0.59	447	194	347	0.39	330
	8730	0.4	0.89	1.5	438	223	375	0.38	890
8970	0.32	0.5	0.69	433	156	216	0.4	500	
9200	0.18	0.24	0.31	440	133	172	0.57	240	

$$S2=(HI*TOC)/100 *1$$

$$S3=(OI*TOC)/100 *2$$

جدول (٢-٤)، يوضح الخواص الجيوكيميائية لبئري عباس-١ والزيدية-١ مأخوذة من تقرير غير منشور لـ (SPT)

## ثانياً: النتائج والمناقشة

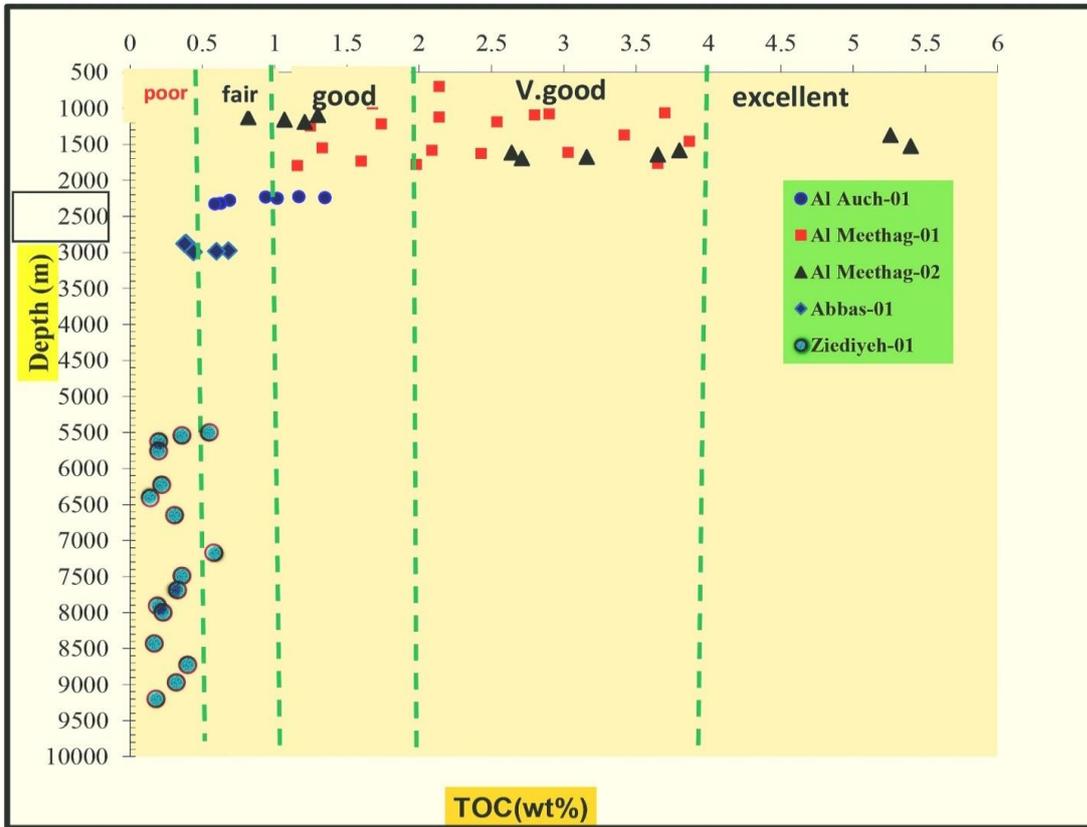
### ٣-١ تقييم الصخور المصدرية:

تم تقييم الصخور المصدرية استناداً إلى بيانات الخواص الجيوكيميائية المتوفرة والناجمة من التكسير الحراري (Rock-eval Pyrolysis) للصخور المصدرية والتي تستخدم لتحديد الاحتمالية النفطية، والنضوج الحراري للمادة العضوية، والقدرة على توليد النفط و/ أو الغاز، وتستخدم على نطاق واسع لتحديد كمية ونوع المواد العضوية في الصخور (Alaug, 2011b; Peters and Cassa, 1994) على الرغم من عدم توفر بيانات مفصلة، وشملت عمل الرسومات البيانية للمعلومات التي تم الحصول عليها من تقرير غير منشور (SPT VOL.6) ودراسة للحكيمي وآخرون (٢٠١٦ م).

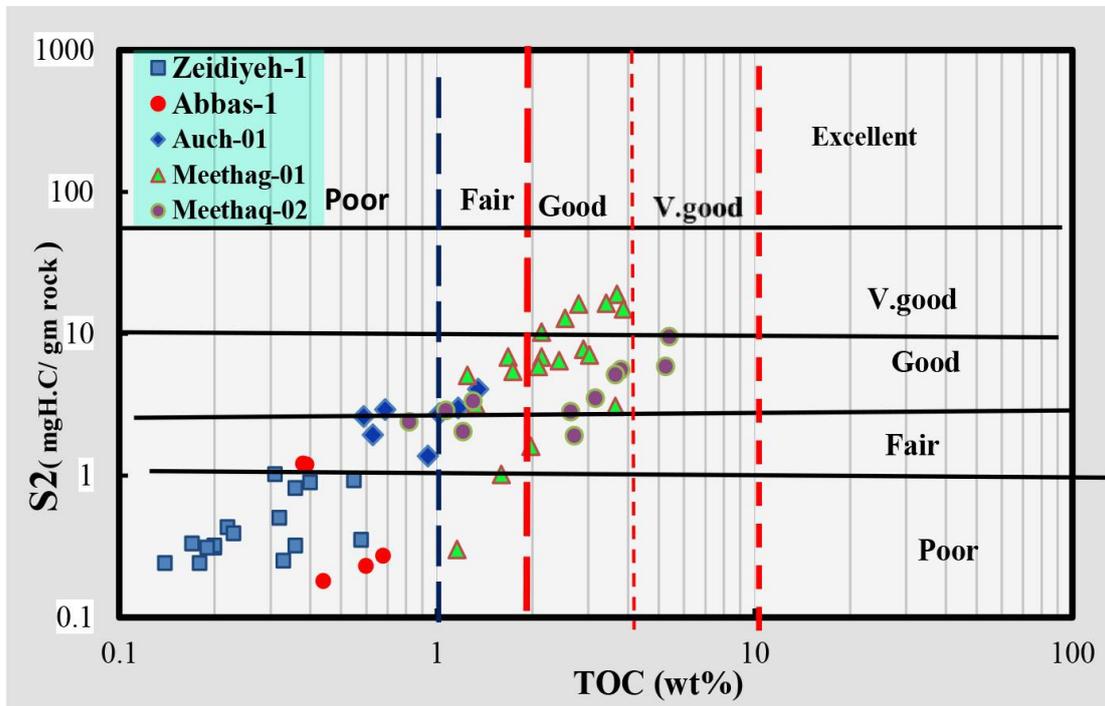
### ٣-١-١ وفرة المادة العضوية والاحتمالية النفطية:

يختلف توزيع ووفرة المادة العضوية بالنسبة للعمق في الآبار المدروسة شكل (٣-١)، ففي بئري عباس-١ والزيدية-١ تتراوح قيمة الكربون العضوي (TOC) للعينات المدروسة من 0.14 wt% إلى 0.68 wt % ويبلغ متوسطها 0.34 wt % ولذلك تعد الصخور المصدرية في هذين البئرين فقيرة جداً بالمادة العضوية (جدول ٢-٤). وفي بئر العوش-١ (Auch-01) تتراوح قيمة الكربون العضوي (TOC) من 0.59 wt% إلى 1.35 wt % ويبلغ متوسطها 2.14 wt % جدول (٢-٢)، ومن ثم فإن الصخور المصدرية في هذا البئر تعد جيدة نوعاً ما إلى جيدة جداً. وفي بئري الميثاق-١ والميثاق-٢ تتراوح قيمة الكربون العضوي (TOC) من 0.82 wt% إلى 5.40 wt % يبلغ متوسطها 2.55 wt % جدول (٢-٢)، ومن ثم فإن الصخور المصدرية في هذا البئر تعد صخوراً مصدرية جيدة إلى ممتازة.

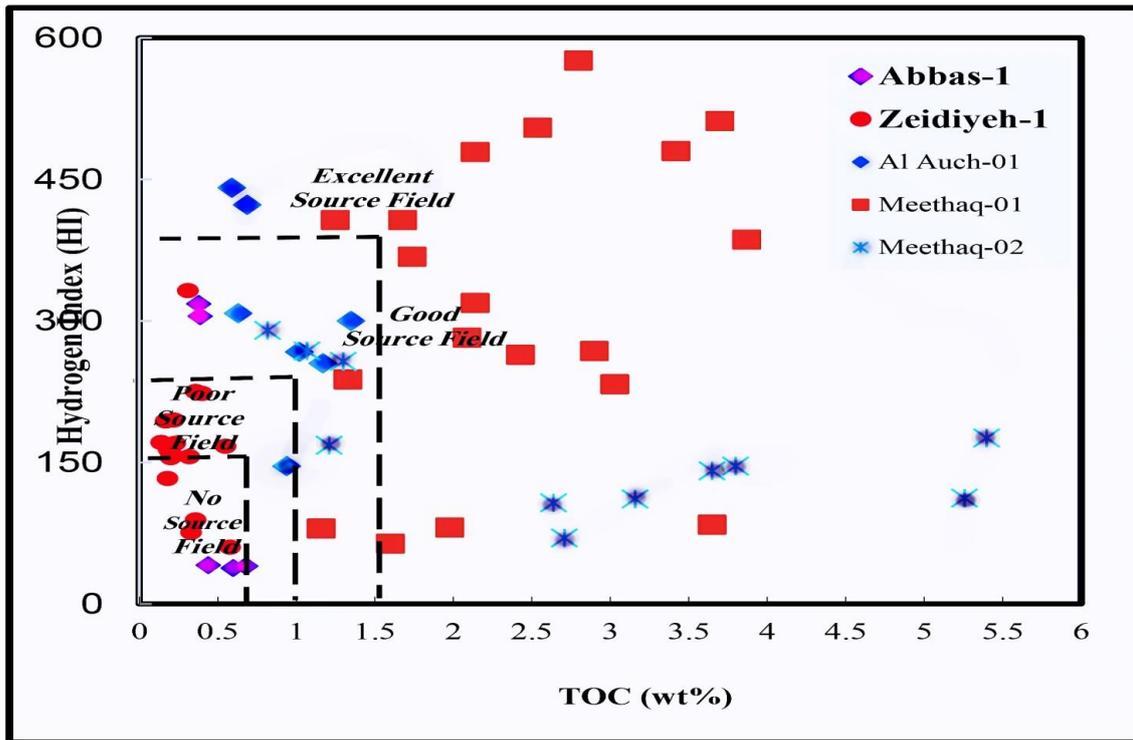
كذلك فإن منحنى العلاقة بين S2 ومحتوى الكربون العضوي الكلي (TOC) يعكس أن معظم العينات الصخرية المدروسة للتكاوين الجيولوجية في بئري عباس-١ والزيدية-١ تمثل صخوراً مصدرية فقيرة بالمادة العضوية وليس لها القدرة في توليد الهيدروكربون (شكل ٣-٢). مع وجود عينات قليلة ذات قدرة جيدة على توليد الهيدروكربونات (شكل ٣-٣) الذي يمثل العلاقة بين معامل الهيدروجين (HI) ومجملي الكربون العضوي (TOC). وفي الآبار (العوش-١، الميثاق-١، والميثاق-٢) يوضح منحنى العلاقة S2 ومجملي الكربون العضوي (TOC) (شكل ٣-٢) أن الصخور المصدرية في هذه الآبار جيدة إلى حدٍ ما إلى ممتازة.



شكل (١-٣)، يوضح توزيع الكربون العضوي الكلي بالنسبة للعمق في الآبار المدروسة.



شكل (٢-٣)، يوضح منحنى العلاقة بين S2 و TOC للآبار المدروسة في حوض تهامة.



شكل (٣-٣)، يوضح العلاقة بين TOC و HI المستخدمة في تقييم الصخور المصدرية في الآبار المدروسة في حوض تهامة

٢-١-٣ نوع الكيروجين والنضوج الحراري للمادة العضوية:

\* بئر عباس-١

من خلال جدول (٤-٢) تبلغ قيمة دليل الهيدروجين في بئر عباس-١ عند الأعماق ٢٨٧١ متر و ٢٨٨٣ متر  $318 \text{ mg HC / g TOC}$  و  $305 \text{ mg HC / g TOC}$  على التوالي وهذا يدل على أن نوع المادة العضوية المتوفرة هي كيروجين نوع II، كذلك من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودليل الأكسجين (OI) كما في (شكل ٤-٣) فإن نوع المادة العضوية المتوفرة هي كيروجين نوع II و IV كما تبلغ درجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ )  $439^\circ \text{C}$  وطبقاً لهذا فإن مرحلة النضوج للمادة العضوية هي مرحلة النضوج المبكر، ولكن عند الأعماق أكبر من ٢٩٠٠ متر تصل قيمة دليل الهيدروجين إلى أقل من  $50 \text{ mg HC / g TOC}$  ومن ثم فإن نوع الكيروجين هو كيروجين نوع IV نتيجة لزيادة درجة حيث تتراوح قيمة درجة الحرارة العظمى من  $455^\circ \text{C}$  إلى  $476^\circ \text{C}$  وهذا يؤكد أن مرحلة النضوج عند عمق أكبر من ٢٩٠٠ متر نضوج متأخر إلى فوق ناضج، ويتم تأكيد هذه النتيجة من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودرجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) شكل (٣-٥).

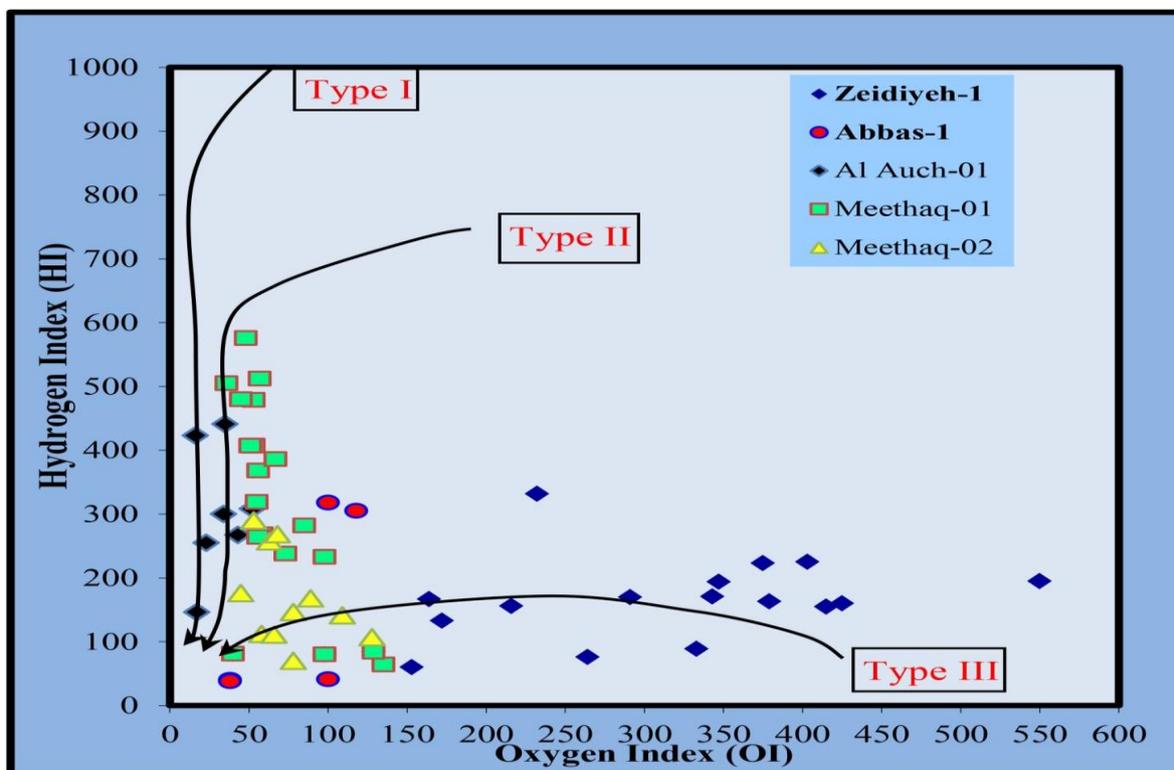
\* بئر الزيدية-١

تتراوح قيمة دليل الهيدروجين من  $60 \text{ mg HC / g TOC}$  إلى  $225 \text{ mg HC / g TOC}$  بمتوسط ( $155.8 \text{ mg HC / g TOC}$ ) وهذا يدل على أن نوع الكيروجين هو كيروجين نوع III، مع وجود كميات قليلة من

كبروجين نوع II حيث تبلغ قيمة دليل الهيدروجين  $332 \text{ mg HC / g TOC}$  عند عمق ٦٦٥٠ متر، كذلك من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودليل الأوكسجين (OI) شكل (٣-٤) فإن نوع المادة العضوية المتوفرة هي كبروجين نوع III و II. وتتراوح قيمة درجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) في بئر الزيدية-١ من  $424^{\circ}\text{C}$  إلى  $447^{\circ}\text{C}$  (جدول ٢-٤) مما يدل على أن مرحلة النضوج الحراري للمادة العضوية في هذا البئر تتراوح من غير ناضجة إلى قمة النضوج (peak mature) وعند عمق ٧٩١٠ متر تبلغ قيمة درجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ )  $471^{\circ}\text{C}$  وهذا يعطينا إشارة أن مرحلة النضوج الحراري عند هذا العمق هي فوق ناضجة نتيجة لزيادة درجة الحرارة، ويتم تأكيد هذه النتيجة من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودرجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) كما هو موضح في شكل (٣-٥).

### \* بئر العوش - ١

تتراوح قيمة دليل الهيدروجين من  $146 \text{ mg HC / gTOC}$  إلى  $423 \text{ mg HC / gTOC}$  بمتوسط  $(283.17 \text{ mg HC / gTOC})$  جدول (٢-٢) وهذا يدل أن نوع الكبروجين هو كبروجين نوع II/III و II، كذلك من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودليل الأوكسجين (OI) شكل (٣-٤) فإن نوع المادة العضوية المتوفرة هي كبروجين نوع II و II/III. وتتراوح قيمة درجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) من  $430^{\circ}\text{C}$  إلى  $440^{\circ}\text{C}$  بمتوسط  $434,75^{\circ}\text{C}$  مما يدل على أن مرحلة النضوج الحراري للمادة العضوية في هذا البئر من غير ناضجة إلى قمة النضوج (peak mature)، ويتم تأكيد هذه النتيجة من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودرجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) كما هو موضح في شكل (٣-٥).



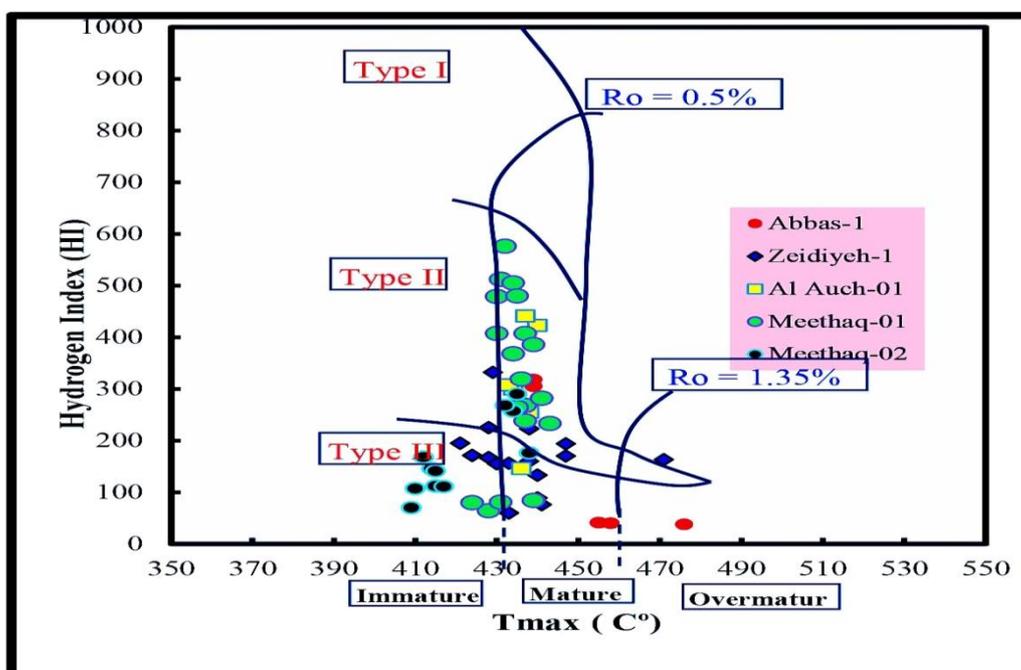
شكل (٣-٤)، يوضح العلاقة بين OI و HI المستخدمة في معرفة نوع الكبروجين في الآبار المدروسة في حوض تهامة.

### \* بئر الميثاق-١

تتراوح قيمة دليل الهيدروجين من 64 mg HC /gTOC إلى 576 mg HC /gTOC بمتوسط (303.17mg HC /gTOC) وهذا يدل أن نوع الكيروجين هو كيروجين نوع II وكميات أقل من كيروجين نوع II/III و III، كذلك من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودليل الأكسجين (OI) شكل (٣-٤) فإن نوع المادة العضوية المتوفرة هي كيروجين نوع II و III. وتتراوح قيمة درجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) من ٤٢٨م° إلى ٤٣٤م° مما يدل على أن مرحلة النضوج الحراري للمادة العضوية في هذا البئر من غير ناضجة إلى قمة النضوج (peak mature) ويتم تأكيد هذه النتيجة من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودرجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) شكل (٣-٥).

### \* بئر الميثاق-2

تتراوح قيمة دليل الهيدروجين من 70 mg HC /gTOC إلى 290 mg HC /gTOC بمتوسط (167.82mg HC /gTOC) وهذا يدل أن نوع الكيروجين هو كيروجين نوع III ونوع II/III، كذلك من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودليل الأكسجين (OI) شكل (٣-٤) فإن نوع المادة العضوية المتوفرة هي كيروجين نوع III و II/III. وتتراوح قيمة درجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) من 410م° إلى 438م° مما يدل على أن مرحلة النضوج الحراري للمادة العضوية في هذا البئر من غير ناضجة إلى نضوج مبكر، ويتم تأكيد هذه النتيجة من خلال منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) ودرجة الحرارة العظمى ( $T_{max}$ ) كما هو موضح في شكل (٣-٥).



شكل (٣-٥)، يوضح العلاقة بين  $T_{max}$  و HI المستخدمة في معرفة نوع الكيروجين في الآبار المدروسة في حوض تهامة.

## ٣-١-٣ إمكانية التوليد Generation Potential:

تعتمد عملية توليد الهيدروكربون بشكل أساسي على وفرة المادة العضوية وجودتها وكذلك على النضوج الحراري للمادة العضوية ونستعرض الدراسة كما يأتي لكل بئر على حدة:

## \* بئر عباس-١

من خلال قيم دليل الهيدروجين جدول (٢-٤) الذي يعطينا كيروجين نوع II مع وجود كميات قليلة من نوع IV، وكذلك من خلال قيم درجة الحرارة العظمى فإن نوع الهيدروكربون المحتمل توليده هو نفط، ولكن من خلال قيم الكربون العضوي الكلي فإن إمكانية توليد الهيدروكربون في هذا البئر ضعيفة، أيضًا من خلال منحنى العلاقة بين  $T_{max}$  و PI شكل (٣-٦) فإن إمكانية التوليد ضئيلة جدًا.

## \* بئر الزيدية-١

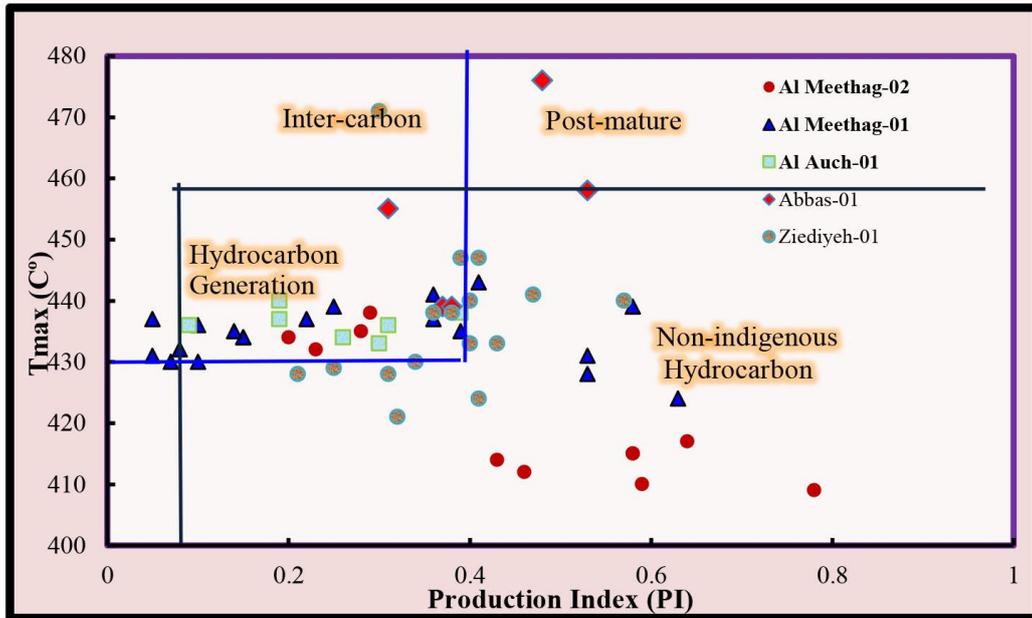
من خلال قيم دليل الهيدروجين جدول (٢-٤) الذي يعطينا كيروجين نوع III مع وجود كميات قليلة من نوع II، وكذلك من خلال قيم درجة الحرارة العظمى فإن نوع الهيدروكربون المحتمل توليده هو غاز، ولكن من خلال قيم الكربون العضوي الكلي فإن إمكانية توليد الهيدروكربون في هذا البئر ضعيفة. ومن خلال منحنى العلاقة بين  $T_{max}$  و PI شكل (٣-٥) فإن إمكانية التوليد قليلة جدًا أيضًا؛ إذ إن المادة العضوية لمعظم العينات لم تصل إلى مرحلة النضوج الحراري.

## \* بئر العوش-١

من خلال قيم دليل الهيدروجين جدول (٢-٣) الذي يعطينا كيروجين نوع هي كيروجين نوع III و II/III، ومن خلال قيم درجة الحرارة العظمى فإن نوع الهيدروكربون المحتمل توليده هو نفط وهيدروكربونات مختلطة نفط وغاز، وكذلك فإن منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) والكربون العضوي الكلي (TOC) شكل (٣-٧) يؤكد أن الهيدروكربونات المحتمل توليدها هي نفط وهيدروكربونات مختلطة نفط وغاز، ومن خلال منحنى العلاقة بين  $T_{max}$  و PI شكل (٣-٦) فإن الصخور المصدرية في هذا البئر لها قدرة جيدة على توليد الهيدروكربون.

## \* بئر الميثاق-١

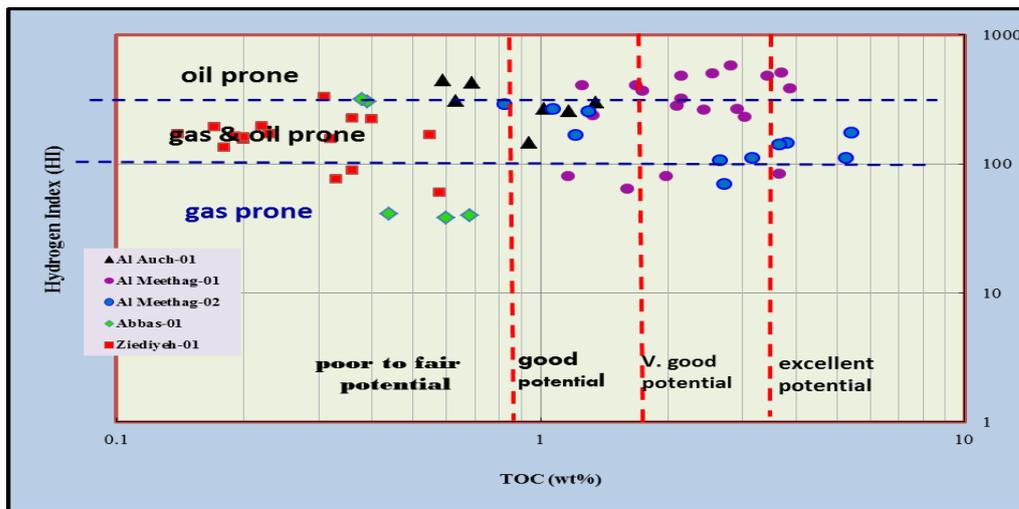
من خلال قيم دليل الهيدروجين جدول (٢-٣) الذي يعطينا كيروجين نوع هي كيروجين نوع II و II/III، ومن خلال قيم درجة الحرارة العظمى فإن نوع الهيدروكربون المحتمل توليده هو نفط وهيدروكربونات مختلطة نفط وغاز، وكذلك فإن منحنى العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) والكربون العضوي الكلي (TOC) شكل (٣-٧) يؤكد أن الهيدروكربونات المحتمل توليدها هي نفط وهيدروكربونات مختلطة نفط وغاز، ومن خلال منحنى العلاقة بين  $T_{max}$  و PI شكل (٣-٦) فإن عملية التوليد للهيدروكربونات لم تتم بشكل كامل لأن المادة العضوية فيه لم تصل إلى مرحلة النضوج بشكل كامل.



شكل (٦-٣)، يوضح العلاقة بين PI وTmax للآبار المدروسة في حوض تهامة.

\* بئر الميثاق-2

من خلال قيم دليل الهيدروجين جدول (٣-٢) الذي يعطينا كيروجين نوع هي كيروجين نوع II وII/III، ومن خلال قيم درجة الحرارة العظمى فإن نوع الهيدروكربون المحتمل توليده هو غاز وهيدروكربونات مختلطة غاز ونفط ولكنها لم تصل إلى مرحلة توليد الغاز، وكذلك فإن منحني العلاقة بين دليل الهيدروجين (HI) والكربون العضوي الكلي (TOC) شكل (٣-٧) يؤكد أن الهيدروكربونات المحتمل تولدها هي غاز وهيدروكربونات مختلطة نفط وغاز، ومن خلال منحني العلاقة بين PI وTmax شكل (٦-٣) فإن عملية التوليد للهيدروكربونات لم تتم بشكل كامل لأن المادة العضوية في الصخور المصدرية في هذا البئر لم تصل إلى مرحلة النضوج بشكل كامل.



شكل (٣-٧)، يوضح العلاقة بين HI وTOC للآبار المدروسة في حوض تهامة.

## الصخور الخازنة المحتملة:

تعد صخور الحجر الرملي في التكاوين الجيولوجية (الزيدية، مقنة، الصليف وعباس) إمكانات جيدة للمكامن ذات مسامية جيدة ونفاذية جيدة أيضًا؛ إذ يبلغ متوسط المسامية الفعالة في بئر الميثاق- ١ حوالي ٣٠% وفي بئر الميثاق-٢ حوالي ٢٣%. إضافة إلى ذلك، يعد حد القطع بالنسبة للنفاذية ١٠ مللي دارسي طبقًا لـ. (PEPA,2013)

## ثالثًا: الاستنتاجات

من خلال البيانات المتوفرة والمتاحة، يعد حوض تهامة منطقة ذات تدرج حراري أرضي عالي بالمقارنة مع المتوسط العالمي، يزداد تدريجيًا من الجوانب باتجاه جنوب الحوض وخاصة بالقرب من باب المنذب حيث تتعدم أي إمكانية لتجمعات هيدروكربونية نتيجة التدرج الحراري الأرضي العالي والنتائج عن مناطق النشاط البركاني والتكتوني "hot spot and trend of midoceanic ridge" ومن ثم، بغض النظر عن نوع الكيروجين فإن زيادة النضوج الحراري يكون أعلى في الآبار البحرية.

كما يتضح أن التكاوين الجيولوجية المصاحبة لعملية الانفتاح لديها إمكانات محدودة لتوليد الهيدروكربونات. ومع ذلك، وبالنظر إلى هذه البيانات المحدودة والأعمال المنشورة حول الصخور المصدرية في البحر الأحمر، أظهرت الدراسة الحالية أن مصدر الغاز والنفط هو المتداخلات الموجودة داخل هذه الصخور المصدرية المحتملة المصاحبة للانفتاح التي يرجع عمرها إلى الميوسين، ولكن هذا من الصعب تحقيقه بسبب عدم نضوج المادة العضوية في معظم الآبار. حيث يعرض بئر عباس-١ ١ كيروجين نوع II عند الأعماق ٢٨٧١ متر و ٢٨٨٣ متر (دليل الهيدروجين = 305 mg HC / g TOC) وفي مرحلة النضوج المبكر، ونوع الكيروجين هو كيروجين نوع IV في عمق ٢٩٠٠ متر (دليل الهيدروجين أقل من 50 mg HC / g TOC) نتيجة لزيادة في مرحلة النضوج المتأخر إلى فوق ناضج (درجة الحرارة العظمى من ٤٥٥م° إلى ٤٧٦م°)، ومن ثم يحتمل أن يولد نفط ثقيل ولكن بكميات ضئيلة لقلة محتوى الكربون العضوي الكلي، كذلك بئر الزيدية-١ يعطي كيروجين نوع III وكميات أقل من كيروجين نوع II (دليل الهيدروجين = 60 mg HC / g TOC إلى 225 mg HC / g TOC) في مرحلة النضوج الحراري تتراوح من غير ناضج إلى قمة النضوج (درجة الحرارة العظمى ٤٢٤م° إلى ٤٤٧م°) ومن ثم يحتمل أن يولد نفط وغاز ولكن بكميات ضئيلة لقلة محتوى الكربون العضوي الكلي عند عمق ٧٩١٠ متر مرحلة النضوج الحراري فوق ناضجة درجة الحرارة العظمى = ٤٧١م°.

أما في بئر العوش-١ وبئر الميثاق-١ وبئر الميثاق-٢ فإن نتائج التحليل تكشف وجود كيروجين نوع II وكميات أقل من كيروجين نوع III و II/III حيث تتراوح قيمة دليل الهيدروجين من 146 mg



TOC / g HC إلى 423 mg HC / g TOC في بئر العوش-١ ومن 64mg HC/g TOC إلى 576 mg HC/ g TOC تقع في مرحلة النضوج من غير ناضجة إلى قمة النضوج في بئري العوش-١ والميثاق-١ ومن غير ناضجة إلى بداية النضوج في بئر الميثاق-٢ ومن ثم فإن قدرتها على إنتاج وتوليد الهيدروكربون بكميات جيدة؛ إذ تتراوح الاحتمالية البترولية من 1.5 mg HC/g of rock إلى 19.89 mg HC/g of rock هذه النتائج تدعم بقوة إمكانية تواجد النفط في حوض تهامة، الذي كان على الأرجح مصدره التكاوين الجيولوجية المصاحبة لعملية الانفتاح (الزبدية ومقنة والصليف) والصخور الجيرية المرجانية (reef limestone) التابعة لتكوين عباس، ومن ثم فإنها تؤيد وتتطلب مزيد من التنقيب والتطوير في حوض تهامة غرب الجمهورية اليمنية.

### المراجع

1. Alaug, A.S., 2011b. Source rocks evaluation, hydrocarbon generation and palynofacies study of Late Cretaceous succession at 16/G-1 offshore well in Qamar Basin, Eastern Yemen. *Arab. J. Geosci.* 4. pp. 551-566.
2. Albaroot, M., Ahmad, A.H.M., Al-Areeq, N. and Sultan, M.2016. Tectonostratigraphy of Yemen And Geological Evolution: A New Prospective. *IJNTR*.2. pp.19-33.
3. Al Kubati M., Al Qraafi F., Mattash M., Al Nethary M., Geothermic Characters Of The Most Promising Geothermal Filed For Power Generation In Republic Of Yemen. *International Journal of Scientific & Technology Research.* 6.pp. 2277-8616
4. Al-Sabri A., Al-Kohlani T., Al-Nethary M., Sharian A., Al-Dukhain A., Al-Hosam A., Al-Hosam M., and Sultan M.,2015. Geothermal Exploration in Some Interesting Geothermal Area in Republic of Yemen, *Proceedings World Geothermal Congress.*
5. As-Saruri,M.A., Sorkhabi, R., Baraba, R., 2010. Sedimentary basins of Yemen: their tectonic development and lithostratigraphic cover. *Arab. J. Geosci.* 3, pp.515-527.
6. Beydoun, Z.R., Al-Saruri, M., El-Nakhal, H., Al-Ganad, I.N., Baraba, R.S., Nani, A.S.O., Al-Aawah, M.H., 1998. *International Lexicon of Stratigraphy.* International Union of Geological Sciences and Ministry of Oil and Mineral Resources second ed. vol. III. Republic of Yemen Public-ation 34, Republic of Yemen, p. 245.
7. Bosworth, W., Huchon, P., Mecday, K., 2005. The Red Sea and Gulf Aden Basins, *Journal of African Earth.* 43, pp. 334-378.
8. Bosworth, W., 2015. *Geological Evolution of the Red Sea: Historical Background, Review and Synthesis,* researchgate. pp.45-78
9. Davison, I.; Al-Kadasi, M.; Al-Khirbash, S.; AL-Subbary, A.K.; Baker, J.; Blakey, S.; Bosence, D.; Dart, C.; Heaton, R.; Mcclay, K. ; Menzies, M.,1994. Geological evolution of the south-eastern Red Sea rift margin, Republic of Yemen. *Geological Society of America Bulletin,* 106, (11), pp. 1474-1493.
10. Davison, I.; Bosence, D.; Alsop, I.; Al-Aawah, M.H. 1996. Deformation and sedimentation around active Miocene salt diapirs on the Tihama Plain, northwest Yemen. *Geological Society of London Special Publication (Salt Tectonics),* 100, pp. 23-39.



11. El-Anbaawy, M. I. H.; Al-Aawah, M. A. H.; Al-Thour, K. A.; and Tucker, M. E., 1992. Miocene evaporites of the Red Sea rift, Yemen Republic: sedimentology of the Salif halite. *Sediment. Geol.* 81. pp. 61–71.
12. El-Anbaawy, M. I.H., Al-Aawah, M. A.H., Al-Thour, K. A. and Tucker, M. E. Miocene evaporites of the Red Sea rift, Yemen Republic: sedimentology of the Salif halite. Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam. 81.pp.61-71
13. El-Nakhal, H. A., and Alaug, A. S., 2013. Nomenclature Review of the Rock Units in the Stratigraphic Lexicon of Yemen, *Iranian J. of Earth Sci.* 5, 43-53.
14. Gassal, B.I. 2010. Petroleum Geochemistry and Geology of the Madyan and Al Wajah Basins, Northern Red Sea, Saudi Arabia. Msc Thesis. University of Utah. p.161.
15. Hadad, Y.T., Abdullah, W.H., 2015. Hydrocarbon source rock generative potential of the Sudanese Red Sea. *J. Mar. Pet. Geo.* 65. pp.269-289.
16. Hakimi, M.H., Abdullah, W.H., Ahmed, A.F., 2016. Organic geochemical and petrographic characteristics of the Miocene Salif organic rich shales in the Tihama. *International Journal of Coal Geology* 154–155. pp. 193–204.
17. Hughes, G. W. and Beydoun, Z. R. 1992. The Red Sea - Gulf of Aden: Biostratigraphy, Lithostratigraphy and Paleoenvironments. *Journal of Petroleum Geology*, vol. 15 (2), April 1992, pp. 135-156
18. Langford, F.F., and Blanc-Valleron, M.M. 1990. Interpreting Rock-eval Pyrolysis Data Using Graphs of Pyrolyzable Hydrocarbons vs. Total Organic Carbon. *Geological Society of America Bulletin*, 74,(6), pp. 799-804.
19. Peters, K.E. and Cassa, M.R. (1994). Applied source rock geochemistry. In: *The Petroleum System – from Source to Trap*, Magoon L.B. and Dow W.G. (Eds.), AAPG Memoir, 60, 93-120. petroleum and ancient sediments, Prentice Hall, pp.93-97.
20. SPT (Simon Petroleum Technology) (1994) *The Petroleum Geology of the Sedimentary Basins of the Republic of Yemen*. Nonexclusive report in 7 volumes.
21. Sweeney, J. J. 1990. Evaluation of a simple model of vitrinite reflectance based on Chemical kinetics. *Geological Society of America Bulletin*, 74, (10). Pp.1559-1570.
22. [Http//WWW. PEPA, Yemen](http://WWW.PEPA, Yemen).