رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (110)

تشرين الثاني (نوفمبر) 2024

ISSN الورقي: 2392- 5418
ISSN الالكتروني:2520- 7423
DOI: 10.59799/SQZH5356
معامـــل التأثير: 2.56 Impact Factor
الايداع القانوني 243

رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (110)

تشرين الثاني (نوفمبر) 2024

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح / عمان –الأردن
بالتعاون مع
جامعة القرآن وتأصيل العلوم / السودان

الرئيس الشرفي للمجلة: الأستاذ الدكتور محمد عبدالله سليمان
مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب
رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني
نائب مدير تحرير المجلة: د. ماجدة خلف السبوع

هيئة تحرير المجلة

أ.د. خليل الرفاعي (رئيس هيئة التحرير)	جامعة البلقاء التطبيقية	الأردن
أ د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
ا. م. د. مصدق امين عطيه	وزارة التربية والتعليم	العراق
أ.د. دراجي سعيد	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	الجزائر
أ.د. هناء الحنيطي	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	الأردن
أ د محمد الفاتح زين العابدين	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
أ. د. زياد عبد الحليم عبد المنعم الذيبة		
أ.د. حنان سليمان محمد ملكاوي		
دكتور برير سعدالدين الشيخ السماني	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
م.د. أسعد شاكر حميد جاسم	المديرية العامة لتربية ذي قار	العراق

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. نضال الرمحي (رئيس الهيئة الاستشارية)	جامعة الزرقاء	الأردن
أ.د. هاشم صالح مناع	جامعة الاسراء	الاردن
أ.د. كمال رزيق	جامعة بليدة	الجزائر
أ.د. سليمان الناصر	جامعة ورقلة	الجزائر
أ.د. هوام جمعة	جامعة عنابة	الجزائر
أ.د. سالي محمد فريد	جامعة القاهرة	مصر
أ.د. أشرف محمدعبد الرحمن مؤنس	جامعة عين شمس	مصر
أ.د. رامز طنبور	جامعة جنان	لبنان
أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي	جامعة القصيم	السعودية
أ.د. وائل جبريل	جامعة عمر المختار	ليبيا
أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
أ.د. عماد الصعيدي	مركز رماح	الأردن
أ.د سمير البرغوثي	جامعة الفلاح	الإمارات العربية المتحدة
أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنو	جامعتي حائل / نواكشوط	موريتانيا
أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع	جامعة شقراء	السعودية
أ.د. عثمان أحمد البشير		
بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين	الهيئة الاستشارية	السودان
الدكتورة حليمة إبراهيم محمد الفيلكاوي	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	الكويت
د. خديجة عبدالكريم خيري	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان

د. مزمل حسن يوسف	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. مبارك عادل الميع		الكويت
د.حسن الفاتح الشيخ	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. محمد الطيب	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. جمال محمد البشرى	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان

شروط النشر

إن إدارة المجلة لا تتحمل أية مسؤوليه عن أصالة البحوث ولا تتحمل أية مسؤوليه قانونية، وأن الباحثين هم من يتحملوا المسؤولية الكاملة.

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة إسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التهميش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث:أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية،على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع،أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاجو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبّر إلا عن آراء أصحابها .
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدّمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع

ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي: remah@remahtrainingjo.com

أو khalidk51@hotmail.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: http://www.remahresearch.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية:

- قاعدة ISI الماليزية على الموقع:

//isindixing.com/isi/journaldetails.php ? :http

- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع: http /www. ebsco.com
- قاعدة ULRICHS الالمانية على الموقع:

http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429

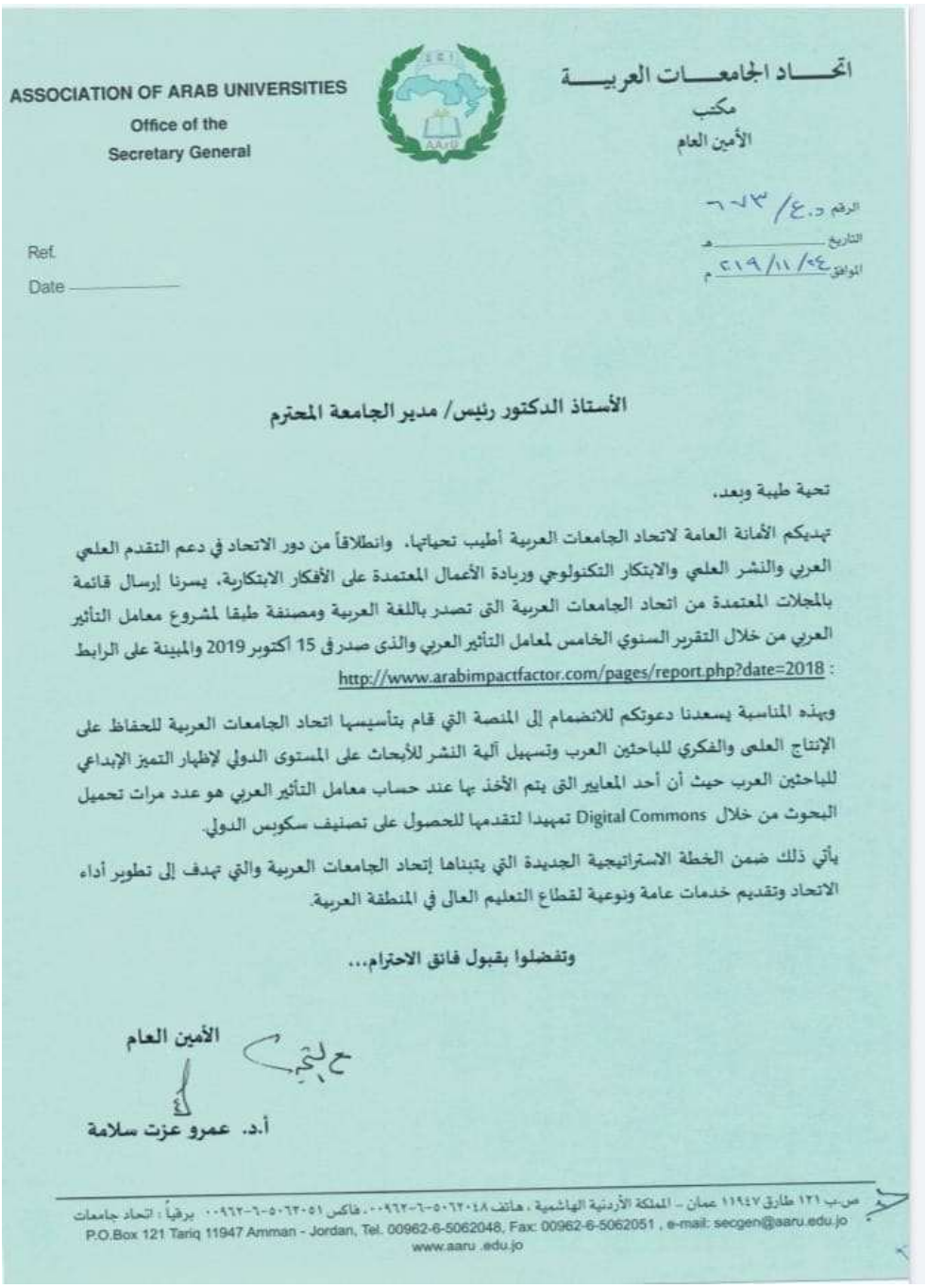
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:

http://www.googlescholars.com

- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع //: http **www.mandumah.com**
- قاعدة بيانات المنهل **www.almanhal.com** http//
- قاعدة ASKZED على الموقع: http//www.ASKZED.com
- قاعدة معرفة على الموقع: http//www.maarifa.com
- قاعدة بو ابة الكتاب العلمي: http//www.theleambook.com
- معامل التأثير العربي، قاعدة البيانات العربية الرقمية (أرسيف) **2019**.
- قاعدة أرسيف (Arcif) .
- قاعدة بيانات:

https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY

شهادات المجلة



اتحـــاد الجامعـــات العربيـــة
مكتب
الأمين العام

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES
Office of the
Secretary General

الرقم د.ع/ ٦٠٧٣
التاريخ ـــــــ هـ
الموافق ٢٠١٩/١١/٠٤ م

Ref.
Date

الأستاذ الدكتور رئيس/ مدير الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية أطيب تحياتها، وانطلاقاً من دور الاتحاد في دعم التقدم العلمي العربي والنشر العلمي والابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية، يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقا لمشروع معامل التأثير العربي من خلال التقرير السنوي الخامس لمعامل التأثير العربي والذي صدر في 15 أكتوبر 2019 والمبينة على الرابط : http://www.arabimpactfactor.com/pages/report.php?date=2018

وبهذه المناسبة يسعدنا دعوتكم للانضمام إلى المنصة التي قام بتأسيسها اتحاد الجامعات العربية للحفاظ على الإنتاج العلمي والفكري للباحثين العرب وتسهيل آلية النشر للأبحاث على المستوى الدولي لإظهار التميز الإبداعي للباحثين العرب حيث أن أحد المعايير التي يتم الأخذ بها عند حساب معامل التأثير العربي هو عدد مرات تحميل البحوث من خلال Digital Commons تمهيدا لتقدمها للحصول على تصنيف سكوبس الدولي.

يأتي ذلك ضمن الخطة الاستراتيجية الجديدة التي يتبناها إتحاد الجامعات العربية والتي تهدف إلى تطوير أداء الاتحاد وتقديم خدمات عامة ونوعية لقطاع التعليم العالي في المنطقة العربية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

الأمين العام

أ.د. عمرو عزت سلامة

ص.ب ١٢١ طارق ١١٩٤٧ عمان - المملكة الأردنية الهاشمية ، هاتف ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٤٨ ، فاكس ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٥١ برقياً : اتحاد جامعات
P.O.Box 121 Tariq 11947 Amman - Jordan, Tel. 00962-6-5062048, Fax: 00962-6-5062051 , e-mail: secgen@aaru.edu.jo
www.aaru .edu.jo

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: L19/317 ARCIF

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث و الدراسات **المحترم**

مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) / الأردن

تحية طيبة وبعد،،،

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، و نهديكم أطيب التحيات وأسمى الأماني.

يسر **معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسيف – ARCIF)**، أحد مبادرات قاعدة بيانات "**معرفة**" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه **قد أطلق تقريره السنوي الرابع** للمجلات للعام ٢٠١٩، خلال الملتقى العلمي "**مؤشرات الإنتاج والبحث العلمي العربي والعالمي في التحولات الرقمية للتعليم الجامعي العربي**" بالتعاون مع الجامعة الأمريكية في بيروت بتاريخ ٣ أكتوبر ٢٠١٩.

يخضع معامل التأثير "ارسيف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل " **ارسيف Arcif** " قام بالعمل على جمع ودراسة و تحليل بيانات ما يزيد عن (٤٣٠٠) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (١٤٠٠) هيئة علمية أو بحثية في (٢٠) دولة عربية، (باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "**ارسيف Arcif**" في تقرير **عام ٢٠١٩** .

ويسرنا تهنئتكم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث و الدراسات** الصادرة عن **مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، قد نجحت بالحصول على معايير اعتماد معامل "ارسيف Arcif"** المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها ٣١ معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: http://e-marefa.net/arcif/criteria/

و كان معامل "**ارسيف Arcif** " لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (**٠.٠١٠٣**). مع العلم أن **متوسط معامل ارسيف في تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال"** على المستوى العربي كان (٠.١٣٩)، وصنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3)، وهي الفئة الوسطى.

و بإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، و كذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "**ارسيف Arcif**" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار

رئيس مبادرة معامل التأثير

" ارسيف Arcif"

+962 6 5548228 -9
+ 962 6 55 19 10 7
info@e-marefa.net
www.e-marefa.net
Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan

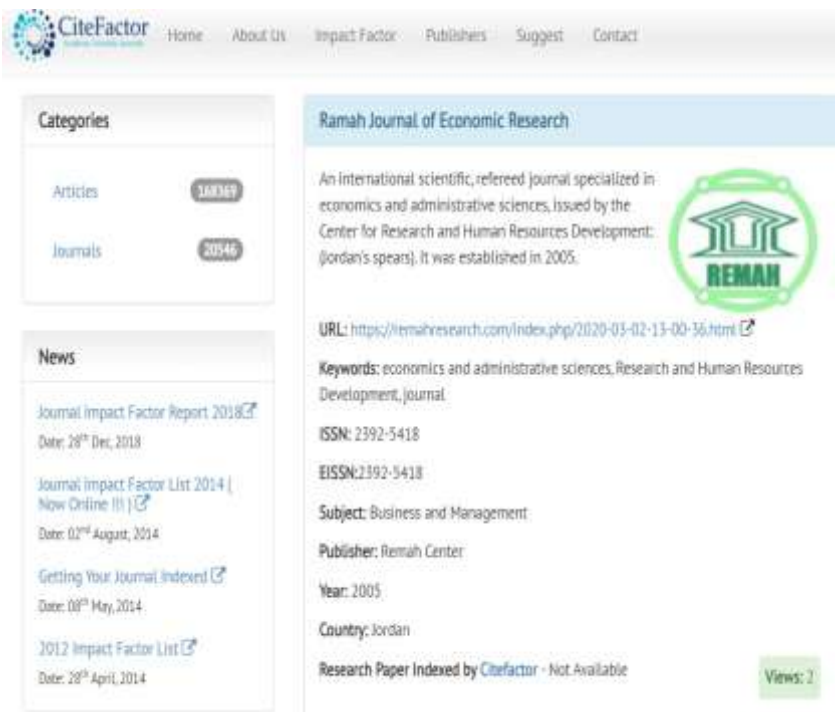
INTERNATIONAL
Scientific Indexing
Fresh Ideas for Growing your Citations

Certificate

This is to certify that **Remah for Research and Development Journal** is indexed in International Scientific Indexing (ISI). The Journal has Impact Factor Value of **1.201** based on International Citation Report (ICR) for the year **2017-18**. The URL for journal on our server is http://isindexing.com/isi/journaldetails.php?id=7707

Editor ICR Team
(ISI)

International Scientific Indexing
(ISI)



CiteFactor Home About Us Impact Factor Publishers Suggest Contact

Categories

Articles 368369

Journals 20545

News

Journal Impact Factor Report 2018
Date: 28th Dec, 2018

Journal Impact Factor List 2014 | Now Online !!! |
Date: 02nd August, 2014

Getting Your Journal Indexed
Date: 08th May, 2014

2012 Impact Factor List
Date: 28th April, 2014

Ramah Journal of Economic Research

An international scientific, refereed journal specialized in economics and administrative sciences, issued by the Center for Research and Human Resources Development: (Jordan's spears). It was established in 2005.

REMAH

URL: https://remahresearch.com/index.php/2020-03-02-13-00-36.html

Keywords: economics and administrative sciences, Research and Human Resources Development, journal

ISSN: 2392-5418

EISSN: 2392-5418

Subject: Business and Management

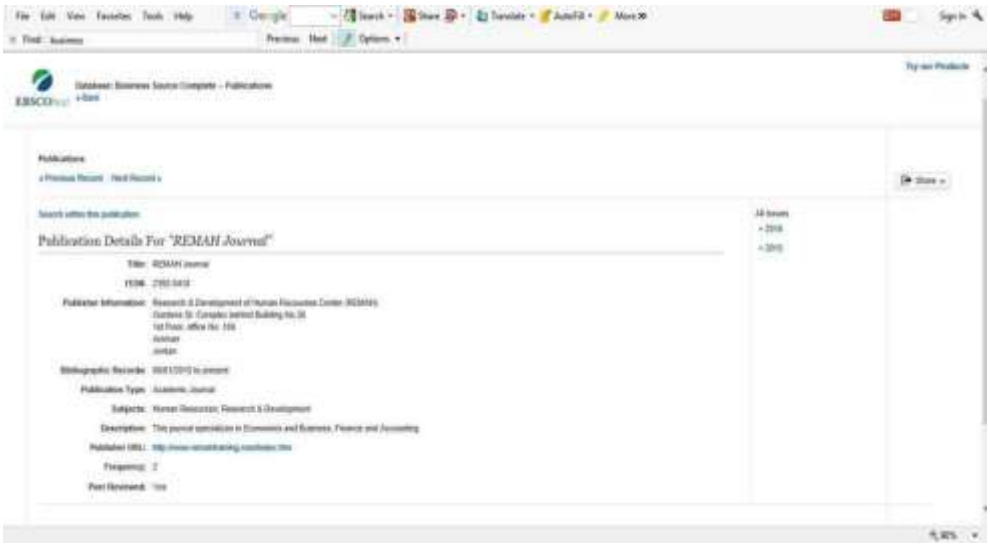
Publisher: Remah Center

Year: 2005

Country: Jordan

Research Paper Indexed by Citefactor - Not Available

Views: 2



Publication Details For "REMAH Journal"

Subject	BUSINESS AND ECONOMICS
Dewey #	330
▼ Additional Title Details	
Parallel Language Title	Remah - Review for Research and Studies
Key Features	Refereed / Peer-reviewed
	Website URL
Other Features	Back issues available
▼ Publisher & Ordering Details	
Commercial Publisher	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	

معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
قاعدة البيانات العربية الرقمية
Arcif Analytics

Arab Citation & Impact Factor
Arab Online Database
معرفة e-MAREFA

التاريخ: 2021 /09/28
الرقم: L21/289 ARCIF

المحترم
سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث و الدراسات
مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن
تحية طيبة وبعد،،،

يسر **معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسيف – ARCIF)**، أحد مبادرات قاعدة بيانات "**معرفة**" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد **أطلق التقرير السنوي السادس للمجلات للعام 2021**.

يخضع معامل التأثير "ارسيف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية:(مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "**ارسيف Arcif**" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن(**5100**) عنوان مجلة عربية علمية أوبحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (**1400**) هيئة علمية أو بحثية في (**20**) دولة عربية (باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (**877**) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "**ارسيف Arcif**" في تقرير **عام 2021** .

ويسرنا تهنئتكم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث و الدراسات** الصادرة عن **مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "ارسيف Arcif"** المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (**32**) **معياراً**، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: http://e-marefa.net/arcif/criteria/

و كان معامل "**ارسيف Arcif** " العام لمجلتكم لسنة 2021 (**0.0962**).

وقد صنفت مجلتكم في **تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال (متداخلة التخصصات)** ضمن الفئة (الثانية Q2)، وهي الفئة الوسطى المرتقبة ، مع العلم أن **متوسط معامل ارسيف في هذا التخصص** على المستوى العربي كان (**0.158**).
ويإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "**ارسيف Arcif**" الخاص بمجلتكم.

ختاماً، نرجو في حال رغبتكم الحصول على شهادة رسمية إلكترونية خاصة بنجاحكم في معامل " **ارسيف** "، التواصل معنا مشكورين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
" ارسيف Arcif"

Arcif
معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
Arab Citation & Impact Factor

+962 6 5548228 -9
+ 962 6 55 19 10 7
info@e-marefa.net
www.e-marefa.net
Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan

1/1

شهادة رقم (٢٠٢١-٠٠٥)
معامل التأثير العربي
اتحاد الجامعات العربية
مجلة رماح للبحوث والدراسات
ISSN: 2392-5418
قد حصلت على معامل التأثير العربي لعام ٢٠٢١ وقدرة ٢.٥٦ وترتيبها رقم ٣٤ من بين ٢١٥٧ مجلة عربية
الأمين العام الدكتور محمود عبد العاطي
مدير مشروع معامل التأثير العربي

https://www.arabimpactfactor.com/pages/tafaseljournal.php?id=
Arab Impact Factor
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية
اتحاد الجامعات العربية
تقرير رماح للبحوث والدراسات لعام 2021
اسم المجلة بالانجليزيه
Research and Development of Human Recourses Center (REMAH)
ISSN
2392-5418
الدولة
الاردن
معامل التاثير
2.56
اصدارات المجلة
اضغط هنا
ENG

GLOBAL UNION OF
JOURNALISTS
& MEDIA PERSONS

الاتحاد العالمي
للصحفيين والإعلاميين

شهادة عضوية

مُنحت الشهادة ل

رماح

التخصص: مجلة دولية علمية محكّمة
مقر العمل: الأردن

مع ما يترتب عليها من حقوق وواجبات وامتيازات مقررة للأعضاء
بموجب قانون العضوية في الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين
وقد أعطيت له هذه الإفادة حسب الأصول
رقم العضوية: IUJ5506

تاريخ الإصدار
16 / 10 / 2022
تاريخ الانتهاء
16 / 10 / 2024

رئاسة الاتحاد العالمي
للصحفيين والإعلاميين

GLOBAL UNION OF JOURNALISTS AND MEDIA PERSONS CIC
License number: 13973502
Registered address: 22 EDWARD ROAD, LEICESTER, UNITED KINGDOM LE2 1TF
Nature of business (SIC)
58130 - Publishing of newspapers
85422 - Post-graduate level higher education
94120 - Activities of professional membership organisations
94990 - Activities of other membership organisations not elsewhere classified
Notice: Any illegal or non-professional use of this certificate, the membership of its holderwill be suspended in accordance with the terms and conditions of the GLOBAL UNION OF JOURNALISTS & MEDIA PERSINS.

www.iu.news
www.IUJornalists.org

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Mustansiriyah University
College of Administration & Economics
Dep. :
No :
Date : / /20

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
القسم :
العدد : ٦٢٠٩/٤٠٣
التاريخ : ٢٠٢٢/١١/١٧

الى/ الأقسام العلمية كافة

م/ اعتمادية مجلة

تحية طيبة ...

نود اعلامكم باعتماد المجلة العلمية (الرماح) التي تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (عمان – الاردن) ، وهي مجلة علمية متخصصة في العلوم الاجتماعية والانسانية والادارية والسياسية ، تأسست عام ٢٠٠٥ بالتعاون مع جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم في السودان . علماً ان الرمز المعياري للمجلة الورقي (ISSN:2392-5418) والالكتروني (7423-2520) وموقعها الالكتروني (WWW.remahresearh.com) ، لغرض نشر البحوث العلمية للتدريسيين وطلبة الدراسات العليا .

مع التقدير ...

أ.م.د. خديجة جمعة مكطر
معاون العميد للشؤون العلمية
٢٠٢٢/١١/١٧

نسخة منه الى//

- مكتب السيد العميد المحترم .. مع التقدير .
- مكتب السيد المعاون العلمي المحترمة .. مع الاوليات .
- قسم الاحصاء .. مذكرتكم المرقمة (٣٦١ في ٢٠٢٢/١٠/٢٥) .
- ملفة الصادرة .

بهاء ١١/١٧ .

Iraq - Baghdad - Altalbieh P.O 46167
Mustansiriyah University College of Administration & Economics
Economics@uomustansiriyah.edu.iq

STATE OF LIBYA
GOVERNMENT OF NATIONAL UNITY
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH
RESOLUTIONS

دولة ليبيا
حكومة الوحدة الوطنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
القـــرارات

قـرار وزيـر التعـليم العالي والبحث العلمي
رقم (339) لسنة 2022 م
بشأن ضوابط نشر الإنتاج العلمي لغرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس

وزيـر التعليم العالي والبحث العلمي :

- بعـد الاطـلاع علـى الإعـلان الدسـتوري المؤقـت وتعـديـلاته
- وعلـى الاتفـاق السياسـي الليبي الموقـع فـي (17 ديسـمبر 2015 ميـلادي) .
- وعلى القانون رقم (12) لسنة (2010 مسيحي) بشـأن إصدار قانـون علاقـات العمل ولائحتـه التنفـيذية .
- وعلى القـانون رقم (18) لسـنة 2010 م بـشأن التعلـيم .
- وعلى قرار مجلس النواب رقم (1) لسنة 2021م بشأن منح الثقة لحكومة الوحدة الوطنية
- وعلى قرار مجلس وزراء حكومة الوحدة الوطنية رقم (39) لسنة 2021م بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتنظيم جهازها الإداري .
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة سابقا رقم (501) لسنة 2010م بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العالي وتعديلاته .
- وعلى كتاب السيد/ المستشار الأكاديمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

قـــــرر

مـــادة (1)

لا يعتد بأي إنتاج علمي مقدم لغرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس إلا إذا كان منشوراً بإحدى الوسائل التالية :

1- البحوث المنشورة بالمجلات العلمية المحكمة المعتمدة من الهيئة الليبية للبحث العلمي .

2- المجلات العلمية المعتمدة في قاعدة بيانات سكوبس الدولية (Scopus) ـ ويمكن الوصول مجانا إليها عبر الرابط التالي:
https ://www.scopus .com/sources.uri?zone=Top Nav bar&orgin=searchbasic

3- المجلات المعتمدة في قاعدة بيانات ويب اوف ساينس (web of science) ـ ويمكن الوصول إليه عبر الرابط التالي :
https ://mjl clarivate.com/search-results

4- المجلات المدرجة في قاعدة بيانات معامل التأثير العربي ـ ويمكن الوصول اليها عبر الرابط التالي :
https ://www.arabimpactfactor.com/pages/journals.php

مـــادة (2)

يُعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وعلى الجهات المعنية تنفيذه .

د.عبدالرزاق محمد القيب
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

صدر في طرابلس
يوم الأحد
بتاريخ 27/ 2022م

هاتف : 00218 21 484 34 57
هاتف : 00218 21 484 32 52
www.mhesr.gov.ly
طرابلس - ليبيا

EBSCO INFORMATION SERVICES

Tim Collins
President
EBSCO Information Services

July 9, 2017

Mari Bergeron
EBSCO Information Services
10 Estes Street
Ipswich MA 01938 USA

Prof, Dr. Khalid Al-Khatib,
Research & Development of Human Resources Center
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCO*host*

- *REMAH Journal.*
- *Business Organizations Conference.*

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer revived and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,

Mari Bergeron
Director of International Content Licensing Manager
EBSCO Information Services
mbergeron@ebsco.com

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA
Phone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: information@ebsco.com Web: www.ebsco.com

افتتاحية العدد

نسعى في مجلة "رماح للبحوث والدراسات" مواكبة التطورات البحثية في عالمنا العربي، وذلك من خلال نشر الأبحاث الجديدة في مجالها، والتي تعالج قضايا تربوية وأدبية وشرعية متنوعة، وتتيح مجلة " رماح" المجال واسعًا لأساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا للنشر فيها مساهمة منها في تشجيع البحث العلمي الرصين، وتقديم وعاء للنشر العلمي يخلو من التعقيد في إجراءاته مع التمسك بالمنهجية العلمية الرصينة المتبعة في كتابة الأبحاث.

وتسعى المجلة للحصول على مزيد من التصنيفات العلمية والعربية المعتبرة، فمع صدور هذا العدد (110) انضمت المجلة لمحرك البحث العلمي العالمي " جوجل سكولار" (Google Scholar) وهذا يتيح للأبحاث المنشورة في المجلة الدخول إلى قواعد بحثية عالمية متنوعة، هذا بالإضافة إلى استمرار تواجد المجلة ضمن معامل التأثير العربي Impact Factor2.56، بالإضافة إلى أن للأبحاث المنشورة في المجلة تمتع بمعرف رقمي DOI " DIGITAL OBJECT IDENTIFIER"، تحت رقم " 10.59799/SQZH5356" كما أن المجلة مصنفة ضمن قواعد ابيسكو " EBSCO "

ونود أن نؤكد للباحثين العرب أننا نسعى للتطوير تماشيًا مع متطلبات النشر العلمي الرصين للحفاظ على مكانة المجلة، ونرحب بأبحاثكم ودراساتكم العلمية.

وفي هذا العدد رقم (110) ننشر أبحاثًا قيمة لمجموعة من الباحثين العرب في كلٍ من: المملكة العربية السعودية، جمهورية العراقية، الجمهورية اليمنية، جمهورية السودان.

آملين من الله تعالى التوفيق والسداد

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
هيئة تحرير المجلة	5
الهيئة الاستشارية للمجلة	6
شروط النشر	8
موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية	9
شهادات المجلة	10
افتتاحية العدد	22
فهرس المحتويات	23
دور الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية دراسة حالة شركتي (التأمين الإسلامية والسودانية للتأمين وأعادة التأمين) دراسة مقدمة ضمن مطلوبات الأوراق العلمية لنيل درجة الدكتوارة في ادارة لاعمال إعداد الطالب : صديق محمد الصديق محمد	27
لوحة قيادة أدارة الموارد البشرية و أثرها في تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي ـ فرع غريان د. نصرية امحمد الفيتوري أ. نجية عمار النويصري	64
مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني الدكتورة هزار إسماعيل جامعة الإستقلال، أريحا، فلسطين	99

دور السياسات الأكاديمية في تحقيق الاداء العالي : دراسة تطبيقية في جامعة الاستقلال أ. دعاء نعيم حسين عفالقه/ د. زكي عبد المعطي أبو زيادة جامعة الاستقلال، أريحا_ فلسطين	131
مستوى جودة المطاعم السودانية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية د. عبد الفتاح عبد العزيز محمد إبراهيم أستاذ مشارك - جامعة الزعيم الأزهري - السودان	167
المساهمة السياسية للمرأة المغربية في بلاطات الموحدين 541هجري – 668 هجري م.م أثير سعد صبر محمد جامعة واسط – كلية التربية الاساسية قسم التاريخ	206
أثر الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي لدي العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير أ. عبدالعزيز بن علي بن عبدالله بن محمد	220
مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري في محافظة كفرالشيخ - مصر د/ ميادة الشوادفى عوض إبراهيم د/ ولاء عبد الحميد عجيلة د/ عبد الحميد مصطفى هليل معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية- مركز البحوث الزراعية- جمهورية مصر العربية	262

314	تنوُّع المستوى الصَّرفيِّ فيما اختُلف فيه قراءتان فأكثر من طريق طيِّبة النَّشر إعداد: تقيّ الدِّين مصطفى عبد الباسط التَّميميّ أستاذ مشارك: (علم اللُّغة) جامعة فلسطين التقنيَّة (خضوري) جامعة فلسطين التِّقنيَّة/ خضوري
346	The Performances of the Winners and Losers in Contested Mergers Heba Abed Gazzaz, Roaa Osama Badkook Department of Finance, Faculty of Economy and Business Administration, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

دور الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية
دراسة حالة شركتي (التأمين الإسلامية والسودانية للتأمين وأعادة التأمين)

دراسة مقدمة ضمن مطلوبات الأوراق العلمية لنيل درجة الدكتوارة في ادارة لاعمال

إعداد الطالب : صديق محمد الصديق محمد

المستخلص

تناول هذه الدراسة " دور الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية دراسة حالة شركتي (التأمين الإسلامية والسودان للتأمين وأعادة التأمين) . وتمثلث مشكلة الدراسة في أن الترويج لا يجد الاهتمام الكافي من قبل إدارات معظم الشركات علي الرغم من أنه أصبح واحداً من أهم الوسائل التوصيلية للمنتج في العصر الحالي. من تتمثل أهمية الدراسة في أنه الموضوع الأول علي حد علم الباحث الذي يتطرق للترويج في القطاع التأميني في شركتي (التأمين الإسلامية والسودان للتأمين وأعادة التأمين).توفر الدراسة معلومات وبيانات تعين متخذي القرار في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين حول تحقيق أهدافها في الربحية وزيادة حصتها السوقية. وهدفت الدراسة الي معرفة أثر المزيج الترويج يفي تحقيق كفاءة الأداء بدراسة تطبيقية على قطاع التأمين بصفة عامة وشركة شيكلن للتأمين بصفة خاصة. وابراز دور الترويج كأداة تسويقية فاعلة في مجال القطاع التأميني.وكما جاءت فروض هذه الدراسة متمثلة في الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد دور للترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان، الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد دور للترويج في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان. وأتبع البحث الوصف التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث يتم الاستفادة من المعلومات الواردة في الوصفي للخلفية النظرية للموضوع.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الدعاية في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان بالشركة السودانية للتامين والشركة الاسلامية للتامين المحدودة موضوع الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الاعلان في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان بالشركة السودانية للتامين والشركة الاسلامية للتامين المحدودة موضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها : ضرورة إجراء دراسات لقياس اتجاهات العملاء نحو أهمية عناصر المزيج الترويجي خلال فترات زمنية متقاربة لمعرفة أي تغيرات في تحديد الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي..يجب تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة. ضرورة المساعدة على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها الترويج وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

Abstract

This study deals with "The role of promotion in achieving marketing performance efficiency and increasing market share, a case study of the companies (Islamic Insurance and Sudan Insurance and Reinsurance). The problem of the study is that promotion does not receive sufficient attention from the managements of most companies, although it has become one of the most important means of communicating the product in the current era. The importance of the study lies in the fact that it is the first topic, to the researcher's knowledge, that addresses promotion in the insurance sector in the companies (Islamic Insurance and Sudan Insurance and Reinsurance). The study provides information and data that help decision-makers in Shikan Insurance and Reinsurance Company in achieving its goals in profitability and increasing its market share.

The study aimed to know the impact of the promotional mix in achieving performance efficiency - an applied study on the insurance sector in general and Shekelin Insurance Company in particular. And to highlight the role of promotion as an effective marketing tool in the insurance sector. The hypotheses of this study were represented in the first main hypothesis: There is a role for promotion in achieving marketing performance efficiency in Sudanese insurance companies, the second main hypothesis: There is a role for promotion in increasing the market share in Sudanese insurance companies. The research was followed by an analytical description that is consistent with the nature of the topic, as the information contained in the descriptive is used for the theoretical background of the topic.

The study reached a number of results, the most important of which are: The results of the study proved that there are statistically significant differences between the role of advertising in achieving marketing performance efficiency and increasing market share in Sudanese insurance companies, the Sudanese Insurance Company and the Islamic Insurance Company Limited, the subject of the study. The results of the study showed that there are statistically significant differences between the role of advertising in achieving marketing performance efficiency and increasing market share in Sudanese insurance companies, the Sudanese Insurance Company and the Islamic Insurance Company Limited, the subject of the study.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: the necessity of conducting studies to measure customer attitudes towards the importance of promotional mix elements over close periods of time to identify any changes in determining the relative importance of

promotional mix elements. Management should be encouraged to examine its proposals for change in depth and seriously to ensure that they are appropriate, and to make those responsible for change more accurate, prepared and ready. The necessity of helping to discover some areas and places of difficulties and problems that promotion may cause, so that management can take preventive measures before the problem worsens.

مقدمة:

بدأت معظم الدول تدرك أهمية دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة ،ومن المعروف ان الترويج يعتبر من اهم عناصر المزيج التسويقي،كما يعتبر الأداة الفعالة التي تستخدمها الشركات في تحقيق الاتصال مع البئية الخارجية وماتحتويه من جماعات كالمستهلكينوالمنافسين بهدف خلق صورة ذهنية جيدة للشركات ومنتجاتها، ويتوقف نجاح الشركات في تحقيق أهدافها في الربحية والنمو والتطوروزيادة حصتها السوقية علي فاعلية أساليب وطرق الترويج المطبقة وكفاءة الأداء التسويقي فيها ،فالترويج من هذا المنطلق هو كافة الجهود التسويقية التي تقوم بها هذه الشركات لايصال ما لديها من معلومات عن منتجاتها ومزايا تلك المنتجات لعملائها بهدف إثارة اهتمامهم واقناعهم لشراء تلك المنتجات لقدرتها علي تلبية رغباتهم واشباع احتياجاتهم.فالترويج واختيار المزيج الترويجي المناسب يعتبر عنصر مهم ورئيسى في استراتجية الأداء التسويقيوزيادة الحصة السوقية للشركة المعنية التى تسعي للربحية بل وتقيس من خلاله مدى قدرتها على البقاء والمحافظة على حصتها السوقية في ظل الاستفادة من مزايا ومكاسب الترويج ، فالبيئة التسويقية باتت تتسم بالتغير المستمر والتطور في ظل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية مما يتعين على الشركات الحديثة خاصة الشركات العاملة في قطاع التأمين إتباع أساليب حديثة للترويج. تأسيساً على ما سبق ؛ يعتبر الترويج من اهم عناصر المزيج التسويقي في عصرنا الحاضر، والذي يعول عليه كثيراً في زيادة الحصة السوقية للشركات ، لذلك تهتم هذة الدراسة بدراسة الآثار المترتبة علي تبني سياسة ترويجية فاعلة في شركات التأمين في السودان.

مشكلة الدراسة:

وتتمثل مشكلة الدراسة في أن الترويج لا يجد الاهتمام الكافي من قبل إدارات معظم الشركات علي الرغم من أنه أصبح واحداً من أهم الوسائل التوصيلية للمنتج في العصر الحالي ، كما أن ذات الإدارات ينقصها

التخطيط السليم لسياساتها وتنسيق استراتيجياتها التسويقية بالصورة التي تحقق أهدافها المتمثلة في زيادة حصصها السوقية سوى الآنية أو المتوسطة أو طويلة الأجل.

وتتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية : ما مدى أهمية دلالة العلاقة بين وسائل الترويج المختلفة (المزيج الترويجي) المتبعة في شركات التأمين؟ما هي أهمية مؤشرات قياس الأداء التسويقي في ظل العلاقة الرابطة بينها وبين عناصر الترويج؟ هل هنالك علاقة دالة بين الترويج والاستراتيجية التسويقية المتبعة في شركات التأمين؟هل هنالك أوجه خلاف بين رأي المستقصيين حول أهمية الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية لشركات التأمين يمكن عزوها إلى متغيرات الجنس ، العمر ، المؤهل الأكاديمي والخبرة؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الي معرفة أثرالمزيج الترويجيفي تحقيق كفاءة الأداء بدراسة تطبيقية على قطاع التأمين بصفة عامة وشركتي (التأمين الإسلامية وشركة السودان للتأمين وإعادة التأمين) بصفة خاصة.
- ابراز دور الترويج كأداة تسويقية فاعلة في مجال القطاع التأميني.
- تحديد الآثار المترتبة علي وسائل الترويج المتبعة بواسطة شركتي (التأمين الإسلامية وشركة السودان للتأمين وإعادة التأمين).
- تحديد مدي تأثير كل وسيلة من وسائل الترويج المطبقة في شركات التأمين وإعادة التأمين في زيادة حصتها السوقية ومن ثم تحقيق أهداف الشركة.

أهمية الدراسة:

- تبرز اهمية الدراسة في أنه الموضوع الأول علي حد علم الباحث الذي يتطرق للترويج في القطاع التأميني في شركتي (التأمين الإسلامية وشركة السودان للتأمين وإعادة التأمين).
- توفر الدراسةمعلومات وبيانات تعين متخذي القرار في شركتي (التأمين الإسلامية وشركة السودان للتأمين وإعادة التأمين) حول تحقيق أهدافها في الربحية وزيادة حصتها السوقية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد دور للترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان

الفرضيات الفرعية :

- يوجد دور الاعلان في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان
- يوجد دور الدعاية في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان

- يوجد دور العلاقات العامة في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان
- يوجد دور البيع الشخصى في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان
- يوجد دورتنشيط المبيعات في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان
- يوجد دور البيع المباشر في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي بشركات التامين السودان

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد دور للترويج في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان:

الفرضيات الفرعية :

- يوجد دور الاعلان في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان
- يوجد دور الدعاية في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان
- يوجد دور العلاقات العامة في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان
- يوجد دور البيع الشخصى في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان
- يوجد دور اتنشيط المبيعاتى في زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان.
- يوجد دور للبيع المباشر زيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي : تستخدم هذه الدراسة شركتي (التأمين الإسلامية وشركة السودان للتأمين وإعادة التأمين) كدراسة ميدانية, لجمع أكبر قدر من الحقائق المتعلقة بالحالة, لتفسير الظواهر محل الدراسة , والخروج بأحكام عامة لها قابلية منطقية للتطبيق علي الحالات المماثلة لها.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

إجراء الدراسة الميدانية على مستويين: المستوى الأول: ويشمل العاملين في شركتي (التأمين الإسلامية ، السودان للتامين وإعادة التامين المحدودة) بالسودان حيث يبلغ عددهم (100). المستوى الثاني: ويشمل العملاء الدائمين المتعاملين مع شركتي (التأمين الإسلامية ، السودان للتامين وإعادة التامين المحدودة) خلال سنوات الدراسة. ، حيث يبلغ عددهم (50).

المبحث الأول

مفهوم الترويج وأهميته وظائفة واهدافة

أولاً : مفهوم الترويج :

الترويج هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي,وتسعي المنظمات الانتاجية والحديثة إلى اعطائه أهمية كبيرة ، وتقوم بتخصيص ميزانية ترويجية في برامجها السنوية تصل في بعض الأحيان إلى 5% من اجمالي المبيعات,وهذا الاهتمام ناتج من كون هذا العنصر هو الذي يقوم بايصال المعلومات إلى المستهلكبن الحاليين والمرتقبين عن منتجاتها وخدماتها ([1])

اضافة إلى دور الترويج الحيوي في اثارة الاهتمام بالخدمات والمنتجات وخاصة عندما تكون هناك خدمات ومنتجات أخرى منافسة في السوق, وهذا الأمر يجعل المستهلك يقوم بمقارنتها مع غيرها ومعرفة الخصائص والمنافع ، وبناء علي ذلك يقوم باتخاذ القرار الشرائي المناسب.

إن كلمة (ترويج) مشتقة من الكلمة العربية(روج للشئ) أي عرّف به ، وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع ، وهنالك عدة تعاريف للترويج أهمها وأشملها: تعريف كوتلر([2]) الذي ينص علي أن الترويج هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي.

اما (معلا ، 1996م)([3]) فقد عرف الترويج على أنه نشاط تسويق ينطوي على عملية اتصال إقناعية يتم من خلالها التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة, أو مكان أوشخص أو منظمة أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على أذهان جمهور معين لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له). ويعرف الترويج بأنه تنسيق جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات لتسهيل مهمة بيع السلعة أو الخدمة ، أو في قبول فكرة معينة. والترويج هو الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المشتري المرتقب بقبول معلومات عن سلعة أو خدمة حفظها في ذهنه بشكل يمكنه استرجاعها بصورة أكثر التصاقاً واجتذاباً([4]).

---

[1] **حميد الطائي,بشير العلاق,2009م,مبادئ التسويق الحديث,مدخل شامل,اليازوري,عمان,2009,ص217**

[3] **(Kotler P , Armstron G ,2006, Principles of Marketing, hall:427-430**

[3] () ناجي معلا وآخرون : الأصول العلمية للترويج التجاري ، (عمان: دار المكتبة الوطنية للنشر ،ط1996،2م،ص1.

[4] ()محسن عبد الصبور ،أسرار الترويج في عصر العولمة،(الإسكندرية:مجموعة النيل العربية للنشر ،2001م)،ص 15

والترويج هو الاتصال بالأفراد والمجموعات أو المنظمات بهدف تسهيل تبادل المعلومات وإقناع الجمهور بقبول منتجات الشركة([1]).

والترويج هو أداة الاتصال التسويقية للمنظمة ، كما هو الأداة التي بواسطتها تحاول الشركات التأثير على مجموعات المستهلكين من مختلف الطبقات والفئات في الأسواق المستهدفة([2]).

كما يمكن تعريف الترويج بأنه ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي التي تحقق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه الشركات من السلع والخدمات أو الأفكار لتعمل على إشباع حاجات أو رغبات المستهلكين من أفراد ومؤسسات وفق إمكانياتهم وتوقعاتهم ، ويقصد به كذلك الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك المعلومات عن المزايا الخاصة بالسلعة أو خدمة معينة وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى لإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل([3]).

يرى الباحث أن أفضل التعريفات التي وردت آنفاً التعريف الذي يشير إلى أن الترويج هو النشاط الذي يتضمن استخدام كافة الأساليب لنشر المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات والأفكار التي ينتجها المشروع.

ثانياً: أهمية الترويج :

يعد ترويج الخدمات السلعية أحد أهم عناصر المزيج التسويقي إن لم يكن أكثرها أهمية على وجه الاطلاق،بل إن نجاح أي برنامج ترويجي يتوقف على قدرة الموظف على ترويج هذا البرنامج، حيث أن الترويج يقوم بإحداث تفاعل إيجابي بين المستهلك وبين المعلومات التي حصل عليها عن طريق الجهود الترويجية وتشجيعه وحفزه على القيام بسلوك ايجابي محوره التعاقد على أحد البرامج البيعية التي تقدمها المنشأة أو خلق طلب يشعره بالاستثارة وخلق دافع نفسي حتى يقوم باشباعه ومن شرائه ، وتتمثل مكونات المزيج الترويجي من العناصر الآتية([4]):

- **أولاً: البيع الشخصي** : ويقصد به عمل الاتصال الذي يكون وجهاً لوجه بين البائع والمستهلك . أي تتم عن طريق الاحتكاك المباشر بالمستهلكين ، وذلك بقصد إعلام المشترين وتعريفهم بالمنتجات وإقناعهم باستهلاكها ، لذلك كان لابد من توفر بعض الشروط في أفراد البيع الذين يتولون هذه المهمة كأن

---

[1]()محمد فريد الصحن،التسويق:المفاهيم والاستراتيجيات،(الإسكندرية،الدار الجامعية للطبع والنشر،1998م)،ص336

[2]() محمد عبدات : مبادئ التسويق (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ب.س.ن) ، ص 243

[3]() رانق توفيق ناجي معلا : أصول التسويق ، (عمان : وائل للنشر والتوزيع ، 2002م) ، ص 294

[4]( ) ابوالوفا, ابو النجا,عبد العظيم ,ياقوت ، مرجع سبق ذكره ,ص280

تتوفر فيهم سمات الشخصية الاجتماعية المحبوبة والقوية والتي تعكس جواً من التفاؤل والترحاب وأن تكون لديهم شبكة معارف واتصالات قوية ، تمكنهم من الإجابة عن كل الأسئلة التي يطرحها المشترون[1].

– **ثانياً : التنشيط البيعي:** يمثل التنشيط البيعي العنصر البيعي الثاني من عناصر المزيج التسويقي البيعي" ويقصد به تلك الجهود التي تبذل بمختلف وسائل الإعلام والإتصالات السمعية والمرئية والشخصية لتوضح الصورة البيعية للمنتج وابرازه أمام المستهلكين الحاليين أو المرتقبين وجذب إنتباههم لشراء المنتج وذلك باستخدام مختلف وسائل الدعاية كالملصقات والنشرات الدعائيةووسائل الإعلان المتعددة الآنف ذكرها وغيرها، هذا بالاضافة إلي الاعتماد على العلاقات العامة باعتبارها وسيلة فعالة للاتصال الشخصي بين رجال التسويق والعملاء ، وتسمى كل من الدعاية والاعلان والعلاقات العامة بالمركب التنشيطي للسلع المنتجة ، فالتنشيط يلعب دوره الهام كوظيفة من وظائف التسويق في تنشيط الحراك البيعي والتأثير في سلوك ودوافع المستهلكين لاتخاذ قرار الشراء ، وتؤثر دراسة السوق البيعي والمنتج في اختيار خطط وبرامج التنشيط البيعية التي يضعها المنتجون من أجل تنشيط المبيعات في برامجهم التسويقية،

– **ثالثاً : العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري هو المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط البيعي في كل مراحله المختلفة التخطيطية والتسويقية والترويجية والبيعية ،،، الخ . فأفراد البيع ورجال التسويق لا يقلوا أهمية عن أي عنصر من عناصر العملية التسويقية الأخرى ، فهم في حد ذاتهم هدف من أهداف تنمية وتنشيط المبيعات، لذلك فإن تنمية العنصر البشري تتطلب جهوداً تدريبية كبيرة متواصلة ومتنوعة وعلى مختلف المستويات والتخصصات[1].

– **رابعاً : السوق البيعي** : يعتبر السوق أحد منافذ التوزيع التي يعتمد عليها المنتجون في بيع برامجهم وخدماتهم ، لذلك فإن دراسة السوق تعتبر من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارات البيع والتسويق للتعرف على حجم هذا السوق وقدرات المنافسين فيه ، كذلك تتضمن دراسة السوق موقعه الجغرافي ومدى قربه أو بعده عن المصنع أو المستودع ، وبالضرورة يتبع ذلك إجراء الدراسة السكانية لمجتمع هذا السوق والتقسيمات الرئيسية له من حيث الدخل والمهن والجنس والسن وذلك بهدف وضع الخطط التسويقية وبذل الجهود التنشيطية التي تلائم الشرائح المختلفة للمستهلكين طبقاً للمستوى الثقافي والاجتماعي والمهني ، كذلك تتضمن دراسة السوق التعرف على إحتمالات التوسع المتوقع في حجم هذا السوق لوضع الخطط التسويقية

---

[1]() شريف أحمد شريف العاصي : التسويق والنظري التطلبقب ، دار الكتب المصري ، ص 14 .

[1]محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره ، ص ص 54 – 55

التي تتناسب مع هذا التوسع المحتمل فيه بالاضافة إلي تحليل نصيب المنافسين من هذا السوق للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة في حجم التوزيع بمنافذ البيع أو التوزيع السلعي الموجود في هذه الأسواق وذلك لتوجيه الأنشطة التسويقية من خلال دراسات متأنية للحراك السلعي والسلع المنافسة وحجم الإقبال على سلع معينة بهدف تنشيط حراك مبيعات تلك السلع ونيل الريادة السوقية في التوزيع السلعي لكل المطروح منها وإبرام المزيد من التعاقدات مع الوكلاء المعتمدين للمنتج الأصلي ([1]).

ثالثاً: وظائف الترويج:

أولاً من وجهة نظر المستهلك:

يحصل المستهلك على مزايا مباشرة من الترويج هي:

- يخلق الرغبة: حيث تهدف أنشطة الترويج للوصول إلى المستهلكين ومساعدتهم، وتقوم رسالة التسويق بتذكير المستهلكين بما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه.
- يعلم المستهلك: حيث تقدم الوسائل الترويجية المعلومات إلى المستهلكين بأسعارها وأحجامها ومواصفاتها ومزاياها والضمانات التي تقدم مع السلعة([2]).
- يحصل المستهلك على كثير من المزايا الغير مباشرة من الترويج ، فعند بث الإعلان الترويجي للسلعة ، يستطيع المستهلك أن يشارك في تمويل وسائل الإعلام وبذلك يتم دعم الاقتصاد عن طريق تقديم السلع الجيدة واختراعات التقدم التكنولوجي.

رابعاً: اهداف الترويج:

لاشك أن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين والعملاء ومن خلاله يتم الاتصال الذي تقدم خلاله المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من سلع يقومون بشرائها لذلك يهدف الترويج إلى الآتي: ([3])

- ترغيب المستهلك بالسلعة وإقناعه بشرائها.
- المحافظة على السمعة الجيدة للسلعة بين الجمهور.
- توسيع نطاق المستهلكين من السلعة.
- إدخال أساليب ترغيب جديدة من فترة لأخرى باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

---

[1] **محمد عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.**

[2] ()بشير العلاق،علي محمد رباعية:الترويج والإعلان،(عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع،2002م)، ص9

[3] () رانق توفيق ناجي معلا : نفس المرجع السابق ، ص 296

– يتطلب إعداد خطة الترويج تحديد الأهداف التي يسعى الترويج إلى تحقيقها ويشمل تزويد السوق بالمعلومات ، حيث أن هذه الوظيفة مازالت وستبقى هي الوظيفة الرئيسية والتقليدية للترويج والمتمثلة في إخبار السوق عن وجود منتج معين.

– زيادة الطلب : إذ إن الهدف الرئيسي والأساسي لمعظم مجهودات وخطط الترويجيين هو زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة.

– تميز المنتج : وذلك عن طريق إقناع المستهلكين بأنه مختلف عن المنتجات المنافسة مما يمكن المنشأة من تحديد أسعار مرتفعة له.

المبحث الثاني

مفهوم التسويق

مفهوم وتعريف التسويق:

أعطى التسويق تعريفات متعددة تختلف باختلاف التطور الفكري للتسويق قد تضيف أو تتسع لتشمل المتغيرات الحديثة في هذا الشأن. سوف يتم استعراض بعض التعريفات الهامة التي تتناول التسويق ثم محاولة تبني تعريف يمثل في النهاية وجهة نظرالباحث.

لاشك أن من أكثر التعريفات إثارة للجدل هو التعريف الذي قدمته لجنة التعريفات التابعة للجمعية الأمريكية للتسويق يقول هذا التعريف (التسويق هو مجموعة الوظائف التي تتعلق يتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير). [1]

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أخذ عدد من أوجه القصور عليه مثل:

- اعتبر التعريف أن التسويق يمارس في نشاط الأعمال فقط بينما يتفق الجميع اليوم على أن التسويق يمارس في كل مجالات النشاط الاقتصادي الذي تهدف فيه منظمات الأعمال المختلفة إلى تحقيق ربح، كما يشمل الأفكار والأشخاص بجانب السلع الأمر الذي أغفله التعريف.
- لا يتطرق التعريف إلى الوظائف التسويقية التي تتم قبل الإنتاج مثل بحوث التسويق وتخطيط المنتجات.

وقد أيد عدد من الكتاب هذا التعريف ، حيث يعرف التسويق بأنه عبارة عن جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل فتعمل على إنتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين.([2])

وبالنظر إلى الانتقادات السابقة للتسويق قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا آخر هو (التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ كل من المنتج وتسعير وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات).

تعريف أخر هو تعريف جمعية التسويق بالمملكة المتحدة، والذي يقول: التسويق هو العملية الإدارية التي تتعلق بتحديد والتنبؤبه وتقديم احتياجات المستهلك بكفاءة وربحية.([3])

---

[1]() هناء عبدالحليم سعيد، الإعلان، الشركة العربية للنشر، 1992، ص45

[2]() علي عبدالمجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية، 1982/ ص12.

[1]() Tom Cannon, Basic Marketing, Principles and Practice, 2nd.ed.,Holt Rinehart & Winston, 1986,P.2

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن ملاحظة ما يلي:

1) يتسع التعريف ليشمل جميع احتياجات المتسهلك من سلع وخدمات وأفكار.

2) ركز على الكفاءة والربحية ، وهذا يعني أن التبادل يتم على أساس المنفعة المشتركة بين المنظمة وجمهورها بكفاءة وبالتالي تحقق ربحية لأصحابها.

3) أوضح أن التسويق عملية إدارية أي يشتمل على كل عناصر العملية الإدارية من تخطيط، وتوجيه، ورقابة.

هناك تعريف آخر يعرف التسويق بأنه (تسليم مستوى المعيشة).وقد نظر هذا التعريف إلى دور التسويق في رفاهية الأمم فهو يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة للجيل الحالي عن طريق المنافع التي يحققها وهذا الجيل بدوره يسلم مستوى مرتفعاً من المعيشة للأجيال التالية له.أيضا يعرف التسويق بأنه (نشاط كلي يشتمل على مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها وهي تخطيط المنتجات ، التسعير والتوزيع والترويج من أجل تقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباع حاجات العملاء من المستهلكين والمشترين الصناعيين الحاليين والمرتقبين). [1]

ويمتاز هذا التعريف بأنه يظهر عناصر المزيج الترويجي Promotion Mix كما يظهر الوظائف التسويقية التي تمارس قبل الإنتاج مثل تخطيط المنتجات، كما يظهر إهتماما بحاجات العملاء وإشباعها.

مراحل تطور مفهوم التسويق:

مر مفهوم التسويق بمراحل عديدة وتطور هذا المفهوم من فترة زمنية لاخرى ، وعلى الرغم من ان التسويق قد نشأ بنشوء التبادل التجاري منذ القدم ، وبالرغم من تطور دراسات التسويق الا انه لا يوجد اجماع على تعريف التسويق ،فالتعاريف التقليدية للتسويق تركز في الغالب على النقل المادي للسلع من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك، أما التعاريف الحديثةفقد راعت العديد الأمور الهامة والمتداخله عند تعريفها للتسويق.

يوجد تعريف شامل للتسويق :

التسويق هو عملية تخطيط تنفيذ لمفهوم التسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لإحداث التبادل الذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمات.

وفقاً للتعريف السابق ، يمكن استنتاج ما يلي:[2]

1. اشتمال التسويق للمؤسسات غير الربحية.

---

[2] Wiliam Staton, Fundamentals of marketing, Mc Graw HillCom,1971, p42)

[2] () رائف توفيق وناجي معلا : مبادئ التسويق ، (عمان: وائل للنمشر والتوزيع ، 1999م).

2. يوسع أنشطته إلى جميع وظائف المؤسسة.
3. اعتماده على الممارسات الأخلاقية وإبراز المسئولية الاجتماعية للمنظمة.
4. استخدامه لعناصر المزيج التسويقي : (منتج ، تسعير ، ترويج وتوزيع).
5. التركيز على أهمية التخطيط لدراسة حاجات الزبائن.

مر التسويق كفلسفة وسياسة وأداء بتوجهات ومفاهيم مختلفة عكستها المراحل التالية:

مرحلة التوجيه بالإنتاج :

- توجه معظم الشركات في أوروبا ـ مثلا ـ حيث كانت توجهاً إنتاجياً جراء بزوغ الثورة في العام 1900م وحتى العام 1925م.
- تركيز المنتجين على جودة المخرجات على اعتبار المنتج الجيد يبيع نفسه (كما يقول تايلور).
- عرفت هذه الفترة بأسواق البائع (المنتج) في العديد من الصناعات ، نظراً لتفوق الطلب على العرض.
- الاعتقاد السائد بأن المستهلك النهائي هو من يبحث عن السلعة وعلى شركات الانتاج وتقديم المنتجات للسوق مع سيطرة العقلية الهندسية على الفكر الإداري.

مرحلة التوجيه للبيع :

- نظراً لكثرة المخرجات (1925 – 1950م) وتطور أساليب الانتاج ، فقد ركز المنتجون أكثر على رجال البيع بحثاً عن زبائن لمنتجاتهم ، وعلى ضرورة تصريف الفائض من الانتاج ، أي أنه يتم ضمن هذه المرحلة التركيز على مجهودات البيع الشخصية وغير الشخصية التي تحدد حجم الطلب على المنتجات مع ترجيح لمصلحة الشركات على حساب مصلحة المستهلك.

مرحلة التوجه التسويقي (التوجه بالمستهلك): [1]

- مع بداية 1950م تطورت الاهتمامات بحاجت ورغبات الزبائن بحيث أصبح التركيز على أسواق المشتري.
- أصبح هدف المنظمة إشباع حاجات المستهلك مع تحقيق ربح معقول.
- كنتيجة لانتشار الوعي وتفوق العرض على الطلب ، لم يعد التسويق مكملاً لعملية الانتاج ، وإنما أصبح له دور في تخطيط الانتاج.

[1]() رائف توفيق وناجي معلا : نفس المرجع السابق ، بدون رقم صفحة

مرحلة التسويق المتكامل:

- تبين لرجال التسويق أن نجاح التسويق يعتمد على ايجاد التوازن بين كل المتغيرات والعومل المؤثرة في النشاط التسويقي ومكوناته ، وبالتالي فقد اهتم رجال التسويق حديثاً بايجاد نوع من التكامل سواء من حيث الأهداف أو الوظائف أو من حيث الأعمال التي يشملها النشاط التسويقي والأطراف التي يهتم بها.
- التوجه الاجتماعي والأخلاقي للتسويق:
- هو الأحدث في فلسفة التسويق والذي يكرس المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع وسلوك القائمين على التسويق وأخلاقياتهم ، فضلاً عن احترام البيئة والمجتمع.

المفهوم الحديث للتسويق:

التسويق هو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة وإشباع حاجات المستهلك ، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الانتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد ، ويقوم هذا المفهوم على خمسة عناصر؛هي: ([1])

(أ) تقدير وتفهم المركز الاستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها.

(ب) إدراك الإدارة الواعي لتأثيرات القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.

(ت) اهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.

(ث) عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف ، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة ، والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات وخلق أو التوسع في إلغاء وإعادة تنظيم أقسام الشركة إذا استلزم الأمر كذلك.

[1]() عمر وصفي وآخرون نفس المرجع السابق ، بدون رقم صفحة

المبحث الثاني

مؤشرات الأداء التسويقي

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية ، بينما يخبر التخطيط المدير بما يجب عمله ، فإن الرقاة تظهر فعلياً ما الذي تم بالفعل ، ومن ثم فإن الرقابة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام إدارة التسويق بطبيق الخطط الموضوعة وماهية العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي في هذا الصدد ، وعلى هذا فإن الرقابة التسويقية هي :

عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الاجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

وبالرغم من الحاجة المستمرة إلى الرقابة التسويقية ، يلاحظ أن العديد من المنظمات في الواقع العملي تهمل هذه الخطوة أو قد لا تتخذ الاجراءات الكافية لتحقيقها ، فوفقاً لدراسة تسويقية تم القيام بها على عدد من المنظمات مختلفة الأحجام وفي صناعات متعددة ، فإن النتائج النهائية كانت كالآتي: ([1])

1) الشركات الصغيرة الحجم لديها نظام رقابي ضعيف مقارنة بالشركات كبيرة الحجم.

2) أقل من نصف عدد المنظمات التي تم دراستها لديها معلومات عن ربحية المنتجات الفردية التي تقوم بانتاجها وتسويقها ، بل إن أكثر من ثلث هذه الشركات لديها نظام لمراجعة المنتجات الضعيفة وإقصائها من خطوط المنتجات.

3) نصف المنظمات لا تقوم بمراجعة تكاليفها التسويقية ومقارنتها بالمبيعات التي تم تحقيقها.

4) تستغرق العديد من الشركات من أربعة إلى ثمانية أسابيع في إعداد التقارير الرقابية ونادراً ما تكون دقيقة بدرجة كافية لاستخدامها.

وهما يبرز سؤال مهم : ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها للتحقق من الأداء التسويقي؟

يمكن التفرقة بين ثلاث أدوات وذلك على النحو التالي:

1/ تحليل المبيعات

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفاً ، ومن ثم يمكن التأكد من مدى قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءةوفي نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل.

[1]() محمد فريد الصحن : مرجع سبق ذكره ، ص 371

ويفضل أيضاً عند تحليل المبيعات الاجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمنظمة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة وبنفس المنطق فإن مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة سوف يفيد في معرفة تطور أداء المنظمة التسويقي مقارنة بالمنظمات المنافسة داخل المنتج ، فمن الممكن استنتاج الآتي من التحليل في مثل هذه الحالات:

- مبيعات المنظمة في زيادة ولكن مبيعات الصناعة في تزايد بنسبة أكبر.
- مبيعات المنظمة في انخفاض ومبيعات الصناعة في انخفاض أيضاً بسبب انخفاض الطلب العام على مثل هذا النوع من السلع.
- مبيعات الصناعة في انخفاض ولكن مبيعات المنظمة في انخفاض بنسبة أكبر.

وبالتالي يوضح التحليل إلى أي مدى نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها ودراسة أسباب الانخفاض (في حال حدوثه) ولمعرفة عما إذا كان الانخفاض نتيجة لقصور في الأداء التسويقي أو لانخفاض الطلب العام في الصناعة على مثل هذا النوع من السلع. وفي كثير من الأحيان لا يكفي رقم المبيعات الإجمالي لتقديم تحليل شامل ووافي عن المبيعات ، ولهذا يتطلب الأمر القيام بتحليل تفصيلي للمبيعات حسب الأسس التالية:([1])

أ/ تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية :

تقسيم رقم المبيعات الإجمالي حسب المناطق الجغرافية البيعية المختلفة التي تقوم المنظمة بخدمتها وتغطيتها ، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة مقدار المبيعات المتحققة في كل منطقة ومقدار الزيادة أو الانخفاض فيها ، فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من الزيادة في إجمالي المبيعات ، إلا أن منطقة معينة لا يظهر فيها هذا الانخفاض قد انخفضت مبيعاتها عن العام الماضي أو عن المخطط لها ، وبطبيعة الحال في تحليل المبيعات الإجمالي نتيجة لزيادة المبيعات في مناطق أخرى ، وبنفس المنطق قد يحدث العكس.

ب/ تحليل المبيعات حسب المنتجات :

يستخدم تحليل المبيعات حسب المنتجات في حالة قيام المنظمة بانتاج منتجات عديدة ، وبالتالي يهدف هذا التحليل إلى دراسة المبيعات من كل سلعة ومقارنتها بمبيعات الأعوام السابقة أو مبيعات الصناعة لمعرفة الموقف النسبي لكل سلعة على حدة حتى يمكن توجيه الجهود التسويقية نحو السلع التي لا تحقق زيادة ونمو. وبافتراض أن المنظمة تقوم بتسويق أربع منتجات رئيسية وقد تم تحديد المبيعات المستهدفة وقياس المبيعات ، يتضح أن انخفاضا ملحوظاً وخطير في مبيعات السلعة (د) في حين أن السلعة (ج) تمثل مبيعاتها انحرافاً سلبياً

[1]() أحمد شاكر العسكري، التسويق ، عمان: دار الشروق ، 2000م ، ص 23

مقبولاً نظراً لأن المبيعات المستهدفة مبنية على وضع تقديرات معينة لا يمثل الانحراف البسيط عنها سواء إيجابياً أو سلبياً مشكلة لرجل التسويق.

ج/ تحليل المبيعات حسب العملاء :

يمد تحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء المنظمة بالعديد من المؤشرات التي يمكنها من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها في كل مجموعة من العملاء وكذلك تقدير الجهد المطلوب والمبذول مع كل مجموعة.

وكما سبق الذكر ؛ قد تجد المنظمة أن معظم مبيعاتها (أو نسبة مرتفعة منها) من مجموعة محدودة من العملاء ويتطلب ذلك مزيداً من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة والتي تحقق مبيعات عالية للمنظمة .

المبحث الثالث

الحصة السوقية

أولاً : مفهوم الحصة السوقية:

الحصة السوقية هي عبارة عن نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى اجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة , ويمكن التعبير عن هذه المبيعات في صورة عدد الوحدات المباعة أو في شكل قيمة الوحدات المباعة بالجنيهات . أي النسبة المئوية للمبيعات (بالكمية أو النوعية) مقارنة مع مجموع المبيعات العامة للمؤسسة ولمنافسيها المباشرين([1]).

وتعرف الحصة السوقية بأنها تلك العلاقة بين مبيعات المنظمة من علامة ما لسلعة منسوباً للمبيعات الأساسية ومن مختلف العلامات.

كما تعرف في السوق بأنها عبارة عن مبيعات المنظمة لمنتج ما يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل([2]).

يرى الباحث بأن الحصة السوقية هي نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامة التجارية المنافسة ، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي نفسه.

تعريف الزيادة في الحصة السوقية:

والزيادة في الحصة السوقية تعني أن المنظمة قد استخدمت مزيجاً سوقياً أكثر فعالية مما تستخدمه المنظمات المافسة والعكس صحيح ، وتحليل الحصة السوقية يجب أن يأخذ العوامل التالية في الحسبان([3]):

- هناك عوامل خارجية وبيئية قد تؤثر على مبيعات الصناعة ككل ، ولكن لا يجب الافتراض بأن هذه القوى الخارجية سوف تؤثر على كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة وبنفس الدرجة.
- إن افتراض قياس ومقارنة نصيب المنظمة في السوق بمتوسط مبيعات للمنظمة العاملة في نفس الصناعة بشكل عام ، هو افتراض غير سليم لأنه لا يجب أن تقتصر المقارنة هنا على المتوسط العام لمبيعات كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة ، بل يجب كذلك المقارنة بالشركات المثيلة لها في الظروف والحجم والإمكانيات ثم المقارنة بالشركات الرائدة في السوق.

مزايا وعيوب الحصة السوقية:

---

[1]() العارف ابو الوفا , ابوالنجا عبد العظيم محمد , مختار امنية , التسويق في الالفية الثالثة ,, ص202

[2]() الديوهجي،ابيسعيد: ادراةالتسويق، ط2 ،دارالكتبللطباعةوالنشر ،الموصل،العراق،1999م،ص180.

[3]() محمد الصيرفي : إدارة التسويق ، القاهرة ، مؤسسة حورس الدولية ، 2005م ، ص 283.

أولا : مزايا هدف الحصة السوقية:

- تمكن الحصة السوقية من التمييز بين التغيرات التي تنتج عن تصرفات المؤسسة وتلك التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية ، مثال تلك التطورات في البنية الاقتصادية.
- تمثل الحصة السوقية مقياساً عادلاً ومعقولاً إذ أنه تقارن مبيعات المؤسسة مع إجمالي مبيعات كافة المؤسسات المنافسة بدلاً من مقارنتها مع مبيعات بعض المؤسسات المنافسة (المؤسسات القيادية).

ثانياً :مساوئ الحصة السوقية:

- لا يعكس هدف الحصة السوقية مقدار الأموال التي أنفقتها المؤسسة في سبيل تحقيقه.
- يوفر مقياس الحصة السوقية نتائج مضللة عن أداء المدراء في حالة تعريف السوق تعريفاً موحداً دون الأخذ بعين الاعتبار تباين مسؤوليتهم تجاه مستويات المنافسة السوقية.
- تتباين آراء واتجاهات المدراء في المؤسسة تجاه هدف الحصة السوقية وتتطلب زيادة مستوى الحصة السوقية إنفاق أموالاً كبيرة ، خاصة وأن المؤسسة قد لا تتمكن من استرجاعها إلا في الأمد البعيد (1).

تحليل الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تحليل المبيعات:

إن تحليل المبيعات ومعرفة حصة المؤسسة من هذه المبيعات توضح لرجل التسويق الوضع التنافسي الذي يعمل فيه وتفيده في تخطيطه لأوجه التركيز المختلفة للمزيج التسويقي ، فعلى سبيل المثال ؛ قامت مؤسسة ليفر بروثرس بتقديم معجون أسنان جديد إلى السوق ، وبتحليل السوق في ذلك الوقت وجدت أن المبيعات تصل إلى حوالي (460 مليون دولار) ، وبنظرة متعمقة في هذا الرقم وجدت أن مؤسسة بروكتر وقامبيل تحصل على حصة سوقية تبلغ نسبتها حوالي (45%) يليها مؤسسة كولقايت بما نسبته (28%) ثم مؤسسة ليفر وهي التي ستقدم المعجون الجديد بحصة سوقية قدرها (17%) ثم باقي المؤسسات مجتمعة بحصة سوقية تصل لحوالي (10%) ، وقد قامت المؤسسة أيضاً بتحليل أعمق لأنواع مختلفة من المعجون ، فوجدت أن (65%) من الأنواع المختلفة تباع على أساس منع التسوس ، بينما (26%) تباع على أنها تجعل الأسنان نظيفة وبراقة ، و(9%) اتبعت مداخل أخرى للدخول للسوق ، وبتحليل هذه البيانات وجدت المؤسسة أن لديها فرصة متاحة للتركيز في إعلاناتها على منع التسوس حيث أن النسبة الكبرى من المبيعات تتحقق من خلال هذه الإعلانات ، لذلك فإن التعرف على نسبة المؤسسة من حصصها السوقية والتعرف كذلك على خطط المنافسين يتيح الفرصة للمؤسسة عند تخطيطها للنشاط التسويقي أن تأخذ في الاعتبار نقاط

[1]() واثق، شاكر محمود رامز :التسويق الاستراتيجي،قطر،مؤسسة الخليج للنشر والطباعة،1998م، ص216.

القوة والضعف في هذه الخطط حتى يتسنى لها الحصول على حصص سوقية عالية النسب هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يتسنى لها أن تحقق مركزاً تنافسياً أفضل.([1])

أهداف الحصة السوقية:

تسعى المنظمات لمعرفة حصتها في السوق عن طريق استخدام تحليلات لحصة السوقية للتأكد فيما إذا كان التغير في المبيعات ناتجاً عن استراتيجية المنظمة بسبب الظروف والمؤثرات الخارجية التي أدت إلى ذلك([2]).

وتعد المنظمة التي تحصل على حصة سوقية كبرى منظمة رائدة تقود إلى تغييرات في الاسعار أو تقديم منتجات جديدة أو ادخال تكنولوجيا حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية أولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها عائد مناسب لمنتجاتها وبالتالي أهدافها ، ويمكن ابراز أهم أهداف الحصة السوقية فيما يلي([3]):

- إن هدف الحصة السوقية هو التمييز بين التغيرات في المبيعات التي تنتج عن تصرفات المنظمة وتلك التغيرات التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية مثلاً لتطورات في البنية الاقتصادية.
- يمثل هدف الحصة السوقية مقياساً عادلاً ومعقولاً اذ أنه يقارن مبيعات المنظمة مع إجمالي مبيعات كافة المنظمات المنافسة بدلاً من مقارنتها مع مبيعات بعض المنظمات المنافسة للمنظمات القيادية.
- مقارنة بكل من مقاييس الربح والمبيعات فان مستوى الحصة السوقية يعد أكثر ملاءمة لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية ، اذ أنه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق التي لا يمتلك المدير السيطرة عليها ومثال ذلك التغيير في هيكل الصناعة.
- يعدهدف الحصة السوقية أسهل تحديداً أو تنفيذاً مقارنة بالهدف فلكل من الربح والمبيعات نتيجة إيجابية تمثلت في توفرالبيانات الدقيقة.
- في ظل ظروف سوقية معينة يؤثر هدف الحصة السوقية تأثيراً ايجابياً في معدل العائد على رأس مال المستثمر.

المبحث الرابع

المزيج الترويجي وأثره على زيادة الحصة السوقية

---

[1]() محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 383

[2]() الديوهجي،ابيسعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 429.

([1])الزغبي،عليفلاحمفلح: الافاقالمستقبليةلاستراتيجياتالتسويقالمحليوالدوليفيشركاتالقطاعالخاص– دراسةتحليليةميدانية،أطروحةدكتوراهغيرمنشورة،جامعةدمشق ، 2005م ، ص87.

المزيج الترويجي والحصة السوقية:

لما كانت الحصة السوقية هي النسبة المعبرة عن نصيب المؤسسة من الصناعة ، والمعبرة كذلك عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية ، فحتماً سينعكس أثرهاعلى الترويج من جهود ، وعلى حجم مبيعاتها في الصناعة من جهة أخرى مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة ، وتعتبرالمؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة في أنشطتها الترويجية مما يقود إلى تغييرات في حجم مبيعاتها وفي أسعارها أو تقديمها منتجات جديدة أو إدخالها تكنولوجيا حديثة إلى السوق ،كما أنها تحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها ، وبالتالي يأتي ذلك نتيجة لانتشار نشاطها الترويجي الملائم مما يعمل على تحقيق أهدافها.

وترتبط الحصة السوقية بالدورالأساسي للترويج والمتمثل في خدمة النشاط التسويقي بأدواته المختلفة وذلك من خلال تعريف واقناع الشريحة المستهدفة بخصائص المنتجات وإداراك المنافع العائدة عليهم ،, فالترويج يشكل مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشترين المرتقبين بغرض إقناعهم وتعريفهم بالسلع والخدمات المطروحة في الأسواق وإغرائهم.

المنافع التي يحققها التسويق:

يحقق كل من الإنتاج والتسويق المنفعة للفرد، فهناك أربعة أنواع رئيسية من المنافع هي المنفعة الشكلية أو المضمونية، المنفعة الزمنية، المنفعة المكانية ومنفعة التملك أو الحيازة. ويحقق الإنتاج المنفعة الخاصة بشكل ومضمونية السلعة والتي تعني تجهيز السلعة وتشكيلها بالطريقة والحجم التي تكون فيه صالحة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك. ولا شك أن التسويق يساهم في ذلك عن طريق بيان هذه الحاجات والرغبات ،كما أن بعض الوظائف التسويقية قد تضيف إلى السلعة المنفعة الشكلية كوظيفة التخزين ، فبعض السلع تكتسب خواصاً جديدة بالتخزين وذلك مثل الأجبان والعطور وتزيد من جودتها ، والتخزين عبارة عن وظيفة تسويقية. كما أن التسويق يساهم في تحقيق المنفعة الشكلية للسلعة بطرق أخرى ، فالتسويق يوجه المنتجين أو رجل الإنتاج إلى إنتاج السلع بالشكل الذي يريده المستهلك ، وخير مثال لذلك لسنوات مضت فكرت شركة جنراك الكترك في وقف إنتاجها من أفران المايكروويف Microwaves Ovens عندما اكتشف رجال التسويق بها أن السبب الحقيقي وراء انخفاض المبيعات يرجع إلى أن فرن الميكروويف الذي تنتجه الشركة يأخذ حيزاً كبيراً في (كاونتر) المطبخ فتم تصميم أفران أصغر ، فكان أن ارتفعت المبيعات. [1]

دور الترويج في زيادة الحصة السوقية:

[1] ورد ذلك في المثال في: Schoell & O.P.Cit, P.5.

إن لفاعلية عناصر الترويج أثر في زيادة حصة المنظمة في السوق مقارنة بما تعتمده المنظمات المنافسة في السوق نفسه([1]).

إذ تعد مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد والتي يتم بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها ، وحجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المنظمة نسبة إلى المنظمات المنافسة وبالتالي فإن إدارات المنظمات بحاجة ماسة لمتابعة حصصهم في السوق([2]).

تحاول بعض المنظمات أو الشركات أن تكون قائدة في السوق من حيث تحقيق أكبر حصة سوقية ، وهذا يتحقق عن طريق زيادة حصتها السوقية على الرغم من تناقص حجم المبيعات الكلي للصناعة ككل([3]).

ويرى خبراء في التسويق أن الحصة السوقية من المؤشرات المهمة لمنظمات الأعمال ، إذ أنها تعبر عن مدى كفاءة أنشطتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية للصناعة في ذلك السوق.

وتعد الحصة السوقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الخاسرة وطبقاً لذلك يمكن رؤية منظمات الأعمال في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق ، وإن حلبة السباق هذه تتطلب جهداً إضافياً للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة ، بما في ذلك الفرص والمهددات ومواءمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط القوة والضعف لمنظمة معينة ، والغاية من ذلك اختيار الفرص واستثمارها محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر والذي يعد عنصراً مهماً جداً وأساسياً بالنسبةللمصنع ، فمن خلال ذلك يستطيع المصنع أن يحقق الربحية العالية التي بإمكانه أن يستخدمها في توسيع أعماله والذي سيقود إلى زيادة الانتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح([4]).

وهناك من يرى أن الحصة السوقية تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال والتي يتعرف من خلالها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

---

[1]()أبوفارة،يوسف:استراتيجيةالتجارةالإلكترونية،كليةالتمويلوالإدارة،جامعةالخليل،فلسطين،2001م،ص198

([3])Kotler P. and Armstrong G.(2001) , " Principles o f marketing", 11th ed. New jersey ; Pearsonprentice hall, P: 697

([4])الزغبي،عليفلاحمفلح : مرجع سابق ، ص88.

([5])الجنابي،ناجحةمحمدطاهر :

الإبداعبالمزيجالتسويقيوأثرهفيتحقيقالتفوقالتسويقي،دراسةحالةفيشركةالرسالملمنتجاتالالبانوالموادالغذائيةالمحددةكربلاء،رسالةما جستيرغيرمنشورة،كليةالإدارةوالاقتصاد،جامعةالكوفة ، 2006م ، ص 34

من جهة ثانية إن سعي المنظمة إلى زيادة حصتها السوقية وصولاً إلى زيادة معدل العائد على رأسمال المستثمر في المدى البعيد يجب أن يتم في ضوء دراسة وتحليل الموارد المتاحة للمنظمة ومواءمتها مع ظروف بيئتها الخارجية وبعكس ذلك سوف تواجه المنظمة الفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وفي هذا المجال يثبت الواقع العملي لبعض المنظمات الأمريكية التي تعمل في صناعة النقل الجوي والحاسبات الإلكترونية وتجارة التجزئة فشل هذه المنظمات في زيادة حصصها السوقية وتحملها لخسائر مالية كبيرة نتيجة لعدم توفر الموارد المالية الكافية لديها ومن ثم لجوئها إلى الاقتراض من المصادر المالية الخارجية ، عموماً يمكن التأكد أن هدف الحصة السوقية يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي على منظمات الأعمال تبينها في كافة مستويات التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية السوق والمنتج([1]).

يستنتج من المفاهيم أعلاه بأن الحصة السوقية تمثيل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال والتي يتعرف عن طريقها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها فالحصة السوقية مؤشراً فاعلاً وقوياً للتدفق النقدي والربحية العالية([2]).

العوامل التي تؤدي الى زيادة الحصة السوقية:

العوامل التي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة هي ([3]):

1 العمل على اشراك المنظمة بأكملها في عملية البيع ومتطلباته.

2 – الاهتمام بنشاط البحث والتطوير وعدم الاعتماد على منتج واحد .

3- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية للمنظمة والعمل على استقطاب العناصر البشرية المتخصصة القادرة على تقديم الإضافة لها.

4 – الاهتمام بالقيمة المضافة للزبون من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من المنظمة.

6 – الاهتمام بسياسة التسعير وجعلها أكثر تنافسية مع أسعارالمنافسين.

الإعلان وأثره على زيادة الحصة السوقية:

يعتقد بعض رجال الأعمال والإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق وهذا إعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تضافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة, [الربح=الإيراد–التكلفة], فالتكلفة تتكون من

([2])رامز ،واثقشاكر :التسويقالاستراتيجي، ط1 ،مؤسسةالخليجللنشروالطباعة،قطر ، 1997م ، ص 112 .

([3])طاهر ،مرسيعطية: فن الإعلان والترويج ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2001م ،ص64

([1]) البرواري ، نزار عبد المجيد ، النقشبندي ، فارس محمد : التسويق المبني على المعرفة ، مدخل الأداء التسويقي المتميز ، ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2013م ، ص 26

عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة , ولذا يكون دور الترويج (كعنصرالإعلان) هو تحقيق زيادة حجم مربح من المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية (عن طريق خلق المزيد من الفرص التسويقية الجديدة والبحث عن القطاعات السوقية المربحة وتشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.) ، إذ إن الهدف الرئيسي لأغلب الإعلانات كواحد من أهم عناصر المزيج الترويجي هو أن تستحوذ على انتباه المستهلك المحتمل وتنمية قدراته للتعرف على سلعة معينة وعلامة معينة ، فالتعرف على خصائص السلعة يسبب اتجاهاً إيجابياً نحو السلعة أو يؤدي إلى الإقبال على حب الاستطلاع وإلى تجربة السلعة فإذا كانت النتيجة مشجعة وتحقق الإشباع المطلوب فسوف يرتبط المستهلك بالسلعة وبالعلامة التجارية وبالتالي سوف يكرر الشراء مرة أو مرات عديدة.

وهناك مدخل لقياس أثر الإعلان على المبيعات : الأول تاريخي حيث يستخدم الباحث الأدوات الإحصائية للربط بين المبيعات السابقة ومخصصات الإعلان عن تلك الفترات ، وهناك المدخل التجريبي الذي ينص على عمل اختبار ميداني يتضمن الطريقة الآتية:

تنفق الشركة 50 % زيادة على الإعلان في منطقة معينة ، و50% على الأقل في منطقة ثانية وتبقى نفقة الإعلان ثابتة في منطقة ثالثة ، ثم في النهاية يحسب أثر التغير في مخصصات الإعلان على أرقام المبيعات في كل منطقة من هذه المناطق([1]).

أما تنشيط المبيعات يعتبر بمثابة جسر العبور بين البيع الشخصي والإعلان ، خاصة بالنسبة لتنسيق الجهود الخاصة بها.

ويجدر بالذكر أن عملية تنشيط المبيعات بأشكالها المختلفة (كوبونات ، عينات ، خدمات ما بعد البيع ، خصم نقدي أو خصم كمية،،،،الخ) تعتبرفي الوقت الحاضر من أكثر أساليب الترويج استخداماً ، بل ويزداد الاعتماد عليها بشكل واضح جنباً إلى جنب مع الإعلان ، وهذا نتيجة للكثير من العوامل الاقتصادية والسلوكية (فضلاً عن تحويل مبالغ كبيرة من ميزانية الإعلان إلى تنشيط المبيعات) مثل:

- ارتفاع الأسعار.
- ضغوط المنافسة.
- يمكن قياس نتائج الإعلان أو أثره على المبيعات بسهولة.

[1]() علي فلاح الزعبي: إدارة الترويج والاتصالات التسويقية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2009 م، ص83

– انخفاض جودة ، خدمة تجار التجزئة حيث يعتمدون على أسلوب "أخدم نفسك بنفسك" أو يعتمدون على رجال البيع ذوي خبرات محدودة.

– جذب المستهلك خاصة في المسابقات والكوبونات.

– الإعلان عن مواسم تخفيضات كبيرة للمبيعات كإجراء تنشيطي لها ولو مرة في السنة.

ولاشك أن المشكلة الوحيدة التي تواجه الإدارة عند استخدامها لأدوات أو أشكال تنشيط المبيعات المختلفة هي أن هذه الأدوات تحدث استجابة في الأجلال قصيرفقط.

مؤشرات قياس الأداء التسويقي وأثره على الحصة السوقية:

يقصدب مؤشرات الأداء التسويقي المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج التسويقية الفعلية والتي تسهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي يتم تحديد هذه المؤشرات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي ، فالمؤشر هو مقياس لما ينبغي أن يكون عليه النشاط وليس ما هو كائناً بالفعل ، وتحديد نوعية معينة من المؤشرات التي تصلح كمعيارللقياس وتقييماً للأداء التسويقي واختيار عدد منها يلائم طبيعة النشاط المعين المطلوب قياسه.

إن تقييم الأداء التسويقي يعتبرمن أصعب المشاكل التي تواجه إدارة التسويق والمبيعات ، وتتدرج معايير الأداء من المقاييس التي يتم بها قياس المخرجات أو النتائج التسويقية العامة للمنظمة إلى تلك التي يتم بها قياس المخرجات أو النتائج المتعلقة بكل نشاط تسويقي أو عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، كذلك قد توضع بعض المقاييس على مستوى تشغيلي لكل منطقة من مناطق البيع أو منفذ من منافذ التوزيع أو رجال البيع ، من خلال قياس أداء كل عنصر على حدا وأثر ذلك على زيادة الحصة السوقية للمنظمة في محصلته النهائية ، إلا أن التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها.

لقد كان من الشائع استخدام مجموعة قليلة من المؤشرات أو المقاييس المعتمدة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق ، وتغير ذلك خلال السبعينات حيث زاد الاهتمام باستخدام معايير أكثر فاعلية في وقت واحد ، كما أصبحت المقاييس تبنى على أساس السوق والمستهلك وزيادة الحصة السوقية ، وكان نتيجة لذلك ظهور مقاييس أداء كثيرة في النواحي التسويقية لدرجة أصبح من الصع بتحديدها ليتم استخدامها كلها في الواقع،

فتشير البحوث لوجود مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التسويقي ، فقد حدد (Clark) ([1]) حوالي عشرين مقياساً للأداء التسويقي ، وحدد كل من(Ambler & Riley) ثمانية وثلاثون مقياس ، أما (Davidson) فقدم عشرة مقاييس للأداء التسويقي ، وتكمن مشكلة قياس الأداء التسويقي في تحديد المقاييس والإجراءات الأفضل ، ووضع مقاييس داخلية وأخرى خارجية للسوق ومراجعتها دورياً ، ويتم التركيزحالياً على المزج بين استخدام مقاييس المخرجات التسويقية وغيرالتسويقية ، هذا لأن المخرجات التسويقية تركز على الأداء في الماضي ، رغم أهمية المعاييرالترويجية المستخدمة سابقاً في قياس الأداء التسويقي من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوفرها كحساب الأرباح والخسائر وتكلفة عناصر المزيج الترويجي ، إلا أن هذه المعايير وحدها لا تقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء كونها تاريخية غير تنبؤية وتركز على الأهداف قصيرة الأجل ، لهذا لجأت المنظمات إلى البحث عن مقاييس جديدة للأداءالتسويقي مكملة أو بديلة عن المقاييس المعتمدة سابقاً في قياس أدائها ، والتحول إلى مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختبار الشامل للبيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة ، فضلاً عن التوجه نحو السوق ، زيادة حصة السوق ، التوجه نحو الزبون ، بالاعتماد على المعلومات المستقاه من السوق والاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة ، كما تم اقتراح بطاقة الأهداف المتوازنة بعد إدراج كل من الفاعلية والكفاءة ضمن المؤشرات وصولاً إلى حالة الأداء الأفضل .

([1])Clark, Bruce H., (1999), "Marketing Performance Measures:History & Interrelationship", JMM,.No.15, West Burn Publishers Ltd

إجراءات الدراسة الميدانية

1/ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين والفنيين المنتسبين لشركات التأمين (الشركة السودانية للتامين واعادة التأمين المحدودة والشركة الاسلامية) البالغ عددهم (190) فرداً .

2/ عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (150) فرداً، ويمثل تقريباً 78.9% من نسبة العدد الكلي لمجتمعها ، تم استقصاء آرائهم حول دور إدارة التغيير في تطوير المؤسسات السودانية لشركات التأمين (الشركة السودانية والشركة الاسلامية) كدراسة حالة، سحبت عينتها بطريقة الحصر الشامل نظراً لقلة عدد مفردات المجتمع.

3/ تصميم الاستبانة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة ، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للجمع من عينة الدراسة لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة الدراسة وأسئلتها.

حيث للاستبانة مزاياها:

1. سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
4. توفر وقت الباحث وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.
5. تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشى التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من المنتسبين لشركات التأمين (الشركة السودانية والشركة الاسلامية) ، الاستبانة في صورتها الأولية أنظر الملحق (2) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (3).

قد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات الدراسة بالإضافة للدراسات السابقة.

جدول (4/1) محاور استبانة دور الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية

المحور	الموضوع	عدد العبارات
المحور الأول	الاعلان	**5**
المحور الثاني	الدعاية	**5**
المحور الثالث	العلاقات العامة	**5**
المحور الرابع	البيع الشخصى	**5**
المحور الخامس	تنشيط المبيعات	**5**
المحور السادس	البيع المباشر	**5**
المحور السابع	الأداء التسويقي	**5**
المحور الثامن	الحصة السوقية	**5**
مجموع العبارات الكلي للاستبانة		**40**

المصدر: إعداد الباحث من أداة الدراسة الميدانية ، 2024م

4/ تحكيم أداة الدراسة:الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يقصد بالصدق قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا:

1. مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمحاور التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة.
2. كذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة.
3. وضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للاستبانة بعرض فقراتها على (3) ثلاثة من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بآرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل محور وصياغة مفرداتها، قام الباحثة بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليه المشرف والمحكمين.

5/ الصدق والثبات لأداة الدراسة:

طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من شركات التأمين (الشركة السودانية والشركة الاسلامية) خلاف عينة الدراسة، لقياس الصدق والثبات والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف ب الحزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) تم حساب معامل ألفاكرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات√.

جدول (4/2) معاملات ألفاكرونباخ لقياس ثبات دور الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية:

المحور	الموضوع	عدد العبارات	معامل ألفاكرنباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	الاعلان	**5**	0.87	0.93
المحور الثاني	الدعاية	**5**	0.72	0.85
المحور الثالث	العلاقات العامة	**5**	0.69	0.83
المحور الرابع	البيع الشخصى	**5**	0.70	0.84
المحور الخامس	تنشيط المبيعات	**5**	0.74	0.86
المحور السادس	البيع المباشر	**5**	0.72	0.85
المحور السابع	الأداء التسويقي	**5**	0.79	0.90
المحور الثامن	الحصة السوقية	**5**	0.71	0.92
مجموع العبارات الكلي للاستبانة		**40**	0.91	0.95

المصدر: إعدادالباحث من أداة الدراسة الميدانية ، 2024م

نتائج جدول (4/2) تشير إلى ان محاور استبانة دور الترويج في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية ، جاءت معاملات الثبات للمحاور (0.69 – 0.89) ، والثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.91) وجاء أكبر من (0.75) وهو مستوى قبول معامل الثبات للتطبيق ومعامل الصدق الذاتي الكلي بلغ (0.95) في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات تكون الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

6/ الادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الاستبانة تم إدخالها في جهاز الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية منها، الأشكال البيانية، الجداول التكرارية ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية لمجموع الاستجابات، معاملات الارتباط، اختبار ت (T) لعينتين مستقلتين لقياس دلالة الفروق، اختبار التباين الآحادي لقياس دلالة الفروق .

7/ إدارة وتطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة الشركة بتطبيق الاستبانة، قام الباحث بالاتصال بمنسوبي (الشركة السودانية والشركة الاسلامية) الذين يمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وتم شرح الإجراءات المراد تنفيذها، ووجد تعاوناً كبيراً منهم وزعت الاستبانة عليهم، تم استرداد (150) استبانة صالحة للتحليل من أصل (190) استبانة تم توزيعها، بذلك تكون نسبة الاسترداد بلغت (78.9%)، ومن ثم فرغ الباح محتويات الاستبانات الصالحة للتحليل وحول متغيراتها إلى أرقام لتسهل عملية تحليلها .

8/ مقياس تصحيح الاستبانة:

تمَّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة وكان تصحيحها كالتالي:

جدول (4/3) توزيع المدى وتصحيح مقياس الاستبانة

المدى	تقدير السمة التي تقيسها العبارة
1.80– 1.00	**يعد تقدير السمة متدني جداً.**

2.61– 1.81	**يعد تقدير السمة متدني .**
3.42–2.62	**يعد تقدير السمة متوسط.**
4.23 –3.43	**يعد تقدير السمة مرتفع.**
5.00 – 4.24	**يعد تقدير السمة مرتفع جداً.**

المصدر: إعدادالباحث من أداة الدراسة الميدانية ، 2024م

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أهمها:

1. أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الدعاية في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان بالشركة السودانية للتامين والشركة الاسلامية للتامين المحدودة موضوع الدراسة.

2. أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك تأثير لكل من متغير المؤهل العلمي والمسمي الوظيفي مع عدم وجود فروق حول متغيرات العمر والخبرة.

3. أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الاعلان في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان بالشركة السودانية للتامين والشركة الاسلامية للتامين المحدودة موضوع الدراسة.

4. بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور العلاقات العامة في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان بالشركة السودانية للتامين والشركة الاسلامية للتامين المحدودة موضوع الدراسة.

5. اوضحت نتائج الدراسة أن تغير الهيكل التنظيمى بصورة مستمرة لايساعد في عمليات التغيير بشركة التأمين الأسلامية.

6. أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور دور البيع الشخصى/ المباشر في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركات التامين السودان بالشركة السودانية للتامين والشركة الاسلامية للتامين المحدودة موضوع الدراسة.

7. أثبتت نتائج الدراسة أن الترويج له دور مباشر في تحقيق كفاءة الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية بشركة التأمين الأسلامية.

ثانياً: التوصيات:

توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة الاهتمام وبشكل متزايد بتنمية مهارات الاتصال والتعامل مع الشرائح المستهدفة ومن ثم تطبيق المفاهيم المعاصرة في التسويق والترويج.
2. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار اختلاف التأثير بين مختلف العناصر الترويجية على ترويج المنتجات الخدمية ومدى تحقيقها لأهداف الشركة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.
3. ضرورة استمرارية الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات إدارات الشركات التجارية، ومدى إدراكها لتحقيق وخلق مستوى من التعاون بينها وبين عملائها، وذلك لتعزيز مكانة تلك الشركات في داخل السوق السوداني.
4. ضرورة إجراء دراسات لقياس اتجاهات العملاء نحو أهمية عناصر المزيج الترويجي خلال فترات زمنية متقاربة لمعرفة أي تغيرات في تحديد الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي..
5. يجب تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.
6. ضرورة المساعدة على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها الترويج وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: السنة النبوية الشريفة:

ثالثاً: الكتب والمصادر باللغة العربية:

1. أحمد راشد الغدير , إدارة الشراء والتخزين , دار زهران ,عمان,2000,
2. أحمد شاكر العسكري، التسويق ، عمان: دار الشروق ، 2000م.
3. أحمد فهمي جلال : مبادئ التسويق (مدخل إداري) ، (عمان: دار صفاء للنشر ، ط2 ، 1997م).
4. إسماعيل السيد ، التسويق،الاسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،2000م
5. إسماعيل عبدالحميد:استراتيجيات ونظم التسويق،ج1،القاهرة،دار النهضة العربية،1992م.

6. اسماعيل محمد السيد : الإعلان ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 2006م،
7. أمين عبد العزيز حسن : استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين ، (القاهرة: دار فياء للنشر والتوزيع ، 2001م).
8. أمينة محمود حسن محمود : نظم المعلومات التسويقية ، توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995م.
9. البرواري ، نزار عبد المجيد ، النقشبندي ، فارس محمد : التسويق المبني على المعرفة ، مدخل الأداء التسويقي المتميز ، ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2013م
10. بشير العلاق،علي محمد رباعية:الترويج والإعلان،(عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع،2002م).
11. التسويق (النظرية والتطبيق) ترجمة شريف أحمد شريف العاصي،(الإسكندرية:الدار الجامعية، 2006م).
12. ثابت عبد الرحمن إدريس : التسويق المعاصر ، الدار الجامعي ، ط 1 ، الإسكندري 2005م.
13. حفيظ مليك شبابكي : السياحة وآثارها الإقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة قسطنطين 2003م.
14. حميد الطائي,بشير العلاق,2009م,مبادئ التسويق الحديث,مدخل شامل,اليازوري,عمان,2009م.
15. الديوهجي،ابيسعيد: ادراةالتسويق، ط2 ،دارالكتبللطباعةوالنشر،الموصل،العراق،1999م.
16. رانق توفيق ناجي معلا : أصول التسويق ، (عمان : وائل للنشر والتوزيع ، 2002م).
17. رائف توفيق وناجي معلا : مبادئ التسويق ، (عمان: وائل للنمشر والتوزيع ، 1999م).
18. زكي خليل المساعد : التسويق في المفهوم الشامل ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 م.
19. شاكر محمود رامز:التسويق الاستراتيجي،قطر،مؤسسة الخليج للنشر والطباعة،1998م.
20. شريف أحمد شريف العاصي : التسويق والنظري التطلبقب ، دار الكتب المصري.
21. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، الاسكندرية، مكتبة شباب الجامعة، 1983م.
22. طاهر،مرسيعطية: فن الإعلان والترويج ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2001م.

23. العارف ابو الوفا , ابوالنجا عبد العظيم محمد , مختار امنية , التسويق في الالفية الثالثة.

24. العارف.ابوالوفا نادية, ابوالنجا, عبد العظيم محمد, ياقوت مختار امنية,(2008), التسويق في الالفية الثالثة , الدار الجامعية ,الاسكندرية.

25. عبد الرحيم محمد إبراهيم: اقتصاديات النقل في السودان، دار عزة للنشر والتوزيع، الخرطوم،2003م.

26. عبد العظيم حمدي : إقتصاديات التجارة ، دار الزهراء ، القاهر 1996م.

لوحة قيادة أدارة الموارد البشرية وأثرها في تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي ــ فرع غريان

Human Resources Management Dashboard and its Impact on Evaluating HR Performance at Islamic Bank - Gharyan Branch

د. نصرية امحمد الفيتوري
الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور

أ. نجية عمار النويصري
كلية المحاسبة جامعة غريان

المستخلص:

هدفت الدراسة الى تحديد أثر لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المسؤولين ومديري الإدارات والموظفين والبالغ عددهم (30) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على محورين: محور يتعلق بمؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية، ومحور يتعلق بمستوى تقييم أداء الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج منها: وجود تأثير ايجابي للوحة قيادة الموارد البشرية بكل مؤشراتها على تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف محلة الدراسة، وأن أكثر مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية لها فعالية في تقييم الأداء بالمصرف محلة الدراسة هما مؤشري المرتبات والتدريب وأقلهما فعالية في تقييم الأداء مؤشر التوظيف. وتمثلت توصيات الدراسة في تعزيز دور لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة وتحديث مؤشراتها لتكون أكثر شمولية وقدرة على تقييم أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، المصرف الإسلامي.

Abstract:

The study aimed to determine the impact of the human resources management dashboard on evaluating the performance of human resources at the Islamic Bank, Gharyan branch. The study population consisted of all officials, department managers and employees, totaling (30). The descriptive analytical approach was used. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed containing two axes: an axis related to the indicators of the human resources dashboard, and an axis related to the level of evaluation of human resources performance. The study concluded with a number of results, including: There is a positive impact of the human resources dashboard with all its indicators on evaluating the performance of human resources at the bank under study, and that the most effective indicators of the human resources dashboard in evaluating performance at the bank under study are the salaries and training indicators, and the least effective in evaluating performance is the employment indicator. The study recommendations were to enhance the role of the human resources dashboard at the bank under study and update its indicators to be more comprehensive and capable of evaluating human resources performance.

Keywords: dashboard, human resources management, performance evaluation, Islamic bank.

المقدمة:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في منظمات الأعمال، لذلك أدركت المنظمات المعاصرة الدور المهم والفعال الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات وضمان بقاءها واستمرارها، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الاعمال وحدوث تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح العنصر البشري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الاعمال المعاصرة حالياً ومستقبلياً. لذا كان لزاماً على منظمات الأعمال المعاصرة من تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية، من خلال تبنيها لآليات وطرق وأدوات حديثة للتطوير ولعل أهمها وأبرزها ما يعرف بلوحة القيادة، التي تعد أحد مجالات الدراسة الذي يتعلق بمنهجيات تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية.

تعد لوحة قيادة المنظمة وسيلة قابلة للتطور بناءً على الابعاد التي أصبحت تتشكل منها وذلك بسبب انتقالها من أداة قياس إلى أداة إدارية تساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على مستوى كل قسم داخل المنظمة، لذلك أصبح من الممكن ابراز عدة أنواع رئيسة من لوحة قيادة المنظمة وذلك حسب انشطة المنظمة والتي تعتبر لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية من أبرزها، وذلك لتطور الدور الذي أصبحت تؤديه في نظام قيادة المنظمة.

إن لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر وسيلة لقيادة انشطة إدارة الموارد البشرية، فهي الركيزة الاساسية لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية، وذلك لما تحتويه من مؤشرات ومعلومات تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمنظمة. من هذا المدخل أصبح تقييم وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية يعتمد على اساليب حديثة وأدوات تقييم تتجاوز ما هو تقليدي.

وانطلاقاً مما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتتناول لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية كأداة حديثة لتقييم وتطوير أداء الموارد البشرية في المصرف الإسلامي فرع غريان من خلال التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بها.

1. الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر لوحة قيادة الموارد البشرية من أهم الادوات الحديثة المستخدمة في تقييم وتطوير أداء الكفاءات البشرية من خلال ما توفره من معلومات دقيقة وملائمة من جهة، وما تتوفر عليه من أبعاد الجودة من جهة أخرى. والمصرف الإسلامي فرع غريان بحاجة ماسة لاستخدام أداة كهذه تقيم أداء العاملين وتراقب تطورات أدائهم وتعدل الانحرافات غير الملائمة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية كأداة لتقييم أداء المورد البشري بالمصرف الإسلامي فرع غريان؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات التي سنحاول من خلال هذا الدراسة الإجابة عليها وهي:

- ما مستوى توافر مؤشرات لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية (التوظيف، المرتبات، التدريب، الغياب)، بالمصرف الإسلامي فرع غريان؟
- ما مستوى تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان؟
- هل هناك علاقة تأثير بين تطبيق لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان؟

2.1 أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على توافر مؤشرات لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- التعرف على مستوى تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- تحديد علاقة الاثر بين تطبيق لوحة قيادة الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات حول مدى استخدام لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ابراز دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، باعتبارها من الادوات الحديثة والفعالة في تقييم وتطوير أداء الكفاءات البشرية التي أصبحت ضرورة حتمية لابد من تبنيها في كافة المنظمات المعاصرة. إذ أن امتلاك الرأسمال البشري الكفء والمؤهل يشكل المصدر الرئيسي للمنظمة في امتلاك الميزة التنافسية التي تضمن لها الريادة والاستمرار في السوق.

فرضيات الدراسة:

تتحدد فرضيات الدراسة بالفرضية الرئيسة التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية بمؤشراتها (التوظيف، المرتبات، التدريب، الغياب) وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر التوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر المرتبات وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر الغياب وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.

4.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المصرف الإسلامي فرع غريان.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة واقع تقييم وتطوير اداء الموارد البشرية باستخدام لوحة قيادة أدارة الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في كافة المسؤولين ومديري الإدارات والموظفين بالمصرف الإسلامي فرع غريان.
- الحدود الزمنية: فترة جمع البيانات والممتدة ما بين (2022 - 2023)

5.1 مصطلحات الدراسة:

- لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية تعرف بأنها" مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات المناسبة ولابد أن تتصف بمجموعة من الخصائص والصفات التي تجعلها الأداة المناسبة لقياس النتائج الواقعية وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة".
- **أداء الموارد البشرية**: من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفء المدرب، ويتم تحديد هذا المعدل من خلال تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما. (بو حديد، 2015)

- **تقييم أداء الموارد البشرية:** هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من القواعد العلمية التي وفقها تتم عملية تقييم الأداء سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل. (ضحاك، ابوعوينة، 2017، 5)

6.1 الدراسات السابقة:

استندت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة والتي حاولت تسليط الضوء على متغيراتها ومن هذه الدراسات:

- **دراسة بن عيسى وكمال** (2023). مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب بالمؤسسات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الواقع الفعلي للممارسة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب بالمؤسسات محل الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم تحليلها باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود دور معنوي لتركيبة لوحة القيادة الاجتماعية على تسيير التدريب للمؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قوة العلاقة (0.688)، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة التركيز على مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتسيير قيادة مواردها.

- **دراسة الشيكر، ومسراتي** (2023). دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية للإدارة العمومية دراسة حالة: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية للإدارة العمومية بوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة في جمع البيانات، وقد تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة الى ان نظام معلومات الموارد البشرية المطبقة بوزارة الصحة يتسم بالفعالية، كما انه يساهم بشكل ما في توفير المعلومات الضرورية التي تساعد بحساب مختلف مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية.

- **دراسة بوطاجين، ولحمر،** (2022) دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم إدارة الموارد البشرية –ENAP– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن–وحدة سوق اهراس–وتبيان علاقة الارتباط بين لوحة القيادة الاجتماعية وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة لذلك اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وبعد تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج(SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية: ليس هناك تصور واضح لدى المسئولين بالمؤسسة لأهمية لوحة القيادة الاجتماعية كوسيلة لتقييم أداء الموارد البشرية. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين لوحة القيادة الاجتماعية وتقييم اداء الموارد البشرية.

- **دراسة سلطاني، ودبي**. (2022). مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري.

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري من خلال عرض اهم النماذج التي استخدمت اللوحة لهذا الغرض وذلك بتوضيح آليات عمل تلك النماذج ونقاط الضعف والقوة لكل منها، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي. وقد توصلت الدارسة الى ان لوحة القيادة المتوازنة ساهمت في تقييم رأس المال البشري بشكل يسمح بإدارته مما يؤدي الى تحسين الأداء وخلق قيمة.

- **دراسة بن عيسى**. (2021). لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية

تهدف الدراسة الى عرض لاهم أنواع لوحة القيادة الاجتماعية، والتعرف على اهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، وقد تم التوصل الى ضرورة تركيز الاهتمام على عملية بناء المؤشر لان نجاح القياس يتوقف على ضبط الأداة.

- **دراسة الشعار، وآخرون** (2016) لوحة القيادة وأثرها في التحسين المستمر دراسة حالة لشركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار، الأردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر لوحة القيادة في التحسين المستمر على الشركة المبحوثة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (53) مدير وموظف. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: لقد تبين أن الأهمية النسبية لمبادئ لوحة القيادة المختلفة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94) وتبين أيضا أن الأهمية النسبية للتحسين المستمر

قد جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.97). واوصت الدراسة ضرورة توسيع قاعدة استخدام لوحة القيادة في الشركة المبحوثة؛ لتشمل معظم الأقسام والدوائر.

- **دراسة العباسي** (2016)، بعنوان تصميم لوحة قيادة أعمال المنظمة (نموذج مقترح..)

هدفت هذه الدراسة كمحاولة لتقييم نموذج مقترح للوحة قيادة أعمال المنظمة، حيث خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: أنه عند تصميم نموذج للوحة القيادة يساعد في تعزيز وتدعيم قدرات المنظمات على اتحاد القرارات الرشيدة ومراقبة لأدائها، لذلك أوصت بالاهتمام بهذه الأداة الفعالة والاعتناء بها وصيانتها باستمرار لرفع كفاءة العملية الرقابية.

- **دراسة بو حديد** (2015)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات متباينة تتمثل في كل من مؤشر: (التوظيف، مرونة العمالة، التدريب، الغياب، الأجور). وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات متباينة، وإن أكثر المؤشرات التي لها فعالية في تقييم أداء الموارد البشرية هما مؤشري التدريب والاجور.

1.6.1 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

تناولت الدراسات السابقة واقع ممارسة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية بقطاعات مختلفة (التعليم، الصحة، الصناعة)، بينما تناولت الدراسة الحالية القطاع المصرفي. وتشترك الدراسة الحالية مع دراسة كل من، (الشعار، واخرون،2016، وبوطاجين، ولحمر،2022، والشكير، ومسراتي،2023، وبن عيسى، 2023)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. بينما استخدمت دراسة كل من (سلطاني، ودبي،2022، والعباسي، 2016)، المنهج الاستقرائي والاستنباطي. وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اثراء الإطار النظري، وكذلك مساهمتها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، كما استفادت منها في تطوير أداة جمع البيانات. وما ميزه هذه الدراسة عن سابقاتها هو مجتمع الدراسة والبيئة التي تعمل فيها الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مفهوم لوحة القيادة للموارد البشرية.

لوحة القيادة للموارد البشرية هي لوحات قيادة تختص بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تطورت هذه الأداة مع تطور مكانة الموارد البشرية وزيادة أهمية الرسمال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.

ولقد عرف كل من بو حديد وعايشي لوحة القيادة للموارد البشرية بانها" مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في اشكال بيانية والمنحنيات والجداول، حيث توضع تحت تصرف المسئولين لتسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة" (2015، ص 211)، كما عرفت لوحة القيادة بانها" مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الاجرية، قياس نمو كفاءات وانتاجية المستخدمين وفحص جودة المناخ الاجتماعي". (بايموت ودبي، 2016، ص 382)، بينما رأى كل من تاج وعمار "ان لوحة القيادة ستمكن المسير من متابعة الوظيفة: متابعة التكلفة، حسن الأداء، رضاء الافراد وبالتالي إمكانية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عن طريق الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية". (2013، ص 46)

مما سبق يمكن القول بأن لوحة القيادة هي من الأدوات الرقابية الحديثة والضرورية لتزويد المديرين والمسؤولين بالمعلومات الدقيقة، لاتخاذ القرارات المناسبة بالجودة اللازمة، مما يتطلب من المنظمة الاعتماد على نظام معلوماتي للموارد البشرية، أو ما يعرف بلوحة قيادة الموارد البشرية بمؤشراتها قليلة العدد والتي توفر للمسؤولين المعلومات الواضحة بهدف قيادة أنشطتهم وضمان تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا، لهذا فان لوحة القيادة باعتبارها وسيلة قياس تسمح بالفهم الجيد للمهام الخاصة بوحدة ما، ويتمكن من قياس مستوى بلوغ الأهداف وتحديد القصور والاختلافات للمسؤولين في ادارة الموارد البشرية عند ظهور خلل في أي مؤشر من مؤشراتها المتعلقة بالوظيفة مثل (رضا العاملين- مستوى الأداء الجيد- وتحديد ومتابعة التكلفة- ومدى إمكانية تنفيذ الأهداف بكفاءة وفاعلية ....) إلى غيرها من المؤشرات الأخرى.

لذلك تظهر لوحة القيادة من وجهة نظر الباحثتان: بأنها مجموعة من الأدوات التي تظهر بشكلها البسيط والمختصر في إطار يضم أهم وأبرز المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول للوصول إلى القرار الجيد وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ينطبق على لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية التي تعرف بأنها" مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات المناسبة ولابد أن تتصف بمجموعة من الخصائص والصفات التي تجعلها الأداة المناسبة لقياس النتائج الواقعية وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة".

2.2 أهمية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.

يمكن القول بان لوحة قيادة الموارد البشرية هي أداة متطورة وفعالة في قياس الأداء، وأداة تقدم تقارير ذات قيمة مضافة وتوفر لمجلس الإدارة والإدارة العليا مجالا واسعا للتفكير والتركيز على ما هو مهم فعلا للمنظمات لتحقيق أهدافها ومن خلال ذلك نستطيع ان نذكر أهم النقاط الأساسية التي تظهر كأهمية للوحة قيادة الموارد البشرية والتي منها: (الضحاك وبو عوينة، 2017، حمدي، 2009)

- **القياس الداخلي** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات.
- **الرصد**: أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
- **التقدير المسبق** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

3.2 مؤشرات لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر المؤشرات المكون الرئيس للوحات القيادة، حيث ان لوحة القيادة هي عرض لاهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وان اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الفعالة. (عليش، وبوعيشاوي،2020)

وتحتوي لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية على عدة مؤشرات تسمح بتقييم أفضل لتأثير أنشطة الموارد البشرية على استراتيجية واهداف المؤسسة، ومن هذه المؤشرات ما يمكن أن يظهر في النموذج الآتي والذي يتضمن أهم المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية

1- مؤشرات التوظف: -عدد الأفراد العاملين	**الشهر**	**مجموع الأشهر** .....

-عدد الوظائف الجديدة -عدد الأفراد التاركين للعمل -عدد أيام العمل	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة
2- مؤشرات الأجور والمرتبات: -معدل الأجور -تغييرات مؤشر الأجور -الساعات الإضافية	**الشهر**			**مجموع الأشهر**		
	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة
مؤشرات دوران العمل: -الغياب -معدل دوران العمل	**الشهر**			**مجموع الأشهر**		
	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة

مؤشرات الأمان الوظيفي: -عدد حوادث العمل -عددا لأيام الضائعة من العمل -الظروف البيئية المحيطة بالعاملين	**الشهر**			**مجموع الأشهر**		
	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة	النتائج المتحققة	النتائج المخطط لها	الانحرافات الظاهرة

المصدر: (العباسي،2016).

4.2 بعض العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

حتى تتحقق الغاية والأهداف من لوحة القيادة لابد من تصميم نظام ناجح للوحات القيادة يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها: (**ساحل**، 2015، حسين، واحمد، 2008)

- العمل الجماعي وإشراك المسؤولين العمليين عند إعداد وتصميم لوحة القيادة، والتناقش معهم حول الأهداف.
- إبراز أهمية هذه الأداة من جانب المسؤولين بهدف تحسين ادائهم وليس الرقابة عليهم.
- أن تتصف هذه الأداة بالواقعية وإمكانية القياس لمؤشراتها.
- القيام بدورات تدريبية لتوضيح ما فيها من غموض ويجب توضيح الآثار الإيجابية التي يمكن الحصول عليها من هذه الأداة مثل (الدقة – الجودة – سرعة الحصول على المعلومة)
- دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة من خلال مطابقتها مع مؤشرات تم تحديدها في لوحة القيادة، لاتخاذ القرارات الصحيحة وتفادي عدم موضوعية القرار.

5.2 علاقة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية بتقييم وتطوير أداء العاملين.

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال التعرض لأهم المهام الرئيسية للوحة قيادة الموارد البشرية، حيث أن لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية تؤدي دورا مهما ورئيسيا في إدارة وتطوير أداء ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال المهام التي ستقوم بها، والتي يمكن توضيحها في الآتي:

- **أداة لجمع البيانات:** تعتبر لوحة القيادة أداة لجمع البيانات فيما يخص الموارد البشرية لما توفره من معلومات تهم مدير إدارة الموارد البشرية.
- **أداة للتنبؤ:** هي اده تساعد في التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل بناء على ما تم دراسته سابقا في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد.
- **أداة للمراقبة:** تعتبر أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل.
- **أداة مساعدة لاتخاذ القرارات:** تساعد هذه الأداة في اتخاذ القرارات لأن طبيعتها أداة من أدوات المراقبة.
- **أداة للتشخيص:** وتحديد الظواهر التي تواجه تحقيق الأهداف.
- **أداة لتحسين الكفاءات:** من خلال زيادة شعور مدير إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية تجاه الأدوار التي يقوم بها لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- **أداة لتحفيز المسؤولين:** حيث تعمل على تقديم الأفضل من خلال زيادة الدافع الذي يزيد عملية التحفيز وتحقيق روح التعاون.
- **أداة لإدارة الحوار:** وذلك من خلال الشرح الكامل لمختلف الانحرافات الموجودة وذلك لتصحيحها.
- **أداة للأعلام:** يمكن استخدامها كأداة للأعلام وكدليل للإرشاد والتوجيه لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- **أداة لتقييم أداء الموارد البشرية:** أي أن هذا الأداة وجدت من أجل تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء التحقق.

3. الإطار العملي واختبار الفرضيات:

يتضمن الجانب العملي (الميداني) للدراسة، الإجراءات والأساليب المنهجية المناسبة لهذه الدراسة وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في هذا الدراسة لتحقيق الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه.

1.3 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً وذلك لملاءمته في الحصول على البيانات والمعلومات التي تصف ابعاد الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة المسؤولين ومديري الإدارات والموظفين بالمصرف الإسلامي فرع غريان والبالغ عددهم (30)، اذ تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (30) استبانة على جميع مفردات المجتمع ، وتم استرداد (25) استبانة صالحة للتحليل.

3.3 أداة جمع البيانات:

قام الباحثان بالاعتماد وبشكل رئيسي على الاستبانة لتعرف على أراء المستجوبين فيما يتعلق بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية بالمصرف. وقد تضمنت الاستبانة على المحاور الاتية:

المحور الاول: اختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص افراد العينة.

المحور الثاني: اختص بالحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تضمن قسمين الأول اختص بالحصول على البيانات الخاصة بمؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية، وخصص الثاني للحصول على البيانات المتعلقة بتقييم الأداء. وللخروج بنتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة تم إعطاء الأوزان من (1 –5) باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الأبعاد للإجابة على العبارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتترجم هذه التقديرات الوصفية الى تقديرات رقمية على أساس تخصيص الأرقام؛ (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقبل عرض نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة تم حساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترجيح،

وذلك على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات (الدرجات)}} = \frac{4}{5} = 0.88$$

وبعد إضافة طول الفترة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الاعلى للفترة الأولى وهكذا لباقي الفترات حيث تكون العبارة مقبولة عندما تساوي 3.40 أو أكبر بحسب المقاييس المبينة في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يبين طول ومقياس الفترة

المدى	درجة الموافقة
من 1 الى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	غير موافق
2.60 الى 3.39	محايد
3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

4.3 مقاييس الصدق والثبات للاستبانة:

- الصدق الظاهري للأداة:

قد خضعت استمارة الاستبانة لاختبار الصدق الظاهري، حيث قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين من اجل التأكد من مدى صدق الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة وبناءاً على آرائهم تم تعديل الاستبانة.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

مفهوم الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان هو ارتباط كل بعد ومحور من محاور الاستبيان للدرجة الكلية لجميع المحاور.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور مع الدرجة الكلية لجميع المحاور

المحور		محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية	مؤشر المرتبات	.9600**	0.000
		مؤشر التوظيف	.9720**	0.000
		مؤشر التدريب	.9820**	0.000
		مؤشر الغياب	.9740**	00.00
الثالث		لوحة قيادة الوارد البشرية وتقييم الأداء	.9940**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

عند مراجعة نتائج الاتساق الداخلي لجميع المحاور في الجدول رقم (3) نجد أن حالات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لجميع المحاور مرتفعة. وأن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.01). وأن القيمة الاحتمالية لجميع فقراته أقل من (0.01). وتعني هذه النتيجة أن المحاور الفرعية يجمع بينها عناصر مشتركة تجعلها متجانسة فيما بينها مما يدل على قوة الصدق البنائي للاستبيان.

- **ثبات الاستبانة:**

تم تحليل وحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ (Chronback Alpha)، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الثبات.

جدول رقم (4) نتائج ألفا كرو نباخ للصدق وثبات عبارات محاور الاستبيان

المحور		محتوى المحور	عدد العبارات	مؤشر الثبات	مؤشر الصدق
الثاني	مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية	مؤشر المرتبات	4	0.922	0.856
		مؤشر التوظيف	4	0.926	0.860
		مؤشر التدريب	4	0.959	0.902
		مؤشر الغياب	4	0.961	0.885
الثالث		لوحة قيادة الموارد البشرية وتقييم الاداء	6	0.970	0.985
		قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان		0.989	

تم حساب مؤشر الصدق بأخذ الجذر التربيعي لمؤشر الثبات.

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان بلغت (0.989) وهي قيمة مرتفعة أي أن الثبات بين الإجابات مقبول إحصائياً . ونلاحظ أن قيمة ألفا كرو نباخ لعناصر المحور الثاني تندرج ما بين (0.922) الي (0.961) وهي مرتفعة. وقيمة ألفا كرو نباخ لعناصر المحور الثالث بلغت (0.970) أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعتبر جيدة ومقبولة إحصائيا، وبالتالي يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي مفردة من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذه الدراسة.

5.3 عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

سيتم في هذا الجانب تناول نتائج الدراسة وذلك من خلال تحليل عبارات وفرضية الدراسة.

1.5.3 خصائص افراد عينة الدراسة.

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات مجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية

البيانات الشخصية	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
الصفة	مديري إدارات ورساء اقسام	12	%48
	موظفين	13	%52
	المجموع	25	%100
العمر	أقل من30سنة	2	%8
	من30 إلى40سنة	10	%40
	من 41 إلى50	8	%32
	من51 فما فوق	8	%20
	المجموع	25	%100
	دبلوم متوسط	2	%8

المؤهل العلمي	جامعي	21	%84
	دراسات عليا	2	%8
	المجموع	25	%100
مستوى الخبرة	من 1 الى 5	2	%8
	من 5 إلى 10 سنوات	5	%20
	من 10 إلى 15 سنوات	6	%24
	15 سنة فأكثر	12	%48
	المجموع	25	%100

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

يلاحظ من الجدول أعلاه الخاص بتوزيع عينة الدراسة حســـب الصفة الوظيفية لأفراد العينة أن أعلى نسبة للموظفين حيث بلغت (52%) ويليها نسبة المدراء ورؤساء الأقسام حيث بلغت (48%). ويلاحظ أن أعلى نسبة من المؤهل العلمي هم الجامعيين حيث بلغت نسبتهم (84%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة مؤهلة للإجابة على تساؤلات الدراسة. كما أوضح الجدول رقم (5) أعلاه ان غالبية افراد العينة يملكون خبرة أكثر من 15 سنة حيث بلغت نسبتهم (48%) وبالتالي فإن عينة الدراسة لديها خبرة للتفاعل مع موضوع الدراسة. كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تنوع في أعمار مفردات مجتمع الدراسة الأمر الذي يعني التعرف على أراء مبحوثين ذوي مستويات عمرية مختلفة.

2.5.3 تحديد مستوى توافر مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة.

تم تحليل ودراسة عبارات المحور باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (6) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين قي الدراسة حول هذا المحور وهي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6) المقاييس الإحصائية لعبارات مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية

المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
		%	%	%	%	%			
مؤشر المرتبات	يساعد مؤشر المرتبات في استقطاب الكفاءات المناسبة للعمل بالمصرف.	6	16	0	3	0	4.000	0.866	موافق
		24	64	0	12	0			
	يساهم مؤشر المرتبات والحوافز في تحسين أداء الموظفين بالشركة.	6	17	0	2	0	4.080	0.759	موافق
		24	68	0	8	0			
	يتبع المصرف نظام للمرتبات والمكافآت بما يتوافق بين ما يحصل عليه الموظف وما يحمله من	0	11	12	2	0	3.360	0.637	محايد
		0	44	48	8	0			

	خبرات ومؤهلات علمية.							
	يتم تقييم فعالية نظام المرتبات والمكافآت بحساب التكاليف.	0 0	14 56	6 24	5 20	0 0	3.360	0.810	محايد
	إجمالي مؤشر المرتبات						3.700	0.695	موافق
مؤشر التوظيف	اثناء عملية التوظيف يسعى المصرف إلى اختيار الافراد ذوي المهارات والخبرات العملية.	2 8	10 40	6 24	5 20	2 8	3.200	1.118	محايد
	يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة وسائل الاختيار المتبعة من قبل المصرف.	0 0	9 36	16 64	0 0	0 0	3.360	0.489	محايد

	يساعد مؤشر التوظيف في وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.	0 0	9 36	10 40	6 24	0 0	3.120	0.781	محايد
	يرتبط تحسين أداء الموظف بتحسين عملية التوظيف بالمصرف.	6 24	9 36	8 32	2 8	0 0	3.760	0.925	موافق
	إجمالي مؤشر التوظيف						3.360	0.777	محايد
مؤشر التدريب	يساهم مؤشر التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين بالمصرف.	6 24	10 40	6 24	3 12	0 0	3.760	0.969	موافق
	يساعد تقييم أداء الموظفين بالمصرف في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	2 8	14 56	5 20	2 8	2 8	3.480	1.045	موافق

	نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه ينعكس على تحسين أداء الموظفين بالمصرف.	8 32	8 32	2 8	5 20	2 8	3.600	1.354	موافق
	تقوم المنظمة بمجموعة من الدورات التدريبية لموظفيها من اجل اكسابهم المعرفة.	0 0	14 56	9 36	0 0	2 8	3.400	0.866	موافق
	إجمالي مؤشر التدريب						3.560	1.013	موافق
مؤشر الغياب	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام الموظف واحترامه لقواعد العمل.	6 24	8 32	6 24	5 20	0 0	3.600	1.082	موافق
	يساعد مؤشر الغياب في	2 8	12 48	5 20	6 24	0 0	3.400	0.957	موافق

	تقييم أداء الموظف.							
	يعكس مؤشر الغياب أسباب انخفاض إنتاجية الموظف.	3 12	14 56	0 0	8 32	0 0	3.480	1.084	موافق
	يعكس مؤشر الغياب عدم رضا الموظفين عن العمل.	5 20	5 20	5 20	8 32	2 8	3.120	1.301	محايد
	إجمالي مؤشر الغياب						3.400	1.053	موافق
	إجمالي المحور						3.505	0.866	موافق

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

يتضح من خلال الجدول (6) إجابات مفردات مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية، ونستخلص من بيانات الجدول الاتي:

ان الدرجة الكلية لتوافر كل مؤشر من مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.5050) وبانحراف معياري (0.86639). ومن جهة اخر كان أكثر مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة توافراً، مؤشر المرتبات حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.7000) وبانحراف معياري (0.696)، بالرغم من تحفظ افراد العينة في الإجابة عن بعض فقراته وهذا راجع الى ان هناك عوامل أخرى تؤثر على المرتبات والمكافآت مثل الاقدمية وخضوع نظام المرتبات بالمصرف محل الدراسة الى القانون العام للمرتبات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بو حديد،2015)، ثم يأتي في الدرجة الثانية مؤشر التدريب بمتوسط حسابي (3.5600) وبانحراف معياري (0.866)، ويليه في الدرجة الثالثة مؤشر الغياب بمتوسط حسابي (3.4000) وبانحراف معياري

(1.053)، في حين يأتي مؤشر التوظيف كأقل مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة توفراً، حيث بلغ متوسطه حسابي (3.3600) وبانحراف معياري (0.778). وهذا قد يرجع الى تركيز المصرف على المؤهلات الاكاديمية بشكل أكبر من المهارات والخبرات العملية في سياسات التوظيف، وهذا ما يتضح من إجابة افراد العينة على العبارة التي تنص على (اثناء عملية التوظيف يسعى المصرف إلى اختيار الافراد ذوي المهارات والخبرات العملية) حيث بلغ متوسط الحسابي لهذه العبارة (3.2000) وبانحراف معياري (1.1180). وهذا يتطلب من المصرف تطوير استراتيجيات وسياسات فعالة لتحسين مؤشر التوظيف.

3.5.3 تحديد مستوى تقييم الأداء بالمصرف محل الدراسة.

تم تحليل ودراسة المحور باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (7) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المحور كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7) المقاييس الإحصائية لعبارات لوحة قيادة الوارد البشرية وتقييم الأداء

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
يتبنى المصرف معايير موضوعية محددة مسبقا لتقييم أداء موظفيه.	3	16	4	2	0	3.720	0.979	موافق
	12	64	16	8	0			
تتم عملية تقييم الأداء بصفة مستمرة اثناء أداء الموظفين لمهامهم.	1	13	5	5	1	3.320	0.988	محايد
	4	52	20	20	4			
يستخدم المصرف لوحة قيادة الموارد البشرية كأداة أساسية لتقييم أداء موظفيه.	0	12	10	3	0	3.360	0.700	محايد
	0	48	40	12	0			
يساعد مؤشر التوظيف في وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة لضبط عملية التقييم	3	17	3	2	0	3.840	0.746	موافق
	12	68	12	8	0			
يساعد معدل الغياب في زيادة فاعلية عملية التقييم.	0	12	6	7	0	3.200	0.866	محايد
	0	48	24	28	0			
يستخدم المصرف نتائج تقييم أداء الموظفين في	0	12	8	5	0	3.280	0.791	محايد
	0	48	32	20	0			

اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.								
تكون نتائج تقييم الأداء متاحة بسهولة للموظفين.	2 8	11 44	4 16	6 24	2 8	3.200	1.154	محايد
إجمالي المحور						3.417	0.829	موافق

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

يتبين من الجدول (7)، ان مستوى تقييم الأداء بالمصرف الإسلامي فرع غريان حسب إجابة افراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تقييم الأداء جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.417) بانحراف معياري (0.8298). وهذا يعكس ضعف استخدام إدارة المصرف لمؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية، وهذا ما اوضحته نتائج مستوى مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية المبينة بالجدول (6). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (بايموت، دبي، 2016)، التي أظهرت نتائج ضعف استخدام لوحات القيادة للموارد البشرية في تحسين الأداء.

6.3 اختبار فرضيات الدراسة.

1.6.3 اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.

ولاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة سيتم قياس أثر المتغير المستقل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية بمؤشراتها (التوظيف، المرتبات، التدريب، الغياب)، على المتغير التابع تقييم أداء الموارد البشرية. باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

جدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية بمؤشراتها التوظيف، المرتبات، التدريب، الغياب على المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية).

التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
النتائج	0.976	0.954	0.935	472.168	21.729	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي ((spss

يوضح جدول رقم (8) دراسة تأثير لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) على تقييم أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحـــليل الإحصائي المدونة بالجـــدول أعلاه أن قيمة (F) المحـسوبة والتي بلـغت (472.168) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.26) وبدلالة إحصائية (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة بالدراسة (0.05). وبذلك نرفـض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_0: \beta_1 \neq 0$) الذي ينص على وجود تأثير معنوي لأثر لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) على تقييم أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع)، وحيث أن إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (0.976) أي أن الارتباط طردي وقوي بين المتغيرين, أي كلما زاد تقنين مؤشرات لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية زادت قدرة تقييم أداء الموارد البشرية، وتبين قيمة معامل التحديد(R^2) أن التغيير في المتغير المستقل (لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية) يفسر(95.4 %) من التغيير في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) والنسبة الباقية (4.6%) ترجع الى عوامل أخرى لم نقم بدراستها. كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي (0.935) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) بمقدار (0.935).

2.6.3 اختبار الفرضيات الفرعية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر التوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.

سيتم قياس أثر المتغير المستقل (مؤشر التوظيف) على المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

جدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير مؤشر التوظيف على تقييم أداء الموارد البشرية.

التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
النتائج	0.950	0.902	1.014	212.434	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

أظهرت نتائج التحـــليل الإحصائي المدونة بالجـــدول (9) أن قيمة (F) المحـسوبة والتي بلـغت (212.434) وهي أكبر من قيمة(F) الجدولية (4.26) وبدلالة إحصائية (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة (0.05). وعليه نرفـــض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_0: \beta_1 \neq 0$) الذي ينص على وجود تأثير معنوي لأثر مؤشر التوظيف (كمتغير مستقل) على تقييم أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.950) أي أن الارتباط طردي وقوي بين المتغيرين, أي كلما زاد مؤشر التوظيف زادت قدرة تقييم أداء الموارد البشرية، وتبين قيمة معامل التحديد $(R)^2$ أن التغيير في المتغير المستقل (مؤشر التوظيف) يفسر(90.2 %) من التغيير في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية). كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي (1.014) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (مؤشر التوظيف) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) بمقدار (1.014).

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر المرتبات وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.

سيتم قياس أثر المتغير المستقل (مؤشر المرتبات) على المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير مؤشر المرتبات على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية.

التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
النتائج	0.945	0.892	1.126	190.401	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

يوضح جدول رقم (10) دراسة تأثير مؤشر المرتبات (كمتغير مستقل) على تقييم أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحـــليل الإحصائي المدونة بالجـــدول أعلاه أن قيمة (F) المحـسوبة والتي بلـغت (190.401) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.26) وبدلالة إحصائية (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة (0.05). وبذلك نرفـــض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$

) ونقبل الفرض البديل ($H_0: \beta_1 \neq 0$) الذي ينص على وجود تأثير معنوي لأثر مؤشر المرتبات (كمتغير مستقل) على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.945) أي أن الارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، أي كلما زاد مؤشر المرتبات زادت قدرة تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغيير في المتغير المستقل (مؤشر المرتبات) يفسر(89.2%) من التغيير في المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية). كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي (1.126) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (مؤشر المرتبات) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية) بمقدار (1.126).

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.

سيتم قياس أثر المتغير المستقل (مؤشر التدريب) على المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

جدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير مؤشر التدريب على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية.

التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
النتائج	0.969	0.938	0.793	348.245	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

يوضح جدول رقم (11) دراسة تأثير مؤشر التدريب (كمتغير مستقل) على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (348.245) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.26) وبدلالة إحصائية (0.000). وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة (0.05). وبذلك نرفض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_0: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي لأثر مؤشر التدريب (كمتغير مستقل) على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (0.608) أي أن الارتباط طردي وقوي بين المتغيرين , أي كلما زاد مؤشر

التدريب زادت قدرة تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغيير في المتغير المستقل (مؤشر التدريب) يفسر(93.8%) من التغيير في المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية). كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي (0.793) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (مؤشر التدريب) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية) بمقدار (0.793).

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشر الغياب وتقييم وتطوير أداء الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان.

وسيتم قياس أثر المتغير المستقل (مؤشر الغياب) على المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية التنظيمية) باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

جدول رقم (12) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير مؤشر الغياب على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية.

التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
النتائج	0.955	0.913	0.753	241.085	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (spss)

يوضح جدول رقم (12) دراسة تأثير مؤشر الغياب (كمتغير مستقل) على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (241.085) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.26) وبدلالة إحصائية (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة (0.05). وبذلك نرفض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_0: \beta_1 \neq 0$) الذي ينص على وجود تأثير معنوي لأثر مؤشر الغياب (كمتغير مستقل) على تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.955) أي أن الارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، أي كلما زاد مؤشر الغياب زادت قدرة تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغيير في المتغير المستقل (مؤشر الغياب) يفسر(91.3%) من التغيير في المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد

البشرية) . كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي (0.735) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (مؤشر الغياب) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تقييم وتطوير أداء الموارد البشرية) بمقدار (0.735).

7.3 النتائج والتوصيات:

1.7.3 نتائج الدراسة.

من خلال التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها تم التوصل الى جملة من النتائج منها:

- أظهرت أراء افراد العينة ان درجة مستوى توافر مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف الإسلامي فرع غريان كانت متوسطة.
- أن أكثر مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية لها فعالية في تقييم الأداء بالمصرف محلة الدراسة هما مؤشري المرتبات والتدريب وأقلهما فعالية في تقييم الأداء مؤشر التوظيف.
- ان مستوى تقييم الأداء بالمصرف الإسلامي فرع غريان حسب أراء افراد العينة جاء بدرجة متوسطة.
- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية (0.976) بين مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية مجتمعة وتقييم الأداء بالمصرف محل الدراسة.
- وجود تأثير معنوي للوحة قيادة الموارد البشرية بكل مؤشراتها على تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف محلة الدراسة.
- وجود تأثير معنوي لكل مؤشر من مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية (المرتبات، التوظيف، التدريب، الغياب) على تقييم الأداء بدرجات متفاوتة.

2.7.3 التوصيات.

بناءا على النتائج السابقة، تم تقديم مجموعة من التوصيات منها:

- تعزيز دور لوحة قيادة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة وتحديث مؤشراتها لتكون أكثر شمولية وقدرة على تقييم أداء الموارد البشرية.
- تحسين التكامل والترابط بين مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية لزيادة فعاليتها في تقييم أداء الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة.
- زيادة اهتمام المصرف بتوظيف الافراد ذوي المهارات والخبرات المتميزة. والاهتمام بمؤشر التوظيف الذي يعكس مدى جودة وسائل الاختيار المتبعة من قبل المصرف.

- تدريب وتطوير قادة إدارة الموارد البشرية لتمكينهم من استخدام لوحة القيادة بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية.
- تحديث معايير وأساليب التقييم بالمصرف، بحيث تتم بصفة مستمرة لتحسين مستوى تقييم الاداء.
- إتاحة نتائج تقييم الأداء لجميع الموظفين بالمصرف، وباستخدام تلك النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

المراجع:

- بايموت، يوغرطة، دبي، علي. (2016). تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة معارف، العدد (21 ديسمبر).376 – 395
- بن عيسى، الهام. (2021). لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (2). 70 – 90
- بن عيسى، الهام، وجمانة، كمال. (2023). مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب بالمؤسسات الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد (17)، العدد (01). 267 – 292
- بو حديد، ليلى (2015)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- بو حديد، ليلى، وعايشي، كمال، (2015) دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة مجلة دراسات وابحاث، المجلد (7)، العدد (19). 203 – 221
- بوطاجين، فطيمة، ولحمر، رفيقة (2022) دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم إدارة الموارد البشرية –ENAP– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة سوق اهراس.
- التاج، مزيان، وعمار، درويش، (2013) التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (3)، العدد (4). 39 – 58
- حسين، رحيم، واحمد، بونقيب، (2008) دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (4) ديسمبر.

- حمدي، صراح. (14-15 ابريل 2009). لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بو ضياف المسيلة.
- سلطاني، عادل، ودبي، علي. (2022). مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (9)، العدد (1). 344 – 365
- الشعار، قاسم إبراهيم، وخدام، امينة عبد الحليم (2016)، لوحة القيادة وأثرها في التحسين المستمر، دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار الأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (16)، العدد (3).
- الشيكر، أيوب، ومسراتي، خولة (2023). دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية للإدارة العمومية دراسة حالة: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد (6)، العدد (1). 40 – 68
- الضحاك، نجية، وبوعوينة، سليمة. (2017). لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة.
- العباسي، علاء عبد السلام مصطفى، (2016) تصميم لوحة قيادة اعمال المنظمة (نموذج مقترح)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (39).
- عليش، فطية، بوعيشاوي، يوسف. (2020). لوحة القيادة والاعمال المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية (JAEAS)، المجلد (2)، العدد (1). 69 - 83

مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني

The future of the Palestinian national Project

الدكتورة هزار إسماعيل

Dr. Hazar Ismail

جامعة الإستقلال، أريحا، فلسطين

Al-Istiqlal University, Jericho, Palestine

hazar.ismail@pass.ps

00970598206491

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشكالية التي تحول حول قيام المشروع الوطني الفلسطيني، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على منهج تحليل النظامي (المنهج النسقي) كمنهج رئيس للدراسة، حيث يعتبر هذا المنهج العلمي من أحدث المناهج نسبيا، ويعتمد على التجريد كأداة بحثية، وبناء النماذج كضرورة تطلبها معالجة المتغيرات المتعددة في الإطار التحليلي.

وتوصلت الدراسة الى وجود شبه إجماع وطني على ماهية المشروع الوطني الفلسطيني يتمثل في حق العودة وتقرير المصير وإقامة الدولة الفلسطينية وعاصمتها القدس، وتنحصر نقاط الخلاف حول المشروع الوطني في القضايا التالية (المحددات الجغرافية، المحددات السياسية آليات التنفيذ واستراتيجية العمل، مرجعيته القانونية، وارتباطاته بالمشاريع والمحاور الإقليمية والدولية، طرأت على المشروع الوطني من حيث النطاق الجغرافي واستراتيجيات العمل لإنجازه من فترة زمنية لأخرى، واختلاف الأيديولوجيات المعبرة عنه والمتغيرات الإقليمية والدولية، عدم وضوح معالم المشروع الوطني الفلسطيني وهذا هو أساس أزمة السياسة الفلسطينية والأزمة الوجودية للشعب الفلسطيني، أبرز العوامل الخارجية المؤثرة بالمشروع الوطني مواصلة الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة سياسة فرض الحقائق على الأرض من خلال مصادرة الأراضي وعزلها، وتوسيع الاستيطان وتكثيفه، وفصل القدس عن بقية الأراضي الفلسطينية المحتلة، هناك مخاطر كبيرة على مستقبل المشروع الوطني وفرص الخلاص متوفرة لكنها أخذه بالتضاؤل، وسيستمر الحال على هذا المنوال طالما بقيت الأجندات الخارجية تدفع باتجاه الانقسام، وتسعى إلى استغلاله واستخدامه كوسيلة للضغط والابتزاز من جميع الأطراف الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توليد مشروع وطني جامع، مطالبة الفلسطينيين بحقوقهم كبشر بالحرية والكرامة والعدالة والمساواة في فلسطين كلها مفاوضه إسرائيل ومقاومتها، العمل على رؤية تضمن وحدة الشعب الفلسطيني ووحدة مصيره، تعزيز الهوية الوطنية لا تذويبها، وترسيخ وحدة الشعب الفلسطيني، تأسيس رؤية سياسية تقوم على ايجاد خيار سياسي قائم على الحقيقة والعدالة والمطابقة بين قضية فلسطين وشعب فلسطين وأرض فلسطين، وعلى الصعيد المستقبلي توليد استراتيجية فلسطينية جديدة أكثر مواءمة لأوضاع الشعب الفلسطيني والمعطيات المحيطة به.

الكلمات الدالة: المشروع الوطني الفلسطيني، الرؤية الفلسطينية للمشروع الوطني، الرؤية الإسرائيلية للمشروع الوطني.

Abstract:

The study aimed at identifying the problems surrounding the establishment of the Palestinian National Project. To achieve this goal, the study relied on the Systemic Analysis (Coordinated Curriculum) as the main approach to the study. This scientific curriculum is one of the most recent, relying on abstraction as a research tool, and building models as a need to address multiple variables in the analytical framework.

The study found a near national consensus on what the Palestinian national project is: the right to return, self-determination and the establishment of the Palestinian State with Jerusalem as its capital. The points of contention about the national project are limited to the following issues: (Geographical determinants, political determinants, implementation mechanisms and action strategy, legal references national project in terms of geographical scope and strategies for action to be completed from time to time " and the different ideologies expressed and regional and international variables, the lack of clarity of the parameters of the Palestinian national project, which is the basis of the Palestinian policy crisis and the existential crisis of the Palestinian people land confiscation ", the external factors influencing the national project highlighted the continued policy of successive Israeli Governments to impose realities on land through land confiscation and isolation, expanding and intensifying settlement and separating Jerusalem from the rest of the occupied Palestinian territory, There are great risks to the future of the national project and opportunities for redemption, but they have taken it down. And this will continue as long as external agendas continue to push for

division. It seeks to exploit and use it as a mean of pressure and extortion from all Palestinian parties.

The study recommended that action should be taken to generate an inclusive national project, calling on Palestinians to claim their rights as human beings with freedom, dignity, justice and equality in Palestine, all negotiated and resisted by Israel. To promote a vision that ensures the unity of the Palestinian people's destiny, the promotion of a national identity that is not dissolved; Consolidating the unity of the Palestinian people, establishing a political vision based on a political choice based on truth, justice and conformity between the question of Palestine and the people of Palestine and the territory of Palestine. At the future level, a new Palestinian strategy has been generated that is more adapted to the Palestinian people's situation and the surrounding data.

Keywords: Palestinian National Project, Palestinian Vision of National Project, Israeli Vision of National Project.

المقدمة:

يعد المشروع الوطني محل التداول اليوم بمرجعتيه القانونية ومحدداته السياسية والجغرافية حديث نسبيا، وتداخل مع مشروع التسوية وان لم يكن جزءاً أصيلا منها، وحيث انه مشروع أي ما قبل الانجاز وأنه بات مرتبطا بتسوية متعثرة مرتبطة بمسيرة المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية، (أبراش 2012، 23) وبحالة سياسية فلسطينية أهم مميزاتها غياب إستراتيجية عمل وطني وقيادة وحدة وطنية، فان كثيرا من اللبس والغموض ينتاب هذا المشروع، وخصوصا أنه مر بعدة مراحل وعرف عدة صياغات. فمن مشروع يؤسس على الحقوق التاريخية لمشروع سياسي يؤسس على الشرعية الدولية، إلى مشروع مرتبط ومرتهن بالعملية التفاوضية وبالاتفاقات الموقعة بين المنظمة وإسرائيل، وبالتالي محكوم بمبدأ " العقد شريعة المتعاقدين"، ولموازين القوى. (أبراش 2012، 24)

هذا الانتقال والقفز من رؤية إلى أخرى للمشروع الوطني، ومن تحديد جغرافي لآخر، ومن مرجعية لأخرى، يعتبر أمراً خطيراً لأنه يعكس حالة اللايقين عند الفلسطينيين للتجريبية السياسة ومرجعتيها. وحالة اللا يقين تشكك بشرعية الحق من جانب وتفتح المجال للتجريبية السياسية من جانب آخر، بحيث بات كل حزب، أو حركة، يكيف مفهوم الحقوق والثوابت بما فيها الدولة حسب رؤيته الخاصة، وأحيانا حسب ارتباطاته الخارجية، الأمر الذي يحتم الخروج من هذه الحالة لتوافق وطني نهائي على الحقوق والثوابت والمرجعيات. (أبراش 2012، 25)

بين محددات الثوابت الفلسطينية التي شغلت الفكر السياسي الفلسطيني، والمحددات السياسية التي فرضتها تعقيدات القضية الفلسطينية، فلسطينياً وعربياً ودولياً، استطاعت (م.ت.ف) منظمة التحرير الفلسطينية أن تبلور برنامج المرحلية السياسية الذي شكل هوية المشروع الوطني الفلسطيني، بصيغته الحديثة: "إقامة الدولة المستقلة في الضفة الغربية وقطاع غزة وعاصمتها القدس وعودة اللاجئين".

منهجية الدراسة:

تم تناول موضوع الدراسة عبر منهج تحليل النظامي (المنهج النسقي) كمنهج رئيس للدراسة، حيث يعتبر هذا المنهج العلمي من أحدث المناهج نسبيا، ويعتمد على التجريد كأداة بحثية، وبناء النماذج كضرورة تطلبها معالجة المتغيرات المتعددة في الإطار التحليلي.

ويركز هذا المنهج على النظرة الشمولية للظواهر محل الدراسة، آخذا بعين الاعتبار جميع الأبعاد والعناصر والمكونات للظاهرة، في محاولة منه للإلمام بمجمل العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، إذ يفترض إن هناك أسبابا وعوامل ومتغيرات متعددة خلف كل ظاهرة، كما انه لا ينظر إلى فعل وتأثير كل منها على حدى، وإنما إلى فعلها أو فعل بعضها في حالة تفاعل، على اعتبار أنها مجموعة متفاعلة تقيم بينها علاقات، ومن هذه العلاقات وفي خضم التفاعل يتولد السبب ويتكون، وبعض هذه العوامل والمتغيرات قد تؤثر في عنصر معين، ولكنها لا تستطيع التأثير في عنصر آخر، نظرا لعدم ترافقها مع عوامل ومتغيرات أخرى. وقد أخذت الدراسة بهذا المنهج وفقا لنموذج "**دافيد أستون**"، المعروف باسم "نموذج المدخلات والمخرجات". (Easton 1965, 1-14)

مشكلة الدراسة:

ومن هنا جاءت الدراسة للبحث في قضية جدلية حيث اتضح أن هناك فارقا جوهريا بين الرؤيتين: الفلسطينية والإسرائيلية، فالمشروع الإسرائيلي يستهدف إدخال تعديلات طفيفة على الوضع الراهن من اجل تحسين الحياة اليومية للفلسطينيين بينما يهدف المشروع الفلسطيني إلى التمهيد للاستقلال الكامل. (عبد المجيد 1994) **وعليه تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:**

- **ما هي العوامل الرئيسية المحددة لمصير المشروع الوطني الفلسطيني؟**
- **والذي تفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:**
- ما هيه المشروع الوطني الفلسطيني؟
- ما أزمة المشروع الوطني والانقسام وأسباب تعثره؟

أهداف الدراسة:

تمثلت اهداف الدراسة بالهدف الرئيس التالي وهو **التعرف على الإشكالية التي تحول حول قيام المشروع الوطني الفلسطيني**، وذهاب قيادة منظمة التحرير الفلسطينية الى خيار التفاوض في الوقت الذي غابت فيه مقومات مشروع وطني فلسطيني ومقومات دولة فلسطينية، والذي يتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على ما هيه المشروع الوطني الفلسطيني.
- التعرف على أزمة المشروع الوطني والانقسام وأسباب تعثره

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الاتي:

فرضيات الدراسة:

هناك جدل نظري حول مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني وتباين في وجهات النظر بين الباحثين ومن هنا انطلقت فرضية الدراسة: لا توجد إشكالية تحول حول قيام المشروع الوطني الفلسطيني.

محددات الدراسة:

ترتبط دراسة المشروع الوطني الفلسطيني بمحددين، المحدد الزمني (أ)، والمحدد المكاني (**ب**).

- **المحدد الزمني:** تتناول هذه الدراسة مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني، وهو الزمن الفعلي أو الحقيقي، فهو منذ صدور قرار التقسيم رقم 181 من عام 1947 للأراضي الفلسطينية.
- **المحدد المكاني:** يقتصر المحدد المكاني للدراسة على الأراضي الفلسطينية المحتلة بعد الرابع من حزيران عام 1967، التي تشمل مناطق الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية بالإضافة إلى قطاع غزة.

مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني:

تمهيد:

ظهرت فكرة المشروع الوطني لأول مرة في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات مع ظهور التنظيمات الفلسطينية المستقلة التي تنادي باستعادة الهوية الوطنية الفلسطينية، وتحرير كامل التراب الفلسطيني من أجل عودة الشعب الفلسطيني إلى أراضيه المحتلة، وقد جاء في المادة (12) من النظام الداخلي لحركة التحرير الوطني الفلسطيني (فتح) أن الهدف الأساسي للحركة هو "تحرير فلسطين تحريرا كاملا وتصفية دولة الاحتلال الصهيونية اقتصادياً وسياسياً وعسكرياً وثقافياً (بدوان 2005، 6-7) وسنعرض خمس مراحل لتطور المشروع الوطني وهي:

وسيتم تعريف ماهية ومفهوم المشروع الوطني في (**اولا**)، إضافة إلى دراسة أزمة المشروع الوطني وأسباب تعثره، وهذا ما سنبحثه في (**ثانيا**).

أولا: ماهية ومفهوم المشروع الوطني:

قد يختلف الباحثون والمختصون أحياناً في تحديد معنى المفهوم أو المصطلح، ويعود سبب ذلك إلى تنوع الأفكار والأيديولوجيات التي يعتنقها هؤلاء الباحثون والمختصون، وعلى ذلك فالمفهوم هو فكرة أو رأي أو مجموعة معتقدات حول أمر معين، تساعد على فهم ما يقال وما يكتب وما يطرح من قضايا (شعبان 2001، 15).

أصبح المشروع الوطني محكوماً بمبدأ العقد شريعة المتعاقدين وبموازين القوى، مما جعله مصطلحاً خلافياً بين الكثيرين لا يحظى بالإجماع الوطني حول إمكانية توصيفه وتحديد ماهيته وآليات تنفيذه ومرجعيته القانونية ومحدداته السياسية والجغرافية، وارتباطه بالمشاريع والمحاور الإقليمية. (أبراش 2012، 31)

فقد يرى بعض السياسيين أنه ليس بإمكاننا تحديد رؤية واضحة ومتبلورة حول المشروع الوطني بشكل عام، لوجود اختلاف حول التعريفات بما في ذلك موضوع الدولة، هل تقام الدولة على حدود فلسطين الانتدابية؟ أم على الأرض الفلسطينية المحتلة منذ عام 1967؟، وثمة فروق جوهرية إزاء موضوع حق العودة، فالسلطة الفلسطينية، تتحدث مثلاً عن حل عادل للموضوع، فيما يتحدث آخرون عن عودة كل اللاجئين، ثم حول وسائل تحقيق هذا المشروع. (حمد 2008)

إن هناك شبه إجماع وطني على ماهية هذا المشروع والذي يتمثل في حق العودة وتقرير المصير وإقامة الدولة الفلسطينية وعاصمتها القدس. (هلال 2006، 79) ويرى آخرون أنه ليس من الضروري لوجود مشروع وطني أن يكون هناك إجماع عليه، ويكفي وجود قرار سياسي له شرعية داخلية فلسطينية ويحظى بتأييد الأغلبية، كما حدث في الدورة التاسعة عشر للمجلس الوطني الفلسطيني في مؤتمر الجزائر عام 1988 إذ صدر إعلان الاستقلال أي قبول حل الدولتين ضمن حدود عام 1967، بما فيها القدس بالأغلبية وليس

بالإجماع وهو يحظى بتأييد أغلبية الفلسطينيين على الأقل في الداخل كما تشير استطلاعات الرأي. (جقمان 2006، 81)

ومع أن تحديد معنى المشروع الوطني قد يختلف مع مرور الزمن لارتباطه بالتسوية السياسية، إلا أن المشروع الوطني محل التداول اليوم بمرجعيته القانونية ومحدداته السياسية والجغرافية، حديث نسبياً، فهو نتاج لفكر التسوية وان لم يكن جزءا أصيلاً منها،(أبراش 2012، 35) وقد حدده الاتجاه الوطني في إطار (م. ت. ف.) في عدة عناصر: الدولة والعودة وتقرير المصير في حدود عام 1967، فيما كانت للحركات الإسلامية ومنها حركة الجهاد الإسلامي وحركة حماس العامل المتغير الجديد رؤية أخرى وهي أنها تريد دولة في فلسطين التاريخية، لكن رؤية حماس تحولت في المرحلة الأخيرة وأصبحت أيضاً تقبل أو لا تعارض فكرة الدولة في حدود عام 1967 كحل مؤقت. (أبو عمرو 2006، 94)

إن تعدد التباينات والاجتهادات وكثرتها حول ماهية المشروع الوطني لا يلغي وجوده فعلياً، لأنه لا يوجد فكر وطني بدون مشروع وطني يحدد أهداف وطموحات الشعب وآليات تحقيق هذه الأهداف، والواقع أن الخلاف ليس على وجود المشروع الوطني من عدمه، ولكنه على مفردات هذا المشروع، فمن الملاحظ أن هناك تقارباً حول بعض القضايا وتباعدا أيضا، فالموضوع هو إقامة الدولة المستقلة في حدود عام 1967 وعاصمتها القدس مع حق العودة، أما ما تبقى فيندرج في إطار الهوامش الممنوحة لتعدد الرؤى العقائدية أو الأيديولوجية، ويمكن حصر نقاط الخلاف حول المشروع الوطني في القضايا التالية:[1]

- المحددات الجغرافية للمشروع الوطني: هل تقام الدولة الفلسطينية على كامل التراب الفلسطيني (فلسطين التاريخية)؟ أم على الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ عام 1967؟، أم على أي شبر يتحرر منها؟
- المحددات السياسية: اختزال المشروع الوطني إلى حل الدولتين وإهمال مفرداته الأخرى كحق العودة، والقدس، والمستوطنات والحدود.
- آليات التنفيذ وإستراتيجية العمل: هل يتم تنفيذ المشروع الوطني عن طريق الكفاح المسلح؟ أم عن طريق النضال السياسي والدبلوماسي؟ أم كليهما معاً؟

[1]– انظر: وثيقة غير رسمية، تم التوقيع عليها في كانون أول، 2003، بين بعض السياسيين الفلسطينيين وعلى رأسهم ياسر عبد ربه مع بعض السياسيين الإسرائيليين المحسوبين على معسكر اليسار، وعلى رأسهم رئيس حزب ميرتس يوسي بيلن، تنص على انسحاب إسرائيل من معظم الأراضي، التي احتلت عام 1967 إنهاء النزاع الفلسطيني الإسرائيلي، في بعض، وعلى ترسيم الحدود بين الطرفين ولاقت الوثيقة تأييدا إسرائيل، ولكنها في الوقت ذاته لاقت معارضة من أوساط اليمين الإسرائيلي الأوساط الأكاديمية والسياسية والثقافية في كلا من فلسطين ومن بعض الأحزاب الوطنية والإسلامية الفلسطينية.

- مرجعيته القانونية: هل المشروع الوطني هو نتاج لقرار دولي وما مدى ارتباطه أو بعده عن القرارات الدولية ومنها (181،242،338)، وعلى المستوى الفلسطيني هناك وثائق مثل وثيقة جنيف ووثائق أخرى أخذت تتعامل مع المشروع الوطني بسقف أدنى من السقف الذي تم إقراره عام 1988 .
- وارتباطاته بالمشاريع والمحاور الإقليمية والدولية: هل المشروع الوطني هو نتاج لمشاريع التسوية أم هو نتاج توافق وطني، وهل هو مشروع وطني أم مشروع إسلامي؟

ومع تعدد الآراء والمفاهيم المستخدمة للتعبير عن المشروع الوطني الفلسطيني بسبب تغير المشروع الوطني من حيث النطاق الجغرافي واستراتيجيات العمل لإنجازه من فترة زمنية لأخرى، واختلاف الأيديولوجيات المعبرة عنه والمتغيرات الإقليمية والدولية، فقد ذهبت الدراسة إلى تحديد تعريف واحد للمشروع الوطني الفلسطيني لاستخدامه في الدراسة للدلالة على مفهومه وهو: " إقامة الدولة الفلسطينية المستقلة في حدود 1967 وعاصمتها القدس الشريف وحق العودة وتقرير المصير". وبناء عليه، سيتم التعرف على ماهية المشروع الوطني.

ثانيا: أزمة المشروع الوطني والانقسام

بقي الهدف الفلسطيني واضحا منذ تأسيس منظمة التحرير في سنه 1964، وحتى إقرار "برنامج النقاط العشر" في المجلس الوطني الفلسطيني في سنه 1974، وهو البرنامج الذي يدعو إلى إقامة "سلطة الشعب الوطنية المستقلة المقاتلة على كل جزء من الأرض الفلسطينية التي يتم تحريرها". ويعكس "برنامج النقاط العشر" تناقضات مثيره للحيرة، وبكل وثيقة تعكس عمق أزمة المرحلة، إذ رأت قيادة " فتح" إن برنامج "العودة والتحرير" الذي تبناه الفلسطينيون قبل سنة1974، أصبح غير قابل للتنفيذ. (روحانا 2014، 18)، وصار واضحا في مرحلة ما بعد حرب تشرين الأول 1973، إن الدول العربية "والبلاد الاشتراكية" التي دعا "برنامج النقاط العشر" إلى تعزيز التضامن معها، ستساعد في فتح طريق المجتمع الدولي والأمم المتحدة أمام منظمة التحرير في مقابل قبولها بحل الدولتين. ومنذ تلك اللحظة التاريخية حتى اليوم، شاب غموض متزايد أهداف الحركة الوطنية الفلسطينية، أكان في الخطاب السياسي، أو في الوعي النخبوي وفي المفاهيم الجماهيرية، حتى أصبح من الصعب اليوم الحديث عن تصور فلسطيني لمعنى الانتصار على الصهيونية، أو لمفهوم مشروع وطني فلسطيني، أو لمعنى تحقيق الأهداف. (روحانا 2014، 19)

سنتناول في هذه الفقرة دراسة المشروع الوطني من خلال تحليل أزمة المشروع الوطني الفلسطيني والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليه (أ)، وسنبحث أثر الانقسام على المشروع الوطني، والمشروع الوطني والأرض والشعب (ب).

أ. أزمة المشروع الوطني

إن قرار السلطة الفلسطينية بالعودة إلى طاولة المفاوضات مع إسرائيل على أساس المرجعية التي اتفق عليها مع الوسيط الأميركي، يعكس أزمة تتعدى كثيراً الطريق المسدود الذي قاد إليه مسار المفاوضات منذ اتفاق أوسلو، ويعكس أزمة المشروع الوطني الفلسطيني الذي قاد إلى مشروع الدولة مع برنامج الحل المرحلي في سنة 1974. (أبراش 2012، 42)

إن جميع هذه النواحي للأزمة (الطريق المسدود سابقاً والمتوقع حالياً؛ المرجعية التفاوضية؛ انحياز الوسيط الأميركي؛ نواح أخرى نابعة من علاقات القوة بين الفلسطينيين والإسرائيليين) ، أصبحت معروفة للنخب السياسية الداعمة للسلطة ذاتها وللشعب الفلسطيني عامة. وإن كان قرار السلطة يعكس أزمة المشروع الوطني الفلسطيني كله، كما يعكس محنة النخب الفلسطينية الموالية والمعارضة لهذا القرار. (أبراش 2012، 45) بحيث إنه انعكاس للأزمة الوجودية التي وجد الشعب الفلسطيني نفسه يعاني جراءها في جميع التجمعات وتعود بداية المسار الذي قاد إلى هذه الأزمة إلى مشروع الدولة الذي بدأ مع برنامج الحل المرحلي في سنة 1974في ظروف عربية وعالمية قاهرة ضغطت في هذا الاتجاه. وصارت البطولات الأسطورية والتضحيات التي قدمها الشعب الفلسطيني بجميع مكوناته، وخصوصاً المكون الذي يعيش في المنفى وتحت الاحتلال الإسرائيلي منذ سنة 1967، بمثابة علامات إنسانية فارقة لمدى استعداد الشعب الفلسطيني للوصول إلى الحرية واسترجاع وطنه. غير أن هذه التضحيات تدعونا أيضاً إلى مراجعة مسار المشروع الوطني، وكيف وأين ولأي أهداف استثمرت؟ وما هي العوامل التي أثرت في تشكيل المشروع الوطني والتي سنقسمها لعوامل داخلية وعوامل خارجية.

العوامل الداخلية المؤثرة في تشكيل المشروع الوطني

الواقع يقول إنه لم يعد هناك مشروع وطني فلسطيني واضح المعالم ومتعارفا عليه فلسطينياً، وهذا هو أساس أزمة السياسة الفلسطينية والأزمة الوجودية للشعب الفلسطيني الذي لا يرى مخرجاً من هذا المأزق على

المستوى الزمني القريب أو المتوسط وما عدا ذلك. ويخطئ من يظن مثلاً أن أزمة التمثيل والتنظيم السياسي وإعادة بناء منظمة التحرير، والانقسام الآخذ في التجذر بين أجزاء الشعب الفلسطيني، ليسا مرتبطتين بالطمس المتسارع لمعالم المشروع الوطني الفلسطيني الذي بدأ بالعودة والتحرير، وانتهى إلى ما نحن عليه اليوم من ميليشيات تعاني التناقض الداخلي الواضح حتى للمفاوض الفلسطيني نفسه. (أبراش 2012، 101) إذا الخلل في مسار المشروع الوطني في ظل التسوية الراهنة لا يكمن فقط في انه فقد استقلاليته، بل أيضا في الجغرافيا السياسية والتباسات تفسير القرار 242، فحتى لو لم تكن هناك سلطة ومسلسل تسوية، وقام الفلسطينيون في الضفة وغزة بتحرير هاتين المنطقتين من الاحتلال أو أجبر المجتمع الدولي إسرائيل على الانسحاب منهما، فكيف سيحدث التواصل بين المنطقتين دون موافقة إسرائيل؟ هذه الجغرافيا السياسية حاضرة بقوة اليوم في الجدل حول المصالحة الفلسطينية، وعودة توحيد الضفة وغزة سياسيا ومؤسساتيا بعد سيطرة حركة حماس على قطاع غزة في يونيو 2007، فكيف يمكن لإسرائيل أن توافق على عودة التواصل بين غزة والضفة فيما حركة حماس المسيطرة على غزة لا تعترف بإسرائيل، ولا بالاتفاقات والقرارات التي يعتمد عليها هذا المشروع الوطني. (أبراش 2012، 102)

إن رحيل الزعيم الفلسطيني التاريخي ياسر عرفات، أو بالأحرى بعد أن استطاعت إسرائيل اغتياله لإزاحته من طريقها، أنشأ فراغا سياسيا كبيرا في النظام السياسي الفلسطيني. ولا أبالغ في القول إن الحركة الفلسطينية دخلت منذ ذلك الرحيل نفق الاضطراب والتغيرات الجذرية، وأخذت تسير نحو المجهول، فياسر عرفات لم يكن مجرد رئيس أو زعيم، وإنما القائد التاريخي الذي فصل القضية الفلسطينية ونظامها السياسي على مقاسه وصورته، وتمتع بسلطات وصلاحيات واسعة جعلته صاحب القرار الفلسطيني فترة طويلة من الزمن. (المصري 2007، 54) هذا التغيير الكبير في الخريطة السياسية الفلسطينية فاقم من حالة التعددية في السلطات والاستراتيجيات ومصادر القرار التي كان يعاني جرائها النظام السياسي، حتى في الأعوام الأخيرة من حياة عرفات. لكن بعد رحيله وصل الأمر إلى حد نشوء حاله من ازدواجية السلطة، أو سلطة برأسين، لكل سلطة برنامجها وشرعيتها وأدواتها الأمنية وحضورها السياسي والجماهيري وحلفاؤها الإقليميون والدوليون. (المصري 2007، 57)

لقد أصبحت مصادر السلطة كثيرة، ومتعددة، ومن غير جامع فالرئاسة في يد فتح، والحكومة كانت في يد حماس. ثم أصبحت بعد اتفاق مكة حكومة وحدة وطنية برئاسة حماس، مع تمتعها بالأغلبية فيها، وبشراكة

فتح وفصائل أخرى. وفي ظل عدم التقدم، بعد اتفاق مكة وتأليف الحكومة، نحو بلورة برنامج سياسي منسجم يجسد المصالح العامة والقواسم المشتركة ولا يكون (مثلما كان اتفاق مكة) مجرد صلح عشائري أو مجرد تعايش بين برنامجين وقوتين لفترة مؤقتة كان لا بد من انفجار الوضع الداخلي بالصورة التي شاهدناها خلال منتصف أيار 2007، إذ تجدد الاقتتال الفلسطيني وحصد نحو 60 قتيلا ومئات الجرحى، واحدث دمارا كبيرا في القضية والمؤسسات والمنازل، الأمر الذي جعل حتى بعض الفلسطينيين يتصور أن الإنقاذ الوحيد من نار الاقتتال يكمن في عودة الاحتلال، وهذا أيضا من أهم العوامل المركزية التي ساهمت في تفاقم أزمة المشروع الوطني. (المصري 2007، 59)

هذه الحالة الارتدادية أو الانقلابية على المستويين نلمسها بالنسبة إلى التسوية، وخصوصا بعد انتهاء المرحلة الانتقالية في أيار 1999 المنصوص عليها في اتفاقية (أوسلو). على المستوى الأول نلمسها في كل لقاء أو اتفاقية أو مؤتمر أو جلسة مفاوضات تتم في السنوات الأخيرة تحت عنوان التسوية في الشرق الأوسط، والتي تشكل عائقا حقيقيا على الأرض أمام السلام الحقيقي وتضعف من موقف وموقع دعاة السلام لصالح المتطرفين وأعداء السلام، ونلمسها على المستوى الثاني أي بالنسبة إلى السلطة من خلال هذا التكالب والصراع على السلطة، صراع لا يفتقر فقط إلى الأخلاق وقواعد الممارسة الديمقراطية الحقيقية، بل يفتقر، أيضا، إلى الحس الوطني والشروط والمتطلبات الضرورية لخدمة المشروع الوطني الذي ما جاءت السلطة إلا من اجله. (موسى 2014، 41)

العوامل الخارجية المؤثرة في تشكيل المشروع الوطني

بعد تعاظم المخاطر التي تهدد القضية الفلسطينية والشعب الفلسطيني إلى درجة أن الحقوق والأهداف الوطنية أصبحت في خطر حقيقي يهددها بالتصفية، وفي ظل ظهور واستمرار فعل العوامل والظواهر التي تقف عقبة في تشكيل المشروع الوطني نذكر أهمها: (أبراش 2012، 40)

- مواصلة الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة سياسة فرض الحقائق على الأرض من خلال مصادرة الأراضي وعزلها، وتوسيع الاستيطان وتكثيفه، وفصل القدس عن بقية الأراضي الفلسطينية المحتلة، والمساس بالمقدسات تمهيدا لتهويدها، وفصل غزة عن الضفة الغربية، وتقطيع أوصال الضفة إلى عدة كانتونات مفصولة عن بعضها بعض، والاستمرار في العدوان العسكري بكل أشكاله، بما في ذلك الاغتيالات والاعتقالات والقصف والاقتحام المتكرر والحصار الخانق ومنع حركة الأفراد والبضائع، الأمر الذي الحق إضرارا لا توصف بالاقتصاد الفلسطيني. إذ تفاقمت معدلات الفقر والبطالة، وانتشرت موجة من اليأس

والإحباط، وازدادت الهجرة ونسبة الجرائم بصورة مضاعفة في ظل تفاقم حالة الفوضى والفلتان الأمني الداخلي. (موسى 2014، 41)

- عدم وجود أي أفق لحل سياسي على المدى المنظور. فمنذ فوز حكومة اولمرت، وما تلقته من دعم كامل من إدارة بوش، عطلت جميع المبادرات والمحاولات الرامية إلى حل، أو حتى إلى تحريك المفاوضات. فالقضية الفلسطينية تعاني الآن، أكثر من أي وقت مضى، جراء غياب أي مبادرة متفق عليها وفقدان المسار السياسي، فحتى خريطة الطريق المعطلة أصلا، لم تعد مطروحة. وخطة الانطواء، التي طرحها شارون وقام عليها حزب كاديما، سحبها اولمرت من التداول بعد حرب تموز 2006 وما انتهت إليه من سقوط نظرية الردع الإسرائيلية. (أبراش 2012، 40)
- لو كان المشروع الوطني الراهن مؤسسا على كامل قرارات الشرعية الدولية ولو كانت هناك إستراتيجية عمل وطني فلسطينية تؤمن بالسلام، ولو حافظت القوى السياسية الفلسطينية على استقلالية قرارها لكان الشرط الإسرائيلي اقل حضورا وخطورة، إذ ستكون إسرائيل مجبرة على فتح الممر الآمن بين الضفة وغزة بضمانات دولية أو يكون ممرا دوليا، إلا أن المرجعية الدولية أخذت تتوارى وتغيب، وبشكل مقصود وبطريقة متدرجة، وإسرائيل نقضت العملية السلمية وواصلت الاستيطان. (أبراش 2012، 41) ثم جاء الانقلاب الذي أقدمت عليه حماس في قطاع غزة والقطيعة مع السلطة في الضفة ليجعلا قدرة إسرائيل أكبر على توظيف الجغرافية السياسية لجعل تحقق المشروع الوطني أكثر استحالة. (أبراش 2012، 62)
- ارتباط المشروع الوطني بالتسوية الراهنة، المشروع يبدو مستحيل التحقق، وهذا كلام صحيح إذا ما بقي الوضع الفلسطيني على حاله من حيث الانقسام وغياب استقلالية القرار الوطني، فلا يمكن أن نتحدث عن مشروع وطني دون قرار وطني مستقل ودون إستراتيجية عمل وطني. (موسى 2014، 41)
- وعجز الفلسطينيون أيضا عن تذليل الخلافات بينهم، وافتقار نظامهم السياسي إلى التماسك، وهذا شرط للإقدام على المفاوضات بشأن الوضع النهائي، كما هو شرط لأي تقدم على أي صعيد من الصعد الداخلية والخارجية.
- بالإضافة إلى ما ذكره التحدي الرئيس الذي تعرض له المشروع الوطني من خارجه هو ظهور حركة المقاومة الإسلامية حماس وحركة الجهاد الإسلامي بمرجعيات ورؤى متعارضة مع المشروع الوطني بمحدداته الثقافية والسياسية والأيدلوجية وارتباطاته الخارجية، أما التحدي والخطر الداخلي فيكمن في ظهور اجتهادات

وتوجهات سياسية من داخل القائلين بالمشروع الوطني أسقطت عن المشروع الوطني طابعة التحرري الوطني. (موسى 2014، 42)

- وتكمن الأسباب الخارجية في المحاولات الصهيونية المتواصلة لتدمير المنظمة وإفشال مساعيها التحررية سواء العسكرية أو الدبلوماسية، وقد خاضت إسرائيل معارك شرسة عسكرية ودبلوماسية لتدمير المنظمة، لان المشروع التحرري للمنظمة نقيض للوجود الصهيوني وحتى مع دخول المنظمة معترك مسلسل التسوية فقد عملت إسرائيل على إفشال مشروع السلام الفلسطيني من خلال إعاقة العملية السلمية. (موسى 2014، 41)

لقد ولدت السلطة الفلسطينية، بما هي مشروع للتحول إلى دولة، في زمن كوني مختلف عن معظم الدول الطرفية الأخرى، فهي ولدت نتيجة مفاوضات في لحظة كانت فيها (م. ت. ف.) في أضعف حالاتها، وفي ظل سيطرة مناخات دولية وإقليمية غير داعمة أو ضاغطة من اجل قيام دولة فلسطينية مستقلة. ومشروع تعارضه نخب وأحزاب نافذة في الدولة المستعمرة. كما يلقى المشروع معارضة من أطراف فلسطينية تعتبره مشروعا منقوصا، أو يحمل تقيدات كثيرة لا تلبي الحدود المقبولة للحقوق الوطنية الفلسطينية، وخصوصا أن المشروع مطروح على إقليم مزروع بمستعمرات تابعة لدولة استعمارية. (هلال 1998، 4)

كما تقيم السلطة الفلسطينية بمناخ تأثيرات دولية (البنك الدولي والدول المانحة) تهيمن عليها أيديولوجيا "الإصلاح الاقتصادي" و "التعديل الهيكلي" وتقليص دور الدولة إلى حدودها القصوى، ويأتي هذا قبل تحولها إلى دولة ذات سيادة، الأمر الذي يؤثر في مسار هذا التحول وطبيعته. (الطاهر 2012، 102)

كل هذه الأحداث أدت إلى ما تعيشه الساحة الفلسطينية حاليا أزمة عميقة وشاملة، تطال مختلف جوانب العمل الوطني "فكريا، سياسيا، تنظيميا، وكفاحيا"، أي أن الأزمة لها أبعاد مختلفة "أزمة سياسية، أزمة على الصعيد العسكري والمقاومة، أزمة رؤية وفقدان لإستراتيجية عمل واضحة على جميع الأصعدة.[1]

ب. المشروع الوطني والانقسام والأرض والشعب

[1]-http://www.alzaytouna.net/arabic/data/attachments/ConfZ/2012/Panel-Discussion_MaherTaher_8-12.pdf

تمر القضية الفلسطينية بواحدة من أصعب وأخطر مراحلها على الإطلاق، خاصة في ظل استمرار العدوان الإسرائيلي على شعبنا ومواصلة سياسية العدوان الإسرائيلي في نهب الأراضي وبناء وتوسيع المستوطنات وإقامة جدار الفصل العنصري وتركيز التوسع الاستيطاني وتكثيفه في مدينة القدس وقلب الخليل والأغوار، بالإضافة إلى تزايد مخاطر طرد الآلاف من أبناء مدينة القدس وخلق وقائع على الأرض، تقطع الطريق أمام إمكانية إقامة الدولة المستقلة على كافة الأراضي المحتلة عام 1967.[1]

ان انسداد الأفق أمام عملية السلام الراهنة، اذ تشير كافة المعطيات إلى استحالة التوصل إلى اتفاق سلام خلال المفاوضات الجارية، نظرا إلى استمرار التعنت الإسرائيلي ورفض حكومات إسرائيل الانصياع لقرارات الشرعية الدولية وتلبية استحقاقات السلام العادل ومتطلباته الأساسية، وعلى رأسها تلبية حقوق شعبنا وفي مقدمتها حقه في إقامة دولته المستقلة وعاصمتها القدس وحل قضية اللاجئين طبقا للقرار 194،(الطاهر 2012، 103) أن هذا الوضع المعقد هو ما يدفع للقول إن المخاطر على مستقبل قضيتنا في هذه المرحلة هي اكبر بكثير من أي وقت مضى، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الحالة الفلسطينية التي تعيش حالة من الانقسام غير المسبوق لم تعد قادرة بوضعها الحالي على درء هذه المخاطر، بل يمكن القول أنها تساعد على زيادة هذه المخاطر وفتح الطريق واسعا أمام كل محاولة الانقضاض على المشروع الوطني وتبديد المكتسبات التي حققها شعبنا عبر سنين نضاله الطويلة. (الطاهر 2012، 110)

أثر الانقسام على المشروع الوطني:

تعرضت القضية الفلسطينية في مراحل سابقة إلى مؤامرات متعددة وصعوبات وتحديات مماثلة، ومع ذلك تمكنت من مجابهتا وحافظت على مكانتها كواحدة من أكثر القضايا عدالة في العالم. إلا انه علينا أن ندرك مع الإقرار بصحة هذه القول إلى حد كبير أن ما تعرضت إليه قضيتنا الوطنية من مخاطر جوبه بالسلاح الذي تتسلح بها كافة حركات التحرر في العالم والممتثل بالوحدة الوطنية الشاملة كشرط ضروري لتحقيق

[1] - المرجع نفسه، ص70.

الأهداف، وقد شكلت هذه طيلة مسيرة شعبنا الكفاحية الصخرة التي تحطمت عليها المخاطر. (العوض 2008، 70)

لكن الأمر مختلف تمام هذه الأيام، فالوحدة الوطنية التي نتحدث عنها مفقودة بعد أن سيطرت حركة حماس على قطاع غزة بالقوة المسلحة في الرابع عشر من حزيران من العام 2007، في سابقة لم يشهدها العمل الوطني من قبل، وأكثر من ذلك لم تقتصر هذه السيطرة على حدوث الانقسام السياسي بين مكونات النظام السياسي، بل تعدته لتصل إلى حدود تكريس الانفصال الجغرافي بين جناحي الوطن، بالإضافة إلى الفصل المؤسسي والقانوني الذي أصاب المؤسسات التنفيذية والتشريعية والقضائية كافه وامتدت أثاره الضارة لتصل إلى كل بيت، الأمر الذي يهدد البنية الاجتماعية لشعبنا بأكمله. (العوض 2008، 73) إن انعدام الوحدة الوطنية هذه، علاوة على ما خلفه من آثار ضارة على مختلف الصعد يؤشر بما لا يدع مجالا للشك إلى أن المخاطر على مجمل المشروع الوطني أخذه في التزايد، واقصد هنا المشروع الوطني الذي جرى الاتفاق على تحديده، وأجمعت عليه كافة الفصائل الوطنية والإسلامية بشكل واضح لا لبس فيه، من خلال وثائق الإجماع الوطني وأخرها وثيقة الوفاق الوطني التي تحدثت بشكل محدد عن إقامة دولة فلسطينية مستقلة كاملة السيادة وعاصمتها القدس وعودة اللاجئين إلى ديارهم طبقا للقرار 194، (الطاهر 2012، 112) هذا المشروع معرض للتبديد بشكل أساسي، بفعل الموقف الإسرائيلي المدعوم من الولايات المتحدة الأمريكية والرافض لحقوق شعبنا وترجماتها العملية، من خلال العدوان والاستيطان المتواصلين ضد شعبنا وأرضنا، لكنه أيضا يتعرض للخطر جراء استمرار الانقسام وتصاعد مخاطر تعميقه وصولا إلى تكريس الفصل وإقامة المؤسسات على أساس انفصالي كما نلاحظه بوضوح في قطاع غزة. (العوض 2008، 74)

إن الخطر على إقامة الدولة المستقلة هو خطر إسرائيلي بالدرجة الأولى، فقد سعت ولا تزال كافة مراكز الأبحاث الإسرائيلية إلى تقديم الدراسات والأبحاث لصانعي القرار في إسرائيل، لتمكينهم من تجاوز حقوق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره وإقامة دولته المستقلة، ويجدر القول أن معهد (جافي) للدراسات الإستراتيجية كان الأسبق في هذا المضمار، حيث قدم العام 1989 دراسة جوهرها الانسحاب من جانب واحد في قطاع غزة والسعي إلى إقامة كيان غير معرف وفي أفضل الحالات توسيعه باتجاه سيناء، ووفقا لما ذكرته تلك الدراسة لا يهم إسرائيل لمن تكون السيطرة على الأرض فيه،(الطاهر 2012، 75) أما بشأن الضفة فقد دعت تلك الدراسة إلى الاحتفاظ بالسيطرة على أجزاء واسعة منها وترك مسألة السيادة عليها

عائمة، وليست بعيدة عن ذلك، دعوة السيد دنيس روس المنسق الأميركي السابق لعملية السلام، العائد إلى البيت الأبيض مع الرئيس باراك اوباما إلى شيء من هذا القبيل في مقاله الذي نشره في نيسان من العام 2003، والذي دعا فيه إلى الانسحاب من جانب واحد. وهي تلك الخطة التي تبناها رئيس الحكومة الإسرائيلية السابق ارئيل شاورن وجرى تنفيذها في أيلول من العام 2005، ولا يخفي على أحد ما قامت به سلطات الاحتلال من تدمير ممنهج لمؤسسات السلطة الوطنية والأمنية، لدرجة أوصلتها إلى حاله الوهن والضعف الشديدين الأمر الذي أتاح الفرصة للانقضاض عليها. (الطاهر 2012، 112)

تلك الدراسات بدأت تظهر بعد حدوث الانقسام الذي وجدت فيه إسرائيل فرصة سانحة للمضي في التهرب من استحقاقات إقامة الدولة، فقد دعا مؤتمر (هرتسليا) إلى ضرورة تشديد الحصار على قطاع غزة مع السماح باستمرار الحياة الإنسانية فيه، ودفع الأمور تدريجيا للانفجار باتجاه سيناء وصوبا تجاه الأراضي المصرية لا لتوسيع مساحة القطاع باتجاه الأراضي المصرية، وقد مثلت عملية اقتحام الحدود المصرية وتدفق الآلاف الفلسطينيين للأراضي أواخر شهر كانون الثاني من العام 2008. (العوض 2008، 71)

هناك مخاطر كبيرة على مجمل المشروع الوطني وفرص الخلاص متوفرة، حتى الآن لكنها أخذه بالتضاؤل بكل أسف، وسيستمر الحال على هذا المنوال طالما بقيت الأجندات الخارجية تدفع باتجاه الانقسام، وتسعى إلى استغلاله واستخدامه كوسيلة للضغط والابتزاز من جميع الأطراف الفلسطينية، سواء في المفاوضات التي لا يلوح في الأفق أي احتمال لتحقيق أي تقدم فيها، أو في المقاومة التي تبث بالملموس أن أجندتها لم تتعد كونها استخداميه اداوتيه تهدف إلى تكريس السيطرة والحفاظ على واقع الانقسام القائم بكل أسف، وطالما بقيت الوحدة الوطنية مفقودة فان المخاطر ستتزايد ومستقبل قضيتنا الوطنية سيكون في مهب الريح. (الطاهر 2012، 114) ويرى الباحث عبد الستار قاسم بان أوسلو هي السبب الرئيسي لتغذية الانقسام والاقتتال لأنه ينص على ملاحقة الفلسطينيين لأنفسهم من خلال مقولات مرموقة مثل مكافحة الإرهاب والتنسيق الأمني، إضافة أن اتفاق أوسلو وما ترتب عليه من اتفاقات لاحقه هو اصغر بكثير من حجم القضية الفلسطينية وبالتالي لا يمكن حشر الدماء الفلسطينية والحقوق الفلسطينية والتاريخ الفلسطيني في وضع كهذا، وأخيرا أن الفصائل الفلسطينية ذات عقلية قبلية تعصبيه بمعنى أن بذور الاقتتال، سواء بصورة عنيفة أو لا عنيفة، موجودة بالتربية الفصائلية، إضافة إلى انه حدث منذ قدوم السلطة هجمة متعمدة أو غير متعمدة

على النسيجين الاجتماعي والأخلاقي، لكن مع قدوم السلطة الفلسطينية صار التدهور مرهقا. (جقمان 2007، 25)

إن المشروع الوطني هو مشروع معركة الاستقلال الوطني، وهو نقيض الاحتلال ونقيض المشروع الصهيوني، وبالتالي، هو تعبير عن المجموع الوطني، المشروع الوطني ليس مجرد ملكا لحزب، وإنما لمن يستطيع تحمل استحقاقاته النضالية وحمايته من أي تدخلات خارجية تحرفه عن وجهته الوطنية، فالمشروع الوطني رديف لاستقلالية القرار الوطني، فمن لا يملك قرارا مستقلا لا يمكنه أن يؤسس أو يقود مشروعا وطنيا، كما انه لا يمكن لشعب تحت الاحتلال أن يوجه الاحتلال ومناوراته واعتداءاته في إطار مشروع وطني تحرري يتوسل جميع السبل لتحقيق أهدافه: بالمقاومة حين تكون ممكنة، وبالشكل الملائم لأوضاع المرحلة، وبالمفاوضات والتسوية السلمية عندما تتوفر شروطها. (أبراش 2009، 6)

واخيرا إن من يريد قيادة المشروع الوطني عليه أن يتوسل جميع الطرق السلمية والعسكرية، لكن في إطار استراتيجيتها عمل وطني، إذ لا تناقض بين نهج السلام ونهج المقاومة بمفهومها الوطني الشمولي. ولم يكن الخلل في دعاة السلام كونهم ينشدون السلام والتسوية السلمية، كما لم يكن الخلل في دعاة المقاومة كونهم يتمسكون بالحق في المقاومة، لكن الخلل كان في الانقسام الاستراتيجي بين دعاة السلام ودعاة التسوية، وهو انقسام يؤسس في رأينا على جهل بالسلام وجهل بالمقاومة، ذلك بأن أي حركة تحرر وطني فهي مشروع سلام لأنها تهدف إلى غايات قانونية ونبيلة منصوص عليها في المواثيق الدولية، فهي تعطي الشعوب الحق في تقرير مصيرها، والحق في المقاومة لاستعادة حقوقها، كما أن كل مشروع سلام يتضمن الحق في المقاومة لان امتلاك الحق في المقاومة ومقومات الصمود يعزز موقف المفاوض حتى إن لم يلجأ إلى ممارسة حقه في المقاومة حين الجلوس إلى طاولة المفاوضات. (أبراش 2009، 8)

ولان المشروع الوطني مشروع سلام ومشروع مقاومة، فان الأعداء الراغبين في ضربه وتدميره، إنما يشتغلون على جبهتين: استهداف مشروع السلام الفلسطيني القائم على التسوية السلمية العادلة، واستهداف مشروع المقاومة بمفهومها الاستراتيجي الوطني. أي نهج أو تفكير متعارض ورافض للوحدة الوطنية ولوجود إستراتيجية واحدة للعمل الوطني، كما أن أي نهج أو تصرف يؤثران سلبا في المقاومة بمفهومها الوطني الشمولي، أو يصادران الحق فيها، يعتبران انقساما وخروجا على المشروع الوطني. (أبراش 2009، 9)

الأمر الذي يجعل الحديث عن دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة محل شك، وهذا الخلل الذي جعل انقلاب حماس والانقسام الناتج منه سهلا، فالجغرافيا وإسرائيل كانا خير داعم ومعزز للانقسام. ومن هنا، فان المشروع الوطني المنبثق من تسوية مدريد وأوسلو لا يعني التخلي عن المشروع الوطني كمشروع تحرر وطني، وإنما البحث عن صيغة جديدة له تحرره من الارتهان لإسرائيل. (الطاهر 2012، 115)

ولم يقتصر الانقلاب، ولا الانقسام الناتج منه، وتحول السلطة من سلطة مؤقتة إلى سلطة دائمة بعد أيار 1994، على أهداف المشروع الوطني واليات تحقيقه، بل تجاوز ذلك إلى المسميات. فبحسن نية من بعض الأشخاص، وبسوء نية من آخرين، تم الانتقال من مصطلح حركة المقاومة الفلسطينية والثورة الفلسطينية، وهو التوصيف الذي كان يطلق على الحالة الفلسطينية، إلى مصطلح النظام السياسي الفلسطيني، كأن اعتماد المصطلح الثاني يعني تجاوز مرحلة الثورة والمقاومة والدخول في مرحلة الدولة، ذلك بان للنظام السياسي أسسا ومرتكزات واليات عمل تتعارض مع أسس واليات عمل الثورة وحركة التحرر. وإذا كان لا بد من استعمال مصطلح النظام السياسي الفلسطيني، فنحن نفضل أن نقصره على السلطة الوطنية فقط، لان الحالة الفلسطينية ككل، لا تزال في مرحلة التحرر الوطني. (أبراش 2009، 5)

إذا، نتيجة أخطاء صاحبت ممارسات السلطة وزيادة خضوعها لشروط الاحتلال، وعجزها عن فرض شروط السلام العادل، أصبحت في بعض أوجهها معوقة لانجاز هذا المشروع. فقد بدأت ممهدات الانقسام والانقلاب على المشروع الوطني تتضح في أواسط حزيران 2002، عندما حاصرت القوات الإسرائيلية مقر الرئيس أبو عمار في المقاطعة في 7 حزيران، وعندما ألقى الرئيس بوش خطابا في 14 حزيران 2002، أعلن فيه مقاطعة أبو عمار، وطالب الشعب الفلسطيني بالبحث عن قيادة جديدة. (أبراش 2009، 3) ففي تلك الفترة، لم يكن أبو عمار محاصرا فقط من طرف الجيش الإسرائيلي في المقاطعة، ومن طرف واشنطن سياسيا، ومن جانب دول عربية رفضت السماح له بمخاطبة شعبه والعالم هاتفيا في أثناء عقد قمة بيروت، بل تمت محاصرته داخليا من تيار كان يتشكل بصمت من قيادات جهاز الأمن الوقائي، وقيادات فتحاوية وغير فتحاوية شهرت بابي عمار وشوهت صورته وحاولت أن تلصق به كل سلبيات وأخطاء حركة " فتح" ومنظمة التحرير والسلطة، وبدأت تشكل قيادة بديلة من قيادة أبو عمار ونهجه، قيادة متصالحة مع التوجهات الأميركية والأوروبية وغير متصادمة مع إسرائيل. (أبراش 2009، 7)

المشروع الوطني والأرض والسكان

شكلت الانتفاضة الرد الشعبي على إستراتيجية الرؤية الإسرائيلية للتسوية النهائية، ورفض إسرائيل تنفيذ الاتفاقات الموقعة مع منظمة التحرير الفلسطينية، ومحاولة استبدال ما تبقى من استحقاقات المرحلة الانتقالية بقضايا الحل الدائم، وفرض سياسة الأمر الواقع من خلال الاستيطان، وتهويد القدس وإقصاء قضية اللاجئين عن التسوية، واستبدال مشروع إقامة الدولة الفلسطينية على الأراضي التي احتلتها في حزيران 1967 بسلطة حكم ذاتي تكون محمية إسرائيلية في إطار مجموعة من الكانتونات المعزولة. (زقوت 2002، 42)

كما حملت الانتفاضة في طياتها احتجاجا شعبيا على أداء السلطة وتساؤلا بشأن قدراتها، ضمن أساليب عملها القائمة، على تحقيق المشروع الوطني، وعلى البناء الديمقراطي القائم على بناء واحترام المؤسسة وسيادة القانون والعدالة الاجتماعية. (زقوت 2002، 43)

المشروع الوطني والأرض:

من المعروف أن المشروع الوطني مر بعدة مراحل واتخذ عدة صيغ، فمن المشروع الوطني الذي صاغته بنود الميثاق الأول سنه 1964، إلى المشروع الوطني سنه 1968، والذي يقول بتحرير فلسطين كلها، ورفض قرارات الشرعية الدولية، إلى مشروع الدولة الديمقراطية على كامل التراب الفلسطيني، أي الدولة التي تقبل وجود اليهود المقيمين بفلسطين، وتعتبرهم مواطنين في الدولة الفلسطينية، وهو المشروع الذي تم اعتماده في دورة المجلس الوطني الفلسطيني عام 1971، إلى البرنامج المرحلي سنه 1974،(زقوت 2002، 45) إلى مشروع الدولة المستقلة كما ورد في إعلان الاستقلال سنه 1988، إلى اتفاق أوسلو وخريطة الطريق وتفاهمات انابوليس التي تربط الدولة بالتسوية وبالقبول الإسرائيلي. (أبراش 2009، 12)

وتعرف أهداف المشروع الوطني الفلسطيني بأنها لإقامة دولة فلسطينية مستقلة وذات سيادة على الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ سنة1967، بحيث تكون عاصمتها القدس الشرقية مع عودة اللاجئين الفلسطينيين إلى بيوتهم وبلداتهم. (زقوت 2002، 23)

يعتبر ترسيم حدود متفق عليها أمر في غاية الأهمية للوصول إلى حل قائم على أساس الدولتين. ومنذ عام 1948، تحول الموقف الفلسطيني بشأن الحدود بشكل كبير، فقد كانت الحركة الوطنية الفلسطينية تطالب

بحقها في إقامة الدولة الفلسطينية على جميع أراضي فلسطين التاريخية. لكن منذ عام 1988، وفي سبيل تحقيق سلام ينهي الصراع، ارتضت المنظمة قيام دولة فلسطينية على 22% فقط من أراضي فلسطين التاريخية، وعاصمتها مدينة القدس الشرقية، إي جميع الأراضي التي احتلتها إسرائيل عام 1967، مع الاعتراف بوجود إسرائيل على78% من مساحة فلسطين. (زقوت 2002، 13)

وعلى الرغم من هذا التحول الجوهري في الموقف الفلسطيني، استمرت إسرائيل في مواقفها الرافضة للعودة إلى حدود عام 1967، واستمرت في محاولتها الرامية إلى إعادة ترسيم الحدود بين الأراضي الفلسطينية المحتلة وإسرائيل بخطوات أحادية الجانب من خلال فرض" وقائع جديدة على الأرض" مثل: بناء "جدار الفصل"، وتنفيذ المشاريع الاستيطانية، وكلاهما ينتهكان القانون الدولي.[1]

أما حدود 1967 فأصبحت بعيدة المنال بموافقة أميركية حسب رسالة التطمينات الأميركية لإسرائيل قبل بدء المفاوضات الحالية، وموافقة عربية وموافقة فلسطينية جهارا تتحدث عن استبدال الأراضي ومن الجدير بالذكر أن الرسالة الرئاسية الأميركية في سنة 2004 تتحدث عن ذلك" على ضوء الواقع على الأرض بما في ذلك وجود تجمعات سكانية يهودية كبيرة"، أي أن هناك إقراراً رئاسياً بأن يؤخذ في الحسبان "الواقع على الأرض"، والذي هو واقع يغيره باستمرار مشروع الاستيطان الديناميكي. (الطاهر 2012، 13)

أما الدولة فصار واضحاً أن إسرائيل لن تقبل بها، حتى بحدود مقبولة بالنسبة لها إلا بعد الانتقاص من معظم مكونات سيادتها) التسلح، بناء الأحلاف السيطرة على الأجواء، السيادة على المعابر الحدودية، إلخ) فقد تسارعت عملية التهويد إلى أن وصلت إلى واقع أصبحت فيه القدس الشرقية أحياء منفصلة ومحاصرة داخل "الإنتربول" اليهودي. وإذا أخذنا التزام الراعي الأمريكي بشأن الوقائع على الأرض) والتي قَبل أن يعمل بموجبها المفاوض الفلسطيني) ، فكيف سيحظى الفلسطينيون بالقدس، وحتى لو وافق الفلسطينيون على جميع القضايا وقبلوا بجميع التنازلات، فإن إسرائيل تطالب أيضاً بالاعتراف بها دولة يهودية. (الطاهر 2012، 14)

[1] – حدود الدولة الفلسطينية، دائرة شؤون المفاوضات، منظمة التحرير الفلسطينية، http://www .nad.org/a template .phd?id=17

فقد تأثر الموقف الفلسطيني في وجود المشروع الوطني الفلسطيني على الأرض بالمؤثرات الأمريكية فقد أفرزت الإدارات الأمريكية حيزاً كبيراً للشرق الأوسط بشكل عام، وللقضية الفلسطينية بشكل خاص، خاصة بعد توقيع اتفاق أوسلو وانتهاء المرحلة الانتقالية التي كانت مقررة عام 1999 والتي اعتبرها الفلسطينيون أساساً للعملية السلمية وأملوا أن تفضي إلى إقامة الدولة الفلسطينية خاصة أن اتفاقية أوسلو لم تتضمن بنداً يتعلق بإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة. (نعيرات) ويشار إلى أن السياسة الأمريكية قبل أوسلو كانت في الغالب ضد قيام دولة فلسطينية وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى المبادرة التي أطلقها الرئيس الأمريكي رونالد ريغان بتاريخ 1982/9/2 عقب الحرب اللبنانية وتضمنت موقفه من إقامة الدولة حيث صرح في البند الأول منها أنه "لا دولة فلسطينية في الضفة الغربية لنهر الأردن وقطاع غزة، يبدو واضحاً لي أن السلام لا يمكن تحقيقه بإنشاء دولة فلسطينية مستقلة في الضفة الغربية وقطاع غزة". ومن جملة ما ذكره في مبادرته أن إسرائيل لا يحق لها ضم الأراضي المحتلة ويجب عليها تجميد المستوطنات الجديدة في الأراضي العربية المحتلة. (الهور 1986، 216)

منذ أن أكدت الولايات المتحدة في عهد الرئيس السابق جورج بوش اهتمامها بإقامة دولتين إحداهما إسرائيلية والأخرى فلسطينية، كحل للصراع بين الفلسطينيين والإسرائيليين، تعرض مفهوم الدولة الفلسطينية لغموض شديد بسبب تباين الرؤى بين الأطراف المعنية حول المقصود بهذه الدولة، فإذا بنا أمام طروحات مختلفة بين دولة ممسوخة أو منقوصة السيادة أو ذات سيادة وقابلة للحياة أو قابلة للحياة دون سيادة. ولعل الزخم الأمريكي الذي أحاط بحل الدولتين هو الذي أعطى دافعاً قوياً لدى كل الأطراف الأخرى المعنية للتجاوب مع الفكرة من حيث المبدأ، ولكن كل الأطراف بما فيها الولايات المتحدة ذهبت إلى تفسير يرضيها وظلت تتعامل بهذا التفسير دون أن تدخل في صدام مباشر مع المخالفين لها في الرأي، مما جعل المفهوم بمثابة طائر غير محدد الهوية يجوب الفضاء دون أن يستقر له حال أو تتضح له هوية. (عبد العاطي 2010)

مما لا شك فيه أن سياسة كلينتون المنحازة لإسرائيل أفقدت أمريكا ثقة الفلسطينيين بشكل خاص والعرب عموماً بنزاهة الولايات المتحدة الأمريكية ونما الشعور بالعداء تجاه الولايات المتحدة وترك إرثاً يتمثل بمشكلات كبرى للدبلوماسية الأمريكية في إدارة جورج بوش الابن. (موقع الرأي 2009)

وفي رسالة التطمين التي أرسلها جورج بوش لأرئيل شارون في 2002 وعرضها في 24 حزيران 2002 شدد بوش على قيام دولتين كمدخل إلى "خارطة الطريق" وأكد في ذات السياق على التزام أمريكا بأمن إسرائيل من خلال حدود آمنة وقوة رادعه، وأشارت الرسالة بوضوح إلى أن إسرائيل تحصل على حدود آمنة معترف بها دولياً طبقاً للقرارين 242 و338 مع الأخذ بعين الاعتبار الوقائع على الأرض التي تتضمن المراكز السكانية القائمة مما يجعل العودة الكاملة والشاملة لخطوط 1969 أمراً غير ممكن حيث "لا وصول إلى اتفاق على الوضع النهائي ألا على أساس تغييرات متبادلة متفق عليها تعكس هذه الوقائع". وقد أشارت الرسالة إلى أن الرئيس بوش يؤيد دولة فلسطينية قابلة للحياة والبقاء ومتواصلة جغرافياً وذات سيادة تحكمها مؤسسات ديمقراطية. أما فيما يتعلق باللاجئين أشار بوش إلى توطين اللاجئين في دولة فلسطين وليس في إسرائيلي. (خليفة 2004)

ويتلخص الموقف الفلسطيني من الأرض بأنه يرى إن سياسية إسرائيل تهدف إلى إقامة المشاريع الاستيطانية التي تؤدي إلى تغير وضع الأراضي الفلسطينية المحتلة من الناحيتين، المادية والديمغرافية بهدف الحيلولة دون عودتها للفلسطينيين. والى وضع يدها على الأراضي والموارد الطبيعية، في ذات الوقت الذي تعمل فيه على عزل الفلسطينيين في جيوب تفتقر القدرة على البقاء، وتشهد تقلصا متواصلا في مساحتها. ناهيك عن فصل القدس الشرقية عن بقية الأراضي الفلسطينية المحتلة. وقطع التواصل الجغرافي بين التجمعات السكانية الفلسطينية، وتقييد قدرة الاقتصاد الوطني الفلسطيني على البقاء والنماء. وعلاوة على ذلك تفرض المستوطنات الإسرائيلية أكبر تهديد على الإطلاق أمام إقامة دولة فلسطينية مستقلة، وبالتالي أمام أي إمكانية للتوصل إلى سلام عادل ودائم بين الإسرائيليين والفلسطينيين. وحسب قواعد القانون الدولي تعتبر المستوطنات الإسرائيلية غير شرعية تنص الفقرة السادسة من المادة 49 من اتفاقية جنيف الرابعة التي صادقت عليها اسرائيل في عام 1951، على انه "لا يجوز لدولة الاحتلال أن ترحل أو تنقل جزءا من سكانها المدنيين إلى الأراضي التي المحتلة".

حيث دعت منظمة التحرير إسرائيل إلى إزالة مشاريعها الاستيطانية، وجبر الضرر الذي سببته أعمالها الاستيطانية في الأراضي المحتلة. وقد اثبت "فك الارتباط" الأحادي الجانب الذي نفذته إسرائيل عام 2005 على قطاع غزة، إن "الوقائع التي خلفتها إسرائيل على الأرض" ليست دائمة ولا ثابتة، بل انه يمكن إزالتها خلال فترة زمنية تقل بكثير عن الفترة التي استغرقها إنشاؤها إذا ما توفرت السياسية المطلوبة لتحقيق هذا الأمر. (دائرة شؤون المفاوضات 2023)

المشروع الوطني والسكان:

رفض الفلسطينيون مقترحات اللجنة الملكية في شأن التقصي والترحيل، فقد رفضتها بشدة قطاعات الرأي العام الفلسطيني كلها، واعتبرتها مؤامرة صهيونية لا لتجريد بعض الأفراد العرب من ممتلكاتهم وطردهم منها فحسب، بل لتعميم التجريد والطرد على شعب بأكمله. (دائرة شؤون المفاوضات 2023) وقد عجل الخطر في اضطرام شعلة المقاومة الشعبية العربية، وجعل الفلاحين الفلسطينيين من أهم حملة الانتفاضة في الريف لكن، من وجهة النظر الصهيونية، أجازت اللجنة الملكية الحلم الذي طالما راود الصهيونيين بترحيل العرب من الدولة اليهودية الموعودة. وقد علق بن غورين، رئيس الوكالة اليهودية واهم زعماء الييشوف، أهمية حاسمة على فكرة الترحيل القسري. فقد كتب في يومياته بتاريخ ١٢ تموز ١٩٣٧: "إن ترحيل العرب قسرا من أودية الدولة اليهودية المقترح قد يمنحنا شيئا لم يكن لدينا قط" جليلا خاليا من السكان العرب". (شاريت 1974، 297-299) وأضاف "يجب أن نعد أنفسنا لتنفيذ الترحيل". (Teveth 1985, 182) وقد كان بن غوريون مقتنعا أيضا بأنه قل من كان من العرب الفلسطينيين مستعدا للانتقال "طوعا" إلى شرق الأردن، هذا إن وجد أحد أصلا. ومع ذلك كان لا بد من وضع البنود "القسرية" موضع التنفيذ في المستقبل. ففي رسالة مهمة إلى ابنه عاموس الذي كان في ٥ تشرين الأول ١٩٣٧ في السادسة عشرة من عمره، كتب بن غوريون "لا بد من أن نطرد العرب ونستولي على أماكنهم. وان نستعمل القوة إذا اضطررنا إلى ذلك لا لتجريد عرب النقب وشرق الأردن من ممتلكاتهم بل لضمان حقنا في الاستيطان في هذه الأماكن وذلك عندما تتوفر لدينا القوة". (McDowall 1989, 198)

ولكن اخفقت السياسية العربية منذ البداية والى اليوم في التصدي لسياسة الهجرة اليهودية إلى فلسطين وما رافقها من تنفيذ المخطط الصهيوني الاستيطاني، وهو ما افرز وضعا معقدا وزرع قنابل موقوتة في طريق التعايش السلمي بين الشعبين المتجاورين: الفلسطيني والإسرائيلي، فلم يعرف التاريخ عبر حقبة طويلة هذا الوضع الشاذ الناشئ عن سياسة الهجرة والاستيطان. ملايين من الفلسطينيين المشردين يعيشون في المخيمات في الأقطار العربية المجاورة، ومستوطنات إسرائيلية يحميها السلاح وتعيش مستقلة داخل أراضي الحكم الذاتي وفي علاقة عدائية مع الشعب الفلسطيني، كذلك من الموضوعات التي أخفق العرب في الإفادة منها لفضح الوجه الحقيقي للحركة الصهيونية وتعاون قادتها مع النازيين على حساب اليهود الضعفاء وهو تعاون لم يعد محل شك بعد إن كشفته الوثائق الثابتة. (أبو بكر 1997، 42)

وفي أوائل الانتفاضة، عندما كان الفلسطينيون من مواطني إسرائيل يعبرون عن دعمهم لإخوانهم في الضفة الغربية وغزة، حذرهم الرئيس حاييم هرتسوغ "من فصل جديد في المأساة الفلسطينية". وهو تهديد ضمني بالطرد. وقد أنذر زعيل هرتسوغ، رابين (وزير الدفاع يومها، فلسطيني الأراضي المحتلة عام 1948 قائلا: "يجب أن تظلوا كما كنتم حتى اليوم، موالين في الماضي البعيد عرفتم المأساة، وخير لكم ألا تعودوا إلى تلك المأساة".(McDowall 1989, 189) ولا يخفى على أحد ما ينطوي عليه إنذار رابين. فرابين نفسه قد قام بمعاونة يغال الون، بتنفيذ اوامر بن غوريون بطرد 10,000 الى 70،000 نسمة من سكان اللد والرملة سنه 1948. (مصالح 1991، 19)

ان عودة حزب العمل الى سدة الحكم ساهمت في تعزيز التأييد الشعبي لفكرة الترحيل في السنوات الاخيرة الماضية. إن خطته السياسية تقوم، بصوره أساسية، على فكرة "الخطر السكاني" أي الخوف من أن يصبح العرب أكثرية إذا ما أصرت اسرائيل على ضم الاراضي المحتلة. بيد أن فهم الرأي العام اليهودي الإسرائيلي لهذه الفكرة العنصرية لا يرجح، بالضرورة، الميل إلى الحل الوسط الإقليمي. بل إن السكان في إسرائيل أميل إلى الاستنتاج أن الفلسطينيين يجب أن يطردوا، أو أنهم يجب ألا يمنحوا الجنسية الإسرائيلية، وهذا بعبارة أخرى، تدعيم لنظام "الأبارتهايد" في الأراضي المحتلة.

وبعد مؤتمر مدريد عقدت مفاوضات بين الفلسطينيين والإسرائيليين في واشنطن حول الحكم الذاتي. لكن هذه المفاوضات ظلت تراوح مكانها لرفض إسرائيل مناقشة الأمور الجوهرية فيه. وبعد مفاوضات سرية في أوسلو وقعت (م.ت.ف) وإسرائيل على إعلان المبادئ عام 1993 واتفاقية غزة وأريحا أولا عام 1994، والتي قسمت الأراضي الفلسطينية إلى مناطق (A وB وC)، أدت إلى الانسحاب من مناطق في قطاع غزة وإعادة الانتشار على ثلاثة مراحل في الضفة الغربية بهدف توسيع الحكم الذاتي في المناطق المأهولة بالسكان.

وبعد فشل مفاوضات كامب ديفيد واندلاع انتفاضة الأقصى، أخذت الحكومة الإسرائيلية بقيادة ارئيل شارون في عام 2002 قرارا بإقامة الجدار الفاصل في الضفة الغربية من اجل حشر الفلسطينيين داخل الجدار في أية تسوية مستقبلية.

ومنذ البداية نفت إسرائيل أن للجدار أهدافا سياسية وادعت أن أهدافه أمنية فقط. لكنها عادت وأكدت على لسان رئيس وزرائها يهود أولمرت أن الجدار هدفه النهائي هو ترسيم الحدود من طرف واحد والتخلص من حكم السكان الفلسطينيين. (المصري 2007، 16)

النتائج والاستنتاجات:

- أن هناك شبه إجماع وطني على ماهية هذا المشروع والذي يتمثل في حق العودة وتقرير المصير وإقامة الدولة الفلسطينية وعاصمتها القدس، وأن تعدد التباينات والاجتهادات وكثرتها حول ماهية المشروع الوطني لا يلغي وجوده فعلياً، لأنه لا يوجد فكر وطني بدون مشروع وطني وتنحصر نقاط الخلاف حول المشروع الوطني في القضايا التالية (المحددات الجغرافية، المحددات السياسية آليات التنفيذ واستراتيجية العمل، مرجعيته القانونية، وارتباطاته بالمشاريع والمحاور الإقليمية والدولية.
- تعددت الآراء والمفاهيم المستخدمة للتعبير عن المشروع الوطني الفلسطيني بسبب التغيرات التي طرأت على المشروع الوطني من حيث النطاق الجغرافي واستراتيجيات العمل لإنجازه من فترة زمنية لأخرى، واختلاف الأيديولوجيات المعبرة عنه والمتغيرات الإقليمية والدولية، ولكن يمكن تعريفه: " إقامة الدولة الفلسطينية المستقلة في حدود 1967 وعاصمتها القدس الشريف وحق العودة وتقرير المصير". وبناء عليه، سيتم التعرف على ماهية المشروع الوطني.
- أبرز العوامل الداخلية المؤثرة على المشروع الوطني الفلسطيني، هي عدم وضوح معالم المشروع الوطني الفلسطيني وهو أساس أزمة السياسة الفلسطينية والأزمة الوجودية للشعب الفلسطيني، وهذا يدل على أن ا زمة التمثيل والتنظيم السياسي وإعادة بناء منظمة التحرير، والانقسام الآخذ في التجذر بين أجزاء الشعب الفلسطيني، ليسا مرتبطتين بالطمس المتسارع لمعالم المشروع الوطني الفلسطيني الذي بدأ بالعودة والتحرير، وانتهى إلى ما نحن عليه اليوم من ميليشيات تعاني التناقض الداخلي الواضح حتى للمفاوض الفلسطيني نفسه.
- أبرز العوامل الخارجية المؤثرة بالمشروع الوطني، مواصلة الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة سياسة فرض الحقائق على الأرض من خلال مصادرة الأراضي وعزلها، وتوسيع الاستيطان وتكثيفه، وفصل القدس عن بقية الأراضي الفلسطينية المحتلة، عدم وجود أي أفق لحل سياسي على المدى المنظور، وغياب استقلالية القرار الوطني، وعجز الفلسطينيون أيضا عن تذليل الخلافات بينهم، وافتقار نظامهم السياسي إلى التماسك.

- هروب إسرائيل من استحقاقات إقامة الدولة الفلسطينية مستغلة بذلك الانقسام الذي وجدت فيه إسرائيل فرصة سانحة.
- مخاطر كبيرة على مستقبل المشروع الوطني وفرص الخلاص متوفرة، حتى الآن لكنها أخذه بالتضاؤل بكل أسف، وسيستمر الحال على هذا المنوال طالما بقيت الأجندات الخارجية تدفع باتجاه الانقسام، وتسعى إلى استغلاله واستخدامه كوسيلة للضغط والابتزاز من جميع الأطراف الفلسطينية.

التوصيات:

- العمل على توليد مشروع وطني جامع، أو على الأقل ربط مشروع الدولة المستقلة بمشروع رؤية سياسية مستقبلية تضمن إعادة الاعتبار للتطابق بين قضية فلسطين وارض فلسطين وشعب فلسطين وحركته الوطنية.
- مطالبة الفلسطينيين بحقوقهم كبشر بالحرية والكرامة والعدالة والمساواة في فلسطين كلها مفاوضه إسرائيل ومقاومتها، علما أن ذلك لا يتعارض بل يتناسب مع القيم العالمية، وحقوق الانسان وقرارات الشرعية الدولية.
- العمل على رؤية تضمن وحدة الشعب الفلسطيني ووحدة مصيره، فضلا عن انه يطرح التحدي على إسرائيل بين اعتبارها مجرد دولة استعمارية واستيطانية وعنصرية ودينية تسير عكس عجلة التاريخ، وبين هذا المشروع الوطني الديمقراطي التحرري الذي يتناسب مع المعايير والقيم العالمية وحركة التاريخ.
- تعزيز الهوية الوطنية لا تذويبها، وترسيخ وحدة الشعب الفلسطيني، لا تفكيكها، لأنه من دون هذا وذاك لا يمكن اعتبار أي شيء انجازا مهما كان أمره.
- تأسيس أي رؤية سياسية، وأي خيار سياسي، على الحقيقة والعدالة، وعى متطلبات حل المسالتين الفلسطينيين والإسرائيلية والمطابقة بين قضية فلسطين وشعب فلسطين وارض فلسطين، وعلى الصعيد المستقبلي.
- توليد استراتيجية فلسطينية جديدة، أكثر مواءمة لأوضاع الشعب الفلسطيني والمعطيات المحيطة به.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

- **أبراش، إبراهيم. 2012. *المشروع الوطني الفلسطيني من استراتيجية التحرير إلى متاهات الانقسام*. القدس: دار الجندي للنشر والتوزيع.**
- **أبراش، إبراهيم. 2009. "جذور الانقسام الفلسطيني ومخاطرة على المشروع الوطني". *مجلة الدراسات الفلسطينية* 20، عدد. 78 (ربيع): 6.**
- **أبراش، إبراهيم. 2009. "سياسات–المشروع الوطني الفلسطيني: التباسات التأسيس وتحديات التطبيق ". *مجلة سياسات*، عدد. 8 (ربيع): 33.**
- **أبو بكر، توفيق. 1997. *حوارات استراتيجية–مائة عام على الصهيونية –شهادات على القرن –*. مركز جنين للدراسات الاستراتيجية.**
- **أبو عمرو، زياد. 2006. "مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني". *مجلة رؤية*، عدد. 29–30: 94.**
- بدوان، عصام. 2005. *الدولة الفلسطينية في فكر ياسر عرفات*، المؤتمر العلمي، "ياسر عرفات ذاكرة وطن ومسيرة شعب".
- **جقمان، جورج، عبد الستار قاسم، كميل منصور، رائف زريق، هاني المصري. 2007. "مصير المشروع الوطني الفلسطيني في ظل الانقسام الثنائي المستفحل"، *مجلة الدراسات الفلسطينية* 18، عدد. 71 (صيف): 25.**
- **جقمان، جورج. 2006. "مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني". *مجلة رؤية*، عدد. 29–30: 81.**
- حمد، غازي. 2008. *دور الإعلاميين المثقفين في الحوار واستعادة الوحدة الوطنية*. مركز المسحال الثقافي.
- خليفة، نبيل. 2004. من هنري كيسنجر الى جورج دبليو بوش، الوسط، رؤية أمريكا للحدود واللاجئين، 26 (نيسان)، موقع نادي الفكر العربي: http://webcache.googleusercontent.com/search
- روحانا، نديم. 2014. "المشروع الوطني الفلسطيني، نحو استعادة الإطار الكولونيالي الاستيطاني". *مجلة الدراسات الفلسطينية*، عدد. 97 (شتاء): 18.

- روحانا، نديم. 2013. "المفاوضات وأزمة المشروع الوطني". *مجلة الدراسات الفلسطينية*، عدد. 96 (خريف): 12.
- **زقوت، جمال. 2002. "الانتفاضة وشروط انجاز المشروع الوطني، الاجتياح الإسرائيلي". *مجلة الدراسات الفلسطينية 13*، عدد. 51 (صيف): 42.**
- **شاريت. 1974. بن–غوريون "مذكرات" (بالعبرية)، تل ابيب: عام عوفيد 1974.**
- شعبان، خالد. 2001."دور الأحزاب والحركات العربية لفلسطيني 1948 في النظام السياسي الاسرائيلي1997-1995". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الدول العربية/معهد البحوث والدراسات السياسية.
- الطاهر، ماهر. 2012. *أزمة المشروع الوطني الفلسطيني والآفاق المحتملة*. لبنان: ورقة عمل: رؤية الجبهة الشعبية لتحرير فلسطين لأزمة المشروع الوطني الفلسطيني.
- عبد العاطي، محمد. 2010. الدولة الفلسطينية ضجيج بلا طحين، إسلام ويب، 18 (شباط). http://www.islamweb.net/media/index.php?page=article&lang=A&id=156707
- العوض، وليد. 2008. *خطر الانقسام على المشروع الوطني الفلسطيني*، رام الله: معهد ماس.
- عبد المجيد، وحيد. 1994. *القضية الفلسطينية من الكفاح المسلح إلى غزة أريحا 1994*. مصر: دار القارئ العربي.
- المصري، هاني. 2023. *قراءة في الخيارات والبدائل الاستراتيجية*، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار والديمقراطية.
- موسى، شحادة. 2014. *المشروع الوطني الفلسطيني: تعريف وإعادة تعريف*.
- المصري، هاني. 2007. "المشروع الوطني الفلسطيني في خطر". *مجلة الدراسات الفلسطينية 18*، عدد. 70 (ربيع): 53.
- مصالح، نور الدين. 1991. "التصور الصهيوني لـ" الترحيل 2"، *مجلة الدراسات الفلسطينية*، عدد. 7 (صيف): 19.
- نعيرات، رائد. السياسة الأمريكية تجاه الدولة الفلسطينية (1993-2005)، مدونة جامعة النجاح. http://blogs.najah.edu/staff/emp-2402/article/article-5/file/---.pd

- **هلال، جميل. 2006. "مستقبل المشروع الوطني الفلسطيني". *مجلة رؤية*، عدد. 29–30: 79.**
- **هلال، جميل. 1998. "أبعاد مأزق المشروع الوطني الفلسطيني بعد أوسلو". *مجلة الدراسات الفلسطينية 9*، عدد. 36 (خريف): 17.**
- الهور، منير، الموسى، طارق. 1986. *مشاريع التسوية الفلسطينية للقضية الفلسطينية 1985-1947*. عمان: دار الجليل للنشر.
- حدود الدولة الفلسطينية، دائرة شؤون المفاوضات، منظمة التحرير الفلسطينية: http://www .nad.org/a template .phd?id=17
- الإدارة الأمريكية الجديدة إدارة المهمات الصعبة، موقع الرأي، شباط (2009). http://www.arraee.net/arraeelatest/arraee_82-83/2782.html
-
- المستوطنات، منظمة التحرير الفلسطينية، دائرة شؤون المفاوضات، 2023: http://www.plo.ps/category/86/1/

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Easton. David. 1965. A framework for political Analysis. Engle wood cliffs, N.J: prentice-hall.Inc.
- McDowall. David. 1989. Palestine and Israel. London.
- Teveth. Shabti. 1985. Ben-Gurion and the Palestinian Arabs. Oxford : Oxford University Press.

دور السياسات الأكاديمية في تحقيق الاداء العالي : دراسة تطبيقية في جامعة الاستقلال

أ. دعاء نعيم حسين عفالقه

د. زكي عبد المعطي أبو زيادة

جامعة الاستقلال، أريحا_ فلسطين

The role of academic policies in achieving high performance: an applied study on the Al-Istiqlal University

الملخص

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق السياسات الأكاديمية في جامعة الاستقلال وكذلك التعرف إلى مستوى الأداء العالي فيها، وتحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق السياسات الأكاديمية والاداء العالي ، وبيان مدى تأثير تطبيق السياسات الأكاديمية في تحقيق الاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما اعتمدت الداسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومعالجتها إحصائياً، وتم التوصل الى النتائج التالية: الى ان مستوى واقع تطبيق السياسات الاكاديمية في جامعة الاستقلال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، كذلك أيضا ظهر أن مستوى الاداء العالي في جامعة الاستقلال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات الأكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات الاكاديمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، وأثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية)، وأيضاً أثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية). وفي ضوء النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز دور السياسات الاكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) في تحقيق الاداء العالي في جامعة الاستقلال.

الكلمات المفتاحية: السياسات الاكاديمية، السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية، الاداء العالي، جامعة الاستقلال.

Abstract

The researcher used a descriptive-analytical approach in conducting the study. She also utilized a questionnaire as a data collection tool, processed statistically. The following results were obtained: the level of implementation of academic policies at Al-Istiqlal University is moderate from the participants' perspective. Additionally, it was found that the level of high performance at Al-Istiqlal University is also moderate from the participants' perspective. The study proved the existence of a positive correlational relationship between academic policies in their various dimensions (educational policies, training policies, research policies) and high performance among the faculty members at Al-Istiqlal University. The research also demonstrated a positive impact of academic policies on high performance from the perspective of the faculty members at Al-Istiqlal University. Additionally, the study showed no statistically significant differences in the average response of the participants regarding academic policies attributed to personal and functional variables (gender, age, years of service, academic rank). Furthermore, the study also indicated no statistically significant differences in the average response of the participants. Based on the results, a set of recommendations has been formulated to enhance the role of academic policies in their various dimensions (educational policies, training policies, research policies) in achieving high performance at Al-Istiqlal University.

Keywords: Academic Policies, Education Policies, Training Policies, Research Policies, High Performance, Al-Istiqlal University.

المقدمة:

لا يمكن لأي مجتمع من المجتمعات أن يقوم بتطوير مستقبل أبنائه دون أن تكون له سياسة تعليمية مستقرة، وواقعية، ومرنة، وناجحة، وقائمة على مقومات وأسس علمية موضوعية، مستمدة من فلسفة مجتمعه ومنسجمة مع مبادئه وقيمه، فالسياسة التعليمية تستمد شرعيتها من النظام العام في المجتمع وترتبط بعمليات النظم التعليمية كونها الخريطة العامة للتعليم (حمراوي، وبرغل، 2023)، وتعتبر السياسات الأكاديمية جزء من السياسات العامة ومشروع وطني وحكومي، لنهوض بالعملية التعليمية ، من خلال وضع الأطر اللازمة لأنظمة التعليم ؛ لما لتعليم أهمية بالغة في تحقيق التنمية المجتمعية والتنمية البشرية، وبهذا تعتبر سياسة إصلاح للفرد و المجتمع على حد سواء (يعتبر التعليم الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة)؛ أي لا بد من وضع السياسة التعليمية في ضوء خطط التنمية الشاملة لجميع القطاعات فلا بد من ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة بحيث تكون أهداف السياسة التعليمية متكاملة مع الاهداف السياسة والاجتماعية والاقتصادية للدولة (فره، وآخرون، 2021).

كما ان لا بد من التحديث المستمر والتطوير وإعادة النظر في السياسات الأكاديمية التي تدعم السياسات التعليمية والتدريبية والبحثية واستمرار مراكز التعليم والجامعات من تقديم خدماتها ،على الرغم للتغيرات المستمرة والظروف المستجدة التي تواجه العملية الأكاديمية من التغييرات التكنولوجيا مثلاً الامر الذي يتطلب إدخال التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم لما لها من أثار لإيجابية على نتائج العملية التعليمية . كما يتوجب مرونة تلك السياسات التعليمية لتكييف مع الظروف والوضع الراهن ، وقد تبين ذلك من خلال التوجه نحو التعليم الإلكتروني في فترة انتشار فيروس كورونا خلال عام 2020 وكذلك في ظل الأحداث الراهنة في فلسطين من إغلاق الطرق وكثرة الحواجز التي ترتب عليها إعاقة وصل كل من الكادر الأكاديمي لمواقع عملهم في الجامعات، والطلاب فكان هنا لا بد من اللجوء لتعليم الإلكتروني، وغيرها من المتغيرات التي تواجه الدولة والمجتمع بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص.

تسعى المنظمات بصورة مستمرة إلى تحقيق ابداع الموارد البشرية مهما اختلف قطاع عملها سواءً كان إنتاجيا أو خدمياً، والاهتمام بالاختيار الصحيح لمواردها البشرية ، كونها دالة تستوضح بها مستوى إمكانياتها وقدراتها وموقعها ومدى قدرتها في مواجهة التحديات البيئية، ووضع خططها ورسم استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرسومة(محمد، وطه، 2023).

وتعد الجامعة إحدى الدعامات الرئيسية التي يرتكز عليها تقدم المجتمع ونموه، وذلك لأنها المؤسسة العلمية الاكاديمية التي تعمل على تطوير الموارد البشرية وتزود جميع المؤسسات الاخرى بكافة التخصصات والكوادر البشرية اللازمة

لمتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع (فره، وآخرون، 2021). حيث أن وجود سياسات أكاديمية كفؤة وواضحة و يتم تطبيقها كما هو مفروض، الأمر الذي يؤدي إلى تمكن الجامعات الحكومية الفلسطينية من تحسين أدائها وتحقيق الأداء العالي، حيث يعد الأداء العالي من المفاهيم الحديثة، وقد عُرف على أنه "مجموعة من الممارسات والإجراءات داخل المؤسسة الجامعية، التي تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتزيد من قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تمكين الموارد البشرية واندماجهم، وتحفيزهم، وتحسين مهاراتهم والتزامهم ومرونتهم داخل المؤسسة ؛للوصول إلى أعلى أداء ممكن" (عبد العال، 2022).

مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

يتطلب إحداث التنمية في قطاع التعليم وجود عمل مؤسسي متميز يتبنى سياسات وإجراءات فعالة لمواجهة المتغيرات المستجدة، فهذا يتوجب على صانعي القرارات لخلق وصنع سياسات أكاديمية تشمل السياسات التعليمية والسياسات التدريبية والبحثية ، بحيث تكون قادرة على مواجهة الأزمات في الوضع الراهن وحل المشكلات بطريقة مبتكرة ؛مما يحسن أداء الأفراد و الجامعات مما يؤدي لرفع جودة النظام التعليمي في الجامعات الحكومية وكذلك تحسين جودة المخرجات وبالتالي يؤدي إلى الحفاظ على بقاء الجامعة وسمعتها واستمرارها في تقديم خدماتها، وبالإضافة إلى ذلك فإن من معايير تقييم الجامعات مدى اهتمامها ودعمها للبحث العلمي. كذلك فإن الأخذ في أبعاد الأداء العالي (تقييم الأداء، خصائص التقنية، جودة الحياة الوظيفية و الثقافة التنظيمية) وغيرها من الأبعاد تلعب دور في جودة الجامعات ومخرجاتها .

و بناءً عما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في وضوح الدور الذي تؤديه السياسات الأكاديمية لتحقيق الأداء العالي بأبعاده المختلفة وبالتالي سيؤثر على جودة الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية ومنها جامعة الاستقلال، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور السياسات الأكاديمية في تحقيق الاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق السياسات الأكاديمية في جامعة الاستقلال؟
2. ما مستوى الأداء العالي في جامعة الاستقلال ؟

3. ما مدى طبيعة العلاقة بين تطبيق السياسات الأكاديمية والاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال ؟
4. ما مدى تأثير تطبيق السياسات الأكاديمية في تحقيق الاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال ؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع تطبيق السياسات الأكاديمية في جامعة الاستقلال.
2. التعرف إلى مستوى الأداء العالي في جامعة الاستقلال.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق السياسات الأكاديمية والاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
4. بيان مدى تأثير تطبيق السياسات الأكاديمية في تحقيق الاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
5. تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة لتطوير و تحسين إجراءات عملية تطبيق السياسات الأكاديمية لتحقيق الاداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي :

أولاً: الأهمية العلمية

- تكمن أهميته في حداثة وديناميكية الموضوع فمن جهة يعتبر مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الحديثة، ومن جهة أخرى أصبح موضوع السياسات الأكاديمية موضع اهتمام الباحثين و ذلك نظراً لأهمية التعليم وأثره على المجتمع، والتغيرات المستمرة التي يتوجب مواكبتها والتكيف معها لتقديم مخرجات تتناسب مع متطلبات العصر وحداثته. حيث تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية– في حدود علم الباحث– التي اختبرت بشكل تجريبي قياس دور السياسات الأكاديمية في تحسين الأداء العالي وبالأخص في قطاع التعليم العالي في أنموذج فرضي واحد، مما تسهم بفتح آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين في المستقبل للمزيد من الدراسة والتحليل.

ثانياً: الأهمية العملية

- تكمن أهمية الدراسة العملية في تقديم التوصيات المتعلقة بتحقيق الأداء العالي في جامعة الاستقلال من خلال تحسين السياسات الأكاديمية.
- كما أن هذا الدراسة ستفتح أفق جديدة أمام الباحثين والمعنين للقيام ببحوث أخرى حول الموضوع.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات الأكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية ، السياسات التدريبية ، السياسات البحثية وي) و الأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

و ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات التعليمية والأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات التدريبية والأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات البحثية والأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

الفرضية الرئيسة الثانية

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) لأبعاد السياسات الأكاديمية (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

و ينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات التعليمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات التدريبية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) السياسات البحثية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

الفرضية الرئيسة الثالثة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) حول أبعاد السياسات الأكاديمية(السياسات التعليمية ، السياسات التدريبية ، السياسات البحثية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية)".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) حول الاداء العالي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية).

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع دور السياسات الاكاديمية في تحقيق الاداء العالي :دراسة تطبيقية على العاملين الاكاديميين في جامعة الاستقلال.

الحد الزماني : تم إجراء هذه الدراسة على جامعة الاستقلال في العام الدراسي 2024/2023.

الحد المكاني: جامعة الاستقلال.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

الإطار النظري

المتغير المستقل

السياسات الاكاديمية:

السياسة العامة تمس كافة نواحي الحياة الاجتماعية و السياسة و الاقتصادية كما تمس جميع أفراد المجتمع، ولذلك تدرك الحكومات في ظل مختلف الأنظمة السياسية أنها بحاجة لدعم ومساندة شعوبها في اتخاذ القرارات وما تنفذه من أعمال ولكي يتحقق ذلك تسعى الحكومات لحل مشاكل المواطنين والاستجابة لمطالبهم من خلال برامج العمل، أي السياسات العامة التي تتبناها في حين أن فشل هذه السياسات العامة تعني عدم قدرة هذه الحكومات على حل مشاكل مواطنيها مما قد يؤدي إلى حالة عدم الرضى الشعبي الذي قد يؤدي إلى ثورة تلك الشعوب على أنظمتها السياسية للإطاحة بها (حسين، 2018).

عند النظر في الأدبيات والدراسات السابقة فيما يتعلق بالسياسات العامة فقد تبين تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم السياسة العامة كونه إحدى مصطلحات العلوم الاجتماعية، وسنذكر جملة من التعريفات:

تعريف (جابريل الموند G.Almond) للسياسة العامة على انها :"محصلة عملية منتظمة من تفاعل المدخلات من مطالب ودعائم مع المخرجات من قدرات وقرارات وسياسات للتعبير عن اداء النظام السياسي في قدراته(الاستراتيجية و التنظيمية و التوزيعية و الرمزية و الاستجابة و الدولية) من خلال قرارات والسياسات المتخذة" (حسين، 2018). فيما عرف فطايمية السياسة العامة على أنها :" برنامج عمل هادف أو سلسة من القرارات تتخذها الحكومة أو هيئة معينة، تتعلق بمجال معين كالتعليم ، الصحة ، لأجل معالجة القضايا والمشاكل المجتمعية الآنية والمستقبلية" (فطايمية، 2017). وكذلك عرفت السياسة العامة بأنها :"عملية التفكير في مواجهة المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق المصلحة العامة" (خطاب، وفرج، 2023).

في ضوء هذا المنظور، فقد تم قياس السياسات الأكاديمية من خلال ثلاثة أبعاد هي: السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية.

البعد الأول: السياسات التعليمية

السياسة التعليمية هي سياسة متفرعة من السياسة العامة للدولة وهي عبارة عن عدة قرارات خاصة بالقطاعات المختلفة في المجتمع وهي تقوم بدورها بانعكاس آراء وأفكار الدولة، وما تريد تنفيذه من أهداف في المجالات المختلفة ولا سيما التعليم (حميده، وآخرون، 2020). فقد عرف أحد الباحثين السياسات التعليمية على أنها : "الإطار العام للنظام التعليمية، ومؤسساته المختلفة والذي يوضح العلاقة بين ما تحتاجه البلاد، وما ينبغي أن تقوم به المؤسسات التعليمية ، ومن خلاله يمكن تقويم عمل تلك المؤسسات، ويصاغ ذلك الإطار بواسطة إدارات مختصة،

وبمشاركة بعض أفراد المجتمع" (فطايمية، 2017). فيما عرفت أيضا على انها "الخطة التربوية السليمة والقابلة للتنفيذ التي يقوم فيها التكامل بين صانعي السياسة التربوية والفنيين من واضعي الخطة، والذين يتبعونها، وهي توجه عام يحدد التوجهات عند اتخاذ القرارات. وتتصف السياسات التعليمية بأنها عملية ديناميكية، وتتسم بالمرونة والقابلية للتطبيق، ولها وظيفتها التفسيرية والتوجيهية، وتتضمن أهدافاً واضحةً ومتفقاً عليها، وخطط وإجراءات تطبيقها" (دياب، 2018). وكذلك ويمكن القول أن السياسات التعليمية هي :" ترجمة القوانين واللوائح والأنظمة والبرامج كما انها محددات تحكم الوضع السياسة التعليمية وتعتبر عن آراء وأيدولوجيات صناعها وبذلك فهي حزمة من السياسة المجتمعية والتي يكون التعليم أحد أدواتها" (عايل، 2013)

وبناءً عما سبق يمكن للباحثان تعرف السياسات التعليمية على انها أحد أبعاد السياسات الأكاديمية، وتعبر عن الاجراءات والمعايير والإطار الذي يحكم ويوجه العملية التعليمية والبرامج التي تتخذها الجامعة لتحقيق أهدافها بعيداً عن التخبط والعشوائية وتحديد مساراها نحو تنمية التعليم في المجتمع وإصلاحه.

البعد الثاني: السياسات التدريبية

و يعتبر التدريب أحد أهم الركائز الرئيسية للعملية الادارية، وهو أحد الوظائف الاساسية للموارد البشرية التي توفر مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للاداء، فالتدريب له دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة المنشودة، وذلك باقل تكلفة واقل جهد وفي فترة زمنية محددة (بن داني، 2020)؛ وأي أن يتوجب أن يكون التدريب وفق احتياج فعلي وله أهداف من وراء تطبيق ذلك البرنامج التدريبي وهناك طرق عديدة للتدريب وممكن استخدام أكثر من طريقة خلال البرنامج التدريبي و يتوجب في النهاية تقييم التدريب فيما اذا كان فعالاً و حقق الاهداف المرجوة منه، ولذلك لا بد من ان تكون السياسات لدى الجامعة داعمة للتدريب. وقد عرف التدريب: " هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وقدراتهم وبين متطلبات الوظيفية التي يشغلوها" (بو جمعة، 2016). وكذلك يعريف التدريب على أنه: "عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مخططة لكسب المعارف والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية، للقيام بأداء الوظائف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة" (بن داني، 2020).

وبناءً عما سبق يمكن للباحثان تعرف السياسات التدريبية على انها أحد أبعاد السياسات الأكاديمية، والتي تعبر عن السياسات والإجراءات والمعايير والمبادئ التي تحكم عملية التدريب وتعمل على تطوير الأساليب والبرامج المتبعة في

عملية التدريب التي تتخذها الجامعة، والتي تهدف الى رفع كفاءة الموارد البشرية وتنميتها لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية ومما ينعكس إيجابيةً على تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها.

البعد الثالث: السياسات البحثية

اصبحت مؤسسات ومراكز التعليم العالي المكان الرئيسي للنهوض بالبحث العلمي، ويعد البحث العلمي من المعايير المستخدمة في تقييم الجامعات، وتظهر قيمة البحث العلمي حين يتم ربط مؤسسات البحث العلمي بالواقع المجتمعي، بحيث يتم استثمار البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه الجامعة نفسها وأيضاً المشاكل التي تواجه المجتمع، أو استخدامه لتطوير وتحسين والنهوض بالمجتمعات، لذلك لا بد من أن يكون هناك سياسات تدعم فكرة البحث العلمي وتوفر ما يلزم للباحثين وتمكين وصولهم للمعلومات بسهولة وشفافية لتمكين تجميع المعلومات الدقيقة التي قد تلزمهم في أبحاثهم، وتقديم التمويل اللازم لهم وغيرها من الإجراءات . والبحث العلمي هو الوسيلة التي تستطيع المجتمعات بواسطتها اجتياز العقبات، والتخطيط للمستقبل وتفادي الأخطاء، لذلك نجد الدول النامية تستخدم البحث العلمي لتقليص الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة (الشهري، 2022). ويمكن للباحثان تعريف السياسات البحثية على انها أحد أبعاد السياسات الأكاديمية، والتي تعبر عن السياسات والإجراءات والمعايير والمبادئ التي تحكم العملية البحثية في الجامعة والقيام به كما يفترض وتوضيح الخطوط العريضة للقضايا التي سيتم تناولها، والتي تهدف إلى أن يكون ذو فعالية يعود على الأفراد والجامعة والمجتمع بالفائدة.

المتغير التابع :

الأداء العالي

ومن خلال النظر في الأدبيات والدراسات السابقة فيما يتعلق بمفهوم الأداء العالي فقد تبين تعددت التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، وسنذكر جملة من التعريفات:

فقد عرف عبد العال نُظم عمل الأداء العالي في الجامعات على أنه :" مجموعة من الممارسات والإجراءات داخل المؤسسة الجامعية، التي تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتزيد من قدرتها على التكييف مع البيئة الخارجية، من خلال تمكين الموارد البشرية واندماجهم، وتحفيزهم، وتحسين مهاراتهم والتزامهم ومرونتهم داخل المؤسسة ؛ للوصول إلى أعلى أداء ممكن" (عبد العال، 2022)

وقد عرفت ايضا منظمات الأداء العالي على انها : "وهي المنظمات التي تحقق نتائج أفضل من نظيرتها من خلال قدرتها على التكييف مع المتغيرات المتجددة والاستجابة لها وتحسين عملياتها بشكل مستمر وبناء هياكل تنظيمية وثقافية تنظيمية مرنة ومتناغمة مع استراتيجياتها وعملياتها والاهتمام بالمورد بالبشري واعتباره أصل من أصول المنظمة" (الرواشدة، 2021)

أما الأداء العالي فقد عرف على أنه : "حزمة متكاملة من ممارسات ادارة الموارد البشرية و التي تهدف إلى تدعيم مهارات العاملين وانتاجيتهم والتزامهم بالشكل الذي يجعلهم يمثلون للمنظمة مصدراً للميزة التنافسية" (فنتيز و بويدية، 2023).

للأداء العالي العديد من الأبعاد مثل الهيكل التنظيمي، جودة الإدارة ،الانفتاح والتوجه الفعال، نظام تقييم الأداء، نظام جودة الحياة الوظيفية، خصائص التقنية والثقافة والقيادة والبيئة الخارجية وغيرها من الأبعاد، ولكن يتوقف الأمر على طبيعة البحث في اختيار الأبعاد التي تتناسب مع البحث فبناءً على ذلك يحدد الباحثان الأبعاد المناسبة لبحثهم. وحدد كوتر وهيسكيت (1992) أربعة عوامل تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة التي تدفع الاداء وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي(الهيكل الرسمي والنظم والعمليات والسياسات) والقيادة والبيئة الخارجية (Pandle, 2016)

وقد حدد (عبد العال، 2022) أبعاد الأداء العالي بـ :" التوظيف الكفء، و التدريب المعمق(الشامل)، وتقييم الأداء ومشاركة العاملين، والتحفيز أو المكافأة على أساس الأداء"، وفي حين اعتمد (حداوي، وآخرون،2021) أبعاد الأداء العالي بثمانية أبعاد (الهيكل التنظيمي، الخصائص الاستراتيجية، الخصائص العملية، الخصائص التقنية، خصائص القيادة، خصائص الأدوار والأفراد، خصائص الثقافة، خصائص البيئة الاجتماعية"

وقد اعتماد الباحثان قياس الاداء العالي بالابعاد التالية (لما يتناسب مع الدراسة) : تقييم الأداء، خصائص التقنية، جودة الحياة الوظيفية، الثقافة التنظيمية، وسيتم توضح كل من الأبعاد التي تم اختيارها على النحو التالي:

1. **تقييم الأداء:** وقد عرف (أبو قحف، 2002) نقلاً عن (خالد، 2014) تقييم الاداء على انه هو" العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الاداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الاداء، مع تحديد اسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الاداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"

2. **خصائص التقنية في المؤسسات التعليمية** : "هي رغبة المؤسسات التعليمية وأطرها في تطوير مصطلح الوسائل التعليمية او الوسائل السمعية والبصرية لمواكبة الثورة الرقمية في التقنيات التعليمية الحديثة الممكنة، لا سيما في مجالات اجهزة الكمبيوتر والراديو والتلفزيون واجهزة العرض الضوئية و الاشرطة الصوتية وغيرها من المواد والأجهزة التعليمية الحديثة " (العنزي، 2021).
3. **جودة الحياة الوظيفية**: وقد عرف (Nurmaini, et al, 2021) نقلا عن (محمد، وطه، 2023) انها هي "الدرجة او النطاق الذي يشعر فيه العاملون بالقدرة على أداء أعمالهم بصورة مريحة مدعوما ببيئة عمل إدارية مثالية، ومتجاوبة بحيث يكون العمل المنجز ذا جودة عالية".
4. **الثقافة التنظيمية**: " هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما انها توثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الادارية وتحقيق الاستراتيجية، وتحسين كفاءة الاداء" (عبد الحميد، 2022). وقد عرفها أيضاً (Owen, et al, 2001)على انها "مجموعة من المعتقدات المشتركة والتجارب التي تحدد هوية التنظيم و الخدمة لتوجه سلوكها, تتطور الثقافة بمرور الوقت وتعمل على توجيه إدراك ما هو مهم".

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة الي أهتمت بدراسة السياسات الأكاديمية:

هدفت **دراسة الشهري (2022)** إلى التعرف على دور السياسات التربوية في تطوير البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد، وكان من النتائج حصول المحور الإداري الذي تقدمه الجامعة المبحوثة للبحث العلمي على درجة استجابة مرتفعة، بالإضافة إلى حصول كل من المحور الفني والمالي والمستقبلي على درجة استجابة متوسطة.

هدفت **دراسة (فره، وآخرون، 2021)** بتحليل وتوضيح واقع السياسات التعليمية الحالية بالجامعات الليبية، وكذلك التعرف على دورها في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة مستجدات العصر من خلال مساهمتها في إنتاج و توليد ونشر وتطبيق وتوظيف المعرفة، وحاولت الكشف على الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول تقييمهم لدور الجامعة المرقب في تحقيق مجتمع معرفة وفقاً للمتغيرات: الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، واقتراح بعض الحلول المناسبة

لتطوير السياسات التعليمية بالجامعات الليبية للتكيف مع التقدم المعلوماتي والتقنية لتحقيق مجتمع معرفي. وكان من اهم النتائج التي توصلت إليها تحليل واقع السياسات التعليمية بالجامعات الليبية تنبئ عن قصور السياسات التعليمية في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والاخلاقية، وان السياسات التعليمية للجامعة تبعاً لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية كانت ضعيفة في ثلاثة محاور (توليد و انتاج المعرفة_ نشر المعرفة _تطبيق و توظيف المعرفة)، وتوصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة لتقييم دور السياسات التعليمية للجامعة في انتاج المعرفة وتوليد ونشر وتطبيق وتوظيف المعرفة تعزى لمتغير الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بتحديث السياسات واللوائح للجامعات الليبية تجمع بين التجديد والواقع بما يتوافق مع مستجدات العصر وزيادة الانفاق على الجامعات وخاصة المخصصات المقررة للبحث العلمي وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية.

هدفت **دراسة بن داني (2020)**التعرف على واقع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكره ودوره لتحسين الداء الوظيفي للعاملين ، من خلال دور البرامج التدريبية ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها لتحسين الأداء الوظيفي، وبيان العلاقة بين مهارات وقدرات واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والاداء الفعلي لرفع مستوى الاداء الوظيفي وزيادة انتاجية المؤسسة، حيث أن توصلت الدراسة الى أن التدريب له مساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت **دراسة الكساسبة (2017)** إلى قياس أثر السياسات الأكاديمية (التعليمية و التدريبية و البحثية)في كلية الشرطة بأبو ظبي في تعزيز الأمن و التنمية في الإمارات العربية المتحدة ، و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها :جاءت تصورات المبحوثين حول مستوى السياسات الأكاديمية بأبعادها في كلية الشرطة متوسطة في حين كانت تصوراتهم حول مستوى الأمن والتنمية المستدامة مرتفعة، ووجود أثر للسياسات التعليمية والبحثية في كلية الشرطة على الأمن والتنمية المستدامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأنه لا يوجد أثر للسياسات التدريبية في كلية الشرطة على الأمن والتنمية المستدامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكان هناك اختلاف بين تصورات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة حول مستوى الأمن والتنمية المستدامة والسياسات التعليمية والتدريبية والبحثية، فكانت تصورات الطلبة حول مستوى الأمن والتنمية المستدامة والسياسات التعليمية والتدريبية والبحثية أعلى من تصورات أعضاء الهيئة التدريسية.

الدراسات السابقة الي أهتمت بدراسة الأداء العالي:

هدفت **دراسة (محمد، وطه، 2023)**التعرف على أثر أنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية، وتقديم عدد من المقترحات للجامعات المبحوثة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية طردية لأنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية لدى الجامعات، وكان من المقترحات المقدمة ضرورة السعي للتركيز على تثبيت وتعزيز منهجية دورية لأنظمة عمل الأداء العالي داخل الجامعات على وفق الأهداف والمعايير الموضوعة مسبقاً.

هدفت **دراسة فنتيز وبويدية (2023)** إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لدى موظفي خزينة ولاية ورقلة، وتمثلت النتائج بما يلي: وجود مستوى متوسط لمرونة الموارد البشرية ويقابله مستوى متوسط أيضاً للأداء العالي في خزينة ورقلة، وتوصلت إلى أن مرونة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الأداء العالي لخزينة ورقلة، بالإضافة إلى ذلك يوجد بعدين في المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) والأكثر تأثيراً في المتغير التابع الأداء العالي هما : بعد مرونة المهارة و بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية . وتوصل البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أبعاد الأداء العالي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، وتوصي الدراسة الاهتمام أكثر بمرونة الموارد البشرية وأبعادها لدورها الكبير في تعزيز الأداء العالي .

هدفت **دراسة عبد العال (2022)** إلى التصدي لموضوعين مهمين في مجال الموارد البشرية : الأداء العالي والجيود السداسي الرشيق؛ بهدف الوصول للتميز داخل جامعة بني سويف، وذلك من خلال وضع نموذج لتحسين أبعاد نظم عمل الاداء العالي (التوظيف الكفء، التدريب الشامل، تقييم الأداء، مشاركة العاملين، التحفيز أو المكافأة على أساس الأداء)بالجامعات بالاعتماد على منهجية الجيود السداسي الرشيق، وقياس أبعاد نظم عمل الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتوصل لنموذج مقترح لتحسين منظومة عمل الأداء العالي بالاستناد الى مراحل منهجية الجيود السداسي، حيث أن توصل البحث الى: ضعف تحقق أبعاد نظم عمل الأداء العالي داخل كلية التربية جامعة بني سويف، الأمر الذي يعكس ضعف اهتمام الكلية بأبعاد نظم عمل الاداء العالي، حيث جاءت جميع ابعاد نظم عمل الاداء العالي داخل الكلية بدرجة تحقق ضعيفة ما عدا بعد مشاركة العاملين تحقق بدرجة متوسطة، وتوصل البحث الى نموذج مقترح لتحسين نظم عمل الاداء العالي بالجامعات بالاعتماد على منهجية الجيود السداسي الرشيق.

هدفت دراسة **حداوي، وآخرون (2021)** توضيح دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي من خلال قياس علاقة الارتباط والاثر بين الاحتواء الاستراتيجي والأداء العالي في المنظمة المبحوثة، وكان من أهم النتائج التي

توصلت إليها: وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد الاداء العالي مجتمعة ومنفردة وهذا يعني ان ارتفاع مستوى الاحتواء الاستراتيجي يزيد من مستوى الاداء العالي في المنظمة المبحوثة.

هدفت **دراسة ناصر (2020)** إلى توضيح دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي وتحديد مدى تبني المصارف المبحوثة لنظم ذكاء الأعمال وبما يسهم في تحقيق وتعزيز الأداء العالي وتحديد واقع نظم ذكاء الأعمال عند اعتماد عدد من مكونات والأبعاد المعبرة عنها في المصارف المبحوثة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها في الدراسة : وجود علاقة تأثيرية معنوية بين مكونات نظام ذكاء الأعمال وأبعاد الأداء العالي أي إن توفر مكونات نظام ذكاء الأعمال تؤدي إلى تعزيز الأداء العالي في المنظمة المبحوثة، ويمثل نظام ذكاء الأعمال نظاماً حيوياً ومهماً لدوره الفاعل في نجاح المنظمات واستمرارها وتقدمها والإسهام في تعزيز أداءها ومن ثم مقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وكشفت عن أهمية استخدام أسلوب الشبكات العصبية في تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث من خلال تهذيب البيانات للحصول على نموذج تصنيف دقيق.

طريقة البحث و إجراءاته

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثان في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع من خلال الاستعانة بالأداء الرئيسية وهي الاستبانة، وبناءً على ذلك استخدم الباحثان هذا الأسلوب ليتناسب مع هدف الدراسة الرئيس المتمثل بدراسة دور السياسات الأكاديمية في تحقيق الأداء العالي في جامعة الاستقلال.

مجتمع الدراسة

يتمثل اطار مجتمع الدراسة بجامعة الاستقلال، بينما يتمثل مفردات مجتمع الدراسة هم من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث يتكون هذا المجتمع من (142) موظف حسب احصائيات صادرة عن إدارة الموارد البشرية داخل جامعة الاستقلال لعام 2024، وهذه الفئة تتناسب اكثر مع موضوع الدراسة، ولقلة عدد مفردات مجتمع الدراسة استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (142) استبانة على مفردات

مجتمع الدراسة خلال الفترة ما بين 15 ابريل حتى 8 مايو من عام 2024، وتم استرداد (100) استبانة بنسبة استرداد بلغت (70.42%) وتعتبر نسبة الاسترداد مقبولة ويمكننا الاعتماد على تحليل نتائجها وتعميمها.

أداة الدراسة:

تتمثل الاستبانة من ثلاث اقسام، حيث يتكون القسم الأول والمتمثل بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية)، بينما يتمثل القسم الثاني بالمحور المستقل (السياسات الأكاديمية) بأبعاده الثلاثة المتمثلة ب (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) حيث تكونت هذا الأبعاد من (27) فقرة، بينما يتمثل المحور التابع (الأداء العالي: جودة الحياة الوظيفية، الثقافة التنظيمية، نظام تقييم الأداء) ويتكون من (19) فقرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

قبل البدء في توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، يجب التأكد أولاً من صدق الظاهري (المحكمين)، حيث قام الباحثان بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية ومن ثم عرضها على مختصين وخبراء في المجال، حيث تم عرض الاستبانة على (8) محكمين من الجامعات الفلسطينية، وتم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات المحكمين .

الصدق الاتساق الداخلي والبنائي

تشير النتائج الموضحة في الجدول (1) الي ان جميع فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية وذلك لان قيم مستوي الدلالة أقل من 0.05 ومعاملات الارتباط تزيد عن 0.3، وتشير هذه النتائج الى تحقق الصدق الاتساق الداخلي لفقرات وابعاد ومحاور المتمثلة ب (السياسات الحكومية والأداء العالي)، وفيما يتعلق بالصدق البنائي تشير النتائج الى وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السياسات الحكومية والدرجة الكلية للمحور، وكذلك ايضاً وجود ارتباط بين أبعاد الأداء العالي والدرجة الكلية للمحور الثاني وبلغ قيم مستويات الدلالة اقل من 0.05 ومعاملات الارتباط تزيد عن 0.3.

جدول (1): يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للسياسات الأكاديمية في تحقيق الأداء العالي

فقرات المحور الأول: السياسات الأكاديمية					
البعد الأول "السياسات التعليمية"			البعد الثاني "السياسات التدريبية"		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0.718**	0.000	الفقرة 1	0.653**	0.000
الفقرة 2	0.741**	0.000	الفقرة 2	0.755**	0.000
الفقرة 3	0.636**	0.000	الفقرة 3	0.753**	0.000
الفقرة 4	0.544**	0.000	الفقرة 4	0.728**	0.000
الفقرة 5	0.763**	0.000	الفقرة 5	0.784**	0.000
الفقرة 6	0.733**	0.000	الفقرة 6	0.747**	0.000
الفقرة 7	0.723**	0.000	الفقرة 7	0.737**	0.000
الفقرة 8	0.666**	0.000	الفقرة 8	0.742**	0.000
الفقرة 9	0.618**	0.000	الفقرة 9	0.639**	0.000
الفقرة 10	0.734**	0.000			
الصدق البنائي	0.882**	0.000	الصدق البنائي	0.893**	0.000
البعد الثالث "السياسات البحثية"					
الفقرة 1	0.704**	0.000	الفقرة 5	0.812**	0.000
الفقرة 2	0.836**	0.000	الفقرة 6	0.817**	0.000
الفقرة 3	0.785**	0.000	الفقرة 7	0.763**	0.000
الفقرة 4	0.859**	0.000	الفقرة 8	0.696**	0.000
الصدق البنائي	0.874**	0.000			
فقرات المحور الثاني: الأداء العالي					
البعد الأول "جودة الحياة الوظيفية"			البعد الثاني "الثقافة التنظيمية"		
الفقرة 1	0.649**	0.000	الفقرة 1	0.850**	0.000
الفقرة 2	0.568**	0.000	الفقرة 2	0.884**	0.000
الفقرة 3	0.607**	0.000	الفقرة 3	0.863**	0.000
الفقرة 4	0.543**	0.000	الفقرة 4	0.859**	0.000

الفقرة 5	0.369**	0.000			
الفقرة 6	0.780**	0.000			
الصدق البنائي	0.904**	0.000	الصدق البنائي	0.856**	0.000
البعد الثالث "نظام تقييم الأداء"			البعد الرابع "خصائص التقنية"		
الفقرة 1	0.861**	0.000	الفقرة 1	0.763**	0.000
الفقرة 2	0.870**	0.000	الفقرة 2	0.782**	0.000
الفقرة 3	0.892**	0.000	الفقرة 3	0.708**	0.000
الفقرة 4	0.832**	0.000	الفقرة 4	0.695**	0.000
الفقرة 5	0.796**	0.000			
الصدق البنائي	0.894**	0.000	الصدق البنائي	0.756**	0.000

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

ثبات أداة الدراسة:

بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل الذي يمثل (السياسات الأكاديمية) (0.945)، بينما المتغير التابع (الأداء العالي) (0.937)، فيما يتعلق بقيمة اختبار أوميجا الموزونة للمتغير المستقل (0.944) وللمتغير التابع (0.937)، بينما بلغ الدرجة الكلية للاستبانة من خلال مؤشر كرونباخ ألفا (0.964) اما مؤشر اوميجا الموزونة (0.964) وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (2) أعلاه يوضح ذلك.

جدول (2): يوضح مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

البعد/ المحاور	الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	اوميجا الموزونة
البعد الأول: السياسات التعليمية		10	0.873	0.871
البعد الثاني: السياسات التدريبية		9	0.884	0.883
البعد الثالث: السياسات البحثية		8	0.910	0.909
المحور الأول ككل "السياسيات الأكاديمية"		27	0.945	0.944
البعد الأول: جودة الحياة الوظيفية		6	0.879	0.877
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية		4	0.886	0.884

البعد الثالث: نظام تقييم الأداء	5	0.900	0.900
البعد الرابع: خصائص التقنية	4	0.717	0.708
المحور الثاني ككل "الأداء العالي"	19	0.937	0.937
الدرجة الكلية للاستبانة	46	0.964	0.964

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الباحثان في تحليل الاستبانة على برنامج التحليل الاحصائي الشهير (SPSS V.26)		
1.	**اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة**	• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). • صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2	**اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة**	• كرونباخ ألفا • اوميجا الموزونة
3	**اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)**	• الجداول التكرارية والنسب المئوية. • الوسط الحسابي • الوزن النسبي • الانحراف المعياري • معامل الاختلاف • اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.
4	**اختبارات فرضيات الدراسة**	• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). • طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). • طريقة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression). • اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test). • اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول (3) الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث بلغ عدد المستجيبين (100) من الموظفين العاملين في الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال. وتشير النتائج التالية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (3): يوضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدد المستجيبين=100)

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	85	85.0	العمر	أقل من 35 سنة	22	22.0
	أنثى	15	15.0		35 اقل من 50 سنة	64	64.0
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	30	30.0		50 سنة فأكثر	14	14.0
	10 الى اقل من 15 سنوات	45	45.0	الرتبة الاكاديمية	محاضر	36	36.0
	من 15 الى اقل من 20 سنة	12	12.0		أستاذ مساعد	49	49.0
	20 سنة فأكثر	13	13.0		استاد مشارك	15	15.0

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور للسياسات الاكاديمية والأداء العالي بشكل عام

يوضح الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور للسياسات الاكاديمية والأداء العالي بشكل عام.

جدول (4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور السياسات الاكاديمية والأداء العالي

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب
البعد الأول: السياسات التعليمية	3.58	0.58	16.2%	71.6%	1
البعد الثاني: السياسات التدريبية	3.47	0.63	18.2%	69.4%	2
البعد الثالث: السياسات البحثية	3.33	0.73	21.9%	66.6%	3
المحور الأول ككل "السياسيات الأكاديمية"	3.47	0.57	16.4%	69.4%	---
البعد الأول: جودة الحياة الوظيفية	3.27	0.77	23.5%	65.4%	2
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية	3.32	0.88	26.5%	66.4%	1

البعد الثالث: نظام تقييم الأداء	3.20	0.88	27.5%	64.0%	4
البعد الرابع: خصائص التقنية	3.21	0.73	22.7%	64.2%	3
المحور الثاني ككل "الأداء العالي"	3.25	0.70	21.5%	65.0%	

حيث نلاحظ من خلال الجدول (4) أعلاه النتائج التالية:

- بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل "السياسات الاكاديمية" (3.47 من الدرجة 5 بوزن نسبي 69.4%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.57 بمعامل اختلاف 16.4% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات) **وهذا النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الأول الذي ينص على "ما واقع تطبيق السياسات الاكاديمية في جامعة الاستقلال؟"**
- بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع "الأداء العالي" (3.25 من الدرجة 5 بوزن نسبي 65.0%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.70 بمعامل اختلاف 21.5% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت عالي في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات) **وهذا النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على "ما مستوى الأداء العالي في جامعة الاستقلال؟"**
- فيما يتعلق بأبعاد السياسات الاكاديمية حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للبعد الأول "السياسات التعليمية" وبلغ الوسط الحسابي (3.58 من الدرجة 5 بوزن نسبي 71.6%) وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.58 بمعامل اختلاف 16.2% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للبعد الثالث "السياسات البحثية" وبلغ الوسط الحسابي (3.33 من الدرجة 5 بوزن نسبي 66.6%) وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.73 بمعامل اختلاف 21.9% وتشير هذه النتيجة الى وجود تشتت في الإجابات (أي عدم وجود تجانس بين مفردات مجتمع الدراسة).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات الأكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

جدول (5): نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

متغيرات الدراسة		المتغير التابع "الأداء العالي"		
		عدد المشاهدات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	البعد الأول: السياسات التعليمية	100	0.656**	0.000
	البعد الثاني: السياسات التدريبية		0.705**	0.000
	البعد الثالث: السياسات البحثية		0.703**	0.000
الدرجة الكلية للمحور "السياسات الاكاديمية"			0.779**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

والجدول (5) يوضح نتائج العلاقة بين السياسات الأكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال. ومن خلال نتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات الأكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.779) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات الأكاديمية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"، وهذا النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على " هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات الأكاديمية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال؟"

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات التعليمية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

نستنتج بأن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات التعليمية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.656) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات التدريبية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

نستنتج بأن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات التدريبية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.705) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين السياسات البحثية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

نستنتج بأن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات البحثية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.703) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد السياسات الأكاديمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال".

جدول (6): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع "الأداء العالي"						
المتغيرات المستقلة طريقة التقدير	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R^2) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
				F	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
أثر السياسات الاكاديمية على الأداء العالي باستخدام الانحدار الخطي البسيط						
الحد الثابت (a)	0.084-	0.760	0.602 (60.2%)	150.974	0.000	معنوي
السياسات الاكاديمية	0.961**	0.000				
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)						
معادلة خط الانحدار ← الأداء العالي= −0.084 (0.760) + السياسات الاكاديمية (0.961) (0.000)						

ومن خلال نتائج الجدول (6) نستنتج أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات الاكاديمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغ معامل الانحدار (0.961) وهذا يعني أن تطبيق السياسات الاكاديمية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء العالي بمقدار (0.961) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، بينما بلغ معامل التحديد (60.2%) وهذا يفسر بأن السياسات الاكاديمية يفسر ما نسبته (60.2%) في الأداء العالي والباقي يرجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد السياسات الأكاديمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال" وهذا النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الرابع الذي ينص على "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد السياسات الأكاديمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال؟"

وفيما يتعلق بأبعاد الفرضيات الفرعية كما يلي:

جدول (7): نتائج الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية

المتغير التابع "الأداء العالي"						
المتغيرات المستقلة طريقة التقدير	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R^2) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
				F	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
أثر السياسات الاكاديمية على الأداء العالي باستخدام الانحدار الخطي البسيط						
الحد الثابت (a)	0.007-	0.979	0.599 (%59.9)	50.219	0.000	معنوي
السياسات التعليمية	*0.247	0.030				
السياسات التدريبية	**0.358	0.001				
السياسات البحثية	**0.340	0.000				

ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)

معادلة خط الانحدار ← الأداء العالي= 0.007- (0.979) + السياسات التعليمية (0.247) (0.030) + السياسات التدريبية (0.358) (0.001) + السياسات البحثية (0.340) (0.000)

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات التعليمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال".

ومن خلال نتائج الجدول (7) نستنتج أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات التعليمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغ معامل الانحدار (0.247) وهذا يعني أن تطبيق السياسات التعليمية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء العالي بمقدار (0.247) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.030)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات التعليمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات التدريبية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال".

ومن خلال نتائج الجدول (7) نستنتج أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات التدريبية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغ معامل الانحدار (0.358) وهذا يعني أن تطبيق السياسات التدريبية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء العالي بمقدار (0.358) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات التدريبية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات البحثية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال".

ومن خلال نتائج الجدول (7) نستنتج أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات البحثية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، حيث بلغ معامل الانحدار (0.340) وهذا يعني أن تطبيق السياسات البحثية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء العالي بمقدار (0.340) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات البحثية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"

حيث بلغ معامل التحديد (59.9%) وهذا يفسر بأن (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) يفسر ما نسبته (59.9%) في الأداء العالي والباقي يرجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية)".

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	السياسات الاكاديمية		
	قيمة الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	ت = 1.533	0.129	لا يوجد فروق
العمر	ف = 0.710	0.494	لا يوجد فروق
سنوات الخدمة	ف = 1.286	0.284	لا يوجد فروق
الرتبة الاكاديمية	ف = 1.482	0.232	لا يوجد فروق

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01. * دالة إحصائية عند مستوى 0.05

تشير النتائج الموضحة في الجدول (8):

1- الجنس: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.129 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزى لمتغير الجنس.

2- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.494 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزى لمتغير العمر.

3- سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.284 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- الرتبة الاكاديمية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.232 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية.

الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية)".

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	الأداء العالي		
	قيمة الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	ت = 1.767	0.080	لا يوجد فروق
العمر	ف = 0.166	0.847	لا يوجد فروق
سنوات الخدمة	ف = 1.327	0.270	لا يوجد فروق
الرتبة الاكاديمية	ف = 0.469	0.627	لا يوجد فروق

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01. * دالة إحصائية عند مستوى 0.05

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9):

1- الجنس: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.080 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزى لمتغير الجنس.

2- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.847 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزى لمتغير العمر.

3- سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.270 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- الرتبة الاكاديمية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.627 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية.

النتائج و التوصيات:

أولاً: النتائج

- أظهرت الدراسة الى ان مستوى واقع تطبيق السياسات الاكاديمية في جامعة الاستقلال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين.
- أظهرت الدراسة الى ان مستوى الاداء العالي في جامعة الاستقلال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات التعليمية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات التدريبية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات البحثية والأداء العالي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- أثبتت الدراسة أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات التعليمية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- أثبتت الدراسة أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات التدريبية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

- أثبتت الدراسة أن هناك أثر إيجابيًا للسياسات البحثية على الأداء العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
- اثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول السياسات الاكاديمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية).
- أثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء العالي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة الاكاديمية).

ثانياً: التوصيات

- ضرورة تعزيز الاهتمام في تطبيق السياسات الاكاديمية في جامعة الاستقلال لما لها من تأثير كبير على العملية الاكاديمية.
- ضرورة اتخاذ الاجراءات اللازمة لرفع مستوى الاداء العالي في جامعة الاستقلال.
- بما ان يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين السياسات الأكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) والأداء العالي، فهذا يقتضي تعزيز الاهتمام بالسياسات الاكاديمية لرفع مستوى الاداء العالي في جامعة الاستقلال.
- بما ان هناك أثر إيجابيًا للسياسات الاكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية)على الأداء العالي، فهنا يتوجب اعادة النظر في الاسس التي تبنى عليها السياسات الاكاديمية بأبعادها في جامعة الاستقلال لرفع مستوى الاداء العالي فيها من جهة لتحقيق المزيد من الانسجام بينها و بين الاداء العالي من جهة اخرى.
- إجراء المزيد من الدراسات حول السياسات الاكاديمية بأبعادها (السياسات التعليمية، السياسات التدريبية، السياسات البحثية) و الاداء العالي في جامعة الاستقلال و غيرها من الجامعات الاخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- بن داني، فطيمة الزهرة. (2020). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة. ***رسالة ماجستير غير منشورة،*** جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة.
- بو جمعة، عوني. (2016). تقييم السياسات التدريبية في الؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الفترة 2010-2015. **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة .
- حداوي، أميرة هاتف، وحسن، دنيا كريم، وشعلان، منذر عباس. (2021). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية. ***مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد63.***
- حسين، مها يحيى محمد. (2018). تحليل السياسات العامة: التطور و المنهجية. ***مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،*** المجلد (55)، العدد (1)، صفحة 6.
- حمراوي، مريم، وبرغل، أمينة. (2023). السياسة التعليمية المعتمدة في مناهج التعليم المتوسط "منهاج السنة الأولى أنموذجاً". ***رسالة الماجستير غير منشورة***. الجزائر.
- حميده، صباح صلاح محمود، وفضل، محمود عبد التواب، وعبد الظاهر، عزة نادى. (2020). السياسة التعليمية ودورها في تحقيق مبدأ المساواة في الفرص التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية). ***مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،*** المجلد14، العدد14، صفحة 118.
- خالد، جباس. (2014). فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود. ***رسالة ماجستير غير منشورة،*** جامعة

قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

- خطاب، ولاء الدين، وفرج، عماد مفتاح. (2023). السياسة العامة وعلاقتها بالسياسة العامة (دراسة مفاهمية). ***مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية***، المجلد 3، العدد15.
- دياب، إكرام عبد الستار. (2018). تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي و العشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. ***مجلة الإدارية التربوية***، صفحة 364.
- الرواشدة، إياد طه (2021). إدارة المعرفة و أثرها في بناء منظمات الأداء العالي : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، **مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية**، 2(6).
- الشهري، عبير بنت خلوفه. (2022). دور السياسات التربوية في تطوير البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد. ***مجلة كلية التربية***، *المجلد88 ، العدد4*.
- عايل، عفاف محمد. (2013). دور النظم السياسية في صياغة السياسة التعليمية في مصر ((دراسة تحليلية)). ***المجلة التربوية***، *العدد 34*.
- عبد الحميد، رباب محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية و تطبيقية. ***المجلة الدورية للسياسات العامة في مصر***، *المجلد 1، العدد1*، صفحة ص57.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب. (2022). تحسين نظم عمل الأداء العالي بالجامعات باستخدام منهجية الحيود السداسي الرشيق- دراسة تطبيقية بكلية التربية بجامعة بني سويف. ***مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية*** ، صفحة 963.
- العنزي، نورة غريب. (2021). اتجاهات معلمات اللغة العربية نحو استخدام التقنيات الحديثة في التدريس اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في مدينة عرعر. ***المجلة العلمية لكلية التربية*** _جامعة اسيوط، *المجلد 37*، ص277.

- فره، محي الدين، والريمي دياب، و جليد، أشرف. (2021). واقع السياسات التعليمية بالجامعات الليبية و دورها في تحقيق مجتمع المعرفة(جامعة المرقب نموذجاً). ***مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية***، *العدد 3 ، المجلد 20*، صفحة 37.
- فطايمية، إيمان. (2017). السياسة التعليمية في الجزائر(2016-2010) بين الإصلاحات و التحديات. ***رسالة ماجستير غير منشورة***، *كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة وهاي، الجزائر*.
- فنتيز، فاطمة، وبويدية، حميدة. (2023). أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي :دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية-ورقلة. ***رسالة ماجستير غير منشورة*** ،*جامعة قصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير*.
- الكساسبة، محمد مفضي. (2017). أثر السياسات الأكاديمية على المن و التنمية المستدامة. ***المجلة العربية للإدارة***، *المجلد 37، العدد 3*.
- محمد، شان عصمت، وطه، رفعت محمد علي. (2023). أثر أنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق. ***مجلة جامعة دهوك*** ،*المجلد 26* ،*العدد 2*.
- ناصر، بشرى. (2020). دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل. ***المجلة العربية للإدارة***، *المجلد 40، العدد 4*.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Owen ,K , Mundy, R , Guild. W, Guild, R .(2001) .Creating and sustaining the high performance organization .*Managing Service Quality, 11(1)*. .
- Pandle, K .(2016) .Drivers and Characteristics of High Per-forming Organizations .*International Journal of Business and Administrative Studies, 2(3)*

مستوى جودة المطاعم السودانية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

The Level of Quality in Sudanese Restaurants in Riyadh, Saudi Arabia

د. عبد الفتاح عبد العزيز محمد إبراهيم

أستاذ مشارك – جامعة الزعيم الأزهري – السودان

Dr. Abdel Fatah Abdel Aziz Mohamed Ibrahim

Associate Professor,

Al-Zaim Al-Azhari University, Sudan.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تقييم مستوى جودة المطاعم السودانية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك لفهم مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة للعملاء، مع التركيز على جوانب مثل النظافة، جودة الطعام، وسرعة الخدمة. أهم النتائج أظهرت أن جودة الطعام في المطاعم السودانية تعتبر مقبولة ولكنها تحتاج إلى تحسينات، خاصة فيما يتعلق باستخدام المواد الغذائية ذات الجودة العالية. هناك تباين في رضا العملاء حول النظافة وسرعة تقديم الخدمة، حيث أبدت فئات مختلفة من العملاء رضاهم المتوسط مع وجود مطالبات بتحسين هذه الجوانب .أسعار المطاعم تمثل أحد التحديات، إذ يشعر العملاء بعدم التوازن بين الأسعار وجودة الخدمة. أهم التوصيات التي قدمها البحث تشمل ضرورة تحسين النظافة في المطاعم، وتدريب العاملين على تحسين جودة الخدمة والتفاعل مع العملاء، وتحديث الديكور والإضاءة بما يتناسب مع توقعات العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يجب العمل على تطوير قائمة الطعام وتقديم خيارات أكثر تنوعًا وتحديث أساليب الطهي والتقديم لضمان تجربة متكاملة وجذابة للعملاء. تحسين هذه الجوانب سيساهم في زيادة رضا العملاء ورفع مستوى التنافسية للمطاعم السودانية في الرياض.

الكلمات المفتاحية: السياحة – المطاعم – جودة المطاعم – جودة الخدمة.

Abstract:

This research aims to evaluate the level of quality in Sudanese restaurants in Riyadh, Saudi Arabia, to understand customer satisfaction with the services provided and identify areas requiring improvement. The research used a descriptive analytical method, collecting data through customer surveys, focusing on aspects such as cleanliness, food quality, and service speed. The main findings showed that the food quality in Sudanese restaurants is acceptable but needs improvement, particularly in terms of using high-quality ingredients. There is variation in customer satisfaction regarding cleanliness and service speed, with different groups of customers expressing moderate satisfaction while calling for improvements in these areas. Restaurant prices represent a challenge, as customers feel there is a lack of balance between prices and service quality. The key recommendations of the study include the need to improve cleanliness in restaurants, train staff to enhance service quality and customer interaction, and update decor and lighting to meet customer expectations. Additionally, the development of the menu, offering more variety, and updating cooking and presentation methods are necessary to ensure a comprehensive and appealing customer experience. These improvements will contribute to increased customer satisfaction and enhance the competitiveness of Sudanese restaurants in Riyadh.

Keywords: Tourism – Restaurants – Restaurant Quality – Service Quality.

مستوى جودة المطاعم السودانية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

مقدمة:

يُعتبر قطاع المطاعم من القطاعات الحيوية التي تلعب دورًا رئيسيًا في الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توفير فرص العمل، دعم السياحة، وتعزيز الترابط الاجتماعي. هذا القطاع لا يقتصر دوره على تقديم الطعام فقط، بل يمتد ليشمل توفير تجارب مميزة للزبائن تعزز من رفاهية الحياة اليومية، وتحفز النمو في قطاعات أخرى مرتبطة مثل الزراعة، التجارة، والتصنيع الغذائي.

في المملكة العربية السعودية، شهد قطاع المطاعم نموًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، مدفوعًا بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية السريعة، والتحولات الديموغرافية التي أدت إلى زيادة الطلب على خدمات الضيافة. مع التوجه نحو تحقيق رؤية المملكة 2030، أصبح قطاع المطاعم جزءًا أساسيًا من برامج التنمية المستدامة، حيث تسعى الحكومة إلى تحويل المملكة إلى وجهة سياحية رائدة على مستوى العالم. يشهد هذا القطاع في السعودية تطورات كبيرة من حيث الجودة، التنوع، والتوسع الجغرافي، مما جعله جاذبًا للاستثمارات المحلية والأجنبية.

مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، تعتبر من أكبر وأهم الأسواق في قطاع المطاعم بالمملكة. فهي ليست فقط مركزًا سياسيًا وإداريًا، بل أيضًا محورًا اقتصاديًا وتجاريًا يضم عددًا كبيرًا من السكان المحليين والمغتربين، مما يخلق طلبًا مستمرًا ومتزايدًا على خدمات المطاعم. تتميز الرياض بتنوع ثقافي كبير ينعكس في مشهد المطاعم، حيث تجد مختلف أنواع المطابخ العالمية والمحلية، من المطاعم الفاخرة إلى الوجبات السريعة والمقاهي. يُقدر عدد المطاعم في الرياض بالآلاف، وهي تلعب دورًا حيويًا في تلبية احتياجات السكان والزوار على حد سواء.

ضمن هذا السياق تبرز المطاعم السودانية كجزء من المشهد الغذائي المتنوع في منطقة الرياض، مقدمةً نكهة فريدة وثقافة غذائية غنية تنبع من التراث السوداني. هذه المطاعم ليست فقط وجهة لمحبي

المأكولات السودانية، بل تمثل أيضًا نقطة تلاقي للجالية السودانية الكبيرة المقيمة في الرياض، التي تجد في هذه المطاعم مكانًا يحتفي بثقافتها الغذائية الأصيلة. إلا أن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه المطاعم يتمثل في قدرتها على تقديم خدمة بجودة عالية تضمن رضا العملاء وتلبية توقعاتهم المتزايدة.

من هنا تأتي أهمية دراسة جودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض، ليس فقط لفهم مدى تحقيق هذه المطاعم لتوقعات العملاء، ولكن أيضًا لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، واقتراح الحلول العملية التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الخدمة وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المطاعم في السوق المحلي المتنامي.

في هذا البحث سيتم تناول قطاع المطاعم السودانية في الرياض بشكل شامل، مع التركيز على تحليل جودة الخدمة المقدمة في هذه المطاعم، وتقييم مدى رضا العملاء عنها. كما سيتم تقديم توصيات مبنية على نتائج البحث تهدف إلى تحسين مستوى الخدمة وضمان استدامة النجاح لهذه المطاعم في ظل المنافسة الشديدة والتطورات المتسارعة في السوق السعودي.

مشكلة البحث:

في ظل التنافس المتزايد بين المطاعم في منطقة الرياض، يواجه أصحاب المطاعم السودانية تحديات جوهرية تتعلق بالحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمة وضمان جذب العملاء والاحتفاظ بهم. تتحدد مشكلة هذا البحث في تقييم مدى جودة الخدمة المقدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض، والتحقق من مدى تلبيتها لتوقعات العملاء. كما يسعى البحث إلى تحديد الجوانب التي تتطلب تحسينًا، بهدف تقديم حلول تستند إلى تحليل دقيق وشامل للبيانات المتعلقة بجودة الخدمة في هذه المطاعم.

من خلال مشكلة البحث يبرز السؤال الرئيس:

ما هو مستوى جودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض، وكيف يمكن تحسينها لضمان تلبية توقعات العملاء وتعزيز التنافسية في السوق؟

تساؤلات البحث:

1. ما هو التقييم الحالي لجودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض؟
2. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى جودة الخدمة في هذه المطاعم؟
3. كيف يؤثر مستوى جودة الخدمة على رضا العملاء وولائهم؟
4. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين جودة الخدمة في المطاعم السودانية؟
5. كيف تقارن جودة الخدمة في المطاعم السودانية مع المطاعم الأخرى في منطقة الرياض؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من كونه يتناول قطاع المطاعم السودانية في منطقة الرياض، وهو جزء لا يتجزأ من المشهد الغذائي المتنوع في العاصمة السعودية. يهدف البحث إلى تقديم رؤى عملية تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هذه المطاعم، مما يعزز من قدرتها التنافسية في سوق يشهد تطورًا سريعًا وتنافسًا متزايدًا. من خلال دراسة العوامل المؤثرة على رضا العملاء، يتيح البحث لأصحاب المطاعم السودانية فهم أعمق لاحتياجات وتوقعات العملاء، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الخدمات المقدمة وتعزيز ولاء العملاء. كما يساهم البحث في بناء قاعدة معرفية تساعد على تطوير سياسات مستدامة لتحسين جودة الخدمة، وبالتالي دعم نجاح واستمرارية المطاعم السودانية في مواجهة التحديات والمنافسة في سوق المطاعم بالرياض.

أهداف البحث:

1. تقديم تقييم شامل لجودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض باستخدام أدوات تحليلية واستبيانات موجهة للعملاء.
2. تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على جودة الخدمة مثل التدريب، النظافة، سرعة الخدمة، والعلاقة بين الموظفين والعملاء.

3. بناءً على نتائج البحث سيتم تقديم توصيات عملية لأصحاب المطاعم السودانية لتحسين جودة الخدمة بما يعزز رضا العملاء وزيادة ولائهم.

4. مقارنة مستوى جودة الخدمة في المطاعم السودانية مع المطاعم الأخرى في المنطقة لتحديد الفجوات وفرص التحسين.

منهجية البحث:

سيعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يجمع بين وصف الظاهرة وتحليلها. يتضمن البحث الخطوات التالية:

1. **جمع البيانات الأولية**: يتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة للعملاء والعاملين في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض. ستتضمن الاستبيانات أسئلة حول مختلف جوانب الخدمة مثل النظافة، سرعة الخدمة، جودة الطعام، التعامل مع العملاء، والبيئة العامة في المطعم.
2. **جمع البيانات الثانوية**: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة في قطاع المطاعم، مع التركيز على الدراسات التي تناولت المطاعم السودانية أو العربية في المملكة.
3. **تحليل البيانات**: سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل الاستبيانات وتقديم نتائج دقيقة حول مستوى جودة الخدمة.

مصادر جمع المعلومات:

1. **مصادر أولية**: سيتم جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع العملاء والعاملين في المطاعم.

2. **مصادر ثانوية**: ستشمل الكتب، البحوث العلمية المنشورة، المواقع الإلكترونية، التقارير، الإحصائيات المنشورة حول قطاع المطاعم في المملكة.

حدود البحث:

1. **الحدود الجغرافية:** يقتصر البحث على المطاعم السودانية في مدينة الرياض فقط.
2. **الحدود الزمنية:** يركز البحث على البيانات المتعلقة بجودة الخدمة خلال الفترة من 2020م الى 2024م.
3. **الحدود الموضوعية:** سيقتصر البحث على دراسة جودة الخدمة في المطاعم السودانية ولن يتناول الجوانب الأخرى مثل الأداء المالي أو استراتيجيات التسويق.

الدراسات السابقة:

دراسة (موسى وآخرون، 2012): تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في (20) من المطاعم الأجنبية والمحلية، وذلك لأهمية الجودة الداخلية وتأثرها في تقييمات الزبائن لأبعاد الجودة الخارجية، وتعاملت الدراسة مع (231) عامل في المطاعم المحلية والأجنبية و (٥٣٧) من الزبائن المرتادين لهذه المطاعم، وقد فرغت أبعاد الجودة الداخلية في (9) أبعاد بينما تعاملت الدراسة مع (٦) أبعاد للجودة الخارجية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيرا في جودة الخدمة الخارجية هي: الاعتمادية، والضمان، والتعاطف، والاهتمام، والملموسية، والاحتراف، وأخيرا المرونة، بينما لم يكن لصحة الأغذية والاستجابة أي تأثير في الجودة الخارجية. كما أظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيرا في الأسعار كانت الاعتمادية، والملموسية، وأخيرا الاستجابة، بينما أظهرت النتائج بان الاعتمادية، والملموسية، والاهتمام، وأخيرا الاحتراف هي الأكثر تأثيرا في صورة المنظمة (المطعم)، فضلا عن أن الدراسة أظهرت أن تقييمات العاملين لأبعاد الجودة الداخلية لا تختلف باختلاف طبيعة المطعم إذا ما كان أجنبيا أو محليا.

دراسة (عباس، وآخرون، 2024): تعتبر نظم التكاليف بمثابة أداة جوهرية يمكن من خلالها تحديد التكلفة المناسبة لخدمات الأغذية والمشروبات وتحسين العمليات التشغيلية مع تقليل مستويات الهدر المحتملة. على

هذا النحو، يركز البحث الحالي على فحص الدور المحوري لنظم تكاليف الأغذية والمشروبات القائمة على كل من الإنتاج في الوقت المحدد وهندسة القيمة في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما يختبر البحث الدور المعدل لكل من المستوى التعليمي والخبرة المهنية لمدراء الحسابات، مسئولي تقدير التكاليف، المدراء الماليين، مساعدو المدراء الماليين ومسئولي الرقابة على التكاليف ببعض المطاعم المصرية. تم استخدام الاستبيان الورقي لجمع البيانات من عينة 363 من هؤلاء المدراء بالمطاعم السياحية في بورسعيد والإسماعيلية. بينت النتائج أن جودة خدمة الأغذية والمشروبات تأثرت إيجابيًا ومعنويًا بتطبيق نظام التكاليف القائمة على الإنتاج في الوقت المحدد بشكل أكبر من تأثرها بتطبيق نظام التكاليف القائمة على هندسة القيمة. أسفرت النتائج أنه كلما زاد المستوى التعليمي لمدراء المطاعم ذات الصلة بالشق المالي زاد الاهتمام بتحقيق جودة خدمة أفضل للعملاء نتيجة اتباع نهج محاسبي قائم على الإنتاج في الوقت المحدد. علاوة على ذلك، أثبتت النتائج أنه كلما زادت الخبرة المهنية لهؤلاء المدراء كانت لديهم دوافع بالغة لاتباع نهج محاسبي لتقدير التكاليف قائم على هندسة القيمة؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تعزيز مستويات جودة الخدمة المتوقعة في أذهان العملاء الحاليين والمحتملين. بناءً على ذلك، يوصي البحث صناع القرار بالمطاعم السياحية المستقلة والتابعة لسلاسل الفنادق بضرورة تدريب مدراء المطاعم على نظم التكاليف وتحليل البيانات المالية.

دراسة (النجار وآخرون، 2022): إن التطور الحالي للتسويق الحسي يشير إلى بزوغ عصر جديد في مجال التسويق، هذا العصر الذي ستصبح فيه الحواس الخمس للعملاء إحدى استراتيجيات وتقنيات التسويق. تهدف الدراسة الى قياس وتحليل الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في العلاقة بين محفزات التسويق الحسي وولاء العميل بالمطاعم، وتمثلت وحدة المعاينة في العملاء المترددين على فروع ثلاث مطاعم؛ ماكدونالدز وكنتاكي وبيتزا هت لكونها من أقدم مطاعم الوجبات السريعة المنشأة حول العالم، بالإضافة لزيادة عدد فروعها في مصر وفى القاهرة بالتحديد مما يتيح الفرصة للأفراد من مختلف الأماكن لزيارتها، وبلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل (368) قائمة بنسبة استجابة قدرها (92%)، وأكدت النتائج أن اللمس والتذوق والبصر من أهم محفزات التسويق الحسي تأثيرا على ولاء العميل في المطاعم محل البحث، وأهمية جودة الخدمة المدركة لأنها تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في زيادة قوة العلاقة الطردية القائمة بين التسويق الحسى وولاء العميل.

دراسة (خليل وآخرون، 2023): الهدف من هذا البحث هو دراسة مدى تأثير جودة خدمة مطاعم الوجبات السريعة على القيمة المدركة من العملاء ورضاهم ونيتهم إعادة زيارة المطعم. تم جمع البيانات من 340 عميلاً لمطاعم الوجبات السريعة في مدينة القاهرة باستخدام تقنية بحث كمي تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ولفهم كيفية تحسين نية إعادة الزيارة من الضيوف بشكل أفضل، تم تطوير نموذج مفاهيم يتضمن متغيرات سمات جودة خدمة مطاعم الوجبات السريعة، القيمة المدركة من العملاء، رضا العملاء، ونية إعادة زيارة المطعم وذلك لاستكشاف ارتباط وتأثير العوامل المحددة والنواتج التي ينطوي عليها هدف تحقيق أقصى قدر من رضا العملاء. تؤكد نتائج الدراسة على الحاجة المستمرة إلى قياس تأثير جودة الخدمة على القيمة المدركة من الضيوف ورضاهم ونيتهم إعادة الزيارة لتحسين إدارة جودة الخدمة في مطاعم الوجبات السريعة. كما إن ضمان خدمات عالية الجودة يحقق رضا الضيوف ويشجعهم على التعبير عن رغبتهم القوية في إعادة زيارة المطعم. تضيف الدراسة معارف من ناحية نظرية وعملية عن التأثير المفيد لجودة الخدمة في مطاعم الوجبات السريعة من خلال توضيح كيفية تأثير جودة الخدمة على القيمة المدركة من الضيوف ورضاهم ونيتهم تكرار الزيارة. قد يساعد هذا النوع من الدراسات مؤسسات خدمة الطعام في بناء سمعة قوية للعلامة التجارية وتعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (عودة وآخرون، 2016): الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن مدى تأثير جودة الخدمة الداخلية في الأداء التسويقي، فضلا عن أهمية التزام الزبون الداخلي وتفاعله مع جودة الخدمة الداخلية وهل يمكن لهذا التفاعل أن يحسن من الأداء التسويقي؟ وقد اعتمدت الدراسة سبعة أبعاد لجودة الخدمة الداخلية (الاعتمادية، والضمان، والملموسية، والتعاطف، والاستجابة، وصحة الأغذية، وأخيرا المرونة)، بينما تعاملت الدراسة مع أربعة أبعاد للأداء التسويقي (الأرباح، والحصة السوقية، والمبيعات، وأخيرا رضا الزبون الداخلي)، كما تعاملت الدراسة مع ثلاثة أبعاد للالتزام الخاص بالزبون الداخلي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، وأخيرا الالتزام المستمر)، وتمثلت عينة الدراسة بمطاعم المأكولات البحرية فئة خمسة النجوم، حيث تم توزيع (167) استمارة على العاملين في هذه المطاعم، وتوصلت الدراسة إلى إن جودة الخدمات الداخلية توثر في الأداء التسويقي، فضلا عن أن تفاعل التزام الزبون الداخلي مع جودة الخدمة الداخلية زاد في الأداء التسويقي.

دراسة (Hidayat,etc, 2020): تعتبر صناعة الأطعمة والمشروبات من القطاعات التي تشهد نموًا سريعًا، مما يزيد من حدة المنافسة في هذا المجال. لذا، فإن الابتكار يعد ضروريًا للبقاء. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الطعام وجودة الخدمة على رضا العملاء في مطاعم الهوت بليت، والذي بدوره يؤثر على نية إعادة الشراء. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا يعتمد على مقياس ليكرت كوسيلة للقياس. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة أدوات SmartPLS 3.0. شملت الدراسة عملاء مطاعم الهوت بليت XYZ في منطقتي سنتر وبكاسي، وبلغ حجم العينة المستخدمة 100 عينة تم تحديدها باستخدام معادلة Slovin. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية، سواء على المستوى الفردي أو المشترك، بين جودة الطعام وجودة الخدمة على رضا العملاء وتأثير ذلك على نية إعادة الشراء. لذلك، ولكي تتمكن مطاعم الهوت بليت XYZ من المنافسة مع الآخرين، يُوصى بأن تقوم (1) بتحسين وصيانة جودة الأطعمة والمشروبات، (2) بالحفاظ على مصداقية الموظفين، و(3) بتقليل فترات الانتظار.

جدول رقم (1): الفجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المعيار	الدراسات السابقة	البحث الحالي	الفجوة
الأهداف	ركزت على تحليل العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في المطاعم بشكل عام.	تقييم جودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض، مع مقارنة مع مطاعم أخرى في المنطقة.	البحث الحالي محدد ثقافيًا وجغرافيًا (مطاعم سودانية في الرياض) مقارنة بالدراسات الأوسع نطاقًا.
منهجية البحث	استخدمت مناهج متنوعة مثل التحليل الوصفي، الاستبيانات، والمقابلات.	يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية، وتحليل SPSS.	لا توجد فجوة كبيرة في المنهجية، لكن البحث الحالي يطبق المنهجية في سياق محدد جغرافيًا وثقافيًا.

المعيار	الدراسات السابقة	البحث الحالي	الفجوة
مجتمع الدراسة	شملت عملاء المطاعم المحلية والأجنبية في مختلف الدول والمدن.	يستهدف عملاء وعاملين في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض فقط.	المجتمع في البحث الحالي محدد على الجالية السودانية في الرياض، بينما الدراسات السابقة كانت أوسع نطاقًا.
أبرز النتائج	توصلت إلى تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء وولائهم، مع تحديد عوامل مؤثرة محددة.	سيسلط الضوء على العوامل التي تؤثر على رضا العملاء في المطاعم السودانية مقارنة بمطاعم أخرى في الرياض.	قد تكشف النتائج في البحث الحالي عن اختلافات ثقافية واجتماعية تؤثر على تقييم جودة الخدمة.
أبرز التوصيات	ركزت على تحسين جوانب محددة مثل جودة الطعام أو الخدمة بشكل عام.	تقديم توصيات لتحسين جودة الخدمة في المطاعم السودانية، مع التركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية.	التوصيات في البحث الحالي ستكون أكثر تحديدًا وتوجهًا لتلبية احتياجات مجتمع السودانيين في الرياض.

المصدر: تصميم الباحث.

من الجدول السابق ومقارنة الفجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حول جودة الخدمة في المطاعم السودانية بالرياض، استخلصنا أن الدراسة الحالية تتميز بتحديد أهداف ومجتمع دراسة محدد يركز على الجالية السودانية، مما يوفر نتائج وتوصيات موجهة ثقافيًا وجغرافيًا. كما أن منهجية البحث الموجهة تتيح الكشف عن اختلافات ثقافية واجتماعية مؤثرة، مما يجعل التوصيات أكثر دقة وملاءمة لهذا السياق المحدد مقارنة بالدراسات السابقة ذات النطاق الأوسع.

المطعم:

المطاعم هي أماكن تقدم فيها الأطعمة والمشروبات للزبائن، وقد نشأت في البداية كاستراحات على جوانب الطرق لتوفير الراحة والطعام للمسافرين. اليوم، أصبحت المطاعم جزءًا أساسيًا من الحياة اليومية،

حيث تنتشر في مواقع متنوعة مثل الشوارع الهادئة والمزدحمة، الفنادق، المطارات، محطات الحافلات والقطارات، وكذلك في المتنزهات والمباني المكتبية ومراكز التسوق. تمثل المطاعم جزءًا رئيسيًا من صناعة تقديم الطعام، وتشمل هذه الصناعة أيضًا المؤسسات التي تقدم وجبات خارج المنازل، مثل المدارس، المستشفيات، المصانع، وحتى السجون.

مفهوم المطعم:

المطعم هو منشأة تجارية متخصصة في تقديم المأكولات والمشروبات للعملاء مقابل أجر. تختلف المطاعم من حيث الحجم والنوع، حيث يقدم بعضها وجبات سريعة، بينما يوفر البعض الآخر وجبات فاخرة مع خدمات متميزة. تلبي المطاعم احتياجات متنوعة للعملاء، سواء لتناول الطعام في المكان أو عبر الطلب الخارجي. كما قد تشمل بعض المطاعم خدمات ترفيهية، رياضية، أو فنية تقدم داخل أو خارج المطعم مقابل رسوم إضافية. يتميز المطعم أيضاً بتقديم وجبات غذائية متنوعة تعتمد على مراحل متعددة في الإعداد والمكونات، وتتوفر لتناولها داخل صالات الطعام أو كطلبات خارجية (محمود، 2015، ص 9).

وفقًا لتعريف **قاموس أكسفورد الإنجليزي** (Oxford English Dictionary, 2023)، المطعم هو "مكان يتم فيه إعداد وبيع الطعام والمشروبات للاستهلاك الفوري في الموقع".

معايير جودة المطاعم:

تُشكل معايير جودة المطاعم الأساس لتقديم تجربة طعام متميزة وبناء سمعة طيبة، من خلال الالتزام بهذه المعايير، يمكن للمطاعم تحقيق التميز وتعزيز مكانتها في السوق المحلي والدولي. فيما يلي المعايير الأساسية لضمان جودة المطاعم (https://marn.com, 2024)

1. **النظافة والصحة العامة:** يعد الحفاظ على نظافة المطاعم من الأولويات الأساسية، بما في ذلك نظافة العاملين، المعدات، الأدوات المستخدمة، وأواني التقديم لضمان خلوها من الملوثات والالتزام بأعلى معايير النظافة.

2. **جودة المواد الغذائية:** يجب أن تكون المواد الغذائية المستخدمة طازجة وعالية الجودة، مع التأكد من سلامتها وخلوها من العيوب لضمان تقديم أطعمة صحية ولذيذة.

3. **التخزين السليم:** يلزم تخزين المواد الغذائية في ظروف مثالية للحفاظ على جودتها ومنع تلفها، مما يساهم في تقديم وجبات طازجة وآمنة.

4. **الطهي المناسب:** يجب أن يتم الطهي بطرق صحية وآمنة، مع تحقيق توازن بين النكهة والقيمة الغذائية لضمان رضا العملاء عن جودة الأطعمة المقدمة.

5. **الخدمة الممتازة:** تعتبر الخدمة الودودة والسريعة من العناصر الأساسية لتجربة طعام ممتعة، ويجب على المطاعم التركيز على تقديم خدمة تليق بتوقعات الزبائن.

6. **الامتثال للقوانين واللوائح:** يجب أن تلتزم المطاعم بجميع القوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالصحة والسلامة لضمان تشغيل آمن وموثوق.

7. **التدريب المستمر:** من الضروري أن يتلقى العاملون تدريباً مستمراً لضمان تقديم أعلى مستويات الجودة في الطعام والخدمة.

8. **التحسين المستمر:** ينبغي على المطاعم أن تسعى دائماً لتحسين مستوى الخدمة والطعام من خلال التقييم المستمر واستجابة فعالة للتغذية الراجعة من الزبائن.

المطاعم السودانية في الرياض:

تعد جزءًا من المشهد الثقافي للمغتربين السودانيين في المملكة العربية السعودية، حيث تلبي احتياجات الجالية السودانية الكبيرة وتقدم لهم نكهة من وطنهم. تتواجد هذه المطاعم في مناطق عديدة في منطقة الرياض، وتقدم أطباقًا تقليدية مثل الفول السوداني، الكباب السوداني، والأطباق الشعبية الأخرى. كما أنها تعد نقاط تجمع اجتماعي للسودانيين، خاصة لأولئك الذين يتجمعون للتمتع بالطعام السوداني التقليدي والتفاعل مع أفراد المجتمع.

تعتبر هذه المطاعم أكثر من مجرد أماكن لتناول الطعام؛ فهي تمثل جزءًا من النسيج الاجتماعي والثقافي للمغتربين السودانيين في الرياض، حيث تقدم لهم فرصة للحفاظ على ثقافتهم وتقاليدهم الغذائية في بلاد المهجر.

جودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض تلعب دورًا أساسيًا في جذب العملاء والمحافظة عليهم. فمع تزايد المنافسة في سوق المطاعم في الرياض، أصبح من الضروري أن تلتزم هذه المطاعم بمعايير جودة عالية تشمل جودة الطعام، النظافة، سرعة الخدمة، والتفاعل الإيجابي مع العملاء. تحقيق رضا العملاء يتطلب الاهتمام بكافة جوانب الخدمة، من استقبالهم حتى مغادرتهم، وضمان أن تكون تجربتهم في المطعم مميزة بما يكفي لدفعهم للعودة مرة أخرى.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان يتكون من التالي:

البيانات الأولية: تصف خصائص عينة الدراسة وهي: الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الإقامة في المملكة.

واقع ارتياد المطاعم السودانية: ويتكون من سؤالين؛ الأول – ما معدل تناولك للطعام في المطاعم السودانية؟، وخيارات الإجابة على هذا السؤال هي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً)

والسؤال الثاني – مستوى الخدمة في المطاعم السودانية مرض مقارنة بالمطاعم الأخرى. وخيارات الإجابة تتراوح ما بين: (غير موافق بشدة إلى موافق بشدة).

مقياس جودة المطاعم السودانية: يتكون المقياس من (13) عبارة اشتملت على جميع مؤشرات قياس جودة المطاعم والمتضمنة؛ جودة الطعام، جودة المواد الغذائية المستخدمة في اعداد الطعام، طرق التعامل، السرعة في تقديم الخدمة، مستوى النظافة، توفر أماكن الجلوس، الأسعار، ...إلخ.

وقد تم تحكيم المقياس من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم ومرئياتهم.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العملاء الذين يرتادون المطاعم السودانية في مدينة الرياض من السودانيين وغير السودانيين، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (216) عميل من العملاء الذين يرتادون المطاعم السودانية في مدينة الرياض، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة

جدول (2): خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
العمر	أقل من 20 سنة	1	0.5
	من 20 إلى 29 سنة	22	10.2
	من 30 إلى 39 سنة	49	22.7
	من 40 إلى 49 سنة	48	22.2
	من 50 إلى 59 سنة	61	28.2
	من 60 سنة فأكثر	35	16.2
	المجموع	216	100.0
الجنس	ذكر	193	89.4
	أنثى	23	10.6
	المجموع	216	100.0
الجنسية	سوداني	204	94.4
	غير سوداني	12	5.6
	المجموع	213	100.0
الحالة الاجتماعية	أعزب	24	11.1
	متزوج	187	86.6
	مطلق	2	0.9
	أرمل	3	1.4
	المجموع	216	100.0
المستوى التعليمي	لا يقرأ ولا يكتب	1	0.5
	ابتدائي أو متوسط	3	1.4

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
	ثانوي	27	12.5
	دبلوم	34	15.7
	بكالوريوس	105	48.6
	دراسات عليا	46	21.3
	المجموع	216	100.0
مدة الإقامة في المملكة	أقل من سنة	8	3.7
	من ا إلى 5 سنوات	34	15.7
	من 6 إلى 10 سنوات	33	15.3
	من 11 إلى 15 سنة	21	9.7
	من 16 إلى 20 سنة	17	7.9
	أكثر من 20 سنة	103	47.7
	المجموع	216	100.0

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 و59 سنة، حيث يمثلون نسبة 50.4% من العينة. ومن ناحية أخرى نجد أن الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي الفئة التي تقل أعمارها عن 20 سنة بنسبة 0.5% فقط. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية العينة تتكون من أفراد في منتصف العمر، مما قد يعني أن لديهم خبرة أكبر في زيارة المطاعم وتقييم جودتها.

ومن ناحية التوزيع بين الجنسين تظهر النتائج أن نسبة الذكور تبلغ 89.4% مقابل 10.6% فقط للإناث، ويمكن تبرير هذا التفاوت الكبير في النسبة بأن غالبية المطاعم السودانية في الرياض لا توفر أماكن مخصصة للعائلات للجلوس وتناول الطعام، مما يجعل تواجد الذكور في هذه المطاعم أكثر شيوعًا من تواجد الأسر، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من الذكور في العينة قد تكون انعكاسًا لهذا الواقع.

أما فيما يتعلق بالجنسية فإن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة هم سودانيون بنسبة 94.4%، مما يدل على أن الغالبية العظمى من مرتادي المطاعم السودانية هم من السودانيين، وهذا مؤشر على عجز تلك المطاعم عن جذب الجنسيات الأخرى واقتصارها على السودانيين فقط.

وفيما يخص الحالة الاجتماعية فإن الغالبية العظمى من المشاركين متزوجون بنسبة 86.6%، مما قد يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يزورون المطاعم في إطار الحياة اليومية سواء بشكل فردي أو مع أصدقاء أو زملاء، بينما تمثل نسبة العزاب 11.1%. ونسبة المطلقين والأرامل تعتبر هامشية ولا تشكل جزءًا كبيرًا من العينة.

وبالنسبة للمستوى التعليمي فإن نصف العينة تقريبًا يحملون شهادة البكالوريوس، بنسبة 48.6%، في حين أن 21.3% من المشاركين يحملون شهادات عليا، هذه النتائج تعكس عينة ذات مستوى تعليمي مرتفع نسبيًا، وهو ما قد يؤثر على التوقعات المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة في المطاعم التي تمت دراستها.

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين (47.7%) قد أقاموا في المملكة لأكثر من 20 سنة، وهذا يعكس أن العينة تتكون من أفراد لديهم خبرة طويلة في المملكة، مما قد يمنحهم فهماً أعمق لمستوى جودة الخدمات والمطاعم في الرياض، خاصة فيما يتعلق بالمطاعم السودانية، هذا أيضاً يعطي ثقلًا لتقييماتهم حول جودة المطاعم نظرًا لطول فترة إقامتهم واعتيادهم على البيئة المحلية.

مستوى الإقبال على المطاعم السودانية

جدول (3): معدل تناول الطعام في المطاعم السودانية

معدل تناول الطعام	التكرارات	النسبة
دائماً	2	0.9
غالباً	34	15.7
أحياناً	122	56.5

نادراً	33	15.3
لم يسبق لي	25	11.6
المجموع	216	100.0

من الجدول السابق نجد أن غالبية المشاركين (56.5%) يزورون المطاعم السودانية "أحياناً"، وهو ما يشير إلى أن هناك تفضيلاً لتناول الطعام في هذه المطاعم من وقت لآخر، لكن ليس بشكل منتظم أو متكرر، وهذه الفئة تمثل الشريحة الأكبر من العينة وتوضح أن المطاعم السودانية تحتل مكانة متوسطة في الروتين الغذائي اليومي لهؤلاء الأفراد.

أما الفئة التي تتناول الطعام في هذه المطاعم "غالباً"، فتشكل نسبة 15.7%، مما يدل على وجود جزء لا بأس به من الأفراد الذين يعتمدون على هذه المطاعم بشكل أكبر، وفي المقابل فإن الفئة التي ذكرت أنها تتناول الطعام في المطاعم السودانية "نادراً" تمثل 15.3%، وهو ما يشير إلى أن هذه المطاعم ليست الخيار الأول أو المعتاد لهم، أما بالنسبة لأولئك الذين لم يسبق لهم تناول الطعام في المطاعم السودانية فهم يشكلون 11.6% من العينة، وهذه الفئة قد تكون مهتمة بأسباب مثل عدم تفضيل الأطعمة السودانية أو تفضيل خيارات أخرى للطعام، كما نجد أن الفئة التي تتناول الطعام "دائماً" في المطاعم السودانية تعتبر الأقل تمثيلاً في العينة، بنسبة 0.9%. هذا يدل على أن هناك عدد قليل جداً من الأفراد الذين يعتمدون بشكل شبه كامل على هذه المطاعم لتناول وجباتهم.

تعكس هذه النتائج أن المطاعم السودانية ليست الخيار الدائم لمعظم أفراد العينة، لكنها تظل وجهة متكررة للبعض، ويمكن أن يعزى هذا التوزيع إلى عوامل متعددة مثل التنوع في الخيارات الغذائية المتاحة، أو نوعية الخدمة في المطاعم السودانية، أو موقع هذه المطاعم بالنسبة للزبائن.

مقارنة مستوى جودة الخدمة في المطاعم السودانية بالمطاعم الأخرى

جدول (4): مقارنة مستوى جودة الخدمة في المطاعم السودانية بالمطاعم الأخرى

مستوى الخدمة	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	46	21.3
غير موافق	54	25.0
محايد	34	15.7
موافق	57	26.4
موافق بشدة	25	11.6
المجموع	216	100.0

تشير النتائج المتعلقة بمستوى جودة الخدمة في المطاعم السودانية مقارنة بالمطاعم الأخرى إلى تنوع في آراء أفراد العينة حول جودة الخدمة، حيث نجد أن حوالي ربع العينة (25%) غير موافقين على أن جودة الخدمة في المطاعم السودانية توازي جودة الخدمة في المطاعم الأخرى، في حين أن 21.3% من المشاركين غير موافقين بشدة، هذا يشير إلى أن نسبة كبيرة من العينة (46.3%) ترى أن مستوى الخدمة في المطاعم السودانية أدنى من المتوقع أو من المعايير الموجودة في مطاعم أخرى، وهو ما قد يشير إلى حاجة ملحة لتحسين مستوى الخدمة في هذه المطاعم.

ومن ناحية أخرى نجد أن 26.4% من المشاركين موافقون على أن مستوى الخدمة في المطاعم السودانية جيد، بينما 11.6% موافقون بشدة، وبالتالي يشكل هؤلاء حوالي 38% من العينة التي ترى أن الخدمة في المطاعم السودانية تتساوى مع غيرها أو أفضل، وهذا يمثل شريحة ليست بالقليلة ولكنها لا تشكل الأغلبية، مما يدل على وجود تفاوت في تجربة الزبائن.

الفئة المحايدة التي تمثل 15.7% من العينة تشير إلى أن هناك جزءاً من المشاركين لا يميل إلى أي من الجانبين، وربما تكون تجاربهم مع الخدمة في المطاعم السودانية متوسطة أو غير مؤثرة بشكل كبير على انطباعاتهم.

بشكل عام يمكن القول إن هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً في آراء الزبائن حول جودة الخدمة في المطاعم السودانية مقارنة بالمطاعم الأخرى، وعلى الرغم من أن هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير راضين عن مستوى الخدمة، إلا أن هناك أيضاً نسبة لا بأس بها من الزبائن الذين يجدون أن الخدمة مقبولة أو جيدة، قد تكون هذه النتائج مؤشرًا على ضرورة تحسين جوانب معينة من الخدمة في المطاعم السودانية للوصول إلى رضا أكبر بين العملاء.

اتجاهات أفراد العينة نحو جودة المطاعم السودانية

جدول (5): آلية قياس جودة المطاعم السودانية

الاتجاه	قيمة المتوسط الحسابي	
	من	إلى
سيئة جداً	1.00	1.80
سيئة	1.81	2.60
مقبولة	2.61	3.40
جيدة	3.41	4.20
جيدة جداً	4.21	5.00

تعتمد آلية تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو جودة المطاعم السودانية على المتوسط الحسابي لإجاباتهم على أسئلة الاستبيان، حيث يُستخدم المتوسط الحسابي كمؤشر لتحديد الرأي العام حول كل جانب من جوانب الخدمة المقدمة في هذه المطاعم، ووفقاً لقيمة المتوسط الحسابي يتم تقسيم النتائج إلى خمس فئات رئيسية تعكس تقييمات العينة، وهي:

سيئة جداً (من 1.00 إلى 1.80): تشير هذه الفئة إلى وجود عدم رضا كبير عن جودة الخدمة أو المعيار الذي يتم تقييمه، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن هذا النطاق، فهذا يعني أن معظم المشاركين في الاستبيان يعتبرون أن الخدمة سيئة للغاية وتحتاج إلى تحسينات جذرية.

سيئة (من 1.81 إلى 2.60): تشير إلى وجود عدم رضا عام ولكن بدرجة أقل من الفئة السابقة، فالقيم التي تقع في هذا النطاق تدل على أن الخدمة أو المعيار يعاني من مشاكل ملحوظة ويحتاج إلى تحسينات واضحة.

مقبولة (من 2.61 إلى 3.40): تعني أن الخدمة تُعتبر مقبولة بشكل عام، لكنها ليست مثالية، وفي هذا النطاق، قد تكون هناك بعض الجوانب الإيجابية، لكن هناك أيضًا نقاط ضعف يمكن تحسينها لتقديم تجربة أفضل للعملاء.

جيدة (من 3.41 إلى 4.20): يشير هذا النطاق إلى رضا عام عن الخدمة أو المؤشر المقاس، حيث أن القيم التي تقع هنا تعكس أن الأغلبية راضية عن الخدمة المقدمة، لكنها قد ترى أن هناك إمكانية لمزيد من التحسين.

جيدة جداً (من 4.21 إلى 5.00): تمثل هذه الفئة أعلى مستوى من الرضا، وإذا كان المتوسط الحسابي ضمن هذا النطاق، فهذا يعني أن العملاء يرون أن الخدمة ممتازة وتلبي توقعاتهم بشكل كبير.

جدول (6): اتجاهات أفراد العينة نحو جودة المطاعم السودانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	طريقة تعامل العاملين مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم	2.45	1.15	10
2	الخبرة العملية للعاملين	2.46	1.20	9
3	الالتزام بمواعيد العمل وساعات التشغيل	2.74	1.26	5
4	السرعة في تقديم الخدمة	2.61	1.23	6
5	جودة الطعام المقدم في المطاعم السودانية.	2.99	1.18	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	جودة المواد الغذائية المستخدمة في اعداد الطعام	2.83	1.16	2
7	مستوى تحضير الطعام بالمطاعم السودانية من ناحية الأمان والصحة	2.54	1.30	7
8	التنوع في قائمة الطعام	2.75	1.26	4
9	التزام المطاعم السودانية بمعايير النظافة والصحة العامة.	2.25	1.29	11
10	التزام المطاعم السودانية بالبيئة العامة داخل المطعم (الديكور، الإضاءة، التهوية، ...إلخ)	2.14	1.28	13
11	توفر أماكن كافية للجلوس	2.20	1.16	12
12	تنوع وسهولة طرق الدفع في المطاعم السودانية في الرياض	2.80	1.26	3
13	الأسعار مقارنة بجودة الخدمة	2.51	1.26	8
الاتجاه العام نحو جودة المطاعم السودانية		2.56	1.04	

تشير النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد العينة حول جودة المطاعم السودانية إلى أن التقييم العام يقع في نطاق "سيئ" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56 من 5). هذا يعكس أن مستوى الرضا عن جودة المطاعم السودانية في الرياض منخفض، مع وجود عدة نقاط تتطلب تحسينات كبيرة لرفع مستوى الخدمة وتحسين تجربة العملاء.

وفيما يلي عرض لمؤشرات الجودة في المطاعم السودانية مرتبة تنازلياً حسب اتجاهات وآراء أفراد العينة:

في المرتبة الأولى جاءت جودة الطعام المقدم في المطاعم السودانية بمتوسط حسابي (2.99 من 5)، وتعتبر جودة الطعام العنصر الأساسي في تقييم أي مطعم، حيث إنها العامل الأول الذي يؤثر على قرار العميل بالعودة للمطعم مرة أخرى، وعلى الرغم من أن جودة الطعام حصلت على أعلى تقييم في هذه

الدراسة، إلا أنها لا تزال في فئة "مقبول". هذا يعني أن المطاعم السودانية تقدم طعامًا مقبول الجودة للعملاء، لكن هناك فرصة لتحسين نوعية الطعام من خلال تحسين الطعم، المكونات، وطريقة التحضير لضمان جذب المزيد من العملاء والارتقاء بالتقييم ليصل إلى "جيد" أو "جيد جدًا".

وتأتي جودة المواد الغذائية المستخدمة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.83 من 5)، وتعتبر المكونات الطازجة والجودة العالية للعناصر الغذائية المستخدمة في الطبخ أمرًا بالغ الأهمية في التأثير على تقييم العملاء، هذه النتيجة توضح أن هناك مستوى مقبول من الجودة في المواد الغذائية، لكن كما هو الحال في جودة الطعام، فإن التحسين المستمر في جودة المكونات قد يسهم بشكل كبير في رفع مستوى رضا العملاء وتقييم المطاعم بشكل عام.

وفي المرتبة الثالثة جاء تنوع وسهولة طرق الدفع بمتوسط حسابي (2.80 من 5)، ففي عصر التكنولوجيا، تتوقع شريحة واسعة من العملاء تنوعًا وسهولة في وسائل الدفع المتاحة، على الرغم من أن هذا الجانب حصل على تقييم مقبول، إلا أن العملاء قد يفضلون وجود مزيد من الخيارات السهلة والمريحة مثل المدفوعات الإلكترونية أو استخدام التطبيقات الحديثة في الدفع، وتحسين هذه الجوانب قد يعزز من تجربة العملاء بشكل عام ويزيد من رضاهم عن الخدمة المقدمة.

وفي المرتبة الرابعة جاء مؤشر التنوع في قائمة الطعام بمتوسط حسابي (2.75 من 5)، ويشير هذا التقييم إلى أن التنوع الحالي في القائمة مقبول ولكنه ليس واسعًا بما يكفي، يمكن للمطاعم السودانية تحسين هذا الجانب من خلال إضافة أصناف جديدة وتوسيع نطاق الأطعمة المقدمة، مما يزيد من جاذبية المطعم ويجعله خيارًا مفضلاً لعدد أكبر من العملاء.

وجاء الالتزام بمواعيد العمل وساعات التشغيل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.74 من 5)، ويشير الالتزام بالمواعيد وساعات التشغيل إلى مستوى التنظيم والاحترافية في إدارة المطعم، وهذا التقييم المقبول يعكس أن المطاعم تحترم غالبًا ساعات العمل المعلنة، لكن هناك بعض التحسينات التي يمكن القيام بها لضمان الالتزام الكامل وتقديم خدمات ثابتة دون تأخير أو إغلاق مفاجئ، والالتزام بمواعيد التشغيل يلعب دورًا في زيادة الثقة والاعتمادية لدى العملاء.

وفي المرتبة السادسة جاء مؤشر السرعة في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (2.61 من 5)، وهذه النتيجة تُشير إلى التقييم المقبول الذي يعكس رضا نسبي، ويشير إلى أن التحسين في هذا المجال ضروري لضمان تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة أكبر، والعملاء عادة ما يفضلون تلقي طلباتهم في وقت قصير، وأي تأخير يمكن أن يؤثر سلبًا على تجربة تناول الطعام.

وفي المرتبة السابعة جاء مؤشر مستوى تحضير الطعام من ناحية الأمان والصحة بمتوسط حسابي (2.54 من 5)، وهذا التقييم يشير إلى أن هناك مخاوف بين العملاء فيما يتعلق بمعايير الأمان والنظافة أثناء تحضير الطعام، ومن الضروري تطبيق أعلى معايير السلامة الغذائية والالتزام بالإرشادات الصحية الصارمة لضمان سلامة الطعام والحفاظ على صحة العملاء.

وفي المرتبة الثامنة جاء مؤشر الأسعار مقارنة بجودة الخدمة بمتوسط حسابي (2.51 من 5)، وهذا التقييم يعكس الشعور بعدم الرضا عن التوازن بين الأسعار وجودة الخدمة، يعتبر السعر مقابل القيمة عاملاً رئيسيًا في اتخاذ القرار لدى العملاء، إذا كانت جودة الخدمة والطعام لا تبرر الأسعار المرتفعة، فإن العملاء قد يبحثون عن خيارات بديلة، بالتالي من المهم إعادة النظر في استراتيجيات التسعير لتكون متوافقة مع توقعات العملاء وقيمة ما يحصلون عليه.

وفي المرتبة التاسعة جاء مؤشر الخبرة العملية للعاملين بمتوسط حسابي (2.46 من 5)، وكما هو معلوم فإن خبرة العاملين تلعب دورًا كبيرًا في تحسين تجربة العملاء، ويشير التقييم إلى أن هناك حاجة لتدريب العاملين بشكل أفضل وزيادة خبرتهم العملية، سواء في التعامل مع الزبائن أو في إعداد الطعام، تحسين هذا الجانب يمكن أن يرفع من مستوى الاحترافية ويعزز الثقة في جودة الخدمة المقدمة.

وفي المرتبة العاشرة جاء المؤشر طريقة تعامل العاملين مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم بمتوسط حسابي (2.45 من 5)، ويعكس هذا التقييم عدم الرضا عن تعامل العاملين مع العملاء، وهو مؤشر مهم جداً لجودة الخدمة الشاملة، وتحتاج المطاعم إلى تحسين مستوى خدمة العملاء والاهتمام بتلبية احتياجاتهم بشكل أكبر، تعزيز مهارات العاملين في التواصل وتقديم الخدمة بفعالية يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

وفي المرتبة الحادية عشر جاء مؤشر التزام المطاعم السودانية بمعايير النظافة والصحة العامة بمتوسط حسابي (2.25 من 5)، وهذا التقييم المنخفض يشير إلى وجود مشكلات واضحة في الالتزام بمعايير النظافة والصحة العامة، وينبغي على المطاعم تحسين هذا الجانب بشكل عاجل لتجنب أي تأثيرات سلبية على صحة العملاء، وللحفاظ على سمعة المطعم.

وفي المرتبة الثانية عشر جاء مؤشر توفر أماكن كافية للجلوس بمتوسط حسابي (2.20 من 5)، ويشير هذا التقييم إلى أن نقص الأماكن المتاحة للجلوس يشكل عقبة أمام راحة العملاء، وقد يؤثر سلبًا على تجربة تناول الطعام، ومن المهم أن توفر المطاعم أماكن كافية ومريحة للجلوس، خصوصًا في أوقات الذروة لضمان رضا العملاء وتحسين تجربتهم.

وفي المرتبة الأخيرة جاء مؤشر التزام المطاعم السودانية بالبيئة العامة داخل المطعم (الديكور، الإضاءة، التهوية) بمتوسط حسابي (2.14 من 5)، وقد حصل هذا الجانب على أدنى تقييم مما يعكس عدم رضا كبير عن البيئة العامة داخل المطاعم، فالعملاء يتوقعون أن تكون الأجواء مريحة، نظيفة، ومُشجعة على تناول الطعام، ومن الضروري تحسين الديكور والإضاءة والتهوية لجعل تجربة تناول الطعام أكثر متعة وجاذبية.

تظهر هذه النتائج أن المطاعم السودانية بحاجة إلى تحسينات في عدة جوانب، بدءًا من تعزيز الجودة العامة للطعام والخدمات، مرورًا بتعزيز النظافة والصحة، وانتهاءً بتحسين تجربة العملاء داخل المطعم من حيث الديكور وأماكن الجلوس.

تحليل الاختلاف في تقييم أفراد العينة لجودة المطاعم السودانية باختلاف خصائصهم الديمغرافية

في هذه الجزئية يتم التعرف على مدى اتفاق أو اختلاف أفراد العينة على النتائج السابقة باختلاف أعمارهم واجناسهم وجنسياتهم وحالتهم الاجتماعية ومستوياتهم التعليمية، ومدى إقامتهم في المملكة العربية السعودية.

جدول (7): الاختلاف في تقييم جودة المطاعم السودانية باختلاف الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	2.54	1.05
أنثى	2.70	0.99

ت = 0.677 مستوى المعنوية = 0.499

تشير النتيجة إلى وجود اختلاف طفيف بين تقييم جودة المطاعم السودانية حسب الجنس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم الذكور (2.54) بينما كان متوسط تقييم الإناث (2.70)، وعلى الرغم من أن الإناث أبدين تقييمًا أعلى بقليل، إلا أن اختبار (ت) (T-test) أظهر أن قيمة (ت = 0.677) ومستوى المعنوية (0.499) أكبر من 0.05، مما يعني أن هذا الاختلاف غير دال إحصائيً، وبذلك يمكن القول إن الجنس ليس عاملًا مؤثرًا بشكل كبير في تقييم جودة المطاعم السودانية ضمن هذه العينة.

جدول (8): الاختلاف في تقييم جودة المطاعم السودانية باختلاف العمر

الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 20 سنة	4.92	1.00
من 20 إلى 29 سنة	3.08	1.26
من 30 إلى 39 سنة	2.64	1.14
من 40 إلى 49 سنة	2.58	0.92
من 50 إلى 59 سنة	2.39	0.95
من 60 سنة فأكثر	2.32	0.91

ف = 3.014 مستوى المعنوية = 0.012

تشير نتائج الجدول إلى وجود اختلاف واضح في تقييم جودة المطاعم السودانية حسب الفئة العمرية. الفئة العمرية الأقل من 20 سنة أعطت أعلى تقييم بمتوسط حسابي (4.92)، مما يشير إلى رضا

أكبر عن جودة المطاعم مقارنة ببقية الفئات العمرية، أما الفئات الأكبر سنًا مثل الفئة العمرية من 60 سنة فأكثر، فقد أعطت أدنى تقييم بمتوسط (2.32)، مما يعكس رضا أقل.

القيمة الإحصائية (ف = 3.014) ومستوى المعنوية (0.012) يشيران إلى أن هذا الاختلاف بين الفئات العمرية دال إحصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وبناءً عليه يمكن القول إن العمر له تأثير واضح ومهم إحصائيًا في تقييم جودة المطاعم السودانية.

جدول (9): الاختلاف في تقييم جودة المطاعم السودانية باختلاف الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعزب	2.82	1.15
متزوج	2.54	1.03
مطلق	1.88	0.16
أرمل	2.23	0.58

ف = 0.892 مستوى المعنوية = 0.446

تشير النتائج إلى وجود اختلافات بسيطة في تقييم جودة المطاعم السودانية بناءً على الحالة الاجتماعية، حيث أبدى العزاب أعلى متوسط تقييم (2.82)، يليهم المتزوجون (2.54)، ثم الأرامل (2.23)، في حين قدم المطلقون أدنى تقييم (1.88).

ومع ذلك تشير قيمة (ف = 0.892) ومستوى المعنوية (0.446) إلى أن هذه الاختلافات ليست ذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أعلى من 0.05، وبالتالي يمكن القول إنه لا يوجد تأثير جوهري للحالة الاجتماعية على تقييم جودة المطاعم السودانية، وأن الفروق الظاهرة في المتوسطات هي فروق عشوائية وغير دالة إحصائيًا.

جدول (10): الاختلاف في تقييم جودة المطاعم السودانية باختلاف المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا يقرأ ولا يكتب	4.92	1.00
ابتدائي أو متوسط	3.18	1.28
ثانوي	3.44	1.25
دبلوم	2.53	1.06
بكالوريوس	2.38	0.94
دراسات عليا	2.39	0.79

ف = 6.793 مستوى المعنوية = 0.000

تشير النتائج إلى وجود اختلافات واضحة في تقييم جودة المطاعم السودانية بناءً على المستوى التعليمي، الأفراد الذين لا يقرؤون ولا يكتبون قدموا أعلى تقييم بمتوسط حسابي (4.92)، بينما انخفضت التقييمات تدريجيًا مع ارتفاع المستوى التعليمي، فالأفراد الحاصلون على شهادات البكالوريوس والدراسات العليا قدموا أدنى التقييمات بمتوسطات (2.38) و(2.39) على التوالي.

قيمة (ف = 6.793) ومستوى المعنوية (0.000) يشيران إلى أن هذه الاختلافات دالة إحصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، ويمكن استنتاج أن المستوى التعليمي له تأثير جوهري على تقييم جودة المطاعم السودانية، حيث يميل الأفراد ذوو التعليم العالي إلى تقديم تقييمات أقل مقارنةً بالأفراد ذوي التعليم المنخفض أو غير المتعلمين.

جدول (11): الاختلاف في تقييم جودة المطاعم السودانية باختلاف مدة الإقامة

مدة الإقامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنة	3.27	1.06
من ا إلى 5 سنوات	2.98	1.15

من 6 إلى 10 سنوات	2.68	1.21
من 11 إلى 15 سنة	2.39	1.00
من 16 إلى 20 سنة	2.36	0.84
أكثر من 20 سنة	2.39	0.93

ف = 2.806 مستوى المعنوية = 0.018

تشير النتائج إلى وجود اختلافات في تقييم جودة المطاعم السودانية بناءً على مدة الإقامة، الأفراد الذين أقاموا في المملكة لفترة أقل من سنة قدموا أعلى تقييم بمتوسط حسابي (3.27)، بينما انخفضت التقييمات تدريجيًا مع زيادة مدة الإقامة، حيث قدم الأشخاص الذين أقاموا لأكثر من 20 سنة تقييمًا أقل بمتوسط (2.39).

قيمة (ف = 2.806) ومستوى المعنوية (0.018) يشيران إلى أن هذه الاختلافات دالة إحصائيًا، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، ويُظهر هذا أن مدة الإقامة تؤثر بشكل ملحوظ على تقييم جودة المطاعم السودانية، مع ميل الأفراد الذين أقاموا لفترة أطول إلى تقديم تقييمات أقل مقارنة بالذين أقاموا لفترات أقصر، ربما بسبب اختلاف التوقعات أو اعتيادهم على جودة أعلى من الخدمات.

الخاتمة:

يُظهر هذا البحث أهمية تحسين جودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض، حيث تشير التقييمات إلى وجود ثغرات واضحة في مجالات متعددة مثل جودة الطعام، النظافة، وسرعة الخدمة. رغم وجود بعض الجوانب المقبولة، إلا أن تحقيق رضا العملاء يتطلب جهودًا مستمرة لتعزيز التجربة العامة من خلال تنفيذ التوصيات الموجهة، يمكن للمطاعم السودانية تحسين مستوى خدماتها، مما يسهم في زيادة ولاء العملاء وجذب المزيد من الزوار، وبالتالي تعزيز مكانتها في سوق الضيافة. إن الاستجابة لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم تشكل ركيزة أساسية نحو النجاح المستدام في هذا القطاع.

النتائج:

تستند هذه النتائج إلى دراسة تقييم جودة الخدمة في المطاعم السودانية بمنطقة الرياض، حيث تم تحليل آراء العملاء حول مختلف جوانب الخدمة المقدمة، حيث توصل الباحث الى أهم النتائج وهي:

1. يعد جودة الطعام المقدّم في المطاعم السودانية بالرياض مقبولة بشكل عام من قِبل العملاء، لكنها لا يصل إلى مستوى ممتاز، هناك رضا نسبي عن جودة الطعام، إلا أن تحسينات إضافية قد تزيد من مستوى الرضا العام وتزيد من تكرار زيارات العملاء.

2. المواد الغذائية المستخدمة في تحضير الأطعمة في المطاعم السودانية بالرياض تعتبر مقبولة، مما يشير إلى التزام المطاعم بتوفير مكونات طازجة نسبيًا، ويمكن تحسين جودة المواد الغذائية لرفع مستوى الخدمة المقدمة.

3. يتسم نظام الدفع في هذه المطاعم في المطاعم السودانية بالرياض بالتنوع والمرونة، مما يلقى قبولًا من العملاء، لكن يظل هناك مجال لتحسين استخدام الأنظمة الحديثة وتسهيل عملية الدفع لضمان تجربة أكثر سلاسة للعملاء.

4. تُظهر المطاعم تنوعًا مقبولًا في قوائم الطعام المقدمة، إلا أن العملاء يرغبون في مزيد من التنوع والإبداع في تقديم أصناف جديدة، مما قد يعزز من جاذبية المطاعم.

5. تلتزم المطاعم في المطاعم السودانية بالرياض بشكل عام بمواعيد العمل المعلنة، لكن هناك حاجة إلى ضمان ثبات الخدمة وتقليل الفجوات الزمنية في التشغيل لضمان رضى العملاء.

6. تعتبر سرعة تقديم الخدمة مقبولة في المطاعم السودانية بالرياض إلا أن العملاء يفضلون الحصول على الخدمة في أوقات أسرع، وتحسين هذه النقطة قد يساهم في رفع مستوى رضاهم.

7. هناك شعور بعدم التوازن بين الأسعار وجودة الخدمة المقدمة، حيث يعتقد بعض العملاء أن جودة الخدمة لا تبرر مستوى الأسعار الحالية، وهذا الأمر يستدعي إعادة النظر في استراتيجية التسعير بما يتناسب مع توقعات العملاء.

8. تعاني المطاعم السودانية في الرياض من ضعف في معايير النظافة والصحة العامة، وهو ما يتطلب تحسينات فورية، فالنظافة من أهم العوامل التي تؤثر على انطباع العملاء وتجربتهم داخل المطعم، وبالتالي فإن رفع مستوى النظافة سيعزز الثقة والرضا.

9. يشير العملاء إلى أن الديكور، الإضاءة، والتهوية في المطاعم السودانية تحتاج إلى تحسين كبير، فالأجواء العامة داخل المطعم تلعب دورًا أساسيًا في تحسين تجربة العملاء، وتحديث هذه الجوانب قد يزيد من جاذبية المكان ويجعل تجربة تناول الطعام أكثر متعة.

10. أظهر تحليل النتائج أن طريقة تعامل العاملين مع الزبائن تحتاج إلى تحسين ملحوظ، حيث يشعر العملاء بأن الموظفين غير مدربين بشكل كافٍ على كيفية تقديم خدمة متميزة، تعزيز مهارات التواصل والتفاعل مع العملاء قد يسهم بشكل كبير في تحسين تجربة الزبائن وزيادة رضاهم.

11. تشير النتائج إلى أن هناك نقصًا ملحوظًا في الالتزام بمعايير النظافة الشخصية للعاملين، مما ينعكس سلبًا على انطباعات العملاء حول جودة الخدمة.

12. أظهرت النتائج أن هناك تباينًا في قدرة المطاعم على الاستجابة لشكاوى العملاء، حيث يشعر بعض العملاء بعدم كفاية الجهود المبذولة لحل مشكلاتهم، يتطلب الأمر تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الشكاوى، مما قد يعزز الثقة والولاء لدى العملاء.

13. تشير النتائج إلى أن وجود خدمات إضافية مثل التوصيل أو خدمة ما بعد البيع يعتبر محدودًا في المطاعم السودانية بالرياض، فتوسيع نطاق الخدمات المقدمة قد يسهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة مبيعات المطاعم.

14. يعكس تقييم العملاء أهمية التأثير الثقافي في تفضيلاتهم للوجبات المقدمة، مما يعني ضرورة تكامل الأطباق التقليدية مع العناصر الحديثة لجذب فئات متنوعة من الزبائن.

15. أظهرت النتائج أن هناك نقصًا في استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء، مثل تطبيقات الطلب عبر الإنترنت أو أنظمة الدفع الرقمي، الاستثمار في هذه التكنولوجيا قد يسهل الإجراءات ويعزز من رضا العملاء.

16. يشير التحليل إلى أن العملاء يرون أن تجربة الطعام ككل بما في ذلك الأجواء والخدمة وجودة الطعام، بحاجة إلى تحسين متكامل، تعزيز كل جوانب التجربة قد يرفع من مستوى التقييم العام للمطاعم.

17. أظهر تحليل نتائج الاستبيان أن البيئة المحيطة بالمطعم تلعب دورًا مهمًا في تجربة الزبائن، حيث يفضل العملاء الأجواء الهادئة والمريحة.

18. أظهر البحث أن توقعات العملاء في المطاعم السودانية بالرياض تتجاوز ما يُقدم حاليًا، مما يعني أن هناك حاجة ماسة لمراجعة شاملة لتحسين جميع جوانب الخدمة المقدمة لضمان تلبية توقعاتهم.

التوصيات:

تهدف هذه التوصيات إلى تحسين جودة الخدمة في المطاعم السودانية وتعزيز تنافسيتها في سوق الضيافة، تتمثل التوصيات في الآتي:

1. يجب الالتزام بمعايير النظافة العامة داخل المطاعم، بما في ذلك نظافة المكان وملابس العاملين، وتعتبر النظافة من أهم العوامل التي تؤثر على انطباع العملاء وتجربتهم، مما يعزز الثقة والرضا عن الخدمات المقدمة.

2. يجب توفير برامج تدريب متخصصة للعاملين لتحسين مهارات التعامل مع الزبائن، يشمل ذلك التدريب على كيفية تقديم خدمة عملاء متميزة، والتواصل الفعّال مع العملاء، مما يسهم في تعزيز تجربة الزبون وزيادة مستوى الرضا.

3. لابد من تحديث الإضاءة والتهوية والديكورات في المطاعم السودانية في الرياض، مع دمج عناصر تعكس التراث السوداني، تساهم الأجواء المريحة والجذابة في تعزيز تجربة تناول الطعام، مما يشجع العملاء على زيارة المطعم بشكل متكرر.

4. تحسين نوعية الأطعمة المقدمة وتوسيع القائمة لتلبية احتياجات مختلف الأذواق، ويجب التركيز على تقديم الأطباق السودانية بأسلوب عصري، مع ضمان استخدام مكونات طازجة وعالية الجودة.

5. يجب تطبيق جميع المعايير الصحية في كافة مراحل العمل، بدءًا من تحضير الطعام حتى تقديمه، لضمان سلامة وجودة الطعام المقدم.

6. إنشاء استراتيجيات تسويق فعالة عبر الإنترنت، مثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية لزيادة الوعي بالمطاعم وجذب الزبائن.

7. ضمان توفير بيئة عمل صحية ومريحة للعاملين، تشمل العناية بصحتهم النفسية والبدنية.

8. تحليل استراتيجيات التسعير لضمان تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على جودة عالية. يجب مراعاة توقعات العملاء عند تحديد الأسعار، مما يسهم في تعزيز رضاهم وثقتهم في المطعم.

9. استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الأطباق، مثل العروض الترويجية أو تقديم الوجبات بطرق غير تقليدية، لجذب الزبائن وتعزيز التنافسية مع المطاعم الأخرى.

10. دمج التقنيات الحديثة في العمليات مثل تطبيقات الطلب عبر الإنترنت وأنظمة الدفع الرقمية، لتحسين تجربة العملاء وتسهيل الإجراءات وتوفير وقت الزبائن وزيادة كفاءة الخدمة.

11. إنشاء برامج ولاء وتحليل ردود فعل العملاء بشكل دوري لضمان رضاهم المستمر، يمكن أن تشمل هذه البرامج مكافآت للزبائن المتكررين، مما يشجعهم على العودة وزيادة ولائهم للمطعم.

12. توفير خيارات دفع متنوعة بما في ذلك الدفع النقدي والرقمي، لتسهيل عملية الدفع وتحسين تجربة الزبائن، خيارات الدفع المريحة تعزز من رضا العملاء وتزيد من احتمال عودتهم.

13. الانخراط في الفعاليات المجتمعية ودعم المبادرات المحلية لتعزيز العلاقة مع المجتمع. من خلال المشاركة الفعالة يمكن أن يصبح المطعم جزءًا من المجتمع المحلي ويعزز من سمعة العلامة التجارية.

14. إقامة فعاليات خاصة مثل عروض الطهي أو حفلات موسيقية، لتعزيز جاذبية المطعم كوجهة اجتماعية مميزة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. موسى، حماد؛ محمد، علاء الدين؛ أحمد، سليمان أحمد (2012)، العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمات الكاملة : دراسة مقارنة على عينة من المطاعم المحلية والأجنبية في عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، 9 (1). 1-14. DOI: 10.21608/JAAUTH.2012.61408.

2. عباس، أحمد محمد غريب؛ زينة، محمد؛ الزغبي، محمد سيد أحمد (2024)، التأثير المحتمل لنظم التكاليف في تعزيز جودة خدمة الأغذية والمشروبات: الأدوار المعدلة للمستوى التعليمي والخبرة المهنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 26 (1)، 282- 305، DOI: 10.21608/jaauth.2024.282449.1567

3. النجار، حنان إبراهيم؛ احمد، سهير ثابت؛ عبد الحميد، هبه الله رمضان (2022)، دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل: بالتطبيق على قطاع مطاعم الوجبات السريعة في جمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46 (4)، 101-160.

4. خليل، جابر جبري أحمد؛ علي، أحمد محمود محمد (2023)، أثر جودة خدمة مطاعم الوجبات السريعة على القيمة المدركة من العملاء ونيتهم لإعادة الزيارة عبر الدور الوسيط لرضا العملاء، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، 7 (2)، 89-115، DOI: 10.21608/mfth.2023.328330.

5. عودة، ماهر؛ حماد، أسعد (2016)، تأثير جودة الخدمة الداخلية في المطاعم السياحية على الأداء التسويقي، التزام الزبون الداخلي كمتغير معدل: دراسة على عينة من مطاعم المأكولات

البحرية في عمان، الأردن، المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق جامعة الإسكندرية، 13 (2)، 68-99، DOI: 10.21608/thalexu.2016.47708

6. طلعت، هاجر (14 ديسمبر 2020)، تاريخ المطاعم: متى بدأت الناس في تناول الطعام في المطاعم ؟، https://web.archive.org.

7. محمود، عبد العزيز عبد الله (2015)، إدارة المطاعم السياحية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Rawson, Katie& Shore, Elliott (2019), Dining Out: A Global History of Restaurants, amazon, https://www.amazon.com.
2. Susskind, M& Awan, Saqib& Parikh, Ron& Suri, Rajat (2019), Restaurant Management: Harnessing Data to Improve Guest Service and Enhance the Employee Experience, Cornell University Press.
3. Hidayat, Desman; Bismom, Aryo; Basri, Amelia Ruwaida (2020), The Effect of Food Quality and Service Quality Towards Customer Satisfaction and Repurchase Intention (Case Study of Hot Plate Restaurants),10 (1), 1-9, doi: https://doi.org/10.22219/jmb.v10i1.11913.
4. Oxford English Dictionary (OED) (2023), "Restaurant," Oxford University.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع taker الإلكتروني: https://taker.io/ar/blog.
2. موقع marn الإلكتروني: https://marn.com.

المساهمة السياسية للمرأة المغربية في بلاطات الموحدين 541هجري – 668 هجري

م.م أثير سعد صبر محمد

جامعة واسط – كلية التربية الاساسية قسم التاريخ

The political contribution of Moroccan women in the courts of the Almohads 541 AH - 668 AH

L.A. Athir Saad Sabr Muhammad

University of Wasit - College of Basic Education Department of History

الملخص

لعبت المرأة المغربية ايام حكم الموحدين دورا بارزا في الحياة السياسية والاجتماعية خلال فترة حكم الموحدين (م1121– 1269) حيث تميزت هذه الفترة بوجود نساء بارزات شاركن بفعالية في الحكم والسياسة حيث يهدف هذا البحث الى استكشاف دور المرأة المغربية في الحياة السياسية الموحدية.

في البداية نشير ان المرأة الموحدية لم تحض بأية دراسة تذكر, بل ان التاريخ الموحدي عامة مازالت تعتريه ثغرات يحاول الباحثون قدر المستطاع سدها. و ليس من السهل و الحالة هذه تمحيص كل المصادر الوسيطة والاحاطة بجميع ما قيل بشأن النساء الموحديات. بل سنحاول التركيز على بعض الامثلة التي تبرز جليا وضعية المرأة الموحدية و مواكبتها للأحداث السياسية و دورها في تسيير عجلة الحكم الموحدي.

ليس هدفنا اعادة الاعتبار ولا ازالة هذه التهمة عن النساء المرابطيات, لكن في المقابل و بما ان الشاهد عندنا مؤرخ موحدي, يحق لنا ان نتساءل عن مكانة المراة في البلاطات الموحدية و مدى مساهمتها في تسيير الشؤون السياسية للإمبراطورية الموحدية.

الموحدين بالرغم مما يقال عن صلابة عقيدتهم التوحيدية فقد فتحوا ولو نسبيا المجال للنساء للعمل في الحقل السياسي و تسيير عجلة الحكم الاداري. وصحيح ايضا ان النساء ظهرن بقوة مع خلافة الناصر التي عادة ما يعتبرها المؤرخون بداية النهاية للدولة الموحدية. فلا غرابة اذن ان حاولت (الاسطغرافيا الوسيطية) جعل بل و ربط العلاقة ما بين تدهورا لدولة وسيطرة النساء على مقاليد الحكم

الكلمات المفتاحية: المرأة المغربية, الموحدين, الحكم الاداري, الحقل السياسي, للإمبراطورية الموحدية

Abstract

During the reign of the Almohads, Moroccan women played a prominent role in political and social life. This period was characterized by the presence of prominent women who actively participated in governance and politics. This research aims to explore the role of Moroccan women in Almohad political life.

First, we note that Almohad women have not received any significant study. Rather, Almohad history in general still has gaps that researchers are trying to fill as much as possible. It is not easy, in this case, to scrutinize all the intermediate sources and cover everything that has been said about Almohad women. Rather, we will try to focus on some examples that clearly highlight the status of Almohad women, their keeping pace with political events, and their role in steering the wheel of Almohad rule.

Our goal is not to restore the reputation or remove this accusation from the Almoravid women, but on the other hand, and since our witness is an Almohad historian, we have the right to ask about the status of women in the Almohad courts and the extent of their contribution to the management of the political affairs of the Almohad Empire. The Almohads, despite what is said about the solidity of their Almohad doctrine, opened the way, albeit relatively, for women to work in the political field and to manage the wheel of administrative rule. It is also true that women appeared strongly with the Caliphate of Al-Nasir, which historians usually consider the beginning of the end of the Almohad state. It is no wonder then that (medieval historiography) tried to make and even link the relationship between the deterioration of the state and women's control over the reins of government

Keywords: Moroccan women, Almohads, administrative rule, political field, Almohad Empire

المقدمة

لعبت المرأة المغربية ايام حكم الموحدين دورا بارزا في الحياة السياسية والاجتماعية خلال فترة حكم الموحدين (م1121– 1269) حيث تميزت هذه الفترة بوجود نساء بارزات شاركن بفعالية في الحكم والسياسة حيث يهدف هذا البحث الى استكشاف دور المرأة المغربية في الحياة السياسية الموحدية . وذلك من خلال تحليل النصوص التاريخية والروايات المختلفة التي تروي عن مساهماتهن وانجازاتهن حيث سنحاول تسليط الضوء على العوامل التي ساهمت في بروز هذا الدور وكيفية تأثيره على الاحداث السياسية والاجتماعية في تلك الفترة المهمة كما سنستعرض بعض الشخصيات النسائية البارزة , ونحلل مدى تأثيرهن ودورهن في صنع القرار السياسي , بالإضافة الى التحديات التي وجهنها في مجتمع كان يهيمن علية الرجل بشكل كبير من خلال هذا البحث , نأمل في تقديم صورة واضحة وشاملة عن مساهمات المرأة المغربية في بناء دولة الموحدين واثراء الحياة السياسية آنذاك .

المساهمة السياسية للمرأة المغربية في بلاطات الموحدين

كل من تصفح كتاب " المعجب " لعبد الواحد المراكشي عن سبب اختلال و ضعف احوال المرابطين الا و استرعاه هذا الحكم الذي قلما يقال عنه انه جائر متحيز في حق النساء اللمتونيات, اذ يقول " واستولى النساء على الاحوال, واسندت اليهن الامور, و صارت كل امرأة من اكابر لمتونة و مسوفة مشتملة على كل مفسد و شرير و قاطع سبيل و صاحب خمر. و ليس هدفنا اعادة الاعتبار ولا ازالة هذه التهمة عن النساء المرابطيات, لكن في المقابل و بما ان الشاهد عندنا مؤرخ موحدي, يحق لنا ان نتساءل عن مكانة المراة في البلاطات الموحدية و مدى مساهمتها في تسيير الشؤون السياسية للإمبراطورية الموحدية ؟

في البداية نشير ان المرأة الموحدية لم تحض بأية دراسة تذكر, بل ان التاريخ الموحدي عامة مازالت تعتريه ثغرات يحاول الباحثون قدر المستطاع سدها. و ليس من السهل و الحالة هذه تمحيص كل المصادر الوسيطة والاحاطة بجميع ما قيل بشأن النساء الموحديات. بل سنحاول التركيز على بعض الامثلة التي تبرز جليا وضعية المرأة الموحدية و مواكبتها للأحداث السياسية و دورها في تسيير عجلة الحكم الموحدي.

حيث قامت الحركة الموحدية على اسس و فكرة دينية و سياسية زعزعت كيان الحكم المرابطي. و كون ابن تومرت استخدم في ادارته طريقة الشورى هذا النظام الذي عمل به رسولنا الكريم محمد (ص)

حيث كون مجموعة من المجالس الاستشارية اهمها مجلس العشرة و الخمسين و السبعين و مؤسستا الطلبة و الحفاظ. و كل اللوائح التي وصلتنا عن هذه المجالس و المؤسسات لا تحمل اي اسم او لقب للمرأة الموحدية .هذا التهميش استثنى شخصية واحدة هي زينب اخت المهدي ابن تومرت زعيم الحركة. فالمصادر الموحدية لا تظهر بجلاء دور هذه المرأة ابان نشوء الحركة, لكن بتتبع النذر القليل من الاخبار المبعثرة هنا و هناك في بعض المصادر يميط اللثام ويلقي الضوء على سيرة هذه المرأة. فصاحب " وفيات الاعيان " يقول " و كان قوته (ابن تومرت) من غزل اخت له رغيفا في كل يوم بقليل سمن او زيت. اما البيذق و هو شاهد عيان و بالرغم من سكوته المطبق يقول في احاديثه عن مرض المهدي " فحضر معه في غيبته خمس اناس, الخليفة (عبد المؤمن) و ابو ابراهيم و عمر اصناك ووسنار و اخته ام عبد العزيز بن عيسى. فالواضح من هذا السرد ان مكانة زينب كانت اكبر من مكانة مجموعة من اصحاب الامام ابن تومرت, بل و يلاحظ فوق ذاك انها كانت تحضر لزيارة

المهدي في حين ان اخوته اهل امغار لم يتم السماح لهم بذلك. هذا و بتتبع الفقرة هذه يتجلى لنا مغزى حضورها مع هؤلاء الاشخاص . ثم خرج ابو محمد وسنار وقال يأمركم المعصوم ان تفعلوا كذا و كذا. فكنا نفعله, وكان اهل الجماعة يخرجون للغزو بالدولة, و اقام الامر كذلك طيلة ثلاثة اعوام. فاجتماع هؤلاء طيلة هذه المدة و بحضور اخت المهدي كان لتسيير امور الدولة و القيام بأعباء الحكم. ويفصح لنا مؤرخ اخر عن ماهية هذه الامور حيث يؤكد ان انتقال الامور الى الخليفة عبد المؤمن و اسناد السلطة اليه كان بإيعاز من اعضاء مجلس العشرة و مباركة اخت المهدي و مهما يكن فمشاركة اخت ابن تومرت في تسيير دفة الحكم الموحدي في مرحلة عصيبة كهذه ليؤكد قوة شخصية هذه المرأة ومدى حنكتها السياسية حيث قادت الدعم والاقناع داخل المجتمع وفي المحافل السياسية وساهمت في تنظيم الحملات الدعوية والسياسية دورها كان حاسما في تعزيز مكانه الموحدين وتعزيز استراتيجياتها في مواجهة المعارضة وتحقيق اهدافها كانت داعمة قوية لشقيقها في جهوده لتأسيس الحركة . لكن يسدل الستار فجأة عن هذه المرأة و تنقطع اخبارها الى الابد.

بتولي عبد المؤمن مقاليد الحكم الموحدي, تظهر و بنوع من الغرابة شخصية امرأة جديدة انها فندة او بندة اخت الخليفة. وتختلف المصادر في علاقتها بعبد المؤمن, هل هي اخته من ابيه ام من امه؟. و الحق يقال ان فندة لم يظهر لها اي اثر ولا دور يذكر الا ما كان من حادثة اشار اليها صاحب " اخبار المهدي " عند فتح مدينة وهران من طرف القائد ابي حفص, اذ يقول و كسر ابو حفص وهران و مات

فيهم تيتلا ومات فيهم اصحاب تاشفين, و ما عاش منهم الا واحدا يسمى بسيد الملوك بن يزدعسنيت السدراتى و به افتديت فندة بنت علي و ابنتها من فاس من عند الصحراوي. فالملاحظ انها اخت الخليفة ثم الافراج عنها مقابل اطلاق صراح هذه الشخصية المرابطية المكينة. و من ثم يمكن القول ان المرابطين كانوا على علم بتحركات اسرة عبد المؤمن. لكن الاهم من هذا هو تلك العلاقة الخفية التي تجعلها المصادر ما بين هاتين المرأتين اخت المهدي و اخت الخليفة. هل هي الصدفة التي جعلت المؤرخين يضعون اخت الخليفة في مركز اقل من مركز اخت المهدي ؟ هلا يمكن القول ان مصادرنا حاولت ان تؤكد على وضعية زينب مقابل وضعية فندة و بالتالي وضعية ال امغار مقابل وضعية ال عبد المؤمن ؟ لا يسعنا هنا الاجابة عن هذا السؤال, فمؤرخي الدولة الموحدية كغيرهم يلزمون الصمت و يغضون الطرف ازاء قضية النساء في البلاطات و دورهن في حاشية الخلفاء.

بعد هذه البداية الخجولة, تنقطع الاخبار عن النساء في المصادر الموحدية الى عهد الخليفة الناصر و بالضبط اخر حياته عند الحديث عن سبب وفاته يقول صاحب " روض القرطاس" " و انغمس في ملذاته... فمات مسموما بأمر من وزرائه, دسوا اليه من سمه من جواريه في كأس من خمر فمات من حينه. هذا النص يتطلب منا وقفة قصيرة. لقد كان بإمكان ابن ابي زرع ان يقول مثلا ان احد الجواري بأمر من بعض الوزراء قامت بوضع السم للخليفة مما ادى الى وفاته , لكن اللوحة لم تكن لتتم الا بإصرار المؤرخ على ادخال عنصر جديد الا وهو الخمر, اذ النساء و الخمر يتماشيان. هكذا اذن تتم الصورة و يظهر جليا المغزى الخفي. فالمتتبع للتاريخ الموحدي من خلال كتاب "روض القرطاس" يبدو له واضحا اعجاب المؤلف بفترة الخلفاء الثلاث عبد المؤمن ويوسف و المنصور, و هو ما يعرف بعصر الازدهار. خلال هذه الفترة, حسب ما يزعم المؤلف, لم تكن النساء لتتقلد مناصب ادارية ولا لتتدخل في الشؤون السياسية. و ظهورهن في هذا المجال هو ادانة بضعف الدولة و تسرب الوهن الى كيانها و هيكلها. اما الخمر الذي نعلمه ان الموحدين اراقوا قنانها و كسروا جورها ووقفوا ضدها, بل ان المنصور بموجب مرسوم منع تداول شراب الرب الذي كان حلال فيما قبل, ها هي الان تظهر من جديد و تتداول حتى في قصور الخلفاء. ان التلميح من طرف المؤرخ الى النساء و الخمر كسبب لموت الخليفة لم يكن جزافا بل يتطابق و نظرته الى التاريخ الموحدي بين فترة ازدهار سالفة و بداية انحطاط و تدهور واضحة. بعبارة اخرى, ان ظهور النساء و الخمر هو علامة على ضعف الجهاز الموحدي الحاكم. اما مع الخليفة المعتصم, تلوح في الافق صورة اخرى قاتمة للمرأة في البلاط الموحدي, يصورها لنا ابن عذاري ابان حديثه عن العلامة الموحدية فيقول... و اما غيره قبل هذه المدة, فلا يرتاب في انه كان يكتب العلامة عوضا عنه حتى لقد قيل عن امرأة انها

كانت تكتبها, فان يحيى كان في يده اليمنى شـــلل و كان هذا يظهر فيه, فانه كان لا يبالي بما يجري حولة و لا يمسك قضيبا بيده على عادة الخلفاء. فالمرأة هنا في وضعية لا تحسد عليها, لكن لنتعرف عليها علينا ان نعود الى بداية النص.

يأتي نص ابن عذاري هذا ليؤكد سيطرة الفتى الحاجب بلال حمامة على شؤون المعتصم الى درجة انه كان يكتب العلامة " والحمد لله وحده" و التي هي رمز السلطة الموحدية عوضا عن الخليفة المشلول. هذه العاهة الاخيرة كانت عائقا يكفي لمنع المعتصم من الوصـــول للخلافة. اذن نحن امام ســـابقتان في التاريخ الموحدي, الاولى خليفة بدون شرعية اسلامية نظرا لعاهته, والثانية هي المساس برمز و هيبة الدولة لاســـتطالة و اســـتحواذ هذا الفتى على العلامة الموحدية. و يزداد الطين بلة بترويج هذه الشـــائعة و التي مفادها ان امرأة كانت تقوم في

بعض الاحيان بتقييدها. فالخلاصـة او النتيجة كانت معروفة مسـبقا, فالمعتصـم ظل خليفة بدون عرش. بانتقالنا الى فترة الخليفة الرشـيد, سـتظهر معادلة جديدة الا و هي النسـاء و الروم (المرتزقة الروم). هكذا و لأول مرة تتحدث المصـــادر عن شـــخصـــية ام الخليفة حبابة الرومية. ان دور هذه المرأة في حياة زوجها الخليفة المأمون مازال مغمورا و تحيطه الكثير من الشـكوك. يسـطع نجمها فجأة عند موت زوجها, حيث يؤكد اغلبية المؤرخين انه كانت لها اليد الطويلة في تولية ابنها الخليفة الرشـــيد معتمدة في ذلك على جند الروم الذي يســـطحبها. ابن ابي زرع و كعادته يتهمها بأنها وعدت هؤلاء المرتزقة ان ســـاعدوها على تولية ابنها بأنها ســـتخلي لهم العاصـــمة مراكش لنهبها. في حين ابن عذاري يعاكس هذا الطرح و يبرئ سـاحة حبابة من هذه التهمة, بل ويضـيف انها تدخلت, مقابل فدية مالية دفعتها لعسـاكر الروم, لانقاد العاصـــمة من نهب محقق. بعد هذه المحاولة الجريئة من حبابة يغيب اسمها و تنقطع اخبارها الى فترة الخليفة السعيد اذ يشير اليها المؤرخ ابن عذاري و هي قابعة في لحد السجون الموحدية و يضيف ان الخليفة غرمها كذلك غرامة ثقيلة. هذا و لا نعلم ســـبب هذا الاجراء ولا ملابســـات هذه العقوبة, كلما يمكن قوله ان حبابة لم تكن راضية عن خلافة السعيد كما انها كانت تفضل عليه سابقا ابنها الرشيد.

اما الخليفة الســعيد لم يســلم هو الاخر من قبضــة النســاء. فأخته عزونة, رغم الســكوت المطبق للمصـادر الموحدية, يبدو انها كانت تسـاعده في تسـيير عجلة الحكم و الادارة الموحدية. و لا براز دورها تكفي هذه الحادثة التي اوردها صـاحب " البيان المغرب " في سـنة 641هجري /1243م و هي الحادثة الوحيدة المذكورة في هذه السنة مما يؤكد اهميتها. يقول المؤلف " و في سنة 641هجري قتل السعيد عزوز

زوج اخته عزونة وهي كانت السبب في تجرعه كأس المنونة فذكر عنها انها وجدت عنده براءة اوقفت عليها اخاها فشكرها على ذلك و ارضاها, ولم يعلم احد ما كان فيها غيرها و اخيها, فلما وقف على البراءة المذكورة امرها بردها الى الموضع الذي فيه اصابتها فما علم زوجها انها راتها, ثم امر بعد ذلك بثقافه بدار الامارة, فلم يعلم احد اي وقت لقي حمامه" فعزونة سلمت زوجها عزوز الذي يظهر من ثنايا الخطاب انه كان من المعارضين للسعيد وربما متواطأ مع جهة اخرى ضده. بعد هذه الحادثة المؤلمة لم تنقل المصادر اي شيء اخر عن هذه المرأة الى بداية عهد الخليفة المرتضى " الذي سجنها و اغرمها مالا كثيرا و حليا خطيرا هذا الاجراء لا نعرف حيثياته لكن من خلال سرد ابن عذاري يبدو ان المرتضى مباشرة بعد بيعته قام بالقبض على " خدام السعيد... و حاشيته". هذا الاجراء تكرر كثيرا في التاريخ الموحدي, فبانتقال الخلافة من شخص لأخر غالبا ما تتم نكبة عمال و خدام

الخليفة السابق. لكن الاهم في هذا كله هو هذا التماثل في تاريخ و احداث حبابة ام الرشيد و عزونة اخت السعيد مع المرتضى لا يظهر اي اثر للمرأة على الساحة السياسية. لكن القصة التي سنوردها بين الخليفة واحد جواريه تشبه الى حد بعيد قصص و روايات " الف ليلة و ليلة ". هذه الحادثة انفرد بذكرها المؤرخ ابن عذاري و يرويها سماعا عن الشيخ ابو عمران بن تيجا و يفتتحها بهذه العبارة " و مما انكر عليه ". و العجيب انه في الوقت الذي ننتظر فيه سماع او قراءة اشياء انكرت على الخليفة لا نجد سوى هذه الحادثة التي ينهي بها المؤلف حوادث سنة 641هجري . و القصة مفادها ان الخليفة اثر هزيمته امام بني مرين في وقعة بني بهلول كان قد ترك خلفه احدى جواريه التي اخذت في الاسلاب. بوصوله للعاصمة مراكش, ارسل الخليفة فورا الى الامير ابي يحي ابن عبد الحق المريني يطلبه بأن يبحث له عن جاريته وان يعيدها له. وقام الامير المريني بالبحث عنها الى ان وقع عليها في بعض احياء العرب فدفعها " للواصل اليه بسببها وهو محمد جابر فقبضها منه مقضي الارب فيما رغب و طلب. لم تنته الحكاية هنا بل توجه الواصل بالجارية الى " الفقيه المعظم ابي العزفي صاحب سبتة برسم مارب ايضا يستقضيها له فقضاها و كسا الخادمة المذكورة بكسوة عظيمة و اعطاها دابة و اكرمها و ارضاها. بعد ذلك اخذ الموكب طريقه نحو مراكش حيث اوصلها الواصل " لسيدها المرتضى فقبلها وارتضاها و كانت حاجة في نفس يعقوب قضاها. و بإيجاز فهذه الجارية كانت واسطة عقد في علاقة بين الموحدين و المرينيين و العرب و بني العزفي, علاقة قلما يقال عنها انها " شنيعة " انهاها ابن عذاري بقوله " فولدت منه الاولاد بعد ذلك بعدما راها من كل فريق من راها مما يؤكد تبرئه منها.

الخاتمة

من خلال هذا العرض الموجز ,الذي لم نستوف فيه جميع المصادر اذ ركزنا فقط على بعضها, يتضح ان الموحدين بالرغم مما يقال عن صلابة عقيدتهم التوحيدية فقد فتحوا ولو نسبيا المجال للنساء للعمل في الحقل السياسي و تسيير عجلة الحكم الاداري. وصحيح ايضا ان النساء ظهرن بقوة مع خلافة الناصر التي عادة ما يعتبرها المؤرخون بداية النهاية للدولة الموحدية. فلا غرابة اذن ان حاولت (الاسطغرافيا الوسيطية)جعل بل و ربط العلاقة ما بين تدهورا لدولة وسيطرة النساء على مقاليد الحكم. و مما يثير ايضا الدهشة و الغرابة هو جهلنا التام بتاريخ هؤلاء النسوة و بقصة حياتهن, فظهورهن و خفاءهن يكون فجأة و لا يواكب دائما الاحداث. و في الاخير نتمنى ان نكون قد ساعدنا من خلال هذه الاسطر في فتح النقاش للبحث جديا عن مساهمة المرأة في الحياة السياسية الموحدية و وضعها في مسارها الصحيح.

المصادر /

1- ابن الاثير , الكامل في التاريخ , تحقيق محمد يوسف الدقاق , دار الكتب العلمية , بيروت – لبنان ,الطبعة الرابعة 2003م ,الجزء 9 .

2-عبد الواحد المراكشي, " المعجب في تلخيص اخبار المغرب ",تحقيق سعيد العريان و العربي العلمي, البيضاء, دار الكتاب, 1978.

4- ابن خلكان, " وفيات الاعيان " ج 5, بيروت, دار صادر, 1994م.

5- البيذق, " اخبار المهدي بن تومرت و بداية الدولة الموحدية ", الرباط, دار المنصور للطباعة و الوراقة, 1971م.

6. الزركشي, " تاريخ الدولتين الموحدية و الحفصية ", تحقيق ما ضور, تونس, المكتبة العتيقة, 1966م.

7. ابن ابي زرع, " الانيس المطرب بروض القرطاس في اخبار ملوك المغرب و تاريخ مدينة فاس ", الرباط, دار المنصور للطباعة و الوراقة, 1972م

8 -ابن عذاري, " البيان المغرب في اخبار الاندلس و المغرب" (قسم الموحدين), تحقيق محمد الكتاني و غيره, البيضاء, دار الثقافة, 1985م.

المراجع/

1- روجي لي تورنو, " حركة الموحدين في المغرب في القرنين الثاني عشر و الثالث عشر", ترجمة امين الطيبي, تونس, الدار العربية للكتاب, 1988م.

2-احمد عزاوي, " مجموعة جديدة من الرسائل الموحدية ", رسالة دبلوم الدراسات العليا, الرباط, 1985م, الرسالة رقم 6.

الرسائل /

1-عصمت دندش, " ادوار سياسية لنساء في دولة المرابطين " من " اضواء جديدة على المرابطين ", بيروت, دار الغرب الاسلامي, 1991..

المقالات /

1-Le Tourneau (R), " Du mouvement almohade à la dynastie M√minide : la révolte des frères d'Ibn T√mart de 1153 à 1156 ", Mélanges d'histoire et d'archéologie de l'Occident Musulman, 1957, p

2- Lévi-Provençal (E), " Trente sept lettres officielles almohades, Rabat, imp. économique, introduction, analyse et commentaire historique, Hesperis, fasc. .unique,1941

Sources

1- Ibn al-Athir, Al-Kamil fi al-Tarikh, edited by Muhammad Yusuf al-Daqqaq, Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, Beirut - Lebanon, fourth edition 2003, part 9.

2- Abd al-Wahid al-Marrakushi, "Al-Mu'jab fi Talkhis Akhbar al-Maghrib", edited by Saeed al-Aryan and al-Arabi al-Ilmi, al-Bayda, Dar al-Kutub, 1978.

4- Ibn Khallikan, "Wafiyat al-A'yan", vol. 5, Beirut, Dar Sadir, 1994.

5- al-Baydaq, "News of al-Mahdi ibn Tumart and the beginning of the Almohad state", Rabat, Dar al-Mansour for Printing and Stationery, 1971.

6- al-Zarkashi, "History of the Almohad and Hafsid states", edited by Madhur, Tunis, al-Maktaba al-Atiqah, 1966.

7. Ibn Abi Zar', "Al-Anis Al-Mutrib Bi Rawd Al-Qirtas Fi Akhbar Muluk Al-Maghrib Wa Tarikh Madinat Fez", Rabat, Dar Al-Mansour for Printing and Stationery, 1972.

8- Ibn Adhari, "Al-Bayan Al-Maghrib Fi Akhbar Al-Andalus Wa Al-Maghrib" (Al-Muwahhidun Section), edited by Muhammad Al-Kattani and others, Al-Bayda, Dar Al-Thaqafa, 1985.

References

1- Roger Le Tourneau, "The Almohad Movement in Morocco in the Twelfth and Thirteenth Centuries", translated by Amin Al-Tayyibi, Tunis, Dar Al-Arabiya for Books, 1988.

2- Ahmed Azawi, "A New Collection of Almohad Letters", Postgraduate Diploma Thesis, Rabat, 1985, Thesis No. 6.

Letters

1- Ismat Dandash, "Political Roles of Women in the Almoravid State" from "New Lights on the Almoravids", Beirut, Dar Al-Gharb Al-Islami, 1991.

Articles

1-Le Tourneau (R), " Du mouvement almohade à la dynastie M√minide : la révolte des frères d'Ibn T√mart de 1153 à 1156 ", Mélanges d'histoire et d'archéologie de l'Occident Musulman, 1957, p

2- Lévi-Provençal (E), " Trente sept lettres officielles almohades, Rabat, imp. économique, introduction, analyse et commentaire historique, Hesperis, fasc. .unique,1941

أثر الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي لدي العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير

عبدالعزيز بن علي بن عبدالله بن محمد

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) على الاستغراق الوظيفِي من وجهة نظر العاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير. واعتمد البحث على المنهج الوصفِي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية وذلك على عينة حجمها 191 مفردة، ومن خلال تحليل الانحدار وتحليل التباين توصل البحث إلى عدد من النتائج مجملها: وجود أثر موجب ذا دلالة إحصائية لكل من :القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، و التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي من وجهة نظر العاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير. كما تثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فِي إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).وأوصى البحث بأن يعمل المسئولين علي تدعيم الثقافة التنظيمية بالجمعية ليسودها قيم الاهتمام بالموارد البشرية.

Abstract:

The research aims to determine the impact of organizational culture with its dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, and organizational norms) on job engagement from the point of view of employees in charitable societies in the Asir region. The research relied on the descriptive analytical method, and the questionnaire was used to collect primary data on a sample size of 191 individuals. The research reached a number of results, all of which are: There is a positive and statistically significant effect of: organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, and organizational norms on job engagement from the point of view of employees in charitable societies in the Asir region. It also proved that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the answers of the sample members about the impact of organizational culture on the job engagement of employees in charitable societies in the Asir region due to the following variables: (gender, age, educational level, number of years of experience). The research recommended that officials work towards supporting the organizational culture of the association, so that it is dominated by the values of concern for human resources

المقدمة

تلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً فِي التأثير على سلوك العاملين فِيها، وانتمائهم لها، وذلك وفقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها هذه المنظمة، ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعالة فِي أداء مهامها، وهو ما يؤدي لهبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فِيها وضعف انتمائهم لها والعكس. (الرواشدة، 2019)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً فِي التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر من أهم سمات العصر الحديث، حيث تحتاجه جميع المنظمات والدوائر لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات المتسارعة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو منظمة بمعزل عن تلك المتغيرات. (الديراوي، 2019)

وتشير قصيباتي (2018) إلى أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يمثلها فِي سلوكه الوظيفِي، فتعزز باعتبارها طريقة لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، حيث يعتبر تركيز المنظمات على تنفِيذ مهامها وأعمالها والطريقة التي يتم من خلالها تنفِيذ هذه المهام انعكاساً لثقافتها التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات أساسية خاصة بها، وهي نابعة من رؤية المنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن شخصية المنظمة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية للمنظمات والعاملين فِيها أحد المتغيرات الأساسية التي تساهم فِي تحديد كفاءة المنظمة وفاعليتها وتحقيق أهدافها، وقد ظهر الاهتمام بالثقافة التنظيمية بعد ظهور الثورة الصناعية والتي أدت لحدوث تغيير جوهري فِي نواحي الحياة السياسة والاقتصادية والاجتماعية والثقافِية، فحظيت بذلك الثقافة التنظيمية باهتمام العلماء والباحثين فِي مجالات الإدارة لأثرها الواضح فِي سلوك وقيم وأخلاقيات العاملين وكذلك أداءهم وأداء المنظمة بصورة عامة، حيث تعتبر أحد أهم عوامل نجاح المنظمة واستمراريتها. (محجز، 2017)

ومن جانب آخر يعتبر الاستغراق الوظيفِي أحد القضايا الهامة فِي إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بالعديد من المتغيرات المتصلة بسلوك الموظفِين فِي منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل،

والجيد فِي العمل، ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الجديدة نسبة بالمقارنة بمصطلحات أخري فِي جال إدارة الموارد البشرية، فقد تم تقديمه بشكل أكثر وضوحًا فِي الستينات من القرن الحالي وفقًا لأفكار قدمت فِي السابق عن أهمية العمل فِي حياة الأفراد (ماضى، 2014، نقلا عن : سطوحي ، 2020)

وتلعب الجمعيات الخيرية دوراً حيوياً يتمثل فِي تطوير البرامج المقدمة والتركيز على استدامتها من خلال تخطيط وتنفِيذ برامج ومشاريع التنمية المستدامة، وبذلك يرتب مفهوم العمل الخيري بالتنمية من خلال الأنشطة والبرامج التي تستهدف الرقي بالإنسان، وينطلق العمل الخيري فِي المملكة من مبادئ وتعاليم الدين الإسلامي، حيث حظي بدعم الدولة وتشجيعها ورعايتها، وبتضافر الجهود الحكومية والأهلية أصبح العمل الخيري ذو مكانة فِي خطط التنمية والبرامج الحكومية التي تركز على أن يكون الإنسان السعودي وسيلة للتنمية وغايتها. (الطريف، 2018)

ويرى الباحث أن هذا الدور الذي تقوم به الجمعيات الخيرية وتوجهها نحو الاستدامة هو ما تنادي به رؤية المملكة 2030، حيث تسعى للاستدامة والتركيز على الإنسان وتنميته، وبذلك فإن أهداف الجمعيات الخيرية تتوافق وهذه الرؤية.

مشكلة البحث:

يرى الباحث أن الجمعيات الخيرية لها أثر كبير ودور بارز فِي التنمية المستدامة فِي المملكة العربية السعودية، كما أنها تسهم فِي زيادة الإنتاج المحلي، وكذلك التنمية الاقتصادية فِي المملكة، كما أنها تعتبر داعم للعمل الحكومي فِي مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تهتم بالإنسان وتعمل على تطويره وتنميته، وهذا ما يتوافق ورؤية المملكة 2030 والتي جاءت للاهتمام بالإنسان والمواطن السعودي وكذلك تنميته، وتحسين الوضع المعيشي والاقتصادي للمملكة والمواطنين والمقيمين فِيها، لذلك فالجمعيات الخيرية لها أهمية كبيرة فِي هذا المجال.

وتقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وَتُولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً فِي تنمية الأداء وتطويره وتحقيق التميز، من خلال اتباع أساليب

الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، إذ تعد عنصراً مهماً فِي تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدورٍ حيوي فتؤثر فِي السلوك الإبداعي فِي المنظمة وتميزها بين المنظمات الأخرى. (أبوشريعة، 2020)

وبمراجعة الباحث لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفِي كمتغير تابع وأن هناك متغيرات أخرى تؤثر عليه مثل : الثقة التنظيمية (سطوحي ، 2020) ، والتمكين النفسي (موسي، 2017) ، والصحة التنظيمية (الدويش ، 2020)، تبنى المسئولية الاجتماعية (عبدالفتاح، 2018)، كما تبين أيضاً بمراجعة الباحث لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر علي متغيرات أخري مثل : سلوكيات المواطنة التنظيمية (تاوتي، 2021)، وأداء الموظفِين(يعقوب، 2021)، والتوافق المهني (زروقة، 2020)، الإبداع المؤسسي(أبوشريعة، 2020)، وأوصت بعض من هذه الدراسات بضرورة تناول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي

وتبين ـ علي حد علم الباحث ـ أنه لا يوجد حتى الآن بين الدراسات السابقة دراسة ربطت بين هذين المتغيرين (الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفِي فِي بيئة العمل السعودية ، وهذا يمثل نقصاً فِي البحوث السابقة وثغرة سيعمل البحث الحالي على سدها.

واعتماداً على الدراسات السابقة؛ يرى الباحث أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر فِي الاستغراق الوظيفِي، ونظراً للخصوصية التي تتمتع بها الجمعيات الخيرية عن غيرها من المنظمات الربحية العاملة فِي المملكة، فإن الباحث يرى أنه قد يكون هناك أثر للثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية، وبذلك فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل فِي السؤال الرئيس التالي:

التساؤل الرئيسي الأول : ما أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأول التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر القيم التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير؟
2. ما أثر المعتقدات التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير؟
3. ما أثر التوقعات التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير؟
4. ما أثر الأعراف التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير؟

التساؤل الرئيسي الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فِي إجابات أفراد البحث حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاســـتغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

تمثل الهدف الأساسي لهذا البحث فِي الآتي:-

الهدف الرئيســـي الأول : التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاســـتغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير، ومنها الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر القيم التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.
2. التعرف على أثر المعتقدات التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.
3. التعرف على أثر التوقعات التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.
4. التعرف على أثر الأعراف التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

الأهمية العلمية:

تعود أهمية البحث إلى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها وكذا موضوع الاستغراق الوظيفِي وانسجامهما مع الجهود التي تبذل فِي مجال تطوير العمل، وتقديم إطار معرفِي عن الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.. ومن المؤمل أن يستفِيد منها الباحثون والمهتمون فِي المجال الإداري والأكاديمي، بموضوع الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي المؤسسات العامة بصفة خاصة. ويتوقع أن يكون هذا البحث بمثابة إضافة معرفِية للمكتبة العربية، وأن يكون له أثر إيجابي فِي الميدان الإداري والتنظيمي والأكاديمي وتطوير الجمعيات الخيرية.

الأهمية العملية :

تكمن الأهمية العملية للبحث الحالي من خلال إبراز مفهوم الاستغراق الوظيفِي وأبعاده، ومن المتوقع أن تفِيد نتائج وتوصيات البحث المسئولين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير فِي توجيه اهتمامهم نحو العاملين وتقييم مدى استغراقهم وظيفِياً كمقدمة لتطوير الموارد البشرية، ومن المؤمل أن يسهم هذا البحث فِي تزويد المسئولين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير بكيفِية تهيئة الثقافة التنظيمية الداعمة للاستغراق الوظيفِي، وكذا تطوير الموارد البشرية واستغلال الطاقات الكامنة لديهم من خلال تعزيز الاستغراق الوظيفِي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر دال إحصائياَ للثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

وينبثق منه الفرضيات الفرعية التالية

أ- يوجد أثر دال إحصائياَ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

ب- يوجد أثر دال إحصائياَ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

ج- يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

د- يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

حدود البحث:

الحدود الموضـــوعية: يقتصـــر هذا البحث على تناول الثقافة التنظيمية بأبعادها: (القيم التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية) ،وكذلك الاستغراق التنظيمي.

الحدود البشرية: العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

الحدود المكانية: الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1444هـ/2022م.

نموذج البحث:

الإطار النظري

أولاً : الثقافة التنظيمية:

كما أن للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين، فإن لكل منظمة شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذه الشخصية التنظيمية هي الثقافة التنظيمية، إنها مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما، بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (الغامدي، 2020)

وقد نال مفهوم الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين فِي مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات. فالثقافة التنظيمية تعد بمثابة العمود الفقري لأي منظمة؛ حيث لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير من بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي الثقافة التنظيمية (الزبيدي وآخرون،2015).

مفهوم الثقافة التنظيمية :

كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها مجموعة القيم، والعادات، والمعايير والمعتقدات، والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وكيفِية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (الشميلي، 2017).

كذلك تعرف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (البكري، 2014). ومن وجهة نظر أخرى فالثقافة التنظيمية هي نمط من افتراضات المشاركة الضمنية التي تتعلمها المجموعات، مثل حل المشكلات والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفِي لتكون صالحة وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للرؤية والتفكير والشعور المتعلق بالمشكلة (Diary, et. al, Alofan, et ., 2020 al, 2020) كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والتصورات الشائعة والمشتركة بين أعضاء المنظمات (Klimas, 2016). كذلك تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات والقيم وطرق التفاعل الأساسية التي تسهم فِي البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمنظمة (Pandowo &Sondakh, 2020). وتعرف أيضأ الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تؤثر على الكيفِية التي يفكر بها الأعضاء وشعورهم وتصرفاتهم (Vito, 2020).

وعرفها (منصور، 2021)، بأنها " مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة, ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة"

من خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة بين العاملين بالمنظمة والمتضمنة للقيم والأعراف والتوقعات بما يجعل للمنظمة كينونة مميزة عن غيرها من المنظمات.

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا فِي تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة فِي توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدة لكيفِية التصرف فِي مختلف المواقف.

. لذا فإن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي: (حسين، 2022)، وحريم (2004)،

أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك.

ج- تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

د- تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

هـ- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

و- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصية إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات يبرزها (الزبيدي وآخرون، 2015) وفِيما يلي عرض لتلك المكونات:

1. القيم:

وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فِيها. تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم، والملاحظة، و الاقتداء،... إلخ (شعيب، 2018). وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية. تتجسد أهمية القيم فِي كون دستورها مرجعية يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ فِي السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.

2. الخرافات والأساطير:

وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن تاريخ المنظمة، وكل ما يتعلق بتأسيسها وإنشائها، حيث تحافظ الأساطير على القيم التنظيمية وترسيخها

3. الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافِي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة فِي النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا ، حيث تمثل الرموز مرجعية التنظيمية فِي تكيفها وتلاؤمها مع البيئة.

4. الطقوس:

تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط. والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافِية أو قبلية، وتمثل الطقوس فِي المنظمة

عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة.

5. الأبطال أو البطولات:

ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون فِي نجاح المنظمة وتميزها، ويجعلون النجاح جزءا من ذاكرتها التنظيمية، ويمارسون تأثيرا مستمرا فِي الثقافة التنظيمية.

6. الشبكة الثقافِية:

تعد الهيكل الخفِي للمنظمة وتهتم بربط عناصر التنظيم بعضها ببعض. تتكون الشبكة الثقافِية من تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين. ولا تعمل الشبكة الثقافِية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة (شعيب، 2018).

أبعاد الثقافة التنظيمية:

أظهرت الدراسات السابقة أن هناك أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية(القاضي، 2015) (الحجي،2014) دلرو مسوسن (2017)،

1. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ، أو غير جيد، أو غير مهم .أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم فِي مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفِيد، الاهتمام بالأداء والاحترام الآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم القيام بتوجيه جهود المنظمة نحو العميل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2. المعتقدات التنظيمية:

و هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة فِي أذهان العاملين فِي المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فِي بيئة العمل، وكيفِية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفِية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين فِي عملية صنع القرارات، كيفِية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك فِي تحقيق الأهداف التنظيمية.

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة فِي أذهان العاملين فِي المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فِي بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفِية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين فِي عملية صنع القرارات.

وتشير القيمة إلي جملة المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني و أوجه النشاط المختلفة والتي تعمل علي توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول أو المرفوض أو الصواب أو الخطأ.

3. الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون فِي المنظمة على اعتبار أنها مفِيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، مثال لذلك عدم تعيين الأب والابن فِي نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

4. التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد فِي المنظمة.

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء وتوفِير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية

ثانياً: الاستغراق الوظيفي

ذكر العبادي والجاف، (2012) أن من أهم الأعمال التي يتعين على المنظمات القيام بها إيجاد كيفية وطرق للاستفادة من كافة الموارد البشرية المتوفرة لتحقيق الاكتفاء والنماء المتزايد، فظهرت الحاجة إلى مفهوم يصف شعور العلاقة العاطفية للموظفين مع المنظمة.

والاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. والاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (الشنطي، 2009).

مفهوم الاستغراق الوظيفي:

لقد عُرف الاستغراق الوظيفي، وتم تناوله بطرق عديدة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجارب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق الذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم (الساعدي وعكار، 2014).

عرف الرميدي ومحمد (٢٠٢٠) الاستغراق الوظيفي: بأنه الارتباط والاندماج النفسي والذهني والوجداني للفرد مع وظيفته بشكل يجعله أكثر استمتاعا أثناء أداء عمله، وعرفه word (2012) بأنه عبارة عن درجة إدراك الموظف لأهمية وظيفته وتأثيرها في احترامه لذاته. في حين عرفه أبو رية (٢٠٢٠) بأنه شعور العامل أو الموظف بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك المهام الموكلة إليهم، ولذا فهو حالة من اندماج الموظف للعمل من

خلال استخدام قدراته للوصول إلى أفضل جودة بالعمل. بينما عرفه علي (٢٠٢١) بأنه حب الفرد لعمله وأن يكون مهتما بعمله بشكل صادق وحقيقي.

يشير الإستغراق الوظيفِي إلى الشعور بالتركيز الكامل فِي العمل، والانهماك فِي عمل واحد لدرجة مرور الوقت بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل. (العماوي ، 2022)

يشير ماضي (2014م) إلى أن الاستغراق الوظيفِي يمثل الدرجة التي يندمج فِيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفِية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفِي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات ، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق ، فِيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس.

وعرفه العبادي والجاف (2012) بأنه "مدى اهتمام الموظف وحبه بشكل عام لعمله ومدى انشغاله به مقارنة مع مناحي الحياة الأخرى. أما (زهران وزهران، 2013) فقد أشار إليه بأنه "درجة يصل فِيها الفرد إلى الاندماج نفسية مع عمله أو أهمية العمل بالنسبة للموظف"، وقد حددته (بلوم، 2013) بأنها المفتاح الرئيسي للموظفِين للنجاح التنظيمي، إذ أن الأفراد العاملين المتمتعين بالاستغراق الوظيفِي المرتفع يمكنون منظماتهم من تحسين الأداء التنظيمي والاحتفاظ بالمواهب".

أما الوحيدي (2013) فقد عرفه بأنه "اهتمام الموظفِين بمستقبل المنظمة واستعدادهم لاستثمار جهودهم الكاملة لصالح المنظمة". كما عرف (محمود، 2013) الموظف المستغرق بأنه الفرد المدرك والواعي لسباق الأعمال والذي يعمل عن كثب مع زملائه فِي العمل بهدف تحسين الأداء لصالح المنظمة"، بينما عرفه (ماضي، 2014) بأنه مستوى الحماس والطاقة التي يبديها الفرد العامل الساعي لخلق تحسين وتميز مستمرين للمنظمة وأنه من أبرز المداخل المستعان بها لزيادة تحسين جودة العمل فِي المنظمة".

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها فِي عناصر خمسة جوهرية (البلبيسي، 2012):

1- العمل يمثل الاهتمام الأساسي فِي الحياة.

2- المشاركة الفعالة فِي العمل.

3- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

4- أهمية الرقابة الذاتية فِي رفع مستوى الأداء.

وعليه، فقد يمكن تعريف الاستغراق الوظيفِي بأنه سلوك ينطوي على اندماج الموظف فِي العمل وبذل كل إمكانياته وطاقاته فِي أدائه لعمله، وسلوكه الإيجابي الدائم لخدمة منظمته وسعيه المستمر لتحقيق أهدافها بكل ما يملك من وقت وجهد واهتمام.

الجانب التحليلي:

اختبار الثبات:

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach coefficient) للتأكد من ثبات الأداة.

إن المقصود بثبات استبيان الدراسة هو استقرار نتائجها إذ طبقت أكثر من مرة فِي ظروف مماثلة، تم استعمال معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والتثبت من صحتها وصدقها، وتتمثل أهمية معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي فِي القدرة على قياس مدى اتساق إجابة المستجيبين لكل فقرة من عبارات الاستبانة، وقياس قوة الارتباطين عباراتها. ويدل ارتفاع قيمة ألفا على قوة درجة الثبات الداخلي، الذي يتراوح بين (0-1). ويوضح الجدول التالي قيمة ألفا لكرونباخ للمقاييس التي تتضمنها البحث.

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)

	المتغيرات	كرونباخ ألفا
	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	
1	بُعد القيم التنظيمية	0,84
2	بُعد المعتقدات التنظيمية	0,88
3	بُعد الاعراف التنظيمية	0,86
4	التوقعات التنظيمية	0,87
	المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)	0,87

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال بيانات متغيرات الدراسة باستخدام (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS v. 23)-، حيث تم تحليلها بما يحقق الهدف من الدراسة، وبهذا اعتمدت الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:-

1. **معامل كرونباخ ألفا:** للتأكد من ثبات استبانة الدراسة.

2. **الجداول التكرارية والنسب المئوية:** الإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية.

3. **الوسط الحسابي:** لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

4. **الانحراف المعياري:** لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، عن قيم الوسط الحسابي.

5. **تحليل الانحدار الخطي:** لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية

6- **اختبار (ت) لعينتين مستقلتين**

7 – اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة.

الإحصاءات الوصفِية لمتغيرات البحث

قام الباحث فِي الجزء التالي باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لتحليل أبعاد وعبارات الاستبيان المتمثلة فِي الثقافة التنظيمية، والاستغراق الوظيفِي.

أولاً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: القيم التنظيمية

الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الأول: القيم التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تنظر الجمعية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالجمعية	4.107	1.345	82.14
2	تتوفر فِي الجمعية القدرات والمهارات الكافِية للتكيف مع التطورات الجديدة	3.480	1.128	69.60
3	تشجع الجمعية على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون الإنجاز الأعمال	3.678	1.278	73.56
4	توجد حرية فِي عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل	3.693	1.326	73.86
5	تشجع الجمعية على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر	3.442	1.409	68.84
	الدرجة الكلية للبعد الأول: القيم التنظيمية	**3.893**	**1.204**	**77.86**

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور القيم التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.893 وبنسبة 77.86%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد القيم التنظيمية على المحور درجة موافق.

– بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها "تنظر الجمعية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالجمعية " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.14%).

– فِيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "تشجع الجمعية على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.84%).

ثانياً: التحليل الاحصائي للبعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الأول: المعتقدات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تنظر الجمعية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالجمعية	3.874	1.125	77.48
2	تتوفر فِي الجمعية القدرات والمهارات الكافِية للتكيف مع التطورات الجديدة	4.480	1.439	89.60
3	تشجع الجمعية على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون الإنجاز الأعمال	3.743	1.146	74.86
4	توجد حرية فِي عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل	3.947	0.957	78.94
5	تشجع الجمعية على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر	3.567	1.290	71.34
الدرجة الكلية للبعد الثاني: المعتقدات التنظيمية		**3.880**	**0.993**	**77.60**

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور المعتقدات التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.880 وبنسبة 77.60%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد المعتقدات التنظيمية على المحور درجة موافق.

– بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "تتوفر فِي الجمعية القدرات والمهارات الكافِية للتكيف مع التطورات الجديدة " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (89.60%).

– فِيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "تشجع الجمعية على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (71.34%).

ثالثاً: التحليل الاحصائي للبعد الثالث: الاعراف التنظيمية

الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الأول: الاعراف التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة الجمعية	3.727	1.125	74.54
2	تساعد الجمعية العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل	3.783	1.439	75.66
3	تسعى الجمعية إلى مواكبة التطور التكنولوجي لصالح عامليها	4.456	1.146	89.12
4	تهتم الجمعية بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها	3.432	0.957	68.64
5	تتوفر فِي الجمعية المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	3.657	1.290	73.14
الدرجة الكلية للبعد الثالث: الاعراف التنظيمية		**3.936**	**0.993**	**78.72**

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الاعراف التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.936 وبنسبة 78.72%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الاعراف التنظيمية على المحور درجة موافق.

- بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها "تسعى الجمعية إلى مواكبة التطور التكنولوجي لصالح عامليها " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (89.12%).
- فِيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " تهتم الجمعية بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.64%).

ثالثاً: التحليل الاحصائي للبعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تقوم الجمعية بمنح علاوات وحوافز وترقيات للعاملين	3.478	0.996	69.56
2	تعمل الجمعية على توفِير الأمان الوظيفي للموظف مادام ملتزم بالأنظمة والقوانين	3.678	0.930	73.56
3	بإمكاني إنجاز كافة المهام المكلف بها	4.112	1.342	82.24
4	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي	3.835	1.398	76.70
5	تهتم الجمعية بالموظف المبدع والمتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي	3.922	1.376	78.44
	الدرجة الكلية للبعد الرابع: التوقعات التنظيمية	**3.756**	**1.205**	**75.12**

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التوقعات التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.756 وبنسبة 75.12%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد التوقعات التنظيمية على المحور درجة موافق.

– بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها "بإمكاني إنجاز كافة المهام المكلف بها " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.24%).

– فِيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " تقوم الجمعية بمنح علاوات وحوافز وترقيات للعاملين "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (69.56%).

الإحصاءات الوصفِية للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفِي):

يوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والوزن النسبي للتميز التنظيمي

الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير التابع (الاستغراق الوظيفِي)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	أحب أن تشغل وظيفتي معظم وقتي	3.489	1.387	69.78
2	أرتب نفسي بشكل جيد للقيام بعملي .	3.636	1.229	72.72
3	أصل إلى عملي فِي الوقت المحدد.	4.109	1.224	82.18
4	أغادر عملي بعدما ينصرف الآخرون .	3.742	1.398	74.84
5	أرغب بالذهاب لعملي فِي أيام العطل الرسمية .	3.843	1.234	76.86
6	أحرص على إنجاز ما يتبقى من مهام عملي فِي البيت.	3.703	0.899	74.06
7	أشعر بأن أوقات العمل تمضي بسرعة.	3.555	0.976	71.10
8	أستعد استعداداً نفسياً عالياً للقيام بالأعمال على أتم وجه.	3.782	1.222	75.64
9	أفكر فِي وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام.	3.678	1.135	73.56

10	أشعر بالمتعة والسعادة عند قيامي بأداء عملي.	3.932	1.432	78.64
11	أتمتع بعلاقات طيبة مع زملائي فِي العمل.	3.669	0.988	73.38
12	لدي المقدرة على الموازنة بين عملي وحياتي الخاصة	3.830	0.955	76.60
13	أشعر بالضيق فِي حال عدم تلبية جميع متطلبات وظيفتي.	4.111	1.543	82.22
14	أسعى الى اكتساب المهارات التي تحقق أهداف الجمعية	3.883	1.237	77.66
15	توجهني الرقابة الذاتية فِي أداء عملي أكثر من الرقابة الخارجية	3.723	1.453	74.46
16	أحرص على دقة أداء العمل بدرجة كبيرة.	3.528	0.989	70.56
17	تتمركز معظم اهتماماتي فِي وظيفتي.	3.568	0.997	71.36
18	أفتخر بعملي باستمرار.	4.037	1.194	80.74
19	أستعد للقيام بعمل إضافِي بدون مقابل.	3.725	1.387	74.50
20	أحرص على استثمار قدراتي العلمية فِي أدائي لعملي.	3.443	1.234	68.86
21	تساعدني وظيفتي على نسيان مشكلاتي الشخصية.	3.682	0.974	73.64
22	أسعى دائما نحو تطوير نفسي .	3.736	0.898	74.72
23	ينتابني شعور بالنشاط عند قيامي بعملي.	4.322	1.231	86.44
24	استغراقي فِي أدائي من أهم أولويات حياتي.	3.735	1.234	74.70
الدرجة الكلية للمحور الثاني: (الاستغراق الوظيفِي):		**3.814**	**0.967**	**76.28**

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الاستغراق الوظيفِي جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.814 وبنسبة 76.28%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لمحورالاستغراق الوظيفِي على المحور درجة موافق.

- بينما حصلت الفقرة (23) والتي نصها "ينتابني شعور بالنشاط عند قيامي بعملي." على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (86.44%).
- فِيما حصلت الفقرة رقم (20) والتي نصها "أحرص على استثمار قدراتي العلمية فِي أدائي لعملي."، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.9860%).

الإحصاءات الوصفِية للخصائص الديموغرافِية

توزيع عينة البحث حسب خصائص العينة

فِي هذا الجزء تم تقسيم عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفِية ، كالاتي :

توزيع عينة البحث حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة%
ذكر	**183**	**95,8**
أنثى	**8**	**4,2**
الإجمالي	**191**	**100.0**

يوضح الجدول أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور (**95,8%**) بينما بلغت نسبة الاناث (4,2%).

وقد يرجع إلى طبيعة عملية التوظيف بالجمعيات الخيرية التي تفضل تشغيل الذكور بدرجة أكبر لطبيعة العمل

توزيع عينة البحث حسب العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	48	25
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	65	34
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	17
من 50 سنة فأكثر	46	24
الاجمالي	191	100

- يوضح الجدول السابق ان اكثر الفئات العمرية يتركزون في فئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث يمثلوا نسبة (34%) من الاجمالي الكلي ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) يمثلون 25% ، يليها مباشرة الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) يمثلون 24% ، وأخيرا الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 17%، ويرجع ذلك لطبية التوظيف في البيئة السعودية التي كانت تركز علي تعين الذكور.، ويرجع ذلك للتوجه نحو تشغيل الشباب في الجمعيات الخيرية

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	**التكرار**	**النسبة%**
ثانوية	44	23
دبلوم بعد الثانوية	51	27
مؤهل عالي	80	42
دراسات عليا	16	8
الاجمالي	191	100

يوضح الجدول اعلاه ان الافراد العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير من حملة مؤهل بكالوريوس احتلوا المرتبة الاولى بنسبة (42%) أما الافراد العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير من حملة مؤهل **دبلوم بعد الثانوية** احتلوا المرتبة الثانية بنسبة (27%) بينما الافراد

العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير من حملة مؤهل ثانوية احتلوا المرتبة الثالثة بنسبة (23%). فِيما احتل الافراد العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير من حملة مؤهل دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) المرتبة الاخيرة بنسبة 8% . ويرجع ذلك لزيادة عدد خريجي الجامعات وتوظيفهم. طبيعة عمل الجمعيات الخيرية تحتاج شباب متعلمين.

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من (5) سنوات	**26**	**14**
من (5)سنوات الى أقل من (10)سنوات	**20**	**10**
من (10) سنوات الى أقل من (15) سنة	**25**	**13**
من (15) سنوات فأكثر	**120**	**63**
الاجمالي	**191**	**100**

يتضح من الجدول السابق ان عدد الافراد العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة عسير الذين لديهم سنوات خبرة (اكثر من 15سنة) تمثل النسبة الغالبة لفئات سنوات الخدمة بنسبة (63%) ، ثم الفئة (أقلمن (5) سنوات) بنسبة 14% ، يليها مباشر الفئة (من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة) بنسبة 13% ، وأخير فئة من (5 سنواتالىأقلمن10 سنوات) نسبة 10 %

الاحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفرضيات

تم فِي هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اسلوب نموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار T لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي وفِيما يلي نتائج اختبارات فرضيات البحث:-

نصت الفرضية الرئيسية الأولي :-

" يوجد أثر دال إحصائياَ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير ".

وتم اختبار تلك الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة منها علي النحو التالي:-

الفرضية الفرعية الأولي " يوجد أثر دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إحصائياَ للقيم التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير".

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولي قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

نتائج الانحدار للعلاقة بين القيم التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي

المتغير المستقل	المتغير التابع/الاستغراق الوظيفِي								
	معالم النموذج		الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	
				المحسوبة	مستوى الدلالة			المحسوبة	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	2,727	α	0,353	16,423	0,000	0,58	0,427	11,562	0,000
القيم التنظيمية	0,384	β	0,087	3,875	0,000				

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين القيم التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي و هذا ما اوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0,58) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ايضا ما يؤكده ميل

معامل الانحدار البالغ 0,384 ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل R^2. لنموذج الانحدار هو 0,427 والذى يشير إلى أن متغير القيم التنظيمية يفسر حوالى 43٪ تقريباً من التباين الحادث فِي الاستغراق الوظيفِي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما اوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (11,562) وبمستوى دلاله احصائية (.000) وهي أقل من المستوى المعتمد فِي المقارنة 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الأولي التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً للقيم التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير"

الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر دال إحصائياً للمعتقدات التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير ".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

نتائج الانحدار للعلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي

المتغير المستقل	المتغير التابع/الاستغراق الوظيفِي								
	معالم النموذج		الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	
				المحسوبة	مستوى الدلالة			المحسوبة	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	2,727	α	0,353	16,233	0,000	0,47	0,379	10,462	0,000
المعتقدات التنظيمية	0,402	β	0,100	3,112	0,002				

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين المعتقدات التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي و هذا ما اوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته

(0,47) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ايضا ما يؤكده ميل معامل الانحدار البالغ 0,402 ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل R^2. لنموذج الانحدار هو 0,379 والذى يشير إلى أن متغير المعتقدات التنظيمية يفسر حوالى 38٪ تقريباً من التباين الحادث فِي الاستغراق الوظيفِي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما اوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (10,462) وبمستوى دلاله احصائية (.000) وهي أقل من المستوى المعتمد فِي المقارنة 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً للمعتقدات التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير "

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر دال إحصائياً للتوقعات التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير ".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

نتائج الانحدار للعلاقة بين التوقعات التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي

المتغير المستقل	المتغير التابع/الاستغراق الوظيفِي								
	معالم النموذج		الخطأ المعياري	اختبارT		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	
				المحسوبة	مستوى الدلالة			المحسوبة	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	2,727	α	0,440	16,199	0,000	0,43	0,367	12,142	0,000
التوقعات التنظيمية	0,396	β	0,123	2,222	0,002				

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين التوقعات التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي و هذا ما اوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته

(0,43) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ايضا ما يؤكده ميل معامل الانحدار البالغ 0,396 ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل R^2. لنموذج الانحدار هو 0,367 والذى يشير إلى أن متغير التوقعات التنظيمية يفسر حوالى 37٪ تقريباً من التباين الحادث فِي الاستغراق الوظيفِي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما اوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (12,142) وبمستوى دلاله احصائية (000.) وهي أقل من المستوى المعتمد فِي المقارنة 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً للتوقعات التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير "

الفرضية الفرعية الرابعة" د–يوجد أثر دال إحصائياً للأعراف التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير ".

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

نتائج الانحدار للعلاقة بين الأعراف التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي

المتغير المستقل	المتغير التابع/الاستغراق الوظيفِي								
	معالم النموذج		الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	
				المحسوبة	مستوى الدلالة			المحسوبة	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	2,727	α	0,333	16,423	0,000	0,35	0,363	11,891	0,000
الأعراف التنظيمية	0,396	β	0,277	3,875	0,002				

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين الأعراف التنظيمية و الاستغراق الوظيفِي و هذا ما اوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0,35) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ايضا ما يؤكده ميل معامل الانحدار البالغ 0,396 ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل R^2. لنموذج الانحدار هو 0,363 والذى يشير إلى أن متغير الأعراف التنظيمية يفسر حوالى 36٪ تقريباً من التباين الحادث فِي الاستغراق الوظيفِي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما اوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (11,891) وبمستوى دلاله احصائية (000.) وهي أقل من المستوى المعتمد فِي المقارنة 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابع و التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً للأعراف التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير "

- **الفرضية الرئيسة الثانية :**

التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فِي إجابات أفراد البحث حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).".

أولاً: بالنسبة لمتغير النوع.

اختبار الفروق حسب متغير النوع

النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار(T)	مستوى الدلالة(SIG)
ذكور	3,342	0,739	3,926	0,000
إناث	3,956	0,830		
الفرق بين المتوسطين	0,614			

المصدر: التحليل الإحصائي فِي spss، 2021

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 أقل من 0,05 بما يدل علي أنهتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى لمتغير النوع، لصالح الاناث.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.462	3	2.653	3.678	0.001
خارج المجموعات	127.456	188	0.390		
الكلي	**130.918**	**191**			

المصدر: التحليل الإحصائي فِي spss، 2021

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة 0.001 أقل من 0.05 بما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: بالنسبة لمتغيرالعمر.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

اختبار الفروق حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.267	3	0.356	1.323	0.000
خارج المجموعات	26.468	188	0.673		

الكلي	130.735	191		

المصدر: التحليل الإحصائي فِي spss، 2021

يتضـح من الجدول أن مسـتوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 بما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى لمتغير العمر.

رابعاً: بالنسبة لسنوات الخدمة.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.134	3	2.338	3.843	0.001
خارج المجموعات	124.997	188	0.538		
الكلي	**128.131**	**191**			

المصدر: التحليل الإحصائي فِي spss، 2021

يتضـح من الجدول أن مسـتوى الدلالة 0.001أقل من 0.05 بما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تلخيص نتائج البحث

توصلت الدراسة من تحليل الانحدار إلى النتائج التالية :-

- وجود أثر موجب ذا دلالة احصائية للقيم التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير".

- وجود أثر موجب ذا دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير''
- وجود أثر موجب ذا دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير''.
- وجود أثر موجب ذا دلالة احصائية للأعراف التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير''.

أي أنه ثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولي وجميع فرضياتها الفرعية.

- كما تثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فِي إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفِي للعاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

أي أنه ثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

توصيات البحث

فِي ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم بعدد من التوصيات وهي:-

توصيات على المستوى العملي / التطبيقي

- على المستوى العملي أو التطبيقي يوصى الباحث المسئولين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير بالآتي:-

- بينت نتائج البحث أن هناك تأثير موجب ذا دلالة احصائية لكل من (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية ، و الأعراف التنظيمية) علي الاستغراق الوظيفِي من وجهة نظر العاملين فِي الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير.

فِيجب مراعاة تدعيم الثقافة التنظيمية بالجمعية فِيما يتعلق بالجوانب التالية التالي:

- ترسيخ قيم النظر للعنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالجمعية

- توسيع نطاق المشاركة فِي اتخاذ القرارات للعاملين مع رؤساءهم
- الاهتمام بتشكيل فرق العمل
- تدعيم أعراف تنظيمية منطوية على مساعدة العاملين الجدد ، مواكبة التطور التكنولوجي، حل شكاوي العاملين
- أن تصدق الإدارة فِي تعهداتها للعاملين لتكون توقعاتهم فِي محلها.

توصيات ببحوث مستقبلية.

- يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن فِي مؤسسات أخرى مثل مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبصفة خاصة فِي المنظمات الخدمية حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج .

- يُوصي الباحث باختبار تأثير متغيرات أخرى على الاستغراق التنظيمي . غير التي تناولتها الدراسة . مثل: تمكين العاملين, التدوير الوظيفي, الالتزام التنظيمي, السلوك الإبداعي للعاملين.

- إجراء دراسة حول النتائج المحتملة الاستغراق الوظيفِي مثل: الأداء التنظيمي وسلوكيات الإبداع, مقاومة الأفراد للتغيير, وسلوكيات المواطنة التنظيمية, والانخراط التنظيمي, والميل لترك العمل.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. البكري، فؤاده (2014). **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**. دار الكتب للنشر.القاهرة. مصر.
2. الحجي، إبراهيم محمد (2014) ، **الإدارة بالقيم**، ،مجلة اكاديمة القيم، ابوظبي.
3. رضوان، محمود (2013). **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
4. الزبيدي، غنى وحافظ، عبدالناصر وعباس، حسين (2015). **إدارة السلوك التنظيمي**. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
5. شعيب، محمد (2018). **الإدارة المعاصرة**. خدمات الإسكان. مكافحة العدوى. التدريب والتثقيف الصحي. دار النشر للجامعات. القاهرة. مصر.
6. الشميلي، عائشة (2017). **الادارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي** – البناء لتنظيمي القيادة الإبداعية – الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر

الدوريات العلمية:

1. أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم (2020)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي :دراسة حالة عيادة النصريات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، **مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث**/ مج5، ع2، ص: 203-232

2. بدر، نصار (2014). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفِي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

3. بلوم، أسمهان (2013). تنمية الاستغراق الوظيفِي مقاربة ابستمولوجية للنسق السلطوي كمقولة اجتماعية، **مجلة عالم التربية**، 9(11)، 231-257

4. تاوتي أحمد . لعمور رميلة (2021) اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة فِي تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، **مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية**، مج5، ع1، ص: 163- 182

5. حسين، بانقا طه الزبير حسين (2022)، دور الثقافة التنظيمية فِي تحقيق الرضا الوظيفِي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية بحري، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية**، ع21، ص:67-94

6. زروقة، هشام (2020)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني :دراسة ميدانية على موظفِي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، **مجلة دفاتر المخبر** ، مج 15، ع1، ص: 75-93

7. زهران، محمد وزهران، سناء (2013). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفِي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس، **مجلة الإرشاد النفسي**، 26 (1)، 334-419.

8. الساعدي، مؤيد وعكار، زينب (2014). دور الاستغراق الوظيفِي فِي الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي فِي كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 11 (3)، 1-37.

9. سطوحي، دعاء محمد عبدالسلام (2020)، دور الثقة التنظيمية فِي تعزيز الاستغراق الوظيفِي : دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت، **مجلة بحوث الشرق الأوسط**، ع57 ، ص: 97-116

10. الشنطي، أبو عمرة (2019). دور الاستغراق الوظيفِي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 1 (5)، 19-55.

11. العبادي، هشام والجاف، ولاء (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفِي ودورها فِي تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية، **دراسات مجلة جامعة الكوفة**، و(5)، 73-106.

12. العماوى، بشرى فاروق عبدالمجيد (2022)، أثر الإستقامة التنظيمية فِي الإستغراق الوظيفِي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفِيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، مج 5 ع6، ص: 185-222

13. الغامدي، وفاء بنت علي بن هشبول (2020)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري فِي مكاتب التعليم للبنات بالرياض، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، ع53، ص: 306-379

14. القرني، صالح بن علي بن يعن الله (2020)، الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك فِي العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفِي، **مجلة معهد الإدارة العامة**، س6، ع1، ص: 295-368

15. منصور، منصور عبدالقادر محمد (2021)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي : EFQM دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة، **مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية**، مج5، ع1، ص: 52-72

16. يعقوب، قصة (2021)،أثر الثقافة التنظيمية فِي تطوير أداء الموظفِين بالمنشآت الرياضية :دراسة ميدانية للمنشآت الرياضية لولايات" بشار، تندوف، أدرار"، **المجلة العلمية العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية**، مج 18، ع1، ص: 330-345

الرسائل:

1. دلرو مسوسن (2017)، ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفِي للعاملين، (**رسالة ماجستير ، الجزائر جامعة 8 مايو 2017**)
2. ماضي، أحمد (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفِي لدى العاملين فِي مكتبغزة الإقليمي التابع للأنروا، **رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**
3. الوحيدي، رافع (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفِي: دراسة ميدانية على موظفِي المصارف الإسلامية – قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر – غزة، فلسطين.**

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Klimas, P. (2016). "Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry". Industrial Marketing Management: 53: 91-102.
2. Alofan, F., Chen, S & Tan, H. (2020). "National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia". Journal of Business Research: 109: 184-199.
3. Sondakh, O & Pandowo, M. (2020). Organizational Culture, Organizational Climate And Employee Achievement At Senior High School In Minahasa. Jurnal EMBA, 8 (1), 391-400.
4. Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. Children and Youth Services Review, 108, 1-8.

مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري في محافظة كفرالشيخ – مصر

د/ ميادة الشوادفى عوض إبراهيم د/ ولاء عبد الحميد عجيلة د/ عبد الحميد مصطفى هليل

معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية– مركز البحوث الزراعية– جمهورية مصر العربية

Rural Women Participation in Achieving Family Food Security in Kafr El-Sheikh Governorate - Egypt

Dr. Mayada El-Shwadfy Awad Ibrahim Dr. Walaa Abdel Hamid Ajila Dr. Abdelhamed Mostafa Hlil

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute - Agricultural Research Center - Egypt

المستخلص:

استهدف البحث التعرف على مستوى مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بأبعاده الثلاثة المدروسة في محافظة كفر الشيخ، والتعرف على طبيعة العلاقات الإرتباطية والإنحدارية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى، وتحديد الفروق بين متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري عند تصنيفهن على أساس المتغيرات الديموجرافية النوعية المدروسة بقريتى البحث، وأجرى البحث على عينة عشوائية منتظمة بلغ قوامها 268 من الريفيات بقريتي الشقة بمركز قلين، والرصيف بمركز الرياض، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان بالمقابلة الشخصية، واستخدم في تحليل البيانات: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل كلومجروف–سميرنوف، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الثنائي. وتلخصت أهم النتائج فيما يلى:

- بينت النتائج أن المبحوثات تشاركن في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقريتى البحث على حد سواء، وأن مستوى هذه المشاركة مرتفعاً في قرية الرصيف ومتوسطاً في قرية الشقة.
- أشارت النتائج إلى وجود ارتباط معنوى وموجب عند المستوى الاحتمالي 0,01 بين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتى البحث.
- أوضحت النتائج وجود أربعة متغيرات تسهم إسهاماً معنوياً فريداً في إحداث التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة، حيث أسهمت المتغيرات الأربعة بنسبة 51,8% من التباين، وهذه المتغيرات هى: الحيازة الحيوانية للأسرة، وحيازة الأسرة للآلات الزراعية، والمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي، والدخل الشهري الأسرى.
- أفادت النتائج بوجود ستة متغيرات تسهم إسهاماً معنوياً فريداً في إحداث التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، حيث أسهمت المتغيرات الستة بنسبة 50,4% من

التباين، وهذه المتغيرات هي: الحيازة الحيوانية للأسرة، وحيازة الأسرة للأرض الزراعية، ومصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، وعدد مرات التسوق أسبوعياً، والمسؤولية الغذائية، والمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري.

- أظهرت النتائج وجود فروق بين قريتي البحث في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري لصالح قرية الرصيف.
- بينت النتائج وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري وفق متغير نوع الأسرة بقرية الشقة لصالح الأسر المركبة، في حين لم تتضح فروق بقرية الرصيف وفق نوع الأسرة.
- أفادت النتائج بعدم وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف وفق الحالة الزواجية.
- تبين عدم وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق التداخل بين القرية وبين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية النوعية التالية (تعليم المبحوثة، تعليم زوج المبحوثة، الحالة العملية للمبحوثة، الحالة العملية لزوج المبحوثة، كفاية الدخل، المنفق على الطعام شهرياً، أماكن التسوق، مصادر الحصول على الغذاء).

الكلمات المفتاحية: المشاركة؛ الأمن الغذائي؛ الأسرة؛ الريفيات؛ توفر الغذاء؛ الاستقرار الغذائي؛ جودة الغذاء؛ سلامة الغذاء.

Abstract:

The research aimed to identify the level of rural women's participation in achieving family food security with its three dimensions studied in Kafr El-Sheikh Governorate, to identify the correlational and regresion relationships between quantitative demographic variables and rural women's participation in achieving family food security, and to determine the differences between the means of rural women's participation in achieving family food security according to qualitative demographic variables studied in the two research villages. The research was conducted on a systematic random sample of 268 rural women in the villages of Al-Shoqa in Qallin district, and Al-Rasif in Alriyad district. The data were collected by a questionnaire through a personal interview. data were analysis using: frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Kolmogorov-Smirnov coefficient, simple linear regression, multiple linear regression using Stepwise method, Pearson's correlation coefficient, independent samples t-test,, and two-way ANOVA test. The most important results were summarized as follows:

- The results showed that the rural women participated in achieving family food security in both research villages, and that the level of this participation was high in Al-Rasif village and average in Al-Shoqa village.
- The results indicated a significant and positive correlation at the probability level of 0.01 between each of the studied quantitative demographic variables and between rural women participation in achieving family food security in the two research villages.
- There were four variables that contribute an unique significant contribution to creating the variance in rural women participation in achieving family food security in Al-Shoqa village, as the four variables contributed 51.8% of the variance, and these variables are: family animal possession, family agricultural machinery possession, knowledge of the concept of food security, and family monthly income.
- There were six variables that contribute an unique significant contribution to creating the variance in rural women's participation in

achieving family food security in Al-Rasif village, as the six variables contributed 50.4% of the variance, these variables are: family animal possession, family agricultural land possession, sources of information about family food security, number of shopping times per week, food responsibility, and knowledge of the concept of family food security.

- The results showed differences between the two research villages in the means of rural women's participation in achieving family food security in favor of Al-Rasif village.
- The results indicated differences in the means of rural women's participation in achieving family food security according to the variable of family type in Al-Shoqa village in favor of complex families, while no differences were evident in Al-Rasif village according to family type.
- The results refered that there were no differences in the means of rural women's participation in achieving family food security in Al-Rasif village according to marital status.
- It was found that there were no differences in the means of rural women's participation in achieving family food security in the two research villages according to the interaction between the village and each of the following qualitative demographic variables (respondent education, respondent's husband education, respondent employment status, respondent's husband employment status, income adequacy, monthly food expenditure, shopping places, sources of food).

Keywords: ***Participation; Food security; Family; Rural women; Food availability; Food stability; Food quality; Food safety.***

مقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر قضية الغذاء من القضايا الهامة التي تركز عليها التنمية في المجتمعات النامية، حيث تتضافر فيها جهود الدول سعياً لتحقيق الأمن الغذائي في تلك المجتمعات، والعمل على تحسين المستويات الغذائية والصحية لأفراد المجتمع. (فايد وحسن، 2015)

فالأمن الغذائي ظاهرة معقدة تشمل العديد من الجوانب، ويعتبر مفهوم الأمن الغذائي بحد ذاته أكثر تعقيداً من الإكتفاء الذاتي للغذاء الذي يعتمد فقط على مدى كفاية الغذاء الأساسي، وقد شاع استخدام مصطلح الأمن الغذائي منذ بداية السبعينات من القرن الماضي مع تفاقم أزمة الغذاء العالمية، حيث كان التركيز في المقام الأول على مشكلات الإمداد الغذائي لضمان توافر واستقرار أسعار المواد الغذائية على الصعيدين الوطني والدولي. (فياض، 2022)

ومن المسلم به أن المرأة هي العمود الفقري للأسرة الريفية، حيث أنها تلعب دوراً هاماً ومحورياً في المنزل والمزرعة على حد سواء لتلبية إحتياجات الأسرة. (المركز الدولي للزراعة الملحية ICBA، 2021)، فهى تقوم بدور هام في مجال الإنتاج الزراعي، وخاصة في مجال العمليات الزراعية، ففي معظم البلدان تعتبر الزراعة وبخاصة زراعة بعض المحاصيل الزراعية من اختصاص المرأة. (عاشور،2012)

ولا يمكن أن ينحصر دور المرأة الريفية فى عملية الأمن الغذائي فى ذلك الدور الذي تؤديه داخل المنزل فقط وبالتحديد فى معملها اليومي أي المطبخ، ولكن يتعدى هذا الدور إلى أكبر من ذلك، فمنذ الأزل تعتمد الأسرة في الريف على المرأة فى كثير من العمليات الزراعية، سواء من خلال العمل في أرض الأسرة أو لدى الغير، كما تعمل المرأة الريفية على تربية الدواجن والطيور، مما يساعد في توفير الغذاء من اللحوم والبيض، وأيضا توفيردخل للأسرة، بالإضافة إلى مسؤوليتها في الأمن الغذائي الأسرى مثل: تخزين الحبوب في وقت الحصاد وتنقيتها من الشوائب، وتخزينها في الأماكن المناسبة للحفاظ عليها من التلف، وضمان التخزين السليم بحيث لا تفقد الحبوب والمأكولات قيمتها الغذائية، واختيار نوع الغذاء، وانتقاء الحبوب والبذور المناسبة للطهي بما يتناسب مع احتياجات كل فرد في الأسرة وإعدادها إعداداً جيداً بحيث يكون الطعام محتفظاً بعناصره الغذائية، والعمل على تغليف وتعبئة وتجهيز الخضروات والفواكه في موسمها

وتخزينها بعد تجميدها، وكل هذا يساعد على توافر المحاصيل في أوقات غير أوقاتها لإستخدامها منزليا. (بانى، 2012)

وتلعب المرأة الريفية دوراً مهماً وحاسماً في تحديد وضمان الأمن الغذائي والرفاهية للأسرة بأكملها حيث تنتج المرأة الريفية مابين 60 إلى 80 % من الطعام المنتج في معظم الدول النامية، ومع ذلك نادراً ما تكون مشمولة أو موجودة في استراتيجيات التطوير في معظم الدول. (أبو درويش،2021)

وتعد مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى واقعاً ملموساً، لما لها من دور بارز في مجال الأمن الغذائي على مستوى الأسرة والمجتمع الريفى، إذ تشارك الرجل فى زراعة المحاصيل الحقلية وتربية الحيوان وكافة أعمال المزرعة، كما تقوم بالأعمال المنزلية وتربية الأطفال. (الزدجالى،2012)

ومن جانب أخر أصبحت مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي تحدياً صعباً وبصفة خاصة في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي أثرت على دول العالم أجمع ومن بينها مصر، حيث شهد العالم تحولات خطيرة بداية من التغيرات المناخية، وصولاً إلى جائحة كورونا، وبعض الثورات العربية وما تلاها من حروب في مختلف الدول، وقد كان لهذه التحولات أثراً مباشراً على الإنتاج الزراعي، والمخزون الغذائي، وتوافر واستقرار وجودة وسلامة الغذاء، مما أدى إلى التقلبات الكبيرة في أسعار الغذاء من ناحية ونقص الامدادات الغذائية من ناحية أخرى، ومن ثم كان له أثراً سلبياً على الأمن الغذائي.

وبالرغم من المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق المرأة الريفية إلا أنها قد تكون غير قادرة على المشاركة الفعالة في تحقيق الأمن الغذائي بالشكل الأمثل أو الاستفادة الصحيحة من مواردها وإمكانياتها الأسرية المختلفة والمتاحة، وقد يرجع ذلك لعدد من العوامل لعل من أهمها ضعف الوصول إلى الموارد، والتهميش الاجتماعي، والافتقار إلى التعليم والتدريب الملائم، وغياب الدورالارشادي في مجال الغذاء والأمن الغذائي، وغياب دعم الرائدات الريفيات لهن، رغم أن برنامج الحكومة كان من بين أهدافه تعزيز ودعم الرائدات الريفيات ليقمن بدورهن في إرشاد الريفيات في مختلف المجالات الارشادية التي تحتاجها المرأة الريفية، وأولى إهتماماً كبيراً بالبحث العلمى في الملف الزراعى، ومجال الأمن الغذائي، لذا كان من الضرورى الوقوف

على دراسة مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى. وعموماً تتبلور مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما مستوى مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث؟
- هل توجد علاقات إرتباطية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث؟
- هل توجد فروق في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري راجعة إلى المتغيرات الديموجرافية النوعية المدروسة بقريتي البحث؟

أهداف البحث:

اتساقاً مع مشكلة البحث وللإجابة على تساؤلاته تم وضع الأهداف البحثية التالية:

1- التعرف على مستوى مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بأبعاده الثلاثة المدروسة (توفر الامدادات الغذائية، واستقرار الامدادات الغذائية، وجودة وسلامة الغذاء) بقريتي البحث.

2- التعرف على العلاقات الارتباطية الثنائية بين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث.

3- تحديد العلاقات الإرتباطية المتعددة والإنحدارية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث.

4- تحديد الفروق بين متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري عند تصنيفهن على أساس المتغيرات الديموجرافية النوعية المدروسة بقريتي البحث.

أهمية البحث:

تنبع الأهمية التطبيقية للبحث الحالي من أهمية موضوعه، وكذلك من أهمية الحالة الاقتصادية التي تمر بها البلاد، حيث أن الظروف المعيشية التي يمر بها المجتمع المصرى تستوجب تضافر كل الجهود للمشاركة في تحقيق الأمن الغذائي المجتمعي والأسرى على حد سواء، وربما تكون نتائج هذا البحث بمثابة نوراً يهتدي به القائمين على التنمية الريفية في رسم السياسات ووضع البرامج التي تسهم في تحقيق الأمن الغذائي، كما

ستوضح نتائج البحث درجة مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري، والعوامل التي تؤثر على مشاركتهن، مما يساعد في التركيز على العوامل التي تؤثر إيجابياً على تلك المشاركة والعمل على تدعيمها، بما يضمن تحقيق الأمن الغذائي.

الإطار النظرى:

يعتبر تعريف الأمن الغذائي وفقاً لمنظمة الأغذية والزراعة (الفاو) من أكثر التعريفات شيوعاً في الوقت الحالي، وطبقاً لهذا التعريف يتحقق الأمن الغذائي حينما يصبح لدى جميع الأفراد في جميع الأوقات القدرة الاقتصادية والاجتماعية للحصول على الغذاء الكافي والآمن بكامل عناصره الغذائية، للوفاء باحتياجاتهم الغذائية من أجل حياة نشطة وصحية. (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة،2017)

وبناء على ذلك يمكن تعريف الأمن الغذائي بشيء من التفصيل كالتالى: **الأمن:** هو ضرورة من ضروريات الحياة وهو معنى مضاد للخوف. **والغذاء:** هو كل ما يدخل جسم الكائن الحى ليمده بالطاقة اللازمة للإستمرارية في الحياة. أما **الأمن الغذائي:** فيقصد به توفير الغذاء كماً ونوعاً مع إتاحته للجميع بإستمرارية، ووفرته على مدى الزمن، كما أصبح ضرورة للأمن القومى للبلاد. (بانى،2012)

وأكد هذا التعريف مؤتمر روما والذى نص على مبادئ روما الخمسة بشأن الأمن الغذائي العالمي المستدام، والتي اعتمدتها القمة العالمية للأمن الغذائي في روما في نوفمبر لعام 2009م، وفى ذلك نص المبدأ الثالث على "بذل قصارى الجهد لإتباع نهج مزدوج المسار وشامل للأمن الغذائي يتألف مما يلى: إجراءات مباشرة للمكافحة الفورية للجوع في صفوف الفئات السكانية الأضعف، وبرامج متوسطة وطويلة الأجل في ميادين الزراعة المستدامة، والأمن الغذائي، والتغذية، وبرامج التنمية الريفية لإستئصال الأسباب الجذرية للجوع والفقر، بما في ذلك الحق المطلق في غذاء كافٍ ". (لجنة الأمن الغذائي العالمى CFS،2017)

كما يتحقق الأمن الغذائي عندما يستطيع جميع الناس في جميع الأوقات من الناحية المادية والاقتصادية الحصول على غذاء كاف وسليم ومغذى يلبى حاجاتهم الغذائية ويناسب أذواقهم الغذائية، وذلك من خلال توفير وسائل ضمان الإمداد الغذائي المناسب، وثبات المؤن الغذائية (المخزون من الغذاء

لفترات تختلف باختلاف نوع المادة الغذائية)، والحصول على الغذاء على مستوى الأسرة والأفراد وعلى جميع المستويات بدون أدنى خطر للتعرض للمجاعات. (بانى،2012)

وتتأثر قضية الأمن الغذائي بالعديد من العوامل منها عوامل اقتصادية، واجتماعية، وقيمية، وسياسية، وهذه العوامل في أي دولة مسئولة عن توفير الأمن الغذائي بتلك الدولة، وفيما يلي تلخيص لهذه العوامل: ***أ- العامل الأخلاقي القيمي:*** يتعلق موضوع الأمن الغذائي بالحاضر والمستقبل للإنسان كما يرتبط بقيمة هذا الإنسان من حيث أن الغذاء هو حاجة أساسية له يجب أن يظل بعيداً عن التلاعب به في مضاربات السوق كما أن الإضرار بالغذاء والأمن الغذائي هو بحد ذاته إضرار بالإنسان ومستقبله. ***ب- العامل السياسي:*** من خصائص البعد السياسي للأمن الغذائي تعزيز مفهوم سيادة الدولة في ظل الحفاظ علي التبعية الغذائية التي في حال وقوعها يحصل الحصار الغذائي الذي يتحول إلي سلاح تستعمله بعض الدول للضغط علي دول أخري .***ج- العامل الاقتصادي:*** يلعب الاقتصاد في عصرنا دور فعال في تأمين الأمن الغذائي من خلال تحقيق إكتفاء ذاتي في المواد الرئيسية عن طريق إقامة مشاريع تنموية واقتصادية تضمن هذا الاكتفاء، ويتكون الأمن الغذائي الاقتصادي من منظومة تحددها مجموعة من الخطط الإستراتيجية التي تسعي إلى تحقيق توافر الغذاء ودعمه مادياً ومعنوياً ويكون متاحاً لأفراد المجتمع جميعهم بلا استثناء. ***د- العامل الإجتماعي:*** تداعيات مشكلة الغذاء علي البعد الإجتماعي لا تقل خطورة عن بعدها السياسي والإقتصادي إن لم تكن أشد خطراً إذ أن فجوة الغذاء تؤثر سلباً في القيم السلوكية والأخلاقية لشريحة واسعة من أبناء المجتمع الذين يعانون من الفقر والجوع وينعكس سلبا علي عملية التنمية. ***هـ- العامل الصحي للأمن الغذائي:*** يتعلق بتوفير الحد الأدني من السعرات الحرارية والبروتين والأحماض الأمينية الأساسية والفيتامينات والألياف المعدنية التي توفر كميات الطاقة اللازمة للعمل والنشاط البدني للإنسان. (سليمان وعبد العزيز،2021)

أبعاد الأمن الغذائي:

اتفق كل من أبو دوح (2022)، والزعبلاوي ومصطفى (2020)، أن الأمن الغذائي يتحقق عندما تتوافر لجميع الناس، في كل الأوقات الفرص المادية والاجتماعية والاقتصادية، للحصول على أغذية

كافية وسليمة ومغذية تلبي احتياجاتهم الغذائية، وأذواقهم، وتكفل لهم حياة موفورة الصحة والنشاط، ويمكن التمييز بين أربعة أبعاد أساسية:

1- **توافر الغذاء Availability Food**: أي توافر كميات كافية من الغذاء وبجودة مناسبة، والقدرة الزراعية وتوفير المواد الغذائية، ونظام الإنتاج، ومرونة واستدامة النظم الزراعية، وكذلك الحصول على الإمدادات الغذائية سواء كانت عن طريق الإنتاج المحلى أو الإستيراد.

2- **الغذاء الآمن Safety Food** : ويشير إلى نوعية وسلامة الأغذية، ونوعية المياه والنظافة العامة والذي تعرفه منظمة الصحة العالمية بأنه جميع الظروف والمعايير الضرورية خلال عمليات إنتاج وتصنيع وتخزين وتوزيع وإعداد الغذاء اللازمة لضمان أن يكون الغذاء آمناً وموثوقاً به وصحياً وملائماً للاستهلاك الآدمي.

3- **الاستقرار الغذائى Stability Food:** أي ضرورة وجود مخزونات غذائية لتوفر الغذاء في جميع الأوقات خاصة بالنسبة للسلع الإستراتيجية وفي مقدمتها الحبوب الغذائية لتجنب الصدمات المفاجئة مثل الأزمات الاقتصادية أو المناخية أو الحروب أو الثورات، أو الأحداث الدورية مثل انعدام الأمن الغذائي الموسمى.

4- **الحصول على الغذاء Accessibility Food**: ويرتبط بحصول جميع الأفراد على كمية متكاملة من الغذاء الملائم في جميع الأوقات متكاملة، ويتضمن هذا الشرط القوة الشرائية أو مستوى الدخل الحقيقي بالنسبة للقادرين على الكسب، كما يتضمن أيضاً العون الغذائي لغير القادرين على الكسب، وكذلك تكامل الأسواق وسهولة والوصول إليها.

مهددات الأمن الغذائي:

ذكر حسن (2010)، وإبراهيم (2023) أن هناك مجموعة من العوامل التي تهدد الأمن الغذائي ومنها: ***أ- التغيرات المناخية:*** تعد التغيرات المناخية واحدة من أهم القضايا العالمية الملحة مما وضعها في مكان الصدارة على أجندة كافة الاجتماعات الدولية والإقليمية، وتهدد التغيرات المناخية الأمن الغذائي العالمى، ففي الوقت الذى تتزايد فيه الحاجة لتوفير الغذاء يصعب تلبية الإحتياجات الغذائية، حيث يحتاج

العالم إلى زيادة الإنتاج من الغذاء بمعدل 70% على المعدلات الحالية بحلول عام 2050 لتوفير الطعام لما يفوق 9 مليارات نسمة. ***ب- ندرة المياه النقية:*** يتسم الموقف المائى المصرى بمحدودية الموارد المائية المتاحة، حيث لا تتجاوز كمية الموارد المائية العذبة 59,6 مليار م^3 سنويا، منها 55,5 مليار م^3 حصة مصر من مياه النيل، و4,1 مليار م^3 مياه جوفية وأمطار. ***ج- تأثير الحروب والصراعات الداخلية والخارجية:*** تتضح العلاقة الديناميكية المتبادلة بين الحروب والصراعات الداخلية والخارجية على إنعدام الأمن الغذائي في حدوث نوع من التصادم والتعارض بين تحقيق الأمن الغذائي بمشكلات انعدام الاستقرار الإجتماعى والقيود المفروضة على الحركة ومحدودية توافر السلع الأساسية وارتفاع أسعار السلع. ***د- ضعف الإستثمار الزراعى:*** رغم ضخامة الإمكانيات الإستثمارية المتاحة في القطاع الزراعى ورغم التيسيرات التي خولها قانون الإستثمار رقم (72 لسنة 2017) والإجراءات الحكومية التي تستهدف إعطاء القطاع الخاص دوراً أكبر في الإستثمار والتنمية؛ إلا أن القطاع الزراعى كان أقل القطاعات جذباً لرأس المال الخاص، حيث تشير الدراسات والأبحاث المتخصصة إلى عدم كفاية الإستثمارات الموجهة لقطاع الزراعة وعدم تناسبها مع مساهمة قطاع الزراعة في الحياة الاقتصادية والإجتماعية للمجتمع كله، حيث بلغ متوسط الإستثمارات الزراعية نحو 18,1 مليار جنيه بما يعادل نسبة 4,45% من الأستثمارات الكلية في الفترة (2014- 2018) مما أدى إلى إنخفاض حجم الصادرات الزراعية وكذا إنخفاض معدلات التنمية الزراعية، وبالتالي إنخفاض قدرة القطاع الزراعى على زيادة معدل نمو الناتج الزراعى المصرى.

الطريقة البحثية:

أولاً: منطقة وشاملة وعينة البحث:

أجرى هذا البحث بزمام محافظة كفرالشيخ كمجال جغرافي للبحث باعتبار أنها موطن ومقر عمل الباحثين، حيث يقع بها فرع معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية بسخا، وإنطلاقاً من تدعيم دور المراكز البحثية لتطوير المجتمعات المحلية، كما أن محافظة كفرالشيخ تتميز بتنوع الأنشطة الصناعية والزراعية والتجارية بها، وبالتالي يمكن وضع توصيات ومقترحات مستنبطة من نتائج البحث قابلة للتطبيق والاستفادة منها لدى صانعي القرار. وتحددت شاملة البحث في جميع الأسر الريفية بمحافظة كفرالشيخ والتي يبلغ

عددها 829737 أسرة، ونظراً للانتشار الجغرافي لشاملة البحث فقد تقرر اختيار عينة تجمع ما بين أسلوب العينة متعددة المراحل والأسلوب العشوائي البسيط، حيث أختير مركزين إداريين عشوائياً من المراكز الادارية العشرة بالمحافظة، فوقع الاختيار على مركزي قلين والرياض، ثم أختيرت من كل مركز قرية عشوائياً فكانتا قريتي: الشقة بمركز قلين، والرصيف بمركز الرياض، واختيرت من كل قرية عينة من الأسر الريفية بطريقة عشوائية، ولتحقيق ذلك فقد تم تحديد عدد الأسر بقريتي الدراسة فكانت 5460 أسرة، بواقع 1960 أسرة بقرية الشقة، و3500 أسرة بقرية الرصيف، (مديرية الإسكان بمحافظة كفرالشيخ، 2024). ولتحديد حجم العينة تم أخذ عينة بنسبة 5% من الأسر بكل قرية، فكان نصيب قرية الشقة 98 أسرة، وقرية الرصيف 175 أسرة، واختيرت الأسر بطريقة عشوائية منتظمة.

ثانياً: نوع البحث والمنهج المستخدم:

يعد هذا البحث من النوع الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى اكتشاف وتوصيف الظاهرة موضع البحث كما هي في الواقع، بالإضافة إلى التطرق للعلاقات الارتباطية والعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة.

ثالثاً: اعداد واختبار أداة جمع البيانات:

أ- اعداد أداة جمع البيانات

تم اعداد استمارة استبيان تتضمن مقاييساً لكل من المتغير التابع وهو (مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري) وله ثلاثة أبعاد هى: توافر الإمدادات الغذائية، استقرار الإمدادات الغذائية، وجودة وسلامة الغذاء. وكذلك مقاييساً للمتغيرات المستقلة المدروسة وهى (سن المبحوثة، تعليم المبحوثة، تعليم الزوج، الحالة الاجتماعية، الحالة العملية للمبحوثة، الحالة العملية لزوج المبحوثة، نوع الأسرة، عدد أفراد الأسرة، الدخل الشهري الأسرى، كفاية الدخل، حيازة الأسرة للأرض الزراعية، حيازة الأسرة للآلات الزراعية، الحيازة الحيوانية للأسرة، المنفق على الطعام شهرياً، عدد مرات التسوق أسبوعياً، أماكن التسوق، مصادر الحصول على الغذاء، مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، مسؤولية المرأة الغذائية).

ب- أسلوب جمع البيانات:

جمعت بيانات البحث الحالي في شهري أغسطس وسبتمبر من عام 2024م، واتبعت طريقة المقابلة الشخصية للحصول على البيانات من الريفيات ربات الأسر الريفية المختارة في عينة البحث بعقد لقاء مع المبحوثة وإلقاء الأسئلة عليها تباعاً وتدوين إجابتها على كل سؤال أولاً بأول، واستغرقت المقابلة الواحدة بين 20 إلى 25 دقيقة، وقد تم استيفاء البيانات بنسبة 100% من قرية الشقة، في حين استبعدت 5 استمارات من قرية الرصيف لعدم اكتمال الاجابات بها ولصعوبة الوصول لنفس المبحوثات مرة أخرى ليصبح إجمالي عدد الاستبيانات المستوفاه 268 استبيان بنسبة 98% من العينة المستهدفة

رابعاً: قياس المتغيرات البحثية:

تم اختيار متغيرات هذا البحث إتساقاً مع طبيعة البحث وأبعاده وقد تم تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين من المتغيرات وهي: المتغيرات الديموجرافية، والمتغير التابع.

قياس المتغيرات الديموجرافية:

وتم تقسيمها إلى قسمين: متغيرات ديموجرافية كمية، ومتغيرات ديموجرافية نوعية كما يلى:

أ- **المتغيرات الديموجرافية الكمية:**

1- **سن المبحوثة:** وقيس كرقم خام يعبر عن عمر المبحوثة وقت تجميع البيانات، وقد تراوح سن المبحوثة بين 20 إلى 56 سنة، بمتوسط حسابي بلغ 39 سنة، وانحراف معياري 8 سنوات.

2- **عدد أفراد الأسرة:** وتم قياسه بسؤال المبحوثة عن عدد الأفراد الذين يسكنون معها في نفس الوحدة المعيشية، وتراوح عدد أفراد الأسرة بين 3 إلى 8 أفراد، بمتوسط 5 أفراد، وانحراف معياري فرد واحد.

3- **الدخل الشهري للأسرة:** وتم قياسه بإجمالي الدخل الشهري للأسرة من جميع المصادر، وتراوح الدخل الشهري بين 3000 إلى 19600 جنيه مصري، بمتوسط 7567,16 جنيه وانحراف معياري 3347,21 جنيه.

4- **حيازة الأسرة للأرض الزراعية:** وتم قياسه بإجمالي مساحة الأرض الزراعية التي تحوزها الأسرة بالقيراط، وجاءت الحيازات بين صفر إلى 75 قيراطاً، بمتوسط حسابي بلغ 9,77 قيراط، وانحراف معياري 14,59 قيراط.

5- **حيازة الأسرة للآلات الزراعية:** قدم للمبحوثة قائمة تضم 21 آلة زراعية وطلب منها تحديد ما يتواجد لديهن من عدمه، وأعطيت الآلات درجات كالتالي: أعطيت 4 درجات لكل للآلات (جرار زراعي، ماكينة دراس، وكومباين، ومكبس قش، وموتور رش، وماكينة ري، وكراكة تطهير، وسيارة نصف نقل)، و3 درجات للآلات (مقطورة، آلة تسطير، ورشاشة بموتور، وحشاشة برسيم)، ودرجتان للآلات (قصابية باكم، وماكينة فرم الذرة، وماكينة تقطيع الحطب، وآلة ضم، ورشاشة ظهرية عادية، وعربية جر)، ودرجة واحدة للآلات (محراث، قصابية عادية، عزاقة)، وتم الحصول على درجة حيازة الآلات الزراعية بمجموع حاصل ضرب أعداد الآلات في درجاتها المرجحة، وتراوحت درجات الحيازة بين صفر إلى 44 درجة، بمتوسط حسابي 3,3 درجة، وانحراف معياري قدره 7,44 درجة.

6- **الحيازة الحيوانية للأسرة:** قدم للمبحوثة قائمة تضم 9 أنواع من الحيوانات المزرعية هى: ماعز، أغنام، حمير، حصان، جمال، عجل تربية، عجل تسمين، أبقار، وجاموس، وطلب منها أن تحدد عدد ما تحوزه الأسرة منها، وأعطيت الحيوانات درجات مرجحة كالتالي: 0,07، 0,1، 0,25، 1، 1، 1، 1، 1,25، 1,25 درجة على الترتيب، وتم الحصول على درجة الحيازة الحيوانية للأسرة بمجموع حاصل ضرب أعداد الحيوانات في درجاتها المرجحة، وتراوحت درجات الحيازة الحيوانية بين صفر إلى 9,17 درجة، بمتوسط حسابي 1,51 درجة، وانحراف معياري قدره 1,99 درجة.

7- **عدد مرات التسوق أسبوعياً:** وتم قياسه كرقم خام يعبر عن عدد مرات التسوق الأسبوعية، وتراوحت عدد مرات التسوق بين 1 إلى 4 مرات أسبوعياً، وبلغ متوسط عدد مرات التسوق مرتين، بانحراف معياري 0,79 مرة.

8- مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري: قدم للمبحوثة 8 مصادر يعتقد أنها تمثل مصدراً رئيسياً في حصولها على معلومات عن الأمن الغذائي الأسري وهذه المصادر هى: الخبرة

الشخصية، الصديقات والجيران، الأبناء المتعلمون، الرائدة الصحية، الانترنت، البرامج الاذاعية والتليفزيونية، الزوج، والفيسبوك، وطلب منها أن تحدد درجة حصولها على المعلومات من كل مصدر من المصادر الثمانية من خلال الاختيار من بين 4 إجابات هى: لا، نادراً، أحياناً، ودائماً، وأعطيت الاستجابات الرموز التالية: صفر، 1، 2، 3 على الترتيب، ثم جمعت درجات المبحوثات على المصادر الثمانية للحصول على الدرجة الكلية لمصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، وقد تراوحت الدرجات بين 1 إلى 24 درجة، بمتوسط حسابي 11,9 درجة، وانحراف معياري قدره 5,13 درجة.

9- المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي: قيس هذا المتغير من خلال 5 عبارات تعبر عن جوانب مفهوم الأمن الغذائي الأسري وهى: توافر الغذاء بصفة مستمرة، توافر الغذاء بأسعار مناسبة، توافر الغذاء أثناء الأزمات والطوارئ، أن يكون الغذاء سليم ونظيف وصحي، وحصول كافة أفراد الأسرة على كميات غذاء مناسبة، وكانت الإجابات على كل عبارة تعرف، ولا تعرف، وأعطيت الاجابات رموز: 1، صفر على الترتيب، ثم جمعت درجات المبحوثات على العبارات الخمس للحصول على الدرجة الكلية للمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، وقد تراوحت الدرجات بين 0 إلى 5 درجات، بمتوسط حسابي 3,9 درجة، وانحراف معياري قدره 1,41 درجة.

10-المسؤولية الغذائية: وتم قياسه من خلال سؤال المبحوثة عن درجة مسؤوليتها عن كل من: الانتاج الزراعي وتربية الحيوانات، شراء الغذاء، اعداد وتحضير الطعام، تخزين وحفظ الغذاء، توزيع الطعام داخل الأسرة، وكانت الإجابات كالتالي: غير مسؤولة، مسؤولة بدرجة قليلة، مسؤولة بدرجة متوسطة، مسؤولة بالكامل، وأعطيت الاجابات أوزان: 1، 2، 3، 4 على الترتيب، ثم جمعت درجات المبحوثات على العبارات الخمس للحصول على الدرجة الكلية للمسؤولية الغذائية، وجاءت الدرجات بين 5 إلى 20 درجة، بمتوسط حسابي 16,6 درجة، وانحراف معياري 2,57 درجة.

ويلاحظ من بيانات جدول (1) أن المبحوثات فى القريتين يقعن فى الفئة العمرية المتوسطة حوالى 37 سنة في قرية الشقة مقابل حوالى 40 سنة في قرية الرصيف، وكان متوسط عدد أفراد الأسرة في

القريتين متقارب حوالى 4 أفراد إلى 5 أفراد، بينما كان متوسط الدخل الشهرى الأسرى في قرية الشقة ستة ألاف جنيهاً ويقل عن قرية الرصيف بحوالي 2000 جنيهاً حيث كان متوسط الدخل في قرية الرصيف ثمانية ألاف جنيهاً شهرياً، في حين كان متوسط حيازة الأسرة للأرض الزراعية بقرية الشقة أقل بكثير من قرية الرصيف حيث كانت حوالى خمسة قراريط مقابل حوالى 12 قيراطاً للقريتين على الترتيب، أما متوسط حيازة اللأسرة للألات الزراعية فقد كان متقارباً حيث كانت 3,6 درجة مقابل 3,08 درجة بقريتى الشقة والرصيف على الترتيب، وكان متوسط الحيازة الحيوانية في قرية الشقة أقل من قرية الرصيف بمقدار 0,86 درجة مقابل 1,89 درجة على الترتيب، أما المفارقة فقد فكانت في عدد مرات تسوق المبحوثات أسبوعياً حيث كانت في قرية الشقة أعلى من قرية الرصيف بمتوسط قدرة 1,46 مرة مقابل 1,39 مرة على الترتيب، بينما كان اعتماد المبحوثات على مصادر المعلومات الخاصة بتحقيق الأمن الغذائي الأسرى أقل في قرية الشقة منها في قرية الرصيف بمتوسط حسابى قدره 10,23 درجة مقابل 12,91 درجة على الترتيب، في حين كان مفهوم الأمن الغذئى الأسرى لدى المبحوثات بالقريتين متقارباً حيث كان المتوسط الحسابى 3,83 ، و 3,39 على الترتيب، وأخيراً كان متوسط المسؤولية الغذائية للمبحوثات في قرية الشقه أقل منه في قرية الرصيف بمقدار 15,89 درجة، و 17,05 درجة على الترتيب.

جدول (1)

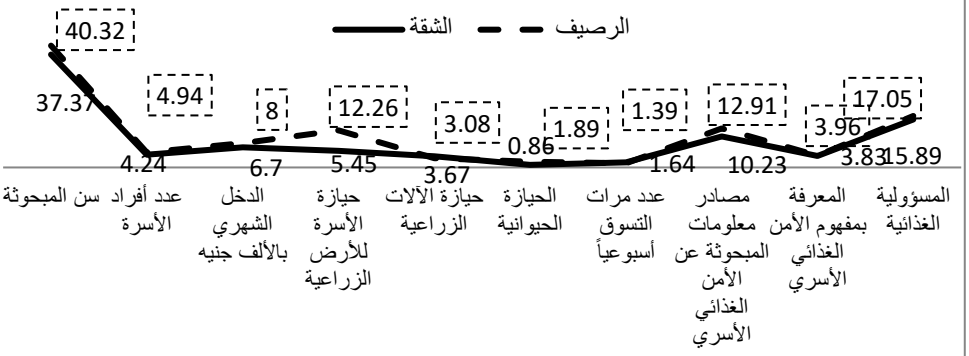
بعض الخصائص الاحصائية للمبحوثات وفق المتغيرات الديموجرافية الكمية

	قرية الشقة (حجم العينة = 98)	**قرية الرصيف (حجم العينة = 170)**	**الاجمالي (حجم العينة = 268**

	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سن المبحوثة	23.00	55.00	37.37	7.77	0.00	56.00	40.32	8.09	9.2425	.08782
عدد أفراد الأسرة	3.00	8.00	4.24	1.20	3.00	8.00	4.94	1.35	.6866	.34034
الدخل الشهري للأسرة	3000	17000.00	6714.29	2139.47	900	9.600	3058.82	795.85	7567.16	347.21
حيازة الأسرة للأرض الزراعية	.00	24.00	5.45	7.49	.00	75.00	12.26	16.94	.7687	4.58973
حياز الأسرة للآلات الزراعية	.00	44.00	3.67	9.69	.00	4.00	3.08	5.77	.2985	.43565
الحيازة الحيوانية للأسرة	.00	3.20	.86	1.17	.00	9.17	1.89	2.27	.5125	.99966

عدد مرات التسوق أسبوعياً	1.00	4.00	1.64	.89	1.00	4.00	1.39	.71	1.00	4.00	.4851	78597
مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري	4.00	16.00	10.23	3.97	1.00	24.00	12.91	5.47	1.00	24.00	1.9328	.13298
المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري	.00	5.00	3.83	1.47	.00	5.00	3.96	1.39	.00	5.00	.9104	.41930
المسؤول الغذائي	12.00	20.00	15.89	2.12	5.00	20.00	17.05	2.71	5.00	20.00	6.6231	.56813

شكل (1) المتوسط الحسابي للمبحوثات وفق المتغيرات الديموجرافية الكمية



ب-

المتغيرات الديموجرافية النوعية:

1- تعليم المبحوثة: وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوثة عن أعلى مؤهل حصلت عليه حتى وقت تجميع البيانات، وقدم لها قائمة تضم 6 مستويات تعليمية هى: أمية، ابتدائي، اعدادي، ثانوي / دبلوم، جامعي، وفوق جامعي، وتشير النتائج بجدول (2) أن منوال تعليم المبحوثات بقرية الشقة يقع في فئة التعليم الجامعي، بينما كان منوال توزيع أفراد عينة قرية الرصيف في فئة ثانوي/ دبلوم.

2- تعليم الزوج: وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوثة عن أعلى مؤهل حصل عليه الزوج حتى وقت تجميع البيانات، وقدم لها قائمة تضم 6 مستويات تعليمية هى: أمية، ابتدائي، اعدادي، ثانوي / دبلوم، جامعي، وفوق جامعي، وتشير النتائج أن منوال تعليم الزوج بقرية الشقة يقع في فئة التعليم الجامعي، بينما كان منوال تعليم الزوج بقرية الرصيف في فئة ثانوي/ دبلوم.

3- الحالة الزواجية: وتم قياسه بسؤال المبحوثة عن حالتها الزواجية هل مازالت قائمة بالزواج أم مطلقة/ أرملة، ويتضح من النتائج أن منوال الحالة الزواجية في قريتي الدراسة يقع في فئة متزوجة.

4- الحالة العملية للمبحوثة: وقيس من خلال سؤال المبحوثة عن عملها، وكانت الاجابات بالاختيار من بين ثلاثة خيارات هى: لا تعمل / ربة منزل، وموظفة حكومي، وأعمال حرة، وأظهرت النتائج أن

منوال الحالة العملية للمبحوثات بقرية الشقة جاء في فئة موظفة حكومي، بينما كان المنوال بقرية الرصيف لاتعمل/ ربة منزل.

5- الحالة العملية لزوج المبحوثة: وقيس من خلال سؤال المبحوثة عن عمل زوجها، وكانت الاجابات بالاختيار من بين 4 خيارات هى: لا يعمل، مزارع، وموظف حكومي، وأعمال حرة، وأظهرت النتائج أن منوال الحالة العملية لزوج المبحوثة بقرية الشقة جاء في فئة مزارع، بينما كان المنوال بقرية الرصيف في فئة موظف حكومي.

6- نوع الأسرة: وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوثة عن نوع الأسرة التي تعيش فيها، وكانت الاختيارات بين بسيطة، ومركبة، وأشارت النتائج أن منوال نوع الأسرة يقع في فئة الأسرة البسيطة في قريتي البحث.

7- كفاية الدخل: وعبر عنه بسؤال المبحوثة عما إذا كان الدخل لايكفي، أو يكفي بالكاد، أو يكفي ويفيض، وبينت النتائج أن منوال كفاية الدخل بقرية الشقة جاء في فئة يكفي بالكاد، علي حين كان المنوال بقرية الرصيف لا يكفي.

8- المنفق على الطعام شهرياً: وتم قياسه بسؤال المبحوثة عن قيمة ما تنفقه الأسرة من الدخل على الطعام شهرياً، وكانت الاختيارات بين أقل من نصف الدخل، نصف الدخل، وأكثر من نصف الدخل، وقد جاء منوال المنفق على الطعام شهرياً في فئة أكثر من نصف الدخل في كلتا القريتين.

9- أماكن التسوق: وقيس بسؤال المبحوثة عن الأماكن التي تحصل منها على احتياجات الأسرة من الغذاء، وكانت الاجابات بين باعة جائلين، أسواق مفتوحة، سوبر ماركت / مول، وقد تبين من النتائج أن منوال أماكن التسوق يقع في فئة الأسواق المفتوحة في قريتي البحث.

10-مصادر الحصول على الغذاء: وعبر عنه بسؤال المبحوثة عن المصادر التي تحصل منها على الغذاء للأسرة، وكانت الاجابات من خلال 4 اختيارات هى: مساعدات، مقايضة مع الجيران والأقارب، شراء من الأسواق، والزراعة، وقد جاء منوال مصادر الحصول على الغذاء في قريتي البحث في فئة الشراء من الأسواق.

جدول (2)

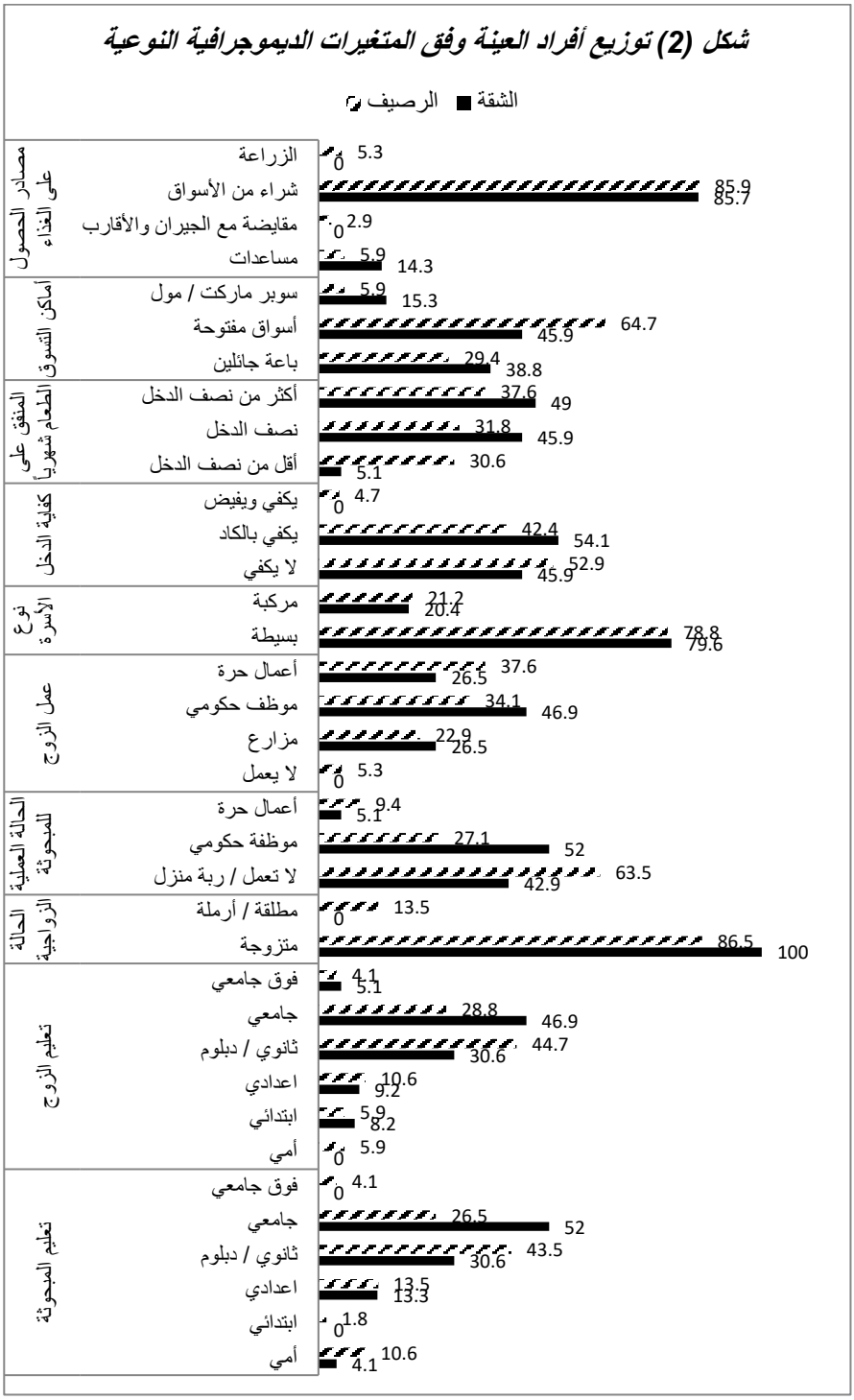
توزيع المبحوثات وفق المتغيرات الديموجرافية النوعية

المتغيرات		قرية الشقة (حجم العينة = 98)			قرية الرصيف (حجم العينة = 170)		
		التكرار	%	الفئة المنوالية	التكرار	%	الفئة المنوالية
تعليم المبحوثة	أمي	4	4.1	جامعي	18	10.6	ثانوي/ دبلوم
	ابتدائي	0	0.0		3	1.8	
	اعدادي	13	13.3		23	13.5	
	ثانوي / دبلوم	30	30.6		74	43.5	
	جامعي	51	52.0		45	26.5	
	فوق جامعي	0	0.0		7	4.1	
تعليم الزوج	أمي	0	0.0	جامعي	10	5.9	ثانوي/ دبلوم
	ابتدائي	8	8.2		10	5.9	
	اعدادي	9	9.2		18	10.6	
	ثانوي / دبلوم	30	30.6		76	44.7	
	جامعي	46	46.9		49	28.8	
	فوق جامعي	5	5.1		7	4.1	
الحالة الزواجية	متزوجة	98	100.0	متزوجة	147	86.5	متزوجة
	مطلقة / أرملة	0	0.0		23	13.5	
الحالة العملية للمبحوثة	لا تعمل / ربة منزل	42	42.9	موظفة حكومية	108	63.5	لاتعمل / ربة منزل
	موظفة حكومي	51	52.0		46	27.1	

	أعمال حرة	5	5.1		16	9.4	
الحالة العملية لزوج المبحوثة	لا يعمل	0	0.0	مزارع	9	5.3	موظف حكومي
	مزارع	26	26.5		39	22.9	
	موظف حكومي	46	46.9		58	34.1	
	أعمال حرة	26	26.5		64	37.6	
نوع الأسرة	بسيطة	78	79.6	بسيطة	134	78.8	بسيطة
	مركبة	20	20.4		36	21.2	
كفاية الدخل	لا يكفي	45	45.9	يكفي بالكاد	90	52.9	لا يكفي
	يكفي بالكاد	53	54.1		72	42.4	
	يكفي ويفيض	0	0.0		8	4.7	
المنفق على الطعام شهرياً	أقل من نصف الدخل	5	5.1	أكثر من نصف الدخل	52	30.6	أكثر من نصف الدخل
	نصف الدخل	45	45.9		54	31.8	
	أكثر من نصف الدخل	48	49.0		64	37.6	
أماكن التسوق	باعة جائلين	38	38.8	أسواق مفتوحة	50	29.4	أسواق مفتوحة
	أسواق مفتوحة	45	45.9		110	64.7	
	سوبر ماركت / مول	15	15.3		10	5.9	
	مساعدات	14	14.3	شراء من الأسواق	10	5.9	شراء من الأسواق
	مقايضة مع الجيران والأقارب	0	0.0		5	2.9	

مصادر الحصول على الغذاء	شراء من الأسواق	84	85.7		146	85.9	
	الزراعة	0	0.0		9	5.3	

شكل (2) توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموجرافية النوعية



وقد تلاحظ من جدول (2) أن تعليم كلا من المبحوثات وأزواجهن في قرية الشقة يقع في فئة التعليم الجامعى، بينما وقع في فئة التعليم المتوسط (ثانوى أو دبلوم) في قرية الرصيف، وكانت كل المبحوثات بقرية الشقة متزوجات بينما كان حوالى 86% من المبحوثات في قرية الرصيف متزوجات، وتلاحظ أيضاً سيادة نمط الاسرة البسيطة في كلتا القريتين، أما المفارقة فكانت من حيث كفاية الدخل حيث كان يكفى بالكاد في قرية الشقة بينما أفادت مبحوثات قرية الرصيف بأن الدخل لايكفى رغم أن أسر مبحوثات قرية الرصيف أعلى من حيث الحيازة الزراعية والحيوانية وكذلك الدخل الشهرى وربما يرجع ذلك إلى أن سلوك أسر قرية الرصيف الإستهلاكى الغذائي أعلى وبالتالي يحتاج إلى تكلفه أعلى نظراً لكثرة المتطلبات الحياتية اليومية، وبينت النتائج أن المنفق على الطعام شهرياً يمثل أكثر من نصف الدخل الأسرى في كلتا القريتين، كذلك أظهرت النتائج أن الأسواق المفتوحة هي أماكن التسوق التي تعتمد عليها المبحوثات في كلتا القريتين، وأخيرا حاز نمط الشراء من الأسواق على النسبة الأعلى كمصدر من مصادر للحصول على الغذاء في كلتا القريتين.

قياس المتغير التابع:

تم قياس المتغير التابع المتمثل في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هى (توافر الإمدادات الغذائية، واستقرار الإمدادات الغذائية، وجودة وسلامة الغذاء) كالتالي:

1- **توافر الإمدادات الغذائية:** وتم قياسه من خلال 9 عبارات تعبر عن مشاركة الريفيات في توافر الإمدادات الغذائية، وكانت الإجابات على مقياس رباعي يعبر عن مشاركتها بدرجة (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة، ولا تشارك)، وأعطيت الاجابات الأوزان: 3، 2، 1، صفر على الترتيب، وتم الحصول على الدرجة الكلية لبعد توافر الإمدادات الغذائية بمجموع درجات المبحوثات على العبارات التسع، وبلغ المتوسط الحسابي 15,16 درجة، بانحراف معياري 7,91 درجة.

2- **استقرار الإمدادات الغذائية:** قيس من خلال 4 عبارات تعبر عن مشاركة الريفيات في استقرار الامدادات الغذائية، وكانت الاجابات على مقياس رباعي يعبر عن مشاركتها بدرجة (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة، ولا تشارك)، وأعطيت الاجابات الأوزان: 3، 2، 1، صفر على الترتيب، وتم الحصول على الدرجة الكلية لبعد استقرار الامدادات الغذائية بمجموع درجات المبحوثات على العبارات الأربع، وبلغ المتوسط الحسابي 7,63 درجة، بانحراف معياري 3,21 درجة.

3- **جودة وسلامة الغذاء:** تكون المقياس من 12 عبارة تعبر عن مشاركة الريفيات في جودة وسلامة الغذاء، وكانت الاجابات على مقياس رباعي يعبر عن مشاركتها بدرجة (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة، ولا تشارك)، وأعطيت الاجابات الأوزان: 3، 2، 1، صفر على الترتيب، وتم الحصول على الدرجة الكلية لبعد جودة وسلامة الغذاء بمجموع درجات المبحوثات على العبارات الإثنى عشر، وبلغ المتوسط الحسابي 21,94 درجة، بانحراف معياري 8,70 درجة.

ثم جمعت درجات المبحوثات للأبعاد الثلاثة جمعاً جبرياً لتعبر عن الدرجة الكلية لمشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري، وبلغ المتوسط الحسابي 45,48 درجة بانحراف معياري 14,49 درجة.

خامساً: الخصائص السيكومترية للإستبيان:

1- **صدق الاتساق الداخلي:** حسب معامل الارتباط البسيط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه العبارة للوقوف على صدق الاتساق الداخلي لبعض المقاييس كما في جدول (3)، وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط دال احصائياً بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه، مما يشير إلى أن مقاييس الاستبيان على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (3)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس

رقم العبارة	توفر الامدادات الغذائية	استقرار الامدادات الغذائية	جودة وسلامة الغذاء

1	.782**	.753**	.508**
2	.812**	.842**	.487**
3	.771**	.786**	.386**
4	.538**	.664**	.563**
5	.458**		.459**
6	.664**		.582**
7	.752**		.675**
8	.730**		.609**
9	.650**		.552**
10			.490**
11			.582**
12			.667**
****دال عند المستوى الاحتمالي 0,01**			

2- **الصـــدق البنـــائي:** ويقصـــد بـــه درجـــة ارتبـــاط إجمـــالي الأبعـــاد بإجمـــالي المقيـــاس المنتميـــة إليـــه الأبعـــاد، وتشـــير نتـــائج معامـــل ارتبـــاط بيرســـون بجـــدول (4) أن الأبعـــاد الثلاثـــة المدروســـة المكونـــة لمقيـــاس مشـــاركة الريفيـــات في تحقيـــق الأمـــن الغـــذائي الأســـري تـــرتبط ارتباطـــاً معنـــوى احصـــائياً عنـــد المســـتوى الاحتمـــالي 0,01، ممـــا يشـــير إلى أن المقيـــاس يتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي.

جدول (4)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري

	مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	توفر الامدادات الغذائية	استقرار الامدادات الغذائية	جودة وسلامة الغذاء
مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	1			
توفر الامدادات الغذائية	.563**	1		
استقرار الامدادات الغذائية	.472**	.573**	1	
جودة وسلامة الغذاء	.423**	.491**	.509**	1

3- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ: للوقوف على ثبات مقياس مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري حسب معامل ألفا كرونباخ كما في جدول (5)، ومن نتائج الجدول يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد ولإجمالي المقياس أكبر من 0,7، مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الثبات.

جدول (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات بعض مقاييس الاستبيان

	توفر الامدادات الغذائية	استقرار الامدادات الغذائية	جودة وسلامة الغذاء	مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري
عدد العبارات	9	4	12	25
معامل ألفا كرونباخ	0.863	0.758	0.785	0.891

4- اختبار التوزيع الطبيعي: للوقوف على طبيعة توزيع بيانات متغير مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري حسب معامل كلوجروف-سميرنوف، كما في جدول (6)، وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل كلوجروف-سميرنوف بلغت 0,050، بمستوى دلالة 0,096، وهى قيمة غير دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0,05، مما يشير أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (6)

معامل كلوجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov[a] كلوجروف-سميرنوف		
	القيمة الإحصائية	**درجات الحرية**	**مستوى المعنوية**
مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	0,050	268	0,096

سادساً: الأساليب الاحصائية:

اعتمد البحث على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات، وتحقيقاً لأهداف البحث وهى: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل كلوجروف-سميرنوف، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، واختبار (ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الثنائي.

سابعاً: الفروض البحثية

لتحقيق أهداف البحث الثانى والثالث والرابع تم صياغة الفروض البحثية التالية:

1- **الفرض البحثى الأول:** توجد علاقات ارتباطية ثنائية معنوية بين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وهى (سن المبحوثة، عدد أفراد الأسرة، الدخل الشهري الأسرى، حيازة الأسرة للأرض الزراعية، حيازة الأسرة للآلات الزراعية، الحيازة الحيوانية للأسرة، عدد مرات التسوق أسبوعياً، مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، والمسؤولية الغذائية) وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتى البحث.

2- **الفرض البحثي الثاني:** توجد علاقة ارتباطية متعددة معنوية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وهى (سن المبحوثة، عدد أفراد الأسرة، الدخل الشهري الأسرى، حيازة الأسرة للأرض الزراعية، حيازة الأسرة للآلات الزراعية، الحيازة الحيوانية للأسرة، عدد مرات التسوق أسبوعياً، مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، والمسؤولية الغذائية) مجتمعة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة.

3- **الفرض البحثى الثالث:** تسهم المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة سالفة الذكر في تفسير التباين الحادث في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة.

4- **الفرض البحثى الرابع:** توجد علاقة ارتباطية متعددة معنوية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة مجتمعة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف.

5- **الفرض البحثى الخامس:** تسهم المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة سالفة الذكر في تفسير التباين الحادث في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف.

6- **الفرض البحثى السادس:** توجد فروق معنوية بين قريتى البحث في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري.

7- **الفرض البحثى السابع:** توجد فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بمنطقتي البحث وفق متغيري (الحالة الزواجية، ونوع الأسرة).

8- **الفرض البحثى الثامن:** توجد فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري راجعة إلى التداخل بين القرية وبين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية النوعية التالية: (تعليم المبحوثة،

تعليم زوج المبحوثة، الحالة العملية للمبحوثة، الحالة العملية لزوج المبحوثة، كفاية الدخل، المنفق على الطعام شهرياً، أماكن التسوق، مصادر الحصول على الغذاء).

وسوف يتم اختبار هذه الفروض في صورتها الإحصائية.

النتائج البحثية ومناقشتها:

أولاً: مستوى مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى:

1- مستوى استجابة الريفيات لبعد توافر الإمدادات الغذائية:

يستعرض جدول (7) توزيع الريفيات وفقاً لمستوى استجاباتهن لبعد توافر الإمدادات الغذائية، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لاستجاباتهن في قرية الشقة بين 0,99 درجة إلى 2,13 درجة بمتوسط عام 1,44 درجة، بينما جاءت قيم المتوسط الحسابي في قرية الرصيف بين 1,41 درجة إلى 2,34 درجة بمتوسط عام 1,86 درجة، وبهذا يتبين ارتفاع استجابات الريفيات بقرية الرصيف على بنود بعد توافرالإمدادات الغذائية عنها بقرية الشقة.

جدول (7)

توزيع الريفيات وفقاً لمستوى استجاباتهن لبعد توافر الامدادات الغذائية

بنود بعد توافر الإمدادات الغذائية	قرية الشقة (حجم العينة = 98)		قرية الرصيف (حجم العينة = 170)	
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري
تربية الطيور للحصول على البيض واللحوم في المنزل	1.31	1.11	2.01	1.23
زراعة الخضروات لتلبية احتياجات الأسرة منها	1.05	1.04	1.65	1.30
تربية المواشي للحصول على اللبن والسمن	.99	1.16	1.64	1.32

الشراء من السوق على قدر الاحتياجات اليومية	1.44	.99	1.83	1.15
الشراء من السوق على قدر الاحتياجات الأسبوعية	2.13	.93	2.34	.90
الشراء من السوق مايكف لمدة بين ثلاثة إلى ستة أشهر	1.26	.89	1.41	1.25
تخزين الدقيق والأرز بما يكفي للعام القادم	1.69	1.07	1.94	1.21
الخبيز وتخزين العيش في الثلاجة	1.58	1.14	1.87	1.20
تخزين بعض الاحتياجات مثل الملوخية والبامية لما يكفي عدة شهور	1.54	1.04	2.07	1.06
المتوسط العام	**1.44**	**1.04**	**1.86**	**1.18**

2- مستوى استجابة الريفيات لبعد استقرار الامدادات الغذائية:

تشير نتائج جدول (8) إلى توزيع الريفيات وفقاً لمستوى استجاباتهن لبعد استقرار الإمدادات الغذائية، وتوضح النتائج أن متوسط الاستجابات في قرية الشقة تراوح بين 1,55 درجة إلى 1,78 درجة بمتوسط عام 1,63 درجة، بينما تراوحت متوسطات الاستجابات بقرية الرصيف بين 1,93 درجة إلى 2,11 درجة بمتوسط عام 2,06 درجة، وبهذا يتبين ارتفاع استجابات الريفيات بقرية الرصيف لجميع بنود بعد استقرار الإمدادات الغذائية عنها بقرية الشقة.

جدول (8)

توزيع الريفيات وفقاً لمستوى استجاباتهن لبعد استقرار الامدادات الغذائية

بنود بعد استقرار الإمدادات الغذائية	قرية الشقة (حجم العينة = 98)	قرية الرصيف (حجم العينة = 170)

	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري
الوصول للسوق بكل سهولة	1.59	.97	2.11	.94
تخزين الأكل في المنزل في حالة الظروف الطارئة	1.55	1.01	2.09	1.00
القدرة على تدبير الاحتياجات في حالة الظروف الطارئة	1.61	1.06	2.09	.98
شراء الاحتياجات الأسرية من السوق بدون صعوبات	1.78	.95	1.93	1.06
المتوسط العام	**1.63**	**0.99**	**2.06**	**0.99**

3- مستوى استجابة الريفيات لبعد جودة وسلامة الغذاء:

تشير نتائج جدول (9) إلى توزيع الريفيات وفقاً لمستوى استجاباتهن لبعد جودة وسلامة الغذاء، ويتضح من الجدول أن متوسطات الاستجابات في قرية الشقة كانت بين 1,49 درجة إلى 1,74 درجة بمتوسط عام 1,61 درجة، في حين جاءت متوسطات استجاباتهن في قرية الرصيف بين 1,65 درجة إلى 2,40 درجة بمتوسط عام 2,03 درجة، وبهذا يتبين ارتفاع استجابات الريفيات بقرية الرصيف لجميع بنود بعد جودة وسلامة الغذاء عنها بقرية الشقة.

جدول (9)

توزيع الريفيات وفقاً لمستوى استجاباتهن لبعد جودة وسلامة الغذاء

بنود بعد جودة وسلامة الغذاء	قرية الشقة (حجم العينة = **98**)	قرية الرصيف (حجم العينة = **170**)

	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري
تجنب تحضير الطعام في حالة الاصابة بالزكام	1.49	.93	1.97	1.10
حفظ عبوات المبيدات بعيداً عن أماكن الطعام	1.71	1.06	2.16	1.12
وضع الطعام المطهي ساخناً في الثلاجة	1.50	1.09	1.65	1.25
غسيل الخضروات الورقية بالماء الجاري للقضاء على أي تلوث	1.64	1.16	2.40	.87
التخلص من فضلات المطبخ يومياً للوقاية من الحشرات	1.69	1.05	2.32	.89
استخدام السماد العضوي في زراعة الخضروات التي تؤكل نيئة	1.53	1.11	2.04	1.10
ترك الغذاء المطهي يبرد قبل وضعه في الثلاجة	1.50	1.08	2.31	.93
القدرة على عمل وجبة صحية متكاملة متنوعة المكونات	1.74	1.12	2.14	1.03
تدوين تاريخ وضع الغذاء في الفريزر على عبوات الغذاء المحفوظة	1.65	1.17	1.84	1.14
حفظ الغذاء المتبقي في الثلاجة خلال ساعتين من الطهي	1.74	1.11	1.95	1.05
حفظ المتبقي من الخضار المطهي في أواني ألومنيوم	1.65	1.07	1.75	1.12
تصفية الزيت بعد كل استعمال وحفظه في عبوة غير شفافة ومحكمة الغلق	1.51	1.03	1.77	1.06
المتوسط العام	**1.61**	**1.08**	**2.03**	**1.06**

وبتوزيع الريفيات وفقاً لمستوى مشاركتهن في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقريتي البحث، فقد تبين من نتائج جدول(10) أن منوال مشاركة الريفيات في بعد توافر الإمدادات الغذائية بقرية الشقة جاء في فئة مستوى المشاركة المتوسطة بنسبة 48%، في حين جاء المنوال لمشاركة الريفيات بقرية الرصيف في فئة مستوى المشاركة المرتفعة بنسبة 45,3%، أما بالنسبة لبعد استقرار الإمدادات الغذائية بقرية الشقة فقد جاء منوال مشاركة الريفيات في فئة مستوى المشاركة المتوسطة بنسبة بلغت 54,1%، بينما كان منوال مشاركتهن بقرية الرصيف في فئة مستوى المشاركة المرتفعة بنسبة مئوية بلغت 51,8%، وبالنسبة لبعد جودة وسلامة الغذاء بقرية الشقة فقد كان المنوال في فئة مستوى المشاركة المتوسطة بنسبة 54,1%، أما في قرية الرصيف فقد جاء المنوال في فئة مستوى المشاركة المرتفعة بنسبة 50%، كما أوضحت نتائج الجدول أن إجمالي مستوى مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقرية الشقة جاء في فئة مستوى المشاركة المتوسطة بنسبة 76,5%، بينما في قرية الرصيف فقد جاء منوال المشاركة في فئة مستوى المشاركة المرتفعة بنسبة 55,3%.

مما سبق يتضح أن المرأة الريفية تقوم بالمشاركة في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقريتي البحث على حد سواء، وأن هذه المشاركة تتضح بدرجة أعلى في قرية الرصيف عنها في قرية الشقة، وربما يرجع ذلك لعدة أسباب منها: أن قرية الرصيف تتميز بعدة خصائص ديموجرافية أعلى من قرية الشقة مثل ارتفاع حيازة الأرض الزراعية، والحيازة الحيوانية، وتعدد وتنوع مصادر معلومات الريفيات، وارتفاع المسؤولية الغذائية، وكذلك ارتفاع متوسط الدخل الأسري الشهري، مما ساعد الريفيات بقرية الرصيف على المشاركة في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى.

جدول (10)

توزيع المبحوثات وفقاً لمستوى مشاركتهن في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بأبعاده

البعد	المستوى	قرية الشقة		قرية الرصيف	
		التكرار	%	التكرار	%

	منخفض (صفر – 9)	32	32.7%	39	22.9%
توفر الامدادات الغذائية	متوسط (10 – 18)	47	48.0%	54	31.8%
	مرتفع (19 – 27)	19	19.4%	77	45.3%
	منخفض (صفر – 4)	20	20.4%	27	15.9%
استقرار الامدادات الغذائية	متوسط (5 – 8)	53	54.1%	55	32.4%
	مرتفع (9 – 12)	25	25.5%	88	51.8%
	منخفض (صفر – 12)	21	21.4%	14	8.2%
جودة وسلامة الغذاء	متوسط (13 – 24)	53	54.1%	71	41.8%
	مرتفع (25 – 36)	24	24.5%	85	50.0%
	منخفض (صفر – 25)	10	10.2%	17	10.0%

مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	متوسط (26 – 50)	75	76.5%	59	34.7%
	مرتفع (51 – 75)	13	13.3%	94	55.3%

ثانياً: العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى

يتوقع الفرض البحثى الأول وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وهى (سن المبحوثة، عدد أفراد الأسرة، الدخل الشهري الأسرى، حيازة الأسرة للأرض الزراعية، حيازة الأسرة للآلات الزراعية، الحيازة الحيوانية للأسرة، عدد مرات التسوق أسبوعياً، مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، والمسؤولية الغذائية)، وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتى البحث.

ويتضح من نتائج معامل ارتباط بيرسون بجدول (11) وجود ارتباط معنوى وموجب عند المستوى الاحتمالي 0,01 بين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتى البحث، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرض البحثى الأول.

جول (11)

قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري

المتغيرات الكمية	مشاركة المبحوثات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	
	قرية الشقة	قرية الرصيف
سن المبحوثة	.337**	.348**
عدد أفراد الأسرة	.448**	.327**
الدخل الشهري الأسرى	.407**	.265**

حيازة الأسرة للأرض الزراعية	.379**	.518**
حيازة اللأسرة لآلات الزراعية	.465**	.434**
الحيازة الحيوانية للأسرة	.479**	.535**
عدد مرات التسوق أسبوعياً	.424**	.351**
مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري	.396**	.463**
المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري	.292**	.355**
المسؤولية الغذائية	.376**	.313**

** *دال احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0,01*

ثالثاً: العلاقات المتعددة والإنحدارية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى

أ- العلاقات المتعددة والإنحدارية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقرية الشقة

يتوقع الفرض البحثى الثانى وجود علاقة ارتباطية متعددة بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتى البحث، ولاختبار هذا الفرض حسب معامل الإنحدار البسيط، وأوضحت نتائج جدول (12) أن المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة مجتمعة ترتبط بمشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة بمعامل ارتباط متعدد قدره 0,750، وتشير قيمة (ف)= 11,195 إلى معنوية معامل الارتباط المتعدد، كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن المتغيرات الديموجرافية الكمية مجتمعة تسهم بما نسبته 56,3% من التباين الحادث في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة، وهذه النتيجة تؤيد ما يتوقعه الفرض البحثى الثانى.

جدول (12)

نتائج الانحدار البسيط لأثر المتغيرات الديموجرافية الكمية على مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة

	المتغيرات الديموجرافية الكمية	معامل الانحدار الجزئي المعياري Beta	قيمة ت	مستوى المعنوية
1	الثابت		.682	.497
	سن المبحوثة	.113	1.253	.214
	عدد أفراد الأسرة	.190	1.875	.064
	الدخل الشهري الأسرى	.224	2.691	.009
	حيازة الأسرة للأرض الزراعية	-.167	-1.645	.103
	حيازة الأسرة للآلات الزراعية	.343	3.194	.002
	الحيازة الحيوانية للأسرة	.415	4.266	.000
	عدد مرات التسوق أسبوعياً	-.153	-1.467	.146
	مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري	-.075	-.687	.494
	المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري	.339	4.117	.000
	المسؤولية الغذائية	.131	1.324	.189

ويتوقع الفرض البحثى الثالث إسهام المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة سالفة الذكر إسهاماً معنوياً فريداً فى تفسير التباين الحادث في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة، ولاختبار هذا الفرض تم عمل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، وأوضحت نتائج جدول (13) وجود

أربعة متغيرات تسهم إسهاماً معنوياً منفرداً في تفسير التباين الحادث في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري، وهذه المتغيرات هى: الحيازة الحيوانية للأسرة، وحيازة الأسرة للآلات الزراعية، والمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، والدخل الشهري الأسرى، وتشير قيمة معامل التحديد أن المتغيرات الأربعة مجتمعة تسهم بما نسبته 51,8% من التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة، يرجع 22,9% منها إلى الحيازة الحيوانية للأسرة، 13,3% إلى حيازة الأسرة للآلات الزراعية، 11,1% إلى المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي، 4,6% إلى الدخل الشهري الأسرى، وبهذا يمكن قبول الفرض البحثى الثالث نسبياً.

جدول (13)

نتائج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات الديموجرافية الكميةعلى مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة

	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	التغير في معامل التحديد	معامل الانحدار المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية
الحيازة الحيوانية للأسرة	.479	.229	.229	.388	4.524	.000
حيازة الأسرة للآلات الزراعية	.601	.362	.133	.338	5.120	.000
المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري	.687	.472	.111	.289	3.870	.000
الدخل الشهري الأسرى	.720	.518	.046	.225	2.981	.004
معامل الارتباط المتعدد = 0,720		**معامل التحديد = 0,518**				
قيمة ف = 25,023**						

ب- العلاقات المتعددة والإنحدارية بين المتغيرات الديموجرافية الكمية وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقرية الرصيف

يتوقع الفرض البحثى الرابع وجود علاقة ارتباطية متعددة بين المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة سالفة الذكر وبين مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، ولاختبار هذا الفرض حسب معامل الإنحدار البسيط، وبينت نتائج جدول (14) أن المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة مجتمعة ترتبط بمشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف بمعامل ارتباط متعدد قدره 0,725، وتشير قيمة (ف)= 17,576 إلى معنوية معامل الارتباط المتعدد، كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن المتغيرات الديموجرافية الكمية مجتمعة تسهم بما نسبته 52,5% من التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، وبهذا يمكن قبول الفرض البحثى الرابع.

جدول (14)

نتائج الانحدار البسيط لأثر المتغيرات الديموجرافية الكمية على مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف

	المتغيرات الديموجرافية الكمية	معامل الانحدار الجزئي المعياري Beta	قيمة ت	مستوى المعنوية
1	الثابت		.835	.405
	سن المبحوثة	.099	1.556	.122
	عدد أفراد الأسرة	.035	.548	.584
	الدخل الشهري الأسرى	-.083-	-1.244-	.215
	حيازة الأسرة للأرض الزراعية	.186	2.290	.023
	حيازة اللأسة لآلات الزراعية	.088	1.145	.254
	الحيازة الحيوانية للأسرة	.196	2.683	.008
	عدد مرات التسوق أسبوعياً	.196	2.798	.006

	مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري	.210	3.097	.002
	المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري	.143	2.374	.019
	المسؤولية الغذائية	.144	2.444	.016

ويتوقع الفرض البحثى الخامس اسهام المتغيرات الديموجرافية الكمية المدروسة سالفة الذكر في تفسير التباين الحادث في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، ولاختبار هذا الفرض تم عمل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، حيث أوضحت نتائج جدول (15) وجود 6 متغيرات تسهم إسهاماً معنوياً منفرداً في تفسير التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، وهذه المتغيرات هى: الحيازة الحيوانية للأسرة، وحيازة الأسرة للأرض الزراعية، ومصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، وعدد مرات التسوق أسبوعياً، والمسؤولية الغذائية، والمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، وتشير قيمة معامل التحديد إلى أن المتغيرات الستة مجتمعة تسهم بما نسبته 50,4% من التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، يرجع 28,6% منها إلى الحيازة الحيوانية للأسرة، 8,4% إلى حيازة الأسرة للأرض الزراعية، 5,2% إلى مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري، 4,6% عدد مرات التسوق أسبوعياً، 1,8% إلى المسؤولية الغذائية، 1,6% للمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرض البحثى الخامس جزئياً.

جدول (15)

نتائج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات الديموجرافية الكمية على مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف

	معامل الارتباط المتعدد	**معامل التحديد**	**التغير في معامل التحديد**	**معامل الانحدار المعياري**	**قيمة ت**	**مستوى المعنوية**

الحيازة الحيوانية للأسرة	.535	.286	.286	.228	3.209	.002
حيازة الأسرة للأرض الزراعية	.609	.371	.084	.244	3.060	.003
مصادر معلومات المبحوثة عن الأمن الغذائي الأسري	.651	.423	.052	.212	3.008	.003
عدد مرات التسوق أسبوعياً	.685	.469	.046	.204	4.085	.000
المسؤولية الغذائية	.698	.488	.018	.138	2.319	.022
المعرفة بمفهوم الأمن الغذائي الأسري	.710	.504	.016	.138	2.297	.023
معامل الارتباط المتعدد = 0,710			**معامل التحديد = 0,504**			
قيمة ف = 27,567**						

رابعا: تحديد الفروق بين متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري عند تصنيفهن على أساس المتغيرات الديموجرافية النوعية المدروسة بقريتي البحث

أ- الفروق بين قريتي البحث في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري

يتوقع الفرض البحثي السادس وجود فروق بين قريتي البحث في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري، ولاختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم عمل اختبار (ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين كما في جدول (16)، وتشير النتائج إلى أن قيمة (ت) بلغت 5,999، وهى قيمة معنوية احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0,01، مما يشير إلى وجود فروق بين قريتي البحث في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري، وهذه النتيجة تؤيد الفرض البحثي السادس، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالجدول يتضح أن الفروق لصالح قرية الرصيف.

جول (16)

نتائج اختبار (ت) للفرق بين قريتي البحث في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري

	القرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى االمعنوية	اتجاه الفروق
مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	قرية الشقة	98	38.8980	10.55520	5.999	0.000	قرية الرصيف
	قرية الرصيف	170	49.2706	15.11916			

ب- الفروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق متغيرى (الحالة الزواجية، ونوع الأسرة):

يتوقع الفرض البحثى السابع وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق متغيرى (الحالة الزواجية، ونوع الأسرة)، ولاختبار صحة هذا الفرض، وبعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار (ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وذلك للمتغيرات الديموجرافية النوعية ذات الفئتين وهى (الحالة الزواجية، ونوع الأسرة)، وقد جاءت النتائج مفصلة كالتالي:

1- الفروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقريتى البحث وفق نوع الأسرة

تشير نتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين بجدول (17) إلى وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الشقة، حيث بلغت قيمة (ت):

2,644، وهى قيمة معنوية احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0,05، وهذه النتيجة تؤيد ما يتوقعه الفرض البحثى السابع، وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي بالجدول يتضح أن الفروق لصالح الأسر المركبة.

كما تبين النتائج عدم وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف، حيث كانت قيمة (ت) لها غير معنوية احصائياً وهى نتيجة تخالف ما يتوقعه الفرض البحثي السابع.

جدول (17)

نتائج اختبار (ت) للفرق في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق متغير نوع الأسرة

	القرية	نوع الأسرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة	اتجاه الفروق
مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	قرية الشقة	بسيطة	78	37.5128	10.09789	2.644	0.010	توجد فروق	الأسر المركبة
		مركبة	20	44.3000	10.81471				
	قرية الرصيف	بسيطة	134	48.5597	14.51445	1.184	0.238	لا توجد فروق	–
		مركبة	36	51.9167	17.14872				

2- الفروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق متغيرالحالة الزواجية

تبين نتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين بجدول (18) عدم وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقرية الرصيف وفق متغيرالحالة الزواجية، حيث كانت قيمة (ت) لها غير معنوية احصائياً وهى نتيجة تخالف ما يتوقعه الفرض البحثى السابع.

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) للفرق في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق متغير الحالة الزواجية

	القرية	الحالة الزواجية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة	اتجاه الفروق
مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري	قرية الشقة	***لا توجد غير فئة واحدة وهى فئة متزوجة، وبالتالي لا يمكن اجراء اختبارات فروق بقرية الشقة وفق الحالة الزواجية***							
	قرية الرصيف	متزوجة	147	50.0748	15.07519	1.764	.079	لا توجد فروق	-
		مطلقة /أرملة	23	44.1304	14.69169				

ج- الفروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق التداخل بين القرية وبين بعض المتغيرات الديموجرافية النوعية.

يتوقع الفرض البحثى الثامن وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري راجعة إلى التداخل بين القرية وبين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية النوعية التالية: تعليم المبحوثة، تعليم زوج المبحوثة، الحالة العملية للمبحوثة، الحالة العملية لزوج المبحوثة، كفاية الدخل، المنفق على الطعام شهرياً، أماكن التسوق، مصادر الحصول على الغذاء، ولاختبار صحة هذا الفرض تم عمل اختبار تحليل التباين الثنائي، وبينت النتائج في جدول (19) عدم وجود فروق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق التداخل بين القرية وبين كل متغير من المتغيرات الديموجرافية النوعية سالفة الذكر، حيث كانت قيم (ف) لها غير معنوية احصائياً، وهى نتيجة تخالف مايتوقعه الفرض البحثى الثامن.

جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي للفرق في متوسطات مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسري بقريتي البحث وفق التداخل بين القرية وبين بعض المتغيرات الديموجرافية النوعية

المتغيرات المتداخلة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
القرية * تعليم المبحوثة	6.630	2	3.315	.023	.977
القرية * تعليم زوج المبحوثة	533.313	3	177.771	1.234	.298
القرية * الحالة العملية للمبحوثة	378.079	2	189.039	1.312	.271
القرية * الحالة العملية لزوج المبحوثة	84.626	2	42.313	.294	.746
القرية *كفاية الدخل	442.579	1	442.579	3.071	.081
القرية * المنفق على الطعام شهريا	125.283	2	62.641	.435	.648
القرية * أماكن التسوق	24.210	2	12.105	.084	.919
القرية * مصادر الحصول على الغذاء	.812	1	.812	.006	.940

التوصيات:

1- بناءً على ما أظهرته النتائج فقد تبين أن الريفيات يشاركن في تحقيق الأمن الغذائي الأسري ولكن بمستويات مختلفة، حيث كانت المشاركة مرتفعة في قرية الرصيف ومتوسطة في قرية الشقة، وبناءاً على ذلك يوصي البحث بضرورة تعزيز ودعم مبادرات الأمن الغذائي بقرية الشقة والقرى المماثلة لها وذلك من خلال: أن تقوم وزارة الزراعة متمثلة في الارشاد الزراعي وبالتعاون مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالتنمية الريفية للتوعية بأهمية الأمن الغذائي الأسرى، وذلك من خلال البرامج التدريبية، وتنظيم ورش عمل، وعمل قوافل إرشادية للريفيات.

2- تبين من النتائج أن بعض المتغيرات الإقتصادية كالحيازة الحيوانية للأسرة، وحيازة الأسرة للألات الزراعية، والدخل الشهرى الأسرى، وحيازة الأسرة للأرض الزراعية، كان لها دوراً كبيرا في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي الأسرى بقريتى البحث، وهذا إن دل يدل على أن الأسرة المصرية الريفية بحاجة الى تحسين حالتها الاقتصادية لتصبح قادرة على مواجهة تحديات التغيرات الاقتصادية والإجتماعية المتسارعة، مما يستدعى تدخل الجهات الحكومية المعنية وتضافر جهودها مع الإرشاد الزراعى والمتمثل في قيام الرائدات الريفيات بتوعية الريفيات بضرورة استغلال مالديهن من موارد لتحقيق الأمن الغذائي الأسرى والذى يعود مردوده على الأسرة ومن ثم على المجتمع ككل.

3- بناءً على ما أظهرته النتائج فقد تبين أن بعض المتغيرات الاجتماعية والشخصية للمبحوثات كالمعرفة بمفهوم الأمن الغذائي، ومصادر المعلومات المتعلقة بالأمن الغذائى، وعدد مرات التسوق اسبوعياً، والمسؤولية الغذائية، كان لها دوراً في تفسير التباين في مشاركة الريفيات في تحقيق الأمن الغذائي بقريتي البحث، ولذا يمكن التوصية بضرورة تنظيم حملات توعية للتعريف بمفهوم الأمن الغذائي وأبعاده، والعمل على دعم وزيادة مصادر معلومات الريفيات في هذا المجال، ومساعدة الريفيات على التخطيط المسبق لتحديد احتياجاتها الغذائية وأهمية التسوق بشكل منتظم، وضرورة تعزيز الوعي المجتمعي حول المسؤولية الغذائية وذلك من خلال برامج توعية تتعلق بأهمية توزيع المهام بين أفراد الأسرة لضمان

المشاركة الفعالة في تحقيق الأمن الغذائي، ومن خلال البرامج التوعوية عبر وسائل الاعلام المختلفة والمتعددة، وكذلك من خلال تفعيل دور الارشاد الزراعي والرائدات الريفيات في هذا المجال.

المراجع:

- إبراهيم، شعبان رأفت محمد (2023): أبعاد ومهددات الأمن الغذائي المصرى، المجلة القانونية، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مجلد 17، العدد 8، ص ص 2278- 2354.
- أبو درويش، سهيلة (2021): التجارب الناجحة لإدماج المرأة الريفية في قضايا الأمن الغذائي، المملكة الأردنية الهاشمية، اللقاء القومى حول المرأة الريفية والأمن الغذائي، جامعة الدول العربية.
- أبو دوح، خالد كاظم (2022): الأمن الغذائي، أوراق السياسات الأمنية، مركز البحوث الأمنية، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بانى، سلمى سعيد (2012): إدماج المرأة الريفية في أنشطة تحقيق الأمن الغذائي في مملكة البحرين، اللقاء القومى حول المرأة الريفية والأمن الغذائي، جامعة الدول العربية.
- حسن , فاضل موسي (2010): الامن الغذائي العربي مع اشارة خاصة للعراق, مجلة جامعة كربلاء العلمية, المجلد 8 , العدد 4.
- الزدجالي، طارق بن موسى (2012): اللقاء القومي حول المرأة الريفية والأمن الغذائي، بيروت – الجمهورية اللبنانية 7- 9 أكتوبر، (التقرير الختامي والتوصيات)، المنظمة العربية للتنمية الزراعية- جامعة الدول العربية.
- الزعبلاوى، محمد الشحات، وغادة عبدالفتاح مصطفى (2020): تحليل أهم العوامل المؤثرة على الأمن الغذائي المصرى، مجلة أسيوط للعلوم الزراعية، مجلد 51، العدد 3، ص ص 151-166.
- سليمان، أشرف عبداللاهي محمود، وهبة سمير عبد العزيز (2021): دور المرأة في الأمن الغذائي الأسرى في منطقة ريفية وأخرى حضرية بمحافظة الشرقية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، مجلد 36، العدد 5، ص ص 190 – 213.

- عاشور، منار مدحت فؤاد (2012): دور المرأة الريفية في التنمية المستدامة في قريتي العمدان والمصري بمحافظة كفرالشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاقتصاد الزراعي تخصص مجتمع ريفي، كلية الزراعة، جامعة كفرالشيخ.
- فايد، إنجي خيري، وهويدا السيد حسن (2015): دراسة اقتصادية واجتماعية لحالة الأمن الغذائي في محافظة كفرالشيخ، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 25، العدد 4، ص ص 1405 – 1420.
- فياض، شريف (2022): التغيرات المناخية والأمن الغذائي المصري الأثر وسياسات المواجهة– مجلة السياسة الدولية، دورة متخصصة في الشئون الدولية تصدر عن مؤسسة الأهرام.
https://www.siyassa.org.eg/News/18391.aspx
- لجنة الأمن الغذائي العالمى CFS (2017): الإطار الإستراتيجى العالمى للأمن الغذائي والتغذية، لجنة الأمن الغذائي العالمي.
- مديرية الإسكان بمحافظة كفرالشيخ (2024): بيان عدد الأسر في محافظة كفرالشيخ، في 1 يناير 2024م.
- المركز الدولي للزراعة الملحية (2021): المرأة الريفية قوة دافعة لتحقيق الأمن الغذائي والرخاء، الصفحة الرئيسية أخبار إكبا، 15– أكتوبر 2024م. http://www.biosaline.org
- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة "الفاو" (2017): الأفق العربي 2030: آفاق تعزيز الأمن الغذائي في المنطقة العربية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، الأمم المتحدة، بيروت.

بسم الله الرَّحمن الرَّحيم

تنوُّع المستوى الصَّرفيِّ فيما اختُلف فيه قراءتان فأكثر من طريق طيِّبة النَّشر

إعداد:

تقيِّ الدِّين مصطفى عبد الباسط التَّميميّ[1]

جامعة فلسطين التِّقنيَّة/ خضوري

Diversity in Morphological levels in cases where there are differences between two or more readings according to the Tayyibat al-Nashr Method

Taqi.abdalbaset@ptuk.edu.ps

Prepared by:

Taqi Eddin Mustafa Abd Al Basset Al-Tamimi[2]

Palestine Technical University / Khadouri

[1]– أستاذ مشارك: (علم اللُّغة) جامعة فلسطين التقنيَّة (خضوري).

[2] –**Associate Professor**: (**Linguistics**) **Palestine Technical University** (**Khadouri**)

الملخَّص:

تبحث هذه الدِّراسةُ في تنوُّع المستوى الصَّرفيّ فيما اختُلف فيه قراءتان فأكثر من طريق طيِّبة النَّشر، وأثر الرِّوايات والطُّرق الَّتي وردت في القراءات القرآنيَّة في توسُّع أبواب الصَّرف وتنوُّعها، وقد جرت عادة الباحثين دراسة اختلاف القراءات القرآنيَّة بين القرَّاء، غير أنَّ هذه الدِّراسة بحثت في أخذ الرَّاوي عن شيخه وجهين أو أكثر في الحرف نفسه؛ ممَّا أدَّى إلى وقوف أصحاب توجيه القراءات وكتب التفسير عند هذه القراءة والتَّعمُّق في دراستها، ومعرفة الأسباب التي جعلت الرَّاوي نفسه يأخذ قراءتين أو أكثر للكلمة نفسها.

الكلمات المفتاحيَّة: التَّنوُّع الصرفي، الرِّواية، القارئ.

Abstract:

This study explores the diversity in morphological levels in cases where there are differences between two or more readings according to the Tayyibat al-Nashr method. It examines the impact of the narrations and methods found in Qur'anic recitations on the expansion and variety of morphological rules. While researchers typically study differences in Qur'anic recitations between different readers, this study focuses on instances where a narrator takes two or more different readings from their teacher for the same word. This has led scholars who interpret the readings and the exegetical works to examine these readings in-depth, investigating the reasons why the same narrator adopts two or more readings for the same word.

Keywords: Morphological diversity, narration, reciter.

أوَّلاً: المقدمة:

الحمد لله، والصَّلاة والسَّلام على رسول الله، وبعد:

كثرت الدِّراسات وتنوَّعت في علوم اللُّغة، ومحاولة ربط تأصيل القاعدة النَّحويَّة بالقرآن الكريم وقراءاته؛ فكانت القراءات القرآنيَّة منبعاً وافراً وكنزاً دفيناً ومعيناً لم ينضب في تقويم اللِّسان العربيّ، وإنَّ الشُّعور بغرابة اللُّغة في واقعنا المعاصر مردُّه إلى هجر اللِّسان للقرآن الكريم، ومن يريد تقويم لسانه فعليه العودة إلى مصادر النَّحو: قراءةً وحفظاً وتدبُّراً وبحثاً؛ فيستقيم لسانه وينال خير الدُّنيا وأجر الآخرة، وقد حرص القدماء على خدمة القرآن وتعلُّمه وعدم الاكتفاء بروايةٍ واحدةٍ للقرآن الكريم، فكانت الرِّوايات والقراءات، ثم كان من حرصهم كذلك أن تنوَّعت الرِّواية الواحدة عبر طرقٍ عدةٍ؛ مما أدَّى إلى تنوُّع القراءة للحرف الواحد، فكثرت مستويات اللّغة في هذه القراءة، فكان المستوى الصَّوتيّ والنَّحويّ والصَّرفيّ والدِّلاليّ، ولا يمكن الإحاطة بهذه المستويات في دراسةٍ واحدةٍ، وإنَّما تحتاج إلى دراساتٍ عديدةٍ، فكانت هذه الدِّراسة للوقوف عند المستوى الصَّرفي فقط، دون الحديث عن مستويات اللَّغة العربيَّة الأخرى، مع تأكيد الباحث بأنَ الدِّراسةَ قائمةٌ على ما ورد عند الرَّاوي من وجهين للكلمة أو المفردة أو ما يطلق عليه مجازاً الحرف، وكذلك ما ورد في فرش الحروف فقط وليس الأصول؛ لأنَّ الأصول تدرس ضمن المستوى الصَّوتيّ، كالإمالة والإدغام وهاء السَّكت وياءات الزَّوائد وياءات الإضافة والهمزة، وغيرها ممَّا ذكره القدماء في الأصول في كتب التَّجويد، ولذلك اهتدى الباحث إلى دراسةٍ بعنوان:

تنوُّع المستوى الصَّرفي فيما اختُلف فيه قراءتان فأكثر من طريق طيِّبة النَّشر

وللتَّوضيح بمكان، فليست هذه الدِّراسة لتأصيل المستوى الصَّرفي في القراءات بعمومها، وليست كذلك للمقارنة بين قراءتين لقارئين أو أكثر من القرَّاء السَّبع او العشر أو الزَّائدة على العشر، فالدِّراسات فيها كثيرةٌ، وإنّما ما ورد عن الرَّاوي بأنَّه قرأ هذه الكلمة بقراءتين، ووُجِّهت قراءته توجيهاً صرفيَّاً، وهو ما يعرف بظاهرة الخُلف في الرواية، وتعني ما ورد عن القارئ من قراءتين أو أكثر للحرف نفسه عن شيخه، ولتأصيل هذه الظَّاهرة الصرفيَّة عاد الباحث إلى قصيدة طيِّبة النَّشر في القراءات العشر لابن الجزري مستقرئاً ما ذكره من خُلف للرَّاوي عن شيخه، ثم عاد إلى شروح القصيدة مستخدماً التَّنويع بين المنهج الوصفي والاستقرائي

في الدِّراسة، ومستفيداً ممَّا ذكره اللُّغويُّون والنَّحويُّون في توجيه ذلك الخُلف توجيهاً صرفيّاً، كما استقى من كتب التفاسير التي توجّه القراءات القرآنيَّة، فغدت دراسته **في ثلاثة مباحث**، وهي:

المبحث الأوَّل: في المصادر والمشتقَّات، وذلك بدراسة تردُّد الرَّاوي بين اسم الفاعل والصِّفة المشبَّهة، أو اسم المفعول، أو صيغ المبالغة، وكذلك اختلاف وزن المصدر.

المبحث الثاني: الجموع، وذلك بدراسة جموع القلَّة والكثرة والتّكسير وجمع المذكر السَّالم وغيرها، مع التَّمييز بين دلالة الجموع، فكلُّ جمعٍ يحمل دلالةً معيَّنةً.

المبحث الثَّالث، وشمل دراسة ظواهر صرفيَّة أخرى وردت في أبواب الصَّرف، كأسماء الأفعال، والقلب المكاني والتَّشديد والتَّخفيف والتَّذكير والتَّأنيث، ثم ختم الدِّراسة بتوصيات ونتائج.

كما ابتعدت الدِّراسة عن الحديث عن القراءات والرِّوايات والطُّرق، وغير ذلك ممَّا اعتاد الباحثون جعله في مقدِّمات دراساتهم للقراءات القرآنيَّة، او التَّراجم للأعلام.

ثانياً: أسئلة الدراسة: إن السؤال الرَّئيس هو سبب ورود الظَّواهر الصرفيَّة وتنوُّعها عند الرَّاوي في قراءته على شيخه، وانبثق عن هذا السُّؤال أسئلةٌ فرعيَّةٌ، وهي:

1- من هم أكثر الرُّواة خُلفاً في القراءة في المستوى الصَّرفي؟
2- ما التَّوجيه الصَّرفي للخُلف في القراءة؟
3- هل يختلف التَّوجيه الصَّرفي باختلاف القراءة؟

ثالثاً: أهداف الدَّراسة: يأمل الباحث أن يحقِّق بحثُه الأهدافَ الآتية:

1- جوانب الالتقاء والافتراق بين القرَّاء في هذه الظَّاهرة.
2- تفرُّد الرُّواة في هذه الظَّاهرة.
3- بيان الحكمة الإلهيَّة المتمثِّلة في التيسير على الأمَّة في تلاوتها.

رابعاً: أهمية الدَّراسة: تظهر أهمية الدراسة في الآتي:

1- خدمة النَّص القرآني؛ فدراسة القرآن من أجلِّ العلوم.

2- عدم تأصيل هذه الظَّاهرة قبلاً وفق علم الباحث، وما ورد من دراساتٍ مشابهةٍ فقد كان من طريق الشَّاطبيَّة أو الدُّرَّة، أو دراسة علم الصَّرف في القراءات بعمومها.

3- تجميع ما تشتَّت في مصادر القدماء عن هذه الظَّاهرة قبولاً ونقداً وتفسيراً وتوضيحاً.

خامساً: الدِّراسات السَّابقة: أحسب أنَّ جلَّ الدِّراسات السّابقة تبحث في الظَّواهر الصَّرفيَّة بعمومها التي وردت في القراءات القرآنيَّة، أو دراسة اختلاف القرَّاء في ظواهر صرفيَّةٍ في سورة بعينها في القرآن الكريم، دون تخصيصٍ لخُلف راوٍ عن شيخه، وتوصَّل الباحث كذلك إلى دراسةٍ تبحث في خُلف الرَّاوي عن شيخه لكنَّها توجِّه الخُلف توجيهاً لغويّاً، وكانت بعنوان: ما حُمِل على اللُّغات من خلف للرُّواة، ونشرت في مجلَّة جامعة خاتم المرسلين العالميَّة، في العدد الرَّابع في شهر حزيران 2024، وحملت الدِّراسة توصيةً بإمكانيَّة استكمال البحث بدراسةٍ ظواهر صوتيَّةٍ أخرى، وكذلك إقامة دراساتٍ دلاليَّة وصرفيَّة، فكانت هذه الدِّراسة استكمالاً لتوصية الباحث، إذ يرى أنَّها أحقٌّ أن تدرس.

والله الموفق

تمهيد:

ابتعد الباحث عن التَّوجيهات التي لا علاقة لها بالصَّرف، كالمستوى الإملائيّ أو الدِّلاليّ أو الصَّوتيّ، وابتعدت كذلك عن الأصول في القراءة؛ لأنَّ جلَّها يتعلَّق بالمستوى الصوتي، كالهمزتين والإدغام والإمالة والغنَّة وغيرها، وحصر الدِّراسة في الخُلف الوارد في فرش الحروف، وفي المسائل الصَّرفية وحسب.

المبحث الأول: المصادر والمشتقَّات

يتردَّد في هذا المبحث الخُلف للقرَّاء ورواتهم في ضبط بنية الكلمة لعللٍ وأسبابٍ صرفيَّةٍ، فقد تكون الكلمة اسم فاعلٍ عند الرَّاوي أو القارئ في وجهٍ له وصفةً في وجهٍ آخر له، أو تكون اسمَ فاعلٍ في قراءةٍ واسم مفعولٍ له في قراءةٍ أخرى؛ وهذا مردُّه التَّلقي من شيخه، ومن يتأمَّل القراءات القرآنيَّة يلحظ بجلاءٍ اختلاف القراءات في الأبنية الصرفيَّة التي اشتُقَّت من الأفعال، وفي هذا المبحث الآتي:

المسألة الأولى: بين اسم الفاعل والصِّفة المشبَّهة.

يشترك اسم الفاعل والصِّفة المبَّشهة به في اعتبار أنَّ كليهما صفةٌ مشتقَّةٌ دالَّةٌ على من حدثِ الفعل أو من اتَّصف به، ويظهر الفرق بين القراءتين للقارئ نفسه دلالةً ووزناً ومصدراً، إذ إنَّ دلالة اسم الفاعل صفةٌ متجددةٌ، كقولنا: قاعدٌ، في حين إنَّ دلالة الصِّفة المشبَّهة صفةٌ ثابتةٌ، كقولنا: جميلٌ، والوزن جليٌ بين القراءتين، ثمَّ إنَّ مصدر الاشتقاق لاسم الفاعل من الفعل المتعدِّي في حين مصدر الاشتقاق في الصِّفة المشبَّهة من الفعل اللَّازم، وبرز التَّباين في قراءة الحرف نفسه للرَّاوي عن شيخه في هذه المسألة بالاستناد إلى قول ابن الجزري[1]:

وَحذِرُونَ امْدُدْ كَفَى لِي الخُلْفُ مِنْ	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَإِنَّا لَجَمِيعٌ حَٰذِرُونَ﴾ [سورة الشُّعراء: 56] فقد قرأ هشامٌ: "حاذرون"، وقرأَ: "حذِرُونَ"[2]، ويظهر ذلك بجلاءٍ عبر تتبُّع طرق هشامٍ من راوييه توجيه قراءته: حاذرون على أنَّه اسم فاعلٍ، أي مستعدٌّ بالسِّلاح وغيره من آلة الحرب، وقراءته بالقصر "حذرون"، صفةٌ مشبَّهةٌ من "حذر" بمعنى: متيقظون[3].

---

824. **البيت**: ، **113** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص**:[2]

288. شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص**:[3]

شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 2/883**، والهادي، **محيسن، 2/103**.[4]

وهذا التَّوجيه الذي ذكر قبلاً فيه نظرٌ ويحتاج لتفصيلٍ، فهما ليسا بمعنىً واحدٍ؛ لأنَّ الحَذِرُ هو المتَيَقِّظُ، والحاذِرُ هو الخائفُ، وكون الصِّفة المشبَّهة تدلُّ على الثَّبات، فيكون الحَذِر هو المخلوقُ مَجْبُولاً على الحَذَرِ ومتسلِّحٌ، والحاذِرُ: ما عُرِض في ذلك[1]، وذكر ابن عطيَّة أنَّ الحاذر الذي أخذ يحذر، مستنداً إلى قول الشاعر: وإنِّي حاذرٌ أنهي سلامي[2]، وقال سيبويه: ومما جاء على فَعِل قوله: حَذِرٌ أُموراً لا تُخافُ وآمِنٌ ... ما ليس مُنْجِيهُ من الأقدارِ[3].

وورد الخُلف في القراءة كذلك بين اسم الفاعل والصِّفة المشبَّهة في قول ابن الجزري[4]:

وَفَاكِهُونَ فَاكِهِينُ اقْصُرْ ثَنَا	
تَطْفِيفُ كَوْنُ الْخُلْفِ عَنْ ثَرًا	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا ٱنقَلَبُوٓاْ إِلَىٰٓ أَهۡلِهِمُ ٱنقَلَبُواْ فَكِهِينَ﴾ [سورة المطفِّفين: 31]، فقد قرأ أبن عامرٍ "فاكِهين، وقرأ: "فَكِهين"[5]، وتوجيه قراءة الألف على أنَّه اسم فاعلٍ، وتوجيه الحذف باعتباره صفةً مشبَّهةً من فكِه، بمعنى فرح[6]، ويظهر من المسألة الأولى أنَّ هشاماً قد قرأ على ابن عامرٍ بالوجهين في موقع الشُّعراء، وقرأ هو وابن ذكوانٍ بالوجهين في المطفِّفين، ولم يرد عن أحدٍ من الرُّواة الوجهين في قراءة اسم الفاعل والصِّفة المشبَّهة، فيظهر قبلاً تقارب المعنى بين اسم الفاعل والصفة المشبَّهة، إذ قيل: هما بمعنى، وتوسَّع بعضهم في دلالة اسم الفاعل مِنْ التفكُّهِ أو الفرح أو النُّعومة أو أصحابُ فاكهةٍ ومِزاجٍ[7]، وأمَّا دلالة

---

(2) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 522/8**.

(3) **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 232/4.

(4) الكتاب، **سيبويه، 131/1**.

(5) **877. 118، البيت:** طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(6) **310**، والهادي، **محيسن، 172/3**. شرح طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(7) شرح طيِّبة النَّشر، **النُّويري، 524/2**، والهادي، **محيسن، 172/2**.

(8) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 727/10**.

"فَكِهين"، فتعني الاستخفاف والاستهزاء[1]، ويسند ذلك إلى قول الجوهري: فَكِهَ الرجلُ بالكسرِ فهو فَكِهٌ إذا كان مَزَّاحاً، والفَكِهُ أيضاً: الأشِرُ البَطر[2].

يستنتج الباحث أنَّ الخُلف في المشتقَّات بين اسم الفاعل والصِّفة المشبَّهة لم يرو عند أحدٍ من القرَّاء باستثناء ما ورد عن ابن عامر عبر راوييه هشامٍ وابن ذكوان.

المسألة الثانية: بين اسم الفاعل واسم المفعول.

يعتبر اسم الفاعل واسم المفعول من المشتقَّات في اللُّغة العربيَّة، فالأسماء التي تؤخذ من غيرها لها أصلٌ وفرعٌ، ورغم كونهما يندرجان تحت العائلة اللُّغويّة نفسها، إلَّا أنَّ بينهما فروقاتٍ جليَّةً معنىً وصياغةً وعملاً، ويُصاغ اسم الفاعل من الأفعال المعلومة الثلاثيَّة وغير الثلاثيَّة، ويُصاغ اسم المفعول من الفعل الثلاثي المعلوم أو الفعل غير الثُّلاثي المجهول، واسم الفاعل يدلُّ على واجب الفعل، واسم المفعول يدلُّ على من وقع عليه الفعل، واسم الفاعل يرفع الفاعل، ويرفع اسم المفعول نائب الفاعل، ويظهر الفرق عند القارئ نفسه في قول ابن الجزري[3]:

	فِي الْمُنْشَئَاتُ الشِّينَ صِفْ خُلْفًا

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَلَهُ ٱلْجَوَارِ ٱلْمُنشَـَٔاتُ فِي ٱلْبَحْرِ كَٱلْأَعْلَٰمِ﴾ [سورة الرَّحمن: 24]، فقد قرأ شعبة: "المنشآت"، بفتح الشِّين وكسرها[4]، والقراءة بكسر الشين، على أنَّها اسم فاعلٍ من الفعل: "أنشأت" فهي "منشِئة"، وأمَّا فتح الشِّين: على أنَّها اسم مفعول من الفعل: "أنشأ" فهي "منشَأة"[5]، فتردَّدت القراءتان

---

(2) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 623/9**.

(3) الصحاح، **الجوهري، 2243/6**.

(4) **937. البيت: ،124** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(5) . 314 **شرح طيّبة النَّشر**، ابن الجزري، ص:

(6) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 574/2**، والهادي، **محيسن، 259/3**.

للرَّاوي نفسه بين اسم الفاعل واسم المفعول[1]، غير أنَّ توجيه فتح الشِّين لبيان أنَّها أُنشِئت وأُجريت، ولم تفعل ذلك من نفسها، أي: فُعل بها الإنشاء، وقراءة كسر الشِّين بنسبة الفعل إليها على الاتِّساع، كقولنا: مرض زيدٌ، فالمعنى: المنشئات السَّير، فحذف المفعول للعلم به[2]، ويظهر تفسير القراءتين كذلك بالوجهين، فإنّ كسرِ الشِّينِ بمعنى أنها تُنْشِيءُ الموجَ بجَرْيِها، أو تُنْشِيء السيرَ إقبالاً وإدباراً، أو التي رَفَعَتْ شُرُعَها، وقال مجاهد: كلما رَفَعتْ قِلْعَها فهي من المنشِآت، وذكر ابن عطيَّة أنَّ ما له شراعٌ فهو من المنشَآت، وما لم يرفع له شراعٌ فليس من المنشّآت[3]، وقراءة شعبةٍ بالفتح اسمُ مفعول أي: أنشأها اللَّهُ أو الناسُ، أو رفعوا شُرُعَها[4].

ويسند التَّردد كذلك بين اسم الفاعل واسم المفعول في قول ابن الجزري[5]:

وَبَعْدُ مُؤْمِنًا فَتَحْ	ثَالِثَهُ بِالْخُلْفِ ثَابِتًا وَضَحْ

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقُولُواْ لِمَنۡ أَلۡقَىٰٓ إِلَيۡكُمُ ٱلسَّلَٰمَ لَسۡتَ مُؤۡمِنٗا﴾ [سورة النّساء: 94]، فقد قرأ أبو جعفر "مؤمَناً"، وقرأ بكسر الميم[6]، والتَّوجيه: هو التَّردد بين اسم الفاعل واسم المفعول[7]، ويتَّضح معنى اسمَ مفعول أي: لا نُؤَمِّنك في نفسك[8]، أو لسنا نؤمنك في نفسك[9].

---

(2) **غيث النَّفع**، الصفاقسي، ص: 568.

(3) الكشف، **القيسي، 401/2**، والموضح، **ابن أبي مريم، 1231/3**.

(4) **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 229/5.

(5) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 167/10**.

(6) **87 569، البيت:** طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**.

(7) شرح طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 216**.

(8) شرح طيِّبة النَّشر، **النُّويري، 275/2**، والهادي، **محيسن، 157/2**.

(9) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 74/4**.

(10) **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 96/2.

يستنتج الباحث أنَّ الخُلف في المشتقَّات المتمثِّل بين اسم الفاعل واسم المفعول لم يرو عند أحدٍ من القرَّاء باستثناء ما ورد عن شعبة عن عاصمٍ وقراءة أبي جعفر عبر راوييه ابن وردانٍ وابن جمَّازٍ.

المسألة الثالثة: بين اسم الفاعل وصيغة المبالغة.

سبق الحديث عن اسم الفاعل، ونشير هنا إلى أنَّ صيغ المبالغة هي الإكثارمن الوصف إلى حدِّ الملازمة، وضيغ المبالغة تُشتقُّ من الأفعال لتدلَّ على معنى اسم الفاعل مع تأكيد المعنى وإظهار قوته والمبالغة فيه والكثرة، كقولنا: المؤمن صوَّام قوَّام، وما ورد في هذه المسألة فهي مسندة إلى قول ابن الجزري[1]:

	وَالنَّافِثَاتِ عَنْ رُوَيْسٍ الخُلْفُ تَمْ

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَمِن شَرِّ ٱلنَّفَّٰثَٰتِ فِي ٱلْعُقَدِ ٤﴾ [سورة الفلق: 4]، فقد ورد الخُلف عن رويس بقراءة: "النَّفَّاثات"، وقرأ: "النَّافِثات"[2]، فتوجيه قراءة اسم الفاعل: "النَّافثات"، فهو من الفعل "نفث"، ومنه قولهم: نفث الرَّاقي، ينفُث وينفِث، والنَّافثات تكون للدُّفعة الواحدة وللتِّكرار، ويجوز أن نقول: "النّفِثات" على وزن فعِلات، مثل: حذِرات[3]، وأما توجيه: النَّفَّاثات، فهو صيغة مبالغة، ويسند ذلك إلى قول صاحب المصباح المنير: "واسم الفاعل: نافث ونفّاث للمبالغة، والمرأة نافثةٌ، ونفّاثةٌ"[4].

يستنتج الباحث أنَّ الخُلف في المشتقَّات المتمثِّل بين اسم الفاعل وصيغ المبالغة لم يرو عند أحدٍ من القرَّاء باستثناء ما ورد عن رويسٍ في قراءته على يعقوبٍ، ولم يرد خلفُ آخر في هذا الباب.

---

(2) **999. 120، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(3) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 331.**

(4) **3/365.** شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 2/، 628**، والهادي، **محيسن**، ،

(5) المصباح المنير، **الفيومي، 615/2.**

المسألة الرابعة: اختلاف وزن المصدر.

المصدر لفظٌ يدلُّ على حدثٍ غير مقترنٍ بزمنٍ، كقولنا: أكل: أكلاً، ويظهر الفرق بين الفعل والمصدر، هو كون الفعل يدلُّ على حدثٍ إلى جانب دلالته على الزَّمن، وأمَّا المصدر فهو لفظٌ يدلُّ على الحدث دون أن يدلَّ على زمن وقوع الحدث، والمصادر أكثرها سماعيَّةً، وتلك المصادر التي لم تسمع تمَّ وضع قواعد وضوابط لها، ويظهر اختلاف وزن المصدر في قول ابن الجزري[1]:

سَكِّنْ مَعًا شَنْآنُ كَمْ صَحَّ خَفَا	ذَا الْخُلْفِ

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ﴾ [سورة المائدة: 2، 8]، فقد ورد الخُلف عن ابن جمَّازٍ بقراءة: "شنْآن" بسكون النُّون وقرأ بفتحها: "شنَآن"[2]، ووجه كليهما مصدر أشنأه، فالفتح للنُّون هو مصدر "شنأ"، كقولنا: "الطيَران والغلَيان"، ومعنى الشنَآن : البغض، وأما الإسكان للنُّون: "شنْآن"، فهو بالتَّخفيف من المفتوح؛ لتوالي الحركات، أو صفةً كقولنا: "غضْبان، والأكثر الفتح[3]، وصيغة فعَلان تأتي مصدراً، ويسند ذلك إلى اقتباس السَّمين الحلبي قول أبي عليٍّ: مَنْ زَعَم أن "فَعَلان" إذا سَكَنت عينه لم يكن مصدراً فقد أخطأ[4]، ومن ذلك قول الشاعر:

وما الحبُّ إلا مَا تَلذُّ وتَشْتَهي ... وإنْ لامَ فيه ذو الشَّنَانِ وفَنَّدا، أراد الشنْآن بسكونِ النُّونِ فنقلَ حركةَ الهمزة إلى النُّون السَّاكنة[5]، ولعلَّ من التَّوضيح بمكانٍ أنَّ قراءة سكون النُّون على الوصف، فقالوا: رجلٌ شنْآن، وامرأةٌ شنْآنةٌ[6].

---

[2] **577. 88، البيت:** طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[3] **شرح طيِّبة النَّشر**، ابن الجزري، ص: 218.

[4] شرح طيِّبة النَّشر، **النُّويري، 2/ 283**، والهادي، **محيسن، 167/2**.

[5] الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 190/4**.

[6] الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 191/4**.

[7] **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 149/2.

ويظهر اختلاف المصدر كذلك في قول ابن الجزري[1]:

	تَتْرًا ثَنَا حَبْرِ

وذلك في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا تَتْرَا﴾، [سورة المؤمنون: 44]، فقد قرأ أبو عمرو وأبو جعفر بالتَّنوين وصلاً، وبالألف وقفاً، كقولنا: ضرباً"[2]، ولم يشر ابن الجزري إلى الخُلف غير أنَّه يظهر جليَّاً عند أصحاب شرح القراءات في قراءة أبي عمرو وقفاً؛ لأنَّه يُميل، فله الإمالة والفتح[3]، ووجه عدم الإمالة كون الألف منونةً، وإن كانت كذلك لا تمال نحو: ذكراً، وستراً، وعوجاً، ولذلك رسمت الألف المبدلة من التَّنوين، يقول صاحب الغيث: وبه قرأت في إشارة إلى الفتح[4]، ووجه الإمالة هو كون الألف للتَّأنيث أو للإلحاق[5]، وما كان على وزن فَعلى يجوز فيها الإمالة[6]، ولن يتحدث الباحث عن الجانب النَّحوي؛ لأن التَّوجيه قائمٌ على الجانب الصَّرفي، والأصل في القراءة "وتراً" فالتَّاءُ الأولى بدل واوٍ، كتاء "تخمة"[7]، فيتَّضح قبلاً جواز الإمالة والفتح لأبي عمروٍ، فإن كانت للإلحاق من أجل رسمها بالألف بدلاً من التَّنوين فلا تجوز إمالته، وقد تكون للإلحاق، فيجوز الإمالة[8]، وقد تتبع الباحث موقعه الإعرابي ليتبيَّن أنَّ حقيقته مصدرٌ واقعٌ موقعَ الحالِ، أو نعتٌ مصدرٍ محذوفٍ تقديرُه: إرسالاً تَتْرى، ويتحصَّلَ في ألفِه ثلاثةُ أوجهٍ، أنها بدلٌ من التَّنوينِ في الوقفِ، أو أنَّها للإلحاق، أو للتأنيث[9].

---

[2] **804. البيت**: ، **111** طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[3] شرح طيِّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 283.**

[4] البدور الزاهرة، **القاضي، ، ص: 219.**

[5] غيث النفع، **الصفاقسي، ص: 417.**

[6] الموضح، ابن أبي مريم، **2/895–896**، وغيث النفع، **الصفاقسي، ص: 417**..

[7] الموضح،**ابن أبي مريم، 252/1.**

[8] **شرح طيِّبة النَّشر**، النُّويري، 468/2، **والهادي**، محيسن، 677/3.

[9] النشر، **ابن الجزري، 79/2.**

[10] الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 345/8.**

ويظهر اختلاف وزن المصدر كذلك في قول ابن الجزري[1]:

بِيْسَ بِيَاءٍ لَاَحَ بِالْخُلْفِ مَدَا	وَالهَمْزُ كَمْ وَبَيْئَسٍ خُلْفٌ صَدَا

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَأَخَذْنَا ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ بِعَذَابِۭ بَـِٔيسِۭ بِمَا كَانُواْ يَفْسُقُونَ﴾ [سورة الأعراف: 165]، فقد ورد الخُلف عن هشامٍ "بِيس"، بكسر الباء وياءٍ ساكنةٍ، وقرأ: "بِئْس"، بكسر الهمزة وبعدها همزةٌ ساكنةٌ، وقرأ شعبة: "بَيْئَسٍ"، بباءٍ مفتوحةٍ ثمَّ ياءٍ ساكنةٍ ثمَّ همزةٍ مفتوحةٍ، على وزن "ضيغمٍ"، وقرأ: "بَئِيسٍ"، بفتح الباء وكسر الهمزة وياءٍ ساكنةٍ مدّيّةٍ، على وزن "رئيس"[2]، وتوجيه الخُلف عن هشامٍ، "بِيس"، بأن أصلها "بِئِس" على وزن "حَذِر" ثم نقلت كسرة الهمزة إلى الباء، ثم أبدلت الهمزة ياءً، فأصبحت: "بيس"[3]، وأما توجيه قراءته: "بِئْس"، بأنَّ أصلها "بِئِس" على وزن "حَذِر" ونقلت كسرة الهمزة إلى الباء ثم سُكِّنت[4]، وأما توجيه الخُلف عن شعبة بأنَّه وصف على فَيعل من البؤس كقولنا: "ضيغم"، وفَيصَل، كقولنا: عظُم يَعظم[5]، وأما قراءته: بَئِيس، فهي على وزن: فعيل[6]، ولعلَّ الوجه الإعرابي يشير إلى أوزان هذه الكلمات المختلف فيها مجتمعةً، ويظهر ذلك من إعراب: بِئْس، فهي: فعلٌ ماضٍ، وتعرب كذلك وصفٌ، والثاني وُضِع على فِعْلٍ، كقولنا: حِلْفٌ، وقد يكون أصلَ: بَئيس فخفَّفت الهمزة، فالتقت ياءان ثمَّ كَسَر الباء إتباعاً، كرغيفٍ وشِهيدٍ، فاستثقل توالي ياءين بعد كسرةٍ، فحذفت الياء المكسورة فصار اللفظ بِئْسٍ، وقد تكون: "بِئْس" بزنة كَتِف ثم أُتْبعت الباءُ للهمزة في الكسر، ثم سُكِّنت الهمزة ثم أُبدلت ياءً، وفي ذلك توجيه خلف ابن عامر، وأمَّا قراءة شعبةٍ "بَيْئَسٍ"، فهي على وزن فَيْعَل، كقولنا: كضيغَم وصَيْرَف، ووردت

---

[2] **648**. ، **البيت:95** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[3] شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 239**.

[4] **غيث النَّفع**، الصفاقسي، ص: 256.

[5] شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 342/2**، والهادي، **محيسن، 255/2**.

[6] **الكشف**، القيسي، 61/2، **والموضح**، ابن أبي مريم، 562/1.

[7] شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 275/2**، والهادي، **محيسن، 157/2**.

في قول الشاعر: كلاهما كان رئيساً بَيْئَساً[1]، وقراءة بَئِيْسٍ بزنة رئيس، فهي وصفٌ على فَعِيل، كشديدٍ وهو للمبالغة وأصله فاعل، أو مصدرٌ وُصف به أي: بعذابٍ ذي بأسٍ بئيسٍ، ويسند ذلك إلى قول الشاعر: حَنَقًا عَلَيَّ ولا أَرَى ... ليَ منهما شَرًّا بئيساً[2].

إنَّ المتأمِّل في اخلاف وزن المصدر يلحظ توسُّع الرُّواة في الأخذ عن شيوخهم، فقد ورد الخُلف فيه عن ابن جمَّازٍ في قراءته على أبي جعفرٍ، وقراءة أبي عمرو بين الوقف عليه بالإمالة أو لا، وإن كان ابن الجزري لم يشر إلى هذا الخُلف في قصيدته الموسومة إلَّا أنَّ شرّاح القصيدة أشاروا إلى ذلك، كما ورد الخُلف فيه لهشام في قراءته على ابن عامر وشعبة في قراءته على عاصمٍ.

(1) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 5/496**.

(2) الدُّر المصون، **السَّمين الحلبي، 5/496**.

المبحث الثاني: الجموع.

يتردَّد في هذا المبحث تحت عنوان ما حمل على الجمع، فقد يكون الجمع للقلَّة أو الكثرة، وقد يكون للتَّكسير أو لجمع المذكَّر السَّالم، وما ورد في هذا العنوان يندرج تحت جمع التكسير، وفيه تغيرُ صورة مفردِهِ، وقد يكون في أحرف المفرد أو حركات حروفه، وفي هذا المبحث الآتي:

المسألة الأولى: "لُبَداً"، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[1]:

	الكَسْرَ اَضْمُم
مِنْ لِبَدًا بالخُلْفِ لُز	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَأَنَّهُۥ لَمَّا قَامَ عَبْدُ ٱللَّهِ يَدْعُوهُ كَادُواْ يَكُونُونَ عَلَيْهِ لِبَدًا﴾ [سورة الجنّ: 19]، فقد ورد الخُلف عن هشامٍ بقراءة "لُبَداً" بضم اللَّام، وقرأ بكسرها[2]، وتوجيه ضمِّ اللَّام لبداً جمع "لُبْدة" على وزن "فُعْلة" بضم فاء الكلمة وسكون العين، نحو: غُرفة، وغرف، ومعنى "لبداً" بضم اللَّام: كثيراً، كما في قوله تعالى: ﴿يَقُولُ أَهْلَكْتُ مَالًا لُّبَدًا ٦﴾ [سورة البلد: 6]، أو جماعاتٍ،[3]، وأما قراءة الكسر في اللَّام، على أنَّه جمع "لِبدة" على وزن "فِعلة" بكسر الفاء، وسكون العين، نحو: سِدرة، وسدر، فقد كاد الجنُّ يكونون عليه لبداً، أي متراكمين من ازدحامهم على النبيّ صلَّى الله عليه وسلَّم لسماع "القرآن منه[4]، فيظهر قبلاً أنَ الكلمة جمع لُبْدَة بضمّ اللامِ، كقولنا: غُرْفة وغُرَف، وقيل: بل هو اسمٌ مفردٌ صفةٌ من

---

[2] **965**. ، **البيت:127** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[3] شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 322**.

[4] الحجة، **ابن خالويه، ص: 232**، والموضح، **ابن أبي مريم، 3/1306**.

[5] شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 2/599**، والهادي، **محيسن، 3/307**.

الصفاتِ نحو: "حُطَم"[1]، وتوجيه قراءة الكسر، فهو جمعُ "لِبْدَة" بالكسر نحو: قِرْبَة وقِرَب، والمتلبِّدُ: المتراكبُ بعضُه على بعضٍ، ومنه لِبْدَة الأسد كقولِه: له لِبْدَةٌ أظفارُه لم تُقَلَّم[2].

المسألة الثانية: المعز، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[3]:

وَالمعْزِ حَرِّكْ حَقُّ لَا	
خُلْفٌ مُنِىً	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿مِّنَ ٱلضَّأۡنِ ٱثۡنَيۡنِ وَمِنَ ٱلۡمَعۡزِ ٱثۡنَيۡنِۗ﴾ [سورة الأنعام: 143]، فقد قرأ هشام "المِعْزِ"، وقرأ: المعَز، وذلك بتحريك العين وإسكانها[4]، ووجه تحريك العين بالفتح، على أنَّه جمع "ماعزٍ" نحو "حارسٌ، وحرسٌ" و"خادمٌ، وخدمٌ"، وأمَّا وجه الإسكان على أنَّه جمع "ماعزٍ" أيضاً نحو: "صاحبٌ وصحبٌ"، ومن هذا يتبيَّن أنَّهما بمعنى واحدٍ، والمعز: جماعة المعز[5]، غير أنَّ بنية الجمع والون الصرفي مختلفٌ، وإنَّ فاعِلاً يُجمع على فَعْل تارَّة وعلى فَعَل أخرى كتاجرٍ وتَجْرٍ وخادِم وخَدَم، وقد تقدَّم تحقيقُه، ويُجْمع أيضاً على مِعْزى، وبها قرأ أُبَيّ، قال امرؤ القيس:

ألاَ إنْ لا تكن إبِلٌ فمِعْزَى ... كأنَّ قُرُوْنَ جِلَّتِها العِصِيُّ[6].

---

[2] **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 498/10.

[3] **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 499/10.

[4] **623. البيت:** ،**93** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[5] شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 230.**

[6] شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 322/2**، والهادي، **محيسن، 224/2.**

[7] **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 194/5.

المسألة الثالثة: الرياح.

جرت عادة كثير من الباحثين مستندين إلى مواقع شبكة المعلومات اعتبار الرّيح للعذاب والريّاح للرَّحمة[1]، ومستندين كذلك إلى قول الثَّعالبي: "لم يأتِ لفظ الرِّيْح في القرآن إلا في الشَّر، والرِّيَاح إلا في الخير"[2]، وقد يعتبرون أن الرِّيح تأتي من البحر والرِّياح تأتي من البرِّ، غيرّ أنَّ كليهما – أعني الرِّيح والرِّياح– جندٌ من جنود الله تعالى الملك، يرسلها متى شاء بالخير والنِّعَمِ، أو بالشرِّ والنِّقم، ومن ينظر في القرآن الكريم يرى ارتباطهما بالخير والشرِّ وكذلك بالبرّ والبحر، وما آيات القرآن وشواهده وقراءاته إلاَّ خير دليل لقولنا: فقد جاء ذكر الرِّيح بالخير في [سورة يونس 22]، وبالرّخاء في [سورة ص:36]، كما ورد في قراءة أبي جعفر اقتران الرِّياح بالبحرِ في قول الحق: ﴿أَمۡ أَمِنتُمۡ أَن يُعِيدَكُمۡ فِيهِ تَارَةً أُخۡرَىٰ فَيُرۡسِلَ عَلَيۡكُمۡ قَاصِفٗا مِّنَ ٱلرِّيحِ فَيُغۡرِقَكُم بِمَا كَفَرۡتُمۡ ثُمَّ لَا تَجِدُواْ لَكُمۡ عَلَيۡنَا بِهِۦ تَبِيعٗا﴾ [سورة الإسراء: 69]، فقد قرأها: الرِّياح، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري: "وصاد الاسرا الانبياء ثما"[3]، وبذلك يرى الباحث أنَّ كتاب الله تعالى فيه من الإعجاز الحكم والتدبُّر ما لا يحصى، وما ورد من خُلف في هذا الباب فيسند ذلك إلى قول ابن الجزري[4]:

وَالْحَجُّ خُلْفُهُ	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿أَوۡ تَهۡوِي بِهِ ٱلرِّيحُ فِي مَكَانٖ سَحِيقٖ﴾ [سورة الحج: 31]، فقد قرأ أبو جعفر الرِّيح والرِّياح[5]، ووجه القراءة بالجمع نظراً لاختلاف أنواع الرِّياح في هبوبها: جنوباً وشمالاً وصباً ودبوراً، وفي أوصافها: حارّةً، وباردةً، وأما وجه القراءة بالإفراد أنَّ "الرِّيح" اسم جنسٍ يصدق على القليل

(2) **https://albayanalqurany.com/clause/4/**

(3) **فقه اللُّغة وسرّ العربيَّة**، الثَّعالبي، ص: 266.

(4) **482. 79، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(5) **482. 79، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(6) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 189.**

والكثير؛ وهذا معنى قوله صلّى الله عليه وسلَّم عند هبوب الرّيح: "اللَّهمَّ اجعلها رياحاً ولا تجعلها ريحاً"[1]، وقيل: الجمع؛ لأنَّه أجزل وأعمُّ وأكثر دلالةً على عجيب الصُّنع؛ ولأنَّ الرّيح لها انتشارٌ وتفرُّق أجزاءٍ، ووجه الإفراد أن المراد الجنس[2]، ويؤنس ذلك لقول الشاعر: "وَلَوْ أنَّ ما بى بالحَصا فَلقُ الحصا وبالرّيح لم يسمع لهنَّ هبوبُ"، وأصل ياءُ الريحِ والرياحِ واوٍ؛ فالأصلُ: رِوْح، لأنه من راح يروح، وإنما قُلِبَتْ في ريحٍ لسكونها وانكسار ما قبلها، وفي رياحٍ؛ لأنَّها عينٌ في جمعٍ بعد كسرةٍ وبعدَها ألفٌ وهي ساكنةٌ في المفردِ، وهو إبدالٌ مطَّردٌ[3]،

قال ابنُ عطية: وجاءَتْ في القرآنِ مجموعةً مع الرَّحمةِ مفردةً مع العذابِ إلا في قولِه: ﴿وَجَرَيْنَ بِهِم بِرِيحٍ طَيِّبَةٍ﴾ [يونس: 22] وهذا أَغْلَبُ وقوعِها في الكلامِ، لأنَّ ريحَ العذابِ شديدةٌ ملتئمةٌ الأجزاءِ كأنّها جسمٌ واحدٌ، وريحُ الرَّحمةِ ليّنةٌ متقطِّعةٌ، وإنَّما أُفرِدَتْ مع الفُلْك – يعني في يونس – لأنَّها لإجراء السُّفن وهي واحدةٌ متصلةٌ؛ ثم وُصِفَتْ بالطيّبة فزالَ الاشتراكُ بينها وبين ريح العذاب[4].

إنَّ استقراء الجموع في المبحث السابق يرى أنَّ جلَّ ما ورد من خلف فيه فهو لهشام عن ابن عامر وقراءة أبي جعفر كذلك في الرّيح والرّياح، والدّلالة واحدةٌ وإن كان بونٌ بينهما.

---

(1) **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 233/1.

(2) صحيح البخاري، **البخاري، حديث رقم: 1035، 520/2**.

(3) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 190/2**، والهادي، **محيسن، 62/2**.

(4) **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 206/2.

المبحث الثالث: المسألة الثَّالثة: ظواهر صرفيَّة أخرى، وفي هذه المسائل الآتية:

المسألة الأولى: اسم الفعل.

أسماء الأفعال كلماتٌ تدلُّ على الفعل في معناه والزَّمن الذي يحدث فيه، وهذه الكلمات تعمل عمل الفعل فترفع فاعلاً بالضَّمة إذا كان الفعل لازماً وتنصب مفعولًا به بالفتحة إذا كان الفعل متعدّياً غير مقتصرٍ على فاعله، ولا نعتبرها أفعالاً؛ لأنَّها لا تقبل علامات الفعل، وتُقسم أسماء الأفعال إلى ثلاثة أقسامٍ حسب الزَّمن الذي تحمل معناه وهي: اسم فعلٍ ماضٍ، اسم فعلٍ مضارعٍ، واسم فعل الأمر، وما ورد من خُلفٍ في هذا الباب فهو "هيت" وهو اسم فعل أمرٍ بمعنى أقبل، ويتساوى فيه المذكَّر والمؤنَّث والواحد والجمع، وذكر ابن الجزري الخُلف فيه بقوله:[1]:

هَيْتَ اكْسِرَا	عَمَّ وَضَمُّ التَّا لَدَى الخُلْفِ دَرَى

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَغَلَّقَتِ ٱلۡأَبۡوَٰبَ وَقَالَتۡ هَيۡتَ لَكَۚ﴾ [سورة يوسف: 23]، فقد ورد الخُلف عن هشامٍ بقراءة: هئْت"، بضم التَّاء وفتحها[2]، ومعنى ذلك: أي: تهيَّأ لي أمرك؛ لأنَّها ما كانت تقدر على الخلوة معه في كل وقتٍ، وقد يكون المعنى كذلك: حسنت هيَّأتك، ولك على الوجهين بيان، أي أقول لك[3]، وتوجيه ذلك كون الكلمة اسم فعل أمرٍ بمعنى هلمَّ، يجوز فيها البناء على الفتح والضَّم وكلُّها لغةٌ[4]، غير أنَّ الأمر فيه نظرٌ، فمن فتح كان البناء على الفتح تخفيفاً، كقولنا: أين، ومن ضمَّ فمن باب التشبيه ب: حيثُ"، ومن كسر: فعلى أصلِ التقاء الساكنين كجَيْرِ، وفَتْحُ الهاء وكَسْرُها لغتان[5].

---

[1] **701. البيت: ،101** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[2] شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 254.**

[3] شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 391/2**، والهادي، **محيسن، 325/2.**

[4] الحجة، **ابن خالويه، ص: 194**، والموضح، **ابن أبي مريم، 675676/2**

[5] **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 464/6.

المسألة الثانية: القلب المكاني، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[1]:

	وَبَابَ يَيْأَسِ اقْلِبَ ابْدِلْ خُلْفُ هَبْ

ويظهر ذلك في نحو قوله تعالى: ﴿وَلَا تَاْيْـَٔسُواْ مِن رَّوْحِ ٱللَّهِ﴾ [سورة يوسف: 87]، وحيثما يرد، فقد قرأ البزّي بقلب الهمزة إلى موضع الياء، ويؤخّر الياء إلى موضع الهمزة فتصير همزةً ساكنةً، فيبدلها ألفاً، فتصير يايس، واستايسوا ويايسوا، وقرأ كذلك بتحقيق الهمزة[2]، وتوجيه ذلك بالقلب المكاني[3]، كما قالوا: راس وفاس بالألف، والأصل: رأس وفأس بالهمز[4]، ويقول الفارسي: "قلبت العين إلى موضع الفاء فصار استفعل وأصله: استيأس، ثم خفَّف الهمز وإبدالها ألفاً لسكونها وانفتاح ما قبلها، فصار مثل راسٍ وفاسٍ"[5]، وأما وجه تحقيق الهمز على الأصل، وللدَّرس الصوتي الحديث ملحظ اهتمامٍ في التَّوجيه قائمٌ على "الانتقال من البنية العميقة" ييأس" إلى البينة الفوقيَّة "ييس"، أي بسقوط الهمزة مع بقاء حركتها، ويؤدي إلى إيجاد نسقٍ إيقاعيّ بين المقطعين، فوجه المماثلة في هذه الخطوة يتمثَّل في إحداث تناسبٍ في كميَّة هذين المقطعين"[6]، ويظهر الفرق بين القراءتين، وهي القراءة على الأصل: يَئِس، فالفاء ياءٌ، والعين همزةٌ، وقراءة القلب بتقديم العين على الفاء فيقال: أَيِس، وتوجيه ذلك بأنَّ المصدر الذي هو اليَأْس[7].

---

[2] **225. البيت: ،58** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[3] .**94** شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

[4] شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري2/275**، والهادي، **محيسن، 1/233**.

[5] الموضح، **ابن أبي مريم، 2/686**، والحجة، **ابن خالويه، ص: 112**.

[6] سراج القارئ، **ابن القاصح، ص: 562**.

[7] القراءات القرآنية، **سمير استيتسة، ص: 65**.

[1] **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 6/527.

المسألة الثالثة: الزِّيادة بالهمزة وتركها، ويظهر ذلك في قول ابن الجزري[1]:

	ونَنْسَخْ ضُمَّ وَاكَسِرْ مَنْ لَسَنْ خُلْفٍ

وذلك في قوله تعالى: ﴿مَا نَنسَخۡ مِنۡ ءَايَةٍ أَوۡ نُنسِهَا نَأۡتِ بِخَيۡرٖ مِّنۡهَآ أَوۡ مِثۡلِهَآۗ﴾ [سورة البقرة: 106]، فقد قرأ هشام نُنْسِخ، وقرأ: نَنْسَخ[2]، ووجه قراءته بضم النُّون الأولى، وكسر السِّين، مضارع "أنسخ" الرُّباعي، على جعله رباعيّاً من أنسخت الكتاب على معنى: وجدته منسوخاً، مثل: أحمدت الرَّجل، وجدته محموداً، وأبخلت الرَّجل، وجدته بخيلاً، ولا يحسن أن تكون الهمزة للتعدّية، لأنَّ المعنى يتغير ويصير المعنى: ما نسختك يا محمد من آيةٍ، وإنساخه إيَّاها إنزالها عليه، فيصير المعنى: ما ننزل عليك من آيةٍ أو ننسخها نأت بخيرٍ منها، ويؤوَّل المعنى إلى أنَّ كلَّ آيةٍ أنزلت أتي بخيرٍ منها، فيصير القرآن كلُّه منسوخاً، وهذا لا يمكن، لأنَّه لم ينسخ إلّا اليسير من القرآن[3]، وبذلك يكون توجيه قراءة هشامٍ بالعودة إلى أصل الفعل أنسخ في قراءته بضم النُّون وكسر السِّين أو نسخ بفتح النُّون والسِّين.

المسألة الرابعة: التشديد والتخفيف.

التثقيلُ أو التَّشديد مُؤْذِنٌ بالتَّكثير؛ والتَّخفيف هو الأصل[4]، وذكر أنيس أنَّ التَّشديد فيه غلظةٌ تلائم البداوة؛ لأنَّ القبائل البدويَّة تميل إلى شدّة الأصوات[5]، وكلُّ زيادةٍ في المبنى قد يصحبها زيادةٌ في المعنى ما

البيت: طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**[2]

شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 182**.[3]

شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 177/2**، والهادي، **محيسن، 44/2**.[4]

الدُّر المصون، السَّمين الحلبي، 634/4.[5]

في اللَّجات العربيَّة، إبراهيم أنيس، ص: 100.[6]

لم تكن الزّيادة لغرضٍ لفظيٍّ[1]، ولا شكَّ أنَّ العرب عبَّرت عن المعاني بالمبالغة والتَّكثير لزيادةٍ في المعنى وتأكيدٍ عليه، ويظهر ذلك في كلمات عدة، وهي:

أولاً: سعّرت، وهو ما أُسنِد عن ابن الجزري قوله[2]:

وَسُعِّرَتْ مِنْ عَنْ مَدًا صِفْ خُلْفُ غَدْ	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا ٱلْجَحِيمُ سُعِّرَتْ﴾ [سورة التكوير: 12]، فقد قرأ شعبة "سعّرت"، بتشديد العين وتخفيفها[3]، ووجه التَّشديد للمبالغة أو إرادة التَّكثير، ووجه التخفيف على الأصل في الفعل؛ لأنَّها بحارٌ كثيرةٌ، وصحفٌ كثيرةٌ، وجهنَّم طبقاتٌ كثيرةٌ[4]، وأُسندت قراءة التَّخفيف كذلك إلى عليٍّ بن أبي طالبٍ، وقال قتادة: سعَّرها غضب الله تعالى وذنوب بني آدم[5].

ثانياً: "أقتت"، ويظهر ذلك في قول ابن الجزري[6]:

	هَمْزَ أُقِّتَتْ بِوَاوٍ ذَا اخْتُلِفْ
حِصْنٌ خَفَا وَالخِفُّ ذُو خُلْفٍ خَلاَ	

---

[2] **شرح شافية ابن الحاجب**، الإستراباذيّ، 83/1.

[3] **467. البيت**: ،**77** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:** شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 327**.

[5] **النُّويري، 613/2**، والهادي، **محيسن، 336/3**. شرح طيّبة النَّشر،

[6] **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 443/5.

[7] **976. 128، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

ويظهر ذلك في قول الحق: ﴿وَإِذَا ٱلرُّسُلُ أُقِّتَتۡ﴾ [سورة المرسلات: 11]، فقد قرأ ابن جمَّازٍ "وُقِتت" بالواو، وتخفيف القاف، وهو من "الوقت" أيضا، وقرأ: "أقّتت" بالهمز مع تشديد القاف، وهو من "الوقت" أيضا، فأبدلت الواو همزةً[1]، وهما لغتان، والأصل الواو؛ لأنَّه من "الوقت"، ومن همز؛ بسبب الضم، كما قالوا في وجوه: أجوه[2]، غير أنَّ التشديد يدلُّ على التَّكثير، والتَّخفيف يدلُّ على التَّقليل، ولغة الإبدال بالواو هي لغة سفلى مضر[3].

ثالثاً: فتحنا، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[4]:

خُذْهُ كَالاعْرَافِ وحُلْفًا ذُقْ غَدَا	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا نَسُواْ مَا ذُكِّرُواْ بِهِۦ فَتَحۡنَا عَلَيۡهِمۡ أَبۡوَٰبَ كُلِّ شَيۡءٍ﴾ [سورة الأنعام: 44]، وقوله: ﴿وَلَوۡ أَنَّ أَهۡلَ ٱلۡقُرَىٰٓ ءَامَنُواْ وَٱتَّقَوۡاْ لَفَتَحۡنَا عَلَيۡهِم بَرَكَٰتٖ مِّنَ ٱلسَّمَآءِ وَٱلۡأَرۡضِ﴾ [سورة الأعراف: 96]، وقوله: ﴿فَفَتَحۡنَآ أَبۡوَٰبَ ٱلسَّمَآءِ بِمَآءٖ مُّنۡهَمِرٖ﴾ [سورة القمر: 11]، فقد قرأ ابن جمازٍ ورويسٍ بالتَّشديد والتَّخفيف في موضعي: الأنعام والأعراف، وقرأ روحٌ بالتَّشديد والتَّخفيف في موضع "القمر"[5]، وما ذكر قبلاً من توجيه فمفاده هنا متعلقٌ بالمبالغة والتَّكثير أو التَّخفيف والتَّقليل[6].

رابعا: "سجرت"، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[7]:

---

(2) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 325**.

(3) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 2/808**، والهادي، **محيسن، 3/325**.

(4) **المحرر الوجيز**، ابن عطيَّة، 5/418.

(5) **593. البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 90**،

(6) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 327**.

(7) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 2/298**، والهادي، **محيسن، 2/189**.

(8) **983. 129، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

وَخِفُّ سُجِّرَتْ شَذَا حَبْرٍ غَفَا خُلْفًا	

ويظهر ذلك في قول الحقّ: ﴿وَإِذَا ٱلۡبِحَارُ سُجِّرَتۡ﴾ [سورة التكوير: 6]، فقد قرأ رويسٌ بتخفيف الجيم وقرأ بالتَّشديد[1]، وما ذكر قبلاً من توجيه فمفاده هنا متعلقٌ بالمبالغة والتكثير أو التخفيف والتقليل[2].

خامساً: "نزل"، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[3]:

خِفُّ نَزَلْ	إِذْ عَنْ غَلاَ الخُلْفُ

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿أَلَمۡ يَأۡنِ لِلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَن تَخۡشَعَ قُلُوبُهُمۡ لِذِكۡرِ ٱللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ ٱلۡحَقِّ﴾ [سورة الحديد: 16]، فقد قرأ رويسٌ "وما نزل" بتخفيف الزَّاي وقرأ بالتَّشديد[4]، ووجه التَّشديد على المبالغة والتَّكثير، وقراءة التَّخفيف على التَّقليل والفاعل ضميرٌ مستترٌ تقديره: هو، يعود على: "ما" وهو القرآن الكريم، كما قال تعالى: ﴿وَبِٱلۡحَقِّ أَنزَلۡنَٰهُ وَبِٱلۡحَقِّ نَزَلَۗ﴾ [سورة الإسراء: 105]، وما ذكر قبلاً من توجيه فمفاده هنا متعلقٌ بالمبالغة والتكثير أو التخفيف والتقليل[5].

المسألة الخامسة: المؤنث الحقيقي والمجازي

يتردَّد في هذا المبحث التَّأنيث بين الحقيقيّ والمجازيّ. والتَّذكير والتَّأنيث واضحان، فَمَنْ أنَّث فباعتبار اللَّفظ، ومَنْ ذكَّر فباعتبار المعنى[6]، والتَّذكير والتَّأنيث في لغة العرب يخضع لقواعد مستفادةٍ من سَنَن

---

(2) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 327**.

(3) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 579/2**، والهادي، **محيسن، 335/3**.

(4) **943. البيت: ،125** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(5) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 316**.

(6) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 190/2**، والهادي، **محيسن، 296/3**.

(7) **الدُّر المصون**، السَّمين الحلبي، 186/5.

كلامهم، وينتظم بضوابط لا يستقيم الكلام بالخروج عنها، والتَّأنيث على نوعين: حقيقيٌّ، وغيره، فالحقيقيٌّ لا تحذف تاء التأنيث من فعله غالباً، إلاَّ إن فُصِل بين الفعل وفاعله فاصلٌ، وكلَّما كثر الفصل حسن الحذف، والإثبات مع الحقيقيِّ أولى ما لم يكن جمعاً، وأمَّا غير الحقيقيِّ فالحذف فيه مع الفصل أحسن، واسم الجنس يجوز فيه التَّذكير حملاً على الجنس، والتأنيث حملاً على الجماعة: كقولنا: البقر، والمصادر تأنيثها ليس بالتأنيث اللَّازم، فيجوز تذكير ما خرج منها على لفظ المؤنث وتأنيثه[1]، وفي هذه المسألة الآتي:

أولاً: "يسبّح"، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[2]:

يُسَبِحُ صَدَا عَمَّ دُعَا	وَفِيهِمَا خُلْفُ رُوَيْسٍ وَقَعَا

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿تُسَبِّحُ لَهُ ٱلسَّمَٰوَٰتُ ٱلسَّبۡعُ وَٱلۡأَرۡضُ وَمَن فِيهِنَّۚ﴾ [سورة الإسراء: 44]، فقد قرأ رويسٌ "يسبّح" بياء التذكير، وقرأ بالتأنيث[3]، ووجه التَّذكير للفصل بين الفعل والفاعل وهو "السَّماوات" بالجارِّ والمجرور، ولأنَّ تأنيث الفاعل غير حقيقيٍّ، وأمَّا وجه التَّأنيث حملاً على تأنيث لفظ الفاعل وهو "السماوات"[4].

ثانياً: "تأتهم" ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[5]:

يَأْتِهِمُ	صُحْبَةُ كَهْفٍ خَوْفَ خُلْفٍ دَهِمُوا

---

(2) **التذكيروالتأنيث القرآن الكريم،** https://www.islamweb.net/ar/article/187201

(3) **736. 104، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(4) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 256.**

(5) ، والهادي، **محيسن، 2/275. 423** شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 2/**

(6) **784. 109، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

ويظهر ذلك في قول الحق: ﴿أَوَلَمۡ تَأۡتِهِم بَيِّنَةُ مَا فِي ٱلصُّحُفِ ٱلۡأُولَىٰ ١٣٣﴾ [سورة طه: 133]، فقد قرأ ابن وردانٍ بالغيب "يأتهم" بياء التَّذكير، وقرأ بالتَّاء "تأتهم" بتاء التَّأنيث، وهو الوجه الثَّاني لابن وردانٍ[1]، وجاز تذكير الفعل وتأنيثه، لأنَّ الفاعل وهو "بينة" مؤنثٌ غير حقيقيٍّ بياء التَّذكير؛ اعتباراً بمعنى البيان والقرآن، ولعدم حقيقته وللفصل كذلك، وقراءته بتاء التَّأنيث اعتباراً بلفظ بيّنة[2].

ثالثاً: يكون"، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[3]:

يَكُونَ صِفْ خُلْفًا	

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَتَكُونَ لَكُمَا ٱلۡكِبۡرِيَآءُ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَمَا نَحۡنُ لَكُمَا بِمُؤۡمِنِينَ﴾ [سورة يونس: 78]، فقد ورد الخُلف عن شعبة بالتَّذكير والتَّأنيث[4]، وتوجيه الخلف كما ورد في المصادر توجيهاً صرفيًّاً يتعلَّق بتأنيث الفعل مع الفاعل وتذكيره[5]، وهو ما ذكره الباحث قبلاً.

رابعاً: تكن، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[6]:

أَنِّثْ يَكُنْ لِي خُلْفُ مَا	صِبْ ثِقْ

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَإِن يَكُن مَّيۡتَةٗ فَهُمۡ فِيهِ شُرَكَآءُۚ﴾ [سورة الأنعام: 139]، فقد قرأ هشامٌ "تكن" بالتَّاء على تأنيث الفعل، وقرأ "يكن" بالياء على التَّذكير، مع رفع الاسم الذي يليها في الحالين[7]،

---

(2) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 277**.

(3) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 455/2**، والهادي، **محيسن، 54/3**.

(4) **686. 99، البيت:** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(5) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 250**.

(6) الموضح، **ابن أبي مريم، 1192/3**.

(7) **622. البيت:** ، **93** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(8) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 229**.

ووجه تذكير الفعل لأنَّ تأنيث "ميتة" غير حقيقيّ، فهو مجازي التَّأنيث، وأمَّا وجه التَّأنيث للفعل بسبب تأنيث اللَّفظ[1].

خامساً: "يكون"، ويسند ذلك إلى قول ابن الجزري[2]:

يَكُونَ أَنِّثْ دُولَةٌ ثِقْ لِي احْتُلِفْ	وَامْنَعْ مَعَ التَّأْنِيثِ نَصْبًا لَوْ وُصِفْ

ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةَۢ بَيْنَ ٱلْأَغْنِيَآءِ مِنكُمْۚ﴾ [سورة الحشر: 7]، فقد قرأ هشامٌ بثلاثة أوجه: "تكون دولةٌ"، وقرأ "يكون دولةٌ"، وقرأ: يكون دولةً"، ولم يرد عنه تأنيثٌ مع النَّصب، وهو ما عناه ابن الجزري سابقاً بمنع التَّأنيث مع النَّصب[3]، ووجه تأنيث الفعل لتأنيث الفاعل، ووجه التَّذكير لكون الفاعل غير حقيقي التَّأنيث[4].

لعلَّ المبحث السَّابق قد تنوَّعت فيه مذاهب الرُّواة في الأخذ عن شيوخهم وتعدَّدت، وكثرت المسائل فيه أكثر من غيره من المبحثين السَّابقين؛ مما نصل إلى حقيقةٍ مفادها كثرة البنى الصرفيَّة للرُّواة في القراءة، والحرص على تنوُّعها، فالقراءة سنَّة متَّبعة لا يعدل عنها.

---

(2) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 321/2**، والهادي، **محيسن، 221/3**.

(3) **949. البيت: ،125** طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص:**

(4) شرح طيّبة النَّشر، **ابن الجزري، ص: 318**.

(1) شرح طيّبة النَّشر، **النُّويري، 583/2**، والهادي، **محيسن، 280/3**.

النتائج:

تم الانتهاء من هذا البحث ولله الحمد والفضل والمنَّة، وفيما يلي أبرز النَّتائج:

1- تنوَّعت مذاهب الرُّواة في الأخذ عن شيوخهم وتعدَّدت وكثرت البنى الصرفيَّة للرُّواة في القراءة، والحرص على تنوُّعها، فالقراءة سنَّة متَّبعة لا يعدل عنها.

2- تردَّد القرَّاء بين الأخذ بالخُلف في مستواه الصَّرفي أو تركه بناءً على قراءته على شيخه وجرياً على العربيَّة في مستواها الصَّرفي.

3- إنَّ الخُلف في المشتقَّات بين اسم الفاعل والصِّفة المشبَّهة لم ترو عند أحدٍ من القرَّاء باستثناء ما ورد عن ابن عامر عبر راوييه هشامٍ وابن ذكوانٍ.

4- إنَّ الخُلف في المشتقَّات المتمثِّل بين اسم الفاعل واسم المفعول لم يرو عند أحدٍ من القرَّاء باستثناء ما ورد عن شعبة عن عاصمٍ وقراءة أبي جعفر عبر راوييه ابن وردانٍ وابن جمَّازٍ

5- إنَّ منبع الخُلف واردٌ من اتِّساع العربيَّة، وإسهاب اللِّسان العربيّ الذي لم يترك شاردةً ولا واردةً ولا صغيرةً ولا كبيرةً إلاَّ وكتب عنها.

6- إنّ الخُلف في المشتقَّات المتمثِّل بين اسم الفاعل وصيغ المبالغة لم يرو عند أحدٍ من القرَّاء باستثناء ما ورد عن رويسٍ في قراءته على يعقوبٍ، ولم يرد خلفُ آخر في هذا الباب.

7- الدلالة الكلية والمعنى اللُّغوي للخُلف واحد، فلا يتغير المعنى، وهذا ظهر في الجموع، وخاصة جموع التَّكسير التي لم يرد في غيرها خلفٌ.

8- إنَّ المتأمِّل في اخلاف وزن المصدر يلحظ توسُّع الرُّواة فيه في الأخذ عن شيوخهم، فقد ورد الخُلف فيه عن ابن جمَّازٍ في قراءته على أبي جعفرٍ، وقراءة أبي عمرو بين الوقف عليه بالإمالة أو لا، وإن كان ابن الجزري لم يشر إلى هذا الخُلف في قصيدته الموسومة إلَّا أنَّ شرّاح القصيدة أشاروا إلى ذلك، كما ورد الخُلف فيه لهشام في قراءته على ابن عامر وشعبة في قراءته على عاصمٍ.

9- إنَّ استقراء الجموع في المبحث السَّابق يرى أنَّ جلَّ ما ورد من خلف فيه فهو لهشام عن ابن عامر وقراءة أبي جعفر كذلك في الرِّيح والرِّياح، والدِّلالة واحدةٌ وإن كان بونٌ بينهما.

التوصيات

1- يميل الباحث إلى أهمية تكملة هذه الدِّراسة بالبحث في المستوى النَّحوي، ثم المستوى الدِّلالي، إذ سبق هذه الدِّراسة دراسةٌ صوتيةٌ حملت عنوان: ما حمل على اللُغات من خلفٍ لرُواة، ثم كانت هذه الدِّراسة الصرفيَّة.

2- يميل الباحث كذلك إلى إجراء مقارنةٍ بين ما ورد من خلفٍ من طريق الشاطبيَّة للرّاوي عن شيخه، وما ورد من خلفه من طريق طيِّبة النَّشر لمعرفة الالتقاء والافتراق بينهما.

المصادر والمراجع

1- **البدور الزاهرة في القراءات العشر المتواترة**، عبد الفتاح القاضي، دار الكتاب العربي، ط. 1، بيروت، 1981م-1401هـ.

2- **التَّفسير الكبير**، الرَّازي، محمد بن عمر، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط.3، 1420هـ.

3- **الجامع لأحكام القرآن**، القرطبي، محمد بن أحمد، دار الكتب العلمية، ط. 1، بيروت،1988م-1408هـ.

4- **الحجَّة في القراءات السَّبع**، ابن خالويه، الحسين بن أحمد، تحقيق: أحمد فريد اليزيدي، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ط.1، 1999م-1420هـ.

5- **الدُّر المصون في علوم الكتاب المكنون**، السمين الحلبي أحمد بن يوسف بن عبد الدائم، تحقيق: أحمد الخراط، دار القلم، دمشق.

6- **سراج القارئ المبتدي وتذكار المقرئ المنتهي**، ابن القاصح، عثمان بن محمد، دار الصحابة للتراث، طنطا، ط.1، 2004 م-1425هـ.

7- **شرح طيّبة النَّشر في القراءات**، ابن الجزري، أحمد بن محمَّد، تعليق: أنس مهرة، دار الكتب العلمية، بيروت، ط.2، 1420هـ - 2000م.

8- **شرح شافية ابن الحاجب**، الإستراباذيّ، محمد بن الحسن تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد وآخرون، مطبعة حجازي، القاهرة، 1938م.

9- **شرح طيّبة النشر في القراءات العشر**، النُّويري، محمد بن محمد، تحقيق مجدي باسلوم، ط. 1، 2003م-1424هـ.

10- **الصِّحاح تاج العربيَّة وصحاح اللُّغة**، الجوهري، إسماعيل بن حمَّاد، تحقيق: أحمد عطَّار، دار العلم للملايين، بيروت، ط.4، 1407هـ، 1987م.

11- **طيّبة النشر في القراءات العشر**، ابن الجزري، محمَّد بن محمَّد، ضبط وتصحيح: محمَّد تميم الزُّعبي، دار ابن الجزَري، السعوديَّة، 1433هـ، 2012م.

12- **غيث النَّفع في القراءات السَّبع**، الصَّفاقسي، النُّوري بن محمَّد، تحقيق: أحمد الحفيات، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ط.1، 2004م-1425هـ.

13- **فريدة الدَّهر في تأصيل وجمع القراءات العشر**، سالم، محمد، دار البيان العربي، القاهرة، ط.1، 1424هـ، 2003م.

14- **فقه اللُّغة وسرّ العربيَّة**، الثّعالبي، عبد الملك بن محمَّد، تحقيق: عبد الرَّزَّاق المهدي، دار إحيار التُّراث العربي، ط.1، 1422هـ، 2002م.

15- **في اللهجات العربية**، إبراهيم أنيس، مكتبة الأنجلو المصرية، ط.8، 1992م.

16- **القراءات القرآنية بين العربيَّة والأصوات اللُّغوية**، سمير استيتية، عالم الكتب، إربد، 2005.

17- **الكتاب**، سيبويه، عمرو بن عثمان تحقيق: عبد السلام هارون، مكتبة الخانجي، القاهرة، ط.3، 1408هـ - 1988 م.

18- **الكشف عن وجوه القراءات وعللها**، القيسي، مكّي بن أبي طالب، تحقيق عبد الرحيم الطرهوني، دار الحديث، القاهرة، 2007م-1428هـ.

19- **المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز**، ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب تحقيق: عبد السلام محمد، دار الكتب العلمية، بيروت، ط.1، 1422هـ.

20- **المصباح المنير في غريب الشَّرح الكبير**، الفيُّومي، أحمد بن محمد، المكتبة العلمية، بيروت، د.ط، د.ت.

21- **الموضح في وجوه القراءات وعللها**، ابن أبي مريم، نصر بن علي، تحقيق: عمر الكبيسي، الجماعة الخيرية لتحفيظ القرآن، ط. 1، جدة، 1993م-1414هـ.

22- **الهادي شرح طيبة النشر في القراءات العشر**، دار الجيل، محيسن، محمد، بيروت، ط.1، 1417هـ، 1997م.

شبكة المعلومات

1- التذكيروالتأنيث القرآن الكريم،
https://www.islamweb.net/ar/article/187201

2- الفرق بين الريّح والرِّياح، https://albayanalqurany.com/clause/4

The Performances of the Winners and Losers in Contested Mergers

Heba Abed Gazzaz
Department of Finance, Faculty of Economy and Business Administration,
King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia.
E-mail: hagazzaz@kau.edu.sa

Roaa Osama Badkook
Department of Finance, Faculty of Economy and Business Administration,
King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia.
E-mail: rbadkook@kau.edu.sa

Abstract

This paper contributes to the literature by supplying empirical evidence for the post-merger performances of the winners and losers in a sample of contested UK mergers (40 deals between 1990 and 2009). It applies a significant robustness test in the form of the matching criterion of Malmendier et al. (2012) and lays the foundation for exploring the differences between the M&A markets of the US and UK. Moreover, it adopts the misvaluation disaggregation of Rhodes–Kropf et al. (2005). The results reveal that there were no significant differences between the performances of winners and losers in the post-merger period. Moreover, by tracking these firms' activities for the two years following completion, we found that both sets of firms prevented their stock from declining more than if they had not been involved in merger activities.

Key Words: Contested Merger, Misvaluation, Event Study, CAPM and Fama-French.
JEL: G340
Corresponding Author:
Heba Abed Gazzaz
Department of Finance, Faculty of Economy and Business Administration, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia.
E-mail: hagazzaz@kau.edu.sa

1. Introduction

The long-term performance of firms' abnormal returns following an acquisition has received considerable attention in recent decades. Most previous studies—such as those of Franks et al. (1991), Loderer and Martin (1992), Mitchell et al., (2004), Moeller et al. (2005), Cui and Leung (2020), and Kiesel el al. (2023)—have found that the acquiring firm tends to experience negative post-event performance, even five years later. These negative long-run abnormal stock returns for acquiring firms are inconsistent with the hypothesis of an efficient market, where the market slowly adjusts to the announcement of a merger. This likely explains why firms tend to exhibit poor post-merger performance, especially for stock-financed deals. Agrawal et al. (1992), Cakici et al. (1996), Loughran and Vijh (1997), Gregory (1997), and Agrawal and Jaffe (2001) have all supplied evidence for negative abnormal returns for the acquiring firms following a merger. However, according to Gregory (1997) and Sudarsanam and Mahate (2003), the negative phenomenon of post-merger abnormal returns is unaffected by the

characteristics of either the firm or the deal. Indeed, Gregory and Matako (2004) examined such long-run abnormal returns in the UK and confirmed that it shared the same pattern with the US. Gregory and McCorriston (2005), meanwhile, found that firms making acquisitions in different countries show very different post-event performances on average, with returns normally being negative for acquisitions in both the UK and US.

Unlike a short-run analysis of the period following an event, in a long-term study of abnormal returns, it is not so straightforward to calculate the appropriate returns. More specifically, a researcher has to ascertain whether the abnormal returns are due to the merger or other corporate or market developments over a longer period of time and select the most appropriate benchmark for the abnormal returns. Indeed, Gregory et al. (1994), Kennedy and Limmack (1996), and Fama and French (1996) have argued that the choice of benchmark has a significant influence on the scale of the abnormal returns. Furthermore, Gregory (1997) has questioned whether the negative performance reported in previous empirical studies of both UK and US mergers and acquisitions was really negative or simply a result of biased measurements in the analysis. For example, estimating returns based around the time of the announcement may be biased due to price pressures around the time of the merger, any information revealed in the merger bid, or market inefficiencies. Moreover, estimations based on the long-run abnormal returns can be biased due to unobserved differences between merger and non-merger firms and an insufficient adjustment in the market valuation. Thus, due to the lack of a clear counterfactual, it is empirically problematic to evaluate whether an acquiring firm has benefited from a merger or whether its CEO has overbid for the acquisition and therefore diminished shareholder value.

Moreover, bidding firms are a highly select group, and it is challenging to find other clearly comparable firms that can serve as counterfactuals for evaluating a merger's effect on returns. Consequently, we adopted the methodology of Malmendier et al. (2012), as this provides a novel and refined matching criterion that goes beyond the usual factors like industry, size, book-to-market ratio, and other characteristics that are commonly used for firm matching. In a sample of 82 contested US mergers with at least two competing bidders with a significant chance of acquiring the target, these researchers suggested using the losing firm's post-merger performance to represent the counterfactual performance of the winner had it not pursued the merger. They argued that when the competing bidders are similar in the pre-merger period, the post-merger performance of the firm that did not win can be used to calculate the

counterfactual performance of the winner. They found that when the stock returns of the winners and losers in a close contest were significantly similar in the pre-merger period, the winners underperformed the losers by 50% in the post-merger period.[1] They argued that this deviation was driven by stark differences in capital structure following the merger. In other words, the winners had a significantly higher level of leverage than the losers, something that the market may regard as possibly being harmful to the long-term economic health of the firm. Moreover, they also provided evidence about the biases embedded in the existing approaches to measuring abnormal returns after a merger, such as announcement effects, and therefore argued that these approaches fail to capture the negative implications for long-run returns following mergers. Nevertheless, such findings are restricted to contested mergers and cannot be extended to mergers in general.

Relative to the existing empirical approaches for measuring returns following mergers, the above strategy should be more resilient to possible sources of biases and control for many strategic considerations that affect a decision to attempt a takeover and other unobserved sources of selection. It is hard to control for such things with a set of standard financial variables. However, market misvaluation is one potential source of bias. In misvaluation theory, firms that decide to bid for undervalued targets are in a select group with overvalued stock prices. Moreover, the announcement effect of mergers tends to be negative when bidders are buying undervalued (or at least less overvalued) assets (i.e. targets) cheaply using their overvalued stock. In the long term, though, such mergers may well be in the best interests of current shareholders, because had the CEO not used overvalued stock for the acquisition, the stock price may have fallen even further. Moreover, the long-term returns may also be affected by a slow reversal of the overvaluation; see Dong et al. (2006), Shleifer and Vishny (SV) (2003), and Rhodes-Kropf and Viswanathan (RKV) (2004).

The aim of this study is was to investigate whether managers overbid and thus diminished shareholder value in the long term, even after considering misvaluation bias. The methodologies of Malmendier et al. (2012) and Rhodes-Kropf et al. (2005) were applied to a unique sample of contested UK mergers with announcement dates between January 1, 1985 and December

[1] Malmendier et al. (2012) divided their sample into four quartiles based on contest duration, arguing that a long contest (i.e. more than a year) was a strong indication of a close contest.

31, 2009. In a contested merger, at least two bidders must be competing to make an acquisition. The companies that ultimately closed the deal were classified as the "winners", and those that withdrew were deemed the "losers".

This work contributes to the existing literature by providing empirical evidence for the relative performances of winners and losers for a sample of contested UK mergers. More specifically, this study contributes to the literature in three ways: First, it ensures robustness through the Malmendier et al. (2012) matching criterion and lays the foundation for exploring the differences between the US and UK markets. Second, it adopts the misvaluation measure proposed by Rhodes-Kropf et al. (RKRV) (2005), thus allowing a comparison of the valuation levels for the winners and losers, as well as those of different groups. Third, it tracks the activities of the winners and losers for two years following a merger's completion to better assess their post-merger performances.

This work led to four main findings: First, we found that the abnormal returns of the winners and losers were closely aligned prior to the contested merger. In other words, the winners and losers showed similar performances in the months leading up to the merger, something that is consistent with the results of Malmendier et al. (2012) for the US. The returns and other corporate outcomes of a losing bidder can therefore serve as a valid and clear counterfactual for the winner's performance after employing the usual controls and matching criteria. Second, there was no significant difference between valuation levels for non-contested and contested mergers. Furthermore, we found no significant differences between the winners and losers. In other words, they enjoyed similar levels of overvaluation, which agrees with the assumption of Malmendier et al. (2012) that their matching criterion does control for concerns about market misvaluation. Moreover, in contested mergers, both the winners and losers tend to be more overvalued than the targets, and this result is consistent with SV (2003) and RKV (2004). However, we found that the targets in contested mergers are not misvalued, while the targets in non-contested mergers are misvalued. Third, no distinguishable differences were found between the performances of the losers and winners two years after the completion of the merger, regardless of the contest's duration. This differs from the US results reported by Malmendier et al. (2012), where winners outperformed losers in the short-duration quartile by 31.38 to 36.98%, while the winners underperformed the losers by 50% in the long-duration quartile. Finally, the merger activities of

the winners and losers were tracked from the end of the contest to two years after the completion date. In the short-duration sub-sample, the losers were more involved in merger activities than the winning firms, while in the long-duration sub-sample, the losers were less involved in merger activities than the winning firms. This potentially explains the continued correlation between the winners and losers in the post-merger period.

This work is structured as follows: The main assumptions are introduced in the following section, and then the methodology is described in Section 3. The sample and the data-collection procedure are then detailed in Section 4, while section 5 discusses the main empirical results. The final section then supplies the study's conclusions.

2. Main predictions

This study combines the methodology of Malmendier et al. (2012) with that of Rhodes–Kropf et al. (2005) to investigate predictions about financial returns following contested UK mergers. A new matching criterion for close bidding contests was applied to enable an assessment of bidders' returns that can be attributed to the merger. Malmendier et al. (2012) used analysts' expectations to make the assumption that the closer the pre-merger forecasted performance of the competing companies was, the more similar these companies' future performances would have been without the merger. However, such data are not available for public UK firms, so this assumption cannot be applied. Moreover, they also assumed that the closer the abnormal stock returns of the winner and loser were prior to the merger, the more likely that the market expectations for the winner and loser would match in the post-merger period without the merger. They argued that even if these assumptions were not precisely true, they would still expect the winner's performance to more closely resemble the loser's performance in future compared to that of other firms. Thus, to ensure the validity of our new matching strategy, we assume the following:

Prediction 1A: *In a contested merger, the winners and losers have similar characteristics prior to the merger.*

Prediction 1B: *In a contested merger, the winners and losers have similar abnormal returns prior to the merger.*

The argument behind the following assumptions is based on market misvaluation having a significant impact on merger activities. SV (2003) and RKV (2004) both assume that waves of mergers occur when market valuations are relatively high. In other words, when firms are overvalued, they

seek to preserve this temporary overvaluation through mergers. In this vein, Coakely et al. (2010) examined the impact of misvaluation on UK M&As, finding that it drove waves of mergers, with bidders being significantly overvalued and targets being significantly undervalued. Considering that this impact is independent of whether a merger is contested or not, we would assume similar valuation levels between contested mergers and non-contested mergers. Based on the main assumption that the winner and loser showed similar performances prior to the contested merger, we predict that misvaluation biases in a contested merger would be controlled for. In other words, the winner and loser would have similar valuation levels prior to the contest.

Prediction 2A: *The valuation of firms involved in non-contested mergers is, on average, similar to the valuation of firms involved in contested mergers.*

Prediction 2B: *In a contested merger, the winners' overvaluation is, on average, similar to the losers' overvaluation.*

Previous assumptions have indicated that the losing firm's post-merger performance is a plausible counterfactual for benchmarking the winner's post-merger performance. Thus, we can presume that the winner's post-merger performance will differ from the loser's post-merger performance due to the merger activity, with the winner performing better (i.e. creating value) or worse (i.e. destroying value) than the loser.

Prediction 3: *Following a contested merger, the winner's post-merger performance differs from the loser's post-merger performance.*

3. Methodology

To examine whether the CEOs of the acquiring companies made a good decision to acquire a target or not, the losing firm's post-merger performance is used as a counterfactual to represent the performance of the winner had it not completed the merger. In a contested merger, the bidder who completes the merger is classified as the "winner", while any other companies that withdrew are deemed the "losers". Firms withdraw from merger activities for many reasons, such as reconsidering the value of the merger opportunity or being outbid by a competitor. For example, the loser may decide the deal is no longer worth pursuing, or a potential buyer may overestimate its chances of winning a merger and consequently withdraw shortly after the first round of bidding takes place.

The sample was divided into two equal-sized sub-samples based on the duration of the contest (t=0, t=1). For each contested merger, the contest duration starts from the announcement of the earliest bid (t=0) to completion (t=1). Merger contests in the first sample lasted one to five months (short-duration, S1), while in the second sample, contests lasted for longer than five months (long-duration, S2). Empirical tests were performed separately for both the full sample and the sub-samples. Malmendier et al. (2012) conceded that in their short-duration quartile, competing bidders expected synergies from their targets that were very different, so the loser's future performance may not be an appropriate counterfactual for the winner's performance. In contrast, for their long-duration quartile, the competing bidders were more likely to have similar expected synergies, so targets take both bidders seriously due to them being in a close contest. After all, they both survived the contest for a long time, and this better corresponds with the main assumption. Thus, the performances of the winner and loser are more likely to be associated for long-lasting contests, so this is the preferred sub-sample.

3.1. Winner–loser performance prior to a merger

To investigate the performances of the winner and loser in the pre-merger period, their monthly abnormal stock returns for the two years leading up to the merger were compared for both the full sample and the sub-samples.

3.2. Benchmarks for calculating abnormal returns

A key assumption for exploring the correlation between the performances of the winner and loser is the breakdown of stock returns into normal and abnormal returns. Our empirical analysis uses five different standard and widely used benchmarks from the literature to adjust a firm's raw performance and control for differences in both observable and unobservable factors. These benchmarks were used to evaluate the systematic differences in asset prices, as well as the time-varying risk exposure in the winner–loser comparison. An example of this would be changes in market exposure (beta) due to a contested merger, and to control for this, the betas need to be estimated before and after the contest. The difference between the return from a company and the benchmark is called the abnormal return. The process for calculating this for each firm i in contested merger j for each calendar month t is as follows:

- Market returns: $AR_{ijt} = r_{ijt} - r_{mt}$

- Industry returns: $AR_{ijt} = r_{ijt} - r_{ikt}$, where *k* is the industry of bidder *i* based on the Datastream industry classification.

- CAPM adjusted-returns: $AR_{ijt} = r_{ijt} - r_{ft} - {}_{ij}(r_{mt} - r_{ft})$, where r_{ft} is the return on a risk-free security in month *t* and ${}_{ij}$ is estimated by running an ordinary least squares (OLS) regression of the bidder's monthly excess return on the market excess returns separately for the pre- and post-event periods.

- Three-factor Fama–French adjusted returns: $AR_{ijt} = r_{ijt} - r_{ft} - {}_{1ij}(r_{mt} - r_{ft}) - {}_{2ij}smb_t - {}_{3ij}hml_t$, where the parameters ${}_{1ij}$, ${}_{2ij}$and ${}_{3ij}$ are estimated by running a regression of the bidder's monthly excess return on market, size, and book-to-market factors separately for the pre- and post-event periods.

- Carhart four-factor adjusted returns: $AR_{ijt} = r_{ijt} - r_{ft} - {}_{1ij}(r_{mt} - r_{ft}) - {}_{2ij}smb_t - {}_{3ij}hml_t - {}_{4ij}umd_t$, where regressions of the firm's excess return on the four factors, including momentum, are run for the pre- and post-merger periods separately.

The similarity in the winner–loser abnormal returns was estimated through two steps: In the first step, the abnormal performance trend (α_{ij}) and the unexplained residual performance (ε_{ij}) were estimated by running an OLS regression of the bidder's abnormal return on a constant. In other words, the average abnormal return was estimated for each bidder in a contest for the two years prior to the merger contest beginning and for the two years following the conclusion of the contest using the five adjusted benchmarks. In the second step, we ran an OLS regression of the winner's abnormal performance trend (α_{wj}) on the loser's abnormal performance trend (α_{lj}) for the same contest and periods (i.e. pre- and post-merger). These two steps were applied for both the full sample and the duration-based sub-samples for the pre-merger period.

3.2.1. Winner–loser valuations prior to the merger

In this part of the study, the matching criteria were empirically tested to establish whether they were likely to be robust in the face of possible sources of bias, such as market misvaluation. The valuation levels of the winners, losers, and targets prior to non-contested and contested mergers were estimated, and the differences between different groups were examined (i.e. non-contested/contested, targets in non-contested/targets in contested, non-

contested bidders/contested bidders, winners/losers, winners/targets, and losers/targets).

We adopted KRV's (2005) idea that the market-to-book ratio *(M/B)* can be decomposed into mispricing and growth prospects, such that $M/B = [M/V_{LR}] \times [V_{LR}/B]$ in levels or *m-b= (m-v) + (v-b)*, where the lower case letters denote the logarithms of the corresponding variables.[1] The first component (*m-v*) captures the departure of market value from fundamental value (i.e. mispricing), while the second component (*v-b*) provides a measurement of growth prospects.

3.2.2. Winner–loser performances following a merger

The empirical model of Malmendier et al. (2012) was applied in order to estimate winner–loser differences in the two-year event windows either side of the contested merger (*t*=0, *t*=1). Buy-and-hold cumulative abnormal returns (BHARs) were calculated monthly from t=-23 to t=24 separately for each bidder in each contest. BHAR is the difference between the cumulated bidder return and cumulated benchmark return, as expressed in the following equations:

- Cumulating forward:

$$BHAR_{ijt} = \prod_{s=1}^{t} (1 + r_{ijs}) - \prod_{s=1}^{t} (1 + r_{ijs}^{bm}) \qquad (4.1)$$

- Cumulating backward:

$$BHAR_{ijt} = \prod_{s=0}^{t+1} (1 + r_{ijs})^{-1} - \prod_{s=0}^{t+1} (1 + r_{ijs}^{bm})^{-1} \qquad (4.2)$$

The dependent variable is the buy-and-hold cumulative abnormal return for bidder *i* in contest *j*, while *t* and *s* indicate the period in event time, r_{ijs} is the bidder's stock return in the monthly period *s*, and r_{ijs}^{bm} is the benchmark return in the same monthly event time period *s*. The variable *t* represents the months relative to each contest, such that *t*=0 indicates the start of the month for the first bid (i.e. the start of the contest) and *t*=1 indicates the start of the month when the deal was completed (i.e. the end of the contest). Moreover, the five benchmarks discussed earlier (market, industry, CAPM, three-factor model,

[1] See RKRV (2005) for further explanation and discussion.

and four-factor model) were used, and benchmark returns were subtracted from bidder returns in the same calendar period.

In order to estimate differences in the post-merger abnormal returns of winners and losers with respect to the pre-merger period, and therefore perform a statistical test of the merger's effect, the following piecewise linear regression was applied:

$$CAR_{ijt} = \alpha_0 + \alpha_1 W_{ijt} + \alpha_2\, t + \alpha_3 t.W_{ijt} + \alpha_4 Post_{ijt} + \alpha_5 Post_{ijt}.W_{ijt} + \alpha_6 t.Post_{ijt} + \alpha_7 t.Post_{ijt} W_{ijt} + \gamma_j + \varepsilon_{ijt} \quad (4.3)$$

Where W_{ijt} is a dummy variable indicating whether bidder *i* won merger contest *j*, *t* is a variable counting event time, and $Post_{ijt}$ is a dummy variable indicating whether period *t* is in the post-merger window. The vector γ_j is a full set of contest-related fixed effects and adjusts for all fixed characteristics in each contest, while ε_{ijt} is the standard error term.

This specification has some attractive features: First, it allows different levels of performance before and after the contested merger (α_0 ,$\alpha_4 Post_{ijt}$) to be analysed and identify any differences in winner–loser performance levels before and after a merger ($\alpha_1 W_{ijt}$,$\alpha_5 Post_{ijt}.W_{ijt}$). Moreover, it allows us to establish two separate linear time trends for before and after the merger ($\alpha_2 t$,$\alpha_6 t.Post_{ijt}$) and see if the winner deviates from these trends before and after the merger ($\alpha_3 t.W_{ijt}, \alpha_7 t.Post_{ijt}W_{ijt}$). Finally, the specification keeps the contest dummies γ_j and controls for possible serial correlation and any correlation between winners and losers due to overlapping event periods by clustering the standard errors by contest *j*.

Second, when using this methodology, two statistical tests can be performed. The rationale behind the key assumption is that the winner's abnormal performance trend prior to a contest correlates with the matched loser's abnormal performance, and this can be examined by testing whether $\hat{\alpha}_3$=0, where $\hat{\alpha}_3$ is the trend difference between winner and loser before the merger. Moreover, the causal effect of a merger at *t*=24 (i.e. the long-term performance difference between the winner and loser) can be evaluated by testing whether $[\hat{\alpha}_1\ \hat{\alpha}_5\ 23.(\hat{\alpha}_3\ \hat{\alpha}_7)] = 0$, where $\hat{\alpha}_1$ is the average level of difference between the winner's and loser's prices prior to the merger contest. This has been included in the equation, even though winner–loser differences are normalised to zero for the month in which the contest begins, because the regression does not measure $\hat{\alpha}_1$ to be precisely equal to zero, so the post-

merger differences would be misstated if $\hat{\alpha}_1$ were not included. Meanwhile, $\hat{\alpha}_5$ is the differential jump in stock prices for winners, relative to losers, over the contest's duration. The sum of $\hat{\alpha}_3$ and $\hat{\alpha}_7$ is multiplied by the number of post-merger periods. The reason for including a parameter to measure pre-merger differences in the test equation is to enable the total slope of the post-merger trend to be measured rather than the incremental trend shift. Moreover, $\hat{\alpha}_7$ captures the shift in the trend differences between the winner and loser for the period two years after the merger.

4. Data

4.1 The construction of the contested merger sample

Unique data for contested UK mergers were sourced from Security Data Corporation's (SDC) Mergers and Acquisitions (M&A) database. This SDC database includes all M&A deals in the world, both for private and public transactions, but this study focused on public bids because this helped identify bidders who had the most serious intentions to acquire a target. For each deal, the SDC provides the deal number for each bid, the nation, company type, announcement date, and the effective or withdrawal date. It also provides information as to whether an offer is a tender offer; whether the proposed payment method was cash, stock, or other; and whether the attitude of the takeover was hostile or friendly. The objective of this study was to investigate the winner's and loser's performances before and after a merger, and as such, the following initial inclusion criteria were applied to the SDC database:

- An announcement date between January 1, 1985 and December 31, 2009.
- Both the acquiring (i.e. winning) and target firms should be UK companies.
- The acquiring firm should be a public company.
- There were at least two bidders for the merger (i.e. it was contested).

After imposing the above inclusion criteria, the SDC database yielded a total of 224 contested M&A deals in the UK between January 1, 1985 and December 31, 2009. Table 1 illustrates the process for filtering the final sample.

Table 1
Sample construction

Sample selection criterion	No. Deals	No. Bidders
Initial sample of contested mergers	-	224
Completed/unconditional status	97	209
Winners/losers from the UK	71	150
Winners/losers are public firms	50	103
Unrepeated bids by the same bidders for the same target	50	103
Winner is not an ultimate parent	50	103
No missing stock returns data [-23,+24]	40	82

This table summarises the makeup of the contested merger sample. The initial sample included all bids where the number of competing bidders was greater than one, the acquirer was a UK public firm from the SDC M&As database, and the bid was submitted between January 1, 1985 and December 31, 2009. The final sample of contested deals was selected based on the following criteria: completed and successful bids identify the winner in the contested deal, the winner and loser are UK public firms, bids by the same competing firms for the same target are not repeated, the winner is not an ultimate parent firm, and the stock returns for both the winners and losers are available for the two-year windows around the merger contest.

In this initial dataset, some deals had more than three bidders competing for the same target. In order to identify the winning and losing firms in our sample, only completed unconditional bids were included, with the firm that ultimately completed the merger being classified as the winner. To identify the "losers" in each contested merger, the SDC's "competing bid deal code" was used to track each bidder that had failed to win the merger and ultimately withdrawn from the process. This process yielded 209 bidders, with there being 97 winners and 112 losers. Some deals were excluded because the competing bidders were not UK firms, resulting in 71 contested deals remaining with 150 bidders, of which 71 were winners and 79 were losers.

Furthermore, the sample was further reduced by excluding losers if they were private, owned by government or an investor group, a joint venture, mutually-owned, a subsidiary, or had an undefined status from the SDC. This was achieved in practice by restricting losers to just public firms. Some 32 deals were excluded because the statuses of competing bidders did not satisfy the final criterion, resulting in 50 deals involving 103 bidders, with 50 winners and 53 losers.

In order to compare the valuation paths of the winners and losers, stock prices needed to be available for the period around each contest's duration. This meant that the number of deals sharply decreased to 34 deals with 70 bidders when a window of -/+3 years around the merger contest was considered. Instead, the available stock prices for a window of -/+2 years around the contest were downloaded [*t*-23 to *t*+24] from Datastream, because this meant the number of deals only dropped to 40 with 82 bidders, of which 40 were winners and 42 were losers. In the final sample, most contests had one winner and only one loser, with only two contests having two losers.

Finally, the data for the 40 contested deals from the SDC were matched to the corresponding financial and accounting information from Datastream using the available SEDOL (Stock Exchange Daily Official List) company identifier and Datastream codes. Datastream was used to obtain the holding period stock returns, the value-weighted index as a proxy for the market portfolio, and the industry index returns. Moreover, the one-month Treasury bill rate (RF), the Fama–French three-factor returns (MKTRF, SMB, and HML), and the momentum factor returns (UMD) were also obtained from the University of Exeter's database.[1]

Malmendier et al. (2012) set many criteria to ensure that the winners and losers were more likely to be similar prior to the merger and thus satisfy the main assumption of their empirical work. Likewise, all bids that were classified as contested were checked to ensure that they were in fact for the same target, as well as make sure that the winner was not the ultimate parent firm of the target. Moreover, repeated bids by the same bidders were excluded, and we considered just the announcement date of the first bid.

[1] A. Gregory, R. Tharyan and A. Huang, "The Fama-French and Momentum Portfolios and Factors in the UK", 2009, University of Exeter, available at: http://xfi.exeter.ac.uk/researchandpublications/portfoliosandfactors/

The event time variable *t* represents the months relative to each contest. For each contested merger, we regarded the start of the month with the earliest bid in the contested merger as *t* = 0, the start of the preceding month as *t* -1, the start of the month before that as *t* -2, and so on. In the other direction, we regarded the start of the month in which the contest ended as *t* = +1, the start of the following month as *t* = +2, and so on. The contest duration spanned from the announcement of the earliest bid to the completion of the deal [*t*=0 to *t*=1]. The return at *t* = 1 therefore indicates the overall performance over the contest's duration and the market reaction at the initial announcement. The final sample comprised 3,936 event–time observations over a -/+2 year window around 40 contested deals.

4.2 Data analysis

Table 2 presents the descriptive statistics for the winners, losers, and deal characteristics.

Table 2
Summary statistics

	Mean	Median	SD	N	(*diff*)
Panel A: Winner characteristics					
Total assets [m]	3348.94	648.40	12976.62	37	0.57
Sales [m]	169.16	42.80	344.01	27	0.78
Market value [m]	1403.94	625.47	2148.55	40	0.22
Book value [m]	635.96	229.90	816.13	37	0.84
Market-to-book	2.74	1.86	2.75	37	0.27
Market leverage	0.14	0.10	0.13	37	0.95
Book leverage	0.24	0.19	0.19	37	0.87
Return on assets	0.06	0.06	0.05	37	0.56
Return on equity	0.14	0.15	0.14	37	0.43
Earnings price ratio	0.10	0.11	0.07	37	0.56

Panel B: Loser characteristics					
Total assets[m]	4172.88	282.48	10869.75	37	-
Sales [m]	188.51	25.37	389.84	23	-
Market value [m]	2011.95	196.07	4166.44	42	-
Book value [m]	974.56	85.71	2172.71	37	-
Market-to-book	3.45	2.37	4.31	37	-
Market leverage	0.13	0.10	0.11	37	-
Book leverage	0.24	0.20	0.21	37	-
Return on asset	0.04	0.06	0.10	37	-
Return on equity	0.13	0.17	0.26	37	-
Earring price ratio	0.10	0.10	0.15	36	-
Panel C: Deal characteristics					
Deal value 4 weeks prior t [m]	389.59	102.25	828.81	24	-
Deal value at t [m]	1607.12	211.88	6083.53	40	-
Tender offer%	82.50	100.00	38.48	40	-
Hostile%	12.50	0.00	33.49	40	-
Target shares acquired by the bidder%	96.73	100.00	8.46	35	-
Stock only%	16.67	0.00	38.35	18	-
Cash only%	40.91	0.00	50.32	22	-
Multiple bidders	2.05	2.00	0.22	40	-

Contest duration [days]	156.40	150.50	100.61	40	-

This table gives the summary statistics for the characteristics of the winners, losers, and deals. Panels A and B give the summary statistics for the winners and losers, respectively, namely total assets, sales, market value, and book value of equity. Market-to-book is the ratio of market value to book value. Market leverage is the long-term debt divided by the sum of the long-term debt and market value. Book leverage is the long-term debt divided by the sum of long-term debt and book value. Return on assets is the ratio of net income to total assets. Return on equity is the ratio of net income to total shareholders' equity. Earnings price ratio is the earnings before inters and tax divided by the market equity. Panel C gives the summary statistics for the deals' characteristics, where the deal value is the dollar value of the winning bids four weeks prior to the contested merger. Tender offer is a dummy variable indicating the tender offer as a percentage. Hostile is a dummy variable indicating a hostile bidder attitude as a percentage, while the next row gives the percentage of the targets' shares that have been acquired by the winners. This is followed by percentages for when the method of payment is stock alone and cash alone. Multiple bidders indicates the number of competing bidders for the same target, while contest duration gives the number of days from the month-start before the earliest bid to the month-start of the merger's completion. "(*diff*)" denotes the *p*-value for testing the hypothesis that there is no difference between the winners' and losers' median H(0): winner – loser =0.

The accounting information obtained from the balance sheet and time series data (*MV*) was associated by moving three months ahead of the contest's commencement to allow time for the accounting information to be published for public access. Where a contest began before the market received year-end financial accounting information, the merger announcement was combined with that firm's accounting information from the previous available financial year. The Datastream industry classifications were used for each firm in a contested merger, and it was found that 41% of competing bidders operated in the consumer goods and services industries, 32% were from "other industrials", and none worked in the oil and gas industry.

The characteristics of winners and losers were compared by applying a two-sided test for the median using the Wilcoxon test. The null hypothesis was that the difference between the winner and the loser was zero, and indeed, no significant differences between the winner and loser(s) were found in the

observable characteristics prior to a contest. This can be seen in the final column, thus providing an initial indication that the losers may well serve as a sufficient counterfactual for the winners. It also supports Hypothesis 1A's prediction that the winners and losers have similar characteristics prior to a merger.

Comparing the deal characteristics of contested mergers with non-contested mergers, there are no significant differences. For the contested mergers, more than 80% were "friendly tender" takeovers, and the bidder acquired more than 90% of shares in the target. In addition, we found about 41% of the contested mergers used cash as the main payment method. In our sample, most contested mergers involved only two bidders, with just two mergers involving three bidders competing for the same target.

Nevertheless, there was a remarkable difference between non-contested and contested mergers in terms of duration: The average duration for a contested merger was 156 trading days in our sample, which is almost three times longer than it was in single bidder situations (an average of 53 trading days based on 15,917 merger deals). For the US sample of Malmendier et al. (2012), the average duration for a contested merger was 285 trading days, which is again about three times longer than it was for single bidder mergers (65 trading days based on 25,166 merger deals).[1] Thus, the time that elapses from the announcement of a merger to its completion is much less when the merger is not contested, with deals typically taking longer to complete in the US compared to the UK.

5. Empirical results

5.1 Winner–loser performances prior to the merger

The winners' and losers' pre-merger alphas and residuals were estimated through an OLS regression of the pre-merger abnormal returns for each bidder on a constant, and this represented the first step. Next, an OLS regression was run for the winners' pre-merger alphas along with the matched pre-merger alphas of the losers, and the results of this are given in Table 3.

[1] See Betton et al. (2008).

Table 3
Comparing the abnormal returns of winners and losers before the merger (alpha)

	Pre-merger			Post-merger
	Full sample	S1	S2	Full sample
Panel A: Market returns				
Coefficient	0.37***	0.40	0.36**	0.23***
Se	0.11	0.24	0.13	0.08
R^2	0.22	0.13	0.29	0.16
N	40	20	20	40
Panel B: Industry returns				
Coefficient	0.41***	0.38*	0.42***	0.22***
Se	0.11	0.21	0.14	0.08
R^2	0.27	0.15	0.34	0.18
N	40	20	20	40
Panel C: One-factor model returns				
Coefficient	0.48***	0.46***	0.48***	0.30***
Se	0.08	0.15	0.10	0.09
R^2	0.49	0.34	0.57	0.23
N	40	20	20	40
Panel D: Three-factor model returns				
Coefficient	0.40***	0.32***	0.42***	0.36***
Se	0.07	0.11	0.11	0.10

R^2	0.43	0.33	0.45	0.24
N	40	20	20	40
Panel E: Four-factor model returns				
Coefficient	0.42***	0.26***	0.55***	0.33***
Se	0.08	0.09	0.12	0.09
R^2	0.44	0.32	0.55	0.24
N	40	20	20	40

Correlations between the winners' and losers' abnormal returns were calculated in two steps. In the first step, we estimated the averages (α_{ij}) for each bidder's abnormal returns by regressing the abnormal returns on a constant, with this being done separately for the two years prior to the merger and the two years after the merger. In the second step, we run an *OLS* regression for the mean of the winners' abnormal returns on the mean of the matched losers' abnormal returns. We used five benchmarks to measure the performance of abnormal returns: market returns $r_{ijt} - r_{mt}$; industry returns $r_{ijt} - r_{ikt}$, where k is the bidder's industry index (FI); CAPM adjusted returns $r_{ijt} - r_{ft} - {}_i(r_{mt} - r_{ft})$; three-factor adjusted returns $r_{ijt} - r_{ft} - {}_{1i}(r_{mt} - r_{ft}) - {}_{2i}smb_t - {}_{3i}hml_t$ and four-factor adjusted returns $r_{ijt} - r_{ft} - {}_{1i}(r_{mt} - r_{ft}) - {}_{2i}smb_t - {}_{3i}hml_t - {}_{4i}umd_t$. We divided the pre-merger sample into two equal sub-samples based on contest duration. S1 represents the shorter contests lasting between one and five months, while S2 represents the longer contests lasting more than five months. Panels A to E give the resulting coefficients for each benchmark for the full sample and the sub-samples prior to the merger. The last column reports the coefficients for the post-merger period. The asterisks *, **, and *** denote significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

The alphas of the winners and losers were found to be highly correlated in the months leading up to the merger, regardless of the benchmark used to calculate the abnormal returns, and this is in line with Hypotheses 1B. Indeed, while the abnormal returns of the winners and losers were not statistically divergent in the full sample, when the sample was divided into two equal sub-samples based on contest duration, this correlation tended to be closer in the sub-sample of longer contests (i.e. close contests), which is our preferred sub-

sample, than it was in the sub-sample of shorter contests. More specifically, the R^2 was 40% higher in the sub-sample of longer contests than it was in the shorter contest sub-sample.

The final column gives the winner–loser correlation in the post-merger period, showing that in this period, the alphas of the winners and losers were still highly significant, regardless of the benchmark used. Nevertheless, the coefficients in the post-merger period were significantly lower than they were pre-merger, so we tested whether the pre-merger abnormal returns were greater than the post-merger abnormal returns. The null hypothesis was that there was no difference between the pre-merger returns and post-merger returns for the full sample. This was a one-tail test, thus implying that the pre-merger abnormal returns were greater than the post-merger abnormal returns, and it was indeed found that a bidder's pre-merger abnormal returns tended to be about 2–3% higher than post-merger abnormal returns. The null hypothesis was therefore rejected at the 1% and 5% significance levels, regardless of the benchmark used to calculate the abnormal returns. The *t*-values for each benchmark are listed below:

- Market benchmark ($t = 1.95$)
- Industry benchmark ($t = 2.14$)
- One-factor benchmark ($t = 2.07$)
- Three-factor benchmark ($t = 2.90$)
- Four-factor benchmark ($t = 2.95$)

Malmendier et al. (2012) excluded deals when a bidder was classified as a "white knight" by the SDC, arguing that they lack *ex ante* similarity with the other bidders. For a couple of the deals in our sample, the acquirer was a "white knight", but these did not negatively affect the sample. It was found that in the full sample, the winners' and losers' pre-merger performances were correlated (0.33, $t = 2.33$), as they also were in the long-duration sub-sample (0.36, $t = 2.06$), while the coefficient was insignificant for the short-duration sub-sample (0.24, $t = 0.78$). The correlation was therefore stronger when not excluding deals involving a white knight.

Moreover, the winners and losers pre-merger residuals were estimated through an OLS regression of the pre-merger abnormal returns for each bidder on a constant, and this represented a first step. Next, an OLS regression of the winner's residuals on the residuals of the matched loser in the same deal was then run, and the results of this are given in Table 4.

Table 4
Comparing the abnormal returns of winners and losers before the merger (residual)

	Pre-merger			Post-merger
	Full sample	S1	S2	Full sample
Panel A: Market returns				
Coefficient	0.35***	0.35**	0.35***	0.45***
SE	0.08	0.13	0.11	0.08
R^2	0.20	0.18	0.23	0.23
N	960	480	480	960
Panel B: Industry returns				
Coefficient	0.15***	0.12**	0.17	0.15**
SE	0.06	0.06	0.10	0.06
R^2	0.04	0.03	0.06	0.03
N	960	480	480	960
Panel C: One-factor model returns				
Coefficient	0.26***	0.26**	0.25**	0.36***
SE	0.07	0.11	0.10	0.08
R^2	0.12	0.11	0.14	0.15
N	960	480	480	960
Panel D: Three-factor model returns				
Coefficient	0.21***	0.19*	0.23***	0.29***
SE	0.06	0.10	0.08	0.08
R^2	0.08	0.06	0.11	0.09
N	960	480	480	960

Panel E: Four-factor model returns				
Coefficient	0.21***	0.19**	0.24***	0.28***
SE	0.06	0.08	0.08	0.08
R^2	0.08	0.06	0.12	0.09
N	960	480	480	960

The winner–loser correlations for abnormal returns were calculated in two steps: In the first step, we estimated the residual (ε_{ij}) for each bidder as the difference between the abnormal returns and the average abnormal returns (α_{ij}), with this being done separately for the two years prior to the merger and the two years after the merger. In the second step, we ran an *OLS* regression for the residual of the winner's abnormal return on the residual of the matched loser's abnormal return. We used five benchmarks to measure the abnormal returns performance: market-adjusted returns $r_{ijt} - r_{mt}$; industry-adjusted returns $r_{ijt} - r_{ikt}$, where k is the bidder's industry index (FI); one-factor adjusted returns $r_{ijt} - r_{ft} - {}_i(r_{mt} - r_{ft})$; three-factor adjusted returns $r_{ijt} - r_{ft} - {}_{1i}(r_{mt} - r_{ft}) - {}_{2i}smb_t - {}_{3i}hml_t$ and four-factor adjusted returns $r_{ijt} - r_{ft} - {}_{1i}(r_{mt} - r_{ft}) - {}_{2i}smb_t - {}_{3i}hml_t - {}_{4i}umd_t$. We divided the pre-merger sample into two equally sized sub-samples based on contest duration. S1 represents the shorter contests lasting one to five months, while S2 represents the longer contests lasting more than five months. Panels A to E show the resulting coefficients for each benchmark for the pre-merger full sample and the sub-samples. The last column reports the coefficients for the post-merger period. The asterisks *, **, and *** denote significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.The results reveal a positive and statistically significant correlation between the performances of the winners and losers. However, we found no significant correlation between the winner's and loser's residuals in the long-duration sub-sample when using the industry returns benchmark. Moreover, we found that the significant coefficients in the post-merger period were slightly higher than those in the pre-merger period, so we tested whether there was a statistical difference between the pre-merger residuals of the winners/losers and their post-merger residuals. No significant differences were found between those groups regardless of the benchmark used.

The main notable observation for the pre-merger period was that winners and losers in close contests show similar performances in the months leading up

to a merger, which is consistent with the pre-merger results of Malmendier et al. (2012). This provides a second line of support for the main assumption that a loser's post-merger performance can serve as a valid counterfactual for the winner's post-merger performance after a lengthy contest.

5.2 Contested versus non-contested valuations prior to the merger

The industry classification can be used to calculate misvaluation at the sector level. Table 5 reports the 29-year time-series average values for each of the 12 industry classification schemes, as supplied by Fama and French on their website, for calculating the fundamental value.

Table 5
Time series average of the yearly regressions results (1981–2009)

$$m_{it} = \alpha_{0it} + \alpha_{1it}\, b_{it} + \varepsilon_{it}$$

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
$E(\hat{\alpha}_0)$	0.22	0.40	1.17	1.54	1.38	2.64	2.38	0.58	0.93	1.38	2.60	2.07
	0.53	0.99	0.67	0.73	1.02	0.71	1.47	0.81	0.69	0.89	0.44	0.33
$E(\hat{\alpha}_1)$	1.02	1.00	0.93	0.90	0.93	0.82	0.87	0.74	0.97	0.96	0.80	0.86
	0.05	0.10	0.06	0.06	0.09	0.07	0.13	0.07	0.06	0.09	0.04	0.03
R^2	0.86	0.77	0.73	0.82	0.79	0.63	0.86	0.67	0.79	0.77	0.73	0.75

This table presents the time series averages for the coefficient estimates of *OLS* cross-section regressions for each of Fama and French's 12 industry classifications from 1981 to 2009. All non-merger and merger firms were included. These regressions used natural logs of market value *(Datastream: MV)* and book value *(Datastream: WC03501).* The subscripts *j* and *t* denote industry and year respectively. The variable *E* ($\hat{\alpha}_0$) is the time-series average of the constant term for each regression. The variable *E* ($\hat{\alpha}_1$) is the time-series

average of the book value coefficient from the valuation regressions, and the numbers below the average point estimates are the time-series average of the standard error. The variable R^2 is the time-series average of the coefficients of determination for each industry. Lower-case letters (i.e. m_{it}, b_{it}) indicate the logarithms of market (M) and book value (B).

Every competing bidder in the sample was matched with its respective year and industry classification based on the four-digit SIC code given by the SDC to estimate its misvaluation based on all firms listed on the London Stock Exchange with the necessary data. The misvaluations were as in logarithmic values but for easy empirical interpretation, we reported the results as levels. More specifically, when the value is equal to one, there is no misvaluation, while values of less or more than one indicate undervaluation or overvaluation, respectively. Table 6 shows the results of decomposing the market-to-book values into misvaluation components and growth prospect components for the non-contested and contested samples over the 2000–2009 period.

Table 6
Non-contested and contested valuations before the merger

	Non-contested	Contested	Non-contested / Contested	Target in non-contested / Target in contested	Non-contested bidder / Contested bidder
M/B	3.59***	3.57**	0.017	-0.41	0.83
	(5.34)	(2.31)	(0.014)	(-0.23)	(0.49)
M/V	1.77***	1.49**	0.281	0.11	0.71
	(3.68)	(2.12)	(0.91)	(0.38)	(1.41)
V/B	1.86***	1.95***	-0.091	-.0023	-0.19
	(18.86)	(4.44)	(-0.42)	(-0.0049)	(-0.79)

We report misvaluation by decomposing *M/B* into two components: *M/V* and *V/B*. The data comprised contested and non-contested firm-level observations for the 2000–2009 period. We give the absolute misvaluations of different

groups of firms, namely contesting firms as a whole (i.e. targets, winners, and losers) and non-contesting firms as a whole (bidders and targets). In addition, we also give the relative misvaluation between non-contesting and contesting firms as a whole, non-contested and contested bidders (winners and losers), and targets involved in non-contested and contested mergers. The *t*-statistics are reported in parentheses, while the asterisks *, **, and *** denote significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

We found that firms involved in non-contested or contested mergers were significantly overvalued, with the difference between non-contested and contested merger valuations being statistically insignificant (*t*-statistic=0.91). This supports Hypothesis 2A, which predicted that the valuation of firms involved in non-contested merger is, on average, similar to that of firms involved in contested mergers. Finally, we also looked for any differences between non-contested mergers (i.e. only one bidder) and contested mergers for both the winners and losers. What is more, we also investigated whether there was any difference between the target firms involved in non-contested mergers and those involved in contested mergers. However, we found no significant differences in the valuations of either bidders or targets based on whether the merger was non-contested or contested.

5.3 Winner–loser valuations prior to the merger

The notion that losing bidders serve as a valid counterfactual for winning bidders is based on the assumption that the winner and losers in a contested merger showed similar performances prior to the merger. Under this assumption, we would also expect these competing bidders to have similar levels of overvaluation. Table 7 reports the valuation levels for the firms involved in contested mergers in order to empirically test whether this matching strategy controls for misvaluation in contested mergers. Note that this does not rule out the effect of a misvaluation as a motivating factor for M&As.

Table 7
Misvaluation in contested mergers

Winner	Loser	Winner / Loser	Target	Winner / Target	Loser / Target

Panel A: Full ample						
M/B	3.44***	3.08***	.35	2.01	1.42	1.07
	(3.01)	(5.32)	(0.39)	(1.45)	(1.33)	(1.34)
M/V	1.97***	1.77***	.203	1.05	.92***	.71***
	(3.56)	(4.15)	(0.62)	(0.34)	(2.90)	(2.60)
V/B	1.64***	1.81***	-.161	1.82***	-.18	-.018
	(5.73)	(5.94)	(-0.92)	(3.81)	(-0.74)	(-0.07)
Panel B: S1						
M/B	3.79*	3.53***	.252	2.99	.792	.54
	(1.90)	(3.64)	(0.16)	(1.31)	(0.37)	(0.32)
M/V	1.71**	1.76***	-.051	1.13	.58*	.63*
	(2.42)	(3.24)	(-0.14)	(0.43)	(1.37)	(1.64)
V/B	1.84***	1.98***	-.147	2.08**	-.24	-.091
	(4.52)	(4.14)	(-0.49)	(2.55)	(-0.52)	(-0.19)
Panel C: S2						
M/B	3.07***	2.66***	.41	1.26	1.81**	1.40**
	(3.16)	(4.38)	(0.54)	(0.75)	(2.45)	(2.74)
M/V	2.25**	1.77**	.47	.99	1.26***	.78**
	(2.67)	(2.67)	(0.86)	(-0.063)	(2.54)	(2.37)
V/B	1.44***	1.64***	-.20	1.62***	-.174	.022
	(4.02)	(4.77)	(-1.14)	(3.34)	(-0.81)	(0.10)

We report misvaluation by decomposing *M/B* into two components: *M/V* and *V/B*. The data comprises 82 firm-level contested observations (40 winners and 42 losers) listed on the SDC and Datastream for the 1985–2009 period. Panels A, B, and C give the absolute misvaluations of the winner and losers in the full sample and the sub-samples based on contest duration (short duration S1, long duration S2). The *t*-statistics are reported in parentheses, while the asterisks *, **, and *** denote significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

As predicted by misvaluation theories, bidding firms are absolutely overvalued (e.g. Dong et al., 2006; SV, 2003; RKRV, 2005). More specifically, in the long-duration sub-sample, the winners were overvalued by 1.25 (*t*-statistic = 2.67), while the losers were overvalued by 77 (*t*-statistic = 2.67). Moreover, in the same sub-sample, winning firms' long-term fundamental values were found to be significantly higher (44% with *t*-statistic = 4.02) on average than their book values in the year prior to the merger, while for the losing firms, this increase was even higher (64% with *t*-statistic = 4.77). This suggest that the winning firms had poorer long-run growth prospects on average, which is in line with the US-based findings of RKRV (2005). However, no significant differences were found between the winners' and losers' valuation levels regardless of the sub-sample considered, indicating that the matching strategy does indeed control for misvaluation biases in contested mergers UK and supporting Hypothesis 2B, which predicted that in a contested merger, the overvaluation for winners and losers tends to be similar on average.

Previous studies have argued that target firms tend to be either slightly overvalued or absolutely undervalued, but we found no evidence to suggest that the targets in contested mergers are misvalued. This is not the case with non-contested mergers according to the findings of RKV (2004) and Coakely et al. (2010). Furthermore, we investigated the differences in the valuation levels between the winners and targets and between the losers and targets separately. We found a significant difference in the last two columns, implying that both the winners and losers were more overvalued than the targets firms, regardless of the contest-duration sub-sample considered, which is in the line with the findings for non-contested mergers.

5.4 Winner–loser performances in the post-merger period

From the perspective of market expectations, the more that the winners and losers share similar performances and other characteristics prior to the contest, the more similarly they should have performed later had the merger

not happened. After comparing the abnormal returns and checking for similarities between the winners and matched losers prior to the contested merger, as well as for valuation levels between the bidders prior to the merger, the buy-and-hold abnormal returns following the merger contest were examined. This was done to estimate the returns to the acquiring company's shareholders due to the merger, thus allowing us to see whether the winner may have performed better if they had not completed the merger or if indeed the management made the right decision to acquire the target when the market was overvalued.

Table 8 presents the estimation results for regression equation (4.3), which allowed us to investigate two aspects. First, the validity of our identifying assumption for winners and losers involves testing whether $\hat{\alpha}_3$ differs from zero, where $\hat{\alpha}_3$ is the trend difference between the winner and loser before the merger. Second, it allowed us to assess the effect of the merger on the acquiring firm's long-run abnormal returns according to the following equation: $\hat{\alpha}_1 + \hat{\alpha}_5 + 23(\hat{\alpha}_3+\hat{\alpha}_7)$. As mentioned earlier, $\hat{\alpha}_5$ is the shift in the winner–loser performance difference during the contest, while $(\hat{\alpha}_3+\hat{\alpha}_7)$ captures the differences in the pre-merger and post-merger performance trends, with this being multiplied by 23 to get the total difference, if indeed there was any, two years after the merger's completion (t =23).

Table 8
Winner–loser differences in long-run, buy-and-hold abnormal returns

Dependent variables	BHAR(Market)		BHAR(Industry)		BHAR(CAPM)		BHAR(FF3)		BHAR(FF4)	
Sup-samples	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Winner (α_1)	-.207 (.219)	-.362 (.237)	-.234 (.215)	-.359 (.235)	-.249 (.234)	-.425 (.245)	.043 (.180)	-.056	.189 (.291)	-.171

								(.402)		(.308)
Period (α_2)	-.012 (.010)	-.026 (.020)	-.007 (.009)	-.021 (.021)	-.008 (.011)	-.027 (.022)	.011 (.008)	-.006 (.027)	.022 (.015)	-.011 (.024)
Winner × period (α_3)	.008 (.010)	.014 (.011)	.009 (.010)	.012 (.011)	.010 (.010)	.017 (.011)	-.003 (.007)	-.001 (.020)	-.011 (.013)	.006 (.015)
Post-merger (α_4)	-.234 (.287)	-.824 (.507)	-.296 (.301)	-.757 (.522)	-.226 (.350)	-.958 (.551)	.025 (.342)	-.441 (.625)	.224 (.444)	-.423 (.563)
Winner × post-merger (α_5)	.383 (.266)	.618 (.368)	.470 (.271)	.603 (.367)	.506 (.293)	.699 (.385)	.285 (.272)	.309 (.540)	.174 (.375)	.3099 (.475)
Period × post-merger (α_6)	.009 (.011)	.034 (.022)	.012 (.012)	.031 (.023)	.009 (.013)	.038 (.024)	-.003 (.012)	.309 (.029)	-.013 (.018)	.017 (.025)
Winner × period ×	-.016	-.023	-.019	-.022 (.015)	-.021	-.026	-.009	-.008	-.002	-.010

post-merger (α_7)	(.011)	(.015)	(.011)		(.011)	(.016)	(.010)	(.025)	(.016)	(.020)
Contest fixed effects	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Merger effects	-.002	.058	.018	.055	.004	.066	.052	.056	.055	.041
Merger effects: *p*-value	0.956	0.388	0.658	0.416	0.923	0.307	0.199	0.347	0.212	0.505
R^2	0.197	0.266	0.162	0.261	0.215	0.281	0.208	0.206	0.218	0.219
N	1920	2016	1920	2016	1920	2016	1920	2016	1920	2016

This table gives the winner–loser differences in the long-term abnormal performance for each sub-sample based on contest duration (short duration S1, long duration S2). The dependent variable in the piecewise regression is the buy-and-hold abnormal return, normalized to zero at the month when the contest began (at *t =0*) and computed as $BHAR_{ijt} = \prod_{s=1}^{t} (1 + r_{ijs}) - \prod_{s=1}^{t} (1 + r_{ijs}^{bm})$ going forward in event time, and as $BHAR_{ijt} = \prod_{s=0}^{t+1} (1 + r_{ijs})^{-1} - \prod_{s=0}^{t+1} (1 + r_{ijs}^{bm})^{-1}$ going backward, where *i* denotes the bidder, *j* the contest, *t* the event month, and *bm* the benchmark portfolio. We used five benchmarks to measure the abnormal returns performance: market returns, industry returns, one-factor adjusted returns, three-factor adjusted returns, and four-factor adjusted returns. The interaction terms in this model are as follows: Winner (W_{ijt}) is a dummy indicating whether bidder i was a winner in merger contest j. Period (t) is a variable counting event time. Post-merger ($Post_{ijt}$) indicates whether period t is in the post-merger window. The mergers' effects are reported as the long-run winner–loser differences in *CAR* at t = 24 by estimating $[\hat{\alpha}_1\ \hat{\alpha}_5\ 23.(\hat{\alpha}_3\ \hat{\alpha}_7)]$ for each contest duration sub-sample. Standard errors (in parentheses) are clustered by

contest, while asterisks *, **, and *** denote significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

Although the preferred sub-sample is the long-duration one, the results for the short-duration sub-sample are also given for the sake of completeness. Each regression was estimated for all five measures of abnormal performance. It was found that the $\hat{\alpha}_3$ coefficient is always statistically insignificant, which agrees with the previous results reported in Table 3 and supports Hypothesis 1B, which asserts that winners' and losers' returns are not statistically distinguishable in the 24 months leading up to the merger. These results are consistent with the US-based results of Malmendier et al. (2012).

Surprisingly, we found that the estimated coefficients for a merger's effect were statistically insignificant for the two-year period after the merger's completion, so the performances of the winners and their matched losers remained similar. This finding contradicts Hypothesis 3, which posits that a winner's post-merger performance differs from that of a matched loser. Moreover, this similarity in performance between winners and losers was observed in both the long-duration and short-duration sub-samples. These results are inconsistent with the US results of Malmendier et al. (2012), who divided their sample into four quartiles. They found that losers significantly outperformed winners by 50% over the longest durations (Q4), with there also being insignificant differences between winners and losers in the two middle quartiles (Q and Q3). In addition, they found a reversal of the trend in the shortest-duration Q1. They argued that in the short-duration quartile, the winner gains the most from a merger, while in the longest-duration quartile Q4, the ex ante gains from the merger are more likely to be split equally between the winner and loser. However, the estimates for Q1 to Q3 are not critical because the losers did not closely compete with the winner in the merger contest, so different combinations of winning and losing bidders influence the causal effect.

Finally, Table 9 reports the results of estimating regression equation (4.3) using the cumulative abnormal returns (CAR) as the dependent variable, and these can be used to verify the results in the post-merger period as a robustness test.

Table 9
Winner–loser differences in long-run cumulative abnormal returns

Dependent variables	CAR(Market)		CAR(Industry)		CAR(CAPM)		CAR(FF3)		CAR(FF4)	
Sub-sample	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Winner (α_1)	-0.015	0.069	0.021	0.071	0.092	0.144	-0.078	-0.066	-0.035	-0.049
	(0.105)	(0.101)	(0.110)	(0.099)	(0.134)	(0.110)	(0.154)	(0.165)	(0.183)	(0.140)
Period (α_2)	-0.005	0.004	-0.011	0.0002	-0.010	0.004	-0.021	-0.007	-0.021	-0.007
	(0.004)	(0.006)	(0.005)	(0.006)	(0.006)	(0.008)	(0.007)	(0.009)	(0.009)	(0.008)
Winner × period (α_3)	0.003	-0.003	0.001	-0.002	-0.001	-0.006	0.005	0.003	0.003	0.003
	(0.004)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.006)	(0.007)	(0.007)	(0.006)
Post-merger (α_4)	0.222	0.026	-0.083	-0.089	0.074	-0.037	-0.446	-0.242	-0.530	-0.153
	(0.308)	(0.195)	(0.296)	(0.202)	(0.382)	(0.214)	(0.410)	(0.263)	(0.470)	(0.266)

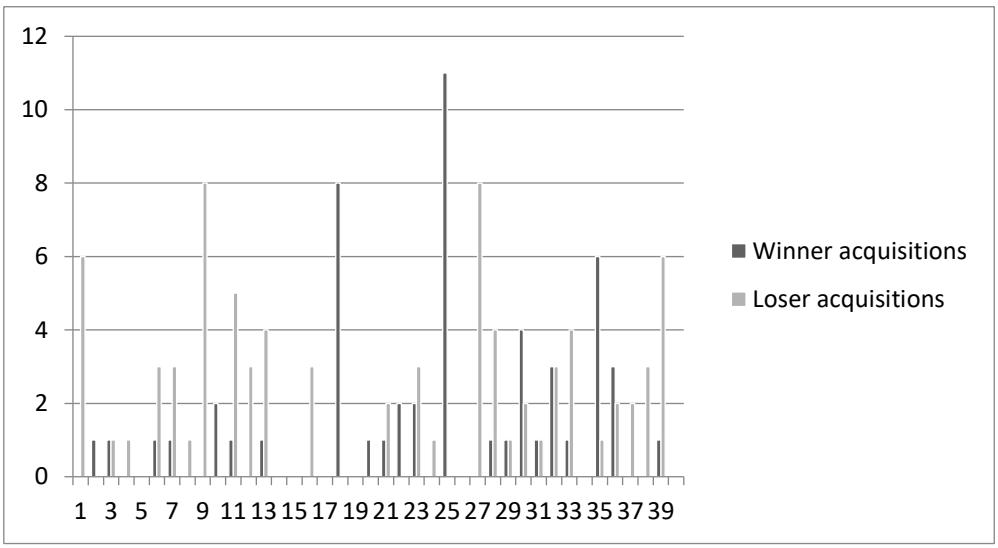
Winner × post-merger (α_5)	-0.079	0.053	-0.061	0.051	-0.110	-0.019	0.134	0.160	0.135	0.075
	(0.253)	(0.223)	(0.226)	(0.218)	(0.298)	(0.216)	(0.289)	(0.224)	(0.344)	(0.224)
Period × post-merger (α_6)	-0.007	-0.003	0.005	0.004	0.001	0.002	0.020	0.011	0.023	0.008
	(0.011)	(0.009)	(0.011)	(0.009)	(0.138)	(0.009)	(0.015)	(0.011)	(0.018)	(0.011)
Winner × period × post-merger (α_7)	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001	-0.002	0.002	-0.008	-0.006	-0.008	-0.003
	(0.010)	(0.010)	(0.008)	(0.009)	(0.011)	(0.009)	(0.011)	(0.009)	(0.013)	(0.009)
Contest fixed effects	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Merger effects	-0.061	0.050	-0.041	0.053	-0.056	0.038	-0.005	0.026	0.0002	0.021
Merger effects: p-value	0.227	0.225	0.377	0.216	0.283	0.365	0.890	0.499	0.996	0.572
R^2	0.379	0.173	0.370	0.149	0.447	0.226	0.463	0.252	0.451	0.275

N	1920	2016	1920	2016	1920	2016	1920	2016	1920	2016

This table reports the winner-loser differences in long-run abnormal performance for each sub-sample based on contest duration (short duration S1, long duration S2). The dependent variable in the piecewise regression is cumulative abnormal returns, normalized to zero at the month when the contest began (at t=0) and computed as $CAR_{ijt} = \sum_{s=1}^{t} (r_{ijs} - r_{ijs}^{bm})$ going forward in event time and as $CAR_{ijt} = \sum_{s=0}^{t+1} (r_{ijs} - r_{ijs}^{bm})$ going backward, where i denotes the bidder, j the contest, t the event month, and bm a benchmark portfolio. We used five benchmarks to measure the abnormal returns performance: market returns, industry returns, one factor-adjusted returns, three-factor adjusted returns, and four-factor adjusted returns. The interaction terms in this model are as follows: Winner (W_{ijt}) is a dummy indicating whether bidder i was a winner in merger contest j. Period (t) is a variable counting event time. Post-merger ($Post_{ijt}$) indicates whether period t is in the post-merger window. The mergers' effects are reflected in the long-run winner–loser differences in CAR at t = 24 by estimating $[\hat{\alpha}_1\ \hat{\alpha}_5\ 23.\ (\hat{\alpha}_3\ \hat{\alpha}_7)]$ for each contest-duration sub-sample. Standard errors (in parentheses) are clustered by contest, while asterisks *, **, and *** denote significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.We found that from the beginning of the contest to two years after the merger's completion, the winner's CAR was similar to that of the loser over the same period. In other words, regardless of how the abnormal returns were measured, the results revealed no significant differences in post-merger performance for both the long-duration and short-duration sub-samples.

Thus, the winners' and losers' activities over the two years after completing the deal were tracked to investigate any similarities between the winners' and losers' performances in the post-merger period. Figure 1 plots the number of target firms that were acquired by the winners and losers two years after a contested merger was completed.

Figure 1
Winners' and losers' merger activities in the two years after the contest ends



This figure illustrates the frequency distribution of merger activity in terms of the number of targets that were successfully acquired by either the winners or losers in the two years following the completion date of the contested merger.

We can see from the graph that the losers show more spikes than the winners do when the number of acquired targets is greater than two. We found that the losing firms were involved in more merger activities than the winners, with average values of 1.95 and 1.35, respectively.

In other words, while the losing bidders might have lost that particular contest, they generally went on to successfully acquire other targets over the period from t=1 to t=24. These activities were also checked for the short-duration (S1) and the long-duration (S2) sub-samples. On the one hand, for the short-duration sub-sample (S1), the losers were more involved in merger activities than the winners, with average values of 2.88 and 0.7, respectively. On the other hand, for the long-duration sub-sample (S2), the losers were less involved in merger activities than the winners, with average values of 1.2 and 2, respectively. This contrasts with the findings of Malmendier et al. (2012), who found that winners outperformed losers in their short-duration quintile (Q1), while we found no significant difference between the performances of

winners and losers in our short-duration sub-sample. This may be because the losers were more involved in other mergers than the winners in the two years following the completion of the particular contest. Moreover, they found that losers outperformed winners in the long-duration quintile (Q4), whereas we found that the performances of winners and losers remained similar in our long-duration sub-sample. This may be due to the losers being less involved in other mergers, compared to the winners, in the two years after a contest concludes. This phenomenon could explain why losing firms still perform at a similar level to the winners in the post-merger period, regardless of the contest's duration.

6. Conclusions

This study evaluated firms' returns after mergers to investigate whether a bidding firm's managers enhanced or eroded shareholder value in the long term based on a novel dataset of 40 contested UK mergers between 1985 and 2009. This was achieved by following the methodologies of Malmendier et al. (2012) and Rhodes–Kropf et al. (2005). In a contested merger, at least two bidders compete for the same target, with both having a significant chance of acquiring the target. We found that the abnormal returns of the winners and losers were not statistically different, which is consistent with the findings of Malmendier et al. (2012) for the US. These results therefore support the notion of using a losing firm's performance as a counterfactual for the winner's performance. Moreover, due to using the market-to-book equity ratio breakdown of Rhodes–Kropf et al. (2005), we found that firms involved in non-contested or contested mergers were significantly overvalued on average. Using the losers' returns as a counterfactual also helped control for concerns about market misvaluation, because they had similar levels of pre-contest overvaluation, which is in line with the main assumption of Malmendier et al. (2012). However, we found that both winners and losers are more overvalued than their targets in contested mergers, which is in line with the misvaluation theories of SV (2003) and RKV (2004).

Moreover, by using the post-merger performance of a loser to estimate what the winner's performance would have been had it not won the contest, no significant differences were found between the winners' and losers' performances in the post-merger period regardless of the contest's duration. This departs from the US-based findings of Malmendier et al. (2012), who found that winners outperform losers in their short-duration quintile, while the winners underperform losers by 50% in their long-duration quintile. Finally, on tracking the activity of winners and losers for two years following

the completion date, we found that in the short-duration sub-sample, the losers tended to be more involved in merger activities than the winners. In the long-duration sub-sample, meanwhile, the winners were more involved in merger activities than the losing firms, which helps explain the continued similarities in post-merger performances between the two groups. Indeed, they both prevented their stock from declining even more than if they had not acquired the undervalued targets, something that is inconsistent with the US-based results of Malmendier et al. (2012).

Bibliography

Agrawal, A., Jaffe, J.F., 2001. The post-merger performance puzzle. Advances in Mergers and Acquisitions 1, 7-41.

Agrawal, A., Jaffe, J.F., Mandelker, G.N., 1992. The post-merger performance of acquiring firms: a re-examination of an anomaly. Journal of Finance 47, 1605-1621.

Betton, S., Eckbo, B.E., Thorburn, K., 2008. Corporate takeovers In Eckbo, E. (Ed.). Handbook of corporate finance: empirical corporate finance (North Holland/Elsevier) 2, 291–430.

Cakici, N., Hessel, C., Tandon, K., 1996. Foreign acquisitions in the United States: effect on shareholder wealth of foreign acquiring firms. Journal of Banking and Finance 20, 307-329.

Cui, H., and Leung, S. C. M. (2020). The long-run performance of acquiring firms in mergers and acquisitions: Does managerial ability matter?. Journal of Contemporary Accounting & Economics, 16(1), 100185.

Dong, M., Hirshleifer, D., Richardson, S., Teoh, S.H., 2006. Does investor misvaluation drive the takeover market? Journal of Finance 61, 725-762.

Fama, E.F., French, K.R., 1996. Multifactor explanations of asset pricing anomalies. Journal of Finance 51, 55-84.

Franks, J., Harris, R., Titman, S., 1991. The postmerger share-price performance of acquiring firms. Journal of Financial Economics 29, 81-96.

Gregory, A., 1997. An examination of the long run performance of UK acquiring firms. Journal of Business Finance and Accounting 24, 971-1002.

Gregory, A., Matatko, J., 2004. Biases in estimating long run abnormal returns and conditional measures of performance: the evidence on takeovers re-examined. Unpublished paper, University of Exeter.

Gregory, A., Matatko, J., Tonks, I., Purkis, R., 1994. UK directors' trading: the impact of dealings in smaller firms. Economic Journal 104, 37–53.

Higson, C., Elliott, J., 1998. Post-takeover returns: the UK evidence. Journal of Empirical Finance 5, 27-46.

Kennedy, V., Limmack, R., 1996. Takeover activity, CEO turnover, and the market for corporate control. Journal of Business Finance and Accounting 23, 267-285.

Kiesel, F., Klingelhöfer, N., Schiereck, D., & Vismara, S. (2023). SPAC merger announcement returns and subsequent performance. European Financial Management, 29(2), 399-420.

Loderer, C., Martin, K., 1992. Post-acquisition performance of acquiring firms. Financial Management 21, 69-79.

Loughran, T., Vijh, A.M., 1997. Do long-term shareholders benefit from corporate acquisitions? Journal of Finance 52, 1765-1790.

Malmendier, U., Moretti, E., Peters, F.S., 2012. Winning by losing: evidence on the long-run effects of mergers, Working Paper,NBER,Cambridge, MA.

Mitchell, M., Pulvino, T., Stafford, E., 2004. Price pressure around mergers. Journal of Finance 59, 31-63.

Moeller, S.B., Schlingemann, F.P., Stulz, R.M., 2005. Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring-firm returns in the recent merger wave. Journal of Finance 60, 757-782.

Rhodes–Kropf, M., Robinson, D.T., Viswanathan, S., 2005. Valuation waves and merger activity: the empirical evidence. Journal of Financial Economics 77, 561-603.

Rhodes-Kropf, M., Viswanathan, S., 2004. Market valuation and merger waves. Journal of Finance 59, 2685-2718.

Shleifer, A., Vishny, R.W., 2003. Stock market driven acquisitions. Journal of Financial Economics 70, 295-311.

Sudarsanam, S., Mahate, A.A., 2003. Glamour acquirers, method of payment and post-acquisition performance: the UK evidence. Journal of Business Finance and Accounting 30, 299-342.