



ISSN-L:2707-742X

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

مجلة علمية دورية محكمة / شهرية (فصلية مؤقتاً) تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم
المجلد (3) العدد (23) جهادي الأخرى 1446هـ / ديسمبر 2024م

A scientific, periodical, monthly (temporarily quarterly) journal published by the Arabian Peninsula Center for
Research and Evaluation; Volume (3), Issue (23), Jumada Al-Akhirah 1446 AH / December 2024 AD



<https://doi.org/10.56793/pcra221323>



(وجعلناك من سائر بني آدم)



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

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)





Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches (JAPCEHR)

ISSN: 2707-742X

<https://doi.org/10.56793/pcra221323>

<https://apcfra.com/showpaper/40>

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

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

المجلد (3) العدد (23) جمادى الآخرة/ 1446 هـ- ديسمبر/ 2024 م

Volume (3), Issue (23), Jumadaa Alakhira/ 1446 AH - December /2024

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

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

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

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

Chairman of the editorial board

Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah

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

رئيس هيئة التحرير

أ. د. فهد صالح قاسم مغربه

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس
مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Editorial manager

Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi

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

مدير التحرير

أ.م.د. منصور صالح العبدى

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

Assistant Editorial Director

Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi

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

مساعد مدير التحرير

أ.م.د. مبروك صالح السوداني

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

Editorial secretary

**Engineer/ Amat Al-Salam Fahd Saleh Al-
Maamari**

سكرتيرة التحرير

مهندسة/ أمة السلام فهد صالح المعمرى

Members of the editorial board

أعضاء هيئة التحرير

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

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

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

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة: العدد (23) جمادى الآخرة/ 1446هـ - ديسمبر/ 2024م وتضمن (5) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية- تنوعت موضوعاتها وأماكنها؛ قيم الأول جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص، وتتبع الثاني تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية؛ بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً، وقدم الثالث تصوراً مقترحاً للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان، فيما استقصى الرابع مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين (دراسة تفسيرية)، وأخيراً بحث الخامس أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة، وكما يتبين من العناوين؛ فقد تناولت الأبحاث موضوعات مهمة جمعت بين التدريبية والتربوية والاقتصادية، كما تضمنت مراجع وتوصيات إبداعية؛ إضافة إلى ما تميزت به من حداثة مراجعها والجودة العالية في إخراجها وتنسيقها، وتنوع مصادرها ومشاركة باحثات وباحثين من ثلاث دول عربية.

وبهذه المناسبة نتقدم بوافر التحية ممزوجة بجزيل الشكر وبالغ الامتنان؛ للباحثين والباحثات الذين شاركوا وساهموا بأبحاثهم القيمة ضمن هذا العدد؛ من كل من جمهورية السودان ومن الجمهورية اليمنية، والمملكة العربية السعودية، والشكر موصول لأسرة التحرير من المحكمين والإداريين؛ لجهودهم الرائعة في التحكيم والتنسيق، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء؛ كما نؤكد للباحثين حرصنا في هيئة تحرير المجلة على تمثل الأبحاث إضافة جديدة في مجالها، وبذلك فقد تم التأكيد على أن تكون غالبية المراجع بعد 2022، باستثناء البحوث الدينية والأدبية، وكل ذلك يأتي في إطار رؤية وتوجهات طاقم المجلة للارتقاء بالبحوث والباحثين من نطاق التداول المحدود وصولاً إلى العالمية، كما نود أن نشير إلى أن المتوسط الكلي لنتيجة فحص الاستتال لأبحاث العدد فقط (10.6%)، وهو مؤشر على أصالة البحوث، وأنها تمثل إضافة حقيقية في مجالها، وهو ما يعزز الاستفادة من البحث.

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

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمرى

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research	شروط وقواعد النشر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221323).	مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث المجلة (https://doi.org/10.56793/pcra221323).
<p> General Conditions: The journal publishes studies and research on the conditions of science and its recognized steps. According to the following:</p>	<p> الشروط العامة: تنشر المجلة الدراسات والأبحاث التي تتوافر فيها شروط العلمي وخطواته المتعارف عليها. وفقاً للآتي:</p>
1 The subject of the research should be within the terms of reference of the journal (educational and human).	1 أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).
2 The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	2 التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.
3 The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	3 البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.
4 The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	4 التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.
5 Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	5 الالتزام بقواعد البحث العلمي: توثيق المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.
6 The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	6 تنظم المجلة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنية.
The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	7 يتحمل الباحث كامل المسؤولية القانونية عن المحتوى الذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبر عن وجهة نظر المركز / المجلة.
N  Publishing rules, procedures and conditions:	م  قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:
1 The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	1 يجب ألا يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملاحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.
2 The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	2 الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحوياً وإملائياً ولغوياً.
3 The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	3 عدد كلمات الدراسة (9,000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.
4 The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	4 عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و 250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3-5 كلمات.
5 The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	5 يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:

6	When submitting the research, individual spacing is taken into account, leaving margins of (2.5 cm) on all sides (top - bottom - right - left).	يراعي عند تقديم البحث التباعد المفرد مع ترك هوامش مسافة (2.5 سم) من جميع الجهات (أعلى - أسفل - يمين - يسار).	6
7	The type of font adopted in research, whether in Arabic or English, is Sakkal Majalla. The font size for main headings is (16), for subheadings (14) bold, for the rest of the texts (14) normal, for tables and figures (12) normal, and for the summary and margins size (12) normal.	نوع الخط المعتمد في الأبحاث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية هو Sakkal Majalla، حجم خط العناوين الرئيسية (16) وللعناوين الفرعية (14) غامق، ولباقي النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	7
8	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (18) and be accurate and expressive of the content of the research.	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (18) ويكون دقيقاً ومعبّراً عن محتوى البحث.	8
9	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقاً لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	9
10	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOI) added to the references available.	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOI) للمراجع التي تتوفر عليها.	10
11	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	11
12	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	12
13	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcfra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة (https://apcfra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	13
14	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال 24 ساعة.	14
15	The researcher is notified to pay the fees (\$100). And for Yemenis (\$50) or an apology with a statement of reasons.	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم (\$100) دولاراً أمريكياً، ولليمنيين (\$50) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	15
16	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5-7) أيام.	16
17	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	17
18	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	18
19	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	19

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

 To communicate with the journal:

للتواصل مع المجلة: 

All correspondence should be directed to: The editor-in-chief of the journal
Prof. Dr. Fahd Saleh Qasem
.Maghrabah

.Republic of Yemen - Sana'a

Phone: the international code (00967).

Tel. 01-381947

Mobile + WhatsApp (00967 -

771196665/ 00967715474947

Website: <https://www.apcfra.com>

Email: apcra.org@gmail.com

Or direct download via the website:

<https://apcfra.com/sendpaper>

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس هيئة
تحرير المجلة

الأستاذ الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربه.

الجمهورية اليمنية- صنعاء.

الهاتف: المفتاح الدولي (00967). هاتف

01- 381947

الموبايل+ واتس (00967- 771196665/

00967715474947

الموقع الإلكتروني:

<https://www.apcfra.com>

البريد

الإلكتروني: apcra.org@gmail.com

أو التحميل المباشر عبر الموقع:

<https://apcfra.com/sendpaper>

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ- ز	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
25 - 1	جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص أ.م.د/ ناجي حسين ناجي الشريف The quality of the Training programs Offered by Najran University to improve trainees' performance in the government and Private sector Co.Prof. Naji Hussein Naji Al Sharif	231
50 - 26	تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية: بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً 1-أ.م.د/ الطاهر أحمد محمد علي، 2-د.برعي بابكر محمود، 3-د.هالة ابو القاسم فضل الله، 4-د.بثينة جمال الدين تميم The Impact of Banking Services Automation on Customer Satisfaction and Loyalty to Commercial Banks: The Case of Sudan's National Omdurman Bank 1-Co.Prof. Eltahir Ahmed Mohammed Ali., 2-Dr.Buraie Babiker Mahmoud., 3-Dr.Hala Abu Elgasem fadlla., 4-Dr.Buthayna Gamal Eldeen Tamim	232
75 - 51	تصور مقترح للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان الباحثة/ سارة إبراهيم الفاضل إبراهيم A proposed framework for electronic performance in tax institutions to achieve tax justice and economic development in the Red Sea State, Republic of Sudan Researcher/ Sara Ibrahim Elfadil Ibrahim	233
100 - 76	مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين (دراسة تفسيرية) د/ أحمد قايد علي اللهبي Justifications for Interpreting Words with Their Possible Meanings According to Interpreters (An Interpretive Study) Dr. Ahmed Qaid Ali Al-lahabi	234
-101 125	أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة 1-أ.م.د/ يوسف مناها الأمين، 2- د.محمد صلاح الدين حسنين، 3- د.إنعام مصطفى المصطفى The Impact of Total Quality Management on Enhancing Competitive Advantage in Some Emerging Saudi Universities 1-Co Prof. Yousif Monaha Alameen., 2-Dr. Mohamed Salah-Eldin Hassanein., 3-Dr. Anaam Moustafa Elmoustafa	235

جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص⁽¹⁾

The quality of the Training programs Offered by Najran University to improve trainees' performance in the government and Private sector

Co.Prof. Naji Hussein Naji Al Sharif

Associate Professor of Educational Administration and Leadership ||
Department of Administrative Sciences || Applied College || Najran
University

Email: marabyem@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0008-2008-560X> || Phone: 00966556508354

أ.م.د/ ناجي حسين ناجي الشريف

أستاذ الإدارة والقيادة التربوية المشارك || قسم العلوم الإدارية ||
الكلية التطبيقية || جامعة نجران

Abstract: This study aimed to evaluate the quality of training programs offered by Najran University to enhance the performance of trainees in the public and private sectors from their perspectives. It also examined the influence of variables such as gender, participation method, sector ownership, and experience on their responses. The researcher employed a descriptive survey methodology and utilized a questionnaire consisting of 52 items distributed across two domains. The questionnaire was administered to a random sample of 588 trainees. Results revealed that Domain 1: Quality of Training Programs achieved an average score of 4.29. Among the sub-dimensions, *Trainer Competence* ranked highest with an average of 4.41, followed by *Program Objectives* (4.36), *Program Content* (4.32), *Training Methods* (4.21), all rated as "very high quality." *Trainee Evaluation* came last with an average of 4.14, rated as "high quality." Domain 2: Acquired Professional and Personal Skills achieved an overall average of 4.21. The sub-dimension of *Professional Skills* scored 4.23 ("very high quality"), followed by *Personal Skills* at 4.19 ("high quality"). Statistically significant differences were observed at ($\alpha \leq 0.05$) in participants' perspectives on both domains based on gender (favoring males) and participation method (favoring online training) for the first domain, *Training Program Quality*. No significant differences were found regarding sector ownership or experience. Based on the findings, the researcher recommended continuous improvement and development of training programs and suggested further complementary studies on the topic.

Keywords: training quality, professional skills, personal skills, trainer competence, trainee evaluation.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص من وجهة نظر المتدربين وأثر متغيرات (الجنس، طريقة المشاركة، ملكية القطاع، الخبرة) في إجاباتهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة من (52) عبارة، موزعة على مجالين، تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (588) متدرِّباً ومتدربة، وبينت نتائج أن المجال 1: جودة البرامج التدريبية جاء بمتوسط (4.29)، أما الأبعاد فأعلىها: كفاءة المدربين بمتوسط (4.41) ثم أهداف البرامج (4.36) فمحتوى البرامج (4.32) فأساليب التدريب (4.21) وجميعها بجودة (كبيرة جداً)، وأخيراً: تقييم المتدربين (4.14) وبجودة (كبيرة)، فيما حصل المجال 2: المهارات المهنية والشخصية المكتسبة على متوسط عام (4.21)، أما الأبعاد: فجاءت المهارات المهنية بمتوسط (4.23) بتقدير (كبيرة جداً)، ثم الشخصية (4.19) وتقدير (كبيرة). كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين وجهات نظر العينة في المجالين تبعاً لمتغير النوع ولصالح (الذكور)، وتبعاً لمتغير المشاركة بالدورات (حضورية، عن بعد) في المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية ولصالح (عن بعد)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (ملكية القطاع، الخبرة)، بناء على النتائج أوصى الباحث بالاستمرار في تحسين جودة البرامج وتطويرها، كما اقترح دراسات مستقبلية مكتملة في الموضوع. الكلمات المفتاحية: الجودة في التدريب، المهارات المهنية، المهارات الشخصية، كفاءة المدربين، تقييم المتدربين.

¹ التوثيق للاقتباس (APA): الشريف، ناجي حسين ناجي. (2024). جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (23)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213231>

1-المقدمة.

يعد تطوير قدرات الموظفين في القطاعين العام والخاص من أهم الجوانب التي تهتم بها الجامعات كونها تمثل أحد مصادر التمويل لبرامجها وتطبيقاً لرسالتها وتحقيقاً لأهدافها، ويعد تدريب الموظفين أحد أدوات التطوير الأساسية التي تمكن الجامعة من تحقيق أقصى قدر من الانتاجية والتميز والمنافسة. إذ إن للتدريب دوره البارز في رفع مهارات وقدرات الأفراد والمؤسسات، وبالتالي بلوغ الجامعة أهدافها المبتغاة بكل كفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى كون التدريب أداة أساسية لتأهيل وتطوير الأفراد في مختلف المجالات.

ولتحقيق هذه الأهداف تجمع دراسات (الحمدان، 2015؛ السعودي والعنيزات، 2016؛ الثبيتي، 2021؛ راضية وبوزبدة، 2021؛ اللصاصمه، 2021) على تأثير التدريب في تطوير وتحسين أداء العاملين، إضافة إلى أنه يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرائق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة (العتيبي، 2015) ويعتبر هذا من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات في تأهيل الموظفين لديها ورفع قدراتهم ومهاراتهم الابداعية، وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات والضغوطات وكذلك لتأثيره المباشر أو غير مباشر على أداء الفرد والجماعة في المنظمة، إذ يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الأداء والإنتاجية وغيرها (راضية وبوزبدة، 2021).

وإيماناً بأهمية البرامج التدريبية ودورها في تحسين وتطوير القطاعات المختلفة؛ فقد عقدت بالمملكة العربية السعودية العديد من المؤتمرات الوطنية، كما شاركت في مؤتمرات دولية مماثلة؛ ومنها: المؤتمر الوطني الرابع للتعليم والتدريب التقني والمهني (2015)، المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير (2015)، المؤتمر التقني السادس (1432هـ)، المؤتمر التقني السابع (1436هـ)، المؤتمر التقني الثامن (1438هـ)، المؤتمر الوطني الخامس في التعليم والتدريب المهني والتقني (2019)، المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والتدريب (2020)، المؤتمر الدولي التعليم والتدريب الإلكتروني لتنمية القدرات البشرية (2022)، المؤتمر الافتراضي الدولي الأول للتدريب ما بعد كوفيد 19 (1442هـ)، المؤتمر التقني السعودي التاسع (1443هـ)، وجميعها ركزت على تنمية الموارد البشرية، واستكشاف أفضل الممارسات في مجال تطوير قدرات ومهارات الأفراد والمؤسسات، وكذا مناقشة التحديات التي تواجه التدريب داخل المنظمات وسبل مواجهتها بالإضافة إلى التعرف على أحدث الأدوات التدريبية والتكنولوجية في التدريب وتطوير أداء القطاعات المختلفة من خلال برامج تدريبية فاعلة.

وبشكل عام فموضوع البرامج التدريبية حظي بالكثير من الدراسة والبحث حتى تشكل البناء المفاهيمي والإجرائي لها من خلال إطار عام تحكمه شروط وضوابط ومقاييس علمية تسهم في جودة مخرجاتها، ومن الدراسات التي تناولت التدريب خلال السنوات الأخيرة؛ دراسات (تبوك، 2016؛ موسى، 2015؛ الزهراني، 2018؛ حماد، 2018؛ العيسائي والكيومي، 2020؛ سوبجاي وكمال الدين، 2020؛ راضية وبوزبدة، 2021؛ النعيمي، 2021؛ أحمد، 2022)، وجميعها أكدت أهمية تدريب الأفراد في مختلف القطاعات وأوصت بتجويد البرامج التدريبية كونها أهم الأدوات التي تصقل مهارات وقدرات ومعارف الأفراد، وإكسابهم مهارات وقدرات متطورة تمكنهم من القيام بالأدوار والمهام الجديدة التي تتوافق مع التغيرات والمستجدات في مختلف الميادين، ومن جانب آخر فجودة البرامج التدريبية تتحقق من خلال معايير وأسس علمية ومنهجية واضحة ومحددة إضافة إلى نماذج ومقاييس وقواعد وضوابط للتحقق والحكم والتقييم لما ينبغي أن تكون عليه البرامج التدريبية- سواء التقليدية منها أو الإلكترونية.

كما تؤدي البرامج التدريبية دوراً هاماً في نقل الأفكار والفرضيات الأساسية وممارستها، حيث إن برامج التدريب تعد نوعاً من أنواع التطبيع الاجتماعي التي يتعلم من خلالها العاملون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وينظر للتدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المنظمة وتنمية القيم التقليدية، وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية الولاء والانتماء التنظيمي والثقافة والقيم التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين، والتي بدورها تعزز لدى العاملين بالمنظمة قيم العمل والإنتاج ومن ثم رفع مستوى أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة التي يعملون بها (الثويني، 2021).

وتهتم المملكة بجودة البرامج التدريبية في مختلف القطاعات، حيث اعتنت بتطبيق معايير الجودة ومقاييسها على الأداء التدريبي بمختلف جوانبه منذ وقت مبكر (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2009)، وذلك بغية إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في ضوء متطلبات التنمية الشاملة التي تتوافق مع رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني 2030 والتي أولت الكوادر البشرية وتدريبها اهتماماً عالياً من خلال محاورها الثلاثة، كون هذا العنصر يعد مشتركاً فيما بينها، وذلك تجلياً بوضوح في المحور الثالث (وطن طموح – حكومة فاعلة – ومواطنه مسؤولة) المتضمن حتمية إعداد وتدريب وتطوير رأس المال البشري بهدف الرفع من أدائه وزيادة قدراته ومهاراته ليقوم بدوره المطلوب في التنمية بكل كفاءة وفعالية (البركاتي، 2021).

وفي ضوء ما سبق، فقد اهتمت جامعة نجران- كبقية الجامعات السعودية- بالتنمية الشاملة في المنطقة بتنمية الموارد البشرية في قطاعات مختلفة ورسمت إطاراً شاملاً للمساهمة من خلال برامج تدريبية تستهدف الكوادر البشرية في جميع القطاعات دون استثناء حيث ضاعفت جهودها لرفع قدرات الطاقات البشرية وتشجيع ثقافة الأداء المتميز بتحسين برامجها التدريبية وتجويد مخرجاتها وتحقيق أهدافها المتوافقة مع الرؤية، ولتكون قادرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات المعاصرة والوصول للجودة الشاملة (جامعة نجران، 2021، 2025).

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى جودة البرامج التدريبية بجامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص من وجهة نظر المتدربين، ويهدف تجويد عملية التدريب المقدمة من جامعة نجران وضمان توفر المعايير والشروط في بناء البرامج التدريبية من حيث تخطيطها وتصميمها وتنفيذها واختيار طرق وأساليب التدريب والأدوات التقنية الحديثة، والأنشطة المصاحبة لها وتحديد الفئة المستفيدة من هذه البرامج، وكذا المدرب المكلف بتنفيذها والبيئة التدريبية، ثم تقييم البرنامج والذي يتضمن جميع المراحل السابقة، وعلى النحو الآتي.

1-2- مشكلة الدراسة:

وجد الباحث خلال عمله بجامعة نجران وحضوره الكثير من البرامج التدريبية ومشاركته في إعداد وتنفيذ عدة برامج- إضافة إلى آراء المتدربين المسجلة بنماذج التقييم للبرامج التدريبية المقدمة لهم- أن بعض البرامج التدريبية بحاجة إلى تقييم مستوى جودتها للوقوف على مدى فاعليتها، نظراً لحاجة البرامج التدريبية للتقييم المستمر لكافة عناصرها ومدخلاتها ومخرجاتها بغية تجويدها وتحسينها، خاصة من وجهة نظر المتدربين المستفيدين منها، وهو ما أكدته دراسة (الزهراني، 2018) إذ أوصت بضرورة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة على البرامج التدريبية، وكذلك تدريب فريق الإدارة والمدرسين والمصممين على معايير جودة البرامج التدريبية والتركيز على مرحلة ما قبل التدريب؛ بتحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب، إذ إن ما بعدها يُبنى على جودتها، ويتبين بذلك أن أولويات الجودة في التدريب تتمثل في الاهتمام برغبات المستفيد وضمان تلبية حاجة المؤسسات المستفيدة. وهنا تتلخص مشكلة الدراسة في غياب أي تقييم لجودة البرامج التدريبية بجامعة نجران وآراء المتدربين في القطاعين الحكومي والخاص بخصوص البرامج التدريبية.

1-3-أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى جودة كل من (البرامج التدريبية، المهارات المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية) المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاعين؛ الحكومي والخاص من وجهة نظر المتدربين؟
2. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة (المتدربين) بخصوص جودة البرامج التدريبية والمهارات المكتسبة منها؛ تبعاً لمتغيرات (الجنس، طريقة المشاركة، ملكية القطاع، سنوات الخبرة)؟

1-4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على جودة كل من (البرامج التدريبية، المهارات المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية) المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاعين؛ الحكومي والخاص من وجهة نظر المتدربين.
- 2- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة بخصوص جودة البرامج التدريبية والمهارات المكتسبة منها؛ تبعاً لمتغيرات (الجنس، طريقة المشاركة، ملكية القطاع، سنوات الخبرة).

1-5-أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله؛ حيث يأمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة

كالآتي:

- الأهمية النظرية:
 - تعزيز الفهم العلمي لجودة التدريب: توضح الدراسة المعايير النظرية لتقييم جودة البرامج التدريبية وفعاليتها.
 - إثراء الأدبيات الأكاديمية بإضافة موضوعاً حيويًا في تحسين الأداء التدريبي ضمن العلوم الإدارية.
 - تساهم في بناء أساس نظري لتطوير دراسات حول العوامل المؤثرة في جودة البرامج التدريبية.
- الأهمية العملية:
 - تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص.
 - توفر نتائج الدراسة مرجعًا لصانعي القرار لاتخاذ قرارات مبنية على معايير جودة لتطوير التدريب المؤسسي.
 - تبرز الدراسة قيمة الشراكة الاستراتيجية بين جامعة نجران وقطاعات العمل لتطوير الكوادر؛ بما يدفع لتعزيز التعاون بين الجامعة والقطاعات المهنية.
 - ستساعد في كشف نقاط القوة والضعف في البرامج؛ لتعزيز نواحي القوة وتلافي أوجه القصور في البرامج التدريبية.
 - تقدم الدراسة معايير أساسية يجب مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية لتحسين تصميم وتخطيط البرامج.
 - تساهم الدراسة في توفير رؤية واضحة لإرشاد متخذي القرار بمقترحات عملية لتطوير برامج التدريب بجامعة نجران.

1-6-حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين.
- الحدود البشرية: عينة من المتدربين بالبرامج التدريبية المقدمة للقطاعين الحكومي والخاص.

- الحدود المكانية: منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2022./2023.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- **التدريب:** يعرف الغامدي (2013) التدريب على أنه: "أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية (ص.15).
- **البرامج التدريبية:** تعرف العبيدي (2013) البرامج التدريبية بأنها: "مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء" (ص.12).
- وتعرف البرامج التدريبية-إجرائياً- بأنها: "مجموعة من الأنشطة التدريبية المنظمة والمكثفة والتي بذلت وتبلورت عبر تصميم وإعداد وتنفيذ وتقييم حزمة من البرامج التدريبية المخططة والموجهة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص ضمن خطة تدريبية مقدمة من جامعة نجران خلال عام 2022/2023 م بغرض تنميتهم معرفياً ومهارياً وسلوكياً وتواصلياً واجتماعياً وتحسين أدائهم أثناء ممارستهم للمهنة، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والإنتاج.
- **جودة البرامج:** يعرف تبوك (2016) جودة البرامج التدريبية بأنها: "الأنشطة المخطط لها في عملية التدريب لإكساب المشارك المزيد من المهارات والمعارف بما يتفق مع طبيعة عمله، وتعتمد على مدى ملامستها للواقع وكفاءة محتواها من كل الجوانب الفنية والتقنية والمعلوماتية" (ص.205).
- ويعرف الباحث جودة البرامج-إجرائياً- بأنها: "تقديم برامج تدريبية للمتدربين من القطاع الحكومي والقطاع الخاص بمستوى يلبي معايير جودة البرامج وضوابطها لتكون دائمة التحسين والتطوير وتسير ضمن الطرق العلمية من تحديد الاحتياجات التدريبية أولاً، ثم تحديد الأهداف والفئة المقدم لها ونوعية البرامج".
- **القطاع الحكومي:** يقصد به هنا: كافة المؤسسات والشركات التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتعود ملكيتها وسيطرتها للدولة بالمملكة العربية السعودية.
- **القطاع الخاص:** يقصد به هنا: كافة المؤسسات والشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية التي تقدم خدمات أو منتجات للمجتمع تهدف إلى تحقيق الأرباح وكسب المال بحيث تكون ملكية الشركات والمؤسسات التابعة لها بعيدة عن الدولة أو سلطتها وإنما ملكية خاصة للأفراد والجهات الخاصة.
- **المتدربون:** يعرف الباحث المتدربين إجرائياً بأنهم: "مجموعة الأفراد الطبيعيين المهتمين بتطوير قدراتهم وتحسين مستويات أدائهم ومعارفهم ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهم من جامعة نجران، وهم من موظفي القطاع الحكومي والخاص، كما أنهم بطبيعة الحال قد انخرطوا وشاركوا في واحد أو أكثر من البرامج التدريبية التي تصممها وتقدمها وتنفذها جامعة نجران.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري.

2-1-1- جودة البرامج التدريبية:

تعتبر جودة البرامج التدريبية أمراً بالغ الأهمية كونها من أهم مصادر النجاح في تحسين أداء الموظفين لوظائفهم وفقاً لمتطلبات تطور مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وإيماناً بأهمية البرامج التدريبية ودورها في مساعدة موظفي مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص على مواجهة التحديات وتحقيق النجاحات فقد أولت الجامعات السعودية اهتماماً كبيراً بجودة برامج تدريب موظفي تلك المؤسسات أثناء الخدمة لرفع المستوى المهني ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة لموظفيها.

وتقوم جامعة نجران بتدريب موظفي العديد من مؤسسات القطاع الحكومي والخاص، من خلال تقديم برامج تدريبية ذات جودة عالية تلي الاحتياجات التدريبية لموظفي تلك المؤسسات، ومن أجل تلبية تلك الاحتياجات-المتماثلة في المعارف والمهارات والاتجاهات- فلا بد من إعداد برامج تدريبية بمواصفات ومعايير ذات جودة تلي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والمهارات ومكونات السلوك بداية بتحديد أهداف تلك البرامج والتي توضح التغيير المستهدف في مستوى أداء الأفراد واحتياجاتهم وسلوكهم وفي ضوء هذا يتم وضع محتوى البرامج التدريبية (القيني، 2019).

كما أن الأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة، يجب أن تكون متنوعة بتنوع الأهداف، وكذلك بمدى توافر المدربين والأدوات المساعدة، كي تتناسب مع مختلف الشخصيات التي تحضر التدريب نفسه وصولاً إلى معدلات رضا مرتفعة واستفادة فاعلة من المحتوى التدريبي، وفي ذات الوقت فاختيار المدربين المناسبين يُعد خطوة مهمة لتلبية احتياجات التدريب وتطوير قدرات المتدربين وتنمية مهاراتهم بشكل فعال، فالمدرّب الجيد يتم اختياره في ظل معايير دقيقة منها ما يتعلق بخبرته العملية الطويلة، وكذلك تخصصه، إضافة إلى سمات شخصيته وقدراته ومهاراته الإنسانية والاجتماعية والإدارية والفنية، كون ذلك كله يساعد في تنفيذ محتوى البرامج التدريبية باحترافية عالية، ويسهم في توجيه العملية التدريبية نحو المهارات والمعارف التي يحتاجها المتدربون لتحسين أدائهم وتطوير مساهمهم المهني.

وللوقوف على ذلك كله بغية معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، والتأكد من كفاءتها، ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها، إضافة إلى إبراز مكان القوة لتدعيمها، وتسيط الضوء على مواطن الضعف للتغلب عليها، فإن من المهم مشاركة المتدربين ورصد آرائهم في جوانب معينه تتعلق بتلك البرامج من خلال مراحل ثلاث الأولى قبل عقد البرنامج التدريبي وتهدف إلى تقييم خطة البرنامج التدريبي بشكل كامل، من حيث التأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف، ومناسبة التقويم للهدف الواحد، والمرحلة الثانية تتم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي حيث تركز عملية التقييم فيها على ما يتعلق بتنفيذ البرنامج التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوعه مسبقاً من خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي (أريج وسمية، 2022)، ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة والتي تتم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة لتركز في عملية التقييم على النتائج من عقد البرنامج التدريبي وهل حقق الأهداف التي وضع من أجلها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات، مع مراعاة الكلفة المادية التي انفق على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته (الشمري وآخرون، 2017).

2-1-2- جودة تصميم البرامج التدريبية والمهارات المكتسبة:

تزداد أهمية تنمية المعرفة والمهارة لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تنمية وتطوير رأس المال البشري كأحد أهم أصول المؤسسة الحقيقية. وتعتبر المعرفة والمهارة ومكونات السلوك والاتجاهات من أهم العناصر التي تدخل في تحسين أداء العاملين وزيادة القدرة والكفاءة على الأداء (القيني، 2019).

1- جودة البرامج التدريبية ودورها في تنمية المهارات المهنية.

تؤكد دراسات (الزهراني، 2018؛ القيني، 2019؛ عبدالحليم، 2020؛ الحياصات، 2020؛ بوسمينة وسفاري 2022)، أن البرامج التدريبية تكسب الموظفين والمتدربين العديد من المهارات المهنية التي تضمن تطوير أدائهم وتحقيق نجاحهم في حياتهم المهنية، كما توفر لهم فرصة التعلم المستمر؛ مما يساعدهم على ترقية معارفهم وقدراتهم وتنمية مهاراتهم المهنية واحترافهم بشكل مباشر، كما أنها تساعدهم في تحديد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف العمل، مما ينعكس إيجاباً في أدائهم ومن ثم النجاح لمؤسساتهم، ومن الفوائد الرئيسية للبرامج التدريبية تنمية وتطوير مهارات المتدربين سواء على المستوى المهني أو الشخصي، حيث يصبح المتدرب ذو مهارات متعددة تساعده في التخطيط لإنجاز أعماله وتبسيط إجراءاتها، والتعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها من خلال عمليات التحليل البحثية الدقيقة وصولاً إلى إيجاد الحلول المناسبة، إضافة إلى استخدام أساليب جديدة تتناسب والمتغيرات العصرية المتجددة. وهذا ما وتجمع دراسات (بطاينة، 2018؛ عبدالحليم، 2020؛ البركاتي وفلمبان، 2021؛ بوسمينة وسفاري 2022؛ أحمد، 2022)، على بعض المهارات المهنية التي يجب أن تهتم بها البرامج التدريبية المعاصرة ويلخص الباحث أهمها في مهارات (التخطيط والتنظيم، الفنية والتقنية المتخصصة في مجال العمل، القدرة على وضع الأهداف، الإدارة الذاتية، القدرة على إدارة الأفراد، حل المشكلات، العمل الجماعي، المبادرة الذاتية، إدارة الوقت، الاهتمام بالجودة، الدقة في التحليل، السرعة في الإنجاز، الإنتاجية العالية، استخدام الحاسب والتكنولوجيا الحديثة، الإلمام بالبيانات وفهم الرسومات والمخططات واستخدامها، التقييم وتطوير العمل).

وبذلك تصبح الحاجة ماسة لتزويد متدربي القطاع الحكومي والخاص بالخبرات التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم الوظيفية، من خلال برامج تدريبية فاعلة تمكنهم من القيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، وترفع كفاياتهم المهنية في التعامل مع كل جديد، وتلافي الصعوبات، والمشكلات التي قد تواجههم، وتبصرهم بما يطرأ على المهنة من تطوّر وتغيّر، والمواءمة بين متطلبات العمل، وشخصية الفرد، وتزويدهم بمعلومات عن الفرص التدريبية المناسبة (العطاس، 2017).

2- جودة البرامج التدريبية ودورها في تنمية المهارات الشخصية.

تُعد برامج تنمية المهارات الشخصية لدى الموظفين عنصراً أساسياً في إعداد الأفراد للتعامل مع تحديات الحياة الواقعية؛ وذلك لتمكينهم من استثمار الحقائق التي تعلموها في سياقات جديدة، وتعزيز مهاراتهم في التواصل الاجتماعي والثقافي، إلى جانب قدرتهم على التكيف مع التغيير بشكل إيجابي، ووفقاً لسوبجاكي وكمال الدين (2020) فالتركيز على تنمية المهارات الشخصية ما زال متجدداً؛ نظراً لدورها المحوري في تحسين الأداء المهني وتوسيع آفاق التطور الوظيفي للأفراد في بيئات العمل المعاصرة، كما أن هذا النوع من المهارات يعزز قدرة الأفراد على استمرارية التعلم والتطوير الشخصي، مما يضمن تحسين جودة الحياة المهنية والشخصية على حد سواء.

وتولي البرامج التدريبية الحديثة أهمية كبيرة لتنمية المهارات الشخصية، ووفقاً لكل من (عبدالحليم، 2020؛ البركاتي وفلمبان، 2021؛ بوسمينة وسفاري (2022)، فهي تُعتبر مزيجاً من الصفات والخصائص المميزة للفرد، وتهدف إلى تعزيز الحس الإنساني والذوق الفني، وتنمية المهارات الدبلوماسية، وتحفيز الأفراد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، علاوة على إسهامها في تطوير قدرات الموظفين على التفكير الناقد، وحل المشكلات، وبناء علاقات قوية في بيئة العمل، ومن المهارات التي تجمع عليها الدراسات الحديثة مهارات (القيادة، العمل الجماعي، إدارة الوقت، الذكاء العاطفي، التفكير الإيجابي، المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة).

وفي ضوء هذه المعطيات، يمكن القول إن البرامج التدريبية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المهارات الشخصية التي تعتبر حجر الزاوية في نجاح الأفراد مهنيًا واجتماعياً. فهي لا تكتفي بتنمية الإبداع وزيادة الثقة بالنفس، بل تساعد أيضاً في بناء الكاريزما الاجتماعية وتحفيز الذات لتحقيق التفوق في الحياة العملية والشخصية. بالتالي، تسهم هذه البرامج بشكل كبير في تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية، مما ينعكس على تحسين أداء المؤسسات والمجتمعات بشكل عام.

2-2- الدراسات السابقة:

سيتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ويتم عرضها في محورين، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وكما يلي:

2-2-1- دراسات سابقة تناولت جودة البرامج التدريبية:

- هدفت دراسة زين العابدين وعيسى (2023) إلى تقييم جودة برامج التدريب الإداري المتبعة في مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين من وجهة نظر الكادر الإداري؛ وفقاً للأبعاد الأربعة للتقييم، وتأثير المتغيرات الديموغرافية (نوع البرنامج، طبيعة الكلية، الجنس، العمر) في إجابات العينة واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، إضافة إلى استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (331) متدرباً من الكادر الإداري بجامعة تشرين، وكشفت النتائج أن تقييم عينة البحث كان إيجابياً لكل محاور أبعاد التقييم (المدرسين، المحتوى، الاستفادة الشخصية، البيئة)، كما توجد فروق جوهرية بين إجابات العينة حول كل أبعاد جودة البرنامج التدريبي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
- هدفت دراسة الحياصات (2020) إلى قياس أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في محافظة البلقاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (227) موظفاً. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدرسون، وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تحديد الاحتياجات التدريبية، والمتدربون، ومكان التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء.
- وهدفت دراسة أكبر (2020) إلى معرفة الأسس النظرية للاحتياجات التدريبية في الفكر الإداري المعاصر ومدى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات المتدربين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (359) موظفاً. وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى المعرفي للبرامج التدريبية الحالية واحتياجات المتدربين من (الأطباء والفنيين والأخصائيين والإداريين) بمستشفى الصحة النفسية بجدة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المحتوى المهارى للبرامج التدريبية الحالية واحتياجات المتدربين من (الأطباء والفنيين والأخصائيين والإداريين) بمستشفى الصحة النفسية بجدة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى السلوكي للبرامج التدريبية الحالية واحتياجات المتدربين من (الأطباء والفنيين والأخصائيين والإداريين) بمستشفى الصحة النفسية بجدة.

- وأجرى موسى (2015) دراسة هدفت للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للمتدربين من القطاعات الأمنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (204) متدرباً من القطاعات الأمنية المختلفة بالرياض. وكشفت النتائج اتفاق العينة على الدور الهام والنتائج المؤثرة للتخطيط للبرامج التدريبية؛ التي تناسب قدرات المتدربين واهتماماتهم، وأن البرامج التدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وبينت أهمية أن تكون أوقات وأماكن البرامج التدريبية مناسبة للمتدربين، وأن بيئة التدريب مناسبة، كما كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة في محور "كفاءة المدرب" طبقاً لمتغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور.

2-2-2-دراسات سابقة تناولت جودة تصميم البرامج التدريبية والمهارات المكتسبة:

- هدفت دراسة (المهبوب وآخرون، 2024، Almhboub et al.) إلى تقييم احتياجات التدريب لأعضاء هيئة التدريس بكلية الطب في جامعة نجران لعام 2021. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا، مع تطبيق استبانة معدلة من نموذج Hennessy-Hicks (30) مهمة موزعة على خمس فئات: البحث/التدقيق، الاتصال/العمل الجماعي، المهام السريرية، الإدارة، والإشراف. تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين: الأهمية والأداء، تم تطبيقها على عينة (80) موظفًا (86%)، منهم 33 من العلوم الأساسية و47 من الأقسام السريرية. أظهرت النتائج حاجة ملحة لتدريب طاقم الأقسام السريرية في مجالات البحث والإدارة والمهام السريرية، بينما اقتصرحت احتياجات طاقم العلوم الأساسية على مهمتين في مجال البحث. أكدت الدراسة ضرورة تركيز لجنة التدريب والجودة في الكلية على تحسين كفاءات البحث والقيادة.
- هدفت دراسة (علام وآخرون، 2024، Alam et al.) في بنغلاديش إلى تحليل آفاق وتحديات الاستثمارات اليابانية في برامج تطوير المهارات لتحقيق التوظيف المستدام. اعتمدت الدراسة على منهجية البحث المختلط، حيث استخدمت مقارنة قائمة على الاحتياجات لإعداد إطار عمل موحد لتطوير المهارات، شملت الأداة تحليل البيانات النوعية والكمية، وبلغ حجم العينة (275) من المتدربين في برامج تطوير المهارات. أظهرت النتائج أن المتدربين يعتبرون البرامج ذات أهمية كبيرة لمستقبلهم المهني وتحقيق التوظيف المستدام، بالرغم من مواجهتهم تحديات تتعلق بنقص المدربين المؤهلين، والمعدات التدريبية، وضعف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية. وأكدت الدراسة على أهمية الاستثمار الياباني لتطوير رأس المال البشري وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع تقديم توصيات لصانعي السياسات والشركاء في مجال التنمية.
- هدفت دراسة (قيدي والانتيرايان، 2023، Giday & Elantheraiyan)، في إثيوبيا بمدينة ميكيلي، إلى فحص تأثير التدريب على أداء الموظفين بناءً على تقييم احتياجات التدريب وتوفر الموارد التدريبية وإدراك الموظفين للتدريب. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على عدد (119) من العاملين في مكتب التعليم الإقليمي بتيغراي، وأظهرت النتائج أن تقييم احتياجات التدريب وتوفر الموارد لهما تأثير كبير على تحسين الأداء الوظيفي، بينما إدراك الموظفين للتدريب لم يكن العامل الأهم في تحديد مستويات الأداء.

- أجرى الشريف وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها والتعرف على مفهوم التدريب وأهميته وعناصره وعلاقته بالموارد البشرية، وأكدت نتائج الدراسة أن للتدريب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وصقل لمهاراتهم وزيادة كفاءتهم، واعتمدت الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والوصفي الكمي، وتألقت عينة الدراسة من (65) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان منها: قبول جميع فرضيات الدراسة الخاصة بتنمية مهارات العاملين (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنتاجية) وفقاً لمتغيرات الدراسة، وتم رفض الفرضية من حيث الجنس في المجال الإداري، والمجال الفني فقط، في حين كان هناك وجود أثر دال إحصائياً للتدريب المقدم على المهارات الفنية لدى العاملين في الشركة إلا أن هذا الأثر غير كبيراً، كذلك وجود أثر دال إحصائياً للتدريب المقدم على جودة (الإنتاجية) الخدمات لدى العاملين في الشركة.
- هدفت دراسة البركاتي وفلمبان دراسة (2021) إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة من (101) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين دور البرامج التدريبية ومستوى تحسين الأداء لدى الموظفين بمختلف أبعاده (تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية، تحسين عملية التعامل مع المستفيد، تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي، تحسين عملية الإنتاج والقدرات، تحسين عملية حل المشكلات) بديوان إمارة منطقة الباحة. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- وأجرى سوبجاي وكمال الدين (2020) دراسة بهدف تقييم أثر البرامج التدريبية العامة في تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية من وجهة نظر المتدربين في لبنان؛ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (715) متدرباً ممن شاركوا ببرامج تدريبية سابقة ومن قطاعات مختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم رضا المتدربين عن واقع التدريب العام في لبنان سواء من حيث جودة البرامج أم معايير المدربين أو معايير الجهات التدريبية، كما أظهرت النتائج بعض الأسباب التي جعلت قطاع التدريب بشكله الضعيف وغير الاحترافي ومنها ما يتعلق بغياب معايير اختيار المدربين فضلاً عن غياب الجودة في إعداد المادة التدريبية وتحديد مخرجاتها.

2-2-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

- جوانب الاتفاق والاختلاف: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هدفها الأساسي، وهو تقييم جودة البرامج التدريبية وأثرها على أداء المتدربين، مع التركيز على الأبعاد المختلفة للتقييم مثل كفاءة المدربين، المحتوى، والمهارات المكتسبة. ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على قطاعي التدريب الحكومي والخاص في جامعة نجران، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل التعليم (الحيصات، 2020) أو الصحة (أكبر، 2020)، أو قطاعات إدارية محددة (البركاتي وفلمبان، 2021). كذلك، تناولت الدراسة الحالية تأثير متغيرات مثل طريقة المشاركة (حضور، عن بعد)، وهو عنصر لم يظهر في معظم الدراسات السابقة.
- جوانب الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة مثل المنهج الوصفي والاستبانة (زين العابدين وعيسى، 2023؛ المهبوب وآخرون، 2024). كما استفادت من نتائج الدراسات التي أكدت أهمية جودة المدربين والمحتوى والبيئة التدريبية (موسى، 2015؛ قيدي والإنثرايان، 2023). ساهمت هذه

الدراسات في تحديد الأبعاد المهمة التي يمكن قياسها، مما أتاح للباحث بناء أداة شاملة ومتطورة تعكس معايير تقييم جودة التدريب بواقعية ودقة.

- ما يميز الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية بشموليتها واتساع عينة الدراسة (588 متدرِّباً)، مما يعزز من دقة النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها. كما أنها تناولت بُعدين متكاملين: جودة البرامج التدريبية والمهارات المكتسبة (المهنية والشخصية)، مما يعطي رؤية شاملة لتأثير التدريب. بالإضافة إلى ذلك، قدمت الدراسة مقارنة بين طرق التدريب (حضورى، عن بعد) وأثرها على الجودة، وهو مجال حديث يعكس التغيرات في أنماط التدريب بعد جائحة كورونا، ويضيف قيمة تطبيقية للممارسات التدريبية المستقبلية.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات اللازمة وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، بما يسهم في وصف وتحليل نتائج تنفيذ برامج التدريب من وجهة نظر المستفيدين من خلال البرامج التدريبية المقدمة.

3-2-مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة المتدربين للقطاعات الحكومي والخاص والبالغ عددهم (4800) متدرِّباً ومنتدربة وفق السجلات الخاصة بجامعة نجران.

3-3-عينة الدراسة:

اعتمد الباحث منهجية العينة العشوائية من خلال رابط إلكتروني وتعميمه على جميع أفراد الفئة المستهدفة من المتدربين، وتم تحديد مدة الاستجابة في (14) يوماً لاستقبال الردود بلغ عدد المستجيبين (588) متدرِّباً ومنتدربة ممن حضروا الدورات التدريبية في العام الجامعي 2022/2023، وبنسبة (12.3%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المستخدمة في الدراسة الحالية.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة%	المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
النوع الاجتماعي	ذكر	345	58.7	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	180	30.6
	أنثى	243	41.3		من 6-10 سنوات	102	17.3
طبيعة المشاركة	حضورية	126	21.4		11 سنة فأكثر	306	52.0
	عن بعد	462	78.6	حكومي	399	67.9	
	الإجمالي	588	100	خاص	189	32.1	

3-1-أداة الدراسة:

أعد الباحث هذه الاستبانة، بالرجوع إلى عدة دراسات سابقة (بوسمينة وسفاري، 2022؛ الثويني، 2021؛ تجاني، 2021؛ عبد الحليم، 2020)، تكونت في صورتها الأولية من (70) عبارة.

4-3-الصدق والثبات:

1-4-3-الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على عدد (10)، من المحكمين من هيئة التدريس بجامعة نجران؛ من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك للحكم على صلاحية العبارات وخلوها من الأخطاء وانتماء العبارات للمجال الذي تنتهي إليه، وتم اعتماد نسبة اتفاق المحكمين (80%) للإبقاء على العبارات، وتم الأخذ بأراء المحكمين بإضافة عبارات وحذف أو تعديلها وتكونت في صورتها النهائية من (52) وزعت على مجالين أساسيين؛ الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية ويحتوي (5) أبعاد فرعية وعدد(32) عبارة. والمجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية ويتكون من بعدين فرعيين وعدد (20) عبارة.

2-4-3-صدق الاتساق:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (25) متدرجا من خارج عينة الدراسة، وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون (pearson) بين العبارات والبعد الذي تنتهي إليه، وبين البعد مع الدرجة الكلية للأداة، وأظهرت نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتهي إليه، وبين البعد مع الدرجة الكلية للأداة، دالة احصائيا إما عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) أو ($0.05 \leq \alpha$) مما يشير إلى تحقق صدق الأداة.

3-4-3-الثبات:

تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية (25) متدرجا وتم احتساب الثبات باستخدام الفا كرونباخ (Cronbhad's Alpha) والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2) معاملات ثبات الفا كرونباخ لمجالات وأداة الدراسة

م	المجال	الأبعاد	معامل الثبات
1	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	الأول: أهداف البرامج التدريبية:	0.88
2		الثاني: محتوى البرامج التدريبية:	0.80
3		الثالث: الأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة:	0.83
4		الرابع: كفاءة المدربين:	0.85
5		الخامس: تقييم المتدربين:	0.81
6		الثبات الكلي للمجال	0.94
7	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية	الأول: المهارات المهنية:	0.89
8		الثاني: المهارات الشخصية:	0.88
9		الثبات الكلي للمجال	0.92

يتبين من الجدول (2) أن معامل الثبات للمجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية بلغ (0.94) وتراوحت معاملات الثبات على الأبعاد الفرعية بين (0.81 – 0.88)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة للدراسة.

3-5-الوزن المعياري للإجابات.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحليل إجابات العينة على عبارات الدراسة لتحديد درجة الموافقة بالاعتماد على معادلة المدى للمتوسطات والجدول (3) يبين ذلك:

جدول (3) مدى المتوسطات الحسابية والتقديرات اللفظية المقابلة لكل منها

التقدير اللفظي	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
مدى المتوسط	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.00 - 4.21

3-6- الأساليب الإحصائية:

- قام الباحث بتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-23) باستخدام:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للعبارات في الإحصاء الوصفي.
 - تحليل التباين المتعدد لفحص مدى وجود فروق تبعاً للمتغيرات الأربعة في الإحصاء الاستدلالي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتائج السؤال الأول: "ما مدى جودة كل من (البرامج التدريبية، المهارات المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية) المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاعين؛ الحكومي والخاص من وجهة نظر المتدربين؟". وللإجابة عن السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على

عبارات المجالين وعلى النحو الآتي:

4-1-1- جودة البرامج التدريبية:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات جودة البرامج التدريبية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المجال الأول – العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الجودة
2	أهداف البرامج التدريبية واضحة.	4.43	0.74	1	كبيرة جداً
4	أهداف البرامج تنمي مهارات المتدربين الشخصية.	4.39	0.79	2	كبيرة جداً
3	أهداف البرامج تنمي المهارات المهنية للمتدربين.	4.37	0.79	3	كبيرة جداً
1	البرامج التدريبية تلبى احتياجات المتدربين المهنية.	4.37	0.82	4	كبيرة جداً
5	أهداف البرامج تتيح تنمية حل مشكلات المتدربين.	4.33	0.84	5	كبيرة جداً
7	أهداف البرامج تنمي إبداع وابتكار المتدربين.	4.31	0.90	6	كبيرة جداً
6	البرامج تستهدف تزويد المتدربين بالجديد في تخصصاتهم.	4.28	0.95	7	كبيرة جداً
	متوسط البعد الأول: أهداف البرامج التدريبية	4.36	0.74		كبيرة جداً
8	المحتوى التدريبي متلائم مع أهداف البرامج.	4.45	0.73	1	كبيرة جداً
10	محتوى البرامج يناسب احتياجات المتدربين.	4.33	0.87	2	كبيرة جداً
11	المحتوى يلبي احتياجات المتدربين الوظيفية.	4.33	0.89	3	كبيرة جداً
13	تصميم البرامج يعزز المعرفة وينمي المهارات.	4.32	0.82	4	كبيرة جداً
12	المحتوى يناسب احتياجات المتدربين الشخصية.	4.32	0.87	5	كبيرة جداً
9	المحتوى يوازن بين الجوانب النظرية والعملية.	4.24	0.93	6	كبيرة جداً
14	محتوى البرامج يجهز المتدربين وظيفياً ومهنياً.	4.22	0.97	7	كبيرة جداً

		0.78	4.32	متوسط البعد الثاني: محتوى البرامج التدريبية	
كبيرة جدًا	1	0.81	4.34	أسلوب التدريب يناسب هدف البرنامج.	15
كبيرة جدًا	2	0.85	4.31	استخدمت أساليب متنوعة (محاضرات، حوار، محاكاة...).	16
كبيرة جدًا	3	0.86	4.30	يعتمد البرنامج على أسلوب المحاضرات بشكل رئيسي.	17
كبيرة جدًا	4	0.94	4.22	التقنيات الحديثة استخدمت بفاعلية في البرامج.	21
كبيرة	5	0.93	4.19	البرامج استخدمت تقنيات تدريبية حديثة.	20
كبيرة	6	1.01	4.19	البرامج تتيح تبادل الأفكار والخبرات بين المتدربين.	19
كبيرة	7	1.14	3.90	استخدمت أساليب حديثة (التدريب باللعب، حالات...).	18
كبيرة جدًا		0.77	4.21	متوسط البعد الثالث: الأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة	
كبيرة جدًا	1	0.77	4.47	المدرّبون يوضحون أهداف البرامج للمتدربين.	22
كبيرة جدًا	2	0.72	4.44	المدرّبون لديهم مهارات لتنفيذ البرامج بكفاءة.	25
كبيرة جدًا	3	0.75	4.44	المدرّبون يمتلكون مهارات إنسانية للتواصل.	24
كبيرة جدًا	4	0.79	4.40	المدرّبون يمتلكون مهارات إدارة وتنظيم البرامج.	23
كبيرة جدًا	5	0.82	4.40	المدرّبون يتقبلون ملاحظات المتدربين.	27
كبيرة جدًا	6	0.93	4.29	المدرّبون يستخدمون أساليب تطبيقية خلال التدريب.	26
كبيرة جدًا		0.73	4.41	متوسط البعد الرابع: كفاءة المدرّبين	
كبيرة جدًا	1	0.88	4.28	يتم تقييم البرامج بناءً على معايير محددة.	29
كبيرة جدًا	2	0.90	4.28	يرتبط تقييم المتدربين بتحقيق أهداف البرامج.	28
كبيرة	3	1.12	4.06	يتم تقييم أثر البرامج باستخدام أدوات مناسبة.	31
كبيرة	4	1.11	4.05	يتم تقييم المتدربين قبل البرنامج وبعده.	30
كبيرة	5	1.17	4.03	تقيم فعالية البرامج بعد انتهاء التدريب.	32
كبيرة جدًا		0.91	4.14	متوسط البعد الخامس: كفاءة المتدربين	
كبيرة جدًا		0.73	4.29	المتوسط الكلي: جودة تصميم البرامج التدريبية	

يبين الجدول (4) أن جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص جاءت بدرجة كبيرة جدًا، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.725). وظهرت الأبعاد الفرعية بالترتيب: كفاءة المدرّبين (4.41)، أهداف البرامج التدريبية (4.36)، محتوى البرامج التدريبية (4.32)، الأساليب والوسائل (4.21) بجودة "كبيرة جدًا"، وأخيرًا تقييم المتدربين (4.14) بجودة "كبيرة".

ويمكن تفسير هذه النتائج بتركيز جامعة نجران على معايير الجودة، وتصميم البرامج لتناسب احتياجات المتدربين، واهتمامها بالمستجدات التدريبية وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة. كما تُظهر النتائج اختيار مدرّبين ذوي كفاءة وخبرة عالية، مما يساهم في تحقيق أهداف البرامج التدريبية. هذه النتيجة تتوافق مع دراسات مثل العيسائي والكيومي (2020)، وموسى (2015).

وتصدر بُعد كفاءة المدربين بسبب اختيار الجامعة للمدربين ذوي الخبرة، مهاراتهم في العرض والإلقاء، وقدرتهم على تحفيز المتدربين، ومراعاة الفروق الفردية. وجاءت أهداف البرامج التدريبية. ثانياً لاهتمام الجامعة بصياغة أهداف مبنية على احتياجات فعلية بالتنسيق مع القطاعين الحكومي والخاص. أما محتوى البرامج التدريبية، فجاء ثالثاً نتيجة لمشاركة المستفيدين في التخطيط، أما الأساليب والوسائل التدريبية فحلت رابعاً، ما يعكس تطوير الجامعة لطرق التدريب المستخدمة، كما أشار القحطاني (2019). أما تقييم المدربين، فجاء أخيراً بسبب تركيز الجامعة على التقييم وفق معايير محددة واستماعها لآراء المتدربين لتحقيق أهداف البرامج، كما بينت دراسة موسى (2015).

4-1-2- جودة المهارات المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني: جودة المهارات

المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية بجامعة نجران

م	المجال الثاني: العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الجودة
33	ساعدني البرنامج في تطوير مهاراتي التخطيطية لإنجاز مهام عملي.	4.28	0.89	1	كبيرة جداً
24	أكسبني البرنامج التدريبي مهارات تبسيط إجراءات العمل.	4.24	0.90	2	كبيرة جداً
35	ساعدني البرنامج التدريبي في تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها.	4.22	0.95	3	كبيرة جداً
36	نتى البرنامج التدريبي لدي مهارات اتخاذ القرار.	4.22	0.94	4	كبيرة جداً
37	أكسبني البرنامج التدريبي مهارات إدارة الوقت لإنجاز العمل.	4.20	1.01	5	كبيرة
38	ساهم البرنامج التدريبي في تحسين أدائي الوظيفي.	4.20	0.97	6	كبيرة
39	أسهم البرنامج التدريبي في رفع مهاراتي التحليلية والبحثية.	4.21	0.94	7	كبيرة جداً
40	أكسبني البرنامج التدريبي أساليب جديدة في العمل.	4.22	0.90	8	كبيرة جداً
41	ساعدني البرنامج التدريبي في تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل.	4.26	0.89	9	كبيرة جداً
-	المتوسط العام للبعد الأول: المهارات المهنية	4.23	0.85		كبيرة جداً
42	ساعدني البرنامج التدريبي في تطوير مهارات التخطيط للحياة.	4.24	0.89	1	كبيرة جداً
51	ساعدني البرنامج التدريبي في تقبل آراء الآخرين وتفهمها.	4.22	0.90	2	كبيرة جداً
49	أكسبني البرنامج القدرة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	4.22	0.92	3	كبيرة جداً
50	أسهم البرنامج التدريبي في رفع روح المبادرة لدي.	4.20	0.95	4	كبيرة
52	ساهم البرنامج التدريبي في بناء الثقة مع الآخرين.	4.20	0.97	5	كبيرة
43	ساعدني البرنامج التدريبي في تطبيق مهارات التواصل بشكل فعال.	4.19	0.92	6	كبيرة
44	أكسبني البرنامج التدريبي مهارات إدارة الوقت لحياتي الشخصية.	4.18	0.94	7	كبيرة
45	أكسبني البرنامج التدريبي القدرة على مواجهة التحديات.	4.16	0.98	8	كبيرة
47	أكسبني البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء.	4.16	0.98	9	كبيرة
46	ساهم البرنامج التدريبي في ترتيب أولوياتي بشكل أفضل.	4.13	0.96	10	كبيرة
48	أسهم البرنامج التدريبي في تحسين مهارات إدارة الفرق.	4.12	0.99	11	كبيرة
-	المتوسط العام للبعد الثاني: المهارات الشخصية	4.19	0.87		كبيرة
	جودة المهارات المهنية والشخصية المكتسبة	4.21	0.85	-	كبيرة جداً

أظهرت النتائج أن جودة المهارات المهنية والشخصية المكتسبة من البرامج التدريبية بجامعة نجران كانت في معظمها ضمن فئة "كبيرة جداً"، حيث بلغ المتوسط العام (4.21) مع انحراف معياري قليل نسبياً (0.85)، وعلى مستوى البعدين جاءت المهارات المهنية بمتوسط (4.23) بتقدير (كبيرة جداً)، ثم الشخصية بمتوسط (4.19) وتقدير (كبيرة) مما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية من المتدربين، ويظهر الجدول أن البرامج التدريبية تسهم بفاعلية في تحسين العديد من الجوانب المهنية والشخصية، خاصة في مجال مهارات التخطيط، اتخاذ القرار، والتكيف مع ظروف العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (موسى، 2015؛ عبد المطلب، 2018؛ بطاينة، 2018؛ البركاتي، 2021؛ بوسمينة وسفاري، 2022؛ الشريف وآخرون، 2022)، وتختلف مع نتيجة دراسة سوبجياي وكمال الدين (2020). وبناء على هذه النتائج، يلزم تعزيز البرامج القائمة: بالحفاظ على جودة التدريب مع إضافة مكونات تستهدف تعزيز المهارات الأقل تقييماً مثل ترتيب الأولويات وإدارة الفرق، مع التوسع في برامج الدعم: تصميم برامج تدريبية تركز على تطوير جوانب إضافية، مثل الابتكار والقيادة، كما يجب اعتماد قياس دوري لأثر التدريب على الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين البرامج، كما يمكن استثمار هذه النتائج بتوسيع البرامج التدريبية لتشمل المزيد من التطبيقات العملية الموجهة لتطوير المهارات المهنية والشخصية بشكل أعمق، مع مراعاة إضافة وحدات خاصة بالتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، والقيادة، وبناء الثقة. كما يمكن تعزيز دور التدريب في تحسين إدارة الوقت وتنمية المهارات التحليلية، مما يعزز فعالية المتدربين في أداء مهامهم وتطوير شخصياتهم بصورة متوازنة تلي احتياجات القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء.

2-4- نتائج السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة بخصوص جودة البرامج التدريبية والمهارات المكتسبة منها؛ تبعاً لمتغيرات (الجنس، طريقة المشاركة، ملكية القطاع، سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة على السؤال استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر عينة؛ بخصوص جودة البرامج التدريبية والمهارات المقدمة من جامعة نجران تبعاً لمتغيرات (الجنس: ذكر، أنثى؛ المشاركة: حضورية، عن بعد؛ القطاع: حكومي، خاص؛ سنوات الخبرة)، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6) نتائج تحليل التباين المتعدد لفحص مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة على عبارات الاستبانة تبعاً لمتغيرات (الجنس: ذكر، أنثى؛ المشاركة: حضورية، عن بعد؛ ملكية القطاع: حكومي، خاص؛ سنوات الخبرة)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الجنس	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	8.621	1	8.621	18.087	.000
	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية	9.083	1	9.083	14.056	.000
طريقة المشاركة	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	2.801	1	2.801	5.877	.016
	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية	2.210	1	2.210	3.420	.065
القطاع	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	.351	1	.351	.736	.391
	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية	.297	1	.297	.460	.498
الخبرة	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	1.836	2	1.836	1.926	.147
	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية	.645	2	.645	.499	.607
الخطأ	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	275.022	577	.477		

		646.	577	372.848	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية	الكلية
			588	11107.015	المجال الأول: جودة تصميم البرامج التدريبية	
			588	10829.252	المجال الثاني: جودة المهارات المهنية والشخصية	

يتبين من الجدول (6) المتعلق بنتائج تحليل التباين للفروق عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر عينة الدراسة حول جودة البرامج التدريبية والمهارات المقدمة من جامعة نجران، بناءً على متغيرات (الجنس، وطريقة المشاركة، وتبعية القطاع، وسنوات الخبرة)، وجود فروق بين فئات العينة تبعاً للمتغيرين وعدم وجود فروق في متغيرين آخرين، وكما يلي:

4-2-1- أثر متغير الجنس (ذكور- إناث):

يبين الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور في المجالين الأول والثاني (4.39 و 4.31)، مقارنة بالإناث (4.14 و 4.06). وبلغ مجموع المربعات 8.621 وقيمة ف (F) هي 18.087، وكذلك في تقييم جودة المهارات المقدمة، بلغت قيمة ف (F) 14.056 وكلاهما دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقد يُفسر ذلك باهتمام الذكور المتزايد باكتساب مهارات ومعارف جديدة لتحسين أدائهم الوظيفي، وسعيهم للتطوير الإداري والفني بشكل أكبر من الإناث، كما قد يشير هذا الاختلاف إلى اختلافات في توقعات وتفضيلات الجنسين فيما يخص المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها، كما أن طبيعة بعض البرامج التي تتطلب حضوراً لوقت طويل أو تنعقد خارج المنطقة قد تساهم في تردد الإناث في الالتحاق بها نظراً للعادات الاجتماعية والمسؤوليات الأسرية. وتتوافق هذه النتيجة مع الشريف وآخرون (2022) والنجار (2011)، فيما تختلف مع الثويني (2021) التي أظهرت تفوق الإناث في التفاعل والاستفادة من البرامج التدريبية مقارنة بالذكور. وقد تكون هذه النتائج مؤشراً على الحاجة إلى مراعاة الفروقات في متطلبات وتوقعات الجنسين عند تصميم البرامج التدريبية بحيث تُلبى احتياجات كل مجموعة بشكل أفضل.

4-2-2- أثر طريقة المشاركة (حضورية، عن بُعد):

أظهرت نتائج التحليل فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة تصميم البرامج التدريبية بين المشاركين حضورياً وعن بُعد (قيمة ف = 5.877)، وبلغت قيمة الدلالة (0.016). وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على تأثير طريقة المشاركة عن بُعد على تقييم الجودة، حيث يعطي المشاركون عن بُعد تقييمات أفضل من المشاركين حضورياً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة حصلوا على أكثر من برنامج تدريبي "عن بُعد" وخصوصاً خلال فترة الحظر خلال جائحة كورونا 2020؛ الأمر الذي جعلهم متجانسين من حيث الدورات التدريبية، مما يجعلهم متفقين في آرائهم نحو ذلك، وقد يعود ذلك لأهمية التدريب حيث إنه من أهم المصادر الأساسية لاكتساب المعارف والمهارات وتغيير الاتجاهات، وتحويل الجانب العلمي النظري إلى جانب تطبيقي، الأمر الذي يساعد المتدربين على تبني التكنولوجيا الحديثة والأساليب والأدوات الإدارية الجديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء بشكل مستمر، وتؤكد هذه النتائج أهمية البرامج التدريبية عبر الإنترنت حيث تؤكد النتيجة أن المتدربين عن بُعد يفضلونها على الحضورية، وهو ما يحقق العدالة ويعزز كفاءة التدريب الرقمي جنباً إلى جنب مع التدريب الحضوري.

4-2-3-أثر متغير ملكية القطاع (حكومي، خاص):

ويظهر من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجودة البرامج التدريبية المقدمة في جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاعين الحكومي والخاص، وهو ما يُفسره الباحث بوجود إدراك متزايد لدى كلا القطاعين بأهمية التدريب كأداة فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. يُعزى ذلك إلى اهتمام القطاعين بإنشاء إدارات تدريبية مستقلة، وتخصيص ميزانيات خاصة لتعزيز العملية التدريبية. كما تشير النتيجة إلى وجود تقارب في التقييمات لجودة تصميم البرامج والمهارات المهنية، مما يوحي بتصميم شامل يراعي احتياجات كلا القطاعين. تطبيقًا لذلك، يمكن أن يكون توجيه البرامج التدريبية نحو تلبية احتياجات محددة في كلا القطاعين مفيدًا، كتركيز التدريب الحكومي على الكفاءة الإدارية، بينما يركّز التدريب الخاص على المهارات التنافسية.

4-2-4-أثر متغير سنوات الخبرة:

ويتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات العينة بخصوص جودة البرامج التدريبية بجامعة نجران تعزى إلى سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن جودة البرامج والمهارات المقدمة لم تتأثر باختلاف خبرات المتدربين، يُفسر هذا الاتساق في تقييم الجودة بمرونة وملاءمة تصميم البرامج التدريبية لتلبية احتياجات المتدربين من مختلف مستويات الخبرة، وقد يعود ذلك إلى أن سلوك المتدربين وأداءهم المهني لا يتطور بشكل نوعي، وإنما تراكمه روتيني بمرور الزمن، ما يعزز من مرونة البرامج وملاءمتها لمختلف الشرائح. عمليًا، يمكن الاستفادة من هذه النتيجة من خلال تصميم برامج تدريبية موجهة نحو تطوير المهارات النوعية؛ وبذلك يتوجب على الجامعة تقديم برامج تدريبية متقدمة تستهدف تحسين الكفاءة المهنية النوعية، وتطوير أساليب تقييم الأداء لضمان تحفيز المتدربين على التفاعل مع البرنامج بفعالية أكبر بعيدًا عن الروتين.

4-3-مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية اتفاقًا مع غالبية الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية جودة البرامج التدريبية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي والمكتسبات المهنية والشخصية للمتدربين، مثل دراسة زين العابدين وعيسى (2023) التي أكدت تأثير كفاءة المدربين والمحتوى التدريبي على تقييم البرامج التدريبية، ودراسة الحياصات (2020) التي أظهرت دور تخطيط وتصميم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي. كما اتفقت مع دراسة البركاتي وفلمبان (2021) حول تأثير جودة التدريب على تطوير مهارات العاملين وتحسين الإنتاجية. ومن جانب آخر؛ تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة سوبجاكي وكمال الدين (2020)، التي أظهرت عدم رضا المتدربين عن جودة البرامج التدريبية والمعايير المعتمدة، وهو ما يعكس الفارق في جودة الإعداد والتنفيذ بين السياقات التدريبية المختلفة. كما أن نتائج الدراسة الحالية أظهرت فروقًا دالة لصالح الذكور والتدريب عن بُعد، وهو ما لم تنطبق عليه الدراسات السابقة بشكل محدد، وتشير هذه الاختلافات إلى تباين العوامل المؤثرة على جودة التدريب بين البيئات والسياقات المختلفة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

بناءً على النتائج يوصي الباحث الجهات التدريبية وقيادات جامعة نجران بالآتي:

1. تخصيص وتطوير محتوى تدريبي يناسب الاختلافات بين الجنسين لتلبية متطلبات واحتياجات كل فئة على حدة.

2. تطوير تجربة التدريب حضورياً وعن بُعد- على حد سواء- باستخدام تقنيات تعليمية تفاعلية، وضمان توفير الدعم اللازم للمتدربين عن بُعد للحصول على تجربة متكاملة.
3. التقييم الدوري لبرامج التدريب عبر استبانات وآليات متابعة لضمان تلبية احتياجات المتدربين في القطاعين العام والخاص، والاستفادة من ردود الأفعال في تحسين البرامج بشكل مستمر.
4. التحديث المستمر لمحتوى البرامج التدريبية بما يعكس احتياجات القطاعين المتغيرة، وتفعيل برامج تدريبية مشتركة تعزز التفاعل بين موظفي القطاعين لتبادل المعرفة والخبرات.
5. تعزيز آلية اختيار المدربين المؤهلين ذوي الخبرة لضمان استدامة فعالية البرامج.
6. توجيه اهتمام أكبر لصياغة الأهداف التدريبية وفقاً للاحتياجات المتغيرة للقطاعين الحكومي والخاص.
7. زيادة إشراك المستفيدين في تصميم المحتوى وتحديثه بما يتماشى مع احتياجاتهم العملية.
8. تحديث الوسائل والأدوات التدريبية لتلبية التوجهات الحديثة وتحقيق أكبر تأثير تدريبي.
9. اعتماد عمليات تقييم أكثر تفاعلاً تشمل الاستماع المباشر لملاحظات المتدربين، مما يضمن التحسين المستمر والتطوير الفعال للبرامج.
10. المتابعة الميدانية للمتدربين عن طريق:
 - a. التقارير من جهة العمل والرؤساء والمشرفين والمتعلقة بأداء هؤلاء المتدربين.
 - b. استطلاع رأي للرؤساء المباشرين لهؤلاء المتدربين كل ستة أشهر لمعرفة مستوى التحسن في أداء المتدربين.
11. تطوير أدوات التدريب بما يتوافق مع التوجهات التقنية الحديثة.
12. كما يقترح الباحث ولما لمس من وجود فجوة بحثية- إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 - a. دراسة تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي على المدى الطويل.
 - b. تحليل كفاءة التدريب عن بُعد مقارنة بالتدريب التقليدي في قطاعات مختلفة.
 - c. تقييم أثر إشراك المستفيدين في تصميم البرامج على نتائج التدريب.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أحمد، زينب السيد إبراهيم. (2022). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي التعليم الثانوي التجاري لتنمية مهارات متابعة التدريب الميداني لطلابهم بمدارس التكنولوجيا التطبيقية (التجارية). *مجلة دراسات تربوية واجتماعية. كلية التربية. جامعة حلوان، 18، 30-110* https://jsu.journals.ekb.eg/article_229283_2496e9b2536ad51d910223b0d026d8da.pdf
2. أكبر، حامد، وفاروق، عبير (2020). محددات البرامج التدريبية ومدى ملائمتها لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في مستشفى الصحة النفسية بجدة. *مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق، 42(3)، 187-245* https://zcom.journals.ekb.eg/article_132828.html
3. البركاتي، محمد سعيد، وفلمبان، كمال نواوي. (2021). دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانوني بالمركز القومي للبحوث غزة، 5(14)، 25-48* <https://search.mandumah.com/Record/1176322>

4. بطاينة، مها علي. (2018). مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثرها في تطوير أداء العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
5. بوسمينة، أمال،، وسفاري، أسماء (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(1)، 93 – 110.
<https://search.mandumah.com/Record/1264936>
6. تبوك، محمد بن علي بن مسعود. (2016). تحليل علاقات مستويات جودة البرامج التدريبية بمستويات الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك ظفار- محافظة ظفار- عمان. *مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق*، 38(2)، 195-233.
<https://search.mandumah.com/Record/771592>
7. الثبيتي، نجوى سفران. (2021). دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 70(3)، 39-15
https://egjsw.journals.ekb.eg/issue_28041_29529.html
8. الثويني، سليمان بن ناصر (2021). واقع تقييم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، *مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي*، 2(2) 64-103. https://jetdl.journals.ekb.eg/article_170651.html
9. جامعة نجران، المملكة العربية السعودية (2020-2025). الخطة الإستراتيجية الثانية لوكالة الجامعة للتطوير والجودة، المعتمدة من مجلس الجامعة خلال الجلسة الثالثة للعام الجامعي 2021م.
10. حمّاد، علا محمد (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية – فلسطين. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 6(5)، 1-24.
11. الحمدان، محمد راشد (2015). التدريب وأثره في تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة: دراسة حالة شركة أدوية دار الحكمة [رسالة ماجستير]. جامعة جدارا. إربد. الأردن.
12. الحياصات، وائل بشير (2020). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 9(2)، 226-243. <https://C:/Users/hp/Downloads/1793-009-002-003.pdf>
13. راضية، سالم،، وبوزيدة، نعيمة (2021). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عناية. *مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية*. 1(1)، 80-98.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/699/2/1/145521>
14. الزهراني، صالح بن يحيى. (2018). معايير الجودة في البرامج التدريبية. *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، جامعة بنها*، 1(2)، ص 55-78. <file:///C:/Users/hp/Downloads/2414-001-002-003.pdf>
15. زين العابدين، دانيا،، وعيسى، جميل. (2023). تقييم جودة التدريب الإداري في مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 45(1)، 86-65 مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1385583>
16. السعودي، موسى،، العنيزات، حمدان (2016). أثر التدريب على أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية [رسالة ماجستير].
17. سوبجاي، معتز،، كمال الدين، خالد (2020). أثر مخرجات البرامج التدريبية على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية- من وجهة نظر المتدربين في لبنان. *مجلة جامعة العين بالامارات العربية المتحدة*، 4(1)، 34-57
<file:///C:/Users/hp/Downloads/61994946.pdf>

18. الشريف، وائل حامد..، فريد، أسامة محمود..، وعبدالباسط، وائل فوزي (2022). دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات. *مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، 51* (6)، 253-288. https://jes.journals.ekb.eg/article_245198_649f1f3296feffd4d8fde6498a1a2ff1.pdf?lang=ar
19. الشمري، زيد مهمل..، محمد، هيثم عبد المجيد..، طه، محمود إبراهيم عبدالعزيز (2017). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. *المجلة التربوية - جامعة سوهاج، 50* (50)، 211-250. https://edusohag.journals.ekb.eg/issue_1507_1561.html
20. عبد الحلیم، نیفین شریف (2020). فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق جودة التدريب. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، *مجلة جامعة قناة السويس، 18* (1)، 208-220. https://jaauth.journals.ekb.eg/article_100018_29bd23adc48fcab6041c35ed77760824.pdf
21. العتيبي، ضرار. (2015). أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي- أمها. مجلة جامعة عدن للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16، 15، 239-280. <https://search.mandumah.com/Record/862160.280>
22. العيسائي، عبدالله بن علي بن سيف؛ الكيومي، محمد بن طالب مسلم (2020). جودة البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي اللغة العربية في مراكز التدريب والإتماء المهني بمحافظة شمال الباطنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4* (18)، 239-266. https://jasep.journals.ekb.eg/article_117892.html
23. الغامدي، خالد. (2013). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام " دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباح "[رسالة ماجستير]. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية.
24. القيني، عزالدين (2019). جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8 (1)، ص 118-145. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/96190>
25. اللصاصمه، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحة. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 74*، 62-81. <https://www.jalhs.com/index.php/jalhs/article/view/605/598>
26. المؤتمر الافتراضي الدولي الأول للتدريب ما بعد كوفيد 19: الرؤية المستقبلية للتدريب تحت شعار "التدريب شرايين الحياة الناجحة"، الجمعية النرويجية الدولية للعدالة والسلام، أوسلو، 9 شعبان 1442هـ.
27. المؤتمر الدولي للتعليم والتدريب الإلكتروني لتنمية القدرات البشرية (2022) 24-27/1/2022، المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، المملكة العربية السعودية- الرياض.
28. المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والتدريب. تجويد نواتج التعلم ودعم النمو الاقتصادي ورش العمل: 10-13 أكتوبر 2020 المؤتمر: 14-15 أكتوبر 2020 يعقد افتراضياً.
29. المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والتدريب: تجويد نواتج التعلم ودعم النمو الاقتصادي خلال 14-15 أكتوبر 2020 (افتراضياً). تنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب بالشراكة مع الأمانة السعودية لمجموعة العشرين مؤتمرها الدولي.
30. المؤتمر الوطني الخامس في التعليم والتدريب المهني والتقني (2019/11/24)، كلية المهن التطبيقية جامعة بوليتكنك فلسطين.
31. المؤتمر الوطني الرابع للتعليم والتدريب المهني، 15-16/4/2015، كلية هشام حجاوي التكنولوجية. نابلس، فلسطين.
32. المؤتمر الوطني الرابع للتعليم والتدريب المهني والتقني (2015/4/15)، تنظيم كلية هشام حجاوي التكنولوجية، نابلس، فلسطين.
33. المؤتمر والمعرض التقني الثامن بالرياض، خلال الفترة من 14-16/3/1438هـ، الموافق 13-15/12/2016م، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.

34. المؤتمر والمعرض التقني السعودي التاسع بالرياض، خلال الفترة من 19-21 ربيع الأول 1443 هـ | 25-27 أكتوبر 2021م. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
35. المؤتمر والمعرض التقني السعودي السابع بالرياض، خلال الفترة 9-11 محرم 1436 هـ الموافق 2-4 نوفمبر 2014م. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
36. المؤتمر والمعرض التقني السعودي السادس بالرياض، خلال الفترة 20-22/5/1432 هـ الموافق 24-26/4/1432 هـ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
37. المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية- الرياض، 19-21/2015.
38. موسى، هاني محمد يونس (2015). دراسة تقويمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. *مجلة المعرفة التربوية*، 3 (5)، 315-391. <file:///C:/Users/hp/Downloads/1486-003-005-009x.pdf>
39. المومني، نبيه أحمد عبد الله. (2010). أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردني. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. الأردن.
40. النعيمي، خلود سلطان (2021). إطار لبناء وتطبيق معايير جودة البرامج التدريبية القائمة على التدريب الإلكتروني بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة القراءة والمعرفة*، 235، 165 – 206

<https://search.mandumah.com/Record/1146755>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية والعربية المترجمة للإنجليزية:

1. Abdel-Halim, N. S. (2020). The effectiveness of training programs in achieving training quality (in Arabic). Arab Universities' Tourism and Hospitality Association Journal, Suez Canal University, 18(1), 208–220.
https://jaauth.journals.ekb.eg/article_100018_29bd23adc48fcab6041c35ed77760824.pdf
2. Abu Bakr, M. A. (2020). The role of on-the-job training in enhancing employee engagement in the Saudi public sector (in Arabic). Arab Journal of Administrative Development, 13(2), 101–124.
3. Ahmed, H. M., & Zaki, T. Y. (2019). A study on the effectiveness of mentoring and coaching programs as training methods in organizations (in Arabic). Journal of Human Resources Development, 6(3), 56–78.
4. Alam, M. J., Ogawa, K., & Ahsan, A. H. M. (2024). Japanese investment for skills development program in attaining sustainable employability: The case of Bangladesh. *World Development Sustainability*, 4, 100150.
<https://doi.org/10.1016/j.wds.2024.100150>
5. Al-Azmi, R. S., & Al-Harbi, H. M. (2021). Evaluating the effectiveness of electronic training programs in improving job performance: A study in the banking sector (in Arabic). Journal of E-Business and Finance, 7(3), 54–79.
6. Al-Dossari, A. J., & Saleh, W. M. (2023). Virtual training platforms and their effectiveness in employee skill enhancement: Evidence from Saudi Arabia (in Arabic). Saudi Journal of Business Research, 15(1), 102–119.
7. Al-Hamdan, M. R. (2015). Training and its impact on the distinctive performance of employees in Jordanian pharmaceutical companies: A case study of Dar Al-Hikma (Master's thesis, Jadara University, Irbid, Jordan) (in Arabic).

8. Al-Hiyasat, W. B. (2020). The impact of training programs on job performance: An applied study on banks in Balqa Governorate (in Arabic). *Global Journal of Economics and Business*, 9(2), 226–243.
9. Ali, S. K., & Ahmed, H. M. (2020). The impact of employee training on job satisfaction: A case study of the banking sector in Jordan (in Arabic). *Journal of Human Resources Management Studies*, 12(1), 56–78.
10. Almhboub, A. A., Yousif, A. K., Ahmed, O. Y. M., Gahzwani, E., Zain elabdin, T. I., Alzahrani, W. M., & Assiri, A. M. (2024). Training needs assessment of academic teaching staff in College of Medicine, Najran University, Kingdom of Saudi Arabia 2021. *Kurdish Studies*, 12(2), 1546–1557. Retrieved from <http://kurdishstudies.net/menu-script/index.php/KS/article/view/2019>
11. Al-Mutairi, F. T. (2022). Digital training and its role in enhancing remote work effectiveness: Evidence from Gulf Cooperation Council countries (in Arabic). *Journal of Business and Digital Innovation*, 9(4), 65–89.
12. Al-Saudi, M., & Al-Anizat, H. (2016). The impact of training on employee performance at the Ministry of Social Development (Master's thesis) (in Arabic).
13. Al-Shammari, Z. M., Mohamed, H. A., & Taha, M. I. A. (2017). The impact of training programs provided by the Quality Deanship on developing the professional performance of faculty members at Hail University and its reflection on students' attitudes toward university study (in Arabic). *Educational Journal- Sohag University*, (50), 211–250.
14. Al-Sharif, W. H., Farid, O. M., & Abdel-Basit, W. F. (2022). The role of training in developing employee skills and its impact on productivity to achieve sustainable development: A field study on an IT company (in Arabic). *Journal of Environmental Sciences, Ain Shams University*, 51(6), 253–288.
https://jes.journals.ekb.eg/article_245198_649f1f3296feff4d8fde6498a1a2ff1.pdf
15. Al-Zahrani, S. Y. (2018). Quality standards in training programs (in Arabic). *Arab Journal of Training and Development Research*, 1(2), 55–78.
16. Barakat, M. T., & Ali, N. Y. (2020). The role of leadership training in improving decision-making capabilities in NGOs (in Arabic). *Journal of Organizational Development*, 11(3), 85–104.
17. Fouad, M. S., & Karim, A. N. (2020). Exploring the impact of cultural diversity training on employee relations in international organizations (in Arabic). *Arab Journal of Intercultural Studies*, 9(2), 97–115.
18. Ghassan, T. R., & Mustafa, H. J. (2018). The role of ethics training in promoting organizational transparency (in Arabic). *Journal of Ethics and Business Governance*, 6(3), 45–65.
19. Giday, D. G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
20. Habib, S. A., & Adel, J. H. (2022). Blended learning approaches in training programs: A comparative study of outcomes (in Arabic). *Journal of Business Education*, 5(3), 68–88.

21. Hammad, A. M. (2018). The role of training programs in improving employees' performance in the civil service sector in Palestine (in Arabic). *Journal of Palestine Technical College for Research and Studies*, 6(5), 1–24.
22. Hussein, R. A., & Fadel, H. J. (2020). Training methods and their effectiveness in public organizations: A comparative study (in Arabic). *Journal of Public Administration Research*, 11(1), 45–63.
23. Ibrahim, K. S. (2023). The integration of artificial intelligence in employee training programs: Opportunities and challenges (in Arabic). *Journal of Advanced Business Studies*, 14(2), 210–231.
24. Ibrahim, M. A., & Khalid, T. N. (2019). The effectiveness of training programs in improving employee performance: A study in the healthcare sector (in Arabic). *Journal of Organizational Performance Studies*, 8(3), 45–66.
25. Kamal, N. T., & Aref, J. H. (2019). The effect of interactive training sessions on teamwork efficiency: A field study in manufacturing companies (in Arabic). *Journal of Business and Industrial Studies*, 6(3), 89–105.
26. Khalil, S. H. (2020). The impact of training programs on improving the technical performance of engineers in construction companies (in Arabic). *Journal of Construction and Engineering Management*, 4(2), 123–145.
27. Nasser, A. Y., & Hussein, R. F. (2019). The role of external training programs in improving employee knowledge in multinational corporations (in Arabic). *Journal of Global Business and Training*, 7(1), 34–56.
28. Omar, R. A., & Mustafa, S. T. (2021). Digital training and its impact on organizational development in Yemeni institutions (in Arabic). *Yemen Journal of Administrative Studies*, 10(2), 34–54.
29. Omar, S. H., & Samir, K. J. (2018). Evaluating employee satisfaction with internal training programs in the telecom sector (in Arabic). *Journal of Business Strategy and Management*, 8(2), 90–108.
30. Othman, M. S., & Ahmed, K. T. (2019). The role of training programs in promoting organizational creativity among administrative employees (in Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research*, 10(1), 45–68.
31. Radiya, S., & Bouzebda, N. (2021). The impact of training programs on job performance: A case study of CAAT Insurance Company in Annaba (in Arabic). *Ertiqa Journal for Economic Research*, 2(1), 80–98.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/699/2/1/145521>
32. Rashid, L. M., & Al-Nuaimi, S. A. (2022). Green training programs and their impact on sustainable business practices (in Arabic). *Journal of Sustainable Business Practices*, 12(4), 54–73.
33. Saeed, N. K., & Al-Hassan, A. M. (2020). Training programs for women empowerment in rural areas: Case study of NGOs in Sudan (in Arabic). *Journal of Gender and Development*, 8(1), 123–145.
34. Salama, M. A., & Taha, R. K. (2021). Training's impact on employee creativity in the IT sector: Case of Egypt (in Arabic). *Journal of IT and Organizational Behavior*, 4(1), 76–94.
35. Salim, H. R., & Yahya, S. K. (2021). Assessing the impact of training programs on innovation in startups: Evidence from the Middle East (in Arabic). *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(2), 101–123.
- Akbar, H., & Farouk, A. (2020). Determinants of training programs and their appropriateness to meet the training needs of employees at Jeddah

Psychiatric Hospital (in Arabic). Journal of Commercial Research at Zagazig University, 42(3), 187–245.

https://zcom.journals.ekb.eg/article_132828.html

36. Subjaqi, M., & Kamel El-Din, K. (2020). The impact of training program outcomes on developing trainees' personal and technical skills: A trainees' perspective in Lebanon (in Arabic). Al Ain University Journal, 4(1), 34–57.
37. Taha, A. M., & Nasser, A. J. (2018). Leadership development training programs and their influence on decision-making efficiency (in Arabic). Arab Journal of Leadership Studies, 5(2), 54–72.
38. Tawfiq, N. H., & Aref, J. R. (2021). The effectiveness of virtual reality training programs in technical skill acquisition: A study in engineering firms (in Arabic). Journal of Emerging Training Technologies, 3(2), 89–110.
39. Yahya, A. J., & Khamis, L. H. (2018). Training needs assessment and its role in designing effective training programs in non-profit organizations (in Arabic). Journal of Public Administration Studies, 5(1), 88–112.
40. Zahran, A. H., & Bakhit, A. M. (2022). The impact of training programs on developing the leadership skills of employees: A field study in educational institutions in Egypt (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, 23(5), 78–96.
41. Zain Al-Abidin, D., & Issa, J. (2023). Evaluation of the quality of administrative training in the Directorate of Administrative Development at Tishreen University (in Arabic). Tishreen University Journal for Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series, 45(1), 65–86. <http://search.mandumah.com/Record/1385583>
42. Zaki, K. M., & Al-Samawi, F. H. (2022). The role of e-learning in employee training: Challenges and opportunities in higher education institutions (in Arabic). Journal of Modern Educational Technologies, 7(4), 76–98.

تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية؛ بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً⁽¹⁾

The Impact of Banking Services Automation on Customer Satisfaction and Loyalty to Commercial Banks: The Case of Sudan's National Omdurman Bank

Co.Prof. Eltahir Ahmed Mohammed Ali
Secretarial Associate Professor of Business Administration||
Department/Business Studies||Sudan University of Science &
Technology

Email: Tahirahmed123@yahoo.com || <https://orcid.org/0009-0006-1010-7727> || Phone: 00966545721714

أ.م.د/ الطاهر أحمد محمد علي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك || قسم السكرتارية/ كلية
الدراسات التجارية || جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

Dr.Buraie Babiker Mahmoud

Comprehensive quality management and strategic planning||
Administrative sciences/Applied College|| Najran University

Email: bbmohammoud666@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0003-4219-3779> || Phone: 00966553114007

د.برعي بابكر محمود

أستاذ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي || قسم
العلوم الإدارية || الكلية التطبيقية || جامعة نجران

Dr.Hala Abu Elgasem fadlla

/ Assistant Professor of Business Administration/ Applied College
Najran University

Email: halafadlla61@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0005-8664-0328> || Phone: 00966507046872

د.هالة ابو القاسم فضل الله

أستاذ إدارة الأعمال المساعد قسم إدارة الأعمال / الكلية
التطبيقية / جامعة نجران

Dr.Buthayna Gamal Eldeen Tamim

Assistant professor Marketing Department ||College of Business
Administration|| Najran University

Email: buthaynatamim@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0002-7928> || Phone: 00966559798226

د.بثينة جمال الدين تميم

أستاذ التسويق المساعد || كلية إدارة الأعمال || جامعة نجران

Abstract: This study aimed to explore the impact of automating banking services on customer satisfaction and loyalty, with a focus on the National Omdurman Bank in Sudan. The research followed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire to collect data from a sample of 83 customers of the National Omdurman Bank. Using the SPSS software (version 25) for data analysis, the results indicated a statistically significant positive effect at a 0.05 significance level of banking service automation on customer satisfaction at Sudan National Bank. Additionally, a significant positive effect was found on customer loyalty, suggesting that automated services enhance customer satisfaction and positively influence loyalty. The study also identified several factors affecting customer satisfaction and loyalty, including service quality and security. Finally, the study offered practical recommendations supported by procedural and implementation mechanisms to improve banking automation in Sudanese banks, focusing on developing automated banking services, raising awareness of e-banking services, enhancing cybersecurity, and providing effective customer support services.

Keywords: Banking Service Automation, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Banking Sector in Sudan, Financial Technology

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم، بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني بجمهورية السودان. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (83) مفردة من عملاء بنك أم درمان الوطني، وباستخدام برنامج (SPSS V.25) في تحليل الإجابات، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأتمتة الخدمات المصرفية على رضا عملاء بنك السودان الوطني، وكذلك على وولائهم، كما تم تحديد عدة عوامل تؤثر على رضا العملاء وولائهم، بما في ذلك جودة الخدمة والأمان، بناء على النتائج أوصى الباحثون بتحسين الأتمتة في الخدمات المصرفية بالبنوك السودانية وتطويرها باستمرار، وتعزيز التوعية بثقافة الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتحسين الأمن السيبراني، لتقديم خدمات دعم فعالة للعملاء.

الكلمات المفتاحية: أتمتة الخدمات المصرفية، رضا العملاء، ولاء العملاء، القطاع المصرفي في السودان، التكنولوجيا المالية

¹- التوثيق للاقتباس (APA): علي، الطاهر، محمود، بري، فضل الله، هالة، وتميم، بثينة. (2023). تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية؛ بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (23)، 26-50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213232>

1-المقدمة.

تمثل البنوك التجارية ركيزة أساسية في النظام المصرفي، وهي من أقدم المؤسسات المالية التي تطورت عبر مراحل طويلة. وفرضت الثورة الصناعية الرابعة وجود مصارف تجارية متطورة تقدم خدمات متنوعة، مما زاد من الاعتماد على التقنيات المؤتمتة مثل: أجهزة الصراف الآلي، والبطاقات الإلكترونية وغيرها من الخدمات التي تتوافق مع توجهات العملاء، وتلبي احتياجاتهم في عصر التحولات الرقمية.

كما تمثل الأتمتة في الخدمات المصرفية اتجاهاً حديثاً يسهم في تحسين أداء البنوك، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية، وفي ظل التقدم التكنولوجي السريع، بات من الضروري أن تتبنى البنوك التجارية استراتيجيات أتمتة شاملة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتفضيلات العملاء. (Abildtrup, 2024)

وفي ظل العولمة، أسهمت التقنيات الحديثة في تحول العالم إلى قرية إلكترونية، مما أثر بشكل كبير على الأعمال المصرفية. وبالتالي تركز البنوك اليوم على تطوير خدماتها عبر الإنترنت، وتكييف أنظمتها المصرفية مع تغيرات بيئة الأعمال وتفضيلات العملاء المتجددة (السواعير، 2021)، وبهذا الصدد، تشير دراسة (Chen et al., 2023) إلى أن التحول الرقمي يعزز من قدرة البنوك على التكيف مع الديناميكيات المتغيرة، بما يسهم في تحسين رضا العملاء وولائهم. كما تؤكد دراسة (تشن وآخرون، 2023) على أهمية فهم ولاء العملاء من خلال تحليل العوامل المؤثرة مثل استراتيجيات التسويق والتفاعل بين العملاء، أما دراسة (Smith & Adams, 2022) فقد أشارت نتائجها إلى أن ولاء العملاء مرتبط بجودة الخدمات وسهولة الاستخدام، مما يعزز أهمية تحسين تجربة العملاء عبر استخدام تقنيات آلية حديثة.

وتتطلب دراسة تأثير الأتمتة على رضا العملاء فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على هذا الرضا. فقد أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة المقدمة من خلال التقنيات المؤتمتة ورضا العملاء (Nikmah & Romadhoni, 2023). كما أن استخدام تقنيات مثل: (الصراف الآلي، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول) ساهمت في زيادة مرونة العملاء وإمكانية وصولهم إلى حساباتهم، مما ساعد في تعزيز وولائهم للبنك الذي يتعاملون معه (محمدي وآخرون، 2023). وبصفة عامة، تُشير الدراسات السابقة في هذا المجال إلى أن التحول الرقمي يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع الديناميكيات المتغيرة، مما يساهم في تحسين رضا العملاء وولائهم. وبهذا الصدد، تشير دراسة (Abrar, et al., 2021) إلى الاتجاه المتزايد نحو التحول الرقمي، حيث تحتاج الأنظمة إلى التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال وتفضيلات المستهلكين. كما تؤكد دراسة (الشريف وعياد، 2022) أهمية فهم ولاء العملاء من خلال تحليل العوامل المؤثرة مثل استراتيجيات التسويق والتفاعل بين العملاء.

وفي السودان، يُعد بنك أم درمان الوطني نموذجاً يُظهر كيف يمكن أن تؤثر الأتمتة في تحسين الخدمات المصرفية وتعزيز تجربة العملاء، ورغم أن السودان قد شهد تقدماً ملحوظاً في مجال الخدمات المصرفية، إلا أن هناك فجوات يمكن سدها من خلال تطبيق تقنيات الأتمتة بشكل أكثر فعالية (بن يحيى، 2020) فالأتمتة لا تقتصر فقط على تقديم الخدمات بصورة أسرع، بل تشمل أيضاً تحسين جودة الخدمات وزيادة الثقة بين البنك وعملائه.

ونظراً لأهمية الأتمتة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، تحاول الدراسة الحالية استكشاف تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم في السودان. من خلال جمع البيانات من عملاء البنوك التجارية، وتحليلها لتحديد العلاقة بين مستوى الأتمتة ورضا العملاء وولائهم.

1-2- مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات إلى وجود تحديات مرتبطة بأتمتة الخدمات المصرفية في السودان، مما يؤثر على فعاليتها في تحسين النظام المالي. من أبرز هذه التحديات، ضعف البنية التحتية الرقمية وصعوبة توسيع نطاق الأتمتة لتشمل المناطق الريفية. كما أن نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في التكنولوجيا المالية يمثل عائقاً إضافياً، فضلاً عن أن الاعتماد على النقد في العمليات المالية يعيق التحول الرقمي الكامل للبنوك السودانية. (صندوق النقد الدولي، 2024). على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز التكنولوجيا المالية، بما في ذلك مبادرات تحسين الشمول المالي، يظل الإطار التنظيمي ضعيفاً وغير كافٍ لدعم تسريع الأتمتة وضمان سلامة العمليات المالية الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، يمثل تذبذب الأوضاع الاقتصادية تحدياً كبيراً أمام استقرار النظام المالي واعتماد التكنولوجيا المالية الحديثة. تناول النص قضية اقتصادية هامة تتعلق بتأثير النزاعات وعدم الاستقرار في السودان على الأنشطة الاقتصادية والتنموية، مع التركيز على تحديات التمويل الدولي وآثاره على التنمية المستدامة وبناء الصلابة الاقتصادية. النص يشير إلى دور المنظمات الدولية، مثل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR)، في محاولة معالجة الأزمات الاقتصادية في السودان، والتي تشمل تدني مستويات التمويل وعدم كفايته لتلبية الاحتياجات الإنسانية والإنمائية.

وترتبط مشكلة الدراسة الخاصة بتأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية، وخاصة بنك أم درمان الوطني، وفقاً ل(دودو، 2023) بمشكلة ضعف البنية التحتية الاقتصادية والمؤسسية لتلبية توقعات العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية. يمكن أن يكون للنزاعات وعدم الاستقرار الاقتصادي أثر مباشر على نجاح مبادرات الأتمتة المصرفية، حيث يعتمد رضا العملاء وولائهم بشكل كبير على جودة الخدمات واستدامتها. كما أن ضعف التمويل وعدم كفاية الدعم الحكومي والدولي قد يعرقل الجهود المبذولة لتحسين التكنولوجيا المصرفية وتطويرها. ربطاً بمشكلة الدراسة حول "تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية" باستخدام بنك أم درمان الوطني كنموذج، يمكن استخلاص بعض النقاط الرئيسية:

تحديات البيئة الاقتصادية: يشير الصراع إلى تدهور البنية الاقتصادية في السودان مما يعقد عملية الأتمتة المصرفية. حيث يعتمد الكثير من السكان على المعونات بدلاً من النشاط الاقتصادي التقليدي. الاحتياجات الإنسانية مقابل التقنية: تعكس الأزمات الواردة في النص أن الأولوية للتمويل والاحتياجات الأساسية، مما قد يؤخر تنفيذ وتبني التكنولوجيا المصرفية المتقدمة التي تحتاج استثماراً طويلاً. تأثير على رضا العملاء وولائهم: الأزمات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على قدرة البنوك على تقديم خدمات عالية الجودة والاستجابة لاحتياجات العملاء، مما يضعف مستوى الرضا والولاء.

فرصة التحول: على الرغم من ذلك، يمكن أن تسهم الأتمتة في تخفيف الضغط من خلال تبسيط العمليات المصرفية، وتحسين الكفاءة، والوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء حتى في ظروف صعبة. هذا الربط يوضح أهمية تحليل السياق الاقتصادي والاجتماعي عند دراسة أثر الأتمتة المصرفية على رضا العملاء وولائهم، حيث تلعب الأزمات دوراً كبيراً في تشكيل احتياجات العملاء وتوقعاتهم. ولتعزيز الأتمتة، توصي المنظمات الدولية بضرورة وضع إطار تنظيمي قوي وتطوير البنية التحتية الرقمية لتشجيع الابتكار المالي وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في القطاع المصرفي السوداني.

المصادر:

تواجه البنوك التجارية في السودان، وعلى رأسها بنك أم درمان الوطني، تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة في المشهد التكنولوجي واحتياجات العملاء المتزايدة، ورغم الجهود المبذولة لأتمتة الخدمات المصرفية، فلا تزال هناك فجوات واضحة في تطبيق هذه التقنيات، مما يثير تساؤلات حول فعالية الأتمتة في تحسين رضا العملاء وولائهم، حيث يُظهر الواقع أن العديد من العملاء لا يزالون يفضلون التعاملات التقليدية، مما يشير إلى نقص في الوعي والفهم حول الفوائد المحتملة للأتمتة، علاوة على ذلك، فقد أظهرت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمات المقدمة من خلال التقنيات المؤتمتة ورضا العملاء، لكن هذه العلاقة لم تُستكشف بشكل كافٍ في القطاع المصرفي السوداني. تتجلى مشكلة الدراسة في عدم وجود بيانات دقيقة حول مدى تأثير الأتمتة على سلوك العملاء، بالإضافة إلى نقص في الفهم بكيفية تفاعل العملاء مع هذه التقنيات. لذا، تُعتبر هذه الدراسة ضرورية لتبسيط الضوء على العوامل التي تؤثر على رضا العملاء وولائهم في ظل الأتمتة، وتقديم توصيات عملية للبنوك التجارية لتعزيز تجربة العملاء من خلال تحسين خدماتهم الرقمية.

3-1- أسئلة الدراسة

- يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما مدى تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية؛ بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً؟، ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:
- 1- ما أبرز التقنيات المصرفية المؤتمتة والمعتمدة في بنك أم درمان الوطني بالسودان؟
 - 2- ما مدى تفضيل الأفراد (العملاء) للتعامل مع التقنيات المصرفية المؤتمتة؟
 - 3- ما مدى تأثير أتمتة الخدمات المصرفية المؤتمتة، مثل: (الصراف الآلي، البنك المنزلي، البنك المحمول) على جذب العملاء وزيادة تعاملهم مع المصرف؟
 - 4- ما مدى تأثير التقنيات على ولاء المتعاملين ورفع مستوى رضاهم عن خدمات المصارف التجارية التي يتعاملون معها؟

4-1- فرضيات الدراسة:

- تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية إيجابياً في جذب عملاء جدد للمصرف.
- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الخدمات المصرفية المؤتمتة وزيادة عدد عملاء المصرف.
- تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للمصرف.

5-1- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس ويتمثل في: التعرف على مدى تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية؛ بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً؛ من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف على أحدث التقنيات والخدمات المصرفية المؤتمتة والمعتمدة في بنك أم درمان الوطني بالسودان.
 - 2- التعرف على مدى تفضيل الأفراد (العملاء) للتعامل مع التقنيات المصرفية المؤتمتة.
 - 3- فحص مدى تأثير أتمتة الخدمات المصرفية المؤتمتة، مثل: (الصراف الآلي، البنك المنزلي، البنك المحمول) على جذب العملاء وزيادة تعاملهم مع المصرف.
 - 4- معرفة مدى تأثير التقنيات على ولاء المتعاملين ورضاهم عن خدمات المصارف التجارية التي يتعاملون معها.

6-1-أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ذاته، حيث يتوقع الباحثون أن تفيد نتائج الدراسة كما يلي:

● الأهمية العلمية:

- ستساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير الأتمتة في القطاع المصرفي السوداني.
- توفر الدراسة إطارًا لزيادة الوعي المجتمعي لفهم دور التقنيات الحديثة في تسهيل الخدمات المصرفية.

● الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة رؤى عملية للمصارف السودانية بكيفية تحسين الخدمات المقدمة للعملاء من خلال الأتمتة.
- ستساعد البنوك على تصميم استراتيجيات تسويقية وتكنولوجية تتوافق مع احتياجات العملاء، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.
- ستقدم توصيات عملية لتحسين أتمتة الخدمات المصرفية بما يعزز تجربة العملاء وزيادة ولائهم.
- تقدم الدراسة تحليلاً دقيقاً لواقع الأتمتة البنوك السودانية، والعوامل المؤثرة على رضا العملاء.

6-1-حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أثر أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم في القطاع المصرفي السوداني.
- الحدود البشرية: عينة من العملاء الحاليين في بنك أم درمان الوطني، وعددهم (80).
- الحدود المكانية: جمهورية السودان، مع التركيز على بنك أم درمان الوطني وفروعه.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال العام الميلادي (2024).

7-1-مصطلحات الدراسة:

- أتمتة الخدمات المصرفية: وتعرف بأنها: "استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال تقديم الخدمات المصرفية عبر قنوات رقمية مثل الإنترنت والهاتف المحمول" (Alshibly et al, 2024, 104)، "وتتضمن أتمتة الخدمات المصرفية استخدام أنظمة تكنولوجية متقدمة لتقديم الخدمات المالية بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يعزز من تجربة العملاء" (Chen et al, 2023, 62)، "والأتمتة في القطاع المصرفي تعني استخدام البرمجيات والتطبيقات لتبسيط العمليات المصرفية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء" (Abildtrup, 2024, 33).
- وإجرائياً فهي: "استخدام التكنولوجيا الرقمية لتقديم الخدمات المالية، كفتح الحسابات، والتحويلات، والدفع، عبر منصات إلكترونية، بما يسهل وصول العملاء إلى خدمات مصرفية بشكل أسرع وأكثر كفاءة".
- رضا العملاء: يُعرف بأنه: "الشعور الناتج عن مقارنة توقعات العملاء مع تجربتهم الفعلية مع الخدمة المقدمة" (Nikmah, & Romadhoni, 2023, 186)، "ويعبر رضا العملاء عن مدى تلبية المنتجات أو الخدمات لاحتياجات وتوقعات العملاء، ويعتبر مؤشراً رئيسياً لنجاح الأعمال" (سليمان وآخرون، 2020، 561) كما يُعرف رضا العملاء بأنه: "تقييم العملاء لتجربتهم مع منتج أو خدمة، والذي يتأثر بعوامل مثل: الجودة، السعر، والدعم الفني" (Chen, et al., 2023, 62).

- ويعرف إجرائياً بأنه: "مستوى الرضا الذي يشعر به العملاء تجاه الخدمات المصرفية المقدمة، والذي يتم قياسه من خلال تقييماتهم لتجارهم مع الأتمتة وجودة الخدمة وسرعة الاستجابة".
- **ولاء العملاء:** ويُعرف بأنه: "التزام العميل المستمر تجاه شراء منتجات أو خدمات معينة من علامة تجارية معينة، بغض النظر عن المنافسة" (بن عائشة والعلافي، 2022، 97)، و"يعبر ولاء العملاء عن رغبة العملاء في الاستمرار في التعامل مع شركة معينة، ويعتبر نتيجة إيجابية لتجربة العملاء الجيدة" (Bueno et al., 2024, 1003)، كما يُعرف ولاء العميل بأنه: "العلاقة العاطفية التي تربط العميل بالعلامة التجارية، والتي تؤدي إلى تكرار الشراء والتوصية للآخرين" (نايلي، 2024، 57).
 - وإجرائياً لهذه الدراسة: "مدى التزام العملاء بالاستمرار في استخدام الخدمات المصرفية المقدمة من بنك أم درمان الوطني، والذي يتم قياسه من خلال تكرار التعاملات وتفضيل البنك على المنافسين".
 - بنك أم درمان الوطني: "هو أحد بنوك جمهورية السودان وتم افتتاحه وزاول أعماله رسمياً في يوم 1993/8/14. وخلال أكثر من عشرين عاماً حقق بنك أم درمان توسعاً رأسياً وأفقياً بحيث غطت خدماته معظم أنحاء السودان، وقد بدأ البنك نشاطه بفرعين هما فرع الخرطوم وأم درمان، ثم توسع أفقياً ليبلغ عدد فروع (15 فرعاً) في 2018".

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1- الإطار النظري:

2-1-1-1- أتمتة الخدمات المصرفية

1- أهمية أتمتة الخدمات المصرفية:

تتجلى أهمية أتمتة الخدمات المصرفية في عدة جوانب؛ أولاً، تسهم الأتمتة في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك، حيث تقلل من الحاجة إلى المعاملات اليدوية وتسرع من عملية تقديم الخدمات (باشير والورفلي، 2022). ثانياً، تتيح الأتمتة للبنوك تقديم خدمات على مدار الساعة، مما يعزز من راحة العملاء ويسهل عليهم الوصول إلى خدماتهم المالية في أي وقت ومن أي مكان. ثالثاً، تساعد الأتمتة في تقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء (سليمان وإبراهيم، 2020).

2- أنواع التقنيات المصرفية المؤتمتة.

تشمل أتمتة الخدمات المصرفية تقنيات متنوعة، ووفقاً لـ (البشير وآخرون، 2019؛ رشا، 2023؛ محمدي وآخرون، 2023؛ إلياس وبروي، 2024) فأهمها:

1. الصراف الآلي (ATM): يوفر للعملاء إمكانية سحب الأموال وإجراء المعاملات الأساسية دون الحاجة إلى زيارة الفرع.
2. خدمات الدفع الإلكتروني (Electronic Payment Services) تشمل بوابات دفع إلكترونية وخدمات تحويل الأموال.
3. نظام معالجة العمليات المصرفية الخلفية (Back Office Automation): وتتضمن أتمتة العمليات الداخلية للبنك مثل معالجة البيانات، والتحقق من المعاملات، وتقارير المطابقة.
4. الروبوتات المصرفية والدرشة التفاعلية (Chatbots & Banking Robots): توفر دعماً فورياً للعملاء وتساعد في الاستفسارات الأساسية.
5. الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking): وتتيح للعملاء تنفيذ العمليات المصرفية من خلال تطبيقات الهاتف الذكي، مما يسهل الوصول إلى الحسابات وإدارة المعاملات في أي وقت.

6. الخدمات الذاتية عبر الأكشاك التفاعلية: (Self-Service Kiosks) تتيح للعميل إمكانية تنفيذ بعض المعاملات المصرفية عبر أكشاك إلكترونية دون الحاجة للتواصل مع موظف البنك.
7. أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء (CRM): تساعد البنوك في تتبع تفاعلات العملاء وتحليل بياناتهم لتحسين الخدمات.
8. الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (Online Banking): وتتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات المالية عبر الإنترنت بسهولة.

ويرى الباحثون أن البنوك العالمية تعتمد على تقنيات مصرفية متقدمة تتضمن أجهزة صراف آلي ذكية، وتطبيقات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول مدعومة بالذكاء الاصطناعي، وأكشاك تفاعلية، وأنظمة دفع إلكترونية آمنة تعتمد على بلوكتشين، وروبوتات دعم تفاعلية، ما يعزز من أمان العمليات وسهولة الخدمة وتخصيصها بناءً على تفضيلات العملاء. مقارنة بذلك، تعتمد معظم البنوك السودانية، ومنها بنك أم درمان، على أنظمة تقليدية تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية وضعف التمويل للوصول إلى أحدث التقنيات، مما يوسع الفجوة بينها وبين البنوك العالمية، ولتقليل هذه الفجوة، يتوجب على البنوك السودانية الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتعزيز مستوى الأمان وتحسين تجربة العملاء، والتعاون مع مؤسسات عالمية للحصول على تمويل ودعم تقني مستدام.

3-التحديات المرتبطة بأتمتة الخدمات المصرفية.

تواجه أتمتة الخدمات المصرفية في السودان كغيرها من الدول النامية تحديات بارزة تُعقد من انتشار هذه الخدمات وفعاليتها، ويخلص الباحثون أبرز هذه التحديات نقلاً عن: (FSD Africa, 2022; World Bank Group, 2021)؛ وإلياس وبروي، (2024) كالآتي.

- أ. الافتقار إلى البنية التحتية الرقمية: تعاني العديد من الدول النامية من ضعف البنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي مثل الكهرباء والاتصال بالإنترنت، مما يعيق تقديم الخدمات المصرفية الرقمية بكفاءة.
 - ب. الاستقرار السياسي والاقتصادي: فالسودان يعاني ضعف الاستقرار السياسي، الأمر الذي يؤثر سلباً على الثقة في النظام المالي ويُعقد من جهود التحول الرقمي ويزيد من تكلفة العمليات البنكية الرقمية.
 - ج. التحديات التنظيمية: تفرض القوانين والتنظيمات الصارمة، مثل سياسات مكافحة غسل الأموال ومعرفة العميل، ضغوطاً على المؤسسات المالية لتنفيذ إجراءات مكلفة ومعقدة، مما يعيق أتمتة القطاع المصرفي.
 - د. ضعف الشمول المالي: فقط 15% من سكان السودان لديهم حسابات مصرفية، مما يعكس محدودية الوعي المالي وثقافة الاعتماد على النقد، ما يتطلب جهوداً إضافية لجعل الخدمات الرقمية أكثر جاذبية للشرائح الأقل دخلاً.
 - هـ. الأمية الرقمية: يواجه العديد من العملاء صعوبات في التعامل مع التقنيات الرقمية، مما يتطلب استثماراً في التدريب وتوعية العملاء بكيفية استخدام الخدمات المصرفية الرقمية بشكل آمن.
 - و. تكلفة الابتكار التكنولوجي: تحتاج الأتمتة إلى استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والابتكار، وهي تحديات كبيرة أمام البنوك السودانية التي تواجه ضغوطات مالية كبيرة بسبب التضخم وضعف العملة المحلية.
 - ز. التحديات الأمنية: تتطلب الأتمتة أنظمة متقدمة لحماية البيانات وحماية العمليات الرقمية من الهجمات السيبرانية، وهو تحدٍ يصعب على المؤسسات المصرفية في الدول النامية التعامل معه بسبب القيود المالية.
- ويعتقد الباحثون أنه ولمواجهة التحديات التي تواجه بنك أم درمان والبنوك السودانية الأخرى، يتعين التركيز على عدة خطوات استراتيجية تتناسب مع الواقع السوداني وظروف الحرب الحالية. أولاً، تعزيز البنية التحتية الرقمية

بالتعاون مع الحكومة والمنظمات الدولية لتوفير مصادر طاقة مستقرة وإنترنت موثوق، وهو أمر جوهري للتحويل الرقمي. كما ينبغي العمل على تعزيز الاستقرار السياسي والاقتصادي عبر دعم سياسات استقرار الاقتصاد الكلي وإعادة بناء الثقة في النظام المصرفي، وهو ما يساهم في جذب الاستثمارات والتمويلات الدولية. وثالثاً، يجب أن تسعى البنوك إلى تسهيل الإجراءات التنظيمية مثل مكافحة غسيل الأموال ورفع كفاءة "اعرف عميلك" من خلال حلول أتمتة مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقليل التكلفة وتعزيز الأمان.

أما على مستوى الشمول المالي، فيلزم التوسع في التوعية المالية وتبسيط فتح الحسابات واستهداف الشرائح الأقل دخلاً لتشجيع الاعتماد على الخدمات المصرفية الرقمية. ومن جهة أخرى، توفير برامج التدريب للتغلب على الأمية الرقمية من خلال ورش عمل وتوعية مستمرة تركز على تعليم العملاء استخدام التكنولوجيا المصرفية بفاعلية وأمان. وختاماً، ينبغي الاستثمار في أنظمة الأمن السيبراني لتأمين العمليات البنكية الرقمية، بما في ذلك توفير الحماية للبيانات وتطوير حلول لمواجهة الهجمات السيبرانية، وذلك عبر التحالف مع شركات تقنية وأمنية متخصصة لدعم الأمان بتكاليف معقولة.

التوجهات المستقبلية

بناءً على ما سبق، يتفق الباحثون مع الرأي القائل: إنه ومع استمرار التطور التكنولوجي، من المتوقع أن تتوسع أتمتة الخدمات المصرفية لتشمل تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة (باشير والورفلي، 2022)، وبذلك فهذه التقنيات ستساعد البنوك على تقديم خدمات مخصصة وتحسين تجربة العملاء بشكل أكبر. كما أن هناك توجهاً نحو تعزيز الأمان السيبراني لحماية بيانات العملاء وضمان سلامة المعاملات وتعد خطوة حيوية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء. ورغم التحديات التي تواجهها، فالفوائد تجعل من الأتمتة ضرورة استراتيجية للبنوك في العصر الرقمي، وبما يمكنها من تعزيز رضا العملاء وولائهم، وما يترتب عليه من نجاحها في السوق التنافسية.

2-1-2- رضا العملاء في الخدمات المصرفية:

1-العوامل المؤثرة على رضا العملاء في الخدمات المصرفية

تتعدد العوامل التي تؤثر على رضا العملاء ويلخص الباحثون أهمها (الجبوري، 2023؛ سعيد، 2023) في:

1. التواصل الفعال: قدرة البنك على التواصل مع العملاء وحل مشكلاتهم بسرعة.
2. جودة الخدمة: تشمل السرعة والدقة في تقديم الخدمات.
3. التكنولوجيا: توفر تقنيات حديثة تسهل للعملاء الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات.
4. التكلفة: مدى تنافسية الرسوم والعمولات المفروضة على الخدمات.

2-قياس رضا العملاء: المؤشرات والأساليب

يمكن قياس رضا العملاء من خلال عدة مؤشرات وأساليب، وفقاً لمرسال وآخرون، (2022) منها:

- استطلاعات الرأي: تستخدم لجمع آراء العملاء حول تجربتهم مع البنك.
- تحليل البيانات: يتم تحليل بيانات التعاملات لتحديد أنماط الرضا أو عدم الرضا.
- المؤشرات المالية: مثل معدلات الاحتفاظ بالعملاء وارتفاع المبيعات.
- مؤشر صافي الترويج (NPS): يقيس مدى استعداد العملاء للتوصية بالبنك لأصدقائهم وعائلاتهم.

2-1-3-ولاء العملاء تجاه البنوك:

يشير ولاء العملاء إلى تفضيل العملاء المستمر لعلامة تجارية معينة أو مؤسسة مالية على أخرى، والذي يتجلى في تكرار التعاملات وارتفاع مستويات الالتزام (بن عائشة والعالقي، 2022). يُعد ولاء العملاء مؤشراً على نجاح المؤسسة في بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، حيث يسعى العملاء المخلصون إلى الاستمرار في استخدام الخدمات المقدمة، مما يساهم في تحقيق استقرار الإيرادات وزيادة الربحية.

(1) العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي: تتعدد العوامل التي تؤثر على ولاء العملاء في القطاع المصرفي، ويلخص الباحثون أهمها كما يرى كل من (سليمان وإبراهيم، 2020؛ مرسال وآخرون، 2022) في الآتي:

1. الابتكار: تقديم خدمات وتطبيقات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة يعزز من ولائهم.
 2. تجربة العميل: كلما كانت تجربة العميل إيجابية، زادت احتمالية بقائهم مع البنك.
 3. التواصل الجيد: قدرة البنك على التواصل الفعال مع العملاء وحل مشكلاتهم تساهم في تعزيز ولائهم.
 4. الثقة: وتشكل عاملاً حاسماً في ولاء العملاء؛ حيث يميلون إلى البقاء مع البنوك التي يشعرون بالثقة تجاهها.
 5. جودة الخدمة: يشمل ذلك سرعة تقديم الخدمة، ودقة المعلومات، وفعالية الدعم الفني.
- (2) العلاقة بين رضا العملاء وولائهم: تعد العلاقة بين رضا العملاء وولائهم علاقة قوية ومترابطة. عادةً ما يؤدي ارتفاع مستويات رضا العملاء إلى زيادة ولائهم للمؤسسة. عندما يشعر العملاء بالرضا عن الخدمات المقدمة، فإنهم يميلون إلى تكرار التعاملات مع البنك والتوصية به للآخرين (الجبوري، 2023). بهذا الشأن تشير الدراسات إلى أن رضا العملاء يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على ولائهم، حيث يساهم في تحسين العلاقات طويلة الأمد بين العملاء والبنك.
- (3) أثر الأتمتة على رضا العملاء وولائهم: تساهم الأتمتة كما يذكر (سعيد، 2023). في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات وسرعة تقديمها. مع استخدام التقنيات المؤتمتة مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات المصرفية، يصبح بإمكان العملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات بسهولة وسرعة كما تساعد في تقليل الأخطاء البشرية، مما يزيد من دقة المعلومات المقدمة، أيضاً؛ توفر الأتمتة للعملاء تجربة استخدام أكثر سلاسة وراحة، مما يعزز من رضاهم العام.
- (4) تأثير الأتمتة على ولاء العملاء: تؤثر الأتمتة بشكل إيجابي على ولاء العملاء، حيث إن تحسين تجربة العملاء من خلال الخدمات المؤتمتة يزيد من التزامهم تجاه البنك (باشير والورفلي، 2022). كما تعزز الأتمتة من إمكانية الوصول إلى الخدمات، مما يُعطي العملاء شعوراً بالسيطرة والراحة. عندما يشعر العملاء بأن البنك يلبي احتياجاتهم بشكل فعال وبتكاليف مناسبة، فإنهم يميلون إلى البقاء مع البنك لفترة أطول، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم.
- (5) العلاقة بين الأتمتة ورضا العملاء: تظهر الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين الأتمتة ورضا العملاء. على سبيل المثال، أكدت دراسة (سليمان وإبراهيم، 2020) أن استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ساهم في زيادة رضا العملاء وولائهم وبشكل عام، أظهرت الدراسات أن البنوك التي تبنت أتمتة خدماتها بشكل فعال شهدت زيادات ملحوظة في معدلات رضا العملاء. تشير هذه الدراسات إلى أن الاستثمار في تقنيات الأتمتة هو استثمار في تحسين تجربة العملاء وتعزيز العلاقات طويلة الأمد.

2-1-4- أتمتة الخدمات المصرفية في السودان:

1- الجهاز المصرفي السوداني (لمحة تاريخية):

تعود بداية نشأت المصارف في السودان إلى العام 1903م إذ تم افتتاح فرع البنك الأهلي المصري، وتوالت الافتتاحات مع بنك باركليز البريطاني عام 1913م، والبنك العماني عام 1949م، وبنك مصر عام 1953م، والبنك الكريدي الفرنسي عام 1953م، وفرع البنك العربي الأردني عام 1959م. تم إنشاء البنوك المتخصصة في أواخر الخمسينات، وفي عام 1976م تم التصديق على إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني، وهو أول تجربة في التطبيق الإسلامي. حالياً، يبلغ عدد البنوك حوالي 35 بنكا، منها 15 بنكا مشتركاً بين القطاع العام والأجنبي، وتقوم بعض هذه البنوك بأنشطة اجتماعية واستثمارية وزراعية وصناعية وتجارية (الشكري وآخرون، 2021، 17).

2- التحديات التي تواجه أتمتة الخدمات المصرفية.

■ **التحديات التكنولوجية:** تواجه أتمتة الخدمات المصرفية في السودان عدة تحديات تكنولوجية تؤثر على فعالية تنفيذ هذه التقنيات. يوجزها (إلياس وبروي، 2024) كآلاتي:

1. نقص في البنية التحتية التكنولوجية المتطورة، مما يعيق قدرتها على تقديم خدمات مؤتمتة بكفاءة.
 2. تحديات تتعلق بالأمان السيبراني، حيث تزداد المخاوف بسبل حماية بيانات العملاء وأموالهم. فمع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تزداد التهديدات السيبرانية، وتتطلب استثمارات إضافية في تقنيات الأمان.
- **التحديات الثقافية والاجتماعية:** لا تقتصر التحديات على الجوانب التكنولوجية، بل تشمل أيضاً الجوانب الثقافية والاجتماعية. يعيش العديد من العملاء في مناطق ريفية حيث قد لا تكون لديهم القدرة على الوصول إلى الإنترنت أو الأجهزة الذكية، مما يحد من قدرتهم على الاستفادة من الخدمات المصرفية المؤتمتة (بن عائشة والعالي، 2022). بالإضافة إلى ذلك، يرى الباحث أن هناك مقاومة من بعض العملاء تجاه استخدام التقنيات الحديثة، حيث يفضلون الطرق التقليدية في التعامل مع البنوك. هذه المقاومة قد تعيق تقدم أتمتة الخدمات المصرفية.
- ويبدو للباحثين- في هذه الدراسة- أن استجابة البنوك لهذه التحديات ما زالت محدودة؛ وتمثلت في بدء بعض البنوك السودانية باتخاذ خطوات لتحسين بنيتها التحتية التكنولوجية وتعزيز الأمان السيبراني، كما تسعى أخرى إلى زيادة الوعي بين العملاء حول فوائد الأتمتة، من خلال حملات توعوية وورش عمل لتعليمهم بكيفية استخدام الخدمات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل البنوك على تطوير استراتيجيات لتلبية احتياجات العملاء في المناطق الريفية، مثل توفير خدمات عبر الهواتف المحمولة التي لا تتطلب اتصالاً دائماً بالإنترنت.

2-1-5- استراتيجيات تحسين الأتمتة:

تؤكد الأدبيات والتجارب العالمية أن هناك الكثير من الطرق والوسائل ويكتفي الباحثون بعرض أهمها وكالاتي:

أ. **تطوير الوعي لدى العملاء:** تعد زيادة الوعي لدى العملاء حول فوائد الأتمتة من الاستراتيجيات الأساسية لتحسين تجربة الخدمات المصرفية. يمكن للبنوك تنظيم حملات توعية تشمل ورش عمل وندوات تعليمية تشرح كيفية استخدام الخدمات الرقمية وفوائدها. من خلال هذه الجهود، يمكن للبنوك تعزيز قبول العملاء للتقنيات الحديثة وزيادة رضاهم (مرسال وآخرون، 2022).

- ب. تحسين البنية التحتية التكنولوجية: تتطلب أتمتة الخدمات المصرفية استثمارات كبيرة في تحسين البنية التحتية التكنولوجية. يجب على البنوك تحديث أنظمتها الحالية وتبني تقنيات جديدة مثل السحابة الحاسوبية والذكاء الاصطناعي. كما يتعين عليها ضمان أن تكون أنظمة الأمان قوية لحماية بيانات العملاء ومعاملاتهم. من خلال تحسين البنية التحتية، يمكن للبنوك تقديم خدمات أكثر كفاءة وأماناً.
- ج. تقديم تدريب مستمر للموظفين والعملاء: يُعد التدريب المستمر للموظفين والعملاء جزءاً أساسياً من استراتيجية تحسين الأتمتة. يجب على البنوك تقديم برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة وتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل. وفي الوقت نفسه، ينبغي على البنوك توفير برامج تعليمية للعملاء حول كيفية استخدام الخدمات المصرفية الرقمية. هذا التدريب سيعزز من الثقة لدى العملاء ويساعدهم في الانتقال من الخدمات التقليدية إلى الرقمية بسلاسة.

2-2-الدراسات السابقة.

2-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

- هدفت دراسة (سندياني، 2024)، إلى قياس تأثير أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المُتمثلة بسهولة الاستخدام والاستجابة والأمان وتوفير الوقت، على أداء البنك الإسلامي الأردني؛ من خلال الأداء المالي والحصة السوقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ واستبانة وُزعت على عينة عشوائية بلغت (338) من عملاء البنك، وكشفت الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المتمثلة بسهولة الاستخدام والاستجابة والأمان وتوفير الوقت في الأداء المالي، بينما يُوجد أثر إيجابي لُبُعدي سهولة الاستخدام والأمان في الحصة السوقية، بينما يُوجد أثر لُبُعدي الاستجابة وتوفير الوقت في الحصة السوقية للبنك الإسلامي الأردني.
- هدفت دراسة (نايلي، 2024) إلى معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية محدداتها وأثارها على ولاء العملاء، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والدراسات السابقة اقترحت الطالبة نموذج نظري لمحددات تبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية يضم كل من سهولة الاستخدام، ثقة العملاء، الخصوصية والأمان، جودة الشبكة، كما افترضت الطالبة أن كل من خدمات أجهزة الصراف الآلي DAB وGAB، خدمات نهائيات الدفع الإلكتروني TPE، البطاقات المصرفية، خدمات الرسائل القصيرة SMS وخدمات الإنترنت المصرفي E-Banking تعتبر متغيرات مستقلة للخدمات المصرفية الإلكترونية تؤثر على ولاء العملاء كمتغير تابع. لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة وتوزيعه على عينة قصدية بلغت (221) من العملاء التابعين للوكالات البنكية العمومية بقالمة، وبينت النتائج وجود أثر لكل من سهولة الاستخدام، الخصوصية والأمان وثقة العملاء على تبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود أثر لجودة الشبكة على تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية، ووجود أثر لكل من خدمات أجهزة الصراف الآلي DAB وGAB، خدمات نهائيات الدفع الإلكتروني TPE، البطاقات المصرفية على ولاء العملاء، وعدم وجود أثر لخدمات الرسائل القصيرة SMS وخدمات الإنترنت المصرفي E-Banking على ولاء العملاء.
- هدفت دراسة (إلياس وبروي، 2024) إلى التعرف على دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في زيادة الودائع وجودة الربحية بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات المصرفية في جلب

الودائع ومن ثم تحقيق أرباح للبنك وأيضاً تقديم إطار مفاهيمي لجودة الأرباح وجودة الخدمة المصرفية الإلكترونية، بالإضافة إلى الوقوف على تحديد مستوى الجودة في الخدمة المصرفية والتي من شأنها زيادة الودائع وبالتالي زيادة الأرباح وجودتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي متمثلاً في مقدرات المربعات الصغرى العادية لاختبار وجود علاقة بين المتغير التابع والمستقل. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة طردية ومعنوية إحصائية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والودائع والربحية.

- هدفت دراسة (محمدي وآخرون، 2023)، إلى قياس أثر جودة الخدمة البنكية على رضا الزبون الجزائري. تم بناء استبانة مكونة من ستة محاور، تغطي أبعاد جودة الخدمة البنكية الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والثقة، التعاطف)، بينما خصص المحور السادس لقياس رضا الزبون. تم توزيع الاستبانة على عينة تتكون من 138 زبوناً من بنوك (BEA، BADR، BNA) في وكالات تقرت. استخدمت الدراسة أدوات إحصائية لتحليل البيانات، منها حزمة SPSS وبرنامج Eviews. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لجودة الخدمة البنكية على رضا الزبون، حيث تفسر الأبعاد مجتمعة 47% من التغير في رضا الزبون. كما تبين أن تأثير كل بعد من أبعاد الجودة على رضا الزبون كان متفاوتاً، حيث كان تأثير الملموسية ضعيفاً، بينما كان تأثير الأمان والثقة هو الأكثر قوة.

- هدفت دراسة (سعيد، 2023) إلى قياس مستوى متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية، وأثرها على رضا زبائن المصارف في محافظة طرطوس في سوريا، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (600) استبانة استبيان على عينة قصدية من زبائن ستة مصارف في محافظة طرطوس، وكشفت النتائج أن مستوى متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية ما يزال دون المستوى المرتفع بالنسبة للزبائن التي تستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية في محافظة طرطوس. وأيضاً لا يوجد تأثير معنوي للمتطلبات التشريعية والقانونية على رضا الزبائن التي تستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية في محافظة طرطوس. كما تبين وجود تأثير معنوي لمتطلبات البنى التحتية والتكنولوجية، متطلبات الزبائن الشخصية المتطلبات الإدارية والتنظيمية، ومتطلبات جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على التوالي على رضا الزبائن التي تستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية في محافظة طرطوس.

- هدفت دراسة (مرسال وعمسيب، 2022) إلى التعرف على الخدمات المصرفية وأبعادها، واستكشاف الميزة التنافسية وطرق تحقيقها، وتأثير الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية، تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية (بأبعادها الثلاثة: المحلية، الإلكترونية، والخارجية) والميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني. واستبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في البنك بلغ عددهم (34) موظفاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أنواع الخدمات المصرفية الثلاث والميزة التنافسية، بمعامل ارتباط 0.626، 0.540، و0.682 على التوالي.

- هدفت دراسة (باشير والورفلي، 2022) إلى التعرف على مدى توفر أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصرف التجارة والتنمية وهل هذه الأبعاد لها أثر على رضا الزبائن من خلال مؤشرات المتمثلة في (الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية) على رضا زبائن مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (97) عميلاً. أظهرت نتائج الدراسة موافقة جميع الزبائن على توفر أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وكذلك رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة لهم. وقد خلصت الدراسة إلى أن البعد الأفضل من ناحية الجودة هو بعد التعاطف يليه بعد الاستجابة ثم الملموسية

يليه بعد الأمان، أما البعد الأقل من بين أبعاد الجودة فهو بعد الاعتمادية. وتبين من نتائج الدراسة أن جميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية محل الدراسة كانت مرتفعة.

- هدفت دراسة (مراسال وتبيدي، 2022) إلى التعرف على دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق ولاء العملاء بالتطبيق على المصارف السودانية بولاية الخرطوم. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وأسلوب التحليل الإحصائي، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية وولاء العملاء، كما تبين من الدراسة عدم رضا العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها لهم المصارف السودانية وإن حجم ونوعية الخدمات المقدمة تؤثر بصورة مباشرة في درجة ولاء عملاء المصارف السودانية. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ينبغي على المصارف السودانية أن تسعى إلى تجويد وتحسين وتنوع الخدمات المصرفية الإلكترونية لتحقيق رضا ولاء العملاء، العمل على حسن إدارة علاقات العملاء والاهتمام بدراسة الجوانب المعززة لإيجاد روابط وصلات اجتماعية بين العملاء والمصارف.

- هدفت دراسة (بن عائشة والعلاقي، 2022) إلى دراسة أثر جودة الخدمة، رضا العملاء وثقة العلامة التجارية على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الليبي. ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الجمهورية بمدينة زليتن. كما استخدمت الاستبانة للحصول على البيانات حيث تم تصميم استبانة مكونة من 24 فقرة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج ال SPSS الإحصائي. بحيث قام الباحثان بتوزيع 65 استبانة. تم استرجاع 49 استبانة، بعد الفحص والمعاينة تبين أن منها استبانة واحدة غير صالحة فتم استبعادها. بهذا يكون قد تعامل مع 48 استبانة وبنسبة استجابة بلغت 74%. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المصرف قادراً على التنبؤ وتحديد احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية المطلوبة والعمل على إشباعها، كما أنه يقدم الخدمات المصرفية في جميع المجالات من خلال أجهزة الصراف الآلي ووسائل التكنولوجيا الأخرى الأمر الذي يجعل العميل يعتبر راضي عن الخدمات ومنتجات هذا المصرف. وأن هناك علاقة طردية قوية بين رضا العملاء وولائهم، أي أن كل تغير وحدة واحدة في رضا العملاء يتبعه 1.171 من التغير الحاصل في ولاء العملاء.

- هدفت دراسة سليمان وإبراهيم (2020) إلى تحديد العلاقة الترابطية بين جودة الخدمات المصرفية ورضا عملاء (المصارف)، وقامت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها أن هناك علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء، كما أن هناك علاقة طردية بين كل أبعاد الجودة (الاستجابة والاعتمادية والضمان والملموسية والتعاطف) ورضا العملاء. أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في التوصل إلى حل المشكلة ومسبباتها كما استخدم الاستبانة في جمع البيانات من عينة من العاملين في المصارف والعملاء بلغ حجم عينة العاملين (109) والعاملين و(103) العملاء. وقد بينت نتائج تحليل البيانات والدراسة الميدانية وجود علاقة ترابطية بين جودة الخدمات ورضا عملاء المصارف.

- هدفت دراسة (الطاهر والبشير، 2019) إلى توضيح أثر تطبيق نُظْم المعلومات الوظيفية ببنك أم درمان الوطني، المتمثلة في (نُظْم معلومات إنتاج الخدمة المصرفية، نُظْم المعلومات التسويقية، نُظْم معلومات الموارد البشرية، نُظْم المعلومات المالية والمحاسبية)، في تحقيق الميزة التنافسية. تم الاعتماد على عدد من المناهج لإنجاز هذه الدراسة، منها (التاريخي، الوصفي التحليلي، الاستنباطي، والاستقرائي). وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من نُظْم معلومات

إنتاج الخدمة المصرفية ونُظم المعلومات التسويقية لهما تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، بينما لا تؤثر كلاً من نُظم المعلومات المالية والمحاسبية ونُظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك أم درمان الوطني.

2-2-2- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- هدفت دراسة (Abildtrup, 2024) في دولة الدنمارك إلى استكشاف تزايد انتشار أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وتأثيرها على تحسين الكفاءة وتبسيط العمليات في القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية لفحص دور RPA في تنفيذ العمليات الخلفية، مع التركيز على برمجيات مثل Blue Prism و Automation Anywhere و UiPath. وتم استخدام هذه البرمجيات لتقليد تفاعلات الإنسان مع الحاسوب لأتمتة المهام المتكررة القائمة على قواعد محددة مسبقاً. شملت الدراسة تحليل دراسات حالة داخل القطاع المصرفي لتوضيح كيف تساهم RPA في تحسين رضا العملاء وزيادة الإنتاجية. تكونت العينة من عدة حالات دراسية حول استخدام RPA في المصارف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر دور الأتمتة في تقليل التكاليف وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- هدفت دراسة (Alzaydi, 2024) في المملكة العربية السعودية إلى فحص تأثير تكامل القنوات المتعددة كوسيط في العلاقة بين جودة الخدمة، رضا العملاء، وولائهم في القطاع المصرفي السعودي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة إلكترونية جمعت البيانات من 265 عميلاً للبنوك السعودية، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة ورضا العملاء، بينما لم تؤثر جودة الخدمة بشكل مباشر على ولاء العملاء، ومع ذلك، عندما كان تكامل القنوات المتعددة عاليًا، أثرت جودة الخدمة على ولاء العملاء من خلال رضاهم، وأظهرت النتائج أيضًا أن إدارة جودة تكامل القنوات المتعددة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز ولاء العملاء.
- هدفت دراسة (Alshibly et al, 2024) إلى فحص تأثير قابلية استخدام روبوتات المحادثة على رضا العملاء في البنوك التجارية الأردنية، مع التركيز على الدور الوسيط لتمكين العملاء، واعتمدت الدراسة على منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات من عملاء البنوك في الأردن عبر استبانات. تم تقييم قابلية الاستخدام من خلال السهولة في الاستخدام، الاستجابة، الموثوقية، والتخصيص. وتم قياس تمكين العملاء من خلال السيطرة المدركة، الوصول إلى المعلومات، والاستقلالية في اتخاذ القرار. أظهرت النتائج أن الموثوقية والتخصيص تنبئان بشكل كبير برضا العملاء بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تمكينهم، بينما تؤثر السهولة في الاستخدام على الرضا بشكل غير مباشر عبر التمكين. ولم يكن للاستجابة تأثير كبير على الرضا.
- هدفت دراسة (James et al, 2024) إلى استكشاف التحول الذي تشهده الخدمات المصرفية من خلال استراتيجيات الولاء الإلكتروني المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وأثرها على تعزيز رضا العملاء وولائهم، تم استخدام مراجعات الأدبيات، الأسس النظرية، ودراسات الحالة لفهم هذا التحول. واستندت الدراسة إلى نظريات مثل نظرية التوقع-الإحباط ونظرية التسويق بالعلاقات. أكدت النتائج أن دمج الذكاء الاصطناعي يعزز تجارب العملاء ويقوي العلاقات، حيث تساهم استراتيجيات الولاء الإلكتروني في بناء علاقات شخصية، موثوقة، وقائمة على القيمة مع العملاء، مما يزيد من رضاهم وولائهم. كما تم تقديم إطار نظري يوضح كيف تساهم استراتيجيات الولاء الإلكتروني المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تحسين رضا العملاء وولائهم من خلال تجاوز توقعاتهم وبناء الثقة.
- هدفت دراسة (Mehta & Jha, 2024) إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي والأتمتة في تحويل العمليات المصرفية في الهند، وجمعت الدراسة بيانات من 15 بنكا، حيث أظهرت تفاوتًا في وجهات النظر من إيجابية مفرطة في بعض

البنوك مثل بنك الدولة الهندي وبنك البنجاب الوطني، إلى توجس في بنوك أخرى مثل بنك دهانلكسمي. أشارت نتائج اختبار كاي مربع إلى وجود اختلافات في كيفية تبني البنوك للذكاء الاصطناعي، مما يعكس أهمية اتباع نهج مخصص يأخذ في الاعتبار الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التقنية، وقاعدة العملاء لكل بنك. أبرزت الدراسة أن دمج الذكاء الاصطناعي يتطلب فهماً دقيقاً لخصائص كل مؤسسة مالية لتحقيق النجاح والقبول.

- هدفت دراسة (Ashwardhini& Duraiarasan, 2024) إلى استكشاف تصورات العملاء حول دور الذكاء الاصطناعي في قطاع البنوك في مدينة تشيناي. شملت الدراسة بيانات من 120 مشاركاً، تم جمعها عبر استبيان منظم. كشفت النتائج أن أكثر من خمسين بالمائة من العملاء في المنطقة يدركون استخدام الذكاء الاصطناعي في البنوك. تم تصنيف 33 متغيراً إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: تحسين الكفاءة والأمان، تعزيز التفاعل مع العملاء والمعاملات، وتقديم خدمات متقدمة وإدارة المخاطر. أشارت النتائج إلى ضرورة تنظيم حملات توعية موجهة عبر جميع الفئات العمرية لتحسين تصورات العملاء. وأكدت الدراسة على أهمية تبني البنوك للمرونة في التعامل مع الذكاء الاصطناعي، مع إعطاء الأولوية للوصول إلى البيانات وحماية الخصوصية.

- هدفت دراسة (Bueno et al, 2024) إلى تحديد الفئات الموضوعية والمحاور المركزية التي تربط بين الرقمنة والكفاءة التشغيلية في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى تطوير أجندة بحثية لتوجيه الأبحاث المستقبلية في هذا المجال. استخدمت الدراسة منهجية مراجعة مركزة على المحتوى على مرحلتين، حيث قامت بتحليل شامل للأبحاث المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والرقمنة في القطاع المصرفي. أبرزت المواضيع المركزية تأثير التكنولوجيا المتقدمة في الصناعة 4.0، تأثير جائحة كوفيد-19 على التحول الرقمي للبنوك، وتكيف المؤسسات مع نماذج الأعمال الرقمية الجديدة. وتضمنت الأجندة البحثية المقترحة تطوير المفاهيم الخاصة بالكفاءة التشغيلية الرقمية، وتحليل التوازن المالي للبنوك الرقمية، وتحسين محفظة المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك البنوك. تقدم الدراسة إرشادات قيمة للعاملين في القطاع المصرفي حول كيفية تعزيز الأداء وتحسين تجربة العملاء.

- هدفت دراسة (Nusrat& Huang, 2024) إلى فهم تأثير أنظمة الدفع الذاتي مقارنةً بأنظمة الدفع التقليدية على ولاء العملاء. من خلال خمس دراسات، أظهرت النتائج أن الدفع التقليدي يعزز ولاء العملاء بشكل أكبر مقارنةً بالدفع الذاتي، حيث يكون العملاء أكثر ميلاً للعودة إلى المتجر في المستقبل. كما أوضحت أن الشعور بالجهد الموفر أثناء عملية الدفع وإحساس العملاء بأنهم يستحقون الخدمة يؤديان دور الوسيط في هذا التأثير. بالإضافة إلى ذلك، يعتدل تأثير نوع الدفع على ولاء العملاء وفقاً لعدد العناصر التي يتم شراؤها؛ حيث يقل التأثير كلما زاد عدد العناصر. وأظهرت النتائج أيضاً أن عند تهيئة العملاء للاعتقاد بأن الجهد المبذول في الدفع الذاتي هو تجربة مُجزية، فإن ولاءهم يصبح مماثلاً لمن يستخدمون الدفع التقليدي.

- هدفت دراسة (Chang et al, 2024) إلى استكشاف دور الابتكار التكنولوجي في البنوك وتأثيره المحتمل على الدورات الاقتصادية، مع التركيز على التمويل الأخضر. استخدمت الدراسة حالة بنك ألماني (Bank A) في الأعمال المصرفية بين الشركات (B2B)، واستعرضت كيفية تحسين الكفاءة وإدارة المخاطر وزيادة الربحية من خلال التحليل البياني وتقنيات تعلم الآلة. وأظهرت النتائج أن عوامل مثل تنوع المنتجات، وحجم المعاملات، ومجالات الأعمال تلعب دوراً هاماً في نجاح التمويل الأخضر عبر البيع المتقاطع، وأكدت أن خوارزمية الغابة العشوائية كانت الأكثر فاعلية بتحقيق

دقة تصل إلى 96.6%. اختتمت الدراسة بتوصيات سياسية لتعزيز الابتكار التكنولوجي مع الحفاظ على الخصوصية والاستقرار وتحقيق الوصول العادل إلى التمويل الأخضر.

- هدفت دراسة (Al-Dmour et al, 2024) إلى استكشاف تأثير تقنية البلوك تشين على جودة نظم المعلومات المحاسبية (AIS) وأداء الأعمال في القطاع المصرفي التجاري الأردني. اعتمدت الدراسة منهجية كمية شملت 388 مشاركاً من مختلف البنوك لتقييم كيفية تأثير استخدام البلوك تشين على جودة نظم المعلومات المحاسبية وأداء البنوك، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي للبلوك تشين على جودة نظم المعلومات المحاسبية، مما أدى إلى تحسين أداء الأعمال بشكل كبير. تؤكد الدراسة على الدور المحوري لجودة نظم المعلومات المحاسبية كوسيط في هذه العلاقة، مما يبرز أهمية البلوك تشين في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتنافسية في الاقتصادات النامية.
- هدفت دراسة (Chen et al., 2023) إلى استكشاف كيفية تأثير تفاعلات العملاء في بيئة خدمة متعددة الأطراف على ولاء العملاء في الصين. ركزت الدراسة على تفاعل العملاء مع الموظفين، والتكنولوجيا، والبيئة المادية، ودورها في تعزيز اعتماد العملاء والولاء. باستخدام بيانات استقصائية من 410 عميل من البنوك التجارية الصينية، أظهرت النتائج أن التكنولوجيا تلعب دوراً حيوياً في تعزيز ولاء العملاء من خلال الاعتماد القائم على الفوائد وتكاليف التبديل. كما أشارت النتائج إلى أن الموظفين يؤثرون بشكل أساسي على ولاء العملاء من خلال الاعتماد على الفوائد العلانية. تساهم الدراسة في فهم الطبيعة التفاعلية بين العملاء والاعتماد في بيئة الخدمة، وتوفر رؤى قيمة للمديرين الذين يديرون تفاعلات الخدمة.

التعليق على الدراسات السابقة

- يتبين من مقارنة الدراسة الحالية الدراسات السابقة وجود الكثير من التشابه وبعض الاختلاف وكالاتي:
- نقاط الاتفاق: التركيز على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: معظم الدراسات تهدف إلى دراسة تأثير جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء (مثل دراسات سندياني، نايلي، باشير والورفلي، وإلياس وبروي). تتفق هذه الدراسات على أن سهولة الاستخدام، الأمان، والاستجابة هي أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، وبخصوص أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على الولاء والرضا: اتفقت مع دراسات (سندياني، 2024) و(مرسال وتبيدي، 2022) ركزت على أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء ورضاهم، وهي نقطة مشتركة بين العديد من الدراسات، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ فمعظم الدراسات، بما في ذلك دراسة (سندياني، 2024) ودراسة (نايلي، 2024)، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائج دقيقة ومعقدة.
 - نقاط الاختلاف: اختلفت الحالية مع السابقة في التركيز على الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة: فبينما ركزت دراسة (باشير والورفلي، 2022) على الاستجابة، الاعتمادية، والتعاطف، اهتمت دراسات أخرى مثل (محمدي وآخرون، 2023) بجوانب أخرى مثل الملموسية، وكذلك في تأثير العوامل التقنية: فدراسة (نايلي، 2024) توصلت إلى أن جودة الشبكة لا تؤثر على تبني الخدمات المصرفية، في حين لم يتم التركيز على هذا المتغير في دراسات أخرى، وأخيراً اختلفت في التركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية؛ فدراسة (سعيد، 2023) أضافت عنصر المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتشريعية التي تؤثر على رضا العملاء، وهو ما لم يتم التركيز عليه في بقية الدراسات.
 - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية في التركيز على رضا العملاء؛ خصوصاً نتائج دراسات (محمدي وآخرون، 2023) التي أظهرت تأثيراً قوياً للأمان والثقة في رضا العملاء، لتوسيع نطاق الدراسة

الحالية لتشمل جوانب إضافية مثل الثقة، وكذلك في تعزيز الولاء: دراسة (مرسال وتبيدي، 2022) قدمت توصيات بضرورة تحسين جودة الخدمات لزيادة ولاء العملاء، وهو ما يمكن أن يكون مجالاً للاستفادة في تطوير استراتيجيات البنوك، وكذا في المزايا التنافسية؛ فدراسة (مرسال وعمسيب، 2022) ركزت على تحقيق الميزة التنافسية، وهي نقطة قد تكون مفيدة لتوسيع إطار البحث الحالي من خلال استكشاف دور الخدمات المصرفية في تحسين المنافسة.

- ما يميز الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على دراسة العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والأداء المالي والحصة السوقية، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل مباشر في معظم الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، تتميز بتحليل تأثير بُعدي الاستجابة وتوفير الوقت على الحصة السوقية، وهو ما يُضيف قيمة جديدة للنقاش حول تأثير الخدمات الإلكترونية في الأداء المالي

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب؛ حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها لفهم الظواهر المتعلقة بأتمتة الخدمات المصرفية، مما يساعد في تحديد مدى تأثير هذه الأتمتة على رضا العملاء وولائهم.

3-2- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عملاء البنك الوطني في السودان، بالتركيز على الفئة التي تتفاعل مع الخدمات المصرفية المؤتمتة والبالغ عددهم (عشرات الآلاف) مع الأسف لم تتوفر إحصائية حديثة من البنك في العام 2024.

3-3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية وفقاً للطريقة المتيسرة مكونة من (83) عميلاً، من العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية المؤتمتة في بنك أم درمان الوطني.

3-4- أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم تصميمها لتشمل ثلاثة أسئلة، و(22) عبارة؛ موزعة على ثلاثة محاور تتعلق بكل من (1- استخدام الخدمات المصرفية المؤتمتة، (9) عبارات، 2- مستوى رضا العملاء، (9) عبارات، 3- ولاء العملاء، (4) عبارات، وتتم الإجابة عن كل منها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج (كبير جداً، كبير، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً). تم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وقليل منها ورقياً

3-4-1- صدق الأداة وثباتها

- صدق الأداة: تم التحقق من الصدق بعرضها على عدد (8) من الخبراء في العلوم الإدارية والمصرفية لضمان وضوح وملاءمة فقرات الأداة لما صُممت من أجله، وتم الاستفادة منهم في تجويد محتوى الأداة، كما تم التأكد من الصدق البنائي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (20) من خارج العينة وكانت درجة الصدق كما في الجدول (1).
- ثبات الأداة: تم اختبار ثباتها باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، لإجابات العينة الاستطلاعية وكما في جدول (1).

جدول رقم (1) نتائج الصدق واختبار معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الثبات	الصدق
0.87	0.75

3-5- الأساليب الإحصائية

- تم الاعتماد على برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأوزان الإجابات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات.
 - المتوسط الحسابي الفرضي لتحديد اتجاه المبحوثين نحو العبارات؛ فإذا كان أكبر من (3)، فيؤكد موافقة المبحوثين ولتحليل تكرارات الإجابات في الاتجاهين السلبي والإيجابي.
 - تم استخدام اختبار مربع كاي لجودة التطابق، حيث تم توزيع العينة (83 مبحوثاً) بنسب متساوية (16.6 لكل إجابة). إذا كان هناك فرق دال إحصائياً بين التكرارات المتحصل عليها والتوقعات، فهذا يعني أن إجابات المبحوثين تميل إلى الإيجابية أو السلبية بناءً على مقارنة المتوسطات الحسابية.
 - اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي.
 - القيمة الاحتمالية: وتحدد ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً بين المتوسطات المتوقعة والمشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ فإذا كانت أقل فتدل على وجود فروق دالة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- اختبار الفرضية الأولى للدراسة: "تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية إيجابياً في جذب عملاء جدد المصرف".

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة المتعلقة بتأثير أتمتة الخدمات المصرفية في جذب عملاء جدد.

العبرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المجموع
يتصف المصرف الذي أنعمل معه بتنوع الخدمات الإلكترونية التي يقدمها	19	43	17	4	-	83
	%22.9	%51.8	%20.5	%4.8	-	%100

يتضح من الجدول (2) أن 22.9% من عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن المصرف الذي يتعاملوا معه يتصف بتنوع الخدمات التي يقدمها في المجال الإلكتروني، و 51.8% منهم موافقون، بينما 20.5% محايدون، و 4.8% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، ولفحص الفرضية المتعلقة بتأثير أتمتة الخدمات المصرفية في جذب عملاء جدد للمصرف، قام الباحثون باحتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار قيمة كاي² وكانت النتيجة كما يبينها الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات وقيمة كاي² لتأثير أتمتة الخدمات المصرفية على جذب العملاء مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي ²	درجات الحرية	الرتبة	قيمة الدلالة
3	للمصرف موقع إلكتروني سهل الوصول إليه لكافة عملائه	4.10	0.70	49.9	3	1	0.01
4	يستطيع العميل تلقى الخدمة التي يريدتها في الوقت المناسب	4.08	0.80	74	4	2	0.03
5	يتميز المصرف بسرعة إنجاز الخدمات الإلكترونية	4.03	0.70	41	3	3	0.01
7	مواقع الصراف الآلي منتشرة بشكل جيد	4.01	0.90	51.8	4	4	0.01

8	تتلاءم الخدمات المصرفية الإلكترونية مع احتياجات العملاء	4.00	0.70	41.9	3	5	0.04
1	المصرف يتميز بتنوع خدماته الإلكترونية	3.95	0.80	38.2	3	6	0.02
9	الخدمات الإلكترونية تعتبر ذات كلفة متدنية	3.90	0.90	69.5	4	7	0.02
2	يتم إرسال النشرات للعملاء عبر الإنترنت	3.84	1.00	51.6	4	8	0.01
6	خدمات المصرف الإلكترونية بفوائد تناسب العميل	3.80	0.90	18.9	3	9	0.02
-	المتوسط الكلي	3.95	0.81	48.3	-	-	-

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي (3.95) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، مما يعكس رضا مرتفع بين العملاء حول أتمتة الخدمات المصرفية وتأثيرها الإيجابي في جذب العملاء الجدد، وكان أعلى متوسط (4.10) للعبارة "الموقع الإلكتروني السهل الوصول"، مما يعكس أهمية التواجد الرقمي وسهولة الوصول إلى الخدمات في تعزيز الجذب للعملاء، كما تُظهر النتائج من خلال قيمة كا² ومعظم القيم الاحتمالية التي تقل عن 0.05، دلالة إحصائية تشير إلى أهمية كل بند في التأثير على رضا العملاء. توصي الدراسة بتعزيز تجربة العملاء الرقمية، خاصةً في الوصول السهل، وسرعة الإنجاز، وانتشار أجهزة الصراف، وتقديم خدمات إلكترونية مرنة ومنخفضة التكلفة لتلبية الاحتياجات المتنوعة، بما يتماشى مع أهمية الأتمتة في تحقيق استمرارية العملاء وتوسيع قاعدة العملاء الجدد للمصرف.

وبذلك تتأكد صحة الفرضية: "تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية الإلكترونية على جذب عملاء جدد للمصرف".

2-4- اختبار الفرضية الثانية: "يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الخدمات المصرفية المؤتمتة وزيادة عدد عملاء المصرف". جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم كا² لاختبار مربع كاي لفرضية أسباب اعتماد المصرف التجاري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	درجات الحرية	الرتبة	القيمة الاحتمالية
3	انتشار أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف	4.60	0.70	56.7	2	1	0.04
4	عدم التعارض مع الشريعة الإسلامية	4.30	0.91	48.9	3	2	0.01
2	جودة الخدمات المصرفية المؤتمتة	4.25	0.95	35.7	3	3	0.01
1	السمعة الجيدة والمركز المالي	4.00	0.97	21.2	3	4	0.01
-	المتوسط الكلي	4.28	0.85	40.6	-	-	-

تظهر النتائج أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تتجاوز المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على رضا المشاركين بشكل عام عن الأسباب التي دفعهم لاختيار المصرف. وكانت أعلى رتبة لعبارة "انتشار أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف" التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.60)، مما يشير إلى أهمية توافر نقاط الصراف الآلي وسهولة الوصول إلى الخدمات. تلتها عبارة "عدم التعارض مع الشريعة الإسلامية" (متوسط 4.30)، مما يعكس التزام العملاء بالتوافق مع الشريعة. كما أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات كانت أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. بناءً على هذه النتائج، ينبغي على البنوك تعزيز انتشار أجهزة الصراف الآلي لضمان راحة العملاء، بالإضافة إلى الاهتمام بتوافق الخدمات مع الشريعة الإسلامية ورفع جودة الخدمات المصرفية المؤتمتة، حيث تُعد هذه العوامل أساسية في تعزيز رضا العملاء وولائهم للبنك،

ويتأكد بذلك صحة الفرضية: "يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الخدمات المصرفية المؤتمتة وزيادة عدد عملاء المصرف". وبناء عليه يؤكد الباحثون أهمية تركيز المصارف على تحسين انتشار أجهزة الصراف الآلي، وضمان توافق الخدمات مع الشريعة، ورفع جودة الخدمات المصرفية المؤتمتة، نظراً لأهميتها في تعزيز رضا العملاء وولائهم للمصرف.

3-4-3 اختبار الفرضية الثالثة: "تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية على درجة ولاء ورضا العملاء".

ولاختبار الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لإجابات العينة المتعلقة بتأثير أتمتة الخدمات المصرفية على درجة ولاء ورضا العملاء، وكما بينها جدول 5

جدول (5) تحليل نتائج أتمتة الخدمات المصرفية و أثرها على رضا العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا	درجات الحرية	الرتبة	قيمة الدلالة
2	أصبحت التعاملات المصرفية أسرع بعد اعتماد التقنيات	4.41	0.7	22.4	2	1	0.01
3	انتشار أجهزة الصراف الآلي وفر الوقت والجهد	4.40	0.8	65.7	3	2	0.03
1	الخدمات المصرفية الإلكترونية آمنة؛ إيداعاً وتحويلاً	4.30	0.9	74.3	4	3	0.02
7	توفر لك الخدمات الإلكترونية السرية التامة	4.30	0.7	8.9	2	3	0.01
6	لا توجد مخاطر ناتجة عن استخدام الصراف الآلي	4.18	0.9	55	4	5	0.03
5	يقدم لك المصرف خدمات إلكترونية مميزة	4.14	0.9	55	4	6	0.03
8	توفر لك الخدمات الإلكترونية الراحة	4.10	0.8	27.9	3	7	0.03
9	الخدمات المصرفية الإلكترونية سهلة ومرنة	3.90	1.0	9.5	3	8	0.02
4	توفر لك أجهزة الصراف الآلي المبالغ الكافية	3.34	1.3	20.7	4	9	0.02
	المتوسط الكلي	4.12	0.89	37.16	3.22		

يتبين من النتائج في الجدول (5) أن المتوسط الكلي بلغ (4.12) بانحراف (0.89) وعلى مستوى العبارات فجميع متوسطاتها أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى اتفاق المبحوثين على أهمية وفعالية الخدمات المصرفية الإلكترونية، كما أن أعلى عبارة متوسطاً: "أصبحت التعاملات المصرفية أسرع بعد اعتماد التقنيات" (4.41)، مما يعكس أهمية تسريع العمليات كعامل رئيسي في رضا العملاء، ويظهر من الانحرافات المعيارية وتراوحها بين (0.7 – 1.3)، وتعكس مستوى عالٍ من التجانس في إجابات المشاركين، باستثناء العبارة المتعلقة بتوفير المبالغ الكافية التي أظهرت تبايناً نسبياً أكبر (1.3). وتؤكد قيمة الدلالة لكل العبارات أقل من مستوى (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية. ويشير ذلك إلى أن إجابات المبحوثين تُظهر تحيزاً إيجابياً نحو تأييد هذه العبارات، ويُبرز ترتيب العبارات وفق المتوسطات أهمية تعزيز سرعة التعاملات وانتشار أجهزة الصراف كألوية، ويلزم من ذلك التركيز على توسيع رقعة الأجهزة والخدمات الرقمية لتلبية توقعات العملاء الذين يرون في السرعة والراحة أهم الميزات، مع تطوير آليات لضمان توفير مبالغ كافية عبر أجهزة الصراف الآلي لسد الفجوة في هذا الجانب، مع تكثيف الحملات التوعوية حول أمان التعاملات المصرفية لجذب مزيد من الثقة من العملاء. وبذلك تتأكد صحة الفرضية: تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية على درجة ولاء ورضا العملاء.

4-4- خلاصة بأهم النتائج:

- تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية على جذب عملاء جدد للمصرف.
- تؤثر أتمتة الخدمات المصرفية على درجة رضا العملاء وولائهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد أجهزة الصراف الآلي وعدد عملاء المصارف.
- أن أجهزة الصراف الآلي تقوم بتوفير الوقت والجهد لعملاء المصارف.
- يوجد عدد كبير من عملاء المصارف لا يستخدمون بطاقات الصراف الآلي في عمليات الشراء.
- يوجد عدد كبير من العملاء لا يجيدون استخدام الحاسوب والإنترنت وهم بالتالي لا يستفيدون من جميع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة لهم.
- لا توجد مخاطر ناتجة عن استخدام الصراف الآلي بالإضافة إلى كون الصراف الآلي يوفر للمتعاملين الخدمات المتنوعة وسحب المبالغ اللازمة للاحتياجات اليومية من إيداع وتحويل.

4-5- استنتاجات الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن أتمتة الخدمات المصرفية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين رضا العملاء وولائهم. حيث إن العملاء الذين يستخدمون الخدمات المؤتمتة أبدوا مستويات أعلى من الرضا مقارنة بأولئك الذين يفضلون الطرق التقليدية.
- تم تحديد عدة عوامل تؤثر على رضا العملاء وولائهم، بما في ذلك جودة الخدمة، الأمان، وفعالية الدعم الفني.
- أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى الأتمتة ورضا العملاء وولائهم، مما يبرز أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وبذلك يتعين على البنوك تطوير خدماتها الرقمية لتعزيز تجربة العملاء، مما يساهم في زيادة ولائهم.
- هناك حاجة لتوعية العملاء بفرص الأتمتة وكيفية استخدامها، مما يزيد من فرص استخدام هذه الخدمات.
- الحاجة الملحة لتحسين الأمان السيبراني لحماية بيانات العملاء، مما يعزز ثقة العملاء في استخدام الخدمات الرقمية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء نتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون إدارات البنوك السودانية ويقترحون عليهم الآتي:
- 1- يجب استثمار المزيد من الموارد في تطوير تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، مع التركيز على إضافة ميزات جديدة تعزز من تجربة العميل، وتشكيل فرق متخصصة لتطوير البرمجيات، وإجراء دراسات سوقية لفهم احتياجات العملاء، ثم تطبيق تحسينات مستندة إلى هذه النتائج.
 - 2- تنظيم ورش عمل وحملات توعية للعملاء حول فوائد الأتمتة وكيفية استخدامها، وذلك بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتدريب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة.
 - 3- تعزيز أنظمة الأمان لحماية بيانات العملاء، باستخدام تقنيات تشفير متقدمة وتحديث الأنظمة دوريًا، مع تعيين خبراء في الأمن السيبراني لتقييم الأنظمة الحالية، ومعالجة جوانب القصور وبما يضمن حماية عالية لمعلومات العملاء.
 - 4- تحسين خدمات الدعم الفني لتكون متاحة على مدار الساعة، وتوفير قنوات متعددة للتواصل (مثل الدردشة الحية، الهاتف، البريد الإلكتروني). مع تدريب فرق الدعم الفني على التعامل مع الاستفسارات الشائعة.

- 5- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتقديم تجارب مصرفية مخصصة: يمكن للبنوك الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الشخصية لتقديم تجارب مصرفية مخصصة، مما يعزز ولاء العملاء وزيادة الفرص التجارية من خلال التوصيات المستهدفة وتخصيص الخدمات
- 6- دعم العملاء في الوقت الفعلي من خلال الدردشات الحية والروبوتات الذكية: يعد تحسين خدمات الدعم الفني باستخدام تقنيات الدردشة الحية والروبوتات الذكية من أهم استراتيجيات تحسين تجربة العملاء في المصارف الرقمية، مما يوفر استجابة فورية وحلول دقيقة للعملاء
- 7- كما يقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال الخدمات المصرفية المؤتمتة وتحديد الآتي:
 - 1) دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الرقمية بخصوص تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين تجربة العملاء في الخدمات المصرفية الرقمية.
 - 2) تحليل فاعلية أنظمة الأمان السيبراني في الخدمات المصرفية الرقمية: تقييم التقنيات في حماية بيانات العملاء.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. إلياس، محمد الطيب، وبروي، آدم محمد إبراهيم. (2024). استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على زيادة الودائع وجودة الربحية: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني "2011-2020 م". مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، بدون مجلد (6)، 83 - 101. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448522>
2. باشير، عبدالله محمد، والورفلي، آية يوسف. (2022). أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على رضا الزبائن: دراسة ميدانية على عينة من زبائن مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(4)، 120 - 142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1323705>
3. بن عائشة، حمزة فرج، والعلاقي، علي خليفة. (2022). العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العاملين بالمصارف: دراسة تحليلية لمصرف الجمهورية بمدينة زليتن. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 19(2)، 94 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409031>
4. بن يحيى، ح. (2020). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء - ثقة العملاء عامل وسيط. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. الرابط: <https://search.mandumah.com/#8203>
5. دودو، حسن، (2023) آفاق الاقتصاد الأفريقي: أثر النزاعات وتعزيز النمو المستدام. [تقرير صادر عن البنك الدولي، أكتوبر، 2023، الرابط: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/REO/MCD-CCA/2023/October/Arabic/ch1.ashx>
6. سعيد، رشا إبراهيم. (2023). متطلبات الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على رضا الزبائن: دراسة ميدانية على زبائن المصارف في محافظة طرطوس، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، 45(6)، 131 - 168، مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1368099>
7. سليمان، عبد العزيز عبدالرحيم، وإبراهيم، منصور أحمد. (2020). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء بالمصارف السودانية. مجلة الدراسات العليا، 15(4)، 598 - 614. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276143>
8. سندباني، قصي. (2024). قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني. مجلة إسرا الدولية للمالية الإسلامية، 15(1)، 84-119. <https://doi.org/10.55188/ijifarabic.v15i1.789>
9. السواعير، ح. (2021). أثر جودة الخدمات الإلكترونية على ولاء العميل في البنوك التجارية الأردنية ودور الرضا كمتغير وسيط وتكلفة التحويل كمتغير معدل. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الرابط: <https://search.mandumah.com/#8203>

10. الشريف، ش. ر.، وعياد، م. ص. (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في الضفة الغربية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. الرابط: <https://dspace.alquds.edu/#8203>:
[contentReference\[oaicite: 3\]{index=3}](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E131118)
11. الطاهر، إبراهيم أحمد الأمين، والبشير، ابتهاج محمد أحمد. (2019). أثر نظم المعلومات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني - السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(3)، 60-44.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E131118>
12. عياد، م. ص. (2020). تأثير جودة الخدمات المصرفية المقدمة على رضا العملاء في البنوك الفلسطينية. جامعة القدس. الرابط: <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/7480​>
13. محمدي، نورة، بن يحيى، أنفال، قسوم، ازدهار. (2023). أثر جودة الخدمة البنكية على رضا الزبون في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنوك وكالات تقرت. BNA, BEA, BADR. مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة- <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34640>
14. مرسل، منى النيل مصطفى، وعمسيب، حنان عثمان. (2022). أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: بنك أم درمان الوطني في الفترة من 2017م - 2021م. - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14)، 22-44.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L120222>
15. مرسل، نور الدين محمد، وتبيدي، محمد حنفي. (2022). الخدمات المصرفية الإلكترونية ودورها في تحقيق ولاء العملاء بالتطبيق على المصارف السودانية بولاية الخرطوم - السودان (2016-2021). مجلة القلم العلمية، بدون مجلد (23)، 151 - 176. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299791>
16. نايلي، حسبية (2024). الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك التجارية الجزائرية: محدداتها وآثارها على ولاء العملاء-دراسة حالة الوكالات البنكية العمومية بقالمة- [رسالة دكتوراه منشوره]، الرابط: <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/16221> RI:

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

1. Abildtrup, A. (2024). The rise of robotic process automation in the banking sector: Streamlining operations and improving efficiency. *Journal of Computing and Natural Science*, 4(1), 31. <https://doi.org/10.53759/181X/JCNS202404004>
2. Abrar, A., Zia, S., & Mukhtar, U. (2021). *The Impact of Banking Service Automation on Customer Satisfaction and Loyalty in the Digital Era*. International Journal of Service Management. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00769-y>
3. Al-Dmour, A., Al-Dmour, R., Al-Dmour, H., & Al-Adwan, A. (2024). Blockchain applications and commercial bank performance: The mediating role of AIS quality. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100302. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100302>
4. Al-Sharif, S. R., & Ayad, M. S. (2022). The impact of banking service quality on customer satisfaction in commercial banks in the West Bank (in Arabic). *Al-Quds Open University Journal for Humanities and Social Sciences*. Retrieved from <https://dspace.alquds.edu>
5. Alshibly, H. H., Alwreikat, A., Morgos, R., & Abuaddous, M. Y. (2024). Examining the mediating role of customer empowerment: the impact of chatbot usability on customer satisfaction in Jordanian commercial banks. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2387196>
6. Al-Swaair, H. (2021). The impact of e-service quality on customer loyalty in Jordanian commercial banks: The role of satisfaction as a mediator and switching cost as a moderator (in Arabic). [Master's Thesis, Middle East University]. Retrieved from <https://search.mandumah.com>

7. Al-Tahir, I. A. A., & Al-Bashir, I. M. A. (2019). The impact of functional information systems in achieving competitive advantage: An applied study on Omdurman National Bank, Sudan (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 3(3), 44–60. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E131118>
8. Alzaydi, Z. (2024). Examining the mediating effect of multi-channel integration quality in the relationship with service quality, customer satisfaction and customer loyalty in the Saudi banking sector. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 3(2), 132-149. <https://doi.org/10.1108/MSAR-12-2022-0061>
9. Ashwardhini, G., & Duraiarasan, R. M. (2024, June). Customer perception on role of artificial intelligence (AI) in the banking industry in Chennai. In *International Conference on Digital Transformation in Business: Navigating the New Frontiers Beyond Boundaries (DTBNF 2024)* (pp. 334-349). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-433-4_24
10. Ayad, M. S. (2020). The effect of banking service quality on customer satisfaction in Palestinian banks (in Arabic). [Al-Quds University]. Retrieved from <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/7480>
11. Bashir, A. M., & Al-Werfali, A. Y. (2022). Dimensions of electronic banking service quality and their impact on customer satisfaction: A field study on a sample of Trade and Development Bank customers in Benghazi (in Arabic). *Journal of Economic Studies*, 5(4), 120–142. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1323705>
12. Ben Aisha, H. F., & Al-Allaqi, A. K. (2022). Factors influencing customer loyalty in Libyan commercial banks: An analytical study of Republic Bank in Zliten (in Arabic). *Journal of Economic and Political Sciences*, 19(2), 94–114. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1409031>
13. Ben Yahia, H. (2020). The impact of electronic banking service quality on customer satisfaction: Customer trust as a mediating factor (in Arabic). *North African Economics Journal*. Retrieved from <https://search.mandumah.com>
14. Bueno, L. A., Sigahi, T. F. A. C., Rampasso, I. S., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2024). Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100230. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100230>
15. Chang, V., Hahm, N., Xu, Q. A., Vijayakumar, P., & Liu, L. (2024). Towards data and analytics driven B2B-banking for green finance: A cross-selling use case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 206, 123542. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123542>
16. Chen, L., Zhang, Y., & Wang, J. (2023). *Understanding customer loyalty in the digital banking era: A structural equation modeling approach*. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102034>
17. Chen, X., Guo, S., Xiong, J., & Ye, Z. (2023). Customer engagement, dependence and loyalty: An empirical study of Chinese customers in multitouch service encounters. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122920. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122920>
18. Doudou, H. (2023). Regional economic outlook: Impact of conflicts and fostering sustainable growth (in Arabic). [World Bank Report, October 2023]. Retrieved from <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/REO/MCD-CCA/2023/October/Arabic/ch1.ashx>
19. Elias, M. T., & Burwai, A. M. I. (2024). The use of electronic banking services and their impact on increasing deposits and profitability quality: A case study of Omdurman National Bank (2011-2020) (in Arabic). *Al-Qulzum Journal for Applied Studies*, 6, 83–101. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1448522>

20. FSD Africa. (2022). Supporting Digital Payments in Cash Programming - Sudan. Retrieved from <https://fsdafrica.org>
21. James, B., Joseph, D., & Sharma, T. (2024, March). Transforming banking services: AI-driven e-loyalty strategies and case study insights on customer satisfaction and loyalty enhancement. In Proceedings of the 1st International Conference on Artificial Intelligence, Communication, IoT, Data Engineering and Security, IACIDS 2023, 23-25 November 2023, Lavasa, Pune, India. EAI. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.23-11-2023.2343232>
22. Mehta, P., & Jha, A. K. (2024). The future of finance: Exploring the role of AI and automation in revolutionizing Indian banking processes. Educational Administration: Theory and Practice, 30(2), 492–499. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i2.1370>
23. Mersal, M. N. M., & Amseeb, H. O. (2022). The impact of banking services on achieving competitive advantage: A case study of Omdurman National Bank (2017-2021) (in Arabic). Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences, 6(14), 22–44. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L120222>
24. Mersal, N. M., & Tibidi, M. H. (2022). Electronic banking services and their role in achieving customer loyalty: A case study on Sudanese banks in Khartoum State (2016-2021) (in Arabic). Al-Qulzum Scientific Journal, 23, 151–176. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1299791>
25. Mohamedi, N., Ben Yahia, A., & Kassoum, I. (2023). The impact of banking service quality on customer satisfaction in Algerian commercial banks: A case study of agencies in Touggourt (BNA, BEA, BADR) (in Arabic). Kasdi Merbah University Journal. Retrieved from <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34640>
26. Nayli, H. (2024). Electronic banking services in Algerian commercial banks: Determinants and their effects on customer loyalty: A case study of public banking agencies in Guelma (in Arabic). [Published Doctoral Dissertation]. Retrieved from <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/16221>
27. Nikmah, N., & Romadhoni, R. (2023). *The role of mobile banking in enhancing customer loyalty: Evidence from Indonesia*. Journal of Financial Services Marketing. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00140-5>
28. Nusrat, F., & Huang, Y. (2024). Feeling rewarded and entitled to be served: Understanding the influence of self- versus regular checkout on customer loyalty. Journal of Business Research, 170, 114293. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114293>
29. Said, R. I. (2023). Requirements for electronic banking services and their impact on customer satisfaction: A field study on bank customers in Tartous Governorate (in Arabic). Al-Baath University Journal for Economic Sciences, 45(6), 131–168. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1368099>
30. Sindyani, Q. (2024). Measuring the impact of electronic banking service quality on banking performance: A field study on the Jordan Islamic Bank (in Arabic). Isra International Journal of Islamic Finance, 15(1), 84–119. <https://doi.org/10.55188/ijifarabic.v15i1.789>
31. Smith, J., & Adams, L. (2022). *Customer Retention and Satisfaction in Automated Banking Services*. Journal of Banking & Finance, 47(3), 521-533. <https://doi.org/10.1080/10223156.2021.2069307>
32. Suleiman, A. A., & Ibrahim, M. A. (2020). The impact of banking service quality on customer satisfaction in Sudanese banks (in Arabic). Graduate Studies Journal, 15(4), 598–614. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1276143>

تصور مقترح للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان⁽¹⁾

A Proposed Framework for E-Performance in Tax Institutions to Achieve Tax Justice and Economic Development in Red Sea State, Sudan⁽²⁾

Researcher/ Sara Ibrahim Elfadil Ibrahim

Republic of Sudan | An employee at Taxation Chamber | Khartoum

E-mail: Saspas2013@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0621-1832> || Tel: 00249127180011

الباحثة/ سارة إبراهيم الفاضل إبراهيم

موظفة بديوان الضرائب | ولاية الخرطوم | جمهورية السودان

Abstract: The study aimed to propose a conceptual framework for electronic performance in tax institutions to achieve tax justice and economic development in the Red Sea State, Sudan. The researcher used a descriptive-analytical approach to document analysis and reference studies, with a sample of more than 70 published reference documents from 2021 to 2024. The study consists of an introduction and five sections. The first section covered the conceptual and theoretical framework of electronic performance, the second assessed the readiness of tax institutions' infrastructure to absorb electronic systems, the third analyzed the challenges and opportunities facing digital transformation, and the fourth discussed tax justice and its relationship to sustainable economic development. The results showed that the implementation of electronic performance in tax institutions in the Red Sea State faces challenges related to (weak digital infrastructure, lack of training, outdated legislation). Based on these results, the researcher proposed a conceptual framework for electronic performance in tax institutions to achieve tax justice and economic development in the Red Sea State and Sudan as a whole, along with recommendations for successful implementation and suggestions for future studies on the topic.

Keywords: electronic performance, tax justice, economic ..development, Red Sea State, Sudan

المستخلص: هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والدراسات المرجعية، وتكونت العينة من أكثر من (70) وثيقة مرجعية منشورة خلال الفترة 2021-2024، وتكونت الدراسة من مقدمة وخمسة مباحث، تضمن الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الإلكتروني، وقيم الثاني مدى جاهزية البنية التحتية للمؤسسات الضريبية لاستيعاب الأنظمة الإلكترونية، وحلل الثالث التحديات والفرص التي تواجه التحول الرقمي، وتناول الرابع العدالة الضريبية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية المستدامة. وبينت النتائج أن تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر يواجه تحديات تتعلق ب(ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التدريب، قدم التشريعات)، بناءً على النتائج، قدمت الباحثة في المبحث الخامس تصورًا مقترحًا للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر وعموم جمهورية السودان، كما قدمت توصيات لنجاح التصور، إضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإلكتروني، العدالة الضريبية، التنمية الاقتصادية، ولاية البحر الأحمر، جمهورية السودان.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): إبراهيم، سارة إبراهيم الفاضل. (2024). تصور مقترح للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (23)، 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213233>

² - Citation (APA): Ibrahim, S. I. F. (2024). A proposed framework for electronic performance in tax institutions to achieve tax justice and economic development in the Red Sea State, Republic of Sudan. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 3(23), 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213233>

1-المقدمة.

تؤدي المؤسسات الضريبية دورًا محوريًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال جمع الإيرادات اللازمة لتمويل المشاريع التنموية وتحقيق الاستقرار المالي، ومع التقدم التكنولوجي أضحى التحول الرقمي للأنظمة الضريبية في هذه المؤسسات بمثابة استجابة حتمية لمتطلبات العصر الحديث، لا سيما في البلدان النامية مثل السودان، حيث يعد تحسين كفاءة النظام الضريبي مفتاحًا لتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

وفي ظل الأنظمة التقليدية، غالبًا ما تواجه الأنظمة الضريبية تحديات في توفير الشفافية وسرعة الخدمة، مما يضعف ثقة المجتمع بالنظام المالي ويؤثر سلبيًا على الامتثال الضريبي. لذا، بات تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية إحدى الأدوات الرئيسية التي تساهم في تحسين كفاءة جمع الإيرادات، وتقليل الفساد، وتحقيق عدالة ضريبية متزايدة، وهو ما يُعد ضرورة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة (بن عروسة، 2023، 52).

وتهدف التنمية الاقتصادية المستدامة إلى تحقيق نمو اقتصادي متوازن يلبي احتياجات الحاضر دون المساس بحق الأجيال المقبلة في تلبية احتياجاتها، إذ ترتبط هذه التنمية بالاستدامة البيئية والاجتماعية، وتحتاج إلى أنظمة تمويلية فعالة لتحقيقها. وفق الدراسات الحديثة، تؤدي السياسة المالية، بما في ذلك الأنظمة الضريبية، دورًا حيويًا في توجيه النشاط الاقتصادي نحو مسارات التنمية المستدامة (World Bank, 2023).

كما تؤكد دراسات (World Bank, 2020؛ الفضلي، 2023؛ عزام، 2023). أنه وفي ظل التحول العالمي نحو الرقمنة، تواجه المؤسسات الضريبية تحديات كبيرة تتطلب تبني تقنيات إلكترونية حديثة لتحسين أدائها وتحقيق العدالة الضريبية وتنمية اقتصادية مستدامة في المجتمع، وتُظهر التجارب الدولية أن تطبيق الأداء الإلكتروني يعزز الامتثال الضريبي، ويقلل التكاليف الإدارية، ويزيد من رضا دافعي الضرائب وأن التحول الرقمي أدى إلى إعادة تشكيل آليات عمل المؤسسات الضريبية، حيث مكّن الأداء الإلكتروني لهذه المؤسسات من تحسين كفاءة جمع الضرائب من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين الشفافية.

وتتميز أهمية تطوير نظام الضريبة من حجم الفوائد الضريبة- ففي المملكة المغربية- وفقا ل(دوباج، 2023). تشكل أحد الموارد الأساسية التي تعتمد عليها الدولة بشكل مباشر في تغطية النفقات العامة، وذلك بنسبة 50% من مجموع موارد الدولة، تليها القروض بنسبة 23%، بعدها موارد الحسابات الخصوصية للخزينة بنسبة 21.3%، ثم المداحيل غير الضريبية بنسبة 5.2%، وأخيرا عائدات مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة بنسبة 0.5%. ومن هنا ترى الباحثة أن المجال بحاجة لمزيد من الدراسات التي تضبط موارده، وتضمن الاستفادة منها في مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتتمثل العدالة الضريبية أحد المبادئ الأساسية التي تسعى المؤسسات الضريبية لتحقيقها؛ تتطلب هذه العدالة توزيع العبء الضريبي بطريقة منصفة تأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية لدافعي الضرائب، ما يضمن عدم تحميل الفئات الأقل دخلًا أعباءً إضافية. يُظهر البحث أن العدالة الضريبية تعزز الامتثال الطوعي من قبل الأفراد والشركات، مما يساهم في رفع الإيرادات الضريبية بشكل مستدام (UNDP, 2021).

وبذلك يُعد الأداء الإلكتروني جزء من الاستراتيجيات المعاصرة لتحسين أداء المؤسسات الضريبية، ووفقًا لدراسة الأوبك (2022)، فتطبيق الأداء الإلكتروني يحقق فوائد؛ أهمها: تحسين الشفافية، وتقليل الوقت المستغرق في

الإجراءات الضريبية، وزيادة الثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية (OECD, 2022). كما أشارت دراسة الفايدر (2023) إلى أن تبني التكنولوجيا الرقمية يُحسن بشكل كبير من جمع الضرائب، والتحقق من الالتزام الضريبي (IMF, 2023). وعلى الرغم من التحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجه السودان، إلا أن المؤسسات الضريبية تؤدي دورًا حاسمًا في تأمين الإيرادات العامة، ولكن تواجه هذه المؤسسات صعوبات تتعلق بضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات البشرية اللازمة لتبني الحلول الإلكترونية، وتؤكد الدراسات أهمية تطبيق نظم ضريبية مرنة وفعالة لتمويل مشاريع التنمية الاقتصادية وضمان استدامتها (الحسن وآخرون، 2022). وبذلك يتضح وجود فجوة تتعلق بآلية الأداء الإلكتروني ومتطلباته، وهو ما تحرص الدراسة الحالية الوفاء به؛ بتقديم تصور مقترح لتطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بهدف تحقيق عدالة ضريبية وتدعيم استدامة التنمية الاقتصادية. ليشكل هذا التصور نموذجًا عمليًا لتطوير المؤسسات الضريبية في ولاية البحر الأحمر خاصة، وفي السودان عامة، وذلك لضمان استدامة تنمية وعدالة اجتماعية أكبر.

2-1- مشكلة الدراسة:

تعاني جمهورية السودان من اختلالات كثيرة؛ شملت مختلف المجالات، وغالبيةها- في الأساس- مشاكل مالية، ويقع في الصدارة منها المشكلات والتحديات المرتبطة بالإيرادات الضريبية؛ فوفقًا لـ (عثمان، 2022) فأبرز التحديات الرئيسية التي يواجهها النظام الضريبي؛ تتمثل في (قلة القاعدة الضريبية، ضعف الإدارة، وازدياد التهرب الضريبي)، ويؤكد (عبد اللطيف، 2023) أن المشكلة تكمن في ضعف مصداقية منشآت الأعمال والشركات التجارية في إظهار الأرباح الحقيقية من واقع القوائم والتقارير المالية الحقيقية، وهو ما يعكس تهربًا ضريبيا يلزم التخلص منه، ومن جانب آخر فقد لفت نظر الباحثة كثرة إضرابات التجار وإغلاق الأسواق والمحلات في كثير من الولايات، خلال العامين (2022-2023) وكلها ذات صلة بالضرائب، حيث يشكون من ارتفاع معدلات الضرائب بشكل غير مسبوق؛ فقد بلغت الزيادة في بعض الحالات 1000%، مما دفع آلاف التجار إلى إغلاق محالهم التجارية احتجاجًا على هذه الزيادات، وأثرت سلبيًا على النشاط الاقتصادي، مع انخفاض عدد الشركات العاملة وتراجع الحركة التجارية في الأسواق الكبرى مثل القضارف والفاو، ويترجح لدى الباحثة أن أهم أسباب ذلك يرجع إلى غياب نظم ضريبية إلكترونية تراعي أوضاع السوق وتضمن العدالة الضريبية. وتبرز الاحتجاجات والإضرابات في ولاية البحر الأحمر أهمية تبني نظام ضريبي إلكتروني حديث يحقق التوازن بين توفير الإيرادات الحكومية ودعم النشاط الاقتصادي، كما كشفت الاحتجاجات عن قصور في الشفافية وكفاءة التقديرات الضريبية التقليدية، مما يساهم في إغلاق الأسواق وإلحاق خسائر كبيرة بالاقتصاد، ويتطلب الوضع تصورًا مقترحًا لتحسين الأداء الضريبي الإلكتروني لضمان تحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في المنطقة. (عثمان، 2022) وينقل (إدريس، 2023). تصريحًا لوزير المالية والتخطيط الاقتصادي في السودان، (د. جبريل إبراهيم) بأن السودان يعد ثاني أقل دولة أفريقية في تحصيل الضرائب بعد جنوب أفريقيا، وتأكيد الوزير أهمية التوسع الأفقي في التحصيل وزيادة شمول المظلة الضريبية لتحقيق العدالة في الضرائب واستهداف مكلفين جدد، كما أشار إلى ضرورة التحول الرقمي لتحسين الكفاءة وتقليل فاقد الإيرادات، لضمان تحقيق أهداف موازنة 2023 وزيادة الإيرادات المتوقعة. وتشير التقارير أن ولاية البحر الأحمر تواجه تحديات كبيرة في مجال تحقيق العدالة الضريبية، مع وجود فجوات واضحة في توزيع الأعباء الضريبية، حيث تتحمل الشرائح ذات الدخل المحدود نسبة أعلى من العبء الضريبي مقارنة

بالشركات الكبرى وأصحاب الدخول المرتفعة، وهذا الخلل يضعف الثقة في النظام الضريبي ويؤدي إلى تراجع مستويات الامتثال الطوعي لدفع الضرائب، مما يؤثر سلباً على الإيرادات العامة ويزيد من التهرب الضريبي (Ali et al., 2022). كما لمست الباحثة قصوراً في تطبيق الحلول التقنية اللازمة لتحسين كفاءة وشفافية العمليات الضريبية في المؤسسات الضريبية ولاية البحر الأحمر، ويعود ذلك إلى ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة الكفاءات البشرية المؤهلة، والمقاومة الثقافية للتحويل الرقمي، وهذا القصور يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية، وتأخير المعاملات، واستمرار الفساد الإداري، ورغم الاهتمام المتزايد بالأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية، فالدراسات في الموضوع على مستوى السودان، وولاية البحر الأحمر، ما زالت قليلة، واقتصرت على تناول النظم الضريبية التقليدية وأثرها على التنمية الاقتصادية بشكل عام، دون استقصاء العلاقة التكاملية بين العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية المستدامة عبر التحويل الرقمي، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "كيف يمكن للمؤسسات الضريبية في السودان تحقيق عدالة ضريبية وتنمية اقتصادية مستدامة من خلال التطبيق الفعال للأداء الإلكتروني؟".

3-1- أسئلة البحث:

1. ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية بالمؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر في السودان للأداء الإلكتروني؟
2. كيف يمكن للأداء الإلكتروني أن يسهم في تعزيز العدالة الضريبية وتحقيق التنمية الاقتصادية في السودان؟
3. ما التحديات والفرص المتاحة لتطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بما يحقق عدالة ضريبية وتنمية اقتصادية مستدامة بولاية البحر الأحمر في السودان؟
4. ما التصور المقترح لتحقيق عدالة ضريبية وتدعيم استدامة التنمية الاقتصادية من خلال التطبيق الفعال للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بالسودان؟

4-1- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. معرفة مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية بالمؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر لتطبيق الأداء الإلكتروني.
2. استقصاء إمكانية إسهام الأداء الإلكتروني في تعزيز العدالة الضريبية وتحقيق التنمية الاقتصادية في السودان.
3. استكشاف تحديات وفرص تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر في السودان كوسيلة لتحقيق عدالة ضريبية وتنمية اقتصادية مستدامة.
4. اقتراح تصور عملي لتحقيق العدالة الضريبية وتدعيم استدامة التنمية الاقتصادية من خلال التطبيق الفعال للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بالسودان.

5-1- أهمية الدراسة

• الأهمية النظرية:

- تقدم تصوراً نظرياً شاملاً حول الأداء الإلكتروني وعلاقته بالعدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية.
- تعالج نقص الأبحاث حول الربط بين الأداء الإلكتروني والعدالة الضريبية في السياق السوداني.

● الأهمية التطبيقية:

- ستفيد في تحسين آليات جمع الضرائب وتقلل التهرب الضريبي وتعزز الشفافية والثقة.
- تقدم توصيات عملية لتطوير البنية الرقمية وتدريب الكوادر وتعديل التشريعات الضريبية.
- تسهم في تمويل مشروعات التنمية عبر زيادة الإيرادات واستخدامها بفعالية.
- تقدم نموذجًا عمليًا للأداء الإلكتروني يناسب ظروف السودان كمرجع للدول المماثلة.
- تزود صناعات القرار بمعطيات علمية لتوجيه السياسات نحو العدالة والتنمية الشاملة.

1-6- حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: دراسة وتحليل الوضع الراهن، والتحديات والفرص لتطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية ودوره في تحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية.
- الحد المكاني: المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر في السودان.
- الحد الزمني: تقتصر مراجع الدراسة على الفترة (2021-2024).
- الحد المنهجي: تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي.

2- منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-2- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، بجمع وتحليل البيانات والمعلومات من الوثائق الرسمية والتقارير الوطنية والدولية الحديثة ذات الصلة بموضوع الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية، وتقييم مدى تأثيره على تحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية.

2-2- إجراءات الدراسة:

- جمع البيانات من الوثائق الحكومية الصادرة عن وزارة المالية ومصحة الضرائب في السودان، وتقارير كل من: البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إضافة إلى الدراسات السابقة المنشورة بالمجلات العلمية أو التقارير البحثية في منصتي قوقل سكولار، وسكوبس وغيرهما، خلال الفترة: (2021 - 2025).
- معايير اختيار الوثائق: تم اختيار الوثائق وفقا للمعايير: الحداثة: (2022-2025)، ارتباط الوثائق بالموضوع: الأداء الإلكتروني والعدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية، موثوقية المصادر وصحة البيانات.
- استعراض الوثائق وتصنيفها: وتم تصنيفها إلى فئات رئيسية: بناءً على أهداف الدراسة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءة والشفافية الضريبية، العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية، التحديات والفرص، التصور المقترح).
- تحليل البيانات: تم تطبيق تحليل محتوى نصي للوثائق باستخدام أدوات نوعية وكمية، كما تم استخراج المؤشرات ذات الصلة التي تبرز دور الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية، وللتحقق من الموثوقية والصلاحية تم مراجعة البيانات من قبل خبراء متخصصين في المجال الضريبي والأداء الإلكتروني.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

1-مصطلحات الدراسة:

- الأداء الإلكتروني: يعرف البنك الدولي (World Bank, 2020, p. 15): الأداء الإلكتروني بأنه: "استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات الإدارية، وتعزيز الشفافية، وتسهيل تقديم الخدمات الحكومية، بما في ذلك الأنظمة الضريبية".
- ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021): فيقصد به: "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بهدف زيادة الكفاءة، تقليل الأخطاء البشرية، وتحقيق التواصل الفعال مع الأطراف المعنية" (OECD, 2021, p. 42).
- التعريف الإجمالي للأداء الإلكتروني: "مجموعة الأدوات والأنظمة الرقمية التي تُطبَّق في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر لتطوير كفاءة العمليات الضريبية، وتحقيق الشفافية والفعالية في تحصيل الإيرادات".
- العدالة الضريبية: وتعرف بأنها: "التوازن بين تحقيق الإيرادات العامة وتجنب إثقال كاهل الفئات الأقل دخلاً، لضمان مساهمة الجميع بما يتناسب مع إمكانياتهم (UNDP, 2021, p. 18).
- ويعرف (صندوق النقد العربي، 2023، 2). العدالة الضريبية بأنها: "التوازن بين فرض الضرائب والقدرة الاقتصادية للممولين، بحيث تتحقق المساواة في التضحية الناتجة عن سداد الضريبة... يسعى النظام الضريبي العادل إلى توزيع العبء الضريبي بطريقة تقلل التفاوت الاجتماعي والاقتصادي، وإعادة توزيع الثروات والدخول بين مختلف شرائح المجتمع لتحقيق العدالة الاجتماعية".
- التعريف الإجمالي: "قدرة المؤسسات الضريبية في ولاية البحر الأحمر على تحقيق توزيع متوازن وعادل للضرائب بما يحد من التهرب الضريبي، ويضمن مساهمة جميع الأفراد والمؤسسات وفق قدراتهم الاقتصادية".
- التنمية الاقتصادية: وفقاً للبنك الدولي (2023): تشير التنمية الاقتصادية إلى: "الجهود المنهجية لتحفيز الأنشطة الاقتصادية وخلق فرص عمل وتحسين الظروف الاجتماعية والبنية التحتية" (World Bank, 2023, p. 8).
- كما تُعرف بأنها: "تحقيق نمو اقتصادي طويل الأمد يعزز رفاهية الأفراد ويحقق توازناً بين الأبعاد البيئية والاجتماعية" (Sachs, 2022, p. 23).
- وإجرائياً: يقصد بالتنمية الاقتصادية المستدامة في ولاية البحر الأحمر: "تحقيق نمو اقتصادي طويل الأمد يعتمد على استخدام الإيرادات الضريبية في تمويل مشروعات البنية التحتية وتحسين الخدمات العامة".
- المؤسسات الضريبية: "هي الهيئات المسؤولة عن تنفيذ القوانين الضريبية، وجمع الإيرادات الحكومية، وتعزيز الامتثال الضريبي" (OECD, 2021, p. 41).
- فيما تُعرّف إجرائياً: بأنها: "الجهات المسؤولة عن إدارة العمليات الضريبية، بما في ذلك جمع الإيرادات وتطبيق الأداء الإلكتروني لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية المستدامة".

2-فوائد الضريبة الإلكترونية:

تؤكد الدراسات والتطبيقات فوائد كثيرة للضريبة الإلكترونية أهمها وفقاً لـ (Bertrand & Phillips, 2022):

1. تحسين كفاءة الامتثال الضريبي من خلال تسريع عمليات تقديم الضرائب ومعالجتها.
2. تقديم خدمات ضريبية متمحورة حول العملاء تسهل الامتثال وتقلل التكاليف على دافعي الضرائب.

3. استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتبسيط الامتثال وتحسين المراقبة.
4. تبادل البيانات الضريبية في الوقت الحقيقي لتسريع العمليات وزيادة تحصيل الإيرادات.
5. تقليل الأخطاء والاحتيايل من خلال التحقق الرقمي لهوية دافعي الضرائب.
6. تعزيز التعاون بين الإدارات الحكومية لتقديم خدمات سلسلة للمواطنين.

3- أهداف العدالة الضريبية ووظائفها

تهدف العدالة الضريبية وفقا لكل من (إبراهيم ومحمد، 2019؛ صندوق النقد العربي، 2023) إلى:

1. توزيع العبء الضريبي تصاعديًا وفق المقدرة الاقتصادية للأفراد.
2. تحقيق العدالة الاجتماعية بتقليل الفجوات الاقتصادية وإعادة توزيع الدخل.
3. تعزيز الامتثال الضريبي عبر قوانين شفافة وعادلة.
4. تحفيز النشاط الاقتصادي بدعم الإنتاج وخلق فرص العمل.
5. استخدام إيرادات الضرائب في تمويل الحماية الاجتماعية والإنفاق التنموي.
6. منع استنزاف رأس المال الخاضع للضريبة أو تقليصه بشكل كبير.
7. تحقيق التوازن بين حقوق الدولة والممولين وفق قواعد قانونية عادلة.
8. ضمان المساواة في التضحية المالية للممولين بما يتناسب مع قدراتهم.
9. تعزيز التنمية الاقتصادية عبر الإعفاءات لتحقيق الأولويات الوطنية.
10. زيادة موارد الخزينة لتمويل الإنفاق العام والتنمية الاقتصادية.

4- أنواع الضرائب:

تتنوع الضرائب وفقا للأنظمة السياسية والمالية وأهمها كما يذكر (صندوق النقد العربي، 2023) الآتي:

1. الضريبة على الدخل.
2. الضريبة على الاستهلاك أو المبيعات.
3. الضريبة العقارية.
4. الضريبة على أرباح الشركات.
5. الضريبة على استخراج الموارد الطبيعية.
6. الضريبة على الميراث.

5- الخصائص المطلوبة للنظام الضريبي العادل (صندوق النقد العربي، 2023).

1. قاعدة ضريبية شاملة تغطي شريحة واسعة من الأنشطة الاقتصادية وتقلل من التهرب الضريبي
2. فرض ضرائب تصاعديّة تزيد مع ارتفاع الدخل لضمان تحقيق العدالة.
3. إدارة فعالة وواضحة لإدارة نظام ضريبي مدعوم بموارد كافية وقوانين واضحة تمنع التهرب.
4. تحسين التنسيق بين الجهات المعنية على المستويين المركزي والمحلي لضمان فعالية النظام الضريبي.

وترى الباحثة ونظرا لاختلاف معايير العدالة الضريبية بين الأغنياء والفقراء؛ فالأغنياء يرون العدالة في فرض ضرائب عامة، بينما ينظر الفقراء إلى المساواة في التضحية كمعيار لتحقيق العدالة، وبذلك يجب أن تعمل الضرائب على تخفيف التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع؛ بإعادة توزيع الدخل والثروة.

المبحث الثاني- مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية بالمؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر لتطبيق الأداء الإلكتروني.

1- أهمية البنية التحتية الرقمية بالمؤسسات الضريبية:

يتطلب الأداء الإلكتروني وجود بنية تحتية تقنية متطورة تشمل شبكات الاتصال السريعة، وأجهزة حديثة، وأنظمة برمجية متكاملة. وفقاً لتقرير البنك الدولي (2023)، فإن تعزيز البنية التحتية الرقمية يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات الضريبية عبر تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، وتستند دراسة جاهزية البنية التحتية الرقمية إلى نظرية النظم التقنية-الاجتماعية (Socio-Technical Systems Theory)، التي تسلط الضوء على التفاعل بين التكنولوجيا والبيئة الاجتماعية في تحقيق الأداء المؤسسي. حيث أظهرت نتائج دراسة (يانغ وآخرون، 2024، Yang et al.) التي أجريت في الصين والمملكة المتحدة أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة الحكومية بشكل ملحوظ باستخدام نموذج شبكة إنتاج جديد. استخدمت الدراسة تحليلات نصوص ونماذج تجريبية لتقييم أداء الإدارات الحكومية بين 2012- 2022، مع التأكيد على أهمية التنسيق الرقمي لتحقيق الاستفادة القصوى. كما قدمت إطاراً نظرياً لتحسين تخصيص الموارد وتخطيط المبادرات الرقمية لدعم التقدم الحكومي.

وفي الصين بينت نتائج دراسة (شو وبنغ، 2024، Xu & Peng) أن تطوير بنية الإنترنت التحتية عبر سياسة البروتوكول العريض (BCPP) ساهم في تحسين كفاءة الطاقة الحضرية، باستخدام نموذج الفروق في الفروق (DID). أظهرت النتائج تأثيراً أكبر للسياسة في المدن الغربية والمدن ذات المستويات الإدارية المرتفعة، مقارنة بالمدن القديمة صناعياً أو المعتمدة على الموارد. أكدت الدراسة دور المهارات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة الطاقة، مع توصيات لتطوير "الطاقة الرقمية". فيما أكدت دراسة (قوادري، 2022) أهمية رقمنة النظام الضريبي في الجزائر لتحسين الرقابة وتقليل التهرب الضريبي، مع التركيز على نظام "جبايتك" الإلكتروني الذي طُبّق تدريجياً منذ 2017. أشارت النتائج إلى تحسينات في جمع الضرائب، لكنها أوضحت محدودية العملية لاقتصارها على التصريحات والتحصيل دون تفعيل محور الرقابة الضريبية، مما أثر على فعالية الرقابة الشاملة. العناصر التطبيقية:

2. الوضع الراهن في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر بناءً على مراجعة الدراسات السابقة:

تواجه المؤسسات الضريبية في السودان وفقاً لدراسة أجراها (Jebbran & Mustapha, 2021)، تحديات كبيرة في التحول الرقمي، حيث لا تزال هذه المؤسسات تعتمد على الطرق التقليدية في جمع الضرائب. ولكن هناك محاولات جزئية لتطبيق الأداء الإلكتروني، مثل تقديم بعض الخدمات عبر الإنترنت، وتسهيل بعض الإجراءات، إلا أن هذه الأنظمة غالباً ما تكون غير متكاملة أو فعالة في تحسين الكفاءة أو تحقيق العدالة الضريبي، وتحليل الوثائق والتقارير الضريبية يتضح أن هناك فجوات كبيرة في تطبيق الأنظمة الإلكترونية بشكل كامل، خاصة في الولايات السودانية البعيدة مثل ولاية البحر الأحمر. وتتعلق هذه الفجوات بالعديد من العوامل أهمها:

أ. محدودية تطبيق الأنظمة الإلكترونية في جمع البيانات الضريبية.

ب. التحديات التقنية مثل بطء الإنترنت أو الأجهزة غير الملائمة.

ج. نقص التدريب الموجه للموظفين لضمان الاستخدام الأمثل للأنظمة.

وتبين من التحليل السابق أن تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر لا يزال في مرحلته الأولى، ويواجه العديد من التحديات؛ حيث تعاني البنية التحتية التقنية من ضعف كبير يشمل شبكات الإنترنت والأجهزة الرقمية، وهو ما يحد من كفاءة الأنظمة الرقمية. كما أن هناك نقصاً واضحاً في التدريب المستمر للموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، مع وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين، ما يؤثر على تبني الأنظمة الرقمية بفعالية. وأبرزت النتائج أيضاً أن هناك قصوراً في تفاعل الأنظمة الإلكترونية مع دافعي الضرائب، حيث لا تزال الإجراءات محدودة وغير سلسة، مما يضعف الثقة في النظام الرقمي. كما أن الأنظمة الحالية تُطبق بشكل جزئي وغير متكامل، خاصة في المناطق الريفية. وبالتالي، يشير هذا الوضع إلى الحاجة الملحة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز التدريب والوعي التقني لضمان نجاح تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية.

3-تأثير الحرب على الاقتصاد والتحصيل الضريبي في السودان وولاية البحر الأحمر:

تشكل النزاعات المسلحة والحروب تحدياً كبيراً لأي اقتصاد، حيث تؤدي إلى تدمير البنية التحتية، وتعطيل المؤسسات، وتقويض قدرة الدولة على تحصيل الإيرادات الضرورية لتقديم الخدمات العامة. السودان ليس استثناءً من هذه القاعدة، وتشير تقارير البنك الدولي والمنظمات الأممية إلى أن الحرب في السودان منذ أبريل 2023 أثرت بشكل مدمر على الاقتصاد، مما أدى إلى انكماشه بنسبة 12% في 2023 مع توقعات بانكماش إضافي بنسبة 18.3% في 2024. تسببت الحرب في تدمير البنية التحتية، انهيار النشاط التجاري، وتعطيل القطاعات الاقتصادية الرئيسية مثل الزراعة، والصناعة، والخدمات. كما تأثرت القدرات الحكومية بشكل كبير، مما أضعف تحصيل الإيرادات الضريبية وفعالية الأداء المالي للدولة.

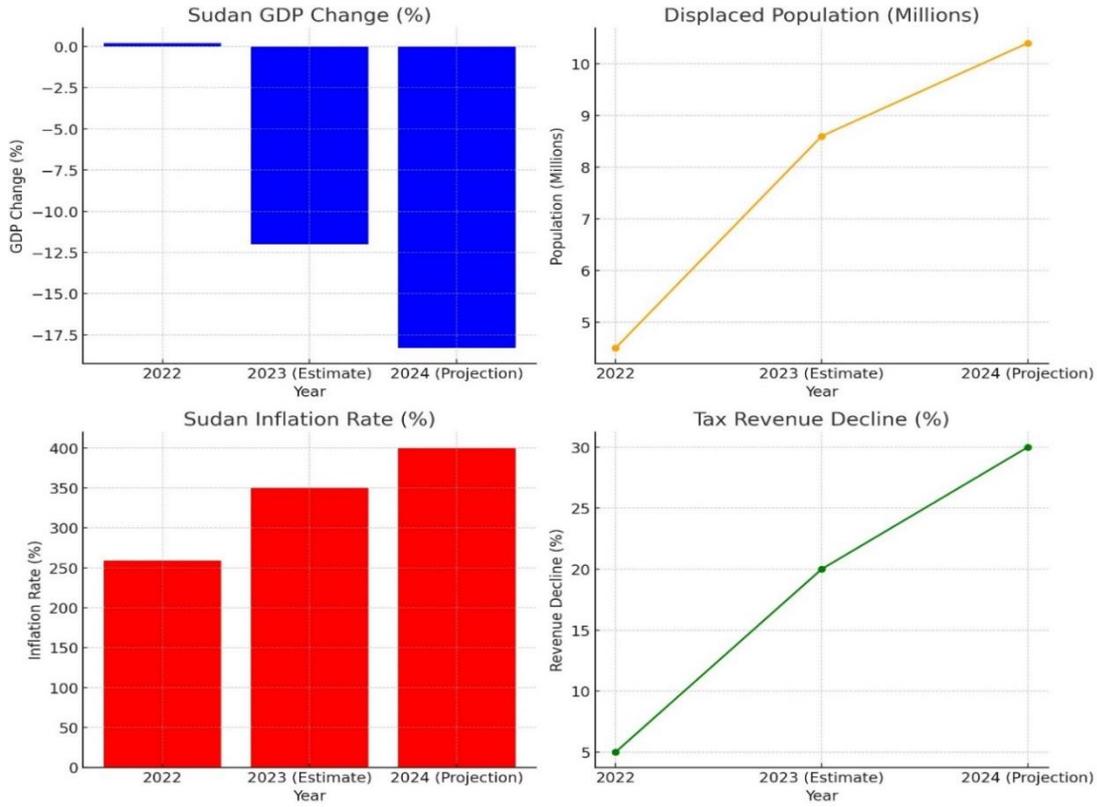
وهناك تحديات أخرى تشمل النزوح الواسع للسكان، حيث نزح داخلياً أكثر من 6.6 مليون شخص، وتسبب في زيادة الاحتياجات الإنسانية بشكل كبير. كما تراجع خدمات الصحة والتعليم، وزاد الجوع إلى مستويات حرجة مع مواجهة أكثر من 17.7 مليون شخص لانعدام الأمن الغذائي الحاد. كل هذه العوامل تؤثر سلباً على الأداء الضريبي بسبب تقلص القاعدة الضريبية وارتفاع التكاليف التشغيلية لجمع الضرائب وسط النزاعات.

وتستخلص الباحثة أبرز آثار الحرب المستمرة منذ أبريل 2023 على الاقتصاد الكلي، وعلى كفاءة التحصيل

الضريبي، في ولاية البحر الأحمر، في الآتي:

- تراجع النشاط الاقتصادي: فقد حدث تراجع كبير في الناتج المحلي الإجمالي نتيجة توقف الإنتاج في القطاعات الرئيسية مثل الزراعة، التعدين، والخدمات.
- انخفاض الصادرات بسبب تراجع الإنتاج الزراعي والصناعي، ما أدى إلى تراجع الإيرادات الجمركية.
- ارتفاع التضخم في العملة الوطنية بمعدلات غير مسبوق نتيجة ارتفاع أسعار السلع الأساسية وضعف السيطرة على الأسواق، وقد نتج عن انخفاض قيمة الجنيه السوداني، إلى فقدان القوة الشرائية للمواطنين وتأثر إيرادات الضرائب المرتبطة بالاستهلاك.

- توقف المشاريع الاستثمارية وهروب رأس المال الأجنبي، مما قلص فرص التوسع الضريبي.



الرسم البياني (1) تأثير الحرب على مؤشرات الاقتصاد السوداني (2024-2022) المرجح (البنك الدولي، 2023)
جدول (1) تأثير الحرب على مؤشرات الاقتصاد السوداني (2024-2022)

المؤشرات	2022	2023	2024 (توقعات)
انكماش الناتج المحلي (%)	1.6%	12%	18.3%
معدل التضخم (%)	259%	350%	400%
نسبة العائدات الضريبية (%)	6.2%	4,8%	3.5%
عدد النازحين (مليون)	4.5	6.2	7.8

يتبين من الرسم البياني والجدول (1) أن تأثير الحرب الكبير على الاقتصاد السوداني بين 2022 و2024. يتمثل في انكماش الناتج المحلي من 1.6% في 2022 إلى توقعات بـ18.3% في 2024 إلى تدهور عميق للنشاط الاقتصادي. تصاعد معدل التضخم من 259% إلى 400% يبرز فقدان السيطرة على الأسعار وتراجع القوة الشرائية للمواطنين. كذلك، انخفضت العائدات الضريبية من 6.2% إلى 3.5% نتيجة تراجع النشاط الاقتصادي وضعف الامتثال الضريبي، كما ارتفع عدد النازحين من 4.5 مليون إلى 7.8 مليون، ما يزيد الضغط على البنية التحتية والخدمات الإنسانية وتلخص الباحثة أبرز آثار الحرب في ولاية البحر الأحمر في الآتي:

- النزوح الداخلي: تسبب النزوح في أعباء مالية كبيرة على الخدمات العامة دون زيادة في الإيرادات.
- تأثير الموانئ: الحرب قللت من إيرادات الدولة نتيجة تراجع الحركة التجارية عبر الموانئ الرئيسية.
- البنية التحتية: ضعف البنية التحتية التقنية يعيق تطبيق الأنظمة الإلكترونية.
- التحديات المالية: الحرب استنزفت الموارد المالية مما أثر سلبًا على مشاريع التحول الرقمي.

- التحديات التقنية: تدمير البنية التحتية الرقمية أعاق تطبيق الأنظمة الإلكترونية.

المبحث الثالث: إسهام الأداء الإلكتروني في تعزيز العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في السودان.

1- دور الأداء الإلكتروني في تحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية:

تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2024) أن الأداء الإلكتروني يسهم في تعزيز العدالة الضريبية من خلال ضمان أن الضرائب تُحتسب وتُجمع بناءً على معايير موحدة وعادلة، وهو ما يسهم في زيادة الإيرادات الحكومية التي يمكن استخدامها لدعم برامج التنمية الاقتصادية، مثل تحسين البنية التحتية والخدمات العامة، المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، وبينت دراسة (قناص وزين، 2021) حول مدى مساهمة التصريحات الجبائية إلكترونية في تحسين وزيادة الحصيلة الجبائية في الجزائر، مستندين بذلك لمجموعة من الآراء والتطلعات من خلال الاستبانة، حيث تم التوصل إلى أن التصريحات الجبائية الإلكترونية لها دور إيجابي في تحسين الحصيلة الجبائية بالرغم من كل العراقيل والصعوبات، كما بيّنت نتائج دراسة (سليمان وقارة، 2023) مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في زيادة مستوى الوعي والامتثال الجبائي للمكلفين بالضريبة، وقد تم إجرائها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم الاعتماد عليه في القيام بالدراسة الميدانية وتحليل النتائج المستخرجة منها، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين رقمنة الإدارة الضريبية والوعي الجبائي وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة نسبياً بين رقمنة الإدارة الضريبية والامتثال الجبائي مما يدل على أن تأثير رقمنة الإدارة الضريبية على كل من الوعي والامتثال الجبائي للمكلفين بالضريبة.

وفي الجزائر؛ تؤكد (قاسمي، 2024) أن للإصلاحات الضريبية دوراً أساسياً في عملية إعادة توزيع الدخل الوطن، حيث تستعمل الضريبة لتمتد إلى دخول كان من الممكن توجيه جزء منها للإدخار، إلا أن هذه الدخول تتسرب معظم فوائدها إلى الاستهلاك الكمي، ولا نستثمر بشكل سليم. كما تصطدم الضريبة المباشرة بسيطرة أصحاب رؤوس الأموال الذين يعمدون للدفاع على مصالحهم التي قد تتعارض مع فرض الضرائب، وكما تتوقف سبل تعبئة الفائض الاقتصادي على طبيعة الهيكل الاقتصادي للدول، ففي الدول الرأسمالية تعتمد تعبئة الفائض الاقتصادي على الضريبة والإدخار الخاص، وفي الدول النامية، فإن تعبئة الفائض الاقتصادي يعتمد على الضريبة والإدخار الخاص والعمومي.

وتظهر دراسة (تشنغ وآخرون، 2024، Cheng et al)، حول تأثير السياسات المالية وضرائب الكربون كآليات لتعزيز الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية في اقتصادات مجموعة البريكس، في ظل التحديات المرتبطة بالاستدامة البيئية. استخدمت الدراسة بيانات من 1995 – 2018، وطبقت أساليب "المتوسط المعزز للمجموعة (AMG)" و"المتوسط المشترك لتأثيرات المجموعات المتوافقة (CCEMG)" لتحليل البيانات. أظهرت النتائج دور الأدوات الاقتصادية في تقليل الآثار البيئية السلبية المرتبطة بالصناعات المستهلكة للموارد، كما أوضحت أن التدخلات المالية تكمل الحوافز القائمة على السوق مثل ضرائب الكربون لتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل انبعاثات غازات الدفيئة. ساهمت الدراسة بتقديم رؤية قيمة حول تطوير السياسات وإدارة الموارد المستدامة في اقتصادات البريكس.

وفي رواندا أكدت دراسة (كوتسوغيانيس وآخرون، 2025، Kotsogiannis et al) تأثير الفوترة الإلكترونية على الامتثال لضريبة القيمة المضافة (VAT) وكفاءة عمليات التدقيق الضريبي خلال الفترة 2012–2019. كما أظهرت النتائج أن اعتماد الفوترة الإلكترونية أدى إلى زيادة صافي مدفوعات ضريبة القيمة المضافة للشركات، وتحسين كفاءة التدقيق الضريبي. كما أظهرت الدراسة أن التأثير الأكبر للفوترة الإلكترونية على التزامات ضريبة القيمة المضافة كان بسبب تعزيز

كفاءة التدقيقات الضريبية، وليس بسبب زيادة امتثال الشركات المسجلة في نظام ضريبة القيمة المضافة. أكدت الدراسة أهمية إقران الفوترة الإلكترونية بسياسات إنفاذ ملائمة لتعزيز فعاليتها. وكشفت نتائج دراسة (هاي وآخرون، Hai et al, 2024) في الصين وجود علاقة بين رقمنة إدارة الضرائب وأداء الشركات البيئي والاجتماعي وحوكمة الشركات. (ESG) وأن الرقمنة تُحسن أداء ESG عبر تعزيز البيئة المعلوماتية الخارجية للشركات. كما أشارت التحليلات إلى وجود تأثيرات متفاوتة بناءً على ملكية الشركات وطبيعتها التقنية، حيث كانت التأثيرات أقوى في الشركات المملوكة للدولة وشركات التكنولوجيا الفائقة. تساهم هذه الدراسة في صياغة السياسات وتقديم اتجاهات جديدة للبحث المستقبلي. وأكدت دراسة (بنهماز، 2023) على أنه وباتفاق جميع النظريات والآراء، تعتبر العدالة من المبادئ الأساسية والتي يجب أن تتحلّى بها كل جباية كي تكون ملائمة وسليمة، مشيراً إلى أن (بيرنارد ديفينايا)، والذي ذهب لربط العدالة الضريبية بدخول المكلفين حيث إن المفهوم لا يتحقق إلا عندما يساهم كل الخاضعين للضريبة في تغطية النفقات العامة، وبما يتناسب مع دخول كل منهم، ومع ذلك فهناك صعوبات تحديد معايير بناء العدالة الضريبة، ومساهمة العدالة الضريبية في بناء النظام الضريبي المثالي، وخلص إلى التأكيد بأن مبدأ التصاعدية يكمل مبدأ العدل الأفقي، حيث اندرج ضمن نطاق مبدأ المساواة أمام الضريبة، فعندما يستخدم شخصان نفس الخدمة أو يحصلان على نفس الامتياز، فيتوجب عليهما أداء نفس المبلغ من الضريبة.

كما ينقل (إدريس، 2023)؛ نقلاً عن الأمين العام لديوان الضرائب في السودان؛ أن المشاريع الحالية تشمل ربط النظام الضريبي بنظام التحصيل الإلكتروني باستخدام أورنيك (15). وأكد أن الفاتورة الإلكترونية تمثل خطوة مهمة نحو تعزيز الشفافية وضمان عدالة التحصيل. وأضاف أن الخطة تهدف لتحقيق إيرادات ضريبية تتجاوز 12% من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك في إطار تحسين الأداء الضريبي وتعزيز التنمية الاقتصادية، وترى (دوباج، 2023) أن على الحكومات تحديث النظام الضريبي باستمرار، لجعله يستجيب بشكل ناجح مع متطلبات التنمية الداخلية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويتمظهر كأداة لإقرار العدالة بين المواطنين، لا سيما أن إصلاح النظام الضريبي يشكل مدخلاً أساسياً لإصلاح المالية العمومية. فالدولة تسعى من خلال إقرارها لمجموعة من المقترضات الجبائية على مستوى قوانين المالية، تفعيل الوظيفة التمويلية للجبايات.

وفي بنغلاديش حللت دراسة (سون وآخرون، Sun et al, 2024) تأثير ضريبة البيئة وكفاءة الطاقة على أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في القطاع الصناعي. باستخدام بيانات من 457 شركة صناعية، مع توظيف منهجيتي PLS-SEM وANN لتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سياسات الضرائب البيئية وأداء ESG، مشيرة إلى دورها في تعزيز الممارسات المستدامة. وأظهرت كفاءة الطاقة تأثيراً إيجابياً على جميع أبعاد ESG. كما لعبت ضريبة البيئة دور الوسيط بين مبادرات كفاءة الطاقة ونتائج ESG، مما يبرز أهميتها في تعزيز الممارسات المستدامة. تقدم الدراسة رؤى عملية لصناع السياسات وقادة الأعمال لتحسين كفاءة الطاقة وتكاملها مع سياسات الضرائب البيئية.

وترى الباحثة أن التحول الرقمي يقلل من الفجوات الضريبية ويحد من الفساد عبر تعزيز الشفافية والإفصاح المالي. كما يمكن للأداء الإلكتروني أن يدعم عمليات التحليل الفوري للبيانات الضريبية، مما يعزز من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة. وبينت مقالة (مارسيلو استيفاو، Marcelo Estevão, 2021) أهمية التحول الرقمي في إدارات الضرائب عالمياً لتحسين الامتثال الضريبي وزيادة الإيرادات الحكومية، وناقشت المقالة فوائد الرقمنة، بما في ذلك خفض التكاليف، تبسيط الإجراءات، وتعزيز الامتثال، وخلصت المقالة إلى أن التحول الرقمي الناجح يعتمد على التركيز على إدارة

البيانات الصحيحة، خفض تكاليف الامتثال، وزيادة اليقين الضريبي، مما يساهم في تعزيز العلاقة بين الحكومات والمواطنين. وهي في المجمل تعتمد على نظرية الحوكمة الإلكترونية (E-Governance Theory)، التي تربط بين التكنولوجيا والشفافية في الإدارة العامة.

2- تأثير الإصلاحات الضريبية على الشركات والأداء المالي:

أظهرت نتائج دراسة (عباس، 2024) في العراق أن تطبيق منظومة الفاتورة الإلكترونية يساهم في رفع جودة التحاسب الضريبي وتقليل التهرب الضريبي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استبانة على 252 فرداً من مختلف المعنيين بالضرائب. وأظهرت النتائج أن الفاتورة الإلكترونية ساهمت في تحسين دقة المعلومات الضريبية، مع وجود تأثير إيجابي بين تطبيقها وتحسين جودة التحاسب الضريبي. أوصت الدراسة بتوسيع تطبيق النظام لتحقيق المزيد من الفوائد المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة الضريبية. وأكدت دراسة (هسامي وجينكينز، 2024، Hesami & Jenkins) في الولايات المتحدة أن الفوترة الإلكترونية والإقرارات الضريبية المعبأة مسبقاً تقلل من تكاليف الامتثال والإدارة الضريبية، وتحسن كفاءة العمليات وتقليل الضغط المالي على الشركات. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل الأدبيات وفقاً لإرشادات PRISMA، وأظهرت النتائج أن هذه التقنيات الرقمية تساهم في تحسين الامتثال وتقليل التهرب الضريبي، ما يعزز كفاءة النظام الضريبي بشكل عام، فيما بينت دراسة (هوانغ وفينتر، 2024، Hwang & Venter) تأثير الاقتصاد الرقمي والجودة المؤسسية في تعزيز نشر الطاقة المتجددة عبر 85 دولة. استخدم الباحثون نموذج "GMM" الديناميكي المكون من مرحلتين، وأظهرت النتائج أن الاقتصاد الرقمي يعزز من نشر الطاقة المتجددة، بينما كان تأثير الجودة المؤسسية غير واضح. تبين الدراسة أن التأثيرات تختلف بشكل كبير بناءً على اعتماد الدولة على الوقود الأحفوري، مما يقدم رؤى بشأن كيفية تعزيز نشر الطاقة المتجددة في إطار الاقتصاد الرقمي، ومن جانب فيما أظهرت دراسة (الميهي وآخرون، 2022) تأثير التحول الرقمي عبر نظام الفحص الضريبي الإلكتروني في تحسين المنظومة الضريبية بمصر. خلصت الدراسة إلى ضرورة إصلاح النظام من خلال تبسيط الدفع والتحصيل الإلكتروني، تحديث القوانين، وحماية البيانات. كما أظهرت نتائج الدراسة علاقة إيجابية قوية بين تفعيل النظام الإلكتروني وتحسين المنظومة الضريبية، ما يساهم في زيادة الإيرادات وتقليل التهرب الضريبي، دعمًا لرؤية مصر 2030، أما دراسة بيلون وآخرون (Bellon et al, 2023) فركزت على تأثير إصلاحات الفوترة الإلكترونية في بيرو، وأظهرت أن اعتماد الفوترة الإلكترونية الطوعي كان أعلى بين الشركات التي تتعامل مع شركاء ملزمين بتطبيقها. كما أشارت الدراسة إلى أن الشركاء التجاريين للشركات التي اعتمدت الفوترة الإلكترونية أبلغوا عن انخفاض في المشتريات القابلة للضرائب، مما أدى إلى زيادة الإيرادات الضريبية للدولة.

3- تأثير الإصلاحات الضريبية على الأسواق المالية والشفافية والسلوك التنظيمي:

حللت دراسة سو ودينغ (Su & Deng, 2024) العلاقة بين أخبار التهرب الضريبي وسلوك المستثمرين في الصين، أن أخبار التهرب الضريبي تؤدي إلى زيادة تقلبات أسعار الأسهم. ويرجع ذلك إلى سلوك التداول للمستثمرين الذين يتفاعلون مع هذه الأخبار، فيما كشفت دراسة لي وآخرون (Li et al, 2024) التي تناولت تأثير الضرائب البيئية على أداء الشركات في الصين، عن تعزيز ملحوظ للأداء البيئي والاجتماعي وحوكمة الشركات من خلال تطبيق هذه الضرائب، كما أظهرت نتائج دراسة بانغ وهو (Pang & Hua, 2024) التي استكشفت تأثير إدارة الضرائب الرقمية على التلاعب في البحث والتطوير في

الصين، أن هذه الإدارة يمكن أن تقلل من التلاعب في البحث والتطوير من خلال تحسين جودة المعلومات المحاسبية وتقوية تدقيقات الضرائب، ويتبين من الاستعراض السابقة النتائج الرئيسية:

- أن الإصلاحات الضريبية لها تأثيرات متعددة على الشركات، الأسواق المالية، والسلوك التنظيمي.
- تلعب الشفافية والحوكمة دورًا حاسمًا في تقليل التهرب الضريبي وتعزيز الثقة في الأسواق المالية.
- يمكن للتقنيات الرقمية مثل الفوترة الإلكترونية وإدارة الضرائب الرقمية تحسين الامتثال الضريبي والكفاءة.
- تساهم الضرائب البيئية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويتبين من الاستعراض السابق إجماع هذه الدراسات وتأكيدا أن الإصلاحات الضريبية هي أداة قوية لتوجيه السلوك الاقتصادي وتحقيق أهداف السياسة العامة. ومع ذلك، يجب تصميم هذه الإصلاحات بعناية مع الأخذ في الاعتبار السياق الاقتصادي والاجتماعي، وتطبيق التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة والشفافية.

المبحث الرابع- تحديات وفرص تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر

1- أبرز تحديات تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر:

على الرغم من الفوائد الكبيرة، تواجه المؤسسات الضريبية تحديات مثل نقص التمويل، وضعف الكوادر المؤهلة، ومقاومة التغيير التنظيمي. ومع ذلك، تتيح التكنولوجيا فرصاً كبيرة لتحسين العمليات الضريبية إذا ما تم استغلالها بشكل استراتيجي، ومن أبرز التحديات الضريبية في السودان (عثمان، 2022)، عدم توسيع القاعدة الضريبية، وضعف الموارد والإدارة، مع تزايد التهرب الضريبي والاقتصاد غير الرسمي، كما أكدت دراسة والنظرية الأساسية: نظرية التغيير المنهجي (Systemic Change Theory) وتعتبر هذه النظرية الأساس لفهم التحديات التي تواجه تطبيق الأداء الإلكتروني، حيث تسلط الضوء على التفاعلات المعقدة بين مختلف العناصر في النظام (مثل التكنولوجيا، الأشخاص، والثقافة) وكيف يؤثر التغيير في عنصر واحد على العناصر الأخرى، وقد استقصت الدراسات التي أكدت التحديات ومنها: أظهرت دراسة لو وشي (Luo & Xu، 2024): أن تطبيق البيانات الضخمة في الإدارة الضريبية في الصين، على الرغم من فوائده، يمكن أن يؤدي إلى عواقب غير مقصودة مثل تراجع أداء الشركات في مجال البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG). تشير هذه النتيجة إلى أن التغيير التكنولوجي قد يؤدي إلى آثار جانبية غير متوقعة. فيما ركزت دراسة سومبال وآخرون (Sumbal et al، 2024): على تحديات التحول الرقمي في صناعة التكنولوجيا، خاصة في البلدان النامية. أظهرت الدراسة أن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دورًا حاسمًا في تبني التكنولوجيات الجديدة، مما يؤكد أهمية السياق الاجتماعي في عملية التحول الرقمي، وكشفت نتائج دراسة علي والصفار (Ali & Al-Safar، 2023): بعض التحديات الإدارية والقانونية التي تواجه تطبيق الأداء الإلكتروني في العراق، وبينت أن البيئة المؤسسية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي، حيث إن القوانين واللوائح المعقدة يمكن أن تعيق التغيير. وأكدت دراسة (عبد اللطيف، 2023) دور المحاسبة الضريبية في تقليل التهرب الضريبي وضبط الأداء بمنشآت الأعمال، حيث أظهرت أن الالتزام بالأسس السليمة يقلل الفاقد الضريبي ويزيد الثقة في القوائم المالية من خلال مراقبة الالتزام بالتشريعات وسياسة الإفصاح التام.

واستكشفت دراسة (Anomah et al., 2024) إمكانيات دمج تكنولوجيا (البلوكشين) في السياسة الضريبية لتحسين فرض الضرائب على الاقتصاد الرقمي في غانا. أظهرت النتائج أن البلوكشين يسد فجوة الضرائب على الشركات الرقمية، رغم تحديات الامتثال المؤسسي والتكنولوجي، وأوصت الدراسة بتطبيقها في دول مشابهة. وحللت دراسة (Wu, 2024) العلاقة بين الحوافز والفرص في التخطيط الضريبي؛ وبينت أن الحوافز، مثل تعويضات الأسهم والقيود المالية، تحفز المديرين لتجنب الضرائب، خاصة في الشركات ذات الفرص الضريبية المرتفعة. وأشارت إلى أن الشركات ذات الفرص المنخفضة تعتمد استراتيجيات ضريبية محفوفة بالمخاطر تحت قيود مالية. واستنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، يتبين أن هناك تحديات عديدة تواجه هذه المؤسسات في تطبيق الأداء الإلكتروني، بناءً أيضاً على الممارسات المتبعة في مناطق مشابهة، حيث تؤكد دراسات (Olayemi & Adebisi, 2020؛ Mustapha & Jebran, 2021؛ Kassim, 2022) وجود العديد من التحديات وتلخص الباحثة أبرزها في الآتي:

- أ. البنية التحتية التقنية: تعاني السودان، من ضعف الشبكات والأجهزة الحديثة، مما يعيق الأداء الرقمي الفعال.
- ب. يواجه الموظفون صعوبة في استخدام الأنظمة الرقمية بسبب غياب التدريب المستمر، مما يؤثر على الأداء.
- ج. يخشى الموظفون من فقدان وظائفهم أو التعامل مع التقنيات الحديثة المعقدة، مما يعوق التحول الرقمي.
- د. التحديات القانونية والتنظيمية: غياب التشريعات اللازمة لحماية البيانات يعوق تطبيق الأنظمة الإلكترونية.
- هـ. تواجه الحكومة صعوبة في تخصيص ميزانيات لدعم التحول الرقمي وصيانة الأنظمة وتدريب الموظفين.

2- أهم الفرص لتطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر

تتوفر العديد من الفرص لتطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر وتلخص الباحثة أهمها بالاستفادة من التقارير المحلية والدولية والدراسات المرجعية: (Bird & Zolt, 2020؛ Fuster et al., 2020؛ European Commission, 2021؛ Lee & Kim, 2022؛ Prichard et al., 2022؛ Slemrod, 2021؛ Sachs, 2022) في الآتي:

1. تعزيز الشفافية وتحسين جمع البيانات: تسهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة البيانات وتقليل التهرب الضريبي.
2. زيادة الكفاءة في إدارة الموارد الضريبية: تُسرّع الأنظمة الإلكترونية الإجراءات الضريبية وتقلل الأخطاء البشرية.
3. تحفيز التزام دافعي الضرائب: تساهم الخدمات الضريبية الإلكترونية في تسهيل الإجراءات وتعزيز الالتزام الضريبي.
4. دعم التنمية الاقتصادية المستدامة: يزيد التحول الرقمي من الإيرادات الحكومية الموجهة لتمويل مشاريع التنمية.
5. مواكبة التحولات الرقمية العالمية: بتعزيز قدرة الحكومات على مواجهة التحديات باستخدام أدوات مبتكرة.

جدول (2) ملخص لأبرز التحديات وأهم الفرص

التحديات	الفرص
ضعف البنية التحتية التقنية	تعزيز الشفافية وتحسين جمع البيانات
نقص التدريب والمهارات لدى الموظفين	زيادة الكفاءة في إدارة الموارد الضريبية
المقاومة الداخلية للتغيير	تحفيز التزام دافعي الضرائب
التحديات القانونية والتنظيمية	دعم التنمية الاقتصادية المستدامة
التمويل غير الكافي	مواكبة التحولات الرقمية العالمية

مرجع الجدول: من إعداد الباحثة نقلا عن مراجع عديدة

يوفر الجدول إطارًا تحليليًا واضحًا لتقييم الوضع الحالي لجهود التحول الرقمي في الإدارة الضريبية، ويمكن للمسؤولين وضع خطط استراتيجية للتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص لتحقيق تحسينات جوهرية، بدءًا من

تعزيز الشفافية وزيادة الكفاءة وصولاً إلى دعم التنمية الاقتصادية، وهذا التكامل بين التحديات والفرص يمكّن صناع القرار من تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال. علاوة على ذلك، يمكن الاستفادة من هذا الجدول كأداة لتقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الرقمية على المدى الطويل، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتكييف الاستراتيجيات مع التطورات المستمرة.

المبحث الخامس- تصور مقترح للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان

وللإجابة على السؤال الرابع وبناء التصور تعتمد الباحثة نظرية التكامل المؤسسي (Institutional Integration Theory)، التي تركز على أهمية التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة لتحقيق الأهداف، وذلك وفقاً للخطوات الآتية: 1-5-مراجعة الأدب النظري: أكدت دراسة (إبراهيم وعثمان، 2024) وتضمنت تصميم تطبيق بناء تطبيق إلكتروني للإدارة العامة للقيمة المضافة يساعد في تطوير الأداء وتوفير الجهد والوقت، باستخدام المنهج الوصفي التجريبي، وقد صمم الباحثان تطبيقاً إلكترونياً للإدارة العامة للقيمة المضافة تتيح للمكلف التسجيل وتعبئة إقراره الضريبي الشهري وسداد مديونيته عبر شبكة الإنترنت، وبذلك يتم تقليل الجهد وتوفير الزمن له، وتقليل تردده على المكاتب إضافة إلى تسهيل الإجراءات على الموظف وتحسين الأداء الوظيفي وخفض الإنفاق الحكومي وزيادة ثقة الممولين بالحكومة، وبذلك يتأكد إمكانية التوسع في التطبيق على مختلف العمليات الضريبية.

وفيما يتعلق بالفوائد؛ فقد أكدت دراسة (تشانغ وتشانغ، Zhang & Zhang 2025)، في الصين وتناولت تحليل تأثير بناء الحكومة الرقمية على التحول الذي للمؤسسات، بالاستناد إلى نظريات الحوكمة الرقمية واقتصاديات المؤسسات لفحص كيف توفر الحكومة الرقمية بيئة مواتية للتحول المؤسسي من خلال فتح البيانات الحكومية، وتطوير المنصات السحابية، وتقديم الخدمات الحكومية الذكية، وبينت النتائج أن تطور الحكومة الرقمية يخفض تكاليف المعاملات المؤسسية، مما يتيح للمؤسسات تخصيص موارد أكبر للابتكار التكنولوجي، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي. أشارت النتائج إلى أن تأثير الحكومة الرقمية أكثر وضوحاً في الصناعات كثيفة التكنولوجيا والمناطق المتقدمة.

وكشفت نتائج دراسة وانغ وآخرون (Wang et al, 2024)- وهدفت إلى تقييم العلاقة بين الدورات الاقتصادية والتحول الرقمي للشركات المدرجة في الصين- أن الشركات تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من التحول الرقمي خلال فترات الركود الاقتصادي، مما يعزز التأثير العكسي للدورة الاقتصادية، وأوضحت أن التحول الرقمي خلال فترات الانكماش يعزز إمكانية الوصول إلى التمويل، ويحسن هيكل القوى العاملة، ويعزز الحوكمة المؤسسية في السنوات اللاحقة (1-3 سنوات)، مما يساعد على تخفيف ضغوط الركود الاقتصادي، وتعزز نتائج دراسة (شيا وآخرون، Xia et al, 2024) وهدفت إلى تحليل تأثير التعاون عبر المنظمات على مرونة الابتكار في الشركات (FIR) في العصر الرقمي، بالاعتماد على بيانات لوحات تغطي 30 مقاطعة وبلدية في الصين لتحليل تأثير التعاون المستند إلى السوق (التعاون مع الموردين والعملاء) والتعاون القائم على البحث العلمي (التعاون بين الصناعة والجامعة والبحث)، وكشفت النتائج أن كلا النوعين من التعاون يعززان بشكل كبير مرونة الابتكار، مع تفوق تأثير التعاون القائم على البحث العلمي. كما أكدت وجود تباين مكاني في تأثير التعاون عبر المنظمات في تعزيز مرونة الابتكار، ويظهر التعاون عبر المنظمات فعالية في تحسين السيولة

التشغيلية للشركات، وتعزيز كفاءة العمليات، وبالتالي تقوية مرونتها الابتكارية. بالإضافة إلى ذلك، تزداد فعالية هذا التأثير مع تصاعد درجة التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي الرقمي.

وخللت دراسة سومبال وآخرون، (Sumbal et al, 2024) استراتيجيات الرقمنة والتحول الرقمي في صناعة التكنولوجيا من منظور القدرات الديناميكية، مع تسليط الضوء على الفجوة الرقمية بين الاقتصادات المتقدمة والنامية. تم تبني منهجية نوعية عبر دراسة مقارنة بين هونغ كونغ وباكستان، حيث جمعت البيانات من خلال مقابلات وتم تحليلها باستخدام تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط المتكررة والرؤى الجوهرية. اقترحت الدراسة إطارًا لاستراتيجيات فعالة للرقمنة والتحول الرقمي في صناعة التكنولوجيا، حيث تم تصنيف الاستراتيجيات إلى ريادة الأعمال التقنية (Technopreneurship) وتحسين ممارسات الموارد البشرية لمعالجة التحديات التي تواجه البلدان المتقدمة والنامية. تسهم نتائج الدراسة في فهم أعمق لظاهرة التحول الرقمي وتأثير الديناميكيات المتغيرة للقوى العاملة والاضطرابات التكنولوجية.

2-5- التحليل الاستراتيجي للوضع الراهن لتطبيق الأداء الإلكتروني:

تُظهر النتائج أن تطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر لا يزال في مرحلة مبدئية، مع وجود بعض الأنظمة الإلكترونية المحدودة في جمع الضرائب والإجراءات الإدارية. ومع ذلك، فهذه الأنظمة لا تزال تواجه تحديات كبيرة من حيث البنية التحتية الرقمية، عدم كفاية التدريب الفني للموظفين، ونقص القوانين التنظيمية التي تدعم التحول الرقمي بشكل كامل. كما تشير الأدلة إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات الضريبية لا يزال بعيدًا عن المستوى المطلوب لتحقيق الفعالية الكاملة، وفي ذات الوقت توصلت الباحثة للاستنتاجات التالية:

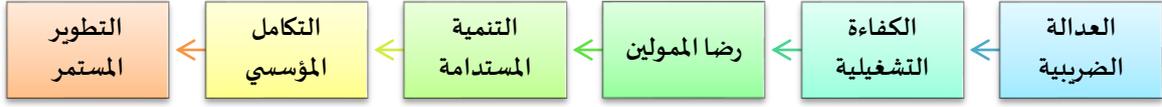
1. العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي والعدالة الضريبية. حيث تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين الشفافية وتقليل التهرب الضريبي، مما يعزز من عدالة توزيع العبء الضريبي.
2. تبين الدراسة أن التحول الرقمي في القطاع الضريبي يعد أداة رئيسية لدعم النمو الاقتصادي المستدام، حيث يساهم في تحسين جمع الإيرادات وتوجيهها إلى المشاريع التنموية.
3. هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر، ولكن يتطلب الأمر استثمارات كبيرة في التكنولوجيا، والتدريب، وتعديل السياسات لتجاوز التحديات الحالية.

3-5- منطلقات التصور ومرجعياته:

جدول (3) المنطلقات المرجعية للتصور

م	المنطلقات	م	المرجعية
1	تعزيز الأداء الإلكتروني لتحسين كفاءة العمليات الضريبية	8	بناءً على تجارب ناجحة للتحول الرقمي في دول مشابهة
2	ضمان الشفافية الضريبية بتطبيق الرقابة الإلكترونية	9	متطلبات الحوكمة الرقمية لتحقيق العدالة الضريبية
3	رفع كفاءة التحصيل الضريبي عبر أنظمة إلكترونية	10	تدعمها تجارب المؤسسات الدولية في ميكنة الضرائب
4	تحقيق التنمية المستدامة بزيادة الإيرادات الضريبية	11	أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية (SDGs)
5	دعم الممولين وتبسيط الإجراءات باستخدام التكنولوجيا	12	معايير تسهيل الخدمة الضريبية الرقمية ورضا الممولين
6	تكامل الأداء الإلكتروني بين مختلف المؤسسات المالية	13	مبني على التكامل المؤسسي لتطوير النظم الضريبية
7	تدريب الكوادر البشرية على الأنظمة الرقمية الحديثة	14	مبادئ التطوير المهني وتعزيز كفاءة الموظفين

4-5-القيم الأساسية لنجاح التصور



شكل (2) القيم والمبادئ الأساسية لتطوير النظام الضريبي الإلكتروني بولاية البحر الأحمر.

5-5-رؤية التصور: "نظام ضريبي إلكتروني متكامل، يحقق العدالة الضريبية ويعزز التنمية المستدامة بولاية البحر الأحمر".

5-6-رسالة التصور: "تلتزم المؤسسات الضريبية بولاية البحر الأحمر بالتعاون مع جميع الشركاء بتقديم خدمات ضريبية بأنظمة إلكترونية شفافة وعادلة لجميع المكلفين، بكوادر متخصصة وإجراءات ميسرة لتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة في الولاية وبناء السودان الحديث".

5-7-الأهداف الاستراتيجية للتصور:

1. تعزيز الأداء الإلكتروني لتبسيط الإجراءات الضريبية
2. ضمان الشفافية والعدالة من خلال الرقابة الرقمية
3. رفع كفاءة التحصيل الضريبي باستخدام الأنظمة الإلكترونية
4. تحقيق رضا الممولين عبر خدمات ضريبية سريعة وفعالة
5. تدريب وتأهيل الكوادر على استخدام الأنظمة الضريبية الرقمية
6. دعم التكامل المؤسسي بين الجهات الضريبية والمالية
7. تعزيز التنمية الاقتصادية بزيادة الإيرادات الضريبية
8. تطوير البنية التحتية الرقمية لمؤسسات الضرائب بالولاية

5-8-الخطة الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر

جدول (4) مصفوفة الخطة التشغيلية لتنفيذ التصور المقترح الأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة

الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر 2025-2029

الهدف الاستراتيجي	الأهداف التشغيلية	الوسيلة/التشاطر	المنفذ	زمان التنفيذ	التكلفة (جنيه)	مؤشرات تحقق الهدف	إدارة المخاطر (بدائل)
تعزيز الأداء الإلكتروني لتبسيط الإجراءات الضريبية	1. تطبيق أنظمة إدارة البيانات الضريبية الرقمية.	إطلاق نظام إدارة البيانات الضريبية المتكامل.	المؤسسة الضريبية، الحكومة المركزية.	2025-2026	2.000.000	نسبة رقمنة المعاملات %80	حلول محلية مطورة.
الإجراءات الضريبية	2. توحيد قاعدة البيانات الضريبية.	تصميم قاعدة بيانات موحدة قابلة للتحديث.	المؤسسة الضريبية، الشركاء التقنيون.	2026-2027	1.500.000	انخفاض ازدواجية البيانات %90	قاعدة بيانات مؤقتة محلية.

اعتماد رقابة دورية عبر فرق تفتيش.	نسبة الامتثال %85	1.200.000	2025-2026	الجهة المسؤولة بالولاية، الشركاء التقنيون.	نشر منظومة رقابية رقمية لتابعة المعاملات.	1. تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية الضريبية.	ضمان الشفافية والعدالة من خلال الرقابة الرقمية
اعتماد نظام يدوي لتلقي الشكاوى.	تراجع الشكاوى غير المعالجة بنسبة %70	800.000	2026-2027	المؤسسة الضريبية، الحكومة المركزية.	إنشاء منصة إلكترونية لتلقي شكاوى الممولين.	2. تفعيل آليات الشكاوى الرقمية.	رفع كفاءة التحصيل الضريبي باستخدام الأنظمة الإلكترونية
الفوترة الورقية مع تحسين الرقابة.	زيادة الإيرادات الضريبية بنسبة %15	2.500.000	2025-2026	الحكومة المركزية، المؤسسة الضريبية.	تفعيل منظومة الفوترة الإلكترونية للقطاعات.	1. تطبيق نظام الفوترة الإلكترونية.	رفع كفاءة التحصيل الضريبي باستخدام الأنظمة الإلكترونية
التحصيل يدوياً مع تحسين الإجراءات.	70% يستخدمون التحصيل الإلكتروني.	1.000.000	2026-2027	الشركاء المحتملون، الجهة المسؤولة بالولاية.	إطلاق منصة رقمية لدفع الضرائب.	2. تفعيل تحصيل الضرائب عبر الإنترنت.	تحقيق رضا الممولين عبر خدمات ضريبية سريعة وفعالة
اعتماد قنوات تواصل تقليدية.	رضا الممولين الخدمات %85	1.200.000	2025-2026	المؤسسة الضريبية، الشركاء التقنيون.	تطوير بوابة إلكترونية سهلة الاستخدام.	1. تحسين جودة الخدمات الإلكترونية.	تحقيق رضا الممولين عبر خدمات ضريبية سريعة وفعالة
تحسين إجراءات المعاملات الورقية.	انخفاض زمن الإجراءات بنسبة %50	1.800.000	2026-2027	الحكومة المركزية، المؤسسة الضريبية.	أتمتة عمليات تقديم الإقرارات الضريبية.	2. تقليل زمن الإجراءات الضريبية.	تحسين رضا الممولين عبر خدمات ضريبية سريعة وفعالة
عمل دورات تدريبية محلية بديلة.	90% من الكوادر مؤهلة رقمياً.	900.000	2025-2029	الحكومة المركزية، الشركاء المحتملون.	تصميم وتنفيذ ورش تدريبية مكثفة.	1. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.	تدريب وتأهيل الكوادر على استخدام الأنظمة الضريبية الرقمية
استخدام شهادات محلية بديلة.	اعتماد %70 من الكوادر بشهادات احترافية.	1.200.000	2026-2029	المؤسسة الضريبية، الشركاء التقنيون.	توفير برامج تدريب معتمدة عالمياً.	2. اعتماد شهادات احترافية دولية.	تدريب وتأهيل الكوادر على استخدام الأنظمة الضريبية الرقمية
تطوير بروتوكولات مؤقتة لتبادل البيانات.	تنفيذ تكامل مؤسسي بنسبة %80	1.500.000	2025-2026	الجهة المسؤولة بالولاية، الحكومة المركزية.	إنشاء نظام مشترك لتبادل البيانات.	1. تنسيق الجهود بين المؤسسات المالية والضريبية.	دعم التكامل المؤسسي بين الجهات الضريبية والمالية
اعتماد التنسيق اليدوي بين المؤسسات.	زيادة فعالية التعاون بين المؤسسات بنسبة %70	500.000	2026-2027	المؤسسة الضريبية، الشركاء المحتملون.	تنظيم ورش ولقاءات دورية.	2. تنفيذ ورش تنسيق وتشبيك مؤسسي.	دعم التكامل المؤسسي بين الجهات الضريبية والمالية
تبني خطط إعلامية بديلة.	زيادة الممولين بنسبة %20	1.000.000	2025-2029	الجهة المسؤولة بالولاية، الحكومة المركزية.	تصميم حملات توعية لدعم الالتزام الضريبي.	1. توسيع القاعدة الضريبية.	تعزيز التنمية الاقتصادية بزيادة الإيرادات الضريبية
تخفيضات جزئية كبديل للحوافز.	زيادة الامتثال الطوعي بنسبة %15	1.500.000	2026-2028	الحكومة المركزية، المؤسسة الضريبية.	تقديم حوافز ضريبية للممولين الملتزمين.	2. تحفيز الامتثال الطوعي للضرائب.	تعزيز التنمية الاقتصادية بزيادة الإيرادات الضريبية
الاستعانة بأجهزة مطورة محلياً.	تحديث البنية الرقمية بنسبة %90	2.500.000	2025-2027	الحكومة المركزية، الشركاء التقنيون.	شراء وتثبيت أحدث الأجهزة والأنظمة.	1. تحديث أنظمة وأجهزة المؤسسات الضريبية.	تطوير البنية التحتية الرقمية

المؤسسات الضرائب بالولاية	2.توفير خدمات الدعم الفني المستمر.	إنشاء مركز دعم فني متخصص.	المؤسسة الضريبية، الشركاء المحتملون.	2026- 2029	1.000.000	انخفاض الأعطال الرقمية بنسبة 80%.	اعتماد فرق دعم محلية ذات كفاءة متوسطة.
الأهداف الاستراتيجية	الوسائل	مسؤولية التنفيذ	التكلفة (جنيه سوداني)	زمن التنفيذ	مؤشرات التحقق	خطة الطوارئ	
تحسين الشفافية	إطلاق منصة إلكترونية شفافة الاعتماد على تقارير شفافة ووضوح العمليات	وزارة المالية	5.000.000	2026-2025	نسبة رضا المواطنين	تنظيم ندوات وورش عمل	
نشر تقارير دورية	تعزيز الكفاءة تدريب الموظفين	وزارة المالية	3.000.000	2025-2027	أداء الموظفين	زيادة البرامج التدريبية والدعم الفني	
تبسيط الإجراءات	تحقيق العدالة الضريبية إعادة تقييم النظام الضريبي	وزارة المالية	4.000.000	2028-2026	توازن الضريبة مع دخل المواطنين	تقديم إعفاءات ضريبية مؤقتة عند الضرورة	
توسيع القاعدة الضريبية	تحفيز التنمية الاقتصادية تمويل مشاريع تنموية	وزارة التخطيط	10.000.000	2029-2025	عدد المشاريع المنفذة	توجيه الأموال لمشاريع ذات أولوية عالية	
دعم المشاريع الصغيرة	تحسين التواصل إنشاء قنوات تواصل فعالة	وزارة الاتصالات	2.000.000	2026-2025	نسبة رضا المواطنين عن التواصل	الاعتماد على وسائل تواصل بديلة	
تنظيم حملات توعية	تقليل الفساد استخدام التكنولوجيا	وزارة العدل	6.000.000	2029-2025	انخفاض نسبة حالات الفساد المكتشفة	تكثيف الرقابة والتحقيقات	
تعزيز الإجراءات الرقابية	تعزيز التعاون المجتمعي إشراك المجتمع المدني	منظمات المجتمع المدني	1.000.000	2028-2025	عدد المشاركات المجتمعية	تعزيز دورات تدريبية وتعليمية	

9-5-توصيات إضافية لتعزيز فعالية التصور والخطة التشغيلية:

1. تطوير خطة استراتيجية لتحديث وربط الوحدات الضريبية بأنظمة رقمية متكاملة.
2. تنفيذ استراتيجيات لحماية البيانات الإلكترونية وضمان الخصوصية والأمن.
3. تدريب الموظفين على أحدث الأنظمة الرقمية من خلال دورات سنوية مكثفة.
4. إنشاء وحدات تعليمية إلكترونية وموارد تفاعلية لتعزيز كفاءة الموظفين.
5. تقديم حوافز ضريبية للشركات الملتزمة بتطبيق الأنظمة الرقمية.
6. تطوير قواعد بيانات متكاملة لتحليل ودراسة الأنماط الضريبية.
7. تنظيم حملات توعية رقمية لزيادة فهم المواطنين لدور الضرائب.
8. إجراء تقييمات دورية لقياس فعالية التحول الرقمي وأدائه.
9. التعاون مع القطاع الخاص لتطوير حلول رقمية مبتكرة لتعزيز الأداء الضريبي.
10. تشكيل لجنة قانونية لتعديل القوانين بما يتماشى مع التحولات الرقمية.
11. مقترحات بدراسات مستقبلية

- إجراء دراسات تقييمية دورية لقياس فعالية التحول الرقمي في المؤسسات الضريبية.
- الاستثمار في التعليم الإلكتروني والتدريب لتحسين مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.
- التعاون مع القطاع الخاص لتقديم الحلول الرقمية المبتكرة التي تعزز من أداء النظام الضريبي في السودان.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، سارة إبراهيم الفاضل، وعثمان، سيف الدين فتوح. (2024). تطبيق إلكتروني مقترح لحكومة التحصيل على ضريبة القيمة المضافة بالسودان وفقاً لمتطلبات الحكومة الإلكترونية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث الطبية والتطبيقية، 1 (2)، 1- 22. <https://doi.org/10.56793/pcra23121>
2. إبراهيم، محمد السيد خلف، ومحمد، رمضان صديق. (2019). العدالة الضريبية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، (50)، 1-40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089187>
3. إدريس، معاذ. (2023، 14 مارس). وزير المالية: السودان ثاني أقل دولة أفريقية في تحصيل الضرائب. ألترا سودان. تم الاسترجاع من <https://ultrasudan.ultrasawt.com>
4. بن عروسة، حمزة علوطي. (2023). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي: دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة يحيى فارس-المدية، الجزائر.
5. بهماز، مراد. (2023). العدالة الضريبية وفق النموذج التنموي الجديد. مجلة قانونك، ع17، 270 - 287. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406797>
6. الحسن، علي، محسن، ماهر، ومحيي، محمد. (2022). تقدير دالة ضريبة الدخل في السودان للفترة 1992-2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(19)، 118-131. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q19052210>
7. دويج، نادية. (2023). الضريبة بين تحقيق المردودية وإقرار العدالة على ضوء النموذج التنموي الجديد. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع28، 8 - 33. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394425>
8. سليمان، سعيدة، وقارة، ملاك. (2023). مساهمة رقمنة الإدارة الضريبية في زيادة الوعي والامتثال الجبائي للمكلفين بالضريبة- دراسة ميدانية لعينة من المكلفين بالضريبة بمدينة قسنطينة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 16(1)، 362-379. <https://asjp.cerist.dz/en/article/235366>
9. صندوق النقد العربي. (2023). السياسة الضريبية ومراعاة مفاهيم العدالة الاجتماعية. أبو ظبي: صندوق النقد العربي. الرابط: <https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/pdf>
10. عباس، دلاوهر قادر. (2024). أثر تطبيق منظومة الفاتورة الإلكترونية في رفع جودة التحاسب الضريبي والحد من التهرب الضريبي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(54)، 158-179. متاح عبر <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/808>
11. عبد اللطيف، عبد اللطيف أزهرى عبد الرحمن (2023). دور المحاسبة الضريبية في تقليل التهرب من ضريبة أرباح الأعمال دراسة ميدانية (ديوان الضرائب - السودان)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، الرابط: <http://repository.ush.edu.sd:8080/xmlui/handle/123456789/1017>
12. عثمان، عبد القادر أحمد. (2022، 27 مارس). تطور النظام الضريبي الحديث في السودان. Tax consultant. تم استرجاعه من <https://www.facebook.com/Taxconsultantsudan/posts>
13. عثمان، مزدلفة. (2022، أكتوبر 3). لأول مرة في السودان. أشهر الأسواق التجارية تغلق أبوابها احتجاجاً على ارتفاع الضرائب. تقرير خبري بالجزيرة نت. استرجع من <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/10/3>
14. عزام، محسن عبيد. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(2)، 1-22.
15. الفضلي، علي حامد. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 50(3)، 983-1005.
16. قاسمي، مريم. (2024). أثر الإصلاحات الجبائية في الجزائر واثرها على التنمية الاقتصادية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 17(2)، 211-231. <https://asjp.cerist.dz/en/article/250576>

17. قناص علي، وزين يوسف. (2021). التصريحات الجبائية الإلكترونية وأثرها في زيادة الحصيلة الجبائية في ظل عصنة الإدارة الجبائية (دراسة حالة: مكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات). *المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية*، 5(2)، 215-235. <https://asjp.cerist.dz/en/article/174281>
18. قوادري، محمد. (2022). رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية تصدر عن جامعة زيان عاشور بالجلفة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6(2)، 235-248، الرابط: <http://search.mandumah.com/Download?file=5rcaD2htM3DJJnz0yP/tki1Qc7UBdRNsiW84TBu5eF8=&id=1338041>
19. الميهي، رمضان، البسطويسي، مروة، والسوداني، إيمان. (2022). أثر تطبيق نظام الفحص الضريبي الإلكتروني كأحد آليات التحول الرقمي على تحسين المنظومة الضريبية المصرية في ضوء رؤية مصر 2030 "دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* 13 (2). 328-367. <https://doi.org/10.21608/jces.2022.268898>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abbas, D. Q. (2024). The impact of implementing the electronic invoicing system on improving tax accounting quality and reducing tax evasion. (in Arabic) *Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences*, 16(54), 158–179. Available at <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/808>
2. Abdel Latif, A. A. A. R. (2023). The role of tax accounting in reducing business income tax evasion: A field study (Taxation Bureau - Sudan). (in Arabic) Master's thesis, Shendi University. Retrieved from <http://repository.ush.edu.sd:8080/xmlui/handle/123456789/1017>
3. Abdelrahman, H., Osman, A., & Ahmed, F. (2023). *Revenue Mobilization Challenges in Sudan: A Case Study of the Tax System*. *Sudan Economic Journal*, 15(1), 35-49.
4. Abdi, Z. A., & Al-Safar, A. S. (2023). Administration, legal and financial problems in the Iraqi tax system. *Humanities Journal of University of Zakho*, 11(2), 293–304. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.2.1050>
5. Ainsworth, R., & Lymer, A. (2023). *The Future of Tax Administration in the Digital Age*. Routledge. ISBN: 978-0367543087
6. Al-Fadhli, A. H. (2023). The impact of digital transformation on the development of tax systems: A theoretical study. (in Arabic) *Scientific Journal of Commercial Research*, Menoufia University, 50(3), 983-1005.
7. Al-Hassan, A., Mohsen, M., & Muhi, M. (2022). Estimating the income tax function in Sudan for the period 1992-2020. (in Arabic) *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 6(19), 118-131. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q190522>
8. Ali, H., Maher, M., & Abdulmutalib, M. (2022). *Assessment of Income Tax Function in Sudan (1992-2020)*. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 6(19), 118-131. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q190522>
9. Ali, S. A. (2021). *Digital Taxation: A Path to Sustainable Economic Growth in Developing Countries*. *Global Economic Review*, 44(3), 203-217. <https://doi.org/10.1177/09645689211014735>
10. Anomah, S., Ayebofo, B., Aduamoah, M., & Agyabeng, O. (2024). Blockchain technology integration in tax policy: Navigating challenges and unlocking opportunities for improving the taxation of Ghana's digital economy. *Scientific African*, 24, e02210. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02210>
11. Arab Monetary Fund. (2023). Tax policy and consideration of social justice concepts. (in Arabic) Abu Dhabi: Arab Monetary Fund. Retrieved from <https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/pdf>
12. Azam, M. O. (2023). The impact of digital transformation on the efficiency of tax administration performance: An applied study. (in Arabic) *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies*, 15(2), 1-22.
13. Bellon, M., Dabla-Norris, E., & Khalid, S. (2023). Technology and tax compliance spillovers: Evidence from a VAT e-invoicing reform in Peru. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 212, 756-777. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.06.004>

14. Ben Aroussa, H. A. (2023). Electronic management applications in the tax system: A case study of some countries with reference to Algeria. (in Arabic) (Unpublished doctoral dissertation). Yahya Fares University, Medea, Algeria.
15. Benhamaz, M. (2023). Tax justice according to the new development model. (in Arabic) Your Law Journal, (17), 270-287. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1406797>
16. Bertrand, A., & Phillips, A. (2022, April 19). How digital transformation can help tax administrations improve lives. Ernst & Young LLP. https://www.ey.com/en_gl/government-public-sector/how-digital-transformation-can-help-tax-administrations-improve-lives
17. Besley, T., & Persson, T. (2021). *Taxation and Development: The Role of Fairness*. *Journal of Economic Perspectives*, 35(2), 93–116.
18. Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2020). *Redistribution via Taxation: A Comparative Analysis*. *Economic Policy Review*, 36(1), 45–68.
19. Cheng, H.-C., Shu, M.-H., & Huang, J.-C. (2024). Economic strategies for efficient use of natural resources: The impact of carbon taxation and fiscal policy. *Resources Policy*, 92, 104927. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104927>
20. Dubej, N. (2023). Taxation between achieving efficiency and ensuring justice in light of the new development model. (in Arabic) Paths in Legal Research and Studies, (28), 8-33. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1394425>
21. Ekins, P., Spash, C. L., & Howarth, R. (2021). *Sustainable Tax Policies for Development*. *Environmental Economics and Policy Studies*, 23(3), 451–472.
22. Estevão, M. (2021, January 12). Why tax administrations embrace digital transformation. Voices. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/voices>
23. European Commission. (2021). Digitalization in Taxation: A Way Forward. Retrieved from https://ec.europa.eu/taxation_customs.
24. Fuster, J., Garicano, L., & Mora-Sanguinetti, J. S. (2020). The Role of Digitalization in Tax Collection Efficiency: Evidence from Spain. *Journal of Public Economics*, 186, 104-110. doi: 10.1016/j.jpubeco.2020.104110
25. Hai, B., Shi, H., Piao, T., & Dou, Z. (2024). Digitalization of tax administration and its impact on corporate ESG performance. *Finance Research Letters*, 68, 105791. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105791>
26. Hesami, S., Jenkins, H., & Jenkins, G. P. (2024). Digital transformation of tax administration and compliance: A systematic literature review on e-invoicing and prefilled returns. *Digital Government: Research and Practice*, 5(3), Article 18, 1–20. <https://doi.org/10.1145/3643687>
27. Hwang, Y. K., & Venter, A. (2024). The impact of the digital economy and institutional quality in promoting low-carbon energy transition. *Renewable Energy*. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2024.121884>
28. Ibrahim, M. S. K., & Mohamed, R. S. (2019). Tax justice. (in Arabic) *Journal of Legal and Economic Research*, (50), 1-40. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1089187>
29. Ibrahim, S. I. F., & Osman, S. D. F. (2024). A proposed electronic application for governance of VAT collection in Sudan according to e-government requirements. (in Arabic) *Journal of the Arabian Center for Medical and Applied Research*, 1(2), 1-22. <https://doi.org/10.56793/pcra23121>
30. Idris, M. (2023, March 14). Minister of finance: Sudan is the second least African country in tax collection. (in Arabic) *Ultra Sudan*. Retrieved from <https://ultrasudan.ultrasawt.com>
31. IMF: International Monetary Fund. (2023). Enhancing Tax Administration through Digital Transformation. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/05/Enhancing-Tax-Administration-Through-Digital-Transformation-518012>

32. International Monetary Fund. (2023). *Digital transformation in public finance: Opportunities and challenges*. Retrieved from <https://www.imf.org>
33. Kassim, H. (2022). *Challenges in Tax Administration: Digital Transformation in Sub-Saharan Africa*. African Tax Journal, 12(1), 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.african.2022.04.003>
34. Kotsogiannis, C., Salvadori, L., Karangwa, J., & Murasi, I. (2025). E-invoicing, tax audits and VAT compliance. *Journal of Development Economics*, 172, 103403. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103403>
35. Lee, K., & Kim, D. (2022). Impact of Electronic Tax Systems on Compliance and Revenue Generation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(1), 19-37. doi: 10.1108/JFRC-06-2021-0059
36. Li, F., Na, P., Wang, X., & Li, X. (2024). Environmental protection taxes, audit fees and corporate ESG performance. *Finance Research Letters*, 69(A), 106058. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106058>
37. Luo, J., & Xu, J. (2024). The impact of big data tax administration on corporate ESG-A quasi-natural experiment based on Golden Tax Project III. *China Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100378>
38. Masters, A., & Antunes, C. (2021). *Digital Transformation in Tax Administration*. Oxford University Press. ISBN: 978-0198867536
39. Mustapha, A., & Jebran, M. (2021). *Digital Transformation for Achieving Sustainable Economic Development: The Case of Taxation in Sudan*. International Journal of Economic and Social Studies, 32(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/IJESS.2021.045021>
40. OECD. (2024). *Tax policy reforms 2024: OECD and selected partner economies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c3686f5e-en>
41. OECD: Organization for Economic Co-operation and Development. (2022). *Tax Administration 2022*. OECD Publishing. doi: [10.1787/4b6c9c1c-en]
42. Olayemi, O. O., & Adebisi, T. A. (2020). *Barriers to Effective Implementation of E-Tax Systems in Developing Economies: Evidence from Sub-Saharan Africa*. Journal of Financial Services, 39(4), 202-216. <https://doi.org/10.1007/s11156-020-00914-x>
43. Olayemi, O. O., & Adebisi, T. A. (2020). *Barriers to Effective Implementation of E-Tax Systems in Developing Economies: Evidence from Sub-Saharan Africa*. Journal of Financial Services, 39(4), 202-216. <https://doi.org/10.1007/s11156-020-00914-x>
44. Osman, A. K. A. (2022, March 27). The evolution of the modern tax system in Sudan. (in Arabic) Tax Consultant. Retrieved from <https://www.facebook.com/Taxconsultantsudan/posts/>
45. Osman, M. (2022, October 3). For the first time in Sudan, major commercial markets close their doors in protest against rising taxes. (in Arabic) Al Jazeera Net. Retrieved from <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2022/10/3>
46. Pang, S., & Hua, G. (2024). How does digital tax administration affect R&D manipulation? Evidence from dual machine learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123691. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123691>
47. Prichard, W., Domingo, R., & Segal, P. (2022). *Tax Systems in Developing Economies: Digital Transformation and Compliance*. *Journal of Development Studies*, 58(5), 764–781. <https://doi.org/10.1080/00220388.2022.2030851>
48. Qanass, A., & Zain, Y. (2021). Electronic tax declarations and their impact on increasing tax revenues in the era of tax administration modernization (Case study: Taxpayers under the jurisdiction of the Major Enterprises Directorate). (in Arabic) Al-Maqrizi Journal of Economic and Financial Studies, 5(2), 215-235. <https://asjp.cerist.dz/en/article/174281>
49. Qasemi, M. (2024). The impact of tax reforms in Algeria and their effect on economic development. (in Arabic) Journal of Law and Human Sciences, 17(2), 211-231. <https://asjp.cerist.dz/en/article/250576>
50. Quadri, M. (2022). Digitalization of the tax system and its role in supporting tax oversight in Algeria. (in Arabic) Forum Journal of Economic Studies and Research - Issued by Ziane Achour University of Djelfa - Faculty of Economic, Commercial and Management

51. Sachs, J. D. (2022). *Financing Sustainable Development: The Role of Tax Systems*. *Sustainable Development Economics Review*, 14(2), 23–38.
52. Slemrod, J. (2020). *Tax Policy and the Economy: A Digital Transformation Approach*. *Journal of Public Economics*, 179, 155–172.
53. Slemrod, J. (2021). *The Future of Tax Administration in the Digital Age*. *National Tax Journal*, 74(3), 523-545. <https://doi.org/10.17310/ntj.2021.3.01>
54. Slimani, S., & Ouara, M. (2023). The contribution of digitizing tax administration to increasing tax awareness and compliance among taxpayers: A field study of a sample of taxpayers in Constantine city. (in Arabic) *Journal of Economic and Financial Studies*, 16(1), 362-379. <https://asjp.cerist.dz/en/article/235366>
55. Su, Q., & Deng, Y. (2024). Tax avoidance news, investor behavior, and stock market performance. *Finance Research Letters*, 67, 105834. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105834>
56. Sumbal, M. S., Tariq, A., Amber, Q., Janovská, K., & Ferraris, A. (2024). Tech revolution unleashed: Navigating the winds of digital transformation in the fast lane. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100551. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100551>
57. Sun, Y., Rahman, M. M., Xinyan, X., Siddik, A. B., & Islam, M. E. (2024). Unlocking environmental, social, and governance (ESG) performance through energy efficiency and green tax: SEM-ANN approach. *Energy Strategy Reviews*, 53, 101408. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101408>
58. Tait, J. (2021). *Improving Tax Compliance through Digitalization*. *International Journal of Taxation*, 28(3), 42–55.
59. UNDP. (2021). Advancing tax justice for sustainable development. Retrieved from <https://www.undp.org>
60. UNDP. (2021). *Promoting tax fairness through digital transformation*. Retrieved from [UNDP](https://www.undp.org)
61. Wang, X., Wang, N., Sun, W., Xu, A., & Zhang, Z. (2024). Digital transformation and enterprise violation risk: A 'motivation-opportunity-attitude' framework. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39125>
62. World Bank. (2020). *Digitalization in tax administration and its role in sustainable development*. Retrieved from [World Bank Blog](https://www.worldbank.org).
63. World Bank. (2023). *Digital infrastructure for economic growth in Africa*. Retrieved from <https://www.worldbank.org>
64. World Bank. (2023). *Economic growth and sustainable policies*. Washington, DC: World Bank Publications.
65. World Bank. (2023). Why tax administrations go digital. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org>
66. Wu, K. (2024). The interaction between incentive and opportunity in corporate tax planning: Evidence from financially constrained firms. *Advances in Accounting*, 67, 100757. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2024.100757>
67. Xia, H., Liu, M., Wang, P., & Tan, X. (2024). Strategies to enhance the corporate innovation resilience in digital era: A cross-organizational collaboration perspective. *Heliyon*, 10(20), e39132. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39132>
68. Xu, F., & Peng, G. (2024). Internet infrastructure, digital development, and urban energy efficiency. *Journal of Digital Economy*. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2024.11.001>
69. Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123722. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>
70. Zhang, L., & Zhang, X. (2025). Impact of digital government construction on the intelligent transformation of enterprises: Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123787. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123787>

مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين (دراسة تفسيرية)⁽¹⁾ Justifications for Interpreting Words with Their Possible Meanings According to Interpreters (An Interpretive Study)⁽²⁾

Dr. Ahmed Qaid Ali Al-Iahabi

Assistant Professor of Tafseer and Quranic Sciences || College of
Applied and Educational Sciences, Al-Nadra || University of Ibb

E-mail: Lhby1977@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6924-8423> || Tel: 00967771609624

د/ أحمد قايد علي المهبي

أستاذ التفسير وعلوم القرآن المساعد || كلية العلوم التطبيقية
والتربوية بالنادرة || جامعة إب

Abstract: The research aimed to highlight the justifications that allow the interpretation of words with their possible meanings according to interpreters. The researcher employed the descriptive-analytical approach, with the study taking an interpretive methodology by collecting the interpreters' opinions regarding the interpretation of words with their possible meanings. The study was divided into an introduction, a preface defining the terms of the research title, and seven sections of the justifications types. The study concluded with the key findings, the most important being that the interpretation of some words with their possible meanings is not arbitrary among interpreters but follows seven justifications that justify the interpretation with possible meanings: {the specific Qur'anic usage, prophetic clarification, implication, context, antonyms, expressions variety diversity, and linguistic sharing}. The justifications for interpreting words with possible meanings vary. Some are corresponding, such as the specific usage of the Qur'an and prophetic clarification, while others are based on the usage in the Arabic language, such as linguistic sharing and antonyms. Some linguistic factors may influence a word's shift toward one of its possible meanings. These justifications provide flexibility in the linguistic meaning, allowing words to have multiple meanings, which expands their use in various linguistic texts and contexts. Based on these findings, the researcher presented several important recommendations and suggestions.

Keywords: Justifications, Interpretation of Words, Understanding the Qur'an, Possible Meanings

المستخلص: هدف البحث إلى إبراز المسوغات التي تُجيز تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين، واستخدم الباحث منهج الوصف والتحليل، وكان البحث ذا منحنى تفسيري من حيث جمع وتحليل أقوال المفسرين التي تناولت تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة، وتم تقسيم البحث إلى: مقدمة، وتمهيد، وسبعة مباحث تناولت بيان أقسام المسوغات، وخُتمت البحث بأهم النتائج التي توصل إليها الباحث ومنها: أن تفسير بعض الألفاظ بالمعاني المحتملة يسير وفق سبعة مسوغات أدت إلى جواز التفسير بالمعنى المحتمل وهي: {عرف القرآن الخاص، البيان النبوي، التضمن، السياق، التضاد، التعبير بالتنوع، الاشتراك اللغوي}، ومنها أن موجبات تسويغ التفسير بالمعاني المحتملة تنوع فمنها: مسوغات توكيفية كعرف القرآن والبيان النبوي، ومسوغات عرفية بحسب الوضع الذي ورد عن لغة العرب نحو أن يكون للفظ أكثر من معنى كالاشتراك اللغوي والتضاد، ومن نتائج البحث أن بعض العوامل اللفظية التي يتعدى بها اللفظ قد يكون لها أثر في انزياح اللفظ نحو أحد المعاني المحتملة، وأن هذه المسوغات تتيح الاتساع في المعنى اللغوي حيث أنها تكسب اللفظة معانٍ لفظية عدة مما يؤدي إلى اتساع استخدامها في نصوص لغوية عدة وفي سياقات مختلفة. واستناداً للنتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات المهمة.

الكلمات المفتاحية: مسوغات، تفسير الألفاظ، المعاني المحتملة.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): المهبي، أحمد قايد علي. (2024). مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين (دراسة تفسيرية). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(23)، 76-100. <https://doi.org/10.56793/pcra2213234>

² - Citation (APA): Al-Iahabi, A. Q. A. (2024). Justifications for Interpreting Words with Their Possible Meanings According to Interpreters (An Interpretive Study). *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 3(23), 76-100. <https://doi.org/10.56793/pcra2213234>

1-المقدمة.

الحمد لله الذي أنزل الكتاب بلسانٍ عربياً فصيحاً، وجعل لبيان ألفاظه معاني متعددة، والصلاة والسلام على نبينا محمد، خير داعٍ إلى الصراط المستقيم، وعلى آله وأصحابه أجمعين. يعد علم التفسير من أشرف العلوم، لأنه يتعلق ببيان معاني كلام الله واستخراج أحكامه، فشرف العلم من شرف المعلوم، ولهذا كان التفسير من أعلى العلوم وأشرفها. يتضح فضل هذا العلم من خلال تداخل علوم أخرى معه مثل اللغة والنحو والقراءات وأصول الفقه وغيرها. كما يتنوع التفسير في أبوابه، ويشمل بيان دلالة المفردات واستعمالاتها.

ويلاحظ المتأمل في أقوال المفسرين اختلافهم في تفسير بعض الألفاظ، بين المعاني الأصلية والمعاني المحتملة، وبعد استقرار التفاسير، تبين أن هناك مسوغات متنوعة لتفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة؛ بعض هذه المسوغات توقيفية، مثل عرف القرآن والبيان النبوي وأصل الوضع في لغة العرب، والبعض الآخر يعتمد على العوامل اللفظية والسياق والتنوع، ومن هنا تبرز أهمية دراستها؛ لبيان تأثير المسوغات في تفسير الألفاظ، وتحليل مستنداتها ونتائجها.

1-2- إشكالية البحث (أسباب اختيار الموضوع):

يمكن تحديد مشكلة البحث في وجود بعض الغموض، بل وظهور بعض التضارب والاختلاف في تفسير بعض الألفاظ بالمعاني المحتملة عند بعض المفسرين، والخلط بين مصطلحي أسباب اختلاف المفسرين، والمسوغات التي أدت إلى تلك الأسباب، لدى الكثير من المختصين في أصول التفسير وطلاب العلم، إذ إن المسوغات تختلف عن الاختلاف بين المفسرين في دلالات المعاني القرآنية، ويضاف إلى ذلك تدني مستوى الوعي بأنواع المسوغات التي تجيز تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة لدى الكثير من طلاب العلم المتخصصين في التفسير والدراسات القرآنية، وتتلخص أسباب الدراسة في:

1. تنوع أقوال المفسرين يدل على أهمية مسوغات التفسير بالمعاني المحتملة.

2. عدم وجود دراسة توضح مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة.

3. الرغبة في بيان مسوغات تفسير الألفاظ وتوضيح آثارها على معاني القرآن الكريم.

وبناء على ما سبق أحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين، وما موجباتها، وما أثرها في نقل اللفظ من المعنى الأصلي بالوضع إلى المعنى المحتمل؟

1-3- أهداف البحث.

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. إبراز أنواع المسوغات التي تجيز التفسير بالمعاني المحتملة عند المفسرين

2. الوقوف على أثر هذه المسوغات في توليد المعاني المحتملة من ألفاظ القرآن الكريم.

3. بيان أثر العوامل اللفظية والمعنوية التي تستند عليها مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة.

1-4- أهمية البحث:

- يزيد الوعي بمسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة وتوسيع ملكة المختصين في التفسير والدراسات القرآنية.

- تمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة القرآنية، يستفيد منها المهتمون بالتفسير، وعموم الباحثين في الموضوع.
- ستفيد الدراسة القادة التربويين، وخصوصاً الجهات المسؤولة عن المناهج، وتطويرها؛ بإضافة اقتباسات، أو موضوعات بالاستفادة من الدراسة في مجال طرائق المؤثرة في التفسير.
- قد تفيد الدراسة شريحة واسعة من الدعاة والخطباء والمهتمين بالتفسير والنحو، بحيث يستقون منها مادة ثرية في التركيز على دواعي المقامات الخطابية لكي يستفيد منها عموم المسلمين.

5-1- حدود البحث:

يقتصر البحث على جمع ودراسة أنواع المسوغات التي تجيز تفسير اللفظ بالمعنى المحتمل، من كتب تفسير القرآن الكريم، وفقاً لنماذج مختارة من الألفاظ عند المفسرين.

2- الدراسات السابقة.

- تم البحث في المكتبات المتخصصة ومصادر المعلومات في الجامعات، والشبكة العالمية (الإنترنت) فلم يجد الباحث بحثاً مستقلاً يبين مستندات المسوغات من الناحية التفسيرية، رغم أن بعض المفسرين أشاروا بشكل طفيف لبعض المسوغات أثناء تفسيرهم للآيات بشكل مقتضب، كما ضمن بعض المصنفين الأعلام من أهل اللغة إشارات حول اتساع المعنى في الدلالة اللغوية، إضافة إلى بحوث تناولت متفرقات وجزيئات يستعرض الباحث أهمها كالآتي:
- هدفت دراسة (آل زاهب، 2024)، إلى تحليل غريب القرآن في تفسير عمدة الحفاظ للسمين الحلبي (756هـ)، ودوره في بيان المعاني التفسيرية للألفاظ القرآنية، واعتمد الدراسة المنهج التحليلي لتحديد الغريب من حيث معناه وأصله ودلالاته في السور المختلفة، مع دراسة نماذج تطبيقية دون الاقتصار على جزء معين. خلصت الدراسة إلى بيان أنواع الغريب، والكشف عن مصادر السمين الحلبي، ومنهجه في التعامل مع الغريب، وموقفه من الراغب الأصفهاني وأبي عبيدة وابن قتيبة، مؤكدة أهمية الغريب في التفسير اللغوي والدلالي لفهم القرآن الكريم.
 - وهدفت دراسة خلف علي (Khalaf Ali, 2024)، إلى تحليل الأنساق التفسيرية في الخطابات القرآنية، حيث ركزت على المنطق الاستدلالي لفهم مقاصد الخطاب من خلال توليد المعارف، واعتمدت الدراسة النسق التتابعي الذي يربط بين المقدمة الكبرى والمقدمة الصغرى للوصول إلى النتائج، مما يمكن المفسر من تخصيص المفاهيم العامة واكتشاف المعاني الجديدة، وخلصت الدراسة إلى أن الأنساق التفسيرية تعكس المرجعيات الفكرية والأصول المنهجية المستخدمة في تفسير القرآن الكريم وفق مقتضياته الدلالية".
 - فيما هدفت دراسة أبو عمرو وروز افور (Aboamro & Rizapoor, 2023)، إلى استكشاف التفسير التحليلي كمنهج أساسي لفهم النصوص القرآنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأعمال التفسيرية الشهيرة مثل تفسير الطبري، البحر المحيط، وتفسير ابن كثير؛ بالتركيز على خصائص التفسير التحليلي، بما في ذلك تحليل الآيات بالترتيب، أسباب النزول، المعاني اللغوية، الأحكام الفقهية، والبلاغة. أظهرت النتائج أن المنهج التحليلي يوفر إطاراً شاملاً لفهم القرآن، مع الاستفادة من مناهج تفسيرية أخرى مثل التفسير الإجمالي والموضوعي والمقارن
 - وهدفت دراسة (شتيوي، 2020)؛ إلى التعرف على تعدد الأصل الاشتقائي وأثره في تعدد الدلالة: دراسة نظرية تطبيقية في القرآن الكريم، وبينت النتائج أن اللفظ له أصل اشتقائي واحد يرجع إليه، هذا هو الأصل، لكن قد يتنازع اللفظ أصلاً يمكن رده إليهما، ويصلح كل منهما أن يكون أصلاً له، ولذا تعدد الأوجه الدلالية للآية، وذلك بصلاحيتهما

لدلالات متعددة كلها يستدعها السياق، وتقبلها اللغة، ولها شواهد، وهذا خاص بكتاب الله الذي يجمع دلالات كثيرة بلفظ واحد، وتعدد الأصل الاشتقائي من أسرار الدلالة القرآنية الصالحة لجميع الأزمنة والأمكنة، كما أنه يثري اللغة العربية بزيادة المفردات، ويثري الصناعة المعجمية والمقاصد والأهداف والغايات التي ترمي إليها الآية الكريمة.

- هدفت دراسة عارف (Arif, 2020)، إلى تحليل نقدي لمنهجية التفسير الأصولي لدى عبد الحليم محمود في التربية القرآنية، واعتمدت الدراسة منهجية تحليل المحتوى والفحص النصي لأعمال محمود التفسيرية. وخلصت إلى أن محمود يعتبر القرآن مصدرًا شاملاً لمعالجة مشكلات الحياة ويؤكد ضرورة العودة إلى القرآن والسنة، واستخدم نموذجين في تفسير القرآن: اختيار سورة محددة أو موضوع تربوي معين، وأكدت النتائج أن تفسيره يركز على الأخلاق والدعوة والحركة الاجتماعية لإحياء مجد المسلمين، لكنه يفتقر إلى التقدير الكافي للتفسيرات النقدية.
- هدفت دراسة الشعرات والمحاسنة (2018) إلى تتبع الألفاظ المتباينة في أصولها في سورة البقرة وتحليل المعنى والتفسير الناتج عن هذا الاختلاف، بدءاً من آراء علماء العربية والنحو، ثم المعجميين، وانتهاءً بأقوال المفسرين. شمل البحث ست عشرة كلمة، بدأ الباحث بتحليل أولها (لفظ الجلالة "الله") وانتقل عبر الكلمات في ترتيب السورة، إلى آخر كلمة هي "القرآن". اعتمد الباحث على آراء علماء مثل الخليل الفراهيدي وسيبويه، ثم المعجميين مثل ابن دريد، ثم انتهى إلى عرض آراء المفسرين مع التركيز على الطبري. البحث مقسم إلى ثلاثة فصول: الأول يعرض المقدمة وأهداف الدراسة، الثاني يناقش فن الاشتقاق، والثالث يعالج الألفاظ المختلف في أصولها.
- هدفت دراسة أمبونغ وحنفي (Embong & Hanapi, 2017)، إلى استقصاء منهج تفسير القرآن الكريم كأداة بحثية في الدراسات المتعلقة بالإسلام، واعتمدت الدراسة منهج البحث المكتبي لجمع البيانات حول التفسير القرآني من المصادر الكلاسيكية والحديثة. أوضحت نتائج الدراسة أن الأساليب البحثية التقليدية تفتقر لأدوات تحليل كافية في الدراسات الإسلامية، مما يؤثر على دقة النتائج. كما أن منهج التفسير القرآني يعد منهجاً مناسباً للبحث في الدراسات الإسلامية، وينقسم إلى ثلاثة أجزاء: تصميم البحث، طرق جمع البيانات، وطرق تحليل البيانات.
- هدفت دراسة الدلشي (2010) إلى بيان الاتساع في المعنى في تفسير أبي السعود، وهي رسالة ماجستير (دراسة لغوية) في اللغة العربية وآدابها، في الجامعة الإسلامية، تناولت التعريف بالتوسع في المعنى وبين مسوغاته وموانعه، وبيان الاتساع النحوي وأثره من خلال دراسة بعض الظواهر مثل الترادف، والاشتقاق، والتذكير والتأنيث، والوقوف على أثر التوسع في المعنى في الجانب الفقهي والعقدي في تفسير أبو السعود، حيث أشارت إلى مسوغات التوسع وبينت أن من أسبابه طبيعة اللغة العربية في توليد المعاني، مما يؤدي إلى اتساع استخدام اللفظ في سياقات مختلفة.
- هدفت دراسة المعيندر (2008) إلى بيان اختلاف التنوع في التفسير من حيث أنواعه وأثاره في إطار دراسة نظرية تطبيقية: تناولت الباحثة في القسم النظري ثلاثة فصول: الأول: الاختلاف في التفسير وأنواعه، والثاني: نشأة الاختلاف في التفسير، والثالث: اختلاف التنوع أنواعه وأسبابه، والرابع: منهج العلماء في تأصيل اختلاف التنوع، أما الدراسة التطبيقية فتناولت نماذج من سورة الملك إلى سورة المدثر.

2-2-تعليق على جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن إبراز جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ كما يلي:

- المنهجية التفسيرية: تتشابه الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتتبع التفسيرات اللغوية والمعاني المحتملة للألفاظ القرآنية، مع دراسة الشعرات والمحاسنة (2018)، وشتيوي (2020)، وكذلك ركزت دراسة

خلف علي (2024) على "المنطق الاستدلالي" في تحليل الأنساق التفسيرية، وهو قريب من منهج الدراسة الحالية في الاعتماد على مقدمات دلالية للوصول إلى النتائج.

- المعاني اللغوية والاشتقاق: اهتمت دراسة الشعرات والمحاسنة (2018)، وشتيوي (2020) بمفاهيم الاشتقاق وتعدد الأصول اللغوية وتأثيرها في تعدد المعنى، وهو ما يظهر في الدراسة الحالية من خلال تناولها "الاشتراك اللغوي" و"التضاد" كأحد مسوغات تفسير الألفاظ.

- التفسير التحليلي: ركزت دراسات أبو عمرو ورزافور (2023) وعارف (2020) على أهمية تحليل النصوص القرآنية وفق إطار محدد مثل التفسير التحليلي أو الأصولي. تتوافق الدراسة الحالية مع هذا التوجه من خلال تقديم مسوغات دقيقة لتفسير الألفاظ وفق منهجية تفسيرية.

- أهمية السياق: أكدت دراسات خلف علي (2024) وشتيوي (2020) على دور السياق في تحديد المعنى. وفي الدراسة الحالية، عُدد "السياق" أحد المسوغات الرئيسية في تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة.

- استقراء أقوال المفسرين: كما في دراسات الشعرات والمحاسنة (2018) وأبو عمرو ورزافور (2023)، استقرأت الدراسة الحالية أقوال المفسرين لتقديم تفسير متكامل للألفاظ القرآنية ومعانيها المحتملة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- التركيز على المسوغات التفسيرية بالمعاني المحتملة وفق سبعة مبررات (عرف القرآن، البيان النبوي، التضمين، السياق، التضاد، اختلاف التنوع، الاشتراك اللغوي)، وهو نهج لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل منهجي.

- جمعت الحالية بين المسوغات التوقيفية (مثل عرف القرآن، والبيان النبوي) والمسوغات العرفية واللغوية (مثل الاشتراك اللغوي، والتضاد). وهذا التنوع يعطي بعداً أكثر تكاملاً مقارنة بالسابقة التي ركزت على جوانب محددة.

- اتساع المعنى اللغوي: بيان كيف تسهم المسوغات في إتاحة مرونة لغوية للفظ القرآني، مما يكسبه معاني متعددة تصلح لاستخدامها في سياقات متنوعة، وهي رؤية جديدة لم يتم تسليط الضوء عليها بوضوح في الدراسات السابقة.

- دقة التقسيم المنهجي: قُسمت الدراسة الحالية إلى سبعة مباحث تناولت كل مسوغ بشكل منفصل، مما يتيح فهماً دقيقاً وعميقاً لكل مبرر على حدة. هذه الدقة التنظيمية تعزز من القيمة العلمية للدراسة.

- التطبيق العملي: على الرغم من استقراء أقوال المفسرين كما في الدراسات السابقة، تُبرز الدراسة الحالية النتائج العملية لهذه التفسيرات عبر تسوية المعاني المحتملة للألفاظ بما يثري الدراسة اللغوية والتفسيرية.

3-منهجية البحث وخطته.

3-1-منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للألفاظ التي ورد تفسيرها بالمعاني المحتملة للاستفادة مما ذكره

المفسرون وعلماء اللغة؛ لغرض إبراز وترتيب المسوغات وبيان مستنداتها وأثارها وفق الخطوات الآتية:

1. تصنيف المسوغات حسب مستنداتها بما يتناسب مع سير الخطة في المباحث التي قُسمت لها الدراسة.
2. التعريف بكل مسوغ وبيان أهميته في السياق التفسيري.
3. ذكر الآية أو الآيات التي ورد فيها اللفظ المفسر بالمعنى المحتمل، مع عزوها إلى سورها، وذكر السورة ورقم الآية.

4. توضيح اللفظ الذي ذكره المفسرون، بدءاً بمعناه الأصلي في اللغة، ثم بيان من فسره بالمعنى المحتمل مع التحليل، والإشارة لمستندات التفسير بالمعنى ودلالاتها وأثرها، مع تعقيب بخلاصات لنتائج الفقرات المعروضة.
5. تخريج الأحاديث والآثار الواردة في البحث، وفي حال كان الحديث في الصحيحين أو أحدهما، يكتفى بالعزو إليهما أو أحدهما، وإن كان في غيرهما يتم ذكر تخريجه من كتب السنة مع الحكم عليه.
6. بيان الكلمات الغريبة الواردة في البحث من الكتب الأصلية.
7. عدم الترجمة للأعلام الواردة في البحث.
8. استخدام حاصرتين " " عند نقل النصوص بالنص، مع الإشارة إلى اسم الكتاب والمؤلف في الحاشية. وعند الاقتباس بالمعنى أو التلميح، يتم الإشارة إلى ذلك بعبارة (ينظر) ثم ذكر الكتاب والمؤلف في الحاشية.
9. العودة إلى المصادر الأصلية والاعتماد على الطريقة الوصفية التي تقوم على الاستقراء والتحليل والاستنباط.
10. إعداد الفهارس اللازمة للبحث.

3-3- خطة البحث:

فرضت طبيعة البحث تقسيمه إلى: (مقدمة، تمهيد، سبعة مباحث، خاتمة، المراجع)، وكالاتي:

- المقدمة: وتضمنت: إشكالية البحث، أهدافه، أهميته، حدوده، الدراسات السابقة، المنهجية.
- المبحث التمهيدي: التعريف بمسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة.
- المبحث الأول: مسوغ العُرف المعهود من استعمال القرآن الكريم.
- المبحث الثاني: مسوغ البيان النبوي
- المبحث الثالث: مسوغ التضمين
- المبحث الرابع: مسوغ السياق.
- المبحث الخامس: مسوغ التضاد.
- المبحث السادس: مسوغ اختلاف التنوع.
- المبحث السابع: مسوغ الاشتراك اللغوي في معاني اللفظ.
- الخاتمة: وفيها أهم النتائج إضافة إلى التوصيات والمقترحات.

المبحث التمهيدي: التعريف بمسوغات تفسير الألفاظ بوجوه المعاني المحتملة.

أولاً: التعريف بالمسوغات:

المسوغات في اللغة: جمع مسوِّغ، يقال: أساغه، وساغه يسوغه ويسيغه سوغاً وسيغاً. وقال الجوهري (ت393هـ): "وسوغ له ذلك: وجوز له ما صنع وأجاز له"⁽³⁾. وقال ابن فارس (ت395هـ): "السين والواو والغين أصل يدل على سهولة الشيء واستمراره... وأما قولهم هذا سوِّغ هذا، أي مثله... يجري مجراه ويستمر استمراره"⁽⁴⁾.

⁽³⁾ الصحاح، للجوهري (871/3).

⁽⁴⁾ مقاييس اللغة، لابن فارس (116/3).

المسوغات إجرائياً- في هذا البحث:- تتفق مع التعريف اللغوي؛ بأنها: "مجموعة طرق يباح بها الإذن بتفسير بعض ألفاظ القرآن الكريم بالمعاني التابعة والمحتملة جوازاً؛ نتيجة مؤثرات تدخل على اللفظ المراد تفسيره".

ثانياً: تعريف الوجوه:

- الوجوه لغة: جمع وجه، يطلق على عدة معانٍ متعددة، قال ابن دريد (ت. 321هـ): "وجه الكلام: السبيل التي نقصدها به، وصرفت الشيء عن وجهه أي عن سننه، ويجمع وجه على أوجه ووجوه وأجوه"⁽⁵⁾.

- الوجوه اصطلاحاً: عرفها ابن الجوزي (ت 597هـ) فقال: "أن تكون الكلمة واحدة، ذكرت في مواضع من القرآن على لفظ واحد، وحركة واحدة، وأريد بكل مكان معنى غير الآخر، فلفظ كل كلمة ذكرت في موضع نظير للفظ الكلمة المذكورة في الموضع الآخر، وتفسير كل كلمة بمعنى غير معنى الأخرى هو الوجوه"⁽⁶⁾.

والذي يهم من التعريف أن الوجوه كلمات تحمل أكثر من معنى، منها ما هو أصلي ومنها ما هو تابع، وأن استعمال بعض الوجوه دون بعض لا يكون عبثاً في التفسير، وإنما يسير وفق مسوغات أدت إلى جواز الاستعمال.

ثالثاً- المعاني المحتملة:

قبل التعريف بالمعنى التابع المحتمل يلزم الإشارة إلى بيان المعنى الأصلي بالوضع اللغوي لكي تتضح الصورة، وتعرفه قريب جداً من تعريف الحقيقة إذ هي: "الكلمة المستعملة فيما وضعت له في اصطلاح التخاطب"⁽⁷⁾. والمعنى الأصلي للفظ هو: المقصود من اللفظ المستعمل في ما وُضِعَ له لغةً⁽⁸⁾. وبالتالي فالوضع عند الإطلاق يراد به تعيين اللفظ للدلالة على معنى بنفسه سواء كان التعيين بأن يفرد اللفظ بعينه، أو يدرج في القاعدة الدالة على التعيين وهو المراد بالوضع.

أما المعنى المحتمل للفظ: فهو المعنى المستعمل للفظ عند قيام المناسبة والقرينة في حال الاستعمال، ويختلف عن المجاز؛ لأنه يتبع المعنى الأصلي كونه من متعلقاته إما بمناسبة ظاهرة مثل: الاشتراك، أو التضاد، أو التضمن، أو قرينة السياق مثل تفسير لفظ الصلاة عندما تدل عليها القرينة الشرعية فإنه يقصد بها الأركان والأذكار المخصوصة، وعندما تدل على القرينة اللغوية تفسر بالدعاء.

رابعاً- أقسام الألفاظ المفسرة بالمعاني المحتملة عند المفسرين.

لا تخرج أقسام الألفاظ المراد تفسيرها بالمعاني المحتملة عند المفسرين عن أقسام الكلام في العربية، وهي أربعة أقسام رئيسة: (1- الأسماء. 2- الأفعال. 3- الحروف. 4- الجمل المركبة) نحو تفسير: في سبيل الله: بمعنى (الجهاد)، وأكثر ما تكون المسوغات في الأسماء، ثم الأفعال، ثم الحروف، على هذا الترتيب، وسبب كثرة الأسماء والأفعال بالمسوغات يرجع إلى كثرة الاستعمال، أما الحروف فلا يحصل فيها التفسير بالمعنى التابع إلا في حال النيابة فقط.

المبحث الأول: مُسَوِّغُ العُرْفِ المعهود من استعمال القرآن.

يُعدّ العرف المعهود من استعمال القرآن الكريم من أهم مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين، وقبل بيانه بالأمثلة يحسن تعريف العُرْفِ في اللغة بأنه: "يدل على تتابع الشيء متصلاً ببعضه ببعض، وعلى

(5) جمهرة اللغة، لابن دريد (1/498).

(6) نزهة الاعين النواظر، لابن الجوزي (ص83).

(7) التعريفات، للشريف الجرجاني (ص89).

(8) انظر: كشاف اصطلاحات الفنون والعلوم، للبهانوي (2/1388).

السكون والطمأنينة"⁽⁹⁾. أما في الاصطلاح فهو: "ما استقرت النفوس عليه بشهادة العقول، وتلقته الطباع بالقبول، أو هو استمر الناس عليه وعادوا إليه مرة بعد أخرى"⁽¹⁰⁾.

ويلاحظ من التعريفين وجود علاقة بين المعنيين؛ اللغوي والاصطلاحي، وتتجسد العلاقة بينهما بأن العُرف عموماً: عبارة عن عادة متتابعة عند الناس يمارسونها باطمئنان، وأما عرف القرآن فيعني: طريقة انفرد بها القرآن في استعمال الألفاظ والأساليب التي جاءت على نحو مطّرد أو غالب⁽¹¹⁾.

وتفسير الألفاظ بعرف القرآن الخاص ومعانيه المعهودة من مسوغات تفسير الألفاظ بوجوه المعاني التابعة عند المفسرين دون معانيها الأصلية، ولذلك تجدهم يعبرون عنه (بعرف القرآن) و(عادة القرآن) و(اصطلاح القرآن) و(مبتكرات القرآن)، وقد أشار ابن القيم إلى أهمية اعتبار معهود القرآن في التفسير فقال: "للقرآن عرف خاص ومعان معهودة لا يناسبه تفسيره بغيرها، ولا يجوز تفسيره بغير عرفه والمعهود من معانيه"⁽¹²⁾. وبذلك فعرف القرآن الخاص قد أحدث نقلة نوعية في لغة العرب؛ بتوظيف نفس الألفاظ التي تداولها العرب للتعبير عن دلالات جديدة، وكيف ارتبطت تلك الألفاظ فأحدثت معاني في غاية الدقة والبيان بشكل جعل من العربية لغة عالمية تحمل رسالة سماوية لمعاني الوحي ومقاصده.

وسأورد بعض الأمثلة لتوضيح المراد؛ فأقول من الألفاظ التي فسّرت بعرف القرآن بالمعنى المحتمل: لفظ العباد المضاف إلى ضمائر العظمة: بالمؤمنين؛ فالمعنى اللغوي لمادة (عبد) ومشتقاتها تدل في اللغة على: الطاعة والخضوع والتذلل بقصد التعظيم، والعبد: خلاف الحر وهو المملوك، والجمع عبيد⁽¹³⁾. ولما أضيف إلى هذا اللفظ ضمائر العظمة، أثر في تفسيرها بالمعنى التابع المحتمل دون المعنى الموضوع لها أصلاً بمسوّغ عرف المعهود من استعمال القرآن، وقد أشار المفسرون أن لفظ (العباد) المضافة إلى ضمائر العظمة تختص بالمؤمنين سواء وردت بصيغة المفرد عبدنا نحو قوله تعالى: ﴿وَأَذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُودَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ {ص: 17}، أو بصيغة الجمع نحو قوله تعالى: ﴿يَا عِبَادِ لَا خَوْفٌ عَلَيْكُمْ الْيَوْمَ وَلَا أَنْتُمْ تَحْزَنُونَ﴾ {الزخرف: 68}، وغالباً ما يدل سياقها على القرائن الموضحة للمؤمنين، إما بذكر صفاتهم، أو التنويه بأعمالهم، أو تجميل أعيانهم، ولذلك نجد المفسرين يجعلون لفظ (العباد) المضاف مختص بالمؤمنين في تفاسيرهم، نحو ما ذكره مقاتل (ت150هـ) في قوله تعالى: ﴿إِلَّا عِبَادَكَ مِنْهُمْ الْمُخْلِصِينَ﴾ {الحجر: 40} فقال: "يعني أهل التوحيد"⁽¹⁴⁾.

وفسّر قتادة (ت117هـ) قوله تعالى: ﴿إِنَّ عِبَادِي لَيْسَ لَكَ عَلَيْهِمْ سُلْطَانٌ﴾ {الإسراء: 65}، بقوله: وعباده: المؤمنون⁽¹⁵⁾. وقال ابن أبي زمنين (ت399هـ) في تفسير قوله تعالى: ﴿تَبَيَّنَ عِبَادِي أَنِّي أَنَا الْغَفُورُ الرَّحِيمُ﴾ {الحجر: 49} "يغفر

⁽⁹⁾ مقاييس اللغة، لابن فارس (281/4).

⁽¹⁰⁾ التعريفات، للشريف الجرجاني (ص 149).

⁽¹¹⁾ عرف القرآن والمعهود من معانيه واستعمالاته وأثره في الترجيح الدلالي، أحمد فالح الخالدي (ص 33).

⁽¹²⁾ بدائع الفوائد، لابن القيم (877/3).

⁽¹³⁾ انظر: تهذيب اللغة، الأزهري (2/138)، وانظر: الصحاح، للجوهري (503/2).

⁽¹⁴⁾ تفسير مقاتل (429/2).

⁽¹⁵⁾ انظر: جامع البيان، للطبري (17/496).

ويرحم المؤمنين" (16)، وذهب إليه البيضاوي (ت685هـ) في تفسيره لقوله تعالى: ﴿قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ﴾ {الزمر: 53}، فقال: " وإضافة العباد تخصيصه بالمؤمنين على ما هو عرف القرآن" (17).
وتتويجاً لهذا العرض يقول ابن عاشور: " وذكر المؤمنین بوصف العبودية المضافة لله تعالى تنويه بهم وتقريب، وذلك اصطلاح غالب في القرآن في إطلاق العبد والعباد مضافاً إلى ضميره" (18).

ومن الأمثلة على تفسير الألفاظ بالمعنى المحتمل تحت مسوغ المعهود من عرف القرآن لفظ (الجناح): بمعنى: عدم وجود التبعة في المطالبة بشيء؛ فالمادة المعجمية للفظ (الجناح) مشتقة: من (جنح) وهو أصل يدل على الميل، والجنح الإثم (19). وقد جاء تفسيرها في عرف القرآن بمعنى: عدم وجود التبعة في المطالبة بشيء، وتناقل المفسرون هذا المعنى، ومنهم الفخر الرازي (ت606هـ) حيث فسر (الجناح): بعدم التبعة بالمطالبة بشيء من الأشياء في معرض كلامه عن قوله تعالى: ﴿إِنَّ الصِّفَا وَالْمَرْوَةَ مِنْ شَعَائِرِ اللَّهِ فَمَنْ حَجَّ الْبَيْتَ أَوْ اعْتَمَرَ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِ أَنْ يَطَّوَّفَ بِهِمَا﴾ {البقرة: 158}. فقال: " إنه باق على معناه في عرف القرآن، فمعنى: لا جناح عليه أينما ذكر في القرآن: لا ميل لأحد عليه بمطالبة شيء من الأشياء" (20)، وسار على نهجه ابن عادل في تفسيره (21). والعامل المؤثر في تفسيرها بالمعنى المحتمل هو استعمال القرآن لها في سياق التكاليف التي أمر الله بها عباده، فحيثما وردت بالنفي دلّ على عدم التبعة للشخص في المطالبة.

ومن الأمثلة على تفسير الألفاظ بالمعنى المحتمل تحت مسوغ المعهود من عرف القرآن تفسير لفظ (الكتاب): بمعنى الشرائع والأحكام، فالكتاب معروف وهو مشتق من أصل واحد صحيح وهو (كتب) وبديل على جمع شيء إلى شيء، من ذلك الكتابة وهي: الخط على شيء ما (22)، وقد استعمل القرآن كلمة الكتاب: بمعنى الشرائع والأحكام، وهذا وجه محتمل يتبع المعنى اللغوي، سوّغ تفسيره بهذا المعنى العرفي القرآني، وممن ذكره البيضاوي (ت685هـ) في تفسير قوله تعالى: ﴿فَإِنْ كَذَّبُوكَ فَقَدْ كُذِّبَ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ جَاءُوا بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ وَالْكِتَابِ الْمُنِيرِ﴾ {آل عمران: 184}، حيث قال: " والكتاب في عرف القرآن: ما يتضمن الشرائع والأحكام" (23). وسار على نهجه في تفسير الكتاب بهذا الوجه أبو السعود (ت982هـ) في تفسيره (24).

والعامل المؤثر في تفسير (الكتاب) بهذا المعنى هو استعمال القرآن لها؛ لكون الكتاب يتضمن بين دفتيه هذه الأحكام والشرائع؛ مما يجعل القرآن يستعمل هذه الكلمة في عاداته بالنسبة إلى محتواه؛ لأجل للموازنة بين الناس من حيث التصديق والتكذيب وبذلك انقسم الناس إلى فريقين، فريق صدق بهذه الأحكام ففاز ونجا، وفريق كذب بها فخاب وخسر.

(16) تفسير القرآن العزيز، لابن أبي زمنين (386/2).

(17) أنوار التنزيل، للبيضاوي (46/5).

(18) التحرير والتنوير، لابن عاشور (110/23).

(19) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (484/1).

(20) مفاتيح الغيب، للرازي (137/4).

(21) انظر: اللباب في علوم الكتاب، لابن عادل (97/3).

(22) مقاييس اللغة، لابن فارس (158/5)، مادة: (ك ت ب).

(23) أنوار التنزيل، للبيضاوي (52/2).

(24) انظر: ارشاد العقل السليم، لأبي السعود (112/2).

ومن تفسير الألفاظ بالمعنى المحتمل تحت مسوّغ المعهود من عرف القرآن تفسير جملة (في سبيل الله): بمعنى الجهاد؛ فالسبيل في اللغة: مشتق من مادة: (سبل) يدل على إرسال شيء من علو إلى سفلى، وعلى امتداد شيء، والسبيل: هو الطريق، سمي بذلك لامتداده. وإضافته إلى الله تكون بمعنى: في طريق الله، أو الطريق الموصل إلى الله⁽²⁵⁾. وجاء تفسير هذه الجملة بوجه المعنى التابع المحتمل عند المفسرين بالجهاد، وممن ذكره الفخر الرازي (ت606هـ) عند تفسير قول الله تعالى: ﴿لِلْفُقَرَاءِ الَّذِينَ أُحْصِرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَطِيعُونَ ضَرْبًا فِي الْأَرْضِ يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ﴾ {البقرة: 273}، فقال: " وأن قوله: ﴿ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ﴾ مختص بالجهاد في عرف القرآن، ولأن الجهاد كان واجباً في ذلك الزمان، وكانت الحاجة أشد إلى من يحبس نفسه للمجاهدة مع الرسول -ﷺ- ووضع الصدقة فيهم يفيد وجوهاً من الخير أهمها: (إزالة عيبتهم، وتقوية قلوبهم لما انتصبوا إليه، وتقوية الإسلام بتقوية المجاهدين)"⁽²⁶⁾، ووافقه على التفسير بهذا الوجه ابن عادل الحنبلي (ت775هـ) في اللباب⁽²⁷⁾، والداعي الذي سوّغ حمل تفسير: (في سبيل الله) بمعنى: الجهاد أن عادة القرآن في استعمالها كان في سياق الحديث عند قتال المناوئين لدين الله، مع بذل النفس أو المال.

ونستنتج من تفسير بعض الألفاظ بالمعنى المحتمل تحت مسوّغ عرف الاستعمال الخاص في القرآن الآتي:

1. أن عرف القرآن الخاص لم يستعمل بعض المعاني التابعة لتفسير الألفاظ جزافاً وإنما كان وفق عوامل مؤثرة لفظية مثل: اتصال الضمائر في كلمة (العباد) وأخرى معنوية مثل السياق.
2. الألفاظ التي شملها النقل من معانيها الأصلية إلى معاني القرآن الخاصة أحدث لها القرآن تغيرات على مستوى البنية والمعنى والاستعمال.
3. معاني الألفاظ في عرف القرآن تعبر عن معانٍ ربانية لم تعهد لها العرب، لكنها بما أوتيت من حس لغوي أدركتها وفهمت مقصدها.

المبحث الثاني: مسوّغ البيان النبوي.

يعدّ البيان النبوي الصحيح من أقوى مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين؛ إذ يتوقف على نقل اللفظ من معناه الأصلي بالوضع إلى معنى خاص يتبع المعنى الأصلي من خلال القرائن، وهذا المسوّغ حجة على المفسرين لا ينبغي تجاوزه إذا صحّ، وسأقتصر على ثلاثة أمثلة لبيان موضع الشاهد، فمن الأمثلة على تفسير الألفاظ بالمعنى المحتمل التابع وفق مسوّغ البيان النبوي ما جاء في تفسير لفظ (القوة): فالقوة في اللغة: خلاف الضعف، والقوة: الطاقة، وجمعها قوى، ورجل شديد القوى، أي شديد أسر الخلق⁽²⁸⁾. وعُرِّفت في الاصطلاح بأنها: "تمكّن الحيوان من الأفعال الشاقة"⁽²⁹⁾، ومن هنا نجد أن المعنى الأصلي للقوة يتمحور حول القدرة على تحمل الأفعال الشاقة. وقد جاء البيان النبوي بتفسير معنى القوة بمعنى: الرمي وهو معنى خاص يتبع المعنى الأصلي في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ {الأنفال: 60}، فعن أبي علي ثمامة

(25) انظر: الصحاح، للجوهري (1724/5)، مقاييس اللغة، لابن فارس (130/3)، مادة: (س ب ل).

(26) مفاتيح الغيب، للفخر الرازي (68/7).

(27) انظر: اللباب في علوم الكتاب، لابن عادل (434/4).

(28) انظر: الصحاح، للجوهري (2469/6)، مادة: (ق و ي).

(29) انظر: التعريفات، للجرجاني (ص179).

بن شفي أنه سمع عقبة بن عامر- رضي الله عنه- يقول: سمعت رسول الله- ﷺ- وهو على المنبر يقول: «وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ» ألا إن القوة الرمي، ألا إن القوة الرمي، ألا إن القوة الرمي⁽³⁰⁾. فالرمي هنا معنى خاص يتبع المعنى الأصلي ويحتمل واحداً من معاني القوة في القتال.

ومن تفسير الألفاظ بالمعنى المحتمل التابع وفق مسوِّغ البيان النبوي لفظ (الظلم): فالظلم في اللغة: يعود جذره اللغوي إلى الفعل الثلاثي (ظلم)، فيقال: ظلمه يظلمه ظلماً ومظلمةً، وأصله وضع الشيء في غير موضعه⁽³¹⁾، وقد جاء البيان النبوي بتفسير معنى الظلم بمعنى: الشرك في قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ﴾ {الأنعام: 82}. فعن عبد الله بن مسعود- رضي الله عنه- قال: لما نزلت: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ﴾ {الأنعام: 82}، شق ذلك على المسلمين فقالوا: يا رسول الله، أين لم يظلم نفسه؟! قال: «ليس ذلك، إنما هو الشرك، ألم تسمعوا ما قال لقمان لابنه وهو يعظه: ﴿يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ﴾ {لقمان: 13}»⁽³²⁾، وفي هذا المثال يلحظ أن البيان النبوي قد أشار إلى مستند نقل معنى الظلم من "وضع الشيء في غير موضعه" إلى معنى خاص؛ وهو تفسير الظلم "بالشرك" وذلك أن المشرك وضع التوحيد والعبودية لله في غير موضعها عندما عبد غير الله. ومن أمثلة مسوِّغات البيان النبوي تفسير لفظ (الخيط الأبيض والأسود)؛ فالخيط في اللغة: السلك وجمعه خيوط⁽³³⁾، يطلق على ما يخاط به الثوب، وينظم فيه اللؤلؤ وغيره⁽³⁴⁾. وقد جاء البيان النبوي بتفسير معنى الخيط بالمعنى المجازي الذي يحتل بياض النهار وسواد الليل في قوله تعالى: ﴿وَكُلُوا وَاشْرَبُوا حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَكُمُ الْخَيْطُ الْأَبْيَضُ مِنَ الْخَيْطِ الْأَسْوَدِ مِنَ الْفَجْرِ ثُمَّ أَتُمُوا الصَّيَّامَ إِلَى اللَّيْلِ﴾ {البقرة: 187}. فعن عدي بن حاتم- رضي الله عنه- قال: لما نزلت: ﴿حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَكُمُ الْخَيْطُ الْأَبْيَضُ مِنَ الْخَيْطِ الْأَسْوَدِ مِنَ الْفَجْرِ﴾ {البقرة: 187} قال له عدي بن حاتم: يا رسول الله، إني أجعل تحت وسادتي عقالين: عقالاً أبيض وعقالاً أسود، أعرف الليل من النهار، فقال- ﷺ: «إن وسادتك لعريض، إنما هو سواد الليل، وبياض النهار»⁽³⁵⁾.

ومن العرض السابق للأمثلة في البيان النبوي لبعض الألفاظ يستنتج الباحث الآتي:

- أ. يعدّ البيان النبوي مسوغاً قوياً في تفسير الألفاظ بالمعنى المحتمل؛ لأنه قائم على التوقيف حتى وإن لم تظهر علة النقل كما في تفسير الخيط الأبيض والأسود، وما أطلقه النبي- ﷺ- إلا لكونه بيان في المعنى المراد في اللغة الفصحى.
- ب. قد يشير البيان النبوي في تفسير بعض الألفاظ بالمعاني المحتملة إلى قرائن وعلل النقل، كالتخصيص لبعض معاني اللفظ كما في تفسير الظلم: بالشرك، والقوة: بالرمي، أو تفسير اللفظ بالمعنى المجازي كما في تفسير الخيط الأبيض: بياض النهار، والخيط الأسود: بسواد الليل.
- ج. غالباً تكون المعاني المحتملة لتفسير اللفظ وفق مسوِّغ البيان النبوي تابعة للمعنى الأصلي.

⁽³⁰⁾ أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الإمارة، باب: فضل الرمي والحث عليه، (1522/3) حديث رقم (1917).

⁽³¹⁾ انظر: الصحاح، للجوهري (1977/5)، مادة: (ظ ل).

⁽³²⁾ أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: استنابة المرتدين، باب: ما جاء في المتأولين، (18/9)، حديث رقم (6937).

⁽³³⁾ انظر: مختار الصحاح، للرازي (ص99)، مادة: (خ ا ط).

⁽³⁴⁾ انظر: الكليات، لأبي البقاء الكفوي (ص506).

⁽³⁵⁾ أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الصيام، باب: بيان الدخول في الصوم، (766/2) حديث رقم (1090).

المبحث الثالث: مُسَوِّغ التضمين.

ومن مسوّغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين (التضمين)؛ والتضمين في اللغة: مصدر ضمّن يضمّن تضميناً، قال ابن فارس (ت395هـ): " الضاد والميم والنون أصل صحيح، وهو جعل الشيء في شيء يحويه" (36)، وبذلك فالتضمين مصدر الفعل (ضمّن) ويعني: جعل الشيء في ضمن الشيء مشتملاً عليه، أما التضمين في الاصطلاح: فعند ابن جني (ت392هـ): " أن تُضمّن كلمة معنى أخرى" (37)، وبذلك فهو مسوّغ لنقل معنى الكلمة من الأصلي إلى احتمالي. وقد جاء عند المفسرين تسويغ التضمين في تفسير بعض الألفاظ بالمعاني المحتملة، والتضمين يدخل في الأسماء، والأفعال، والحروف ونظراً لكثرة الأمثلة؛ سأقتصر على بعض الأمثلة للتوضيح، فمن الأمثلة على تفسير بعض الأسماء بالمعنى المحتمل وفق مسوّغ التضمين ما جاء في تفسير (الرحمة): ومعروف أن معنى الرحمة في الأصل هو: العطف والرأفة (38)، وجاء تفسير الرحمة: بمعنى الثواب في تفسير قوله تعالى: (إِنَّ رَحْمَةَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ) ﴿الأعراف: 56﴾. وذهب إلى تفسيرها بهذا المعنى سعيد بن جبير (ت95هـ) (39)، وإمام المفسرين الطبري (ت310هـ) (40)، وذكره ابن كثير (ت774هـ)؛ لأن الثواب من ضمن الرحمة، أو لأنها مضافة إلى الله، فلهذا قال: ﴿قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (41)، وبذلك فتفسير الرحمة بمعنى الثواب؛ ولا يخرج عن أساليب العربية؛ لأن الرحمة نوع من الإحسان والإنعام، ولما كان الثواب جزءاً من الله؛ لأمر يُثاب عليه، فهو جزءاً من رحمة الله وعطفه على خلقه، وبهذا يكون الثواب كمعنى محتملاً للرحمة تضميناً. ومن أمثلة التفسير بالمعنى المحتمل بمسوّغ التضمين تفسير (الرهبة): بمعنى الخضوع أو الخشوع في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَمَّا سَكَتَ عَنْ مُوسَى الْغَضَبُ أَخَذَ الْأَلْوَابَ وَفِي نُسْحَتِهَا هُدًى وَرَحْمَةٌ لِلَّذِينَ هُمْ لِرَبِّهِمْ يَرْهَبُونَ﴾ ﴿الأعراف: 154﴾. والرهبة في اللغة: تطلق على الخوف (42)، والرهبانية: مصدر الراهب مشتق من رهبت الشيء أرهبه رهباً ورهبة، أي: خفته (43). وقال أبو هلال العسكري: الرهبة: طول الخوف واستمراره (44)، والخضوع: هو التذلل (45) أما الخشوع: فهو خوف بتعظيم (46). وبهذا نجد الطبري (ت310هـ) يذهب إلى تفسير الرهبة: بمعنى الخضوع في تفسيره للآية (47)، وسار على نهجه السمين الحلبي (ت756هـ) بقوله: " أنه متعلّق بفعل مقدر أيضاً تقديره: يخشعون لربهم " (48). بينما يذهب ابن كثير (ت774هـ) إلى تفسير الرهبة: بمعنى الخضوع فقال: " ضمّن الرهبة معنى الخضوع؛ ولهذا عدّها باللام " (49).

(36) مقاييس اللغة، لابن فارس (372/3)، مادة: (ض م ن).

(37) المحتسب، لابن جني (32/1).

(38) انظر: معجم العين، للخليل بن أحمد الفراهيدي (224/3)، وانظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (498/2)، مادة: (ر ح).

(39) انظر: الكشف والبيان، للثعلبي (241/4).

(40) انظر: جامع البيان، للطبري (487/12).

(41) تفسير القرآن العظيم، لابن كثير (429/3).

(42) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (447/2)، لسان العرب، لابن منظور (436/1)، مادة: (ر ه ب).

(43) انظر: كتاب العين، للخليل بن أحمد الفراهيدي (47/4)، مادة: (ر ه ب).

(44) انظر: الفروق اللغوية، لأبي هلال العسكري (ص 241).

(45) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (189/2)، مادة: (خ ض ع).

(46) انظر: تهذيب اللغة، للأزهري (194/7)، مقاييس اللغة، لابن فارس (184/2)، مادة: (خ ش ي).

(47) انظر: جامع البيان، للطبري (138/13).

(48) انظر: الدر المصون، للسمين الحلبي (473/5).

(49) تفسير القرآن العظيم، لابن كثير (478/3).

أقول: إن التقارب اللغوي بين مدلولات الأسماء قد سوَّغ تضمين الرهبة معنى الخضوع أو الخشوع؛ لأن الخوف يجمع الثلاثة، فالرهبة: خوف دائم من ارتكاب المعاصي التي توجب عقاب الله، والخشوع: خوف من الله يصحبه تعظيم، والخضوع: خوف يصحبه تذلل كالذي يحصل من الرهبان، إلا أن أبا هلال العسكري (ت395هـ) يذكر فرقاً دقيقاً بين الخضوع والخشوع فيقول: "الخضوع قريب من الخشوع إلا أن الخشوع أكثر ما يستعمل في الصوت والخضوع في غيره" (50). وفي باب الأفعال استعمل المفسرون التضمين كمسوَّغ لتفسير الفعل بالمعنى المحتمل التابع، وذلك بتنحية المعنى الأصلي وتضمين الفعل معنى فعلاً آخر، من ذلك ما أورده ابن كثير (ت774هـ) في تفسير قوله تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ {البقرة: 29}. فالمعنى اللغوي لفعل استوى هو: استقام وعلا واستقر (51). وقد فسره ابن كثير (ت774هـ) بالمعنى المحتمل فقال: "لما ذكر تعالى دلالة من خلقهم وما يشاهدونه من أنفسهم، ذكر دليلاً آخر: من خلق السماوات والأرض، فقال: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ﴾ أي: قصد إلى السماء، والاستواء هاهنا تضمن: معنى القصد والإقبال؛ لأنه عُدي بآلي" (52).

ومسوَّغ التضمين عند الحافظ ابن كثير (ت774هـ) لنقل الفعل من معناه الأصلي بالوضع إلى معنى محتملاً وهو: القصد والإقبال، وهو معنى صحيح يدل عليه السياق اللاحق للآية في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾، فسواهن: أي فخلق السماء سبعاً، والسماء هاهنا اسم جنس، وقد سار على نهج ابن كثير (ت774هـ) في هذا التفسير بمسوَّغ التضمين: ابن عادل الحنبلي (ت775هـ) (53)، والسعدي (ت1376هـ) (54). ومن تفسير الأفعال بمسوَّغ التضمين أورد المفسرون تضمين الفعل (يشرب) معنى (يروي) في قوله تعالى: ﴿عَيْنًا يَشْرَبُ بِهَا عِبَادُ اللَّهِ يُفَجِّرُونَهَا تَفْجِيرًا﴾ {الإنسان: 6}. فالفعل المراد هنا: شرب يشرب شرباً وهو خاص بكل شيء لا يمتنع فإنه يقال فيه: يشرب (55). وقد ذهب إلى تفسير الفعل (يشرب) بمعنى: يروي تضميناً: ابن جرير الطبري (ت310هـ) حيث قال: "ويعني بقوله: ﴿يَشْرَبُ بِهَا عِبَادُ اللَّهِ﴾: يروي بها وينتقع" (56)، وقال به: أبو حيان الأندلسي (ت745هـ) (57)، ومما سبق فالفعل المراد للتضمين شرب، والمعنى التابع بمسوَّغ التضمين (يروي) الذي مادته: (روي) أصل واحد يدل على ما كان خلاف العطش (58)، ومن الدلالة المعجمية للفعلين يظهر قرب دلالتهما المعنوية لجواز نيابة (يروي) عن (يشرب). ومن أمثلة تفسير الحروف بالمعاني المحتملة بمسوَّغ التضمين ما جاء في تفسير حرف (على): بمعنى حرف (في)، فالحرف (في) يحتمل معنى الحرف (على) تضميناً في تفسير قوله تعالى: ﴿وَ اتَّبِعُوا مَا تَتْلُوا الشَّيَاطِينُ عَلَىٰ مُلْكٍ سُلَيْمَانَ﴾ {البقرة: 102}. قال الطبري (ت310هـ): (على) هاهنا بمعنى: (في)، أي: تتلو في ملك سليمان" (59). وذكره الزجاج (ت311هـ)

(50) انظر: التوقيف على مهمات التعاريف، للمناوي (ص 156).

(51) انظر: الصحاح، للجوهري (2385/6)، مادة: (س و ي)

(52) تفسير القرآن العظيم، لابن كثير (213/1).

(53) انظر: اللباب في علوم الكتاب، لابن عادل الحنبلي (488/1).

(54) انظر: تيسير الكريم الرحمن، للسعدي (ص 945).

(55) انظر: كتاب العين، للخليل بن أحمد الفراهيدي (256/6-257)، مادة: (ش ر ب).

(56) جامع البيان، للطبري (94/24).

(57) انظر: البحر المحيط، لأبي حيان (361/10).

(58) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (453/2)، مادة: (ر و ي).

(59) جامع البيان، للطبري (409/2).

بقوله: " وقوله تعالى: (عَلَىٰ مُلْكِ سُلَيْمَانَ)، أي: في سلطانه وقدرته"⁽⁶⁰⁾، ووافقهم أبو السعود⁽⁶¹⁾، والملاحظ هنا تفسير حرف (على) بمعنى (في) بمسوّغ التضمين؛ ليكون المعنى: تكذب في ملك سليمان، وأوثر نيابة (في) عن معنى (على) تضميناً؛ لأن من معانئهما: الظرفية الحقيقية زمانية أو مكانية⁽⁶²⁾، وفي هذا الموضوع دلّ هذان الحرفان على الظرفية فنقول: ما تتلو على ملك سليمان، أي تكذب في زمان ملك سليمان، أو مكان ملك سليمان.

ومن الأمثلة المتنوعة للتضمين كمسوّغ لتفسير بعض الألفاظ بالمعاني؛ يستنتج الباحث أن تضمين الأسماء والأفعال والحروف معان تابعة يتأثر بعوامل لفظية تدخل عليها في الجملة نحو تعديتها بحروف الجر مثل: الباء، وعلى، واللام، كما يسوّغ التضمين تفسير بعض الأسماء والأفعال والحروف بمعاني متقاربة في الجذر المعجمي للكلمة، ونخلص منه إلى التضمين يعد مسوّغاً سليماً عند اللغويين والمفسرين، لتفسير الكلمة بالمعنى المحتمل التابع.

المبحث الرابع: مسوّغ السياق.

يُعتبر السياق من مسوّغات نقل معاني الألفاظ الأصلية إلى دلالة محتملة عند المفسرين نظراً لسير سياق الكلام ولحاقه في موضوع معين؛ فيؤثر السياق العام على اللفظ فيحصل الجواز في انزياح اللفظ إلى معنى محتملاً يوائم السياق. والسياس لغة: يعني التابع واللُّحوق والانقياد⁽⁶³⁾. ويكثر استعماله مجازاً في الكلام عند العلماء، فيقولون مثلاً: سياق الكلام، وسياس النظم، واللفظ الواضح فيما سيق له، ويعرف في الاصطلاح: " القرائن الدالة على مراد المتكلم؛ للإرشاد في بيان المجملات وتعيين المحتملات"⁽⁶⁴⁾. وأما في التفسير فهو: " بيان اللفظ بمراعاة ما قبله وما بعده بدليل صحيح يجب التسليم به"⁽⁶⁵⁾، ويظهر أن السياق يدل على تضافر القرائن السابقة واللاحقة لإيضاح المعنى الوظيفي في الجملة، وقد جاء عند المفسرين استعمال السياق كمسوّغ في تفسير بعض الألفاظ بالمعنى المحتمل.

ومن الأمثلة لتوضيح الشواهد، ما جاء في تفسير (النجم): فالنجم في اللغة: أصل صحيح يدل على طلوع وظهور⁽⁶⁶⁾. وقد ذكر بيانه المفسرون بالمعنيين في تفسير قوله تعالى: ﴿وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانِ﴾ {الرحمن: 6}، فتفسير النجم بالمعنى العرفي الذي هو اسم جمع على نجوم السماء ذهب إليه مجاهد (ت104هـ) فقال: عُني بالنجم في الآية: نجم السماء المعروف⁽⁶⁷⁾، وقال به قتادة (ت118هـ)⁽⁶⁸⁾. وفُسّر النجم: بالنبات الذي لا ساق له بمسوّغ السياق قتادة (ت118هـ) بقوله: " وَالنَّجْمُ يعني: كل نبت ليس له ساق"⁽⁶⁹⁾، وقال به الفراء (ت207هـ)⁽⁷⁰⁾، وعبد الرزاق الصنعاني (ت211هـ)⁽⁷¹⁾.

⁽⁶⁰⁾ معاني القرآن وإعرابه للزجاج (191/1).

⁽⁶¹⁾ انظر: إرشاد العقل السليم، لأبي السعود (136/1).

⁽⁶²⁾ انظر: أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك، لابن هشام الأنصاري (35-37).

⁽⁶³⁾ انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (117/3)، مادة: (س و ق)، لسان العرب، لابن منظور (166/10)، مادة: (س و ق).

⁽⁶⁴⁾ الكليات، لأبي البقاء (ص601).

⁽⁶⁵⁾ دلالة السياق القرآني وأثرها في التفسير دراسة نظرية تطبيقية من خلال تفسير ابن جرير، عبد الحكيم قاسم، (ص62). دراسة ردة الله الطلحي (ص27). رسالة

ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

⁽⁶⁶⁾ انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (396/5)، مادة: (ن ج).

⁽⁶⁷⁾ انظر: تفسير مجاهد (ص636)

⁽⁶⁸⁾ انظر: جامع البيان، للطبري (12/22).

⁽⁶⁹⁾ تفسير مقاتل (195/4).

⁽⁷⁰⁾ انظر: معاني القرآن، للفراء (112/3).

⁽⁷¹⁾ انظر: تفسير عبد الرزاق الصنعاني (265/3)

ورجّح المعنى بمسوغ السياق ابن جرير الطبري (ت310هـ) فقال: " وأولى القولين في ذلك بالصواب قول من قال: عني بالنجم: ما نجم من الأرض من نبت لعطف الشجر عليه، فكان بأن يكون معناه لذلك: ما قام على ساق وما لا يقوم على ساق يسجدان لله، بمعنى: أنه تسجد له الأشياء كلها المختلفة الهيئات من خلقه، أشبه وأولى بمعنى الكلام من غيره" (72)، وأورد الفخر الرازي (ت606هـ) أولوية هذا المعنى بمسوغ السياق فقال: "والنجم النبات الذي لا ساق له وهو أظهر؛ لأنه ذكره مع الشجر في مقابلة الشمس والقمر ذكر أرضين في مقابلة سماوين" (73). وبذلك يظهر أثر السياق في ترجيح المعنى المحتمل الذي هو تفسير النجم: بالنبات الذي لا ساق له.

ومن أمثلة بيان اللفظ بالمعنى المحتمل بمسوغ السياق ما جاء في تفسير (الضرب): فالضرب لغة: الجلد بالسوط وما أشبهه إذا أوقعت بغيرك ضرباً (74). وجاء تفسير عند المفسرين بهذا المعنى في قوله تعالى: ﴿وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ﴾ {النساء: 34}، وقوله: ﴿فَاضْرِبُوا فَوْقَ الْأَعْنَاقِ﴾ {الأنفال: 12} (75). كما فسّر الضرب: بالسير في الأرض بمسوغ السياق في قوله: ﴿وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ﴾ {المزمل: 20}، قال الواحدي (ت468هـ): "يعني المسافرين للتجارة يطلبون من رزق الله، فلا يطبقون قيام الليل" (76). وجاء بنحوه عند بعض المفسرين في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا﴾ {النساء: 94}، قال الطبري (ت310هـ): "أي: إذا سرتهم مسيراً لله في جهاد أعدائكم فتأنوا في قتل من أشكل عليكم من أعدائكم" (77)، فحيث ما عُدي فعل (ضرب) أو مشتقاته بفي وجاء بعده في السياق الأرض أو المكان فسّر بالمعنى المحتمل الذي هو: (السير).

وفسّر الضرب: بالوصف والحكاية بمسوغ السياق في قوله تعالى: ﴿فَلَا تَضْرِبُوا لِلَّهِ الْأَمْثَالَ إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ {النحل: 74}، قال مقاتل (ت150هـ): "يعني الأشباه فلا تصفوا مع الله شريكاً فإنه لا إله غيره" (78)، ومن هنا يظهر أنه إذا عُدي الفعل (ضرب) بالمثل في السياق اللاحق فإنه يفسر بالمعنى المحتمل الذي هو: الوصف أو الحكاية نحو قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَسْتَحْيِي أَنْ يَضْرِبَ مَثَلًا مَا بَعُوضَةً فَمَا فَوْقَهَا﴾ {البقرة: 26}، وقوله تعالى: ﴿وَاضْرِبْ لَهُمْ مَثَلًا﴾ {يس: 13}، أي: احكي لهم أو صف لهم أو قصّ عليهم، وبذلك فقس على بقية الآيات.

ومن أمثلة بيان اللفظ بالمعنى بمسوغ السياق ما جاء في تفسير (العدل): فالعدل في اللغة: المساواة والإنصاف في الحكم، وهو خلاف الجور (79). وقد جاء تفسيره بهذا المعنى في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ {النساء: 58}، قال الطبري (ت310هـ) توضيحاً لهذا المعنى: "ويأمركم إذا حكمتم بين رعيتكم أن تحكموا بينهم بالعدل والإنصاف، وذلك حكم الله الذي أنزله في كتابه، وبينه على لسان رسوله، ولا تعدوا ذلك فتجوروا عليهم" (80).

(72) جامع البيان، للطبري (12/22)

(73) مفاتيح الغيب، للرازي (341/29).

(74) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (398/3)، مادة: (ض ر ب).

(75) انظر: تفسير مقاتل (371/1)، جامع البيان، للطبري (313/8)

(76) التفسير البسيط، للواحدي (387/22).

(77) جامع البيان، للطبري (70/9).

(78) تفسير مقاتل (478/2).

(79) انظر: الصحاح، للجوهري (1760/5)، مقاييس اللغة، لابن فارس (246/4)، مادة: (ع د ل).

(80) جامع البيان، للطبري (494/8).

وفُسر العدل بعدد من المعاني المحتملة بناء على مسوّغ السياق؛ فقد ذكر بعض المفسرين أن العدل في القرآن قد ورد بمعنى: الفداء في قوله تعالى: ﴿وَأَنْقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَلَا يُقْبَلُ مِنْهَا شَفَاعَةٌ وَلَا يُؤْخَذُ مِنْهَا عَدْلٌ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ﴾ {البقرة: 48}، وقوله تعالى: ﴿وَإِنْ تَعَدِلَ كُلُّ عَدْلٍ لَا يُؤْخَذُ مِنْهَا﴾ {الأنعام: 70}، ذكر هذا المعنى: مقاتل (ت 310هـ)⁽⁸¹⁾، وأبو عبيدة (ت 210هـ)⁽⁸²⁾، والسمرقندي (ت 370هـ)⁽⁸³⁾، والزمخشري (ت 338هـ)⁽⁸⁴⁾، بدليل أن سياق الآية يدور حول نفي دفع العذاب عن أحد بأحد من كل وجه محتمل سواء كان بالشفاعة أو الفدية أو النصر، كما جاء العدل بمعنى: القيمة في قوله تعالى: ﴿عَدْلٌ ذَلِكَ صِيَامًا﴾ {المائدة: 95}، أراد: أو قيمة ذلك بصيام عنه؛ قاله من المفسرين: الفراء (ت 207هـ)⁽⁸⁵⁾، ونقله الطبري (ت 310هـ)⁽⁸⁶⁾، وابن الجوزي (ت 597هـ)⁽⁸⁷⁾، وابن كثير (ت 774هـ)⁽⁸⁸⁾، وقد سوّغ القول بهذا المعنى: أن سياق الآية يدور حول مبادلة قتل النعم بما يعدلها من الكفارات المذكورة في الآية، والقيمة أصل في المبادلات؛ لذا جاء العدل بمعنى: القيمة.

وجاء العدل بمعنى: الشرك، في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ﴾ {الأنعام: 1}، ذكر هذا من المفسرين مجاهد (ت 104هـ) فقال: "يعني يشركون"⁽⁸⁹⁾، وقال ابن جرير الطبري (ت 310هـ): "يجعلون له شريكا في عبادتهم إياه"⁽⁹⁰⁾، وقال به: النحاس (ت 338هـ)⁽⁹¹⁾، والبيهقي (ت 516هـ)⁽⁹²⁾، والفخر الرازي (ت 606هـ)⁽⁹³⁾، وسوّغ إتيان العدل بمعنى: الشرك أن سياق الآية يحكي عن المشركين الذين جعلوا لله عديلا ومثيلا.

ومن تفسير اللفظ بالمعنى المحتمل وفقا لمسوّغ السياق ما جاء في تفسير (البلاء): فأصل البلاء في اللغة يدل على: الاختبار والامتحان⁽⁹⁴⁾. كما في قوله تعالى: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ﴾ {البقرة: 124}، قال الفراء (ت 207هـ): "أي اختبره"⁽⁹⁵⁾، وقال به ابن جرير الطبري (ت 310هـ)⁽⁹⁶⁾. وبنفس هذا المعنى جاء في قوله تعالى: ﴿وَنَبَلُوكُمْ بِالَشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً﴾ {الأنبياء: 35}، أي: من بلاءه يبلوه إذا اختبره وأصل هذا كله من الاختبار؛ لأن الاختبار يكون بالخير والشّر⁽⁹⁷⁾. وفُسر البلاء: بالنعمة، وهو المعنى المحتمل بمسوّغ السياق في قوله تعالى في البقرة: ﴿وَفِي ذَلِكُمْ بَلَاءٌ مِنْ رَبِّكُمْ عَظِيمٌ﴾ {البقرة: 49}، أراد نعمة عظيمة في خلاصكم، وهو قول ابن عباس (ت 68هـ)، ومجاهد (ت 104هـ) وبعض

(81) انظر: تفسير مقاتل (ص 103).

(82) انظر: مجاز القرآن، لأبي عبيدة (ص 53).

(83) انظر: بحر العلوم، للسمرقندي (1/458).

(84) انظر: الكشاف، للزمخشري (2/36).

(85) انظر: معاني القرآن للفراء (ص 320).

(86) انظر: جامع البيان، للطبري (10/16).

(87) انظر: نزعة العين النواظر في علم الوجوه والنظائر، لابن الجوزي (ص 440).

(88) انظر: تفسير القرآن العظيم، لابن كثير (3/194).

(89) انظر: تفسير مجاهد (ص 319).

(90) انظر: جامع البيان، للطبري (11/252).

(91) انظر: إعراب القرآن، للنحاس (2/3).

(92) انظر: معالم التنزيل، للبيهقي (2/108).

(93) انظر: مفاتيح الغيب، للفخر الرازي (12/479).

(94) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (1/292)، مختار الصحاح للرازي (ص 40)، لسان العرب، لابن منظور (14/84)، مادة: (ب ل و).

(95) معاني القرآن، للفراء (1/154).

(96) انظر: جامع البيان، للطبري (2/7).

(97) انظر: إعراب القرآن، للنحاس (3/293).

المفسرين⁽⁹⁸⁾، وهذا المعنى سَوَّغَ السياق السابق للبلاء في قوله تعالى: ﴿وَإِذْ نَجَّيْنَاكُمْ مِنْ آلِ فِرْعَوْنَ يَسُومُونَكُمْ سُوءَ الْعَذَابِ يُدَبِّحُونَ أَبْنَاءَكُمْ وَيَسْتَحْيُونَ نِسَاءَكُمْ وَفِي ذَلِكُمْ بَلَاءٌ مِنْ رَبِّكُمْ عَظِيمٌ﴾ {البقرة: 49}، إذ النجاة من سلطة فرعون التي تذيبهم شدة العذاب، والخلص من قتل الأبناء، وإبقاء البنات للخدمة من أعظم النعم التي توجب الشكر؛ ولهذا كان لهذه النعم المسرودة قبل لفظ (البلاء) تأثير من نقل اللفظ من معناه الأصلي إلى المعنى التابع، وفي كلا المعنيين يظل (البلاء) اختصاراً حتى وإن كان بمعنى: النعمة؛ لأن البلاء يحصل في الخير والشر، والابتلاء في النعمة يكون بذكر النعمة وتقديرها.

والدليل على تأثير السياق في نقل معنى البلاء إلى النعمة ما ذكره الرازي (ت606هـ) في تفسير هذه الآية حيث قال: "اعلم أنه تعالى لما قدم ذكر نعمه على بني إسرائيل إجمالاً بيّن بعد ذلك أقسام تلك النعم على سبيل التفصيل ليكون أبلغ في التذكير وأعظم في الحجة، فكأنه قال: اذكروا نعمتي، واذكروا إذ نجيناكم، واذكروا إذ فرقنا بكم البحر، وهي إنعامات، والمذكور في هذه الآية هو الإنعام الأول"⁽⁹⁹⁾.

وجاء البلاء بمعنى: النعمة وهو معنى محتمل بمسوغ السياق في قوله تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْبَلَاءُ الْمُبِينُ﴾ {الصافات: 106}، يعني: النعمة⁽¹⁰⁰⁾، وهذا المعنى ينسجم مع المنح والعطايا في السياق اللاحق لقوله تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْبَلَاءُ الْمُبِينُ﴾، حيث جاءت متسلسلة على هذا النحو بالترتيب ﴿وَقَدَيْنَاهُ بِذَبْحٍ عَظِيمٍ (107) وَتَرَكْنَا عَلَيْهِ فِي الْآخِرِينَ (108) سَلَامًا عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ (109) كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (110) إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُؤْمِنِينَ (111) وَبَشَرْنَاهُ بِإِسْحَاقَ نَبِيًّا مِنَ الصَّالِحِينَ﴾ {الصافات: 106-112}. وهذا النعم هي: الفداء بالذبح العظيم، والذكر الحسن في الآخريين، والسلام العاطر من الجليل، والثناء بالعبودية، والبشرى بالذرية الطيبة، وهذا السياق الدال على النعم سَوَّغَ نقل لفظ (البلاء) إلى النعمة، بدليل ما ذكره السمعاني (ت489هـ) أن النعمة هنا تتجلى "بصرف الذبح عنه وإنزال الفداء عليه"⁽¹⁰¹⁾، ويكون معنى الآية: إن هذا لهو النعمة البينة بأن خلصنا الذبيح من الذبح بدلالة عطف جملة ﴿وَقَدَيْنَاهُ بِذَبْحٍ عَظِيمٍ﴾ على الجملة السابقة في قوله تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْبَلَاءُ الْمُبِينُ﴾ وما بعدها من الجمل، ومعلوم أن العطف يفيد التشريك.

وبالنظر في عرض تفسير بعض الألفاظ بالمعاني المحتملة وفق مسوغ السياق يستنتج الباحث ما يأتي:

- يعد السياق من مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة، حيث يؤثر تتابع الكلام في موضوع محدد، مما يؤدي إلى انزياح اللفظ من معناه الأصلي إلى معنى محتمل وفقاً للقرائن.
- المعاني التابعة التي تفسر بالسياق تكون قريبة من الجذر الأصلي للكلمة، مثل "العدل" التي تعني المساواة، بينما معانيها المحتملة بالسياق تشمل الفدية والقيمة، وهما يعبران عن المساواة في سياق معين.
- يتأثر التفسير بالمعاني المحتملة وفق السياق ببعض الحروف أو بالسياق العام للجملة.

المبحث الخامس: مسوغ التضاد.

يُعدّ التضاد من مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة إذا تحقق شرط التضاد في اللفظ؛ بأن يكون له معنيان في اللغة، وهذا الشرط يجوز أن يُفسر اللفظ بأحد معنييه، والضدّ في اللغة: واحد الأضداد، وضدّ الشيء وضديده

⁽⁹⁸⁾ انظر: جامع البيان، للطبري (48/2)، معاني القرآن وإعرابه، للزجاج (132/1)، النكت والعيون، للماوردي (118/1)، نزهة الأعين النواظر، لابن الجوزي (ص191).

⁽⁹⁹⁾ مفاتيح الغيب، للفخر الرازي (504/3).

⁽¹⁰⁰⁾ تفسير مقاتل (398/2)، تفسير القرآن العزيز، لابن أبي زمنين (66/4).

⁽¹⁰¹⁾ تفسير السمعاني (409/4).

خلافه؛ وضدّه أيضاً مثله عنه وحده، والجمع أضداد⁽¹⁰²⁾. ويعرف في الاصطلاح: الألفاظ التي تأتي للمعنى وضدّه⁽¹⁰³⁾. وقد اعتنى علماء اللغة بهذه الظاهرة اللغوية؛ فألفوا فيها المؤلفات⁽¹⁰⁴⁾، وتناولها المفسرون بالقبول عند تفسير ألفاظ القرآن الكريم؛ مما جعلها تُعدّ من مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة شريطة ألا يُرَجَّح السياق القرآني أحد المعنيين على الآخر، وإنما يكون المعنى صالحاً لهذا وذلك، فوجود صفة الضدية في اللفظ تجعله يحتمل معنيين، وبالتالي فهذا يسوّغ تفسير اللفظ بأحد المعنيين، وكما يلي:

فمن هذه الألفاظ (الإسرار): ويدور الإسرار- في الأصل- حول معنى: الخفاء الذي لا يظهر للعيان، وهو مأخوذ من مادة الكلمة: سرر، والسرُّ: خلاف الإعلان، أي ما كتمت عن الناس، والسريرة: عمل السرّ من خير أو شر، وأسررت الشيء: أخفيته⁽¹⁰⁵⁾. ولما كان لفظ (الإسرار) من الأضداد فصفة الضدية قد سوّغت تفسيره بالمعنى الآخر الذي تحتمله صفة الضدية، فعند أبي عبيدة (ت210هـ) في قوله تعالى: ﴿وَأَسْرُوا النَّدَامَةَ لَمَّا رَأَوْا الْعَذَابَ وَقَضيَ بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ {يونس: 54}، يقول: "أي: أظهروها"⁽¹⁰⁶⁾، وذهب إلى هذا المعنى النحاس (ت338هـ) في إعراب القرآن⁽¹⁰⁷⁾، ووجه هذا المعنى عندهم أن كتمان الندامة إنما يحصل قبل الاحتراق بالنار، فإذا احترقوا تركوا هذا الإخفاء وأظهروه بدليل قوله تعالى: ﴿قَالُوا رَبَّنَا غَلَبَتْ عَلَيْنَا شِقْوَتُنَا وَكُنَّا قَوْمًا ضَالِّينَ﴾ {المؤمنون: 106}، ووجه آخر أن الإسرار بمعنى: الإظهار، وهي حينئذ من أسرار الوجه الظاهرة. بينما ذهب إلى تفسيره بمعناه الأصلي: "الإخفاء: عامة المفسرين⁽¹⁰⁸⁾، ووجه ذلك عندهم أنهم لما رأوا العذاب الشديد صاروا مهوتين متحيرين، فلم يطبقوا عنده بكاء ولا صراخا سوى إسرار الندم كالحال فيمن يذهب به؛ ليصلب فإنه يبقى مهوتا متحيراً لا ينطق بكلمة، أو أنهم أسروا الندامة من سفلتهم وأتباعهم حياء منهم وخوفا من توبيخهم، ومن المفسرين من ذهب إلى ذكر المعنيين⁽¹⁰⁹⁾. والشاهد من العرض السابق جواز تفسير لفظ (الإسرار) بمعناه المحتمل الآخر عند بعض المفسرين بمسوغ الضدية، وأن ذلك وجه جاز للبيان عند أهل التفسير.

ومن الأمثلة على ألفاظ الأضداد التي يجوز تفسيرها بالمعاني المحتملة وفق مسوغ الضدية لفظ (الوراء): فالوراء في اللغة: مشتق من توارى، قال الجوهري (ت393هـ): "وواريت الشيء أي أخفيته. وتوارى هو، أي: استتر، ووراء بمعنى: خلف، وقد يكون بمعنى: قدام"⁽¹¹⁰⁾. وبهذا فالوراء: يقع لما بين يديك وما خلفك، وقد جاء لفظ الوراء مضافاً إلى الضمير في قوله تعالى: ﴿أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدْتُ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا﴾ {الكهف: 79}، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ هَؤُلَاءِ يُجِبُونَ الْعَاجِلَةَ وَيَذْرُونَ وَرَاءَهُمْ يَوْمًا ثَقِيلًا﴾ {الإنسان: 27}، ولما كان لفظ (الوراء) من الأضداد فصفة الضدية قد سوّغت تفسيره بالمعنى الآخر المحتمل لها والذي هو بمعنى: (أمامه) عند

⁽¹⁰²⁾ انظر: الصحاح، للجوهري (500/2)، لسان العرب، لابن منظور (263/3)، مادة: (ض د).

⁽¹⁰³⁾ انظر: الأضداد، لابن الأنباري (6 / 1). والأضداد، لأبي حاتم السجستاني، تحقيق: د. محمد عودة أبو جري (ص 79).

⁽¹⁰⁴⁾ من العلماء الذين ألفوا في الأضداد: قَطْرِبُ (ت:206هـ)، وأبو عبيدة (ت:210هـ)، والتَّوَزِيُّ (ت:233هـ)، وابن السِّكِّيتِ (ت:244هـ)، وأبو حاتم (ت:255هـ)، وابن الأنباري (ت:328هـ)، وغيرهم.

⁽¹⁰⁵⁾ انظر: تهذيب اللغة، للأزهري (201/12)، مقاييس اللغة، لابن فارس (67/3)، مادة: (س ر).

⁽¹⁰⁶⁾ انظر كلام أبي عبيدة في: كتاب الأضداد، لأبي حاتم السجستاني (ص 115)، تهذيب اللغة، للأزهري (201 / 12) مادة: (سر)، معالم التنزيل، للبغوي (423 / 2).

لسان العرب، لابن منظور (1989 / 4) مادة: (سرر)، ولم يفسر أبو عبيدة هذه الآية في كتابه مجاز القرآن.

⁽¹⁰⁷⁾ انظر: إعراب القرآن، للنحاس (239/3).

⁽¹⁰⁸⁾ منهم: الطبري في جامع البيان (103/15) وأبو الليث السمرقندي في بحر العلوم (121/2) والواحي في التفسير البسيط (224/11) وابن عطية في المحرر الوجيز (421/4).

⁽¹⁰⁹⁾ منهم: البغوي في معالم التنزيل (423/2)، والزمخشري في الكشاف (253/2)، وابن الجوزي في زاد المسير (335/2)، والفخر الرازي في مفاتيح الغيب (265/17).

⁽¹¹⁰⁾ الصحاح، للجوهري (2523/6)، مادة: (و ر ي).

مقاتل (ت150هـ)⁽¹¹¹⁾، والأخفش (ت215هـ)⁽¹¹²⁾، والطبري (ت310هـ)⁽¹¹³⁾، والسمرقندي (ت370هـ)⁽¹¹⁴⁾، وحذا حذوهم جمهور المفسرين، وفسّر الزجاج (ت311هـ) (وراءه) بمعناه الأصلي في وضع اللغة فقال: "وراءهم: خلفهم، هذا أجود الوجيهن"⁽¹¹⁵⁾، ولم ينكر على المفسرين الذين فسروه بالمعنى التابع الذي يحتمل ضدية اللفظ؛ لأن الوجيهن وردا في العربية وهذا شأن الألفاظ التي تحتمل صفة الضدية. وذهب إليه ابن عاشور حيث فسّر الورا بقوله: "وراء اسم الجهة التي خلف ظهر من أضيف إليه ذلك الاسم، وهو ضد أمام وقدام"⁽¹¹⁶⁾. ويرى آخرون جواز تفسير (الوراء) بالمعنيين⁽¹¹⁷⁾. ومن ألفاظ الأضداد التي يجوز تفسيرها بالمعنى المحتمل وفق مسوّغ التضاد لفظ (الشراء): فالشراء في اللغة: يدل على تعارض من الاثنين في أمرين أحدا وإعطاء مماثلة... يقال: شريت الشيء واشتريته، إذا أخذته من صاحبه بثمنه، وربما قالوا: شريت: إذا بعث⁽¹¹⁸⁾. وقال الجوهري (ت393هـ): "الشراء يمد ويقصر، يقال منه: شريت الشيء أشريه شراء، إذا بعته وإذا اشتريته أيضا"⁽¹¹⁹⁾، وبهذا فالشراء من الأضداد⁽¹²⁰⁾، فعندما تقول شريت الشيء، فمعناه: اشتريته وبعته. وقد جاء لفظ الشراء في قوله تعالى: ﴿وَلَيْسَ مَا شَرَوْا بِهِ أَنْفُسَهُمْ لَوْ كَانُوا يَعْلَمُونَ﴾ {البقرة: 102}، وقوله تعالى: ﴿وَشَرُّهُ يَثْمَنٍ يَثْمَنٍ بِخَسٍ دَرَاهِمٍ مَعْدُودَةٍ وَكَانُوا فِيهِ مِنَ الزَّاهِدِينَ﴾ {يوسف: 20}، ولما كان لفظ (الشراء) من الأضداد فمعناه الأصلي: أخذ سلعة مقابل عوض يدفع لصاحب السلعة من المشتري، أما البيع فهو على العكس تماماً، فإذا كان الشراء أخذ السلعة، فالبيع: إعطاء السلعة وتسليمها للغير مقابل عوض يأخذه البائع، وقد سوّغ تفسيره بمعنى البيع صفة الضدية، وهو المعنى الآخر المحتمل وفسّره جمهور المفسرين في الآيتين السابقتين بمعنى البيع الذي هو إعطاء الشيء لآخر مقابل عوض، ومنهم: ابن جرير الطبري (ت310هـ)⁽¹²¹⁾، وابن أبي حاتم (ت327هـ)⁽¹²²⁾، والسمرقندي (ت370هـ)⁽¹²³⁾، والزمخشري (ت538هـ)⁽¹²⁴⁾، والبيضاوي (ت685هـ)⁽¹²⁵⁾، وأبو حيان الأندلسي (ت745هـ)⁽¹²⁶⁾. ويمكننا- من تحليل الأمثلة السابقة- استنتاج أن صفة التضاد في اللفظ من مسوغات بيانه بالمعنى الآخر المحتمل عند المفسرين، وأن هذه الصفة وجه جاز في اللغة؛ لأن اللفظ ورد بالمعنيين، كما تتيح صفة الضدية في اللفظ الخيار في تفسير اللفظ بأحد المعنيين، وأخيراً فالتضاد في اللفظ يعطي اللفظ معنيين فقط.

(111) انظر: تفسير مقاتل (598/2).

(112) انظر: معاني القرآن، للأخفش (406/2).

(113) انظر: جامع البيان، للطبري (83/18).

(114) انظر: معاني القرآن، للأخفش (406/2).

(115) انظر: بحر العلوم، للسمرقندي (357/2).

(116) التحرير والتنوير، لابن عاشور (11/16).

(117) انظر: إعراب القرآن، للنحاس (96/5)، غرائب التفسير، لمحمود بن حمزة لكرماني (674/1) النكت والعيون، للماوردي (332/3).

(118) انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (266/3)، مادة: (ش ر ي).

(119) الصحاح، للجوهري (2391/6)، مادة: (ش ر ي).

(120) انظر: الأضداد، لابن الأثير (ص59-60).

(121) انظر: جامع البيان، للطبري (455/2).

(122) انظر: تفسير ابن أبي حاتم (195/1).

(123) انظر: بحر العلوم، للسمرقندي (80/1).

(124) انظر: الكشاف، للزمخشري (173/1).

(125) انظر: أنوار التنزيل، للبيضاوي (117/1).

(126) انظر: البحر المحيط، لأبي حيان الأندلسي (535/1).

المبحث السادس: مُسَوِّغُ التَّنَوُّعِ.

يُعدُّ التعبير بالتنوع من مسوّغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين؛ والتنوّع في اللغة كما قال صاحب اللسان: " التنوع، والأنواع جماعة، وهو كل ضرب من الشيء وكل صنف من الثياب والثمار وغير ذلك حتى الكلام وقد تنوّع الشيء أنواعاً " (127). واختلاف التعبير بالتنوع عند المفسرين يعني به: تعدد الأقوال التفسيرية الواردة في معنى اللفظ المفسّر شريطة احتمالها لها (128). ومن صور التنوّع التي يجوز فيها تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة الآتي:

أ. تنوّع تفسير اللفظ بالتعبير بالأسماء والصفات: ويعني: أن يعبر كل واحد من المفسرين عن المعنى المراد للفظ بعبارة غير عبارة صاحبة تدل على معنى في المسمى أو صفة غير المعنى الآخر مع اتحاد المسمى (129)، وقد مثل له بتفسير (الصراط المستقيم) عند المفسرين في قوله تعالى: ﴿هُدَيْنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ﴾ {الفاتحة: 6}، إذ المعنى الأصلي للصراط المستقيم لغة يدل: على الطريق الواضح الذي لا اعوجاج فيه (130). وفسر معناه بمسوّغ التنوّع عند المفسرين وفق التعبير بالأسماء والصفات بالآتي: فقال بعضهم (الصراط المستقيم): اتباع القرآن (131)، وقال بعضهم: هو الإسلام (132)، وقال آخر: هو النبي -ﷺ- وصاحبه من بعده (133)، وقيل هو: السنة والجماعة (134)، وبعضهم قال: هو طريق العبودية (135)، فهؤلاء أشاروا إلى ذات واحدة، لكن فسرها كل منهم باسم من أسماءها، أو بصفة من صفاتها، وهي معان محتملة جائزة لتفسير (الصراط المستقيم) في عرف المفسرين (136).

ب. تنوّع تفسير اللفظ بالتعبير بالمثل الذي يدل على أنواع المسمى وأقسامه. ويمثل له بتفسير قوله تعالى: ﴿ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ بإِذْنِ اللَّهِ ذَلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ﴾ {فاطر: 32}، قال بعضهم الظالم: لنفسه هو المضيع للواجبات والمنتك للحرمات، والمقتصد: يتناول فاعل الواجبات، وتارك المحرمات، والسابق: يدخل فيه من سبق، فتقرب بالحسنات والواجبات (137). ويمثل بعض المفسرين لكل صنف مما سبق بما ورد في سورة الواقعة، فالظالم لنفسه: أصحاب المشئمة، والمقتصد: أصحاب اليمين، والسابق بالخيرات: هم المقربون، وقيل: الظالم لنفسه: الكافر، والمقتصد: المنافق، والسابق بالخيرات: المؤمنون (138). وفسرها بعضهم بالتمثيل لبعض الأعمال، فالظالم لنفسه الذي يصلي بعد انتهاء وقت الصلاة، والمقتصد: الذي يصلي أثناء الوقت، والسابق: الذي يصلي بداية الوقت، أو بمن ذكرهم الله في آخر سورة

(127) لسان العرب، لابن منظور (364/8) (مادة: ن و ع).

(128) اختلاف التنوع في التفسير أنواعه وآثاره، من المعين (ص 26).

(129) المصدر السابق (ص 26).

(130) انظر: تهذيب اللغة، للأزهري (232/12)، مختار الصحاح، للرازي (ص325)، لسان العرب، لابن منظور (340/7)، مادة: (ص ر ط).

(131) انظر: تأويلات أهل السنة، لأبي منصور الماتريدي (367/1)، وهو قول ابن عباس -رضي الله عنه-

(132) انظر: تفسير مقاتل (36/1)، وهو قول ابن مسعود -رضي الله عنه، وجماعة من الصحابة.

(133) انظر: تفسير ابن أبي حاتم (30/1)، وهو قول أبو العالية.

(134) انظر: الكشف والبيان، للثعلبي (121/1)، وهو قول سهل بن عبد الله التستري.

(135) انظر: تفسير القرآن العظيم، لابن كثير (138/1)، وهو قول محمد بن الحنفية -رضي الله عنه-

(136) مقدمة في أصول التفسير، لابن تيمية (ص14).

(137) انظر: جامع البيان، للطبري (471/20).

(138) انظر: الدر المنثور، للسيوطي (26/7 - 27).

البقرة، فإنه ذكر المحسن بالصدقة، والظالم بأكل الربا، والعاذل بالبيع⁽¹³⁹⁾. ويرى الباحث أن تنوع التعبير بالمثال في تفسير اللفظ له أثر بجواز احتمال اللفظ للمعاني التي ذكرها المفسرون.

ج. تنوع تفسير اللفظ بالتعبير بالمعاني المتقاربة: كأن يكون اللفظ له عدة معاني متقاربة، فيفسره كل واحد من المفسرين بإحدى معانيه، نحو ما جاء في بيان قوله تعالى: ﴿أَنْ تُبْسَلَ نَفْسٌ بِمَا كَسَبَتْ﴾ {الأنعام: 70}، فقد فسّر مقاتل تبسل بمعنى: تحبس⁽¹⁴⁰⁾، بينما فسّرها الطبري بمعنى: تترهن⁽¹⁴¹⁾، وتابعه الزجاج⁽¹⁴²⁾. ومثله تفسير لفظ (لغوب) في قوله تعالى: ﴿وَمَا مَسَّنَا مِنْ لُغُوبٍ﴾ {ق: 38}، قال ابن عباس ومجاهد معناه: نصب، وفسّره ابن زيد: عناء، وقال سفيان: سامة⁽¹⁴³⁾. وكلها معانٍ متقاربة تحتل بيان اللفظ في عرف المفسرين.

ويستنتج الباحث من أمثلة مسوغات حمل تفسير اللفظ على المعاني المحتملة بناء على صور التنوع أنها تتمحور بالمثال أو بأحد الأسماء والصفات إن كان للفظ أكثر من اسم وصفة، أو بالمعنى المقارب، كما تؤثر دلالة اللفظ في تفسيره بالمعاني المحتملة، كأثر التقارب بين معاني اللفظ في جواز حمله على إحداها، ويبقى التنبيه أن تفسير اللفظ بالمعاني وفق صور التنوع الثلاث؛ هي من الاختلاف الجائز بين المفسرين.

المبحث السابع: مسوغ الاشتراك اللغوي في معاني اللفظ.

والاشتراك في اللغة: هو أن يكون الشيء بين اثنين لا ينفرد به أحدهما، يقال: شاركت فلاناً في الشيء، إذا صرت شريكه، وأشركت فلاناً، إذا جعلته شريكاً لك⁽¹⁴⁴⁾. وينطبق هذا المعنى في اللفظ المشترك إذ يكون له معنيان لا ينفرد به أحدهما بحكم وضع العرب. وفي الاصطلاح: وهو اللفظ الدال على أكثر من معنى في لغة العرب⁽¹⁴⁵⁾. أو هو: ما اتحد لفظه، واختلف معناه، كلفظ (العين): تطلق على العين الباصرة، والجاسوس، وعين الماء، واشتراك المعاني في اللفظ الواحد من مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة، فقد يحتمل اللفظ المفسّر أمرين أو أكثر فيعبر كل واحد من المفسرين بعبارة غير عبارة الآخر؛ لأن اللفظ قد يكون مشتركاً في اللغة ويحتمل المعنيين. فمن أمثلة مسوغ اشتراك المعاني في اللفظ ما ذكره المفسرون في بيان لفظ (قسورة) الوارد في قوله تعالى: ﴿فَرَّتْ مِنْ قَسْوَرَةٍ﴾ {المدثر: 51}، فقد فسّرها ابن عباس: بالرامي، وقال أبو هريرة (قسورة): الأسد، وروى عطاء عن ابن عباس أن أنها: النبل⁽¹⁴⁶⁾، وكلها معانٍ تحتل بيان اللفظ في وضع اللغة؛ لكونه مشتركاً لفظياً.

ومن أمثلة جواز تفسير اللفظ بأكثر من معنى وفق مسوغ الاشتراك ما ذكره المفسرون في تفسير لفظ (عسعس) في قوله تعالى: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا عَسْعَسَ﴾ {التكوير: 17}، فقد فسّر ابن جبیر، وقتادة (عسعس) بمعنى: إقبال الليل، وفسّره ابن عباس وابن زيد بمعنى: أدبر وولى⁽¹⁴⁷⁾. ومسوغ الاشتراك هنا يجوز فيه حمل تفسير اللفظ على المعنيين، ويكونان بمثابة

⁽¹³⁹⁾ مقدمة في أصول التفسير، لابن تيمية (ص33).

⁽¹⁴⁰⁾ انظر: جامع البيان، للطبري (443/11).

⁽¹⁴¹⁾ انظر: جامع البيان، للطبري (446/11).

⁽¹⁴²⁾ انظر: معاني القرآن وإعرابه، للزجاج (261/2).

⁽¹⁴³⁾ انظر: تنوع الأقوال في تفسير لفظ (لغوب) في جامع البيان، للطبري (376/22).

⁽¹⁴⁴⁾ انظر: مقاييس اللغة، لابن فارس (265/3)، مادة: (ش ر ك).

⁽¹⁴⁵⁾ انظر: فصول في أصول التفسير، لمساعد الطيار (ص88).

⁽¹⁴⁶⁾ انظر: النكت والعيون، للماوردي (149/6).

⁽¹⁴⁷⁾ انظر: النكت والعيون، للماوردي (217/6)، وزاد المسير، لابن الجوزي (408/4).

التفسيرين، وقد يجوز الجمع بين المعنيين إن أمكن. وقد يدخل مسوِّغ الاشتراك بعض الألفاظ ولا يلزم الجمع بين المعاني، بل يلزم من القول بأحدهما نفي الآخر نحو لفظة (قرء) في قوله تعالى: ﴿وَالْمُطَلَّقَاتُ يَتَرَبَّصْنَ بِأَنْفُسِهِنَّ ثَلَاثَةَ قُرُوءٍ﴾ (البقرة: 228)، فقد فسره بمعنى: الطهر، زيد بن ثابت، وابن عمر، وعائشة، والزهري، وفسره بمعنى: الحيض، ابن عمر، وعلي، وابن مسعود، وأبي موسى، وعبادة بن الصامت، وأبي الدرداء، وعكرمة، والضحاك، والسدي⁽¹⁴⁸⁾. وفي هذا المثال يمتنع حمل الآية على المعنيين معاً؛ لأن القول بأحدهما يستلزم نفي الآخر، فعلى المرأة أن تترىص؛ ثلاثة أطهار، أو ثلاث حيض.

ومن عرض الأمثلة السابقة تحت مسوِّغ الاشتراك يمكننا استنتاج الآتي:

1. يتيح الاشتراك اللغوي في معاني اللفظ الخيار للمفسر في انتقاء المعنى المحتمل المناسب؛ لتفسير اللفظ.
2. الاشتراك اللغوي يسوِّغ تفسير اللفظ بأحد المعاني المحتملة، وأحياناً يجيز الجمع بين المعنيين إن أمكن الجمع.
3. تفسير اللفظ بالمعاني المحتملة وفق مسوِّغ الاشتراك اللغوي سببه وضع العرب أكثر من معنى للفظ.

الخاتمة.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، فبعد التطواف في ثنايا هذا البحث، توصلت إلى النتائج الآتية:

1. تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة ليس عبثاً، بل يسير وفق سبعة مسوِّغات أدت إلى جواز التفسير، وهي: {عرف القرآن، البيان النبوي، التضمن، السياق، التضاد، اختلاف التنوع، الاشتراك اللغوي}.
2. تنوع مسوِّغات التفسير بالمعاني المحتملة، فمنها ما هو توقيفي كالبيان النبوي وعرف القرآن، ومنها ما هو عرفي حسب وضع اللغة العربية مثل الاشتراك اللغوي والتضاد، ومنها ما هو دلالي استناداً إلى السياق.
3. تلعب العوامل اللفظية دوراً في نقل اللفظ من المعنى الأصلي إلى المعنى المحتمل التابع.
4. التضمن يسمح بتفسير اللفظ بالمعنى التابع الذي ينبو عن المعنى الأصلي نتيجة تدخل عوامل لفظية أو دخول المعنى التابع في مرادفات المعنى الأصلي.
5. يعتبر السياق من مسوِّغات نقل معاني الألفاظ من دلالتها الأصلية إلى المعاني المحتملة، حيث يؤثر السياق العام على اللفظ فيجيز انزياحه إلى معنى محتمل يتناسب مع السياق.
6. هناك ثلاث صور للتنوُّع تجيز التفسير بالمعنى المحتمل: التفسير بالمثل، التفسير بالاسم والصفة، والتفسير بالمعنى المقارب، وهذه صور من الاختلاف الجائز بين المفسرين.
7. الاشتراك اللغوي يمنح المفسر الخيار في اختيار المعنى المحتمل المناسب لتفسير اللفظ.
8. المسوِّغات تتيح اتساع المعنى اللغوي، مما يزيد من تعدد استخدامات اللفظة في نصوص وسياقات مختلفة.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على محتوى البحث ونتائجه، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. ضرورة توثيق العرف القرآني والبيان النبوي عند تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة.
2. توسيع البحث في أثر السياق والتضاد على تفسير الألفاظ في النصوص الدينية.

⁽¹⁴⁸⁾ انظر: جامع البيان، للطبري (4/500-504).

3. دراسة دور التضمين واختلاف التنوع في تحديد معاني الألفاظ في القرآن الكريم.
4. تعزيز البحث في الاشتراك اللغوي وأثره في تفسير المعاني المتعددة للألفاظ.
5. ضرورة استمرارية البحث في المسوّغات التفسيرية لتوسيع آفاق الفهم اللغوي للنصوص الدينية.
6. دراسة أثر الظواهر اللغوية في التفسير كالترادف والاشتقاق وتنازع الدلالة اللغوية، فهي موضوعات قيّمة تحوي كثيراً من الفوائد والفرائد.
7. توجيه الباحثين إلى دراسة معالم المنهج اللغوي عند أئمة التفسير المحققين؛ فهو باب مهم من أبواب أصول التفسير، ولا يزال بحاجة إلى إعطائه مزيداً من البحث والدراسة.
8. يوصي الباحث بدراسة توجيه أقوال المفسرين وفق قواعد التفسير والترجيح.

المصادر والمراجع

1. ابن أبي حاتم، عبد الرحمن بن محمد. (ت. 327هـ). تفسير القرآن العظيم. (تحقيق: أسعد الطيب). مكتبة نزار مصطفى.
2. ابن أبي زمنين، محمد بن عبد الله. (ت. 399هـ). تفسير القرآن العزيز (تحقيق: حسين بن عكاشة- محمد الكنز). الفاروق الحديثة.
3. ابن الجوزي، عبد الرحمن بن علي. (ت. 597هـ). زاد المسير في علم التفسير. تحقيق: عبد الرزاق المهدي. دار الكتاب العربي، 1422هـ.
4. ابن الجوزي، عبد الرحمن بن علي. (ت. 597هـ). نزهة الأعين النواظر في علم الوجوه والنظائر. تحقيق: محمد عبد الكريم كاظم الراضي. مؤسسة الرسالة- بيروت، ط1، 1404هـ- 1984م.
5. ابن تيمية، أحمد بن عبد الحلیم. (ت. 728هـ). مقدمة في أصول التفسير. دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، الطبعة: 1490هـ/ 1980م.
6. ابن جني، أبو الفتح عثمان بن جني الموصلي. (ت. 392هـ). المحتسب في تعيين وجوه شواذ القراءات والإيضاح عنها. وزارة الأوقاف- المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، 1420هـ- 1999م.
7. ابن عاشور، محمد الطاهر. (1984). التحرير والتنوير. الدار التونسية للنشر.
8. ابن عطية، أبو محمد عبد الحق بن غالب. (ت. 542هـ). المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. تحقيق: عبد السلام عبد الشافي. دار الكتب العلمية- بيروت، ط1، 1422هـ.
9. ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر. (ت. 751هـ). بدائع الفوائد. دار الكتاب العربي.
10. ابن كثير، إسماعيل بن عمر. (ت. 774هـ). تفسير القرآن العظيم (تحقيق: سامي بن محمد سلامة). دار طيبة.
11. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل. (ت. 711هـ). لسان العرب. دار صادر- بيروت، ط3، 1414هـ.
12. ابن هشام، عبد الله بن يوسف. (ت. 761هـ). أوضح المسالك إلى ألفية ابن مالك (تحقيق: يوسف البقاعي). دار الفكر للطباعة والنشر.
13. أبو السعود العمادي، محمد بن محمد. (ت. 982هـ). إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم. دار إحياء التراث العربي.
14. أبو عبيدة، معمر بن المثنى التبيسي. (ت. 209هـ). مجاز القرآن. تحقيق: محمد فواد سزگين. مكتبة الخانجي- القاهرة، طبعة 1381هـ.
15. أبو عمرو، عبد المنان، ورزافور، حبيب الرحمن. (2023). استكشاف التفسير التحليلي للقرآن الكريم. مجلة البحوث المتكاملة في الفنون والعلوم الإنسانية، 3(3)، 39-48. <https://doi.org/10.55544/ijrah.3.3.8>
16. الأزهرى، محمد بن أحمد بن. (ت. 370هـ). تهذيب اللغة. تحقيق: محمد عوض مرعب. دار إحياء التراث العربي- بيروت، ط1، 2001م.
17. آل زاهب، سميرة عبد الرحمن. (2024). غريب القرآن في تفسير عمدة الحفاظ للسمين الحلبي (756هـ): دراسة تحليلية. مجلة كلية الإمام الصادق للدراسات الإسلامية، 21، 246. <https://doi.org/10.51930/jcois.21.2024.77.0246>
18. أمبونغ، عبد الحنيس، وحنفي، محمد شكري. (2017). طرق تطبيق تفسير القرآن الكريم في البحوث المتعلقة بالإسلام. المجلة الدولية للأبحاث الأكاديمية في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، 7(2)، 521-530. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i2/2661>
19. الأنباري، أبو بكر محمد بن القاسم. (ت. 328هـ). الأضداد (تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم). المكتبة العصرية.
20. الأندلسي، محمد بن يوسف. (ت. 745هـ). البحر المحيط في التفسير (تحقيق: صدقي محمد جميل). دار الفكر.

21. البخاري، محمد بن إسماعيل. (ت. 256هـ). صحيح البخاري. تحقيق: محمد زهير. دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي)، ط1، 1422هـ.
22. البغوي، الحسين بن مسعود الفراء. (ت. 510هـ). معالم التنزيل. تح: عبد الرزاق المهدي. دار إحياء التراث العربي- بيروت، ط1، 1420هـ.
23. البلخي، مقاتل بن سليمان. (ت. 150هـ). تفسير مقاتل. تحقيق: عبد الله محمود شحاته. دار إحياء التراث- بيروت، ط1- 1423هـ.
24. بن دريد الأزدي، محمد بن الحسن. (ت. 321هـ). جمهرة اللغة. تحقيق: رمزي منير البعلبكي. دار العلم للملايين- بيروت، ط1، 1987م.
25. البيضاوي، عبد الله بن عمر. (ت. 685هـ). أنوار التنزيل وأسرار التأويل. (تح: محمد عبد الرحمن المرعشلي). دار إحياء التراث العربي.
26. الهانوي، محمد بن علي. (ت. بعد 1158هـ). كشف اصطلاحات الفنون والعلوم. تح: علي دحروج. مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1996م.
27. الثعلبي، أحمد بن محمد. (ت. 427هـ). الكشف والبيان عن تفسير القرآن. تحقيق: الإمام أبي محمد بن عاشور. دار إحياء التراث العربي، بيروت- لبنان، ط1، 1422هـ- 2002م.
28. الجرجاني، علي بن محمد. (1983). كتاب التعريفات. تحقيق: جماعة من العلماء. دار الكتب العلمية- بيروت، لبنان، ط1، 1403هـ.
29. الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد. (ت. 393هـ). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية. تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار. دار العلم للملايين- بيروت، الطبعة الرابعة، 1407هـ- 1987م.
30. الحلبي، أحمد بن يوسف (السمين). (ت. 756هـ). الدر المصون في علوم الكتاب المكنون. تح: أحمد الخراط. دار القلم، دمشق.
31. خلف علي، أمال. (2024). الأنساق التفسيرية في الخطابات القرآنية. مجلة كلية العلوم الإسلامية، 78. <https://doi.org/10.51930/jcois.21.2024.78.0067>
32. الرازي، أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن. (ت. 606هـ). مفاتيح الغيب. دار إحياء التراث العربي- بيروت، ط3، 1420هـ.
33. الرازي، محمد بن أبي بكر. (ت. 1420هـ). مختار الصحاح. تحقيق: يوسف الشيخ محمد. المكتبة العصرية- بيروت، ط4، 1420هـ.
34. الزبيدي، محمد بن محمد. (ت. 1205هـ). تاج العروس من جواهر القاموس. دار الهداية.
35. الزجاج، إبراهيم بن السري. (ت. 311هـ). معاني القرآن وإعرابه. تحقيق: عبد الجليل عبده شليبي. عالم الكتب- بيروت، ط1، 1408هـ.
36. الرمخشري، محمود بن عمر. (ت. 538هـ). الكشف عن حقائق غوامض التنزيل. دار الكتاب العربي- بيروت، ط3، 1407هـ.
37. السجستاني، أبو حاتم سهل. (ت. 255هـ). الأضداد. تحقيق: محمد عبد القادر أحمد. مكتبة النهضة المصرية.
38. السعدي، عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله. (ت. 1376هـ). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان. تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحق. مؤسسة الرسالة، ط1، 142هـ- 2000م.
39. السمرقندي، نصر بن محمد. (ت. 373هـ). بحر العلوم. غير منشور.
40. السيوطي، جلال الدين. الدر المنثور. دار الفكر- بيروت.
41. شتيوي، فاطمة أحمد السيد. (2020). تعدد الأصل الاشتقافي وأثره في تعدد الدلالة: دراسة نظرية تطبيقية في القرآن الكريم. حولية كلية اللغة العربية بالمنوفية، ع35، 1553- 1724. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1117691>
42. شرف الدين، جعفر. الموسوعة القرآنية، خصائص السور. تحقيق: عبد العزيز التويجري. دار التقريب بين المذاهب الإسلامية- بيروت، ط1، 1420هـ.
43. الشعرات، محمد حميدي، والمحاسنة، فايز عيسى. (2018). اختلاف المفسرين في اشتقاق ألفاظ القرآن الكريم وأثره في توجيه المعنى: سورة البقرة أنموذجا (دكتوراه منشورة). جامعة مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/974836>
44. الشوكاني، محمد بن علي. (ت. 1250هـ). فتح القدير. دار ابن كثير، دار الكلم الطيب- دمشق، بيروت، ط1، 1414هـ.
45. الصنعاني، عبد الرزاق بن همام. (ت. 211هـ). تفسير عبد الرزاق (تحقيق: محمود محمد عبده). دار الكتب العلمية.
46. الطبري، محمد بن جرير. (ت. 310هـ). جامع البيان في تأويل القرآن. تح: أحمد محمد شاكر. مؤسسة الرسالة، ط1، 1420هـ- 2000م.
47. الطيار، مساعد بن سليمان بن ناصر. فصول في أصول التفسير. دار ابن الجوزي، الطبعة الثانية، 1423هـ.
48. عارف، محمود. (2020). مفهوم التربية القرآنية عند علي عبد الحليم محمود: تحليل نقدي لنموذج التفسير الأصولي. بيزتانكا، 28(4)، 3391-3406.
49. العسكري، أبو هلال الحسن بن عبد الله. (395هـ). الفروق اللغوية. تح: محمد إبراهيم سليم. دار العلم والثقافة للنشر، القاهرة.

50. الفراء، أبو زكريا يحيى بن زياد. (ت. 207هـ). معاني القرآن. تح: أحمد يوسف النجاتي وآخرون. دار المصرية للتأليف والترجمة، ط1.
51. الفراهيدي، أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد. (ت. 170هـ). كتاب العين. تحقيق: مهدي المخزومي، إبراهيم السامرائي. دار ومكتبة الهلال.
52. الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب. (ت. 817هـ). القاموس المحيط. مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان، ط8، 1426هـ-2005م.
53. قاسم، عبد الحكيم، وطلحي، ردة الله. (1428هـ). دلالة السياق القرآني وأثرها في التفسير دراسة نظرية تطبيقية من خلال تفسير ابن جرير الطبري. رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
54. القزويني، أحمد بن فارس بن زكرياء. (ت. 395هـ). معجم مقاييس اللغة. تحقيق: عبد السلام محمد هارون. دار الفكر، 1979م.
55. قطرب، محمد بن المستنير. (ت. غير معروف). الأضداد (تحقيق: حنا حداد). دار العلوم للطباعة والنشر.
56. القيسي القيرواني، مكي بن أبي طالب حَمَوْش. (ت. 437هـ). الهداية إلى بلوغ النهاية في علم معاني القرآن وتفسيره، وأحكامه، وجمل من فنون علومه. تحقيق: مجموعة بحوث الكتاب والسنة. كلية الشريعة والدراسات الإسلامية- جامعة الشارقة، ط1، 1429هـ.
57. الكرمانى، محمود بن حمزة. غرائب التفسير وعجائب التأويل. تحقيق: د/ شمران العجلي. دار القبلة، جدة، ط1، 1408هـ.
58. الكفوي، أيوب بن موسى الحسيني القريني. (ت. 1094هـ). الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية. تحقيق: عدنان درويش، محمد المصري. مؤسسة الرسالة- بيروت.
59. الماتريدي، محمد بن محمد. (ت. 333هـ). تأويلات أهل السنة (تحقيق: مجدي باسلو). دار الكتب العلمية.
60. الماوردي، علي بن محمد. (ت. 450هـ). النكت والعيون. تحقيق: السيد ابن عبد المقصود. دار الكتب العلمية- بيروت/لبنان.
61. المجاشعي، أبو الحسن. (ت. 215هـ). معاني القرآن للأخفش. تحقيق: هدى محمود قراة. مكتبة الخانجي، القاهرة، ط1، 1990م.
62. مجاهد، أبو الحجاج مجاهد بن جبر. (ت. 104هـ). تفسير مجاهد (تحقيق: محمد عبد السلام). دار الفكر الإسلامي الحديثة.
63. المراغي، أحمد بن مصطفى. (ت. 1371هـ). تفسير المراغي. شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، ط1، 1365هـ.
64. المعينر، متى أحمد. (1429هـ). اختلاف التنوع في التفسير أنواعه وأثاره. ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
65. المناوي، عبد الرؤوف. (ت. 1031هـ). التوقيف على مهمات التعاريف. عالم الكتب 38 عبد الخالق ثروت- القاهرة، ط1، 1410هـ.
66. النحاس، أحمد بن محمد. (ت. 338هـ). إعراب القرآن. منشورات محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية.
67. النيسابوري، مسلم بن الحجاج القشيري. (ت. 261هـ). صحيح مسلم. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. دار إحياء التراث العربي بيروت.
68. الواحدي، علي بن أحمد. (ت. 468هـ). التفسير البسيط (تحقيق: مجموعة باحثين). عمادة البحث العلمي، جامعة محمد بن سعود.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Aboamro, A., & Rizapoor, H. (2023). Unveiling the divine text: Exploring the analytical interpretation of the Holy Quran. Integrated, *Journal for Research in Arts and Humanities*, 3(3), 39–48. <https://doi.org/10.55544/ijrah.3.3.8>
2. Al-Zaheb, S. A. (2024). Gharib Al-Quran in Al-Samin Al-Halabi's "Umdat Al-Huffaz" (756 AH): An analytical study. *Journal of College of Imam Al-Sadiq for Islamic Studies*, 21, 246. <https://doi.org/10.51930/jcois.21.2024.77.0246>
3. Arif, M. (2020). The concept of Ali Abdul Halim Mahmud's Qur'anic education: A critical analysis of fundamentalist exegesis paradigm. *PERTANIKA*, 28(4), 3391–3406. <https://doi.org/10.47836/pjssh.28.4.49>
4. Embong, A. H., & Hanapi, M. S. (2017). The application methods of the Holy Quran's interpretations in Islamic-related research. International, *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 521–530. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i2/2661>
5. Khalaf Ali, A. (2024). The interpretive patterns in Qur'anic discourses. *Journal of College of Islamic Sciences*, 78. <https://doi.org/10.51930/jcois.21.2024.78.0067>

أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة⁽¹⁾ The Impact of Total Quality Management on Enhancing Competitive Advantage in Some Emerging Saudi Universities⁽²⁾

Co Prof. Yousif Monaha Alameen

Associate Professor of Management and Economics || Department of
Administrative Sciences || College of Applied Sciences || Najran University

E-mail: Monaha71@yahoo.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-4405-5165> || Tel: 00966508305255

Dr. Mohamed Salah-Eldin Hassanein

Assistant Professor of Economics || Department of Administrative Sciences ||
College of Applied Sciences || Najran University

E-mail: mhm5mm@yahoo.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-2821-8573> || Tel: 00966545056313

Dr. Anaam Moustafa Elmoustafa

Assistant Professor of Business Administration Department of Administrative
Sciences || College of Applied Sciences || Najran University

E-mail: inaam55n@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-5184-6916> || Tel: 00966505740980

أ.م.د/ يوسف مناهة الأمين

أستاذ الإدارة والاقتصاد المشارك || قسم العلوم الإدارية || الكلية
التطبيقية || جامعة نجران

د. محمد صلاح الدين حسانين

أستاذ الاقتصاد المساعد || قسم العلوم الإدارية || الكلية
التطبيقية || جامعة نجران

د. إنعام مصطفى المصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد || قسم العلوم الإدارية || الكلية
التطبيقية || جامعة نجران

Abstract: The study aimed to evaluate the impact of Total Quality Management (TQM) on enhancing competitive advantage in emerging Saudi universities, from the perspective of a sample of their administrative leaders. The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire with 37 items. The survey was applied to a stratified random sample of 250 administrative leaders in five emerging universities. The results showed that the level of TQM in the emerging universities was moderate, with an average score of 3.39 out of 5, while the competitive advantage had a higher average score of 3.41, indicating a large impact. A positive correlation of 0.59 was found, reflecting a moderate relationship, with an R^2 value of 0.36, indicating a medium impact of TQM on competitive advantage in these universities. Based on these findings, the researchers recommended establishing mechanisms for periodic performance evaluation, adopting international quality models, enhancing communication with stakeholders, and fostering innovation in academic programs, while encouraging curriculum development to meet market demands.

Keywords: Quality impact, competitive advantage, emerging Saudi universities.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عينة من قياداتها الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (37) عبارة، تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (250) من القيادات الإدارية في (5) جامعات ناشئة. وبينت النتائج أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الناشئة جاء بمتوسط (3.39) من (5) بتقدير (متوسط)، فيما جاءت الميزة التنافسية بمتوسط (3.41)، بتقدير (كبير). كما تبين وجود ارتباط موجب بلغ (0.59)، ويعكس ارتباطاً (متوسطاً)، كما بلغت قيمة ($R^2=0.36$) يعكس تأثيراً متوسطاً لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للجامعات، بناءً على النتائج، أوصى الباحثون بإنشاء آليات لتقييم الأداء بشكل دوري، واعتماد نماذج الجودة الدولية، والتواصل مع المستفيدين، مع الابتكار في البرامج الأكاديمية، وتشجيع تطوير المناهج لتلبية متطلبات السوق. الكلمات المفتاحية: تأثير الجودة، الميزة التنافسية، الجامعات السعودية الناشئة.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الأمين، يوسف.. حسانين، محمد.. والمصطفى، إنعام. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (23)، 101-125. <https://doi.org/10.56793/pcra2213235>

² - Citation (APA): Al-Amin, Y., Hassanein, M., & Al-Mustafa, I. (2024). The Impact of Total Quality Management on Enhancing Competitive Advantage in Some Emerging Saudi Universities. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(23), 101-125. <https://doi.org/10.56793/pcra2213235>

1-المقدمة.

تعد الجودة ركيزة أساسية من ركائز نجاح أي مؤسسة تعليمية، وخاصة الجامعات، حيث تقدم خدمات ومنتجات بمواصفات تلي أو تفوق متطلبات منتسبيها ومجتمعها، وبما يحقق رضاهم ويعزز الميزة التنافسية للجامعة. ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالمية، وتمكنها من مواجاة التحديات، وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، وكل ما من شأنه أن يحقق أهدافها التنافسية ويحفظ مكانتها ويضمن استمرارية أعمالها وتقدمها (Ware, 2014).

وتكتسب جودة التعليم في الجامعات وفقاً لكل من (إبراهيم، 2016؛ عتريس، 2018) أهمية حيوية؛ نظراً لدورها في بناء رأس المال البشري الكفاء، فضلاً عن ارتباطها الوثيق بسائر قطاعات التنمية، ومن ثم فهي بحاجة للعمل على تطوير مهارات العاملين؛ وتحقيق الجودة الملزمة بوجود مستويات عالية من الكفاءة؛ فتحقق الجودة في المؤسسات التعليمية يضمن الحفاظ على دورها الريادي المجتمعي المتمثل في توفير كفاءات وطنية تسهم في التنمية؛ وهي تؤدي إلى تحسين الأداء بمفهومه الشامل والذي ينتج عنه نواتج تعليمية وطلاب يخدمون المجتمع وينمونونه.

كما أكدت دراسة (عابد، 2017) حول دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي والعلاقة بينهما في (8) جامعات سعودية، وجود علاقة طردية عند مستوى (0,05) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، وأنه كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة من خلال الاهتمام بمنتج تعليمي عالي المستوى يميز المدرسة عن غيرها، وجودة الخدمة تعني التوافق مع رغبات المستفيدين وأهدافهم، ومن ثم فزيادة جودة المنتج أو الخدمة تقود المؤسسات التعليمية والمدارس لتحقيق التميز في سوقها، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والاستدامة، ويقصد بالجودة هنا؛ الخصائص التي يلزم توافرها في المنتج التعليمي المقدم للمجتمع؛ من حيث جودة المطابقة، وجودة التصميم، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة، وأولى الناس بهذا المجال هي المؤسسات التعليمية (محمد ومصطفى، 2020).

وأكدت دراسة (بسواكرما ودوكال، 2023، Biswakarma& Dhakal) أن ضمان الجودة والاعتماد عنصران أساسيان في التعليم العالي على مستوى العالم. كما تمثل تنفيذ السياسات ضرورة لضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في نيبال التي تقدم تعليماً في مجال التعليم الفندقية. ومن جهة أخرى بينت نتائج دراسة (أبو أصبع، 2020): دور إدارة الجودة الشاملة بمجالاتها (التزام الإدارة العليا، التركيز على رضا العميل، التطوير والتحسين المستمر، المشاركة والعمل الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية.

وتسعى حكومة المملكة العربية السعودية بشكل مستمر إلى تحسين جودة التعليم العالي في جامعاتها من أجل تعزيز التنافسية العالمية وتحقيق مكانة متميزة بين الدول المتقدمة، ورغم ما حققته الجامعات السعودية من إنجاز غير مسبوق في تصنيف شنغهاي لعام 2024، حيث تمكنت (12) جامعة سعودية من الحصول على تصنيفات متقدمة ضمن أفضل 1000 جامعة في العالم، مما يعكس تطوراً كبيراً في منظومة التعليم الجامعي بالمملكة (البنيان، 2024). إلا أنها ما زالت بحاجة لمزيد من الجهود اللازمة لتحسين جودة التعليم والمخرجات الأكاديمية بما يتناسب مع المعايير العالمية.

2-1- مشكلة البحث:

تواجه معظم الجامعات السعودية الناشئة مشاكل تتعلق بتعزيز الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي. إضافة إلى تحديات تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) كاستراتيجية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري. تشير الدراسات إلى أن عدم وجود استراتيجيات فعّالة لإدارة الجودة يعيق القدرة التنافسية للجامعات، وقد أظهرت نتائج دراسة (العقلة، 2021) وجود معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وتنوع لتشمل معوقات (الإدارة العليا، الموارد البشرية، الطلاب، والموارد المالية، التكنولوجيا التعليمية، خدمة المجتمع، البحث العلمي، الثقافة التنظيمية، والمناهج التعليمية، وتصدرتها معوقات الإدارة العليا والطلاب بالمرتبة الأولى، وتتعلق المشكلة في هذه الدراسة بتحديد تأثير هذه المعوقات على تطبيق إدارة الجودة في تعزيز الميزة التنافسية، علاوة على ذلك، يُعزى ضعف الميزة التنافسية في بعض الجامعات الناشئة إلى عدم تكامل العمليات والجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يُظهر أهمية إعادة تقييم الأنظمة والإجراءات التعليمية.

ورغم التقدم الكبير الذي حققته الجامعات السعودية في تصنيف شنغهاي لعام 2024، حيث يبدو من استعراض فئات تصنيف الجامعات السعودية ضمن أفضل (1000) جامعة عالمية؛ جاءت جامعتنا الملك عبد العزيز والملك عبد الله للعلوم والتقنية ضمن 201-300، ثم جامعة الأمير نورة ضمن 301-400، وجامعتنا الملك خالد والطائف ضمن 401-500، وجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز ضمن 601-700، وجامعات (الملك فهد للبترول والمعادن و القصيم وأم القرى ضمن 701-800، والملك فيصل ضمن 801-900، وأخيراً جامعة جازان ضمن 901-1000؛ مجلس شؤون الجامعات، 2024) ويرى الباحثون أن بقاء تصنيف جميع الجامعات بعد أفضل (200) جامعة، وبقاء أكثر من 75% من جامعات المملكة بعد (1000)، يمثل مشكلة جديدة بالبحث، لتجاوز التحديات التي تواجه الجامعات عن تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي على المستوى العالمي، وفحص كيفية تأثير تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وتعزيز مكانتها في التصنيفات العالمية، لفهم أثر إدارة الجودة الشاملة أساسياً لتعزيز قدرة الجامعات على التنافس ولاستدامتها في بيئة تعليمية عالمية متطورة

3-1- أسئلة البحث:

1. ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين مستوى إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟

أهداف البحث:

1. معرفة مستوى إدارة الجودة الشاملة ببعض الجامعات السعودية الناشئة.
2. تحديد مستوى الميزة التنافسية بمجالاتها المختلفة في الجامعات السعودية الناشئة.
3. معرفة طبيعة العلاقة والأثر عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية).

1-4- أهمية البحث

- **الأهمية العلمية:**
 - يسלט البحث الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية القائمة في هذا المجال.
 - يساهم البحث في تطوير نماذج نظرية جديدة لفهم سيرورة إدارة الجودة في السياقات التعليمية.
- **الأهمية العملية:**
 - توفر النتائج استراتيجيات واضحة يمكن استخدامها من قبل الإدارات في الجامعات السعودية الناشئة لتحسين إدارة الجودة واعتماد ممارسات أكثر كفاءة لتعزيز ميزتها التنافسية.
 - من خلال تقديم رؤى حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، يمكن لصانعي القرار في الجامعات الاستفادة منها في صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية.
 - تسهم النتائج في توجيه مديري الجامعات إلى أهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة كجزء من تطوير قدرات المؤسسة وبناء سمعتها في السوق التعليمية.
 - قد تفتح نتائج البحث آفاقاً جديدة لبحوث مستقبلية حول إدارة الجودة، وتطبيقاتها، وتأثيراتها في مجالات أخرى.

1-5- حدود البحث:

- حدود الموضوع: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.
- الحد البشري: الكادر الإداري في الجامعات السعودية الناشئة.
- الحد المكاني: الجامعات السعودية الناشئة (نجران، جازان، الجوف، تبوك، حائل، الباحة).
- الحد الزمني: تم تطبيق البحث الميدانية خلال النصف الأول من العام الجامعي 2024

1-6- مصطلحات البحث:

- **الجودة:** عرف ابن منظور-في معجم لسان العرب- كلمة الجودة بأن أصلها: " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده ، وجوده أي صار جيداً ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، 72).
- **الجودة في التعليم العالي:** وتعرف بأنها: "القيمة أو القدر الكمي أو المستوى الذي يمنح لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي مقارنة بالمعايير المقبولة عموماً لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي من نوعه".(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009، 42).
- **تعرف الجودة في سياق هذا البحث بأنها:** "مجموعة الجهود التي تبذلها الجامعات لتحسين وتطوير مخرجاتها التعليمية وفقاً لمتطلبات المستفيدين، مع مراعاة المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة، كما تركز على تحقيق التميز الأكاديمي بما يتناسب مع المعايير الأكاديمية المعترف بها لضمان تلبية احتياجات السوق والمجتمع"
- **الميزة التنافسيّة:** يعرفها محمد (2020) بأنها: "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للتلاميذ؛ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة" (ص. 153).

- يعرف الباحثون الميزة التنافسية لهذه البحث بأنها: " القدرة التي تسمح للجامعة بالتفوق على منافسيها، وقد تكون ابتكاراً جديداً أو تحسیناً لخدماتها التعليمية أو منتجاتها كقيمة مضافة لمنتجات عالية الجودة أو تكنولوجيا متطورة، وبها تتميز الجامعة عن منافسيها وتضمن من خلالها تحقيق التفوق المستمر".
- الجامعات السعودية الناشئة: يعرفها وافي (2020، https://x.com/Dr_Wafy/status/1275865206862774273). بأنها: "الجامعات التي أنشئت منذ عام 1420 فما بعدها، وهي تنقسم إلى قسمين: جامعات ناشئة أ: تضم جامعة الملك خالد طيبة الطائف القصيم، وجامعات ناشئة ب تضم جامعة جازان والجوف وتبوك ونجران وحائل والباحة والحدود الشمالية وبدأت تنضم للقائمة بقية الجامعات التي نشأت حديثاً".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2-الإطار النظري

1-1-2-إدارة الجودة الشاملة (TQM)

1-أهداف الجودة في التعليم العالي:

- وفقاً ل(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009: 43) تهدف جودة التقويم والمتابعة للأداء، إلى:
 - أ. ضمان الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة وتطويره.
 - ب. توفير ضمان للأطراف المعنية بأن الجودة يتم الحفاظ عليها عند مستويات مماثلة للممارسة الجيدة في المؤسسات المتميزة في مناطق أخرى من العالم".
- 2-أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي:
 - بينت نتائج دراسات (الكهلان وخصاونة، 2024؛ رحمن ونسرين، 2024؛ هندريان وسوبرنو، 2024؛ المونتفي وآخرون، 2024؛ إبيدوني وآخرون، 2023؛ القيوضي وآخرون، 2024)، أهمية تطبيق (TQM) في الجامعات وأبرزها:
 1. تعزز دور القيادة العليا في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.
 2. ينعكس تنفيذ TQM في تحسين وتعزيز التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نتائج مميزة في الجودة المؤسسية.
 3. تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق TQM في الجامعات، مما يؤدي إلى إعداد خريجين مؤهلين.
 4. تحد من التحديات البيروقراطية التي تعيق تطبيق TQM في التعليم العالي، مثل نقص الموارد وتضارب الأدوار الإدارية.
 5. تحسين الجودة المدركة حول بيئة التعلم من قبل الطلاب، مما يساهم في رفع جودة الخدمة التعليمية.
 6. توثق الشراكة بين الممارسات الأكاديمية والإدارية لتحقيق تحسن مستمر في الأداء التعليمي والإداري.
 7. ارتباط TQM بشكل إيجابي بمخرجات الجامعات، ما يعزز قدرتها على تحقيق الابتكار.
 8. يؤدي التحسين المستمر في جودة الخدمات؛ بتطبيق TQM، إلى تحسين بيئة التعليم على جميع المستويات.
 9. يؤدي التفاعل بين TQM والمسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية ومساهمتها المجتمعية.
 10. يفيد تطبيق TQM في دعم الحوكمة الجيدة وضمان استدامة الجودة داخل الجامعات.

3-معايير الاعتماد وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية

تستند معايير الاعتماد وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية إلى ممارسات جيدة في مؤسسات التعليم العالي، وهي تتضمن أحد عشر معيارًا موزعة على خمس مجموعات وهي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009):

1. السياق المؤسسي: الرسالة والأهداف، السلطات والإدارة، إدارة ضمان الجودة.
2. جودة التعلم والتعليم: التعلم والتعليم.
3. دعم تعليم الطلاب: خدمات الدعم، مصادر التعلم.
4. دعم البنية التحتية: المرافق، الإدارة المالية، عمليات التوظيف.
5. الإسهامات الاجتماعية: البحث، العلاقات المؤسسية.

ويرى الباحثون أن هذه المعايير تشكل إطارًا شاملاً لضمان جودة التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية. فالسياق المؤسسي يعكس الرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مما يضمن توجيه جميع الأنشطة نحو تحقيق تلك الأهداف، كما أن إدارة ضمان الجودة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين العملية التعليمية، وبدعم تعليم الطلاب من خلال خدمات الدعم ومصادر التعلم يعزز من تجربة التعلم ويزيد من فرص النجاح الأكاديمي. وأخيرًا، فإن البنية التحتية الجيدة تساهم في توفير بيئة تعليمية ملائمة، بينما تعكس الإسهامات الاجتماعية من خلال البحث والعلاقات المؤسسية التزام المؤسسة بتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع.

2-1-2-الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

بينت نتائج دراسات (هارت وآخرون، 2023؛ هارت، باطينس فوبارا وروجرز، وايموند، 2023؛ عباس وآخرون، 2024؛ بادرو وآخرون، 2024)، أهمية تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وأبرزها الآتي:

1. تحسن أداء الجامعات والمؤسسات التعليمية بشكل مستمر.
2. تساهم في زيادة الحصة السوقية والتفوق الأكاديمي.
3. تدعم قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة الشديدة في القطاع.
4. تساهم في تطوير مهارات وقدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية.
5. تعزز التعاون بين الجامعات وسوق العمل لزيادة فرص التوظيف.
6. تؤثر في تحسين جودة التعليم وتحديث أساليب التدريس.
7. تساعد في تطوير سياسات تعليمية تلبى احتياجات السوق.
8. تعزز إدخال الجودة وتحسين قدرة الجامعات على تلبية احتياجات سوق العمل.
9. تقوي العوامل التنظيمية التي تساهم في تطوير بيئة التعليم.
10. تؤثر في التصنيفات العالمية للمؤسسات التعليمية وتحسن الأداء الأكاديمي.
11. تدفع إلى الابتكار المستمر الذي يعد أساسًا للتفوق في التعليم العالي.
12. تساهم في خلق نماذج تعليمية جديدة يصعب تقليدها أو استنساخها.
13. تحقق التميز الاستراتيجي وتساهم في تطوير سلع وخدمات مميزة.
14. تسهل تخصيص الموارد واستراتيجيات التميز في ظل المنافسة.
15. تحقق الكفاءة وتساهم في تقليل تكاليف التعليم مع تحسين جودته.

وبناء على ما سبق؛ يرى الباحثون بأن الميزة التنافسية غاية تسعى إليها جميع الجامعات، إلا أن تحقيقها لا يتم إلا بالتخطيط الاستراتيجي لها؛ والإبداع في استشعار التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم مع الاستجابة بكفاءة وفعالية في بيئة الأعمال المتغيرة والتي تحرص كل جهة فيها على تطوير ميزاتها التنافسية.

(2) أنواع الميزة التنافسية وخصائصها:

تتعدد أنواع الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف الباحثين ويلخص الباحثون مجالات التنافسية- بما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية نقلاً عن (الجنابي، 2017؛ الحيمي، 2019؛ لعرايحي، 2021؛ عز الدين، 2023) في الآتي:

- ميزة التكلفة المنخفضة: قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل من المنافسين.
- ميزة الجودة والتميز: بتقديم خدمات فريدة ومتميزة ذات قيمة عالية للعميل، جودة أعلى وخدمات ما بعد البيع.
- ميزة الوقت الأقل: التميز في تقليل وقت الإنتاج أو تسليم المنتجات للعملاء.

(3) أما خصائص الميزة التنافسية فأهمها وفقاً لكل من (شعيب، 2021؛ عز الدين، 2023):

- القدرة على التجسيد: يجب أن تكون الميزة قابلة للتطبيق بشكل عملي.
- أن تكون حصريّة ومحمية: يجب أن تكون الميزة فريدة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- أن تحقق الميزة قيمة مضافة حقيقية وفائدة ملموسة يستحيل على المنافسين تقليدها ومحاكاتها.
- فعالية وحسم: يجب أن تكون الميزة فعالة في تحسين الأداء والقدرة التنافسية.
- الميزة التنافسية مهمة باعتبارها سلاحاً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة.
- تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأن القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة.

(3) تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات على مستوى العالم؛ أصبح تحقيق الميزة التنافسية أمراً بالغ الأهمية. حيث تسعى الجامعات إلى جذب الطلاب وأولياءهم، وتحقيق أهدافها، بتقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية، وبيئة تعليمية جاذبة، وبهذا الصدد؛ تشير الأدبيات السابقة بأنه يمكن للجامعات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين مجالات الميزة التنافسية، مثل: (Heizer, 2017؛ أبو عرب، 2017؛ محمود، 2017؛ الجنابي، 2017؛ الحيمي، 2019؛ عز الدين، 2023) والتي أوضحت في مجملها أن تحسين الميزة التنافسية يتم من خلال المجالات الآتية:

- التكلفة: بتقديم خدمات تعليمية بتكلفة أقل من منافسها، من خلال (الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل فعال، البحث عن مصادر التمويل البديلة، الابتكار في تقديم الخدمات،
- العميل: بتلبية احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور بشكل أفضل، وذلك من خلال (فهم احتياجاته وتوقعاته جيد، بناء علاقة قوية معه، الاستماع إلى آراء العملاء).
- الخدمات: بتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية وقيمة مضافة للطلاب، بالتركيز على (الجودة، الابتكار الخدمات، الاعتماد على المعايير الدولية).
- المنافسة: بتحديد نقاط القوة والضعف لدى منافسها، وتطوير استراتيجيات منافسة. وذلك من خلال (تحليل المنافسين بشكل مستمر، تحديد نقاط قوة الجامعة وضعفها، تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة).

وبذلك فالميزة التنافسية تكمن في تقديم قيمة أكبر للعملاء مع تكلفة أقل من المنافسين، ويمكن للجامعات تحقيقها من خلال تحسين مجالات التكلفة والعميل والخدمات والمنافسة والسوق.

2-2-الدراسات السابقة.

2-2-1-دراسات تناولت إدارة الجودة:

- هدفت دراسة (البنيان، 2024، Albanyan, A.)، إلى دراسة جودة التعليم عن بُعد خلال جائحة COVID-19 من منظور طلاب الجامعات السعودية. تناولت الدراسة خمسة معايير للجودة الفعلية للتعليم عن بُعد، تم استخدام طريقة المسح الاجتماعي مع استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (1240) طالبًا من 42 جامعة وكلية سعودية. أظهرت النتائج أن محور التفاعل حصل على أعلى تقييم متوسط، بينما كان محور التقييم هو الأدنى، كما أظهرت الدراسة أن الطلاب وافقوا على أن التعليم عن بُعد كان مفيدًا خلال الجائحة، ولكنه أقل فعالية من التعلم وجهًا لوجه، وأعربوا عن تقديرهم للعناصر مثل الدروس المباشرة والتفاعل
- هدفت دراسة (العلوي، 2024، Alholiby) إلى استكشاف قضايا تطبيق أنظمة ضمان الجودة الأجنبية والاعتمادات الدولية في قطاعات التعليم العالي في الدول النامية. استخدمت الدراسة منهجية بحث استكشافية تتضمن تحليلًا سياقيًا وإيديولوجيًا للموضوع؛ بهدف تقييم كيفية تأثير أنظمة الاعتماد الدولي وضمان الجودة على تطوير قطاع التعليم في هذه الدول. الأداة المستخدمة كانت تحليل الأدبيات، والعينة تضمنت دراسات سابقة ذات صلة، كشفت النتائج أهمية التعاون بين خبراء الوكالات لتحقيق نتائج تعليمية مرغوبة. كما توضح التحديات المالية والاجتماعية والثقافية التي تواجه تطوير التعليم العالي الدول النامية توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في الأطر الوطنية المتعلقة بالاعتماد الدولي لتعزيز التنافسية في المجال التعليمي العالمي.
- هدفت دراسة (الكهلان وخصاونة، 2024، Al-Kahlan & Khasawneh)، إلى التحقيق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين. تم استخدام منهجية البحث الكمي باستخدام الاستبانة تم تطبيقها على عينة طبقية من المديرين الذين يعملون في وزارة التعليم السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوتات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودمج التخطيط الاستراتيجي بين الأدوار الإدارية المختلفة. كما تبين أن رؤساء الإدارات حصلوا على أعلى الدرجات، مما يبرز دورهم الكبير والمؤثر في الوزارة، وتؤكد النتائج أهمية تنفيذ التدخلات المستهدفة وتعزيز برامج تطوير القيادة لدعم ممارسات (TQM) وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.
- هدفت دراسة (رحمن ونسرین، 2024، Rahman & Nasrin) إلى التعرف على جودة الخدمة المدركة في مؤسسات التعليم العالي في بنغلاديش، وعوامل النجاح لممارسات إدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة من عينة مكونة من (384)، طالبًا من أربع جامعات حكومية، كشفت النتائج وجود حواجز كبيرة تؤثر على جودة الخدمة المدركة، مثل بيئة التعلم غير الكافية، إدارة العلاقات مع الطلاب بشكل غير فعال، وعدم رضا الطلاب، وهو ما يستدعي تحسين معايير جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.
- هدفت دراسة (هندريان وسوبرنو، 2024، Hendrian & Suparno) إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التعليم العالي في تحسين جودة التعليم في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج النوعي وتحليل تطوير مبادئ

TQM في سياق التعليم العالي. تم تحليل البيانات بشكل نوعي من خلال تقليل البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج. أظهرت النتائج أن إدارة التعليم العالي تلعب دورًا حاسمًا في إعداد قوة عمل ذات جودة، وأن TQM يمكن أن يحسن جودة خدمات التعليم، تشمل العوامل الداعمة لتنفيذ TQM الحوكمة الجيدة، بينما تشمل العوامل المعيقة القيود البيروقراطية ونقص كفاءة الخدمات العامة. لذلك، يجب أن يأخذ تنفيذ TQM في الاعتبار هذه الجوانب لتحقيق تحسينات أكبر في جودة التعليم العالي.

- هدفت دراسة (الموننتفي وآخرون، 2024، *Almuntfij et al*)، إلى تطوير إطار عمل متكامل لممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة منهجية مقارنة، حيث تم مراجعة الأدبيات السابقة لتطوير إطار نظري يدمج بين TQM وCSR. وتم تحديد الممارسات الرئيسية لـ TQM-CSR التي من المتوقع أن تعزز الأداء التنظيمي. كما تم اختيار أداء الموظفين كمتغير وسيط، مما يبرز أهميته لنجاح المؤسسة بشكل عام. وقدمت الدراسة إرشادات عملية لتنفيذ ممارسات TQM-CSR في مؤسسات التعليم العالي، وتسلط الضوء على أهمية أداء الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي.
- هدفت دراسة (إيف وآخرون، 2024، *Eve et al*) إلى استكشاف جودة التعليم العالي من خلال تحليل آراء عمداء الكليات في فرنسا. استخدمت الدراسة منهجية تجريبية طبيعية، حيث تم تنفيذ تفويض لإدارة الجودة لجميع مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج تدريب عملية. تم إجراء مقابلات مع عمداء أكاديميين من جميع التخصصات الرئيسية لجمع آرائهم حول الجودة. أظهرت النتائج وجود قواسم مشتركة بين الآراء، مما ألهم مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار لتطوير النظرية والبحث المستقبلي.
- هدفت دراسة (إبيدوني وآخرون، 2023، *Ibidunni et al*) إلى استقصاء أهمية إدارة الجودة في مخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على بعض الجامعات الخاصة في نيجيريا. قام الباحثون بالتحقيق في العلاقة بين TQM ومخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا. اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس المعتمدين على البحث في ثلاث جامعات مرموقة، وباستخدام تحليل PLS-SEM، أثبتت الدراسة العلاقة بين مكونات أدوات TQM والقيم والمنهجيات ومخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي، وجدت الدراسة أن مجالات إدارة الجودة الشاملة، وبشكل خاص أدوات TQM والقيم، ترتبط إيجابيًا بمخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي. تشير النتائج إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وخاصة من خلال أدواتها المختلفة وقيمتها ومنهجياتها، سيكون له تأثير إيجابي على تحسين مخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي.
- هدفت دراسة (بادرو وآخرون، 2024، *Padró et al*) إلى التحقيق في تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على النظام القانوني في استراليا. استخدمت الدراسة تحليل الوثائق والسياسات لفحص التشريعات والقوانين ذات الصلة، مع التركيز على قانون وكالة جودة التعليم العالي والمعايير الاسترالية لعام 2011. تضمن التحليل عينة من الوثائق القانونية الداعمة، حيث تم العثور على ممارسات TQM مدمجة في اللغة القانونية. أظهرت النتائج أن الأنظمة القانونية الحالية تبني مبادئ TQM لدعم الإجراءات التنظيمية، مما يعكس أهمية هذه المبادئ في التأثير على سلوكيات المنظمات، كما بينت مدى تأثير السياسات الحكومية على العمليات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات.
- هدفت دراسة (أغبولا، 2024، *Agboola*) إلى استكشاف نهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة نظام التعليم العالي في جامايكا وتأثيره على فعالية القيادة، استخدمت الدراسة استبيانًا تم تطويره لجمع المعلومات من عمداء

وموظفي الإدارة ومديري الأقسام، حيث تم تحليل فعالية الإدارة في ستة مجالات رئيسية. أظهرت النتائج أن تطبيق نماذج ومبادئ TQM يمكن أن يساهم في تحسين السياسات المؤسسية والوطنية، مما يعزز فعالية الإدارة في التعليم العالي ويعالج التحديات الحالية.

- هدفت دراسة (عباس وآخرون، 2024، Abbas et al) إلى استكشاف دور نظام إدارة الجودة (QMS) في مؤسسات التعليم العالي (HEIs) في تطوير مهارات التوظيف لدى الخريجين، اعتمدت الدراسة على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتحليل تأثير QMS في مؤسسات التعليم العالي العامة في لندن، المملكة المتحدة، على توظيف طلاب إدارة الأعمال وعلوم الكمبيوتر والهندسة. استخدمت الدراسة تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية، وشملت بيانات من 324 طالبًا محليًا ودوليًا، أظهرت النتائج أن QMS يعد عاملاً مهمًا في تعزيز توظيف الطلاب، كما تبين أن التعاون بين الصناعة والأكاديمية يعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة.
- هدفت دراسة (محسن وآخرون، 2024، Mohsin et al)، إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المستدام (SP)، للشركات في باكستان، كما ركزت الدراسة على دور إدارة المعرفة (KM) كعامل وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، مع التركيز على أبعادها الأربعة: إنشاء المعرفة (KCR)، واكتساب المعرفة (KAC)، ومشاركة المعرفة (KSH)، وتطبيق المعرفة (KAP). استخدم الباحثون استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (485) مديرًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في خمس مدن صناعية رئيسية، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيًا على الاستدامة البيئية والاقتصادية للشركة، كما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على جميع أبعاد إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة تؤثر إيجابيًا على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وأكدت النتائج على الدور الوسيط المهم لإدارة المعرفة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.
- هدفت دراسة (القيوضي وآخرون، 2024، Al-Qayoudhi et al)، إلى دراسة إجراءات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (UTAS) في سلطنة عمان، وتحديد العوامل الأساسية للنجاح في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في UTAS. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (300) من الإداريين في سبع كليات تكنولوجيا ضمن UTAS باستخدام تقنية العينة المريحة، وأظهرت النتائج وجود علاقة هامة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تطوير وتمكين الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي. أبرزت الدراسة الجودة كأهم طريقة في التعليم العالي وأضاءت العوامل الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في UTAS، مقدمة تحسينات مستقبلية في عدة مجالات من العمليات في UTAS.
- هدفت دراسة (بسواكرما ودوكال، 2023، Biswakarma & Dhakal) إلى استكشاف مستوى تنفيذ السياسات وتحديات التنفيذ في مؤسسات التعليم العالي النيبالية التي تقدم برامج تعليمية في مجال التعليم الفندقي. استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا مع استبيان وجدول مقابلات هيكلية، حيث شملت عينة مكونة من 14 محترفًا و97 طالبًا في التعليم الفندقي. أظهرت النتائج أن نيبال أدركت أهمية ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي، وأن السياسات المتعلقة بها قد تم تطويرها، رغم أن تنفيذها يواجه تحديات وفجوات. كما أكدت الدراسة على ضرورة تعزيز مشاركة الفاعلين، وضوح السياسات، والشفافية في التغذية الراجعة، إضافة إلى تحسين تقنيات التدريس والموارد البحثية لتعزيز الثقافة الجامعية وإنجاز الطلاب.

- هدفت دراسة العصامي (2021) إلى الكشف عن معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة طنطا، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (85) عضو هيئة التدريس، أشارت النتائج إلى وجود معوقات بكلية التربية طنطا تحول دون تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وكانت المعوقات بالترتيب (المقررات الدراسية، المناخ التعليمي، ضعف التمويل المخصص للأنشطة بالكلية، الطلاب، إدارة الكلية والمهارات التكنولوجية الحديثة، وأخيرا المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس).
- هدفت دراسة (الأحمري وعبد القادر، 2022) إلى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي جامعة الملك خالد بأبها، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بالجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيعها على (89) موظفًا بالجامعة. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بمعدل 77.29%، وأن التزام الإدارة بمعايير الجودة يحسن الأداء الوظيفي، مع ملاحظة ضعف الحوافز الممنوحة. قدمت الدراسة توصيات بتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحسين الحوافز المادية والمعنوية.
- هدفت دراسة العقلة (AIOqlah, 2021) إلى التعرف على العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، المرتبة الأكاديمية، والكلية) في وجهات نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنهج الكمي، مع الاستبانة كأداة رئيسية تم تطبيقها على عينة بلغت (277) عضو هيئة تدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، أظهرت النتائج أن العوائق المتعلقة بالإدارة العليا كانت في المرتبة الأولى، تليها عوائق الطلاب، في حين كانت عوائق الموارد المالية والموارد البشرية في آخر القائمة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات إحصائية ذات دلالة بين العوائق وفقاً للمتغيرات المدروسة.
- هدفت دراسة (مسلم وآخرون، 2020 Msallam et al) إلى تحديد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدوا الاستبانة كأداة تكوّنت من (42) عبارة، واستهدفت عشوائية طبقية بلغت (240) موظفًا أكاديمياً وإدارياً موزعين على (5) كليات جامعية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق العام لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة كان ملائماً، بنسبة (69.93%)، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المشاركين تعزى إلى الجنس ولصالح فئة الذكور، بالإضافة إلى فروق تعزى إلى الكلية ولصالح الكلية الجامعية للعلوم المهنية. (3) لم توجد فروق بين المتوسطات تعزى إلى المؤهلات العلمية، طبيعة العمل، أو سنوات الخدمة.

2-2-2-دراسات تناولت الميزة التنافسية:

- هدفت دراسة (كيمب، 2024 Kemp) إلى استكشاف كيفية تحقيق الشركات ميزة تنافسية باستخدام الذكاء الاصطناعي (AI) على الرغم من أن الذكاء الاصطناعي بدأ يتغلغل في الأنشطة التجارية، إلا أن فهمنا لكيفية استخدامه لخلق قيمة فريدة لا يزال محدوداً. وللتعامل مع هذه الفجوة، قدمت الدراسة مفهوم "الذكاء الاصطناعي الموقفي" وأبرزت أهميته في تحقيق مزايا تنافسية تعتمد على الذكاء الاصطناعي. يُسلط الضوء على الأنشطة التنظيمية المتعلقة بوضع الذكاء الاصطناعي مثل التأسيس، والحدود، وإعادة التكوين. كما يُوضح الشروط التي تجعل هذه الأنشطة تساعد الشركات بشكل أفضل في تطوير قدرات تعتمد على الذكاء الاصطناعي تكون محددة

للشركة وفعالة من حيث التكلفة وتناسب مع الفرص في البيئة الاستراتيجية. تقدم هذه الورقة إطارًا تكامليًا لربط مساعي الشركات في مجال الذكاء الاصطناعي بالميزة التنافسية.

- هدفت دراسة (ساونيل وأخرون، 2024، Saunila et al) إلى تحليل العلاقة بين استدامة الأعمال والتنافسية للشركات، ودور الشراكات في الاستدامة كوسيط في هذه العلاقة. قامت الدراسة بتصنيف بُعدين للاستدامة (الاستدامة البيئية والاجتماعية) اللذين يُعتبران ضروريين لتحقيق استدامة الأعمال. واقترحت الدراسة أن الشراكة في الاستدامة تعمل كوسيط في العلاقة بين استدامة الأعمال والتنافسية للشركات. تم اختبار ثلاث فرضيات باستخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين استدامة الأعمال والشراكة في الاستدامة والتنافسية للشركات. جمعت البيانات باستخدام استبيان منظم من 135 شركة تعمل في قطاع البناء في فنلندا. أظهرت النتائج أن الاستثمار في الاستدامة البيئية يعزز مباشرة تنافسية الشركات، في حين أن الاستثمار في الاستدامة الاجتماعية لا يحقق ذلك. علاوة على ذلك، تعمل الشراكات في الاستدامة على تعزيز العلاقة بين الاستدامة الاجتماعية وتنافسية الشركات، لكنها تثبط العلاقة بين الاستدامة البيئية والتنافسية.

- هدفت دراسة هارت وروجرز، (Hart & Rodgers 2023)، إلى مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالتنافسية في مؤسسات التعليم العالي. تم إجراء الدراسة في المملكة المتحدة، بتحليل 80 مقالة منشورة بين عامي 2012-2022، باستخدام منهجية ترانفيلد وأخرون (2003). استخدمت الدراسة قواعد بيانات مثل سكوبس، وويب أوف ساينس، ومكتبة جامعة هال، وجوجل سكولار. وجدت الدراسة أن التنافس ينشأ من مصادر داخلية وخارجية، وأن الضغوط الخارجية من الحكومات ومؤسسات التصنيف تلعب دورًا رئيسيًا، كما أشارت النتائج إلى أن المنافسة تؤدي إلى عواقب إيجابية وسلبية، حيث كانت التأثيرات السلبية أكثر وضوحًا على المؤسسات والأكاديميين والطلاب. أوصت الدراسة بضرورة وجود نهج متوازن لتحسين أداء المؤسسات ونموها.

- هدفت دراسة (شجاع الدين، 2022) إلى استكشاف درجة توافر تسويق الخدمات الجامعية والقدرة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، والعلاقة بينهما. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة مكونة من (240) فردًا من هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن تسويق الخدمات الجامعية حصل على متوسط (3.58 من 5)، بينما حصل محور القدرة التنافسية على متوسط (3.24 من 5)، مع تقييم متوسط للقدرة التنافسية الداخلية والخارجية. كما بينت الدراسة وجود علاقة قوية وطردية بين تسويق الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية، حيث كان لتسويق الخدمات الجامعية تأثير دال إحصائيًا بنسبة 44.29% على تعزيز القدرة التنافسية.

- هدفت دراسة (قحوان وأخرون، 2023) إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الفني بمحافظة عمران-اليمن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (71) فردًا من الكادر الإداري والتدريسي في (6) كليات مجتمع حكومية وأهلية، أظهرت النتائج أن مستوى التوجه الريادي والميزة التنافسية في الكليات كان "متوسطًا"، وأن هناك علاقة معنوية موجبة بينهما. كما تبين أن للتوجه الريادي أثرًا دالًا في تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أهمية تعزيز التوجه الريادي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للكليات.

- هدفت دراسة (عز الدين، 2023) إلى استكشاف دور إدارة العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات اليمنية الأهلية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، مع تطبيق استبانة على عينة من (614)

قيادياً أكاديمياً وإدارياً في جامعات أهلية بصنعاء. أظهرت النتائج أن دور إدارة العلاقات العامة كان كبيراً بمعدل (3.66 من 5)، كما حقق مستوى الميزة التنافسية متوسطاً قدره (3.68 من 5)، مع تمييز يُعد التكلفة (3.85) ثم الجودة والتميز (3.77). كما أظهرت النتائج علاقة قوية بين المجالات، مع معامل تحديد ($R2 = 0.853$). لم تُظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية حسب النوع الاجتماعي أو مجال العمل، بينما أظهرت فروقاً لصالح الذكور في بعض الأبعاد، ولصالح الأكاديميين في بعض مجالات التميز المؤسسي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة لصالح فئات معينة.

- هدفت دراسة (أبوأصبح، 2020)؛ إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لمجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) من حيث: المفهوم، الخصائص، الأهمية، المؤشرات، عناصرها، أبعادها، مصادرها، أنواعها، العوامل المؤثرة فيها، معايير الحكم على جودتها، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وخلصت الدراسة إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تمثلت بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على رضا العميل، التطوير والتحسين المستمر، المشاركة والعمل الجماعي) وأكدت دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية.
- دراسة الغليقة (2021) وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية، ومعرفة المعوقات التي تحد من القدرة على تعزيز الميزة التنافسية في هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (177) قائداً، وبينت النتائج أن درجة توافر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة (عالية)، وكانت معوقات تعزيز الميزة التنافسية (متوسطة)، كما كانت درجة موافقة العينة على مقترحات تعزيز الميزة التنافسية (عالية).
- وهدفت دراسة عساف (2021) إلى تحديد العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال تحديد المخاطر المتسببة في فقدان المدارس الثانوية في غزة لميزتها التنافسية. وتحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، وتكونت العينة من (14) مدير ومديرة من محافظة غزة، وبينت النتائج أن المحتوى الأكاديمي هو المجال الأكثر ضماناً للمحافظة على الميزة التنافسية، وأن القصور الذاتي هو أكثر المخاطر المتسببة في فقدان الميزة التنافسية، وركزت المتطلبات لاستدامة الميزة التنافسية على التنافس والتحسين المستمر وتقييم الموارد.

2-2-3- تعليق موجز على جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- الاتفاق: أكدت جميع الدراسات على أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنافسي في مؤسسات التعليم العالي. مثل دراسة (البنيان، 2024) التي تناولت جودة التعليم عن بُعد ودراسة (العلوي، 2024) التي أكدت على دور أنظمة الاعتماد الدولية في تعزيز جودة التعليم.
- الاختلاف: ركزت الحالية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، في حين أن العديد من الدراسات الأخرى مثل (العلوي، 2024) ركزت على قضايا ضمان الجودة والاعتمادات الدولية في دول نامية أو نظريات تعليمية أخرى.

ما يميز الدراسة الحالية:

- تقدم الدراسة الحالية نتائج هامة للجامعات السعودية الناشئة، حيث يمكن للنتائج الاستفادة منها في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعزيز الابتكار في البرامج الأكاديمية، وتطوير المناهج لتلبية احتياجات السوق.
- تركز على الجامعات السعودية الناشئة، مما يعطي نتائج عملية ذات قيمة خاصة للسياق السعودي. كما تبرز أهمية تقييم الأداء بآليات دورية وتطبيق نماذج الجودة الدولية، مما يساهم في تعزيز التنافسية على المستوى المحلي.
- تبنت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا مع استخدام استبانة موجهة إلى القيادات الإدارية، مما يعزز من موثوقية النتائج المقارنة مع بعض الدراسات التي تستخدم طرقًا نوعية (مثل دراسة Hendrian & Suparno، 2024).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع طبيعة توجهات الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والمتمثلة في قياس مستوى إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة، وكذا مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، ومن ثم إيجاد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين بالتطبيق على الجامعات السعودية الناشئة، وصولاً من ذلك إلى صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة بمجالاته في هذه المؤسسات الخدمية، وبما يساعد في خلق المزيد من فرص تحقيق ميزتها التنافسية.

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على الجامعات السعودية الناشئة، وعددها (6) جامعات. وقد استهدفت الدراسة الحالية الكادر الإداري المتواجد في هذه الجامعات أثناء فترة التطبيق الميداني، حيث وزع الباحثون (300) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من هذا الكادر، وبلغ عدد الاستبانات المُستعادة (250) استبانة بنسبة (83.33%)، وشملت العينة (150) ذكور، و(110) إناث.

3-3-أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للبحث الحالي، تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وقد تكونت من (37) عبارة، موزعة في محورين رئيسيين، اهتم المحور الأول منها بقياس درجة امتلاك قادة الجامعات السعودية الناشئة لعبارات ومجالات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، بينما اهتم المحور الثاني بقياس درجة توافر عبارات ومجالات المتغير التابع (الميزة التنافسية) في الجامعات السعودية الناشئة، وشملت الاستبانة المعلومات العامة للمستجيب؛ ثم عبارات كل محور على حده موضحاً أمام كل عبارة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكارث" خماسي التدرج، والذي يتراوح بين (1) كبير جداً، و(5) محدود جداً. والجدول (1) يوضح توزيع عبارات الاستبانة تبعاً لمتغيرات الدراسة ومجالات كل متغير منها.

جدول (1) توزيع عبارات أداة الدراسة تبعاً لمتغيري الدراسة ومجالاتها

المتغيرات	المجالات	عدد العبارات	أرقام العبارات
المستقل	التحسين المستمر	7	7-1

الأمين، يوسف.. حسنين، محمد.. والمصطفى، إنعام. (114) أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة

15-8	8	التركيز على المستفيد	إدارة الجودة	التابع
20-16	5	إشراك الموظفين	الشاملة	
25-21	5	الكفاءة والتكلفة	الميزة التنافسية	
28-26	4	الجودة		
33-30	4	سرعة الاستجابة		
37-34	4	التجديد والابتكار		
عبرة (37)		(7) مجالات	المجموع	

4-3- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

3-4-1-صدق الأداة:

عُرضت الاستبانة على (8) مختصين في مجال العلوم الإدارية لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، حيث تم الاسترشاد بآرائهم في تعديل صياغة بعض العبارات، كما أُجريت دراسة استطلاعية على عينة صغيرة للتأكد من مناسبة الأداة واتساق بنودها؛ ومن ثم استخرجت قيمة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية (للبعد، وللمحور) الذي تنتهي إليه، والجدولان (2)، و(3) يوضحان النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (2) قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالمجال والمحور المنتمية إليه تبعاً لمتغير (إدارة الجودة الشاملة)

إشراك الموظفين			التركيز على المستفيد			التحسين المستمر		
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.464**	.860**	1	.405**	.832**	1	.822**	.808**	1
.458**	.478**	2	.573**	.652**	2	.480**	.715**	2
.452**	.714**	3	.438**	.484**	3	.647**	.627**	3
.388**	.688**	4	.533**	.581**	4	.486**	.685**	4
.184**	.866**	5	.253*	.488**	5	.482**	.710**	5
			.537**	.620**	6	.537**	.864**	6
			.513**	.577**	7	.376**	.847**	7
			.480**	.847**	8			

جدول (3) قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالمجال والمحور المنتمية إليه تبعاً لمتغير (الميزة التنافسية)

التجديد والابتكار			سرعة الاستجابة			الجودة			الكفاءة والتكلفة		
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.408**	.882**	1	.647**	.838**	1	.568**	.888**	1	.866**	.841**	1
.675**	.588**	2	.606**	.802**	2	.616**	.683**	2	.538**	.480**	2
.661**	.781**	3	.655**	.733**	3	.584**	.734**	3	.653**	.678**	3
.852**	.858**	4	.612**	.822**	4	.768**	.805**	4	.305**	.358**	4
									.504**	.875**	5

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدولين (2+3) أن جميع قيم معاملات ارتباط المفردات بمجالاتها وكذا ارتباط جميع المفردات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، وهو ما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها عند تطبيق الأداة.

3-4-2- ثبات أداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار (ألفا كرونباخ) وكانت النتائج كما يبينها جدول (4).

جدول (4) قيمة معامل اختبار (ألفا كرونباخ) لمجالات/ محاور/ أداة الدراسة ككل

المحور	المجالات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	7	**0.808
	التركيز على المستفيد	8	**0.858
	إشراك الموظفين	5	**0.870
المحور ككل			
الميزة التنافسية	الكفاءة والتكلفة	5	**0.787
	الجودة	4	**0.871
	سرعة الاستجابة	4	**0.808
	التجديد والابتكار	4	**0.858
	المحور ككل		
الأداة ككل			
**0.871			

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تظهر نتائج الجدول (4) أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة.

3-5- تصحيح أداة الدراسة :

في ضوء التطبيق الميداني لأداة الدراسة؛ تم تفرغ البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.23)، حيث تم إدخال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم حساب المدى بين البدائل الخمس، كالتالي: $(5-1=4=5 \div 0.8)$ ، والجدول (5) يبين بدائل الاستجابة لكل منها.

جدول (5) مديات المتوسطات المواقفة وفقاً لبدايل الاستجابة

حجم الأثر	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		بدائل الاستجابة ودرجة التصحيح	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	الدرجة	بدائل الإجابة للجودة
محدود جداً	1.80	1.00	1	منخفض جداً
محدود	2.60	1.81	2	منخفض
متوسط	3.40	2.61	3	متوسط
كبير	4.20	3.41	4	مرتفع
كبير جداً	5.00	4.21	5	مرتفع جداً

3-5- الأساليب الإحصائية:

لتحليل نتائج الدراسة الحالي تم استخدام برنامج (IBM SPSS V.23)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات، وتحليل الانحدار.

4- نتائج البحث ومناقشتها

1-1- نتائج السؤال الأول: "ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات ومجالات إدارة الجودة الشاملة، وكما يبينها الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات إدارة الجودة ومجالاتها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	المجال	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
1	التحسين المستمر	تُعزز الجامعة ثقافة التحسين المستمرين الموظفين.	3.60	0.75	1	كبير
4		تراجع الجامعة العمليات بشكل دوري لتحسين الأداء.	3.50	0.80	2	كبير
3		تُقيم الجامعة نتائج التحسينات بشكل منتظم.	3.47	0.85	3	كبير
2		تُشجع الجامعة على الابتكار في العمليات.	3.41	0.82	4	كبير
5		تُنفذ الجامعة برامج تدريبية لتعزيز المهارات.	3.38	0.88	5	متوسط
7		تُعتمد استراتيجيات جديدة بناءً على التغذية الراجعة.	3.30	0.90	6	متوسط
6		تستخدم الجامعة البيانات لتحديد مجالات التحسين.	3.25	0.95	7	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التحسين المستمر	3.42	0.85		كبير
1	التركيز على المستفيد	تُقدم الجامعة خدمات مخصصة تلي احتياجات المستفيدين.	3.68	0.70	1	كبير
3		تُعتبر احتياجات الطلاب محور القرارات الإدارية.	3.55	0.80	2	كبير
4		تُجمع آراء المستفيدين بشكل دوري.	3.46	0.75	3	كبير
6		تُقيم الجامعة جودة الخدمات بناءً على رضا المستفيدين.	3.41	0.80	4	كبير
2		تُعزز الجامعة التواصل مع المجتمع المحلي.	3.38	0.85	5	متوسط
7		تستخدم الجامعة ملاحظات المستفيدين لتحسين البرامج.	3.32	0.90	6	متوسط
5		تُعقد الجامعة ورش عمل لمناقشة احتياجات المستفيدين.	3.25	0.95	7	متوسط
8		تُعتبر تجربة المستفيدين جزءاً من تقييم الأداء في الجامعة.	3.09	1.00	8	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التركيز على المستفيد	3.39	0.84		متوسط
	إشراك الموظفين	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.	3.48	0.80	1	كبير
		تُعزز الجامعة ثقافة العمل الجماعي بين الفرق.	3.43	0.85	2	كبير
		تُقدم الجامعة مكافآت للموظفين المتميزين في الأداء.	3.40	0.90	3	متوسط
		تُعتبر آراء الموظفين جزءاً من عملية اتخاذ القرار.	3.30	0.92	4	متوسط
		تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة التحديات.	3.25	0.95	5	متوسط

متوسط	0.88	3.37	المتوسط الكلي لمجال إشراك الموظفين
متوسط	0.86	3.39	المتوسط الكلي لمحوار إدارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول (6) أن محور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة حصل على متوسط كلي (3.39) بانحراف معياري (0.86) مما يشير إلى أن مستوى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات يعد متوسطاً، مع وجود تفاوت طفيف في آراء العينة. وهو مستوى مقبول في ظل تحديات السوق التعليمية المتزايدة، ويشير إجمالاً إلى الحاجة إلى التحسين المستمر وتطوير الاستراتيجيات لتلبية توقعات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المصلحة، كما يبرز الجدول ضرورة تعزيز مجالات مثل التوجيه الأكاديمي، بيئة التعلم، والمشاركة المجتمعية. أما على مستوى المجالات الرئيسية؛ فقد حصل مجال التحسين المستمر: على أعلى متوسط (3.42) بانحراف (0.85)، مما يعكس مستوى عاليًا في تطبيق هذا المجال، حيث حصلت العبارة الأولى "تُعزز الجامعة ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين" على أعلى متوسط (3.60) مما يدل على التركيز الكبير على هذا المجال في الجامعات، وسجل مجال التركيز على المستفيد متوسطاً كلياً (3.39) بانحراف (0.84) ويلاحظ أن متوسطات العبارات في هذا المجال تتفاوت، مع تسجيل العبارة "تُقدم الجامعة خدمات مخصصة تلبي احتياجات المستفيدين" أعلى متوسط (3.68) وهو ما يؤكد أن الجامعات تولي اهتماماً جيداً لاحتياجات المستفيدين، لكنها ما زالت بحاجة لتحسين بعض الجوانب الأخرى، وحصل مجال إشراك الموظفين: على متوسط (3.37) بانحراف (0.88)، أظهرت نتائج العبارات تفاوتاً في الرؤى، حيث كانت العبارة "يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة" هي الأعلى متوسطاً (3.48) مما يعكس رغبة الجامعات في تشجيع الابتكار، ولكنها ما زالت بحاجة لتعزيز إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن الجامعات السعودية الناشئة تُظهر التزاماً جيداً بإدارة الجودة الشاملة، خاصة في مجالات التحسين المستمر والتركيز على المستفيد، لكنها ما زالت بحاجة لتطوير أداء بعض المجالات، وخصوصاً إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، كما يتبين أن الجامعات تسعى إلى تفعيل ثقافة التحسين المستمر، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التركيز؛ واتخاذ بعض الإجراءات التكميلية، مثل استخدام التغذية الراجعة من المستفيدين وتدريب الموظفين. وبناء على ذلك يرى الباحثون أن على الجامعات القيام بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب وزيادة فعاليتها لتنمية المهارات بما يتوافق مع استراتيجية التحسين المستمر.
- تعزيز آليات إشراك الموظفين في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري.
- زيادة الفعالية بالاستفادة من ملاحظات المستفيدين وتحسين آليات جمعها واستخدامها لتحسين الأداء.
- تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي ومشاركة الطلاب في الأنشطة التي تلبي احتياجاتهم.

2-4- نتائج السؤال الثاني للبحث: "ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات ومجالات الميزة التنافسية، وكما يبينها الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الميزة التنافسية ومجالاتها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التنفيذ
2	الكفاءة	تُستخدم موارد الجامعة بشكل فعال لتقليل التكاليف.	3.70	0.90	1	مرتفع

1	والتكلفة	تُعتمد الجامعة تقنيات جديدة لتحسين الكفاءة.	3.60	0.85	2	مرتفع
5		تُقيم الجامعة تكاليف البرامج بشكل دوري.	3.50	0.80	3	مرتفع
4		تُعزز الجامعة الشراكات لتقليل النفقات.	3.40	0.75	4	متوسط
3		تعتبر الجامعة الكفاءة جزءاً من استراتيجيتها.	3.38	0.80	5	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال الكفاءة والتكلفة	3.52	0.84		مرتفع
3	الجودة	تُعتبر معايير الجودة جزءاً من ثقافة الجامعة.	3.50	0.80	1	مرتفع
1		تُقيم الجامعة جودة التعليم بشكل دوري.	3.35	0.85	2	متوسط
2		تُعتمد الجامعة معايير دولية في تقييم البرامج.	3.28	0.90	3	متوسط
4		تُعزز الجامعة من جودة الخدمات المقدمة.	3.15	0.95	4	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال الجودة	3.32	0.85		متوسط
1	سرعة الاستجابة	تُعالج الجامعة الشكاوى بسرعة وفعالية.	3.50	0.80	1	مرتفع
4		تُعتبر سرعة الاستجابة جزءاً من تقييم الأداء.	3.45	0.75	2	مرتفع
2		تستخدم الجامعة تقنيات حديثة لتحسين الاستجابة.	3.38	0.80	3	متوسط
3		تُعزز الجامعة من قدرتها على التكيف مع التغيرات.	3.25	0.85	4	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال سرعة الاستجابة	3.40	0.80		متوسط
1	التجديد والابتكار	تُشجع الجامعة على البحث والتطوير.	3.50	0.90	1	مرتفع
3		تُعتمد أفكار جديدة لتحسين البرامج الأكاديمية.	3.42	0.95	2	مرتفع
2		تُعتبر الابتكارات جزءاً من استراتيجية الجامعة.	3.30	1.00	3	متوسط
4		تُعزز الجامعة من ثقافة الابتكار بين الموظفين.	3.25	1.05	4	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التجديد والابتكار	3.38	0.98		متوسط
		المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية	3.41	0.87		مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية هو (3.41) بانحراف معياري (0.87)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً لهذا المحور في الجامعات. على مستوى المجالات، حصل مجال الكفاءة والتكلفة على أعلى متوسط (3.52) مع انحراف (0.84)، مما يدل على أن الجامعات تستخدم مواردها بفعالية وتقيم تكاليف البرامج بشكل دوري. تلاه مجال سرعة الاستجابة بمتوسط (3.40) وانحراف (0.80)، ما يشير إلى تعامل الجامعات مع الشكاوى بسرعة وفعالية. ثم جاء مجال التجديد والابتكار بمتوسط (3.38) بانحراف (0.98)، مما يشير إلى تشجيع الجامعات للبحث والتطوير. وأخيراً، حصل مجال الجودة على متوسط (3.32) بانحراف (0.85)، ما يدل على تقييم الجامعات لجودة التعليم بشكل دوري.

ويظهر من تقييم المجالات: (الكفاءة والتكلفة) (3.52)، سرعة الاستجابة (3.40)، التجديد والابتكار (3.38)، الجودة (3.32) أن الجامعات تركز بشكل جيد على بعض جوانب الميزة التنافسية مثل الكفاءة والتكلفة، ثم سرعة الاستجابة، فالتجديد والابتكار، لكنها لا تزال تحتاج إلى تحسين بعض الجوانب مثل تطبيق معايير الجودة بشكل أوسع وتعزيز ثقافة الابتكار، وهو ما يتطلب منها القيام بجملة إجراءات وأهمها:

- تعزيز استراتيجيات الجودة في الجامعات عبر تبني معايير دولية وتحقيق جودة مستدامة في البرامج التعليمية.
- تحسين سرعة الاستجابة بتحديث وتطوير تقنيات وعمليات التعامل مع شكاوى الطلاب والمجتمع الجامعي.
- تعزيز ثقافة الابتكار عبر إنشاء بيئات تحفز البحث والتطوير بشكل أكبر بين الأكاديميين والإداريين.

- مراجعة وتحديث استراتيجيات الكفاءة والتكلفة بشكل مستمر لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أقصى استفادة من الشراكات الخارجية.

ويخلص الباحثون من ذلك إلى أن الجامعات السعودية الناشئة تسعى دوماً إلى التميز بمخرجات ذات كفاءة وجودة عالية، كما تسعى إلى تلبية متطلبات السوق من الأيدي الماهرة والمدرّبة تدريباً عالياً. إذ بات توجه الطلبة بشكل ملحوظ خلال السنوات العشر الأخيرة نحو الالتحاق بهذه الجامعات.

3-4-نتائج السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط "بيرسون" بين الدرجات التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على مجالات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وكذلك على مجالات المتغير التابع (الميزة التنافسية)، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول (8) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8) قيم معاملات الارتباط على مجالات إدارة الجودة الشاملة ومجالات الميزة التنافسية

مجالات	مجالات إدارة الجودة الشاملة		
	الميزة التنافسية	التحسين المستمر	التركيز على المستفيد
إدارة الجودة الشاملة	الكفاءة والتكلفة	.80**	.62**
	الجودة	.65**	.48**
	سرعة الاستجابة	.59**	.57**
	التجديد والابتكار	.54**	.65**
	الميزة التنافسية	.59**	

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول (8) أن معامل الارتباط بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى قادة الجامعات السعودية الناشئة ومستوى الميزة التنافسية في هذه الجامعات هو (0.59)، وهو دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى علاقة طردية موجبة بدرجة متوسطة. وتراوح العلاقة بين مجالات إدارة الجودة الشاملة ومجالات الميزة التنافسية من متوسطة إلى قوية، حيث يؤثر التحسين المستمر والتركيز على المستفيد بشكل أكبر على معظم مجالات الميزة التنافسية مقارنةً بإشراك الموظفين. تشير النتائج إلى أن الجامعات التي تركز على التحسين المستمر والابتكار والرد السريع على احتياجات المستفيدين تتمتع بميزة تنافسية أكبر. وبذلك، كلما ارتفع مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى قادة الجامعات، زادت الميزة التنافسية للجامعة. وبناء على هذه النتائج يرى الباحثون في هذه الدراسة بأن على الجامعات القيام بما يلي:

- زيادة التركيز على التحسين المستمر لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

- تعميق التركيز على المستفيدين لتعزيز الجودة والابتكار.

- تشجيع الابتكار وإشراك الموظفين لتسريع عملية التجديد والابتكار في الجامعات

4-4-نتائج السؤال الرابع: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي للبيانات من خلال برنامج SPSS، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (9).

جدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة ل"F"	
الانحدار	80.07	1	80.07			
الخطأ	161.08	249	2.34	3.81	0.000	
المجموع الكلي	251.16	250			دالة عند (0.01)	
مصدر التباين	B	Beta	قيمة (T)	الدلالة	الارتباط R	معامل التحديد R2
إدارة الجودة الشاملة	0.581	0.588	6.21	0.000	0.588	0.36

يتبين من الجدول (9) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة. حيث تشير قيمة F إلى دلالة إحصائية قوية (0.000)، مما يعني أن الفرضية الصفرية يمكن رفضها. كما أن قيمة ($R^2=0.36$) مما يعكس تأثيراً متوسطاً إلى قوي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، حيث يمكن تفسير 36% من التغيرات في الميزة التنافسية بواسطة هذا المتغير. كما تظهر Beta (0.588) و T (6.21) تأثيراً إيجابياً كبيراً لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، مع دلالة إحصائية قوية (0.000).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى التوجهات الريادية للجامعات السعودية الناشئة المُستهدفة بالدراسة نحو تحقيق ميزة تنافسية فيها، وذلك من خلال تحفيز إدارات الجامعات والعاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم، بالإضافة إلى حرص إدارة الجامعات السعودية الناشئة على تطبيق المعايير الفنية والعلمية في جميع مكونات العملية التعليمية من الناحية العملية، وتوضيح النتائج أهمية تحسين إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة لتعزيز قدرتها التنافسية. يمكن للجامعات الاستفادة من هذه النتائج- وخاصة ما يتعلق منها بتحسين أدائها وتطوير برامجها الأكاديمية المختلفة من خلال:

- تحسين الأنظمة التعليمية والإدارية، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر.
- التركيز على التطوير المؤسسي، مما يساهم في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري وتعزيز ميزتها التنافسية.

مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

- الاتفاق: أظهرت العديد من الدراسات السابقة (الكهلان وخصاونة، 2024)) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع نتائج الحالية حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.
- الاختلاف: في حين أن بعض الدراسات السابقة تناولت التحديات الميدانية مثل ضعف بيئة التعلم أو القيود المالية كدراستي (رحمن ونسرين، 2024؛ المونتفي وآخرون، 2024))، فإن الحالية تظهر تأثيراً إيجابياً متوسطاً بشكل خاص بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يشير إلى الحاجة لتقوية سياسات التطبيق.
- إجمالاً، تؤكد الدراسات جميعها على أهمية الجودة في تعزيز الأداء التنافسي، لكن الدراسة الحالية تقدم فائدة خاصة في السياق السعودي وتكشف عن تأثيرات أكثر تحديداً مرتبطة بالجامعات الناشئة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحثون كل المهتمين في وزارة التعليم والجامعات ويقترحون عليهم الآتي:

1. توفير برامج تدريبية متخصصة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس حول إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، بما سيساهم في رفع مستوى المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الجودة في العمليات الأكاديمية والإدارية.
2. تهيئة بيئة تشجع على التحسين المستمر: ينبغي إنشاء آليات لتشجيع التحسين المستمر في الأداء من خلال تقييم دوري للجوانب المختلفة في الجامعات، وتطبيق أدوات مثل تحليل الفجوات وتحديد نقاط القوة والضعف.
3. تطبيق نماذج الجودة الدولية: يمكن للجامعات الاستفادة من تطبيق نماذج وأطر إدارة الجودة الدولية مثل "ISO 8001" أو "EFQM" (نموذج التميز الأوروبي) لتسهيل عمليات تقييم الجودة والتحسين.
4. تعزيز التواصل مع المستفيدين: بما فهم الطلاب والخريجين وأرباب العمل لجمع الآراء والملاحظات حول جودة البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة، وبالتالي تحسين مستوى الرضا والوفاء لاحتياجاتهم.
5. توجيه الابتكار في البرامج الأكاديمية: يجب تشجيع الابتكار والتجديد في تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية، بما يلي احتياجات سوق العمل ويعزز من ميزة الجامعة التنافسية.
6. إنشاء وحدات للجودة والتطوير المؤسسي: إنشاء وحدات مستقلة تعنى بإدارة الجودة والتطوير المؤسسي في كل جامعة، تكون مسؤولة عن متابعة تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتقديم الدعم والإرشاد للأقسام المختلفة.
7. تحفيز الفرق المشرفة على الجودة: تقديم حوافز للفرق والموظفين الذين يحققون تقدماً في تطبيق إدارة الجودة، مما يشجع على المشاركة الفعالة والالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية.
8. اعتماد نظام متكامل لتقييم الأداء لأقسام الجامعة بناءً على مؤشرات واضحة للإنتاجية والجودة، مع وضع آليات لتحليل النتائج واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.
9. تشجيع الانخراط في الشراكات الأكاديمية مع الجامعات الرائدة محلياً ودولياً لتبادل الخبرات في مجال إدارة الجودة، مما يساهم في تطبيق أفضل الممارسات الأكاديمية.
10. نشر ثقافة الجودة على جميع المستويات داخل الجامعة من خلال ورش العمل والندوات والفعاليات، لزيادة الوعي بأهمية الجودة وأثرها على الأداء المؤسسي والتنافسية.
11. كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مستقبلية لسد الفجوة البحثية في الموضوع، على النحو الآتي:
 1. دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية: فرص وتحديات.
 2. استقصاء العلاقة بين رضا الطلاب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصية.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو إصبع، علي فيصل. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية: دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، بدون مجلد (13)، 203-237، <https://doi.org/10.46514/1971-000-013-006>
2. أبو عرب، هبة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني"، 2017.

3. الأحمرري، منى يحيى & عبد القادر، سليم برشيد (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها). المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 31(1)، 155-172، <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.31.2022.383>
4. آل ناصر، ناصر بن عبد الله (2020). أثر تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في تطوير أداء الجامعات السعودية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(6)، 26-50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213662>
5. الجنابي، ثامر. (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 25(1): 259-288.
6. حسن، شرف الدين سليمان، وعوض، هيثم طلعت. (2022). العلاقات العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية بشركة اسمنت عطبرة، رسالة ماجستير، جامعة شندي: السودان.
7. الحبيبي، أنور عبد الله (2019). دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية، شركة يمن موبايل نموذجاً، رسالة الماجستير، الإدارة العامة، جامعة صنعاء: اليمن.
8. شجاع الدين، فضل محمد. (2022). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
9. عابد، حنان درويش عمر. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحث العلمي في التربية، 10(18)، 303-322. <https://doi.org/10.21608/JSRE.2017.8355>
10. عز الدين، إيمان علي سعد. (2023). دور إدارة العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات اليمنية الأهلية، بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة من مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء
11. العصامي، هالة فوزي عبدالفتاح. (2021). معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة طنطا. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 13-96. <https://doi.org/10.21608/jfees.2021.189144>
12. العلوي، م. س. (2024). أنظمة ضمان الجودة الأجنبية والاعتمادات وتأثيرها على تطوير قطاع التعليم العالي في الدول النامية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(2)، 126-147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496270>
13. الغليقة، عبدالله عبد العزيز (2021). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(14)، 1666-1695.
14. قحوان، محمد قاسم، السوداني، مبروك صالح، الجرباني، نصر صالح، (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لكليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة عمران-اليمن، مجلة ستاردرم للدراسات التربوية والنفسية، بدون مجلد(3): 4-36.
15. لعرايحي، إيمان. (2021). أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة. التكامل الاقتصادي، 9(3)، 215-234. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1297343>
16. مجلس شؤون الجامعات. (2024). الجامعات السعودية تحقق إنجازاً غير مسبوق في تصنيف شنغهاي 2024م. <https://www.cua.gov.sa/>
17. محمد، محمود محمد. (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، 149-169.
18. محمود، أحمد. (2017). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1): 229-256.
19. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، (2009)، " دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في السعودية".
20. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). خطوات الاعتماد المؤسسي. مسترجع من: <https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAAA/Accreditation/Pages/StepsOfAccreditation.aspx> تم الاسترداد في

4/10/2024

21. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). المؤسسات المعتمدة. مسترجع من:

<https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAAA/academic/Pages/OrgsDirectory.aspx> تم الاسترداد في 20/10/2024

22. وافي، عبد الله. (2020). الجامعات السعودية الناشئة، منشور تعريفي بمنصة X، 2020/6/24، الوقت: 9.55. الرابط: https://x.com/Dr_Wafy/status/1275865206862774273

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abbas, J., Kumari, K., & Al-Rahmi, W. M. (2024). Quality management system in higher education institutions and its impact on students' employability with the mediating effect of industry-academia collaboration. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(2), 325-343. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0135>
2. Agboola, B. M. (2024). Total Quality Management (TQM) Approach to Administration of Higher Education Institutions With Implications for Leadership Effectiveness in Jamaica. In *Promoting Crisis Management and Creative Problem-Solving Skills in Educational Leadership* (pp. 33). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8332-9.ch011>
3. Albanyan, A. M. (2024). The quality of distance learning during COVID-19: Perspectives of Saudi university students. *Heliyon*, 10(13), e33731. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33731>
4. Alholiby, M. S. (2024). Foreign Quality Assurance Systems and Accreditations its Impact on Higher Education Sector Development in Developing Nations. *Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, 15(2), 126-147. <https://doi.org/10.51838/1767-015-002-007>
5. Al-Kahlan, T. B. S., & Khasawneh, M. A. S. (2024). The degree of application of total quality management and its relationship to strategic planning in the ministry of education in the kingdom of Saudi Arabia from the point of view of administrators. *Migration Letters*, 21(S3), 61-76. <https://www.researchgate.net/profile/Mohammad-Khasawneh-8/publication/377530438>
6. Almunfijy, L., Kowang, T. O., Alani, E., & Hazzaa, O. T. (2024). Total quality management and corporate social responsibility integrated practices for higher education institutions: Conceptual framework. *International Journal of Professional Business Review*, 9(2), e04392. <https://doi.org/10.26668/ijpr.2024.e04392>
7. AlOqlah, R. M. A. (2021). Obstacles of TQM implementation in Saudi universities: An empirical study. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(4), 186-186. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0109>
8. Al-Qayoudhi, S. A. S., Mustafa Kamal, E., & Said, I. (2024). Success factors of total quality management (TQM) practices: A case study of University of Technology and Applied Sciences (UTAS) in the Sultanate of Oman. *PaperASIA*, 40(2b), 59-71. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i2b.85>
9. Biswakarma, G. , & Dhakal ,N. (2023). Policy Implementation of Quality Assurance and Accreditation in the Nepalese Higher Education Institutions Offering Hospitality Education. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مج 15، ع 54، -24. <http://search.mandumah.com/Record/1419412> .50 مسترجع من
10. Eve, A., Maurand-Valet, A., Hillon, Y. C., & Hillon, M. E. (2024). What deans say about quality: A natural experiment in French higher education. *Quality in Higher Education*, 30(3), 172-184. <https://doi.org/10.1080/10686967.2024.2355886>
11. Hart, P. F. & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153-2177. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>

12. Hart, P. F. & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153-2177. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>
13. Heizer J., Render B., and Munson, C. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, 12th Edition, Pearson always learning: U.S.
14. Hendrian, H., & Suparno. (2024). Analisis Total Quality Management (TQM) dalam Manajemen Pendidikan Tinggi terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(2), 2146-2161. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i2.708>
15. Ibidunni, A. S., Nwaodu, B. Y., & Mdaka, L. E. (2023). Bringing quality management to perspective in higher education institutions' research output: A focus on selected private universities in Nigeria. *Heliyon*, 9(4), e15443. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15443>
16. Kemp, A. (2024). Competitive advantage through artificial intelligence: Toward a theory of situated AI. *Academy of Management Review*, 49(3), 618-635. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205>
17. Mohsin, M., Shamsudin, M. N., Jaffri, N. R., Idrees, M., & Jamil, K. (2024). Unveiling the contextual effects of total quality management to enhance sustainable performance. *The TQM Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0124>
18. Msallam, Abdalqader A. ; Al Hila, Amal A. ; Abu Naser, Samy S. & Al Shobaki, Mazen J. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* 4 (8):67-90. <https://philpapers.org/rec/MSATRO-8>
19. Padró, F. F., Trimmer, K., Chang, H., & Green, J. H. (2024). TQM's presence within legal systems: example of impact on Australian higher education. *The TQM Journal*, 36(7), 1845-1864. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0307>
20. Rahman, M. & Nasrin, S. (2024). Perceived service quality at higher education institutions: A study on the success factors of total quality management practices in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 100997. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100997>.
21. Saunila, M., Ukko, J., & Kinnunen, J. (2024). Sustainability partnership as a moderator in the relationship between business sustainability and firm competitiveness. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 123-133. <https://doi.org/10.1002/bse.3493>
22. Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23): 97-99.

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ- ز	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
25 - 1	جودة البرامج التدريبية المقدمة من جامعة نجران لتحسين أداء المتدربين في القطاع الحكومي والخاص أ.م.د/ ناجي حسين ناجي الشريف The quality of the Training programs Offered by Najran University to improve trainees' performance in the government and Private sector Co.Prof. Naji Hussein Naji Al Sharif	231
50 - 26	تأثير أتمتة الخدمات المصرفية على رضا العملاء وولائهم للبنوك التجارية: بنك أم درمان الوطني السوداني أنموذجاً 1-أ.م.د/ الطاهر أحمد محمد علي، 2-د.برعي بابكر محمود، 3-د.هالة ابو القاسم فضل الله، 4-د.بثينة جمال الدين تميم The Impact of Banking Services Automation on Customer Satisfaction and Loyalty to Commercial Banks: The Case of Sudan's National Omdurman Bank 1-Co.Prof. Eltahir Ahmed Mohammed Ali., 2-Dr.Buraie Babiker Mahmoud., 3-Dr.Hala Abu Elgasem fadlla., 4-Dr.Buthayna Gamal Eldeen Tamim	232
75 - 51	تصور مقترح للأداء الإلكتروني في المؤسسات الضريبية لتحقيق العدالة الضريبية والتنمية الاقتصادية في ولاية البحر الأحمر بجمهورية السودان الباحثة/ سارة إبراهيم الفاضل إبراهيم A proposed framework for electronic performance in tax institutions to achieve tax justice and economic development in the Red Sea State, Republic of Sudan Researcher/ Sara Ibrahim Elfadil Ibrahim	233
100 - 76	مسوغات تفسير الألفاظ بالمعاني المحتملة عند المفسرين (دراسة تفسيرية) د/ أحمد فايد علي اللهبي Justifications for Interpreting Words with Their Possible Meanings According to Interpreters (An Interpretive Study) Dr. Ahmed Qaid Ali Al-Iahabi	234
-101 125	أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة 1-أ.م.د/ يوسف مناها الأمين، 2- د.محمد صلاح الدين حساتين، 3- د.إنعام مصطفى المصطفى The Impact of Total Quality Management on Enhancing Competitive Advantage in Some Emerging Saudi Universities 1-Co Prof. Yousif Monaha Alameen., 2-Dr. Mohamed Salah-Eldin Hassanein., 3-Dr. Anaam Moustafa Elmoustafa	235