

مجلة

العلوم الإنسانية والإدارية

مجلة دورية علمية محكمة ربع سنوية

المجلد (14) العدد (2)
يونيو 2026م / صفر 1448هـ





مجلة العلوم الإنسانية والإدارية

مجلة دورية علمية محكمة ربع سنوية

المجلد (14) العدد (2)
يونيو 2026 / صفر 1448 هـ.

www.su.edu.sa/ar/

Jha@su.edu.sa



حقوق الطبع محفوظة جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

عنوان المراسلة

مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شقراء، شقراء، المملكة العربية السعودية

Jha@su.edu.sa

الهاتف: 0116475081



هيئة تحرير مجلة العلوم الإنسانية والإدارية

المشرف العام

د. سامر بن عبدالكريم الحربي
وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. بدرية بنت عبدالعزيز العوهلي

رئيسة هيئة التحرير

أ.د. علي بن سعد الحربي

مدير التحرير

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. ممدوح بن تركي القحطاني
أ.د. ممدوح بن بن رشيد العنزي
أ.د. البندري بنت ضيف الله المطيري
أ.د. عبد الله بن صالح القحطاني
أ.د. حمود بن سند الرويس
د. عبدالعالم محمد محمد مقبل
د. ضياء الدين عبدالباسط بشير

الإخراج والتصميم

د. نبيل الأشول

المراجعة اللغوية

د. زيدان عوده

سكرتارية التحرير

أ. عبدالرحمن سعد المطيري

رقم الإيداع: 1443 / 3336 هـ بتاريخ: 1443 / 4 / 3 هـ
الرقم الدولي المعياري (ردمدا): 1658 / 9092

تعريف بالمجلة

مجلة دورية علمية محكمة ربع سنوية، تصدر عن جامعة شقراء، وتعننى بنشر الدراسات والأبحاث التي لم يسبق نشرها والمتوافر فيها مقومات البحث العلمي من حيث أصالة الفكرة، ووضوح المنهجية، ودقة التوثيق في التخصصات الإنسانية والإدارية المكتوبة باللغة العربية أو اللغة الإنجليزية.

الرؤية:

التميز في نشر الأبحاث المتخصصة في مجال العلوم الإنسانية والإدارية.

الرسالة:

نشر الأبحاث العلمية المتميزة وفق معايير البحث العلمي في مجال العلوم الإنسانية والإدارية.

الأهداف:

1. الإسهام في نشر العلوم الإنسانية والإدارية وتطبيقاتها .
2. تشجيع المهتمين في مجال العلوم الإنسانية والإدارية لنشر إنتاجهم العلمي والبحثي المبتكر.
3. إتاحة الفرصة لتبادل الإنتاج العلمي والبحثي على المستويين: المحلي، والعالمي.

قواعد النشر في مجلة العلوم الإنسانية والإدارية

تقبل مجلة العلوم الإنسانية والإدارية نشر الأبحاث بالعربية والإنجليزية، وفقاً للقواعد الآتية:

أولاً: القواعد العامة لقبول البحث للتحكيم:

1. أن يتسم البحث بالأصالة والجدة وسلامة الاتجاه، ولم يسبق نشره أو قبول نشره في منفذ نشر آخر.
2. أن يتوافق البحث مع معايير الأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
3. أن يتسم البحث بالسلامة اللغوية، مع مراعاة علامات الترقيم وقواعد الإملاء، ويكتب بصياغة علمية تخصصية مُتقنة، خالية من الأخطاء اللغوية والنحوية مع مراعاة الدقة في التوثيق.
4. أن يراعي البحث نسبة الاقتباس المقبولة، وهي 20%، ويرفض البحث في حال زاد عن النسبة المنصوص عليها، وتخضع جميع الأبحاث المرسلة للفحص عبر برنامج مختص للتأكد من تجنب السرقة الأكاديمية plagiarism، والمحافظة على الأصالة البحثية، ويمكن في حالات إعادة البحث للباحث لمعالجة نسبة الاقتباس في بحثه إذا كانت النسبة الزائدة قليلة .
5. تخضع الأبحاث المقدمة للنشر للفحص المبدئي من قبل عضو الهيئة المختص في مجال البحث؛ للتأكد من مطابقة البحث لقواعد النشر بالمجلة، ولتقرير أهليته بالرفع للمحكمين، وللهيئة حق قبوله أو رفضه بدون إبداء أسباب الرفض.
6. تخضع الأبحاث المقدمة للنشر للتحكيم العلمي من قبل (2) من الخبراء في تخصص البحث لا تقل درجتهم العلمية عن أستاذ مشارك، وفي حال التعارض يرسل لمحكم ثالث مرجح.
7. تعبر المواد المقدمة للنشر بالمجلة عن آراء ونتائج واستنتاجات مؤلفيها.
8. يتحمل الباحث/الباحثة المسؤولية الكاملة عن صحة الموضوع والمراجع المستخدمة.
9. تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات للتنسيقات التحريرية للمادة المقدمة، على حسب مقتضيات النشر.
10. تكتب الأبحاث باللغة العربية أو الإنجليزية، ويشترط ألا يكون البحث مستلماً من رسالة الباحث للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه.
11. ترسل الأبحاث إلى المجلة على البريد الإلكتروني Jha@su.edu.sa على النحو التالي:
 - نسخة واحدة بصيغة PDF.
 - نسختين بصيغة Word واحدة منها تحتوي بيانات الباحث والأخرى بدون بيانات الباحث.
 - يملأ الباحث نموذج طلب النشر، ويتضمن النموذج إقراراً خطياً بأن البحث (جديد)، ولم يسبق نشره أو قبول نشره في مجلة أخرى، ولم يقدم للنشر في جهة أخرى في ذات الوقت المرسل فيه للمجلة حين انتهاء إجراءات التحكيم، مع إرفاق السيرة الذاتية المختصرة لصاحب البحث، على أن تتضمن الاهتمامات البحثية.
12. يوافق الباحث على نقل حقوق النشر والتأليف إلى المجلة بعد إجازته للنشر بصورته النهائية.
13. لا يحق للباحث المطالبة باسترداد نسخة من بحثه المرسل إذا تم رفضه.
14. في حال ثبت للمجلة عدم التزام الباحث بالأمانة العلمية فيحقق لها إبلاغ الجهة التي يتبع لها الباحث بذلك.
15. يُعد البحث بحكم المسحوب إذا تأخر الباحث عن الرد بإجراء التعديلات المطلوبة على بحثه لمدة تزيد عن خمسة عشر يوماً من تاريخ تسلمه الرد من المجلة.
16. يحق للباحث أن يسحب بحثه بعد إرساله إلى المجلة، وذلك بطلب رسمي عبر إيميل المجلة خلال أسبوع فقط من إرسال طلب النشر كحد أقصى أو بعد إرسال ملاحظات الفحص الأولي بيومين ، فإن كان قد أرسل إلى التحكيم فإن الباحث يتحمل نفقات التحكيم، ويلتزم الباحث عدم إرسال البحث إلى مجلة أخرى إلا بعد إبلاغ المجلة، وفي حال ثبت أن البحث منشور

أو مقدّم للنشر في مجلة أخرى فإن المسؤولية تقع على الباحث، ويحق للمجلة رفض البحث وحظر التعامل معه مستقبلاً، وإبلاغ جهة عمله بعدم مراعاة أخلاقيات البحث العلمي، ويتحمل إعادة رسوم التحكيم للمجلة، وغيرها من النفقات التي تحملتها المجلة.

17. إذا لم يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين يحق للمجلة رفض نشر البحث حسب إفادة التحكيم ويتحمل أجور التحكيم.

ثانياً: الإجراءات الفنية للنشر:

– يلتزم الباحث ترتيب البحث وفق الخطوات الآتية:

1. تحتوي الصفحة الأولى على العنوان بالعربية (لا يتجاوز عدد كلمات العنوان 15 كلمة كحد أقصى) واسم الباحث ووصفه الوظيفي، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وبريده الإلكتروني، ومن ثم الملخص بالعربية.

2. تحتوي الصفحة الثانية على ترجمة إلى اللغة الإنجليزية لمحتويات الصفحة الأولى (العنوان واسم الباحث ووصفه... إلخ، والملخص والكلمات المفتاحية).

3. يحتوي الملخصان بالعربية والإنجليزية على العناصر الآتية: (الهدف Purpose، الأهمية Originality/value of the paper، والمنهجية methodology، وأهم النتائج Findings، وأهم التوصيات Recommendations). في فقرة واحدة وبدون تعداد، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة، ولن تقبل الترجمة الحرفية للنصوص عن طريق مواقع الترجمة على الإنترنت، على ألا يتعدى كل منهما (250) كلمة بحد أقصى، ويرفق معهما كلمات مفتاحية (Key Words) لا تزيد عن (6) كلمات، ولا تقل عن (3)؛ بحيث لا تتضمن كلمات العنوان.

4. من أجل ضمان سرية عملية التحكيم؛ يجب عدم ذكر اسم الباحث/الباحثين في صلب البحث، أو أية إشارات تكشف عن أشخاصهم، وعند رغبة الباحث/الباحثين تقديم الشكر لمن أسهم أو ساعد في إنجاز البحث؛ فيكون ذلك في صفحة مستقلة.

5. يتضمن البحث المرسل العناصر التالية:

– المقدمة: يحتوي البحث على مقدمة يستعرض فيها الباحث: نبذة عن الموضوع، الدراسات السابقة، الجديد الذي سيضيفه البحث في مجاله، إشكالية البحث، أهدافه، أهميته، ومنهجه، وخطته (تقسيمه)، على أن يكون ذلك في سياق الكلام دون أفراد عناوين داخل المقدمة.

– العرض: يتم عرض البحث وفقاً للمعايير والأصول العلمية المتبعة، والمباحث والمطالب المشار إليها، وبشكل مترابط ومتسلسل.

– النتائج: يتم عرض النتائج بشكل واضح ومتسلسل ودقيق.

– الجداول والهوامش والمراجع.

6. لا تتجاوز عدد صفحات البحث بأي حال (30 صفحة) مقاس (A4)، بما في ذلك المستخلصان العربي والإنجليزي والمراجع، والجداول، والأشكال، والملاحق، ويجب ألا تقل عدد كلمات البحث عن 7,000 كلمة ولا تزيد عن 10,000 كلمة بحد أقصى.

7. تخطيط صفحة الكتابة: مقاس الصفحة (A4)، وبتباعد أسطر بقدر مفرد (1)، وهوامش (2.5 سم كحد أدنى) لكل من أعلى وأسفل وجانبي الصفحة شاملة (الهوامش، والمراجع، والجداول، والملاحق).

8. يقدم أصل البحث مخرّجاً في صورته النهائية متضمناً الإشارة إلى أماكن الجداول والأشكال والرسوم داخل المتن، وتكون صفحاته مرقمة ترقيماً متسلسلاً باستخدام برنامج Ms Word.

9. يكتب البحث بخط Traditional Arabic بحجم (14) أسود فاتح للمتن وغامق للعناوين الرئيسية، و (12) للهوامش والملخص والمراجع، وحجم (10) للجداول والأشكال، وغامق لرأس الجداول والتعليق، وبخط Times-Roman للغة الإنجليزية بحجم (12) فاتح للمتن وأسود غامق للعناوين، وبحجم (10) فاتح للحاشية والمستخلص والمراجع، وبحجم (8) فاتح للجداول والأشكال، وغامق لرأس الجداول والتعليق.
10. يبدأ ترقيم صفحات البحث من المقدمة، ويكون في منتصف أسفل الصفحة.
11. تكون الجداول والأشكال -إن وجدت- واضحة ومنسقة، ومدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول مساحة الصفحة، وترقم حسب تسلسل ذكرها في المتن، وتطبع في صفحات مستقلة.
12. الاختصارات: يجب استخدام الاختصارات المقننة دوليًا بدلًا من كتابة الكلمة كاملة مثل سم، ملم، كلم و % (لكل من سنتيمر، ومليمتر، كيلومتر والنسبة المئوية، على التوالي). يفضل استخدام المقاييس المترية، وفي حالة استخدام وحدات أخرى يكتب المعادل المتري لها بين أقواس مربعة.
13. يذكر نص المصطلح كاملاً في أول مرة يرد فيها في نص البحث، ثم يُكتفى بالاختصار لاحقاً مثال: برنامج الفنان في المدارس (The Artist in Schools Program) واختصاره (AIS)، ثم بعد ذلك يكتفى لاحقاً في كل مرة بذكر برنامج (AIS).
14. في حال استخدم الباحث أداة من أدوات جمع البيانات، فعليه أن يقدم نسخة كاملة من تلك الأداة، ويُرفق مواد البحث كاملة كملاحق ترفق في نموذج طلب النشر الإلكتروني بما فيها الصور بدقة عالية لا تقل عن (300) بيكسل.
15. الأرقام: تستخدم الأرقام العربية (1,2,3,4 ... Arabic)، وليست الهندية في كامل البحث سواء في متن البحث أو ترقيم الصفحات أو الجداول أو الأشكال أو المراجع.
16. التاريخ: يوحد التاريخ ليكون بالميلادي في المتن وقائمة المراجع، فيحول التاريخ الهجري إلى ميلادي.
17. التوثيق: يتم توثيق المراجع والمصادر داخل البحث أو في قائمة المراجع، وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7 American psychological Association 7th edition) طريقة التوثيق في المتن: يذكر اسم العائلة لمؤلفين فأقل، ثم سنة النشر بين قوسين في حال بداية الجملة للاقتباس غير المباشر مثلاً: أشار الباهلي والمراكشي (2024). محمد وآخرون (2018) لأكثر من ثلاثة، وفي المرجع بالإنجليزي يعرب المرجع الأجنبي؛ فمثلاً: أشارت دراسة جيمس James (2011) أن... وإذا كان التوثيق نهاية الجملة فتوضع الكل داخل قوسين، مثال: (الباهلي والمراكشي، 2024)، و (محمد وآخرون، 2018) لأكثر من ثلاثة، كما لا يتم تعريب الاسم الإنجليزي نهاية الجملة؛ مثال: (James, 2011). في الاقتباس المباشر يكتب جميع البيانات داخل قوسين (اسم العائلة، التاريخ، الصفحات) مثال مؤلفين (الباهلي والمراكشي، 2024: 123 - 124)، سواء في أول الجملة أو آخرها. ملاحظة تكتب آخرون في الإنجليزية بهذه الطريقة "et al.", أما "و" فتكتب "and" وليس "&".
18. مراعاة ذكر رقم الآية واسم السورة عند الاستشهاد بالقرآن الكريم، ويكون النص بالرسم العثماني على شكل صورة من مصحف المدينة المنورة، ويكتفى بتوثيقها في متن البحث بذكر اسم السورة ورقم الآية بين قوسين هكذا: [البقرة: 85]، وتوثق الأحاديث النبوية بذكر الجزء والصفحة والباب والكتاب ورقم الحديث - ما أمكن.
19. الحواشي: تستخدم الحواشي على نطاق ضيق جداً وللضرورة القصوى في حالة الحاجة الماسة إليها، وفي هذه الحالة يشار

- إلى الحاشية في المتن بأرقام بين قوسين مرتفعة عن السطر، ترقيم الحواشي داخل المتن؛ ثم تكتب حواشي كل صفحة أسفلها مفصولة عن المتن بخط مستقيم ولا تجمع في نهاية المتن. ويستمر ترقيم الحواشي من أول البحث حتى آخره حال وجود أكثر من حاشية. وحال وجود مراجع لابد أن تضاف في قائمة المراجع في آخر البحث.
20. ترتب المراجع في نهاية الأبحاث على وفق نظام APA الإصدار السابع. ويتم ترتيبها ألفبائياً (هجائياً)، على ألا يدخل في الترتيب (أل، وأبو، وابن)، فابن منظور مثلاً يرتب في حرف الميم.
21. يجب على الباحث الالتزام بعملية رومنة المراجع والمصادر العربية بكتابة معلوماتها بأحرف لاتينية في قائمة مستقلة بعد قائمة المراجع العربية، يليها قائمة المراجع الأجنبية إن وجدت.

تنوية:

- يفضل الإشارة من قبل الباحث إلى أبحاث مجلة العلوم الإنسانية والإدارية بجامعة شقراء بقائمة المصادر والمراجع المشاهدة لبحثه بالمجلة (الأبحاث المنشورة والمتوفرة على موقع المجلة).
- تحرص المجلة على أن تكون المراجع المشار إليها في البحوث المقدمة للنشر مستمدة من بحوث منشورة في مجلات رصينة؛ لذا ننصح الباحثين بالرجوع إلى المجالات المدرجة في قاعدة بيانات Scopus ذات التخصص والاستشهاد منها بما ينساب ببحثه.



شهادة



معامل التأثير "Arcif"

تشهد إدارة قاعدة بيانات "معرفّة" بأن **مجلة العلوم الإنسانية والإدارية** الصادرة عن جامعة شقراء، شقراء، السعودية قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي "Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً حيث كان معامل "Arcif" العام لمجلتكم الموقرة (0.0556) في تقرير "Arcif" العاشر للعام 2025 والذي نجحت فيه (1272) مجلة عربية كما صنفت مجلتكم في:

- تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال (متداخلة التخصصات) من إجمالي عدد المجلات (192) على المستوى العربي ضمن الفئة (Q4) وهي الفئة المنخفضة، مع العلم أن متوسط معامل "Arcif" لهذا التخصص كان (0.433).
- تخصص الآداب والعلوم الإنسانية (متداخلة التخصصات) من إجمالي عدد المجلات (252) على المستوى العربي ضمن الفئة (Q4) وهي الفئة المنخفضة، مع العلم أن متوسط معامل "Arcif" لهذا التخصص كان (0.178).

أ.د. سامي الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير

" Arcif "



كلمة التحرير

مجلة العلوم الإنسانية والإدارية مجلة علمية محكمة تستمد رؤيتها وأهدافها من رؤية الجامعة وأهدافها، المنبثقة من رؤية المملكة العربية السعودية 2030م. وقد صدر العدد الأول منها في محرم عام 1435هـ الموافق 2013م، وتدرج مسماها إلى أن وصل إلى التسمية الحالية، وتصدر أربع مرات في العام الدراسي، وتنشر الأبحاث الجديدة والرصينة في حقل العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتربوية والإدارية والقانونية، وتعيّن هيئة تحريرها بقرار من مجلس الجامعة.

وبتوفيق من الله قد نجحت المجلة في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي "آرسياف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية. يصدر هذا العدد من مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، بجهود مباركة من هيئة التحرير وفريق عمل المجلة الأفاضل الذين عملوا بجدّ وإخلاص وحرصٍ وتفانٍ، وعلى رأسهم سعادة مدير التحرير أ.د. علي الحربي، وبالتزام وإصرار في محاولة جادة من الجميع للارتقاء بالمجلة نوعيًا، وحمل رسالة البحث العلمي وأخلاقياته في جميع الأعداد، مواصلين مسيرة وجهود هيئة التحرير السابقة في التطوير والتجديد وخدمة البحث العلمي والارتقاء به، وجعل المجلة ضمن أوعية النشر العلمية المعتمدة والمتميزة.

وتسعى المجلة إلى أن تكون نافذة معرفية للبحوث العلمية الرصينة في حقل العلوم الإنسانية والإدارية، بما يُسهم في خدمة المجتمع وتقدمه، وتطوير هذه العلوم وفق مناهج البحث العلمي وأدواته. هذا وتحظى المجلة -دومًا- بمشاركة نخبة من الباحثين المتميزين الذين ينتمون إلى جامعات متعددة وثقافات مختلفة، وهذا التنوع عامل من عوامل تجويد البحث العلمي وتطويره. كما تستعين المجلة بثلة من الأساتذة المحكمين المشهود لهم بالكفاية البحثية والأمانة العلمية؛ لتقويم هذه الأبحاث وتجويدها قبل نشرها بالمجلة.

ونشرف بتقديم هذا العدد الذي يضم في ثناياه سبعة أبحاث، موزعة على عدة مجالات إنسانية وإدارية؛ نظرية، وتطبيقية؛ منها ما يهتم بالدراسات الإسلامية ومجالاتها المعاصرة، ومنها ما ينزع إلى الدراسات اللغوية واللسانية والأدبية والنقدية في ضوء علوم اللغة والنقد الحديثة، فضلاً عن الدراسات الاقتصادية، وما يختص بعلوم الإدارة التربوية وتطويرها، باللغتين العربية والإنجليزية.

أمل أن يلاقي هذا العدد قبولاً لدى القراء والباحثين، وأن يفيد منه المهتمون كلٌّ في مجاله وتخصصه، على أمل المزيد من العطاء والاستمرار والنجاح، والإسهام بكل جديد في مجال البحث العلمي والتواصل المعرفي. والله ولي التوفيق.

رئيسة التحرير

أ.د. بدرية بنت عبد العزيز العوهلي



أبحاث العدد

فهرس المحتويات

م	عنوان البحث	ص
1	آليات بناء الخطاب النقدي في مقدمة كتاب المشاكلة والاختلاف لعبد الله الغدامي: مقاربة تحليلية في ضوء نموذج تحليل الخطاب النقدي (CDA) د. فاطمة عبد الله علي جفشر	1
2	موانع الترقية في الوظيفة العامة د. أحمد بن سليمان بن أحمد الفراج	13
3	جريمة التلاعب في سوق المال (تداول) بالمملكة العربية السعودية: قراءة في النظام السعودي والضوابط الشرعية د. عبدالله بن إبراهيم المعمر	31
4	أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض باستخدام نظم المعلومات الجغرافية د. إبراهيم بن عبيد الشويش	56
5	إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا) د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد	80
6	الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المهارات المستقبلية والجاهزية المهنية لدى طلاب الكلية التطبيقية د. عاطف محمد عبد الباري مبروك	107
7	تصور مقترح للتميز المؤسسي لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء تحليل مقارن للنماذج العالمية والوطني د. فوزية عبدالرحمن سالم باتاعمه	133

آليات بناء الخطاب النقدي في مقدمة كتاب المشاكلة والاختلاف لعبد الله الغدامي: مقاربة تحليلية في ضوء نموذج تحليل الخطاب النقدي (CDA)

د. فاطمة عبد الله علي جفشر

أستاذ الأدب والنقد المساعد، قسم اللغة العربية، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة الملك خالد

(أرسل بتاريخ 22/4/2026م، وقبل للنشر بتاريخ 20/5/2026م)

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الإستراتيجيات الخطابية والحجاجية التي وظّفها الناقد عبد الله الغدامي في مقدمة كتابه المشاكلة والاختلاف، وذلك عبر توظيف منهج تحليل الخطاب النقدي (CDA) وفق نموذج نورمان فيركلاف بأبعاده الثلاثة: البعد النصي، والممارسة الخطابية، والممارسة الاجتماعية. وتهدف الدراسة إلى تفكيك الجدلية القائمة بين البنية اللغوية للنص والأنساق الثقافية والسلطوية المضمرّة، مع تتبع آليات "تبيئة" المفاهيم التراثية لدى عبد القاهر الجرجاني، والمفاهيم الفلسفية الغربية، ولا سيما التفكيك عند جاك دريدا. وقد كشفت الدراسة عن نجاح الغدامي في إجراء "إزاحة إبستمولوجية" للمصطلحات البلاغية، محوّلًا إياها من أدوات وصفية إلى مجسّات نقدية لكشف النسق الثقافي، ومناهضةً "المشاكلة" بوصفها نظام امتثال. كما أظهر البحث براعة الناقد في توظيف التراث بوصفه "سلطة شرعنة" لتوطيق الحداثة، ممارسًا شكلاً من "المثاقفة الصراعية" التي تضمن استقلال خطابه المنهجي. وخلصت الدراسة إلى مفارقة منهجية تمثّلت في تحوّل مفهوم "الاختلاف" إلى سلطة معيارية قد تقع في أسر النسق ذاته الذي تسعى إلى تفكيكه؛ مما يعكس حدود الممارسة النقدية العربية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: تحليل الخطاب النقدي، نورمان فيركلاف، عبد الله الغدامي، المشاكلة والاختلاف، التفكيك، النقد الثقافي.

Mechanisms of Critical Discourse Construction in the Preface to Abdullah Al-Ghadami's *The Problem and the Difference*: An Analytical Approach in Light of the Critical Discourse Analysis (CDA) Model

Dr. Fatima Abdullah Ali Jafshar

Assistant Professor of Literature and Criticism, Department of Arabic Language, College of Sciences and Humanities, King Khalid University

Abstract:

This study seeks to explore the discursive and argumentative strategies employed by the critic Abdullah Al-Ghadami in the introduction to his book *Controversy and Difference*, using Critical Discourse Analysis (CDA) based on Norman Fairclough's three-dimensional model: the textual dimension, the discursive practice, and the social practice. The study aims to deconstruct the dialectic between the linguistic structure of the text and the implicit cultural and authoritarian paradigms, while tracing the mechanisms of "contextualization" of traditional concepts in the works of Abd al-Qahir al-Jurjani and Western philosophical concepts, particularly deconstruction as articulated by Jacques Derrida. The study revealed Al-Ghadami's success in performing an "epistemological shift" of rhetorical terms, transforming them from descriptive tools into critical instruments for exposing the cultural paradigm, and opposing "the problem" as a system of compliance. The research also demonstrated the critic's skill in employing heritage as a "legitimizing authority" to localize modernity, practicing a form of "conflictual acculturation" that ensures the independence of his methodological discourse. The study concluded with a methodological paradox: the transformation of the concept of "difference" into a normative authority that may fall captive to the very system it seeks to deconstruct, reflecting the limitations of contemporary Arab critical practice.

Keywords: critical discourse analysis, Norman Ferklauff, Abdullah Al-Ghadami, problem and difference, deconstruction, cultural criticism.

المقدمة

شهد النقد العربي المعاصر تحوُّلاً من القراءات الجمالية المحضة إلى مقاربات ثقافية تسعى لاستنطاق الأنساق الكامنة في الخطاب. وفي هذا الإطار، برز مشروع عبد الله الغدامي الذي أعاد مساءلة العلاقة بين اللغة والسلطة والنسق الثقافي، متجاوزاً مسلّمات النقد التقليدي. ويُعدّ كتابه (المشاكلة والاختلاف) متمحّضاً لهذا التحوُّل؛ إذ يطرح الثنائية كمدخل نظري لفهم صراع النص بين نزوع التحرّر وسلطة النسق التي تسعى لتدجينه.

وبالرغم من تعدد القراءات لمشروع الغدامي النقدي، فإن مقاربة "مقدمة" كتاب (المشاكلة والاختلاف) تحديداً بزاوية (CDA) تمنح الدراسة مشروعيتها؛ للكشف عن إستراتيجياته الخطائية في إنتاج مفهوم "الاختلاف"، وتتبع مرجعياته التراثية (الرجاني) والفلسفية (دريدا)، ضمن حوار معرفي يقوم على "إعادة التوظيف" لا التبعية.

تعتمد هذه الدراسة منهج تحليل الخطاب النقدي (CDA) وفق نموذج نورمان فيركلاف (2017) بأبعاده الثلاثة: (النص، الممارسة الخطائية، الممارسة الاجتماعية). وتتقاطع هذه المقاربة مع الجهود النقدية العربية التي أسهمت في تحليل الخطاب ضمن السياق النقدي العربي - كما لدى أدونيس، والجابري، وإدوارد سعيد، وعلي الوردي، وصلاح فضل، وعبد السلام المسدي، ومحمد العمري - بوصف الخطاب "بناءً نصياً كلياً" يربط البنية اللغوية بسياقها الاجتماعي والوظيفي.

أولاً: أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من تناوله مشروع عبد الله الغدامي بوصفه أحد أبرز المشاريع النقدية في السياق العربي المعاصر، ولا سيما في تحوله من النقد الأدبي إلى النقد الثقافي. وتتجلى أهميته في الجوانب الآتية:

1. القيمة الإجرائية: تقديم نموذج تطبيقي لتحليل الخطاب النقدي وفق مقاربة "نورمان فيركلاف"، يتجاوز القراءات الانطباعية؛ ليفocus في البنية العميقة للخطاب عبر مستوياته الثلاثة: النص، والممارسة الخطائية، والممارسة الاجتماعية.
2. إضاءة التحولات الدلالية: الكشف عن كيفية انتقال المصطلح من حقل البلاغة القديمة إلى حقل النقد الثقافي في خطاب الغدامي، وإبراز أثر هذا الانتقال في خلخلة الأنساق الثقافية.
3. سد الفجوة البحثية: معالجة البنية الخطائية في "المقدمات النقدية" بوصفها نصوصاً مؤسّسة للمشاريع الفكرية، وهي مساحة لم تنل حظها الكافي من الدراسة الإجرائية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والمنهجية:

1. الريادة الفكرية للمشروع: يُعد مشروع الغدامي علامة فارقة في النقد العربي المعاصر، ومحفزاً لإعادة النظر في الثوابت النسقية.
2. الطموح المنهجي: الرغبة في اختبار فاعلية نموذج "تحليل الخطاب النقدي" (CDA) في بيئة نقدية عربية تجمع بين المرجعية التراثية والآليات الحديثة.
3. الإسهام البحثي: تعزيز الفهم النقدي العربي من خلال دراسة تطبيقية تظهر العلاقة الجدلية بين البنية النصية والبعد الاجتماعي للخطاب.

ثالثاً: مشكلة البحث

تحدد مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما الآليات الخطائية والمعرفية التي اعتمدها عبد الله الغدامي في بناء مقدمة كتابه "المشاكلة والاختلاف" لتقويض النسق وتأسيس البديل النقدي؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الآتية:

1. ما الإستراتيجيات اللغوية والحجاجية على المستوى النصي التي أسست لثنائية (المشكلة والاختلاف)؟
 2. كيف أدار الغدامي عمليات التناص والمثاقفة على مستوى الممارسة الخطابية لتحقيق "التبئية" الثقافية للمصطلح؟
 3. إلى أي مدى أسهمت هذه الآليات الخطابية في تفكيك سلطة النسق وإحداث أثر في الممارسة الاجتماعية والثقافية العربية؟
- رابعاً: الدراسات السابقة:

حظي مشروع عبد الله الغدامي باهتمام واسع في النقد العربي المعاصر، غير أن الدراسات التي تناولت آليات بناء خطابه من منظور إجرائي مستند إلى تحليل الخطاب النقدي (CDA) ما تزال محدودة. ويتكئ البحث الحالي على مجموعة من الدراسات التي شكلت تقاطعاً حيويًا مع أهدافه، وتوفر قاعدة معرفية لدعم التحليل النقدي، ومن أبرزها:

1. دراسة محمد العمري (2002): في بلاغة الخطاب الإقناعي: مدخل نظري وتطبيقي لدراسة الخطابة العربية: الخطابة في القرن الأول نموذجًا. منشورات كلية الآداب، جامعة محمد الخامس، الرباط.
- قدمت رؤية حول مفهوم الخطاب كبنية لغوية واجتماعية متكاملة، مركزة على العلاقة بين اللغة والسياق الثقافي. وتتقاطع مع البحث الحالي في الاهتمام بالتحليل الوظيفي للخطاب، إلا أن البحث الحالي ينفرد باعتماد نموذج تحليل الخطاب النقدي بصيغته الإجرائية التطبيقية على نص نقدي محدد؛ مما يمنحه خصوصية أكبر في دمج التأصيل والنقد.
2. دراسة محمد بن سباع (2016): النقد الثقافي عند عبد الله الغدامي: من نقد النصوص إلى نقد الأنساق. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، مج 13، ع 2.
- ركزت على تحليل مشروع الغدامي النقدي، وبيّنت التحول الجوهرية في تجربته من نقد النصوص الجمالية إلى نقد الأنساق الثقافية المضمر، مما وقر خلفية معرفية مهمة لفهم البعد الاجتماعي للخطاب. ويتميز البحث الحالي عنها في أنه يسعى لتوضيح كيفية "هندسة هذا التحول" لغويًا عبر مستويات التحليل الثلاثة: النصية، والخطابية، والاجتماعية.
3. دراسة عادل محمد الصالح. (2021). المشكلة والاختلاف في النصوص الأدبية الهامشية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، العدد (64)، 80-93.
- حاولت هذه الدراسة قراءة المشكلة والاختلاف في النصوص الأدبية الهامشية، ومحصلة نقد العلامة الجدلية بين النصوص المؤسسة والنصوص الهامشية، والكشف عن الملامح النبوية للنسقين المتعارضين، ومحاولة الغلبة والاستحكام، وتطرق إلى إبراز جهد الغدامي في تعرضه لمصطلحي المشكلة والاختلاف وعلاقتهما بالنص وبالبنية الثقافية التي أفرزتهما، ومدار تقاطع البحث الحالي مع هذه الدراسة يكمن في تناولهما للمصطلحين بالدراسة والنقد، في حين يتميز البحث الحالي عنها بالانتقال من رصد دلالة المصطلح إلى تحليل "آليات اشتغاله" لغويًا وحجاجيًا داخل البنية النصية؛ مما يضيف بعدًا تطبيقيًا يوضح كيفية تشكّل المصطلح في الخطاب النقدي العربي المعاصر وفق آليات بناء الخطاب النقدي وتحليله عند "نورمان فيركلاف".
4. دراسة بلال دالي. (2025). أسئلة قراءة التراث عند الغدامي: المشكلة والاختلاف أنموذجًا؛ دراسة تفكيكية. مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث.

تناولت هذه الدراسة كتاب عبد الله الغدامي "المشكلة والاختلاف: قراءة في النظرية النقدية العربية وبحث في الشبيه المشترك" بوصفه قراءة حديثة للتراث العربي القديم، ورصد الباحث ما أسماه "أسئلة القراءة" عند الغدامي؛ وذلك من خلال سؤال ماهية التراث ورؤية الناقد لهذا التراث، وسؤال الغاية من قراءته، ثم أخيرا سؤال الكيفية التي تمت بها القراءة، وفق استراتيجية التفكيك من تفكيك للنص والوقوف على تناقضاته، والنظر إلى قراءة الغدامي لا بالعودة إلى نموذج للقراءة يكون بمثابة الأصل، ولكن باختلافها مع قراءة عبد العزيز حمودة خاصة. أما البحث الحالي فيحاول تقديم مقارنة لمقدمة كتاب (المشكلة والاختلاف) من منظور تحليل الخطاب

النقدي (CDA)؛ للكشف عن إستراتيجياته الخطابية في إنتاج مفهوم "الاختلاف"، وتتبع مرجعيته التراثية (الرجائي) والفلسفية (دريدا)، ضمن حوار معرفي يقوم على "إعادة التوظيف" لا التبعية.

وهناك دراسات أخرى كثيرة عنيت بالدرس الثقافي لدى الغدامي، إلا أن المقام لا يتسع للتعريف بها لضيق مجال الدراسة؛ لذا رأينا الاكتفاء بما سبق من قبيل الإشارة.

وبناءً على ما تقدم من عرض للدراسات السابقة، يخلص البحث إلى وجود فجوة تتعلق بتحليل "بنية الخطاب وآلياته الداخلية" في مقدمات الغدامي؛ فبينما ركزت تلك الدراسات على الجوانب الاصطلاحية، أو النظرية، أو الإستراتيجيات العامة، يسعى البحث الحالي إلى سدّ هذه الفجوة عبر دمج المستويات الثلاثة (النص، الممارسة الخطابية، الممارسة الاجتماعية) في إطار تحليلي واحد وفق نموذج "نورمان فيركلاف"؛ للكشف عن كيفية استخدام اللغة كأداة لتفكيك الأنساق وإعادة تشكيل الوعي النقدي.

هيكلية البحث: الخطة:

المقدمة: وتشمل موضوع البحث، وأهميته، ومشكلته، وأسباب اختياره، والدراسات السابقة.

التمهيد: ويشمل الإطار النظري والمفاهيمي: تحليل الخطاب النقدي عند نورمان فيركلاف، وبيان أبعاده الثلاثة: (النص، الممارسة الخطابية، الممارسة الاجتماعية).

البحث الأول: انزياح المصطلح من البلاغة إلى النقد الثقافي (المشكلة والاختلاف نموذجًا).

البحث الثاني: المرجعية التراثية وإستراتيجيات الشرعة (الرجائي وابن رشيق نموذجًا).

البحث الثالث: إستراتيجيات المثاقفة وصراع المرجعيات (جاك دريدا نموذجًا).

الخاتمة، ثم قائمة المراجع.

التمهيد

الإطار النظري والمفاهيمي: تحليل الخطاب النقدي (CDA) وأبعاده عند "نورمان فيركلاف".

يُمثّل تحليل الخطاب النقدي (Critical Discourse Analysis – CDA) منعطفًا إبستمولوجيًا في الدراسات اللسانية المعاصرة؛ إذ تجاوز الوصف البنيوي الساكن للغة نحو استنطاق الروابط الجدلية المضمرة بين النص والسياق الاجتماعي. ويعد "نورمان فيركلاف" (Norman Fairclough) المنظر الأساسي لهذا الاتجاه؛ حيث تنطلق رؤيته من فرضية أساسية مفادها "أن اللغة ترتبط ارتباطاً أساسياً بالسلطة وضروب الصراع على السلطة، وأن ارتباطها هذا يرجع إلى خصائصها الأيدولوجية" (فيركلاف، 2017، ص. 33). ولتفكيك هذه الجدلية؛ اجترح فيركلاف نموذجاً الشهير "ثلاثي الأبعاد"، الذي ينظم عملية التحليل عبر ثلاث حلقات متداخلة "الوصف، التفسير، الشرح"؛ ابتداءً من الخصائص الشكلية للنص إلى العلاقة بين النص باعتباره مرحلة من مراحل التحليل، وينتهي إلى العلاقة بين التفاعل والسياق الاجتماعي " (فيركلاف، 2017، ص. 42).

أبعاد النموذج التحليلي عند فيركلاف (2017): الذي يرى "أن النص والتفاعل والسياق الاجتماعي هي عناصر الخطاب الثلاثة" (ص. 136):

1. المستوى النصي (Textual Level / Description):

يركز هذا البعد على الخصائص الظاهرة للنص، ويهتم بالعلاقة بين الجمل والفقرات لضمان الترابط المنطقي. ويرى فيركلاف أن الخيارات اللغوية في هذا المستوى ليست عفوية، بل هي "خلفية أيدولوجية" يمر من خلالها الكاتب رؤيته للعالم، ويتضمن التحليل هنا:

- المفردات (Vocabulary): دراسة اختيار المفردات ودلالاتها لفرض سلطة معرفية. (فيركلاف، 2017، ص. 136).
- النحو والحجاج (Argumentation & Grammar): بناء الثنائيات الضدية لتوجيه المتلقي نحو قنوات معينة. (فيركلاف، 2017، ص. 137).
- الاستعارة (Metaphor): دور الصور البيانية في نقل حملات أيديولوجية مكثفة. (فيركلاف، 2017، ص. 146).

2. مستوى الممارسة الخطابية (Discourse Practice / Interpretation):

يُمثل هذا البعد حلقة الوصل بين النص والمجتمع، ويختص بـ "تفسير" عمليات إنتاج النص وتداوله. وتبرز هنا أهمية "التناس" (Intertextuality) بوصفه ركنًا أساسيًا؛ إذ كل نص هو حوار مع نصوص سابقة لتعزيز شرعيته المعرفية. (فيركلاف، 2017، ص. 183).

3. مستوى الممارسة الاجتماعية (Social Practice / Explanation):

هو الإطار الأوسع والغاية النهائية للتحليل؛ أي السياق الاجتماعي والثقافي الذي يُنتج فيه النص. هنا "يرسم صورة الخطاب باعتباره جزءًا من عملية اجتماعية، وباعتباره ممارسة اجتماعية، وتبيان كيف تتحكم فيه الأبنية الاجتماعية، وما يمكن لضروب الخطاب أن تؤدي إليه من آثار تراكمية في هذه الأبنية، بالحفاظ عليها أو تغييرها". (فيركلاف، 2017، ص. 194).

أهمية أبعاد نموذج فيركلاف الثلاثة:

تشكل أبعاد نموذج فيركلاف إطارًا تحليليًا متكاملًا يسمح للباحثين بـ:

1. فهم دور اللغة كأداة للمهيمنة أو للتحرر.
 2. دراسة العلاقة الجدلية بين النص والمجتمع والمؤسسات.
 3. تطبيق النظرية النقدية على النصوص للكشف عن الأيديولوجيا والسلطة المضمرّة.
- وباستخدام هذا الإطار، يصبح تحليل الخطاب أكثر من مجرد وصف محتوى النص، بل كشفًا للمضمر الاجتماعي والسياسي الذي توطّره اللغة.

التقاطعات المعرفية مع النقد العربي: صلاح فضل نموذجًا

يتقاطع تصور تحليل الخطاب عند صلاح فضل مع الطرح الذي قدّمه نورمان فيركلاف من حيث تجاوز حدود التحليل اللغوي الشكلي إلى ربط الخطاب بشروط إنتاجه الثقافية والاجتماعية. فقد أسهم فضل في ترسيخ الوعي بأن الخطاب الأدبي لا يُختزل في بنيته اللغوية، بل يتشكّل داخل شبكة من الأعراف الثقافية والمرجعيات المعرفية التي تمنحه دلالة ووظيفته التداولية.

يرى فضل أن تحليل الخطاب يقتضي الانتقال من مستوى البنية اللسانية المغلقة إلى مستوى الفعل التواصل؛ حيث تتداخل القواعد اللغوية مع القواعد العرفية والاجتماعية في إنتاج المعنى. فهو يؤكد أن الخصائص المنظّمة للخطاب الأدبي "لا تنتمي كلّها إلى مجال اللغة"، بل تنفتح على أنساق ثقافية ومعرفية تحكم تشكّله وتداوله (فضل، 1992، ص. 164).

كما يذهب أيضًا إلى أن "النص جهازٌ عبّر لغويّ يعيد توزيع نظام اللغة" (فضل، 1992، ص. 164). بما يعني أن النص لا يعمل داخل حدود النظام اللغوي فحسب، بل يعيد تشكيله وفق حاجاته التداولية والجمالية. وهذا التصور يقترب -من حيث الرؤية العامة- من فهم فيركلاف للخطاب بوصفه ممارسة اجتماعية تُنتج المعنى داخل علاقة جدلية بين النص والتفاعل والسياق.

ومن ثمّ، فإن تحليل الخطاب في هذه الدراسة ينطلق من جدلية البنية والسياق معًا، بوصف النص ممارسة لغوية وثقافية في آنٍ واحد، دون الفصل بين مستواه الشكلي وأفقّه الاجتماعي.

وانطلاقاً من هذا الإطار النظري، يُقرأ كتاب المشاكلة والاختلاف لعبد الله الغدامي بوصفه خطاباً نقدياً يمكن مقارنته عبر المستويات الثلاثة لتحليل الخطاب النقدي: المستوى النصي، ومستوى الممارسة الخطابية، ومستوى الممارسة الاجتماعية. وتهدف هذه المقاربة إلى الكشف عن آليات بناء المفهوم، وإستراتيجيات الحجاج، وتمثيلات السلطة داخل الخطاب، دون الاكتفاء بوصف البنية البلاغية أو المصطلحية للنص.

وبذلك يتأسس الإطار النظري للدراسة على جدلية النص والسياق والسلطة كما بلورها فيركلاف، وعلى الرؤية التداولية للنص كما صاغها صلاح فضل؛ تمهيداً لتحليل تطبيقي يكشف دينامية الخطاب النقدي في سياقه الثقافي العربي المعاصر.

المبحث الأول

مفهوما المشاكلة والاختلاف وإعادة صياغتهما عند الغدامي: من المصطلح البلاغي إلى الأفق النقدي الثقافي

تُمثل البلاغة العربية أحد أهم الروافد المعرفية التي أسهمت في تأسيس النظر في اللغة والخطاب؛ إذ قدمت مفاهيم إجرائية متعددة لتحليل البنى التعبيرية والأسلوبية. ومن بين هذه المفاهيم، يبرز مصطلحا "المشاكلة" و "الاختلاف" بوصفهما أداتين استُخدمتا تاريخياً لمقاربة العلاقات الدلالية داخل النص. غير أن عبد الله الغدامي لم يكتفِ بالاستفادة منهما في حدودهما البلاغية التقليدية، بل أعاد صياغتهما ضمن أفق النقد الثقافي؛ حيث يُمثل انتقال المصطلحات عنده "انزياحاً إستمولوجياً"؛ فالممارسة لديه لم تقتصر على استعارة الألفاظ، بل عمد إلى تبيئتها داخل مشروعه لتعمل كـ "مجسّات كاشفة للأنساق المضمرّة"؛ فالمصطلح لديه ليس وحدةً لسانية ساكنة، بل ممارسةً خطابية مشحونة بسلطة معرفية (الغدامي، 1994، ص.73).

أولاً: المشاكلة والاختلاف في التراث البلاغي (الجدور والتطور)

تُعرّف المشاكلة تراثياً بأنها إيراد اللفظ لمعنى غير معناه الأصلي لوقوعه في صحبة لفظ آخر. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً بدأ مع ابن رشيق القيرواني الذي ربطه بمبدأ المطابقة، ثم انتقل إلى مرحلة "التقنية" مع السكاكي الذي جعلها علاقة مجازية تستند للمناسبة السياقية، وصولاً إلى الخطيب القزويني الذي صهرها بوصفها "بديعاً معنوياً" يحقق التوازن الأسلوبي (الغدامي، 1994، ص.15). أما الاختلاف، فقد حضر متصلاً بمبدأ التنويع الجمالي ومنع الرتابة، ويتقاطع هذا مع أطروحة عبد القاهر الجرجاني في "النظم"، حيث الدلالة ليست معطى ثابتاً، بل نتاج علاقة مخصوصة بين الألفاظ؛ مما جعل النص فضاءً تأويلياً يعكس حيوية اللغة (الغدامي، 1994، ص.42). غير أن هذه المفاهيم بقيت في إطارها الجمالي الواسف، حتى أخضعها الغدامي لاحقاً لعملية "إزاحة إستمولوجية" نقلتها من دائرة التحسين التعبيري إلى دائرة التفكيك الثقافي والنسقي.

ثانياً: الإزاحة الإستمولوجية عند الغدامي (من الجمالي إلى النسقي)

ينطلق الغدامي من الجدور البلاغية ليحوّلها إلى أدوات كشف ثقافي عبر تبيئة نقدية مغايرة، تلتخص في الآتي:
* المشاكلة: لم تعد مجرد تشابه لفظي، بل غدت دالة على "تمائل الأنساق" التي تتخفى خلف اختلافات ظاهرية. تكمن خطورتها في كونها عملية "لا واعية"؛ حيث يظن المبدع أنه يبتكر بينما هو يعيد إنتاج النسق المهيمن (الغدامي، 2005، ص.81).
* الاختلاف: تحول من تنويع أسلوبي إلى "فعل نقدي" يخلخل هيمنة النسق، مع التحذير من "الاختلاف الزائف" الذي يمتصه النسق ويعيد تدويره (الغدامي، 2005، ص.21). وبذلك يتأسس التقابل بين المشاكلة والاختلاف بوصفه تقابلاً بين منطقتين: منطق يعيد إنتاج الهيمنة، ومنطق يسعى إلى تفكيكها.

ثالثاً: التحليل المنهجي وفق مستويات "فيركلاف" الثلاثة:

1. البُعد النصي (Description):

يركز هذا المستوى على الخصائص اللغوية التي تشكل سلطة الخطاب. يقول الغدامي (1994): "وإن كنا نرى أن النص يتأسس على قاعدة (الاختلاف)، فإن هذه القاعدة هي مبدأ نصوسي يجد بذرته لدى الجرجاني (الفصل الأول)، ولدى آخرين من مبدعين ومفكرين عرب (الفصل الثالث)، وربما تنوعت المصطلحات ولكن المفهوم واحد. ولسوف نجد مصطلحات مثل (المعنى) و (الشروء) تتردد في الهاجس الإبداعي وكلها تهدف إلى كتابة واصطيد النص المختلف. والنص المختلف هو ذلك الذي يؤسس لدلالات إشكالية، تفتتح على إمكانات مطلقة من التأويل والتفسير. فتحفز الذهن القرائي وتستثيره ليدخل النص ويتحاور معه في مصطرع تأملي يكتشف القارئ فيه أن النص شبكة دلالية متلاحمة من حيث البنية، ومتفتحة من حيث إمكانات الدلالة" (ص.6). نلاحظ هنا هيمنة أفعال الحركية والتحفيز (تفتتح، تحفز، تستثير)، وفي المقابل، تظهر لغة "القمع اللساني" المرتبطة بالمشكلة (يزاحم، احتواء، نظام انضباطي)؛ إذ يقول: "وفي مقابل هذا نجد مفهوماً آخر يزاحم مفهوم الاختلاف ويسابقه لاحتواء النص في التصور وفي الإنشاء، وهو مفهوم (المشكلة) الذي جاد لدى عدد كبير من الدارسين. وهو يهدف إلى جعل الإبداع نظاماً انضباطياً يتشاكل النص، بوصفه لغة" (الغدامي، 1994، ص.6).

2. بُعد الممارسة الخطابية (Interpretation):

يركز على كيفية إنتاج الخطاب. يربط الغدامي مفهومه بجذور تراثية لضمان قبوله: "هذه القاعدة هي مبدأ نصوسي يجد بذرته لدى الجرجاني". يمارس هنا "نزع القناع الجمالي" عن المشكلة؛ فهي لديه "نظام انضباطي يتشاكل النص فيه... مع الأشياء بوصفها واقعاً مقررّاً سلفاً" (الغدامي، 1994، ص.6). والنتيجة هي تحوّل المشكلة إلى "أيديولوجيا تدجين" تقيد الابتكار وتجبر المبدع على المحاكاة.

3. بُعد الممارسة الاجتماعية والثقافية (Explanation):

يرصد آثار الخطاب في بنية القوة. تتحول المشكلة هنا إلى "سلطة إقصائية" تفرض المطابقة؛ إذ يرى الغدامي (1994) أنه: "حدث ظلم كبير ضد التجديد بسبب ترسّب تصورات المشكلة وغلبتها على الذهن الثقافي" (ص.7). وبذلك يتحوّل الاختلاف إلى موقف ثقافي يحزّر النص والقارئ من الهيمنة الفكرية، مناهضاً نسق الامتثال والتبعية. لقد نجح الغدامي في نقل المصطلحات البلاغية من سؤال: "كيف قيل الكلام؟" (البعد الجمالي) إلى سؤال: "لماذا قيل؟ ولصالح من؟" (البعد الثقافي). وبذلك يتحول النقد من وصف الجماليات النصية إلى تشرّيح الأيديولوجيات الثقافية، مؤسساً لما يمكن تسميته "إيلاف الاختلاف" كبنية بديلة تحطم صنمية النموذج الواحد، وتعيد سلطة إنتاج المعنى للنص والقارئ بعيداً عن المشكلة والانضباط المهيمن (الغدامي، 2005، ص.73).

المبحث الثاني

المرجعية التراثية وإستراتيجيات التوطين وإضفاء الشرعية المرجعية

لا يتعامل عبد الله الغدامي مع التراث البلاغي بوصفه مادة تاريخية ساكنة؛ بل بوصفه سلطة معرفية فاعلة تُستثمر لإدارة صراع المرجعيات. فالتراث في كتابه المشكلة والاختلاف ليس حقلاً توصيفياً محايداً، وإنما فضاء صراعياً تُعاد داخله هندسة العلاقة بين الأصالة والحداثة (الغدامي، 1994، ص.19).

ومن منظور تحليل الخطاب النقدي كما بلوره نورمان فيركلاف (2017)، فإن استدعاء المرجعيات يدخل ضمن مستوى "الممارسة الخطابية" التي تعيد إنتاج السلطة داخل النص؛ إذ إن الخطاب لا يصف الواقع فحسب، بل يسهم في تشكيله. ويتقاطع

هذا مع ما أشار إليه إدوارد سعيد (1993) في تحليله لعلاقة الثقافة بالسلطة؛ حيث يؤكد أن استدعاء المرجعيات هو ممارسة لإعادة تموضع الذات داخل شبكة الهيمنة الرمزية. ومن هنا يمكن قراءة خطاب الغدامي بوصفه محاولة لإعادة امتلاك التراث من الداخل، لا استنساخه ولا القطيعة معه.

أولاً: إضفاء الشرعية المرجعية (الرجحاني نموذجاً)

1. المستوى النصي: لغة الالتزام وبناء السلطة المعرفية

يستهل الغدامي مشروعه النقدي بتأكيد التزامه بالمصطلح العربي؛ إذ يقول: "ولقد التزمتُ بمصطلحات عربية تدل على ما أهدف إليه من مفهومات" (الغدامي، 1994، ص. 19). يمثل فعل "التزمتُ" فعلاً خطابياً ذا حمولة أخلاقية ومنهجية، يمنح المتكلم سلطة معرفية ويقدم خطابه بوصفه امتداداً للتراث لا قطيعة معه (فيركلاف، 2017).

2. الممارسة الخطابية: الرجحاني بوصفه أداة "توطين" (الاستنبات الثقافي)

يعيد الغدامي (1994) قراءة عبد القاهر الجرجاني بوصفه حليفاً تأصيلياً لمفهوم "الاختلاف"، فيقول: "ومصطلح (الاختلاف) يتردد عند عبد القاهر الجرجاني ليدل به على تحولات الدلالة الأدبية من واقعها المعطى إلى واقع جديد يتولد عن النص" (ص. 19).

ويظهر هنا دور الجرجاني كأداة لـ "توطين" مفاهيم الحداثة (مثل الانزياح والتعدد) ضمن البيئة التراثية؛ مما يمنح مشروع الغدامي حصانة ثقافية ضد اتهامات التغريب. ويؤكد نص "دلائل الإعجاز" أن المعنى يقوم على العلاقات التركيبية للألفاظ داخل السياق، وهو ما يدعم فكرة انفتاح المعنى (الجرجاني، د.ت).

3. الممارسة الاجتماعية: إعادة توزيع السلطة التأويلية

يتجاوز الغدامي حدود البلاغة ليكشف عن البعد الاجتماعي للمشاكلة بوصفها نسقاً يعيد إنتاج الامتثال، ويعطي النص قوة حوارية جديدة، كما في قوله: "النص المختلف هو ذلك الذي يؤسس لدلالات إشكالية متفتحة من حيث إمكانات الدلالة" (الغدامي، 1994، ص. 65).

ثانياً: إستراتيجية "نزع الشرعية" (ابن رشيق نموذجاً)

1. المستوى النصي: المشاكلة كنظام معياري

بالرجوع إلى رشيق (1981) في العمدة يستحسن من الشعر ما كان مطبوعاً بطباع القوم عفواً ومشاكلاً لأمثاله، جاريًا على سنن العرب، وما خرج عن ذلك كان عندهم من قبيل الصنعة (ج 1، ص. 83). ويظهر في هذا النص معيار "الجريان على السنن" بوصفه ضابطاً تقويمياً؛ مما يوضح مبررات نقد الغدامي للمشاكلة بوصفها نظاماً يُعيد إنتاج المطابقة ويضيق الخناق على الاختلاف (الغدامي، 1994، ص. 20).

2. الممارسة الخطابية: نزع الشرعية الهادي

يمارس الغدامي ما يعرف بـ "نزع الشرعية الهادي"؛ إذ لا يهاجم الخصم مباشرة، بل يعيد تأطيره ضمن إطار دلالي يقلل من قيمته، من خلال ربط "المشاكلة" بـ "التبعية" و "القيد"، وتحويلها من أداة بلاغية إلى نسق إقصائي (سعيد، 1997).

3. الممارسة الاجتماعية: من تقعيد البلاغة إلى نقد النسق

يتضح أن المشاكلة بوصفها عقلية "ما شاكل فهو الأصوب" تولد فكرًا يمجّد الامتثال ويقصي المغايرة، بينما يسعى

خطاب الاختلاف إلى تحرير وعي القارئ العربي من سلطة المطابقة وإعادة تعريف الإبداع بوصفه فعل انفتاح وتأويل (فيركلاف، 2017).

مما سبق يتضح أن الغدامي وظف التراث لثلاث غايات رئيسة:

1. درعاً واقياً: يحمي مشروعه من تهمة الاستلاب الثقافي.
 2. أداة سلطوية: لإعادة توزيع القوى داخل الحقل النقدي العربي.
 3. مجالاً حيويًا: لتحويل البلاغة من مجرد "صناعة لفظية" إلى "ممارسة اجتماعية نقدية".
- وبذلك يصبح "الاختلاف" جوهر الإبداع، والمرجعيات التراثية طاقة تأويلية متجددة.

المبحث الثالث

إستراتيجيات المثاقفة وصراع المرجعيات في خطاب الغدامي (قراءة في ضوء التفكيك الدريدي)

يمثل خطاب عبد الله الغدامي في كتابه "المشكلة والاختلاف" نموذجاً بارزاً للمثاقفة النقدية؛ إذ ينخرط في حوار فلسفي مع جاك دريدا حول مفهوم "الاختلاف"، محاولاً تبينة هذا المفهوم ضمن مرجعية عربية أصيلة، ولا سيما مرجعية عبد القاهر الجرجاني. ولا يُفهم هذا الاشتباك المرجعي بوصفه تلاقحاً معرفياً محايداً، بل ممارسة نقدية واعية تعيد ترتيب موازين السلطة بين المرجعيات، وتسعى إلى إعادة بناء الشرعية النقدية من داخل الثقافة العربية.

أولاً: المستوى النصي (بين دريدا والجرجاني)

على المستوى التقني للنص، يمارس الغدامي نوعاً من التوجيه التأويلي للمصطلح؛ فهو يعترف بحضور دريدا بوصفه مرجعية فلسفية أسهمت في زعزعة مفهوم المعنى المستقر، وتفكيك مركزية الصوت، من خلال مفهوم "الاختلاف المرجحاً" (Différance)؛ غير أنه، في لحظة الكتابة، يمنح السيادة النهائية لنص عبد القاهر الجرجاني. ويقول الغدامي (1994) موضحاً هذه العلاقة النصية: "تركّز دريدا يحضر ويغيب بحرية تامة أثناء تفكيره في المصطلح... ولكن الأمر ينتهي بنا إلى القول بمفهوم الاختلاف الجرجاني بوصفه أساساً للنظر" (ص. 19).

إن هذا الدمج لا يمثل علاقة تبعية، بل هو استثمار لأدوات التفكيك الغربية لإعادة اكتشاف "طاقة الاختلاف" الكامنة في التراث البلاغي العربي؛ إذ يُعاد تأويل دريدا بما يقربه من الجرجاني؛ لينتهي المصطلح إلى منتج جرجاني بصيغة حدائية، مع الحفاظ على الهيمنة المرجعية للتراث.

ثانياً: المستوى الخطابي (إستراتيجية المشكلة والاختلاف)

تكشف قراءة خطاب الغدامي أن المثاقفة تُمارَس بوصفها عملية صراعية؛ إذ يستخدم الغدامي لغة إجرائية حادة (يفكك، يزعم، يكشف)، ليمنح نفسه موقع الناقد الفاعل في كشف الأنساق الثقافية (الغدامي، 1994، ص. 95).

وفي هذا المستوى، يتحقق توازن بين:

* الحضور الدريدي: بوصفه أفقاً فلسفياً لنقض "سلطة الحضور" (Culler, 1982, p.124).

* الحضور الرشدي: الذي استدعاه الغدامي لتعريف "المشكلة" بوصفها عائفاً أمام الإبداع (الغدامي، 1994، ص. 20).

وبذلك يتحوّل التفكيك عند الغدامي من مشروع فلسفي إلى أداة نقدية إجرائية، تسعى لخلخلة سلطة البلاغة المعيارية، وهو ما ينسجم مع أطروحات تحليل الخطاب النقدي التي تربط النص بالسلطة، (فيركلاف، 2017، ص. 108).

ثالثاً: المستوى الاجتماعي/الثقافي (الممارسة الاجتماعية)

على مستوى الممارسة الاجتماعية، يساهم خطاب الغدامي في نقل السلطة النقدية من المعايير التقليدية الجاهزة إلى حركية النص ووعي القارئ. وتمثل الثقافة هنا فعل مقاومة؛ إذ يرفض الغدامي التغريب بوصفه نقلاً سلبياً، ويعيد ترتيب المرجعيات بما يخدم بناء وعي نقدي عربي ينبع من الداخل، (سعد، 2010، ص. 36). وبذلك تعبر "المشاكلة" اجتماعياً عن الميل إلى الامتثال والجمود، بينما يمثل "الاختلاف" حرية الذات وقلق السؤال.

ومن هنا تتجلى براعة عبد الله الغدامي في إدارة المرجعيات ودمجها؛ إذ على الرغم من انطواء خطابه على مفارقة منهجية لافتة، فإنه حين ينتقد "المشاكلة" بوصفها خضوعاً لسلطة النسق، ينتهي - على نحو مفارقي - إلى تحويل "الاختلاف" ذاته إلى معيار تقويمي صارم. فالاختلاف الذي تصوّره Jacques Derrida أفقاً دلاليًا مفتوحاً، يؤجّل المعنى ويقاوم الثبات، يغدو في خطاب الغدامي شرطاً معيارياً يُقاس به النص ويُحاكم في ضوئه. وبهذا المعنى، يمكن القول إن مشروع تفكيك "المشاكلة" لا يلبث أن يعيد إنتاجها في صورة مغايرة؛ إذ تتشكّل "مشاكلة" جديدة بلبوس حدائي، لا تقل صرامةً في بنيتها المعيارية عن الأطر التقليدية التي سعى الخطاب إلى مساءلتها (كلار، 1992، ص. 128).

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل آليات بناء الخطاب النقدي في مقدمة كتاب "المشاكلة والاختلاف" لعبد الله الغدامي، من خلال توظيف نموذج تحليل الخطاب النقدي عند نورمان فيركلاف بأبعاده الثلاثة (النص، الممارسة الخطابية، الممارسة الاجتماعية). وقد كشفت النتائج عن إزاحة إبستمولوجية مارسها الغدامي لمصطلحي "المشاكلة" و"الاختلاف"؛ إذ نقلهما من حيزهما البلاغي التقليدي إلى أفق نقد ثقافي يهدف إلى تعرية أنساق الهيمنة المتجذرة في البنية العربية. كما أظهر التحليل قيام خطابه على جدلية النص والنسق، حيث تتداخل البنية اللغوية مع السياق الاجتماعي في إنتاج الدلالة، انسجاماً مع التصور الإجرائي لنموذج فيركلاف. وتبيّن أن إستراتيجية "شرعنة المرجعيات" أسهمت في إعادة توزيع السلطة المعرفية بين التراث والحداثة عبر توظيف انتقائي وإع للمصادر. أما على مستوى الثقافة، فقد جاء استثمار مفاهيم جاك دريدا (1976) ضمن إعادة تهيئة تفاوضية للمفهوم، لا استلاباً معرفياً، مع بروز مفارقة منهجية تمثلت في تحوّل "الاختلاف" أحياناً من أداة تفكيكية إلى معيار تقويمي.

وتكمن القيمة العلمية لهذا البحث في تقديم مقارنة إجرائية تنقل النقد الثقافي من حيز التنظير إلى حيز التحليل اللساني والاجتماعي، مبرهنةً على أن الخطاب النقدي الغدامي لا يُفهم إلا ضمن شبكة علاقاته النصية والثقافية والسلطوية، بما يفتح أفقاً لمساءلة الممارسة النقدية العربية المعاصرة بأدوات تحليلية تتجاوز ظاهر النص إلى مضمير النسق.

مقترحات البحث

- توسيع تطبيق نموذج تحليل الخطاب النقدي (CDA) على نصوص نقدية عربية معاصرة؛ لتعزيز البعد الإجرائي في دراسة الخطاب الثقافي.
- تتبع تحولات الجهاز المفاهيمي في المشروع النقدي للغدامي؛ لرصد استمرارية المفاهيم أو تحوّلها عبر الزمن، ولا سيما في الانتقال من النقد الأدبي إلى النقد الثقافي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الجرجاني، عبد القاهر. (د.ت). دلائل الإعجاز (محمود محمد شاكر، محقق). مطبعة المدني.
- دالي، بلال. (2025). أسئلة قراءة التراث عند الغدامي: المشكلة والاختلاف أنموذجاً؛ دراسة تفكيكية. مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث. <https://www.mominoun.com/articles/9968>
- دريدا، جاك. (1976). في علم الكتابة (أنور مغيث، منى طلبة، مترجم). مطبعة جامعة جونز هوبكنز.
- بن سباع، محمد. (2016). النقد الثقافي عند عبد الله الغدامي: من نقد النصوص إلى نقد الأنساق. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 13 (2)، 143-157.
- سعد، عبد الرحمن. (2010). النقد الثقافي قراءة في الممارسة النقدية عند عبد الله الغدامي. منشورات الاختلاف، الدار العربية للعلوم ناشرون.
- سعيد، إدوارد. (1993). الثقافة والإمبريالية (كمال أبو ديب، مترجم). دار الآداب.
- سعيد، إدوارد. (1997). العالم والنص والناقد (ترجمة عبد الكريم محفوظ، مترجم). دار الثقافة.
- الصالح، عادل محمد. (2021). المشكلة والاختلاف في النصوص الأدبية الهامشية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (64)، 80-93.
- العمرى، محمد. (2002). في بلاغة الخطاب الإقناعي: مدخل نظري وتطبيقي مدخل نظري وتطبيقي لدراسة الخطابة العربية: الخطابة في القرن الأول نموذجاً. منشورات كلية الآداب، جامعة محمد الخامس.
- الغدامي، عبد الله. (1994). المشكلة والاختلاف: قراءة في المنجز الثقافي العربي. المركز الثقافي العربي.
- الغدامي، عبد الله. (2005). النقد الثقافي: قراءة في الأنساق الثقافية العربية. المركز الثقافي العربي.
- فضل، صلاح. (1992). بلاغة الخطاب وعلم النص. دار المعرفة.
- فيركلاف، نورمان. (2017). الخطاب والتغيير الاجتماعي (محمد عناني، مترجم). مؤسسة هنداوي.
- القيرواني، الحسن بن رشيق. (1981). العمدة في محاسن الشعر وآدابه ونقده. دار الجيل.

Arabic references:

- al-Jurjānī, ‘Abd al-Qāhir. (D. t). Dalā’il al-i’jāz (Maḥmūd Muḥammad Shākir, Muḥaqqiq). Maṭba‘at al-madanī.
- Dālī, Bilāl. (2025). as’īlat qirā’ah al-Turāth ‘inda al-Ghadhdhāmī : al-mushākalah wa-al-ikhtilāf unamūdhajan ; dirāsah tafkīkiyah. Mu’minūn bi-lā ḥudūd lil-Dirāsāt wa-al-Abḥāth. [https : // www. mominoun. com / articles / 9968](https://www.mominoun.com/articles/9968).
- Dirīdā, Jāk. (1976). fī ‘ilm al-kitābah (Anwar Mughīth, Munā ṭalabat, mutarjim). Maṭba‘at Jāmi‘at Jūnz hwbknz.
- Ibn sbā‘, Muḥammad. (2016). al-naqd al-Thaqāfi ‘inda ‘Abd Allāh al-Ghadhdhāmī : min Naqd al-nuṣūṣ ilā Naqd al-ansāq. Majallat al-Ādāb wa-al-‘Ulūm al-ijtimā’iyah, Jāmi‘at Siṭf, 13 (2), 143-157.
- Sa’d, ‘Abd al-Raḥmān. (2010). al-naqd al-Thaqāfi qirā’ah fī al-mumārasah al-naqdīyah ‘inda ‘Abd Allāh al-Ghadhdhāmī. Manshūrāt al-Ikhtilāf, al-Dār al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm Nāshirūn.
- Sa’īd, Idwārd. (1993). al-Thaqāfah wa-al-imbiryāliyah (Kamāl Abū Dīb, mutarjim). Dār al-Ādāb.
- al-Ṣāliḥ, ‘Ādil Muḥammad. (2021). al-mushākalah wa-al-ikhtilāf fī al-nuṣūṣ al-adabīyah al-hāmishīyah. Majallat al-Funūn wa-al-adab wa-‘ulūm al-Insānīyāt wa-al-ijtimā’. (64), 80-93.
- al-‘Umarī, Muḥammad. (2002). fī Balāghat al-khiṭāb al’qnā’y : madkhal nazarī wa-taṭbīqī madkhal nazarī wa-taṭbīqī li-Dirāsāt al-khaṭābah al-‘Arabīyah : al-khaṭābah fī al-qarn al-Awwal namūdhajan. Manshūrāt Kulliyat al-Ādāb, Jāmi‘at Muḥammad al-khāmis.
- al-Ghadhdhāmī, ‘Abd Allāh. (1994). al-mushākalah wa-al-ikhtilāf : qirā’ah fī al-munjaz al-Thaqāfi al-‘Arabī. al-Markaz al-Thaqāfi al-‘Arabī.
- al-Ghadhdhāmī, ‘Abd Allāh. (2005). al-naqd al-Thaqāfi : qirā’ah fī al-ansāq al-Thaqāfiyah al-‘Arabīyah. al-Markaz al-Thaqāfi al-‘Arabī.
- Faḍl, Ṣalāḥ. (1992). Balāghat al-khiṭāb wa-‘ilm al-naṣṣ. Dār al-Ma’rifah.
- Fyrklāf, nwrman. (2017). al-khiṭāb wa-al-taghyr al-ijtimā’ī (Muḥammad ‘Inānī, mutarjim). Mu’assasat Hindāwī.
- al-Qayrawānī, al-Ḥasan ibn Rashīq. (1981). al-‘Umdah fī Maḥāsin al-shi‘r wa-ādābuh wa-naqdih. Dār al-Jīl.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Culler, J. (1982). *On Deconstruction: Theory and Criticism after Structuralism*. Routledge.

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
Author’s name is Dr. Fatima Abdullah Ali Jafshar is an Assistant Professor of Rhetoric and Criticism in the Department of Arabic Language at the College of Arts and Humanities, King Khalid University. She received her PhD in Literature and Criticism from King Khalid University in 2020. Her research interests center on literature and criticism.	د. فاطمة عبد الله علي جفشر، أستاذ البلاغة والنقد المساعد في قسم اللغة العربية، بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، في جامعة الملك خالد، حاصلة على درجة الدكتوراه في الأدب والنقد من جامعة الملك خالد عام 2020م تدور اهتماماتها البحثية حول قضايا الأدب والنقد.

Email: ftfshr@kku.edu.sa

موانع الترقية في الوظيفة العامة

د. أحمد بن سليمان بن أحمد الفراج

أستاذ القانون الإداري المشارك، بقسم القانون، كلية الشريعة، جامعة القصيم

(أرسل بتاريخ 8/4/2026م، وقبل للنشر بتاريخ 13/5/2026م)

المستخلص:

يتناول البحث موانع الترقية في الوظيفة العامة، وتبدو أهميته من أهمية الترقية نفسها، فهي تلعب دوراً بارزاً وأساسياً في تحفيز الموظف في القطاع العام لبذل الجهد وتحقيق المطلوب وتنفيذ العمل؛ ليحقق الشروط، ومن ثم يحصل على الترقية التي بها يزداد راتبه. كما أن قيام الترقية على أساس موضوعي سليم، وأسس نظامية وفقهية معتبرة، يساهم في الارتقاء بمستوى الجهاز الإداري، ويحقق التوازن المطلوب بين مصلحة الموظف العام في الترقية، ومصلحة الجهاز في إنجاز المطلوب. ويهدف البحث إلى بيان العوارض التي تشوب الترقية والموظف فتحرمه منها، وهذا راجع؛ إما لموانع عام، كالتحقيق الإداري والإحالة للمحاكمة، أو كف اليد وعدم استيفاء متطلبات الترقية، أو العقوبات التأديبية، أو موانع خاص، كالإجازة والإعارة والنقل. وقد اعتمد البحث المنهج التحليلي في دراسته. وخرج البحث بعدة توصيات منها: التوصية بالنص على استحقاق الموظف للترقية من تاريخ تبرئته بعد المحاكمة إذا استحقها، كما يوصي باعتبار الإجازة المرضية إذا تجاوزت السنة مانعاً للترقية، وكذا الإعارة بجميع أحوالها.

الكلمات المفتاحية: العوارض، الترقية، الوظيفة، الموانع.

Barriers to Promotion in Public Service

Dr Ahmed Suliman Ahmed Alfarraj

Associate Professor of Administrative Law, Department of Law, College of Sharia, Qassim University

Abstract:

This study addresses the barriers to promotion in the civil service. Its importance is on par with that of promotion itself, as it plays a prominent and fundamental role in motivating public sector employees to exert effort, meet requirements, and carry out their duties—so that they may fulfill the conditions and thereby receive a promotion that increases their salary. Furthermore, when promotions are based on sound objective criteria and established regulatory and legal principles, they contribute to raising the standard of the administrative apparatus and achieve the necessary balance between the public employee's interest in promotion and the institution's interest in accomplishing its objectives. This study aims to identify the obstacles that prevent an employee from receiving a promotion, which may stem from either a general impediment—such as an administrative investigation, referral to trial, suspension, or failure to meet promotion requirements—or disciplinary sanctions, or a specific impediment, such as leave, secondment, or transfer. The study adopted an analytical approach. It concluded with several recommendations, including: stipulating that an employee is entitled to promotion as of the date of his or her acquittal following a trial, if he or she is eligible; and recommending that sick leave exceeding one year, as well as secondment in all its forms, be considered an impediment to promotion.

Keywords: symptoms, promotion, job, contraindications.

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

تتكون السلطة الإدارية من عنصرين مهمين لازمين، هما العنصر البشري، والعنصر المالي، فأما العنصر المالي فهو توافر الميزانية اللازمة للقيام بأداء المهام والأنشطة الموكلة للجهاز الإداري، وأما العنصر البشري فهم الموظفون العموميون، فعن طريقهم تقوم السلطة الإدارية بأداء المهام وإعداد الخطط وتنفيذها، لهذا ازدادت أهمية الوظيفة العامة واتسع نطاقها.

وقد حرص المنظم على تنظيم الوظيفة العامة، ووضع الأطر والقواعد التي تتضح بها آلية شغل الوظيفة والشروط لذلك، ومن ثم الاستمرار في هذه الوظيفة لتحقيق غايات الجهاز الإداري، وهي تحقيق الصالح العام.

غير أن الموظف العام - وهو: "من يعمل لدى الدولة، أو لدى أحد الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة بوظيفة مدنية - بأي صفة كانت - سواء كان يعمل بصورة دائمة أو مؤقتة" (نظام الانضباط الوظيفي، 2021، م1) - يضع نصب عينيه عددًا من الاعتبارات، أثناء تقديمه للوظيفة، ومن أهم تلك الاعتبارات: المزايا التي يمكن أن يحصل عليها من هذه الوظيفة مقابل العمل الذي يقوم به؛ لهذا حرص النظام على تضمين هذه المزايا، واستقر عليها الفقه القانوني، وحكم بها القضاء الإداري.

ومن أهم المزايا التي يمكن أن يحصل عليها الموظف أثناء مباشرته لوظيفته، الترقية.

إذ تلعب الترقية دورًا بارزًا وأساسيًا في تحفيز الموظف العام لبذل الجهد، وتحقيق المطلوب، وتنفيذ العمل؛ ليحقق الشروط، ومن ثم يحصل على الترقية التي بها يزداد راتبه. وقيام الترقية على أساس موضوعي سليم، وأسس نظامية وفقهية معتبرة، يساهم في الارتقاء بمستوى الجهاز الإداري، ويحقق التوازن المطلوب بين مصلحة الموظف العام في الترقية، ومصلحة الجهاز في إنجاز المطلوب.

غير أن الترقية، قد يحرم منها الموظف؛ وهذا راجع إما لمانع عام أو مانع خاص، فجاء هذا البحث كاشفًا عن موانع الترقية في الوظيفة العامة في نظم الخدمة المدنية السعودية، واللوائح التنفيذية لهذه الأنظمة، بتتبع هذه النصوص وتحليلها.

أهمية الدراسة:

تحتل الترقية أهمية كبيرة في حياة الموظف العام الوظيفية، ويبدل لأجلها جهدًا كبيرًا؛ إذ بها يتحسن الراتب الذي يتقاضاه نظير العمل الموكول إليه، فيحتاج الموظف إلى أن يجتنب ما يمنعه من الترقية، وذلك بمعرفته معرفة تفصيلية، لئلا يمتنع نقله إلى الرتبة التي تلي رتبته التي هو عليها.

كما أن حصر الترقية وتبسيط الضوء عليها يحقق المصلحة العامة، ويضمن سير الجهاز الإداري بكفاءة، ويجول دون تعسف الجهة الإدارية في تطبيق هذه الموانع بشكل يهدد الموظف العام.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في بيان الإطار القانوني لموانع ترقية الموظف العام، والمركز القانوني للموظف الذي يطبق عليه أحد هذه الموانع، وي طرح البحث سؤالاً مهمًا، به يكشف عن موانع الترقية في الوظيفة العامة في نظم الخدمة المدنية السعودية، وهو: ما موانع الترقية؟ وما أنواعها؟

منهج الدراسة:

سي تتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع إيراد التطبيقات القضائية الداعمة للموضوع إن وجدت، مع المقارنة بالقانون المصري.

الدراسات السابقة:

بعد البحث والتحري في مصادر المعلومات عن هذا الموضوع، تبين أن هناك عددًا من الباحثين تناول أصل فكرة الترقية وموانعها، لكنها تختلف عن هذه الدراسة، ومن أبرز تلك الدراسات:

الدراسة الأولى: موانع الترقية في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة تطبيقية في القانون الأردني، عصام محمد العسود، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2015.

تناقش هذه الرسالة موانع الترقية في الوظيفة العامة في القانون الأردني وبالمقارنة مع القانون المصري، سواء أكانت موانع عامة أم موانع خاصة، وقد قسمت هذه الرسالة إلى ثلاثة فصول يتضمن كل منها مجموعة من المباحث والمطالب والفروع؛ حيث تناول الباحث في الفصل الأول منها وبإيجاز الإطار القانوني للترقية في مجال الوظيفة العامة. أما الفصلان الثاني والثالث فيعالجان -على التوالي- الموانع العامة للترقية في الوظيفة العامة، والموانع الخاصة للترقية التي تحول دون ترقية الموظف العام. وتختلف هذه الدراسة عن دراستي في كونها تتناول موانع الترقية في الوظيفة وفقًا للقانون الأردني مقارنةً بالقانون المصري، أما هذه الدراسة فتتناول موانع الترقية في الوظيفة العامة وفقًا لأنظمة الخدمة المدنية السعودية.

الدراسة الثانية: موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية، هني رشيدة، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، مج3، ع2، ديسمبر 2019.

ويتضح من عنوان البحث أنه يتناول موانع الترقية وفقًا للقانون الجزائري، بينما تتناول دراستي موانع الترقية وفقًا لأنظمة الخدمة المدنية في المملكة.

الدراسة الثالثة: موانع الترقية، نعيم عطية، مجلة إدارة قضايا الحكومة، مصر، مج15، ع3، سبتمبر 1971.

وتتناول هذه الدراسة هذا الموضوع وفقًا للقانون المصري، بينما تتناول دراستي موانع الترقية في الوظيفة العامة وفقًا لأنظمة الخدمة المدنية في المملكة.

الدراسة الرابعة: ضوابط الترقية وموانعها طبقًا لقانون الموارد البشرية المدنية رقم "15" لسنة 2016 ولائحته التنفيذية، إيهاب حسني عوض، مجلة مركز الدراسات القانونية والقضائية، قطر، س11، ع2، 2017.

وتتناول هذه الدراسة البحث ضوابط الترقية وموانعها طبقًا لقانون الموارد البشرية المدنية رقم 15 لسنة 2016 القطري ولائحته التنفيذية، وتطرق البحث إلى موانع الترقية في القانون القطري، ومنها الإحالة للمساءلة التأديبية أو المحاكمة الجنائية أو الوقف عن العمل أو التعرض لأحد الجزاءات التأديبية.

بينما ستتناول دراستي -بإذن الله- الحديث عن موانع الترقية وفقًا لأنظمة الخدمة المدنية السعودية.

خطة البحث

المقدمة: وتشتمل على أهمية الدراسة، ومشكلتها، والدراسات السابقة.

مبحث تمهيدي: الطبيعة القانونية للترقية.

المطلب الأول: التعريف بمصطلحات البحث

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للترقية

المبحث الأول: موانع الترقية العامة

المطلب الأول: التحقيق الإداري، والإحالة للمحاكمة

المطلب الثاني: كف يد الموظف العام عن العمل

المطلب الثالث: عدم استيفاء متطلبات إشغال الوظيفة، وفيه فرعين:

الفرع الأول: عدم توافر شاغر وظيفي

الفرع الثاني: تقييم الأداء للموظف العام

المطلب الرابع: العقوبات التأديبية

المطلب الخامس: الترقيات الاستثنائية

المبحث الثاني: موانع الترقية الخاصة

المطلب الأول: الإجازة

المطلب الثاني: الإعارة

المطلب الثالث: النقل

الخاتمة، وتشتمل على النتائج والتوصيات.

مبحث تمهيدي: الطبيعة القانونية للترقية

المطلب الأول: التعريف بمصطلحات البحث

يعتبر الموظف العام، الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه الجهة الإدارية في إنجاز أعمالها، وخدمة المنتفعين. وتعتبر الترقية للموظف من الحوافز التي تشجعه على تنفيذ المهام المطلوبة منه، وفي حالات معينة قد يمنع الموظف من الترقية.

فما المقصود بموانع ترقية الموظف العام في الوظيفة؟

المنع: لغة: جمع مانع، وكل ما منعك فهو عارض، وهو: "أن تحول بين الرجل وبين الشيء الذي يريده، وهو خلاف الإعطاء، ويقال: هو تحجير الشيء، منعه يمنعه منعاً، ومنعه فامتنع منه وتمنع، ورجل ممنوع ومناوع ومناع: ضنين ممسك". (ابن منظور، 1993، ص.343)

الترقية: تعددت التعريفات التي تدل على معنى الترقية، ومن تلك التعريفات:

1. "نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر" (بلعربي، 2013، ص.25).

ويظهر من هذا التعريف أنه واسع؛ إذ يشمل الترقية السنوية في الدرجة، والترقية في الوظيفة.

2. "أن يشغل العامل في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها قبل الترقية" (الطماوي، 1973، ص.503).

وبالنظر إلى نظام الخدمة المدنية السعودي، واللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، ونظام الانضباط الوظيفي ولائحته التنفيذية؛ فإن المنظم لم يضع تعريفاً محدداً للترقية؛ ولهذا يمكن أن يقال إن الترقية هي: انتقال الموظف من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أعلى وبمرتبة أفضل، ومسؤوليات أكبر.

الموظف العام: تباينت تعريفات الموظف العام بين الفقه والنظام والقضاء الإداري، وكان التباين بين هذه التعريفات راجع لاعتبارين:

الاعتبار الأول: هل ديمومة الوظيفة شرط لاعتبار الموظف موظفاً عاماً؟

الاعتبار الثاني: هل من يعمل لدى أجهزة الدولة ذات الشخصية العامة في حكم الموظف العام؟

وعرف الفقه الموظف بعدد من التعريفات، ومنها: "كل شخص يسند إليه عملاً بصورة دائمة من خلال إحدى الوظائف المعتمدة في الميزانية، ليقوم بخدمة مرفق عام عن طريق الاستغلال المباشر، أو بواسطة أحد أشخاص القانون العام" (الخولي، 2012،

ص.164). ويلحظ هنا أن التعريف اشترط الديمومة للموظف في وظيفته، فالموظف المؤقت لا ينطبق عليه وفقاً لهذا التعريف وصف الموظف العام.

وقد عرفه القضاء بأنه: "كل شخص تعيينه السلطة العامة المختصة؛ كي يؤدي بقدر من الدوام والاستمرار خدمة في مرفق عام" (المحكمة الإدارية، 1993، رقم الحكم (6، د، ف، 30)، رقم القضية 91/3/ق). كما يلحظ أن القضاء هنا كان يشترط أن يكون الموظف دائماً ليكون موظفاً عاماً.

وقد عرفه نظام الانضباط الوظيفي (2021) بأنه: "من يعمل لدى الدولة، أو لدى أحد الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة بوظيفة مدنية - بأي صفة كانت - سواء كان يعمل بصفة دائمة أو مؤقتة" (م.1)، ويلحظ أن المنظم قد أخذ الاعتبارين السابقين في الحسبان؛ إذ الديمومة ليست شرطاً، كما أن من يعمل لدى أحد الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة فهو موظفاً عاماً. والذي يظهر أن تعريف النظام للموظف العام هو الأدق والأرجح؛ إذ جمع كل الاعتبارات وراعى المتغيرات. فيظهر مما سبق أن مفهوم موانع ترقية الموظف العام: العوارض التي تصيب الموظف العام نتيجة فعل منه أو سبب خارجي عنه، تمنعه من الانتقال من وظيفته التي يشغلها إلى الرتبة الأعلى منها.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للترقية

اختلفت التشريعات في الطبيعة القانونية للترقية، هل هي حق للموظف أو هي سلطة لجهة الإدارة؟ وبالنظر في بعض التشريعات العربية، نجد أن القانون الجزائري قد أخذ بالرأي الأول، وهو أن الترقية حق للموظف العام، ولهذا جاء النص: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية" (القانون الأساسي للوظيفة العامة، م.38). بينما نجد أن المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية (2017) أخذ بالرأي الثاني، وهو أن الترقية ليست حقاً مطلقاً للموظف، ويستنتج هذا من نصوص النظام التي جعلت للترقية شروطاً محددة، ونصت على أن لجهة الإدارة الحق في تأجيل الترقية ومنها: "إذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار أقل من العدد المخصص لها، تؤجل الترقية، وتحجز الوظائف في الجزء المتبقي في أول ترقية تالية" (م.29).

وفي أنظمة الخدمة المدنية في المملكة، جاء النص صريحاً في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، في أن ترقية الموظف العام ليست حقاً مكتسباً ملزماً لجهة الإدارة: "تعد الترقية وسيلة للتقدم والتطور الوظيفي للموظف، وترتبط بمستوى أدائه، ولا تعد بأي حال من الأحوال استحقاقاً ملزماً على الجهة الحكومية تجاه موظفيها" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، 2019، م.47) والأثر المترتب على هذا الأمر، هل يستطيع الموظف العام إلزام الجهة الإدارية بترقيته من تاريخ استحقاقها، أو المطالبة بالأثر الرجعي لتاريخ استحقاقه للترقية؟

بالإطلاع على الأحكام القضائية، نجد أن المحكمة الإدارية تصدت لها النوع من الدعاوى، وأصدرت فيها عدداً من الأحكام، ومنها:

وأما بنسبة لطلب الترقية للمرتبة التي يستحقها نظاماً، فترقية الموظف ليست حقاً مكتسباً للموظف، بل أمرها موكول للسلطة المنوط بها تقدير كفاية الموظفين وصفاتهم، مراعية في ذلك الصالح العام، تأسيساً على أن تقدير مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي يرقى إليها متروك للإدارة، تقدره بحسب ما تلمسه من كفاية الموظف أثناء قيامه بأعماله، مراعية في ذلك تنظيم العمل والصالح العام، ودرجة إنتاج الموظف إلى غير ذلك من الاعتبارات التي تقدرها جهة الإدارة. ولما كانت الترقية سلطة جوازية لجهة الإدارة، وليست حقاً مكتسباً للموظف فلا يحق له المطالبة بها بوجه عام (المحكمة الإدارية، 1993، القضية رقم 344/1/ق).

إلا أن السلطة الجوازية لجهة الإدارة في ترقية الموظف قد تتحول إلى سلطة مقيدة وواجب عليها، وذلك في حالة تخطي الموظف

الأحق بالترقية إلى من هو أقل منه، ولهذا جاء في حكم لديوان المظالم يؤيد هذا الأمر: الترقية أمرها جوازي لجهة الإدارة، وهو مسلم به في حال لم يرد ما يؤكد وجوبية الترقية، وأما الحال كما هو من صدور الأمر الملكي رقم (أ/69) وتاريخ (2011)، والمتضمن رفع أسماء جميع الأفراد من منسوبي الأمن العام المستحقين للترقية، فالحال تحول من الجواز إلى الوجوب، في حال توافر شروطه وانتفاء موانعه، وهو ما يتحقق في المدعي كما سلف بيانه، مما تنتهي معه الدائرة إلى إلزام المدعى عليها بترقية المدعي إلى رتبة ملازم التي يستحقها. نظامًا (الحكمة الإدارية، 2015، القضية رقم 1179/ق)

المبحث الأول: موانع الترقية العامة

بالنظر في أنظمة الخدمة المدنية السعودية، وبعض التشريعات العربية المقارنة، نجد أن هناك عددًا من الموانع قد نص عليها المنظم؛ إذا توفرت تلك الموانع تعذر ترقية الموظف العام، ويمكن تقسيم تلك الموانع إلى موانع عامة خارجية عن الموظف، وموانع خاصة يختص بها شخص الموظف العام. فأما الموانع العامة فهي كالتالي:

المطلب الأول: التحقيق الإداري، والإحالة للمحاكمة

عرف التحقيق الإداري بعدد من التعريفات، وكلها راجعة إلى فكرة أنه: أداة قانونية للوصول إلى الحقيقة التي تتمثل في مجموعة من الإجراءات، يقصد بها أساسًا التأكد من الاتهام المنسوب إلى الموظف. (عليات، 2018، ص. 313) ويظهر من هذا التعريف أنه ركز على الجانب الشكلي للتحقيق الإداري الذي تتخذه السلطة الإدارية بعد وقوع المخالفة، بقصد تحديد الأفعال المرتكبة، وتحديد الفاعل، وتكييف الفعل قانونيًا، وهو التعريف الصحيح. ويعتبر التحقيق الإداري مع الموظف العام واحدًا من الحالات والأنواع التي اعتبرت بعض التشريعات أحد أسباب منع الموظف من الترقية إذا ثبتت المخالفة، فنجد أن المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية (2016) عدّد الجزاءات التي يجوز إيقاعها على الموظف، ومنها: "4- تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد على سنتين" (رقم 60). ومعلوم أن الجزاء لا يجوز إيقاعه على الموظف إلا بعد التحقيق معه كتابة وسماع أقواله، وتحقيق دفاعه، فيظهر هنا أن الترقية تتأجل لحين صدور نتيجة التحقيق مع الموظف عن الفعل المنسوب إليه.

وبالمقارنة مع نظم الخدمة المدنية السعودي، نجد أن نظام الانضباط الوظيفي قد تطابق مع قانون الخدمة المدنية المصري في هذا الأمر، فجاء النص صريحًا بأنه: "لا يجوز إيقاع أي جزاء على الموظف إلا بعد التحقيق معه، ومواجهته بالمخالفة المنسوبة إليه، وسماع أقواله، وتحقيق دفاعه، وإثبات ذلك كتابة في محضر" (نظام الانضباط الوظيفي، 2021، م. 4). ثم عدد المنظم الجزاءات التي يجوز إيقاعها على الموظف، ومنها: "عدم النظر في ترقّيته بما لا يتجاوز سنتين من تاريخ استحقاقه للترقية" (نظام الانضباط الوظيفي، 2021، م. 6).

لكننا ننبه إلى التحقيق الإداري ليس مانعًا بذاته من الترقية، بل ما ثبت أثناء التحقيق من الأدلة الظاهرة أن الموظف قد ارتكب مخالفة تستوجب العقاب، أما مجرد التحقيق الإداري فإنه سلطة تقديرية لجهة الإدارة للتحقق من سير العمل وضبطه، وهو من الإجراءات التمهيدية للقرار. وبالتالي، لا يجوز حتى الطعن على فكرة التحقيق، مالم يصدر بذلك قرار نهائي بجزاء على الموظف. وقد جاء التأكيد على هذا في حكم لديوان المظالم:

وبما أن المدعي يطلب في دعواه إلزام المدعى عليها بأن تطلعه على نتائج تحقيق أجرته معه، وبما أن التحقيق مع الموظف حق تقديرى للجهة الإدارية، تمارسه في سبيل تسيير أعمالها على أكمل وجه... لا سيما وأن مجرد التحقيق لا يعود على المحقق معه بضرر، فلا يلزم منه إثبات التهمة عليه، ولا يحدث أثرًا قانونيًا في مركزه، وإنما الأثر فيما يصدر من الجهة الإدارية من عقوبة أو قرار. (الحكمة الإدارية، 2015، القضية رقم 11061/3/ق)

ولهذا لم نجد أن التحقيق الإداري بذاته مانعاً من الترقية، وذلك بالنظر إلى اللائحة التنفيذية للموارد البشرية التي عدت في المادة 49 الحالات التي لا يجوز فيها ترقية الموظف العام.

الإحالة للمحاكمة:

تعتبر إحالة الموظف للمحاكمة - وهو إجراء قانوني يتخذ ضد الموظف العام نتيجة ارتكابه أفعالاً تعتبر إخلالاً بالواجبات الوظيفية وفق ما ورد بالنظام - واحدة من موانع الترقية في بعض التشريعات، وهو إجراء لا بد أن يسبقه تحقيق إداري كواحدة من ضمانات النزاهة والعدالة، وهي أحد نتائج التصرف في التحقيق.

ف نجد أن المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية (2016)، قد نص صراحة على أن الإحالة للمحاكمة واحدة من موانع الترقية: "لا يجوز ترقية الموظف المحال إلى المحاكمة التأديبية" (م.65). وجاء النص على هذا صراحة من المنظم السعودي في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (2019) في الخدمة المدنية: "لا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات الآتية: ... إذا كان مكفوف اليد أو محالاً للمحاكمة في أمور ذات علاقة بالوظيفة، أو أمور مخلة بحسن السيرة والأخلاق" (م.49). على أنه يلحظ أن المنظم السعودي قيدها بما كان مخلاً بالوظيفة أو بحسن السيرة والأخلاق، وهو أيضاً قيد عام داخل فيه ما رآته جهة الإدارة إخلالاً بهذين الأمرين مما هو منصوص عليه نظاماً.

ويقصد بالإخلال بالوظيفة، وحسن السيرة والأخلاق ما فسره القضاء الإداري بقوله:

... أن المادة حصرت التحقيق في أن يكون في أمور ذات علاقة بالوظيفة العامة، والجرائم المتعلقة بالوظيفة العامة، هي الجرائم المنصوص عليها نظاماً، كما هو المنصوص عليها في لائحة انتهاء الخدمة وغيرها، وهي الجرائم الموجبة لحد من الحدود الشرعية، أو موجبة القصاص في النفس، أو جريمة الرشوة أو التزوير، أو الاختلاس أو تهريب أو ترويع أو المتاجرة بالمسكرات أو المخدرات.... أما التحقيق في أمور مخلة بالشرف والأمانة فهي تتداخل مع الجرائم المتقدمة المتعلقة بالوظيفة العامة، وقد استقر الرأي لدى قضاء ديوان المظالم أن الجريمة المخلة بالشرف والأمانة هي تلك التي ينظر إليها المجتمع بعين الازدراء، ويعتبره ضعيف الخلق، منحرف الطبع، ساقط المروءة، ذاك أن الشرف والأمانة صفتان لمجموعة من المبادئ العامة، والمثل العليا التي تعارف الناس على إجلالها، وإعزازها في ضوء ما تفرضه قواعد الدين والأخلاق السائدة في المجتمع.

وبالنظر إلى المخالفات التي ذكرتها المدعى عليها، وأحيل المدعى للتحقيق بسببها، فهي لا تعدو كونها مخالفات إدارية، للجهة الحق في تطبيق العقوبة التأديبية الملائمة بعد التحقق من صحتها (المحكمة الإدارية، 2015، رقم القضية 1265، 6، ق).

ونبه إلى أن قواعد العدالة تقتضي أن مجرد الإحالة للمحاكمة ليست مانعاً نهائياً من الترقية؛ إذ إنه إذا أحيل الموظف للمحاكمة، ثم ثبتت براءته أمام القضاء، فإنه يستحق الترقية من تاريخها، وقد أحسن المشرع المصري بالنص على هذا صراحة:

وإذا برئ الموظف المحال أو قضى بحكم نهائي بمعاقبته بالإلزام أو الخصم من الأجر لمدة لا تزيد على عشرة أيام، وجب ترقيته اعتباراً من التاريخ الذي كانت ستتم فيه الترقية لو لم يُحل إلى المحاكمة، ويُمنح أجر الوظيفة المرقى إليها من هذا التاريخ.. (قانون الخدمة المدنية المصري، 2016، م.65)

ويلحظ هنا أن الترقية أصبحت وجوبية على جهة الإدارة بعد أن كانت سلطة تقديرية لها.

وباستقراء أحكام ديوان المظالم نجد أنه حكم بمثل هذا في بعض القضايا المعروضة عليه، ومنها: "يراعى بالنسبة للمحال إلى المحاكمة أو الموقوف عن العمل ما يلي.. إذا لم تثبت إدانته تحتسب أقدميته في الرتبة التي استحق الترقية إليها من التاريخ الذي كانت فيه لو لم يوقف أو يحاكم..." (المحكمة الإدارية، 2019، القضية رقم 4821). فالترقية في هذه الحال معلقة على شرط أن تثبت براءته أو عدم إدانته، وإلا اعتبرت مانعاً للترقية إذا ثبتت الإدانة.

ويظهر من نصوص أنظمة الخدمة المدنية السعودية أن المنظم لم يفرق في الأثر بين الإحالة للمحاكمة التأديبية والمحاكمة الجزائية.

المطلب الثاني: كَفَّ يد الموظف العام عن العمل

في حال ارتكب الموظف العام مخالفة تستوجب مساءلته أو اتخاذ إجراء معه، فقد تعددت الوسائل والإجراءات التي تتبع مع هذا الموظف المرتكب للمخالفة، وذلك بتعدد المخالفات وتنوعها.

ومن المهم التفريق بين أنواع كَفَّ اليد عن العمل الذي يتعرض له العامل أثناء حياته الوظيفية، فهناك كَفَّ اليد كعقوبة أصلية توقع على العامل، وهناك كَفَّ اليد لصالح التحقيق، وهناك كَفَّ اليد عن العمل بقوة القانون نتيجة لحبس العامل احتياطياً أو تنفيذاً لحكم قضائي. (الطماوي، 1987، ص.328)

ويقصد بكَفَّ اليد عن العمل وفقاً لتعريف القضاء الإداري بأنه: "إبعاد الموظف بصفة مؤقتة عن مزاولة عمله إما بقرار إداري أو بقوة النظام، وذلك بمناسبة ارتكابه إحدى المخالفات المالية أو الإدارية أو اتهامه بإحدى الجرائم المخلة بالشرف والأمانة أو حبسه احتياطياً". (ديوان المظالم، 1992، القضية رقم 847/1 ق)

وعرفه نظام الانضباط الوظيفي (2022) بأنه: "إيقاف الموظف عن تأدية مهمات وظيفته بصفة مؤقتة". (م.1) ويتضح من خلال هذه التعريفات، أن كَفَّ اليد عن العمل هو: إجراء إداري لوقف الموظف عن أداء مهامه الوظيفية بشكل مؤقت، حتى يتم الانتهاء من التحقيق معه؛ وذلك حماية للوظيفة العامة.

ويعد كَفَّ اليد عن العمل واحداً من موانع ترقية الموظف العام؛ إذ جاء النص على ذلك صراحة. ففي قانون الخدمة المدنية المصري (2016): "لا يجوز ترقية الموظف المحال إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو الموقوف عن العمل مدة الإحالة أو الوقف، وفي هذه الحالة تحجز وظيفة للموظف". (م.65)

وبصريح النص النظامي جاء التأكيد في نظم الخدمة المدنية السعودية، فقد جاء في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (2019) في الخدمة المدنية: "لا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات الآتية: ... إذا كان مكفوف اليد أو محالاً للمحاكمة في أمور ذات علاقة بالوظيفة، أو أمور مخلة بحسن السيرة والأخلاق" (م.49).

وبالاطلاع على اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية (2019)، فإننا ننبه إلى بعض الأمور المهمة في هذا الشأن: الأمر الأول: احتساب مدة كَفَّ اليد لأغراض الترقية.

يتبين من النصوص النظامية أن المنظم فرّق في هذا الأمر بين مكفوف اليد الذي صدر عليه عقوبة، وبين مكفوف اليد الذي لم يصدر عليه عقوبة، فأما مكفوف اليد الذي صدر عليه عقوبة، فلا تحتسب مدة كَفَّ اليد لغرض إكمال مدة الخبرة المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى عليها الموظف العام. (م.48)، وأما مكفوف اليد الذي لم يصدر عليه عقوبة فيظهر من مفهوم المخالفة لمنطوق النص النظامي أن المدة محتسبة لأغراض الترقية.

الأمر الثاني: إذا تمت تبرئة الموظف مكفوف اليد.

يظهر من نصوص الأنظمة والتشريعات المقارنة أنه إذا تمت تبرئة الموظف العام مكفوف اليد فإنه تتم ترقيته من تاريخها؛ ولهذا نص المشرع المصري في المادة السابق ذكرها، على أنه: "وفي هذه الحالة تحجز وظيفة للموظف"، فقواعد العدالة تقتضي أن البراءة تعيد الأمر على سابقه، فيستحق بها الترقية من تاريخها، ويشهد لهذا، أنه إذا تمت تبرئته استعاد راتبه الذي لم يصرف طيلة فترة كَفَّ اليد. "ومن الواضح أن قرار كَفَّ يد الموظف عن عمله يتميز بأنه قرار مؤقت سوف ينتهي حتماً بعد مدة طالت أم قصرت، إما بعودة الموظف لعمله بعد ثبوت براءته من التهمة التي كَفَّ يده بسببها أو مجازاته بعقوبة تقل عن عقوبة الفصل أو بإدانته..."

الأمر الثالث: إذا صدر قرار بترقية موظف خلال فترة كف اليد.

فإن هذا القرار يعد معيياً، ويجوز الطعن به بالإلغاء أمام ديوان المظالم، ويتحصن هذا القرار ضد الإلغاء، بفوات مدة الطعن وهي ستون يوماً. (نوح، 2015، ص.23)

المطلب الثالث: عدم استيفاء متطلبات إشغال الوظيفة، وفيه فرعين:

تتطلب الترقية في الوظيفة عددًا من المتطلبات النظامية أو الإجرائية، التي بتوافرها يتم ترقية الموظف إلى الرتبة التالية للرتبة التي يشغلها، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى قسمين؛ فأما الأول فتوافر شاغر وظيفي، وأما الثاني فحصول الموظف على تقييم أداء موافق للمتطلبات. وبالتالي، فإن تخلف هذين الأمرين يعتبر مانعًا من موانع الترقية، وتفصيلها على النحو التالي:

الفرع الأول: عدم توافر شاغر وظيفي

تعتبر ترقية الموظف هي استجابة فعلية لحاجة جهة الإدارة، في حجم العمل والعبء الملقى على عاتق الموظفين (العسود، 2015، ص.62)، ولأجل هذا الاحتياج؛ فإن جهة الإدارة تطلب وظيفة لهذا النوع من العمل، فإذا انتفت تلك الحاجة، فلا وظيفة شاغرة لها. ومن جهة أخرى، فإن الموظف العام يتطلع دائمًا للترقية لعدد من الاعتبارات، منها تحسين الراتب، وتقديم خدمة أعلى من تلك التي يقدمها، فإذا لم توجد تلك الخدمة التي أراد تقديمها في الجهة فلا وظيفة فيها. ويعتبر عدم وجود شاغر وظيفي يشغله الموظف أحد الموانع للترقية؛ إذ تعتبر الترقية أمرًا جوازيًا في الأصل لجهة الإدارة يحكمه الصالح العام، ووجود شاغر وظيفي للموظف.

وقد اشترط المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية، وجود شاغر وظيفي لتتم ترقية الموظف، ويفهم هذا الاشتراط من وجوب أن يوضع جدول للوظائف، مرفقًا به بطاقات وصف كل وظيفة، تتضمن تحديد مستواها الوظيفي، وطريقة شغلها، والمجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، وتعتبر كل مجموعة وظيفية وحدة متميزة في مجال الترقية. (قانون الخدمة المدنية المصري، 2015، م.9)

كما يؤكد هذا الأمر الأحكام القضائية الصادرة في هذا الشأن، ومنها: "لا يجوز ترقية الموظف إلا لوظيفة شاغرة، أي لا تكون مشغولة بموظف آخر". (المحكمة العليا، 1984، م.917)

لكن المنظم السعودي في نظم الخدمة المدنية، قد نص صراحة على اشتراط وجود شاغر وظيفي لتتم ترقية الموظف على تلك الوظيفة:

" يجوز ترقية الموظف للمرتبة (العاشرة فما دون) بالشروط الآتية: -1 شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.48)، فإذا لم تشغر الوظيفة فلا يجوز ترقية الموظف العام عليها.

وننبه هنا إلى عدد من الأمور:

الأمر الأول: اشتراط وجود شاغر وظيفي من المنظم السعودي ليس حصراً على المرتبة العاشرة فما دون؛ إذ جاءت المادة التي بعدها، في شروط ترقية الموظف من المراتب الأعلى فأحالت على هذه المادة (مع مراعاة ما تضمنته المادتان 48-49)، فالشرط عام لكل الوظائف العامة في الأصل، التي يتم إشغالها بالتعيين ثم الترقية.

الأمر الثاني: وجود الشاغر الوظيفي ليس شرطاً ملزماً للترقية؛ إذ هناك شروط أخرى لا بد من استيفائها، وسيأتي بيانها بإذن الله. الأمر الثالث: وجود الشاغر الوظيفي ليس ملزماً لجهة الإدارة بترقية الموظف العام؛ إذ "لا تعد بأي حال من الأحوال استحقاقاً ملزماً على الجهة الحكومية تجاه موظفيها" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.47). وقد مر معنا في المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للترقية أنها سلطة جوازية لجهة الإدارة.

الفرع الثاني: تقييم الأداء للموظف العام

لا يكفي توافر شاغل وظيفي لكي تتم ترقية الموظف، فهناك متطلب آخر مهم لابد من استيفائه؛ إذ به يتميز الموظف ذي الكفاءة عن غيره، كما أن لكل وظيفة متطلبات لابد أن يحققها الموظف. ولما كانت الترقية هي أحد الحوافز التي يبذل لها الموظف جهده، وتكافئ بها الإدارة الموظف؛ كان لابد أن يُمايز بين الموظفين على أساس الكفاءة، والمعياري في ذلك هو تقييم الموظف السنوي.

ويقصد بتقييم الموظف: "قياس مدى وجود الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغليها" (قاسم، 1973، ص. 157). وقد عرفه المنظم السعودي بأنه: "قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء" (أطر العمل التنظيمية لللائحة التنفيذية للموارد البشرية، 1440، المرجع النظامي لإطار م. 117) وقد نصت على هذا الأمر اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (2019) في الخدمة المدنية: "تعد الترقية وسيلة للتقدم والتطور الوظيفي للموظف، وترتبط بمستوى أدائه" (م. 47). فإذا كان تقييم الموظف أقل مما هو مطلوب فإنه لا يجوز ترقيته، ويعتبر الأداء الأقل من جيد مانعاً من موانع الترقية.

وتتفق أغلب التشريعات على أن تقييم الموظف غير المرضي مانعاً من موانع الترقية، فنرى أن قانون الخدمة المصري (2016) قد اشترط أن يتم تقييم الموظف مرتين في السنة على الأقل، ويكون الأداء العادي هو الأساس المعول عليه في تقييم أداء الموظفين بما يحقق أهداف الوحدة ونشاطها، وتكون الترقية على أساس بيانات تقوم الأداء، وما ورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز. لكن المنظم في نظم الخدمة المدنية السعودي، جاء بنص واضح وصريح في أن تقييم الموظف غير الجيد يعد من موانع الترقية، فقد جاء في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (2019) في الخدمة المدنية: "لا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات الآتية: إذا أعد عنه في السنة الأخيرة تقييم أداء وظيفي بتقدير أقل من جيد أو ما يعادله" (م. 49).

ونبه إلى أن تقييم الأداء للموظف هو بمثابة قرار إداري صادر من الجهة الإدارية، وبالتالي يجوز الطعن عليه بالإلغاء؛ لأنه يحدث أثراً قانونياً كما تبين؛ ولهذا تصدى القضاء الإداري لهذا النوع من الدعاوى وفصل فيها: "وذلك لأن المستقر عليه في الفقه والقضاء الإداريين، أن تقارير الأداء الوظيفي هما بمثابة قرارات إدارية صادرة عن سلطة إدارية مختصة نظاماً بإصدارها، ومن شأنه التأثير مباشرة في المركز الوظيفي للموظف المعد عنه التقرير" (المحكمة الإدارية، 1992، القضية رقم 1/1708/ق).

المطلب الرابع: العقوبات التأديبية

تعد الترقية، مكافأة للموظف الذي اجتهد في عمله، وحقق متطلبات الوظيفة الأعلى؛ ولهذا فإن قواعد العدالة تقتضي أن يكافئ المجتهد، ولا يساوى به غيره.

فإذا كان الموظف قد ارتكب مخالفة أدت إلى إصدار عقوبة عليه، فإن العقوبة التأديبية تعتبر مانعاً من موانع الترقية. ولم يعرف المنظم السعودي في نظم الخدمة المدنية المقصود بالعقوبة التأديبية، وقد عرفها بعض فقهاء القانون الإداري بأنها "جزاء يوقع على الموظف الذي ثبتت مسؤوليته عن جريمة تأديبية" (الملط، 1967، ص. 297)، وعرفها القضاء الإداري بأنها: "جزاء على الموظف عما بدر منه من خطأ، نتيجة الوقوع في محذور أو إخلاله بواجب" (المحكمة الإدارية، 1999، القضية رقم 1/965/ق/ عام 1999)، ويمكن تعريفها بعد النظر في نظام الانضباط الوظيفي بأنها: جزاء إداري على كل عمل، أو امتناع عن عمل، يصدر عن الموظف، يتضمن خروجاً على الواجبات، أو ارتكاباً للمحظورات الوظيفية المنصوص عليها نظاماً، أو يشكل مساساً بشرف وكرامة الوظيفة (نظام الانضباط الوظيفي، م 1).

وقد جاء النص من المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية في تعداد الجزاءات التي يجوز إيقاعها على الموظف، ومنها: "4- تأجيل

الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد على سنتين" (قانون الخدمة المدنية، 2016م، 60) فاعتبر المشرع المصري أنه إذا تم التثبيت من المخالفة والتحقق من المخالفة المنسوبة للموظف، فيوقع عليه الجزاء، ومن هذا الجزاء تأجيل الترقية.

وبعد استعراض نصوص القانون، فإن قانون العاملين المدنيين المصري رقم 47 لعام 1978م الملغى، قد اعتبر الجزاءات التأديبية مانعاً من موانع الترقية: "لا يجوز النظر في ترقية عامل وقع عليه جزاء من الجزاءات التأديبية المبينة..." (قانون العاملين المدنيين، 1978م، 85) وفي القانون الجديد لعام 2016م، نلاحظ أن المشرع اعتبر العقوبة التأديبية ليست مانعاً من موانع الترقية على إطلاقها، بل هي مقيدة في حالة: "إذا وقع عليه جزاء الخصم من الأجر لمدة تزيد على عشرة أيام أو جزاء أشد من ذلك قبل محو الجزاء الموقع عليه" (اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، 2017م، 92)

وبالنظر إلى نظم الخدمة المدنية السعودية، نجد أن المنظم قد اعتبر المنع من الترقية أحد الجزاءات التي توقع على الموظف المخالف، فقد عدد المنظم الجزاءات التي يجوز إيقاعها على الموظف، ومنها: "عدم النظر في تربيته بما لا يتجاوز سنتين من تاريخ استحقاقه للترقية" (نظام الانضباط الوظيفي، 2022م، 6).

كما جاء النص الصريح على اعتبار العقوبة التأديبية أحد موانع الترقية، لكن المنظم السعودي قيد العقوبة التأديبية المانعة من الترقية بأحد أمرين:

الأمر الأول: أن تكون العقوبة بالحرمان من العلاوة.

الأمر الثاني: أن تكون العقوبة بالحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً متصلة أو متفرقة، وأن تكون خلال السنة السابقة لتاريخ الترقية. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019م، 49)

المطلب الخامس: الترقيات الاستثنائية

يقصد بالترقية الاستثنائية: انتقال الموظف -بغير الطريقة العادية- من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أعلى وبمرتبة أفضل، ومسؤوليات أكبر. وتعد الترقية الاستثنائية واحدة من أدوات تكريم الموظف المميز؛ ولهذا فإنها تخضع لعدد من الشروط والاعتبارات. وبالمقابل، فقد تكون هناك موانع لترقية الموظف استثنائياً.

ولم أجد في قانون الخدمة المدنية المصري ولائحته التنفيذية النص على الترقيات الاستثنائية، فضلاً عن اعتبارها مانعاً من موانع الترقية.

لكن المنظم السعودي في نظم الخدمة المدنية نص على الترقيات الاستثنائية، وذلك في التفصيل الآتي:

- 1 - يجوز بموافقة الوزير المختص ترقية الموظف استثناءً على وظيفة شاغرة لمرتبتين أعلى من المرتبة المثبت عليها بالشروط الآتية:
أ- أن يتوافر لديه الحد الأدنى من المؤهل العلمي المطلوب للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.
- ب- أن يكون قد حصل على نتيجة تقويم أداء وظيفي في السنة الأخيرة لا يقل عن (ممتاز) أو ما يعادله.
- ج- أن لا يتجاوز عمر المرشح (خمس وخمسين) سنة.
- د- أن يكون قد أمضى بالمرتبة التي يشغلها ما لا يقل عن سنة.
- هـ- ألا يتجاوز عدد من يُرقون في السنة المالية نسبة (1%) من عدد الوظائف الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام في الجهة، وبما لا يتجاوز (50) موظفاً في السنة.
- ز- أن لا يتجاوز عدد الترقيات الاستثنائية التي يحصل عليها الموظف ترقيتين خلال خدمته في الدولة.

ح- أن تكون الترقية من خلال لجنة برئاسة من يراه الوزير المختص، وعضوية من يراه على أن يكون من بينهم المسؤول عن الموارد البشرية في الجهة، والمسؤول عن الشؤون المالية فيها، إضافة إلى ممثل من وزارة المالية، وممثل من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتعتمد الترقية بقرار من الوزير المختص. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.54) وخصصت اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، الترقية الاستثنائية للمرتبتين: الرابعة عشرة والخامسة عشرة ببعض الشروط:

مع مراعاة ما تضمنته المادتان (48-49) من اللائحة من شروط وضوابط، للوزير المختص استثناءً مما تضمنته المادة (52) من اللائحة، ترشيح من يراه مناسباً لشغل أي من الوظائف الشاغرة في المرتبتين (الرابعة عشرة أو الخامسة عشرة) إذا توافرت لديه مدة خبرة على النحو التالي:

- أ- المرتبة الرابعة عشرة: يشترط أن يتوافر لشغلها خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في أي من المرتبتين: الثانية عشرة أو الثالثة عشرة، أو كليهما أو ما يعادلها في السلم الوظيفية الأخرى.
- ب- المرتبة الخامسة عشرة: يشترط أن يتوافر لشغلها خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في أي من المرتبتين: الثالثة عشرة أو الرابعة عشرة أو كليهما أو ما يعادلها في السلم الوظيفية الأخرى. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.53).

وقد أورد المنظم السعودي عددًا من موانع الترقية الاستثنائية، وهي:

1. إذا لم تتحقق الشروط المبينة في المواد النظامية السابق ذكرها، كأن يتجاوز عمر المرشح خمس وخمسين سنة.
2. لا يجوز ترقية الموظف، ما لم تمض على الترقية الاستثنائية السابقة سنتان على الأقل. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.55)
3. لا يجوز ترقية الموظف ترقية استثنائية، ما لم تمض على الترقية الاستثنائية السابقة (ثلاث) سنوات على الأقل. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.56)
4. لا يجوز الجمع بين أكثر من ترقية خلال السنة الواحدة. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.57).
5. أن لا يتجاوز عدد الترقيات الاستثنائية التي يحصل عليها الموظف، ترقيتين خلال خدمته في الدولة. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.53)

المبحث الثاني: موانع الترقية الخاصة

تتحقق في الموظف العام أحياناً بعض موانع الترقية، وترجع هذه الموانع إلى أمور خاصة به، وليست منفكة عنه، كما سبق في موانع الترقية العامة؛ لهذا نسميها: موانع الترقية الخاصة، وبيانها فيما يأتي:

المطلب الأول: الإجازة

تتنوع الإجازات التي يستحقها الموظف، وذلك أن التوازن بين انتظام سير العمل الحكومي، واحتياجات الموظف العام، تدعو المنظم إلى المرونة في ذلك. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.125)، ويتتبع قانون الخدمة المدنية المصري، نجد أن المشرع المصري قد عدد أنواع الإجازات التي يستحقها الموظف، وهي:

1. الإجازة الاعتيادية.

2. الإجازة المرضية.
3. الإجازة الخاصة بأجر كامل، وذلك في حالات قيدها القانون بأداء الحج أو إجازة الوضع أو المخالط لمريض بمرض معد، أو إصابة عمل، أو أداء امتحان.
4. الإجازة بدون أجر. (قانون الخدمة المدنية المصري، 2016، م. 53-47)
- وقد اعتبر المشرع المصري أن الإجازة المانعة من الترقية هي: إذا كان حاصلاً على إجازة بدون أجر، إلا بعد عودته من الإجازة، باستثناء الإجازة المرضية، وإجازة رعاية الطفل. (اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، 2017، م. 92)
- أما المنظم السعودي في نظم الخدمة المدنية فقد صنف الإجازات على النحو التالي:
- أ- الإجازة العادية.
- ب- إجازة الامتحان الدراسي.
- ج- الإجازة الدراسية.
- د- الإجازة الاضطرارية
- هـ- الإجازة المرضية
- و- إجازة مرافقة مريض
- ز- الإجازة الاستثنائية
- ح- إجازة الوفاة
- ط- إجازة الوضع
- ي- إجازة الأمومة
- ك- إجازة الأبوة
- ل- إجازة المشاركة الوطنية
- م- إجازة تعويض (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م. 126)
- وقد اعتبر المنظم السعودي أن الإجازة المانعة من الترقية، هي: الإجازة الدراسية، والإجازة الاستثنائية. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م. 49) فقط دون غيرها من الإجازات.
- وننبه إلى أن مدة الإجازة الاستثنائية، والإجازة الدراسية إذا لم تحقق الغرض منها، ومدة الغياب إذا لم تحتسب إجازة رسمية، لا تحتسب لغرض إكمال مدة الخبرة المطلوبة للتوظيف التي يراد أن يرقى إليها الموظف العام، وذلك في نظم الخدمة المدنية السعودية.
- (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م. 48)
- ومن البدهي أن تعتبر هذه الإجازات من موانع الترقية، ذاك أن أحد مقاصد الترقية: أن يشغل الموظف الوظيفة المتاحة الآن، ويأشر واجباتها، ويولي احتياجاتها، والموظف الذي يتمتع بإجازة طويلة ونحوها لن يحقق للجهة الإدارية الغرض من الترقية.

المطلب الثاني: الإعارة

عرف القضاء الإداري، الإعارة بأنها: تفرغ الموظف العام للقيام بعمل تابع لجهة أخرى، غير الجهة التي يتبعها، سواء كانت جهة عامة أو خاصة. (المحكمة الإدارية، 1995 رقم 78 / 1 ق)، بينما عرفها المنظم السعودي، بأنها: عمل الموظف المشمول بنظام الخدمة المدنية عملاً مؤقتاً لدى أحد الأجهزة العامة، أو مؤسسات القطاع الخاص، أو المؤسسات غير الربحية، أو الحكومات الأجنبية، أو الهيئات أو المنظمات الإقليمية أو الدولية. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م. 73)

ويظهر أنه لا فرق جوهري بين التعريفين، إلا أن تعريف النظام كان أكثر تفصيلاً، يجعله مؤقتاً، وتوسيع نطاق عمل الموظف المعار. وللإعارة أهمية كبرى في مجال التعاون بين الدول والهيئات والشركات في مجال تبادل الموظفين؛ إذ تعمل الإعارة على نقل الخبرات والمهارات التي لدى الموظف المعار إلى الجهة الأخرى، فتتطور تلك الجهة وينتعش الاقتصاد، كما أنه يلبي حاجات عمل المنظمات الدولية والإقليمية، ويعود بالنفع إلى الموظف المعار بزيادة دخله. (بطارسة، 1997، ص. 176)

وقد اختلفت التشريعات في النظر للإعارة بكونها مانعاً من موانع الترقية أم لا؟

ف نجد أن المشرع الأردني مثلاً لم يعتبر الإعارة من موانع الترقية، وقد نص على أنه: "تحتسب مدة الإعارة لغايات الترفيع الوجوبي" (نظام إدارة الموارد البشرية الأردني في القطاع العام وتعديلاته حتى تاريخ 24/2/2025م، م. 43) بينما لم ينص المنظم السعودي في نظم الخدمة المدنية على أن الإعارة من موانع الترقية، وذلك بالنظر للمادة (49) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، التي عدت الحالات التي بتحقيقها لا يجوز ترقية الموظف، إلا أن المنظم اعتبر أن المدة التي قضاها الموظف في الإعارة غير محتسبة في المدد اللازمة للترقية، وعلى الموظف أن يقضي المدد المنصوص عليها نظاماً: "لا تحتسب المدد الآتية لغرض إكمال الخبرة المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها: -2 مدة الإعارة لغير الأجهزة العامة والهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م. 48) فبالنظر للمادة 48 والمادة 49 من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، يظهر أن المنظم فرق بين أمرين:

فأما الإعارة لغير الأجهزة العامة والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية فإنها تعتبر مانعاً من موانع الترقية. وأما الإعارة للأجهزة العامة والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية، فلا تعتبر مانعاً من موانع الترقية.

وفي مصر، فإن المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية قد نص على أن الإعارة من موانع الترقية: "ولا يجوز ترقية المعار إلا بعد عودته من الإعارة، واستكمال المدة البينية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى مباشرة، ولا تدخل مدة الإعارة ضمن المدة البينية اللازمة للترقية". (قانون الخدمة المدنية، 2016م، م. 35)

المطلب الثالث: النقل

يقصد بنقل الموظف العام: انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها أو أعلى منها. (خديري، 2015)، والنقل قد يكون بناءً على طلب الموظف، وقد يكون بناءً على طلب جهة الإدارة، فإن كان النقل بناءً على طلب الموظف، فلا بد من موافقة جهة الإدارة التي تملك سلطة تقديرية في هذا الأمر بعد مراعاة الأولوية.

وإن كان النقل بناءً على طلب جهة الإدارة فيفترق بين أمرين: هل كان النقل جزاءً تأديبياً؟ أم هو لمصلحة العمل حقيقة؟

فإن كان جزاءً تأديبياً في التشريعات التي اعتبرت النقل أحد الجزاءات فلا بد من ضمانات تسبقه كالتحقيق ونحوه.

وإن كان لمصلحة العمل فإن للإدارة سلطة تقديرية تراعي فيه المصلحة العامة عند اتخاذها هذا القرار، وقد قضى ديوان المظالم: "وما سبق يظهر أن النقل في الأصل سلطة جوازية لجهة الإدارة يراد بها تحقيق مصلحة العمل". (المحكمة الإدارية، 2008، رقم 7022/1ق)

وهل يعتبر النقل مانعاً من ترقية الموظف العام؟

بالنظر في بعض التشريعات المنظمة لموضوع النقل والترقية، نجد أن المشرع المصري في قانون العاملين المدنيين الملغى قد اعتبر النقل مانعاً من موانع الترقية: "لا يجوز ترقية العامل المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل" (قانون العاملين المدنيين، 1978، م. 36)، إلا أنه في قانون الخدمة المدنية الجديد (2016) لم يعتبر النقل أحد موانع الترقية ابتداءً؛ إذ عدد موانع الترقية ولم يرد النقل كأحد هذه الموانع، لكن المشرع المصري في ذات النظام نص على أنه لا يجوز نقل الموظف العام من وحدة إلى أخرى إذا كان النقل سيفوت

عليه دوره في الترقية "يجوز بقرار من السلطة المختصة نقل الموظف من وحدة إلى أخرى، وذلك إذا كان النقل لا يفوت عليه دوره في الترقية، أو كان بناءً على طلبه". (م.31)

وبالاطلاع على نظم الخدمة المدنية السعودية، نجد أن اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، لم تعتبر النقل أحد موانع الترقية، ذلك أن النقل بين الوظائف، هو دورة طبيعية في تنظيم العمل الإداري، خصوصاً إذا كان الموظف ينتقل داخل الإدارة، وبطلب من الإدارة. إلا أن لائحة النقل الصادرة بقرار من مجلس الخدمة المدنية قد منعت نقل الموظف قبل مضي سنة من ترقيته. (لائحة النقل الصادرة بقرار من مجلس الخدمة المدنية، 2003، 1/929، م.3)

وتحتسب للموظف المنقول مدة خدمته السابقة لأغراض الترقية. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م48-49)، كما يجوز نقل الموظف الحكومي بترقية من جهة حكومية إلى جهة حكومية أخرى، لكن يشترط في هذه الحالة عدم وجود موظفين مؤهلين للترقية على الوظيفة المراد النقل إليها، لدى الجهة الراغبة في النقل. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2019، م.60).

لهذا يمكن القول إن النقل في الأصل لا يعتبر مانعاً من موانع الترقية، إلا إذا وجد في الجهة المنقول إليها الموظف بترقية، موظف مؤهل للترقية، فهنا يعتبر مانعاً، وقد قضى ديوان المظالم: "وحيث ثبت وجود مرشح لدى الجهة المطلوب النقل إليها، وذلك من خلال ما ظهر من محاضر الترشيح، بل هو المرشح الوحيد لهذه الوظيفة؛ الأمر الذي يجعل القرار معيباً بعبء مخالفة النظم واللوائح". (المحكمة الإدارية، 2012، رقم 10/2620/ق)

الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد:

ففي خاتمة هذا البحث الذي ناقشت فيه مسألة موانع الترقية بتقسيماتها: الخارجية والداخلية، قد توصلت إلى بعض النتائج والتوصيات.

النتائج:

1. المقصود بموانع الترقية: العوارض التي تصيب الموظف العام نتيجة فعل منه أو سبب خارجي عنه، تمنعه من الانتقال من وظيفته التي يشغلها إلى الرتبة الأعلى منها.
2. تعد موانع ترقية الموظف العام، موانعاً مؤقتة؛ إذ بزوالها يزول السبب المانع، فيستحق الموظف للترقية، فنهاية التحقيق بالبراءة، أو استيفاء متطلبات شغل الوظيفة يجعل الموظف مستحقاً للترقية.
3. لا تعد الترقية حقاً واجباً على جهة الإدارة تجاه الموظف، بل هي سلطة تقديرية لجهة الإدارة، لكنها قد تنقلب إلى سلطة مقيدة في بعض الحالات.
4. اعتبر المنظم السعودي أن الإجازة المانعة من الترقية، هي: الإجازة الدراسية، والإجازة الاستثنائية.
5. الإعارة لغير الأجهزة العامة والهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية تعتبر مانعاً من موانع الترقية.
6. النقل في الأصل لا يعتبر مانعاً من موانع الترقية، إلا إذا وجد في الجهة المنقول إليها الموظف بترقية، موظف مؤهل للترقية.
7. أحسن المنظم في تحديد مدة زمنية أعلى في منع الموظف من الترقية كجزاء عليه، ومنح الإدارة سلطة تقديرية في تقليل تلك المدة.

التوصيات:

1. نوصي المنظم السعودي بالنص على: أنه إذا أحيل الموظف للمحاكمة ثم ثبتت براءته أمام القضاء، فإنه يستحق الترقية من تاريخها، على غرار المشرع المصري.
2. نوصي المنظم السعودي باعتبار الإجازة المرضية إذا تجاوزت السنة، واحدة من موانع الترقية، وذلك يناسب مقصود الترقية.
3. نوصي المنظم السعودي بالنص على اعتبار الإعارة بجميع أحوالها مانعاً من موانع الترقية؛ إذ مقصود الترقية: شغل الوظيفة الأعلى بكفاءة متدربة في العمل مستوفية للمتطلبات، والإعارة قد تقطع خبرة الموظف المعار.

المراجع:

- أطر العمل التنظيمية للاتحة التنفيذية للموارد البشرية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (1551)، وتاريخ 1440/6/9 هـ. الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. بطارسة، سليمان. (1997). نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- بلعراي، عبد الكريم. (2013). نظام الترقية في الوظيفة العمومية. مجلة دراسات في الوظيفة العامة، (1)، 21-45.
- خديري، عبد الغفور. (2015). النظام القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الجزائري [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة العربي التبسي، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- الخولي، عمر. (2012). القانون الإداري السعودي. د.ن.
- ديوان المظالم. مجموعة الأحكام الإدارية لديوان المظالم. للأعوام 1402-1436 هـ.
- الطماوي، سليمان. (1973). الوجيز في القضاء الإداري. دار الفكر العربي.
- الطماوي، سليمان. (1987). القضاء الإداري، الكتاب الثالث قضاء التأديب. دار الفكر العربي.
- العسود، عصام. (2015). موانع الترقية في الوظيفة العامة دراسة مقارنة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- عليات، محمد نجم. (2018). الضوابط القانونية للتحقيق الإداري. مجلة علوم الشريعة والقانون، 45(1)، 311-325.
- قاسم، جعفر محمد أنس. (1973). نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فاعلية الإدارة. (ط.3). دار النهضة العربية.
- القانون الأساسي للوظيفة العامة الجزائر الصادر في الأمر 06-30 بتاريخ 15/7/2006.
- قانون الخدمة المدنية المصري الصادر 1 نوفمبر 2016.
- قانون العاملين المدنيين المصري رقم 47 لعام 1978.
- قرار المحكمة العليا رقم 917، 9 ديسمبر، 1984.
- الاتحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري. رقم 1216، بتاريخ 2017.
- الاتحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية الصادرة بالقرار الوزاري رقم 1550 وتاريخ (14 فبراير 2019).
- الملط، محمد جودت. (1967). المسؤولية التأديبية للموظف العام. دار النهضة العربية.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1993). لسان العرب. (ط.3). دار بيروت.
- نظام إدارة الموارد البشرية الأردني في القطاع العام وتعديلاته حتى تاريخ 2025/2/24.
- نظام الانضباط الوظيفي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/18) وتاريخ (15 ديسمبر 2021).
- نوح. مهدي. (2015). آثار قرار كف اليد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 31(2)، 9-28.

Arabic References:

- Uṭur al-‘amal al-tanzīmīyah li-Lā’ihāt al-tanfīdhīyah lil-mawārid al-basharīyah al-šādirah bi-al-qarār al-wizārī raqm (1551), wa-tārīkh 9/6 / 1440h. al-mawārid al-basharīyah wa-al-tanmiyah al-ijtimā’īyah.
- Bṭārsh, Sulaymān. (1997). Niẓām al-wazīfah al-‘Āmmah fī al-Mamlakah al-Urdunīyah. Dār al-Thaqāfah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Bl’rāby, ‘Abd-al-Karīm. (2013). Niẓām al-tarqīyah fī al-wazīfah al-‘Umūmīyah. Majallat Dirāsāt fī al-wazīfah al-‘Āmmah, (1), 21-45.
- Khdhyry, ‘bdālgfwr. (2015). al-niẓām al-qānūnī li-naql al-muwazzaf al-‘āmm fī al-tashrī‘ al-Jazā’irī [Risālat mājistīr ghayr manshūrah] Jāmi‘at al-‘Arabī al-Tabasī, al-Jazā’ir, Kullīyat al-Ḥuqūq wa-al-‘Ulūm al-siyāsīyah.
- al-Khūlī, ‘Umar. (2012). al-qānūn al-idārī al-Sa‘ūdī. D. N.
- Dīwān al-Mazālīm. majmū‘ah al-aḥkām al-Idārīyah li-dīwān al-Mazālīm. lil-a‘wām 1402-1436h.
- al-Ṭamāwī, Sulaymān. (1973). al-Wajīz fī al-qaḍā’ al-idārī. Dār al-Fikr al-‘Arabī.
- al-Ṭamāwī, Sulaymān. (1987). al-qaḍā’ al-idārī, al-Kitāb al-thālith Qaḍā’ al-ta’dīb. Dār al-Fikr al-‘Arabī.
- al-‘Asūd, ‘Iṣām. (2015). Mawānī‘ al-tarqīyah fī al-wazīfah al-‘Āmmah dirāsah muqāranah [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. al-Jāmi‘ah al-Urdunīyah.
- Lyāt, Muḥammad Najm. (2018). al-ḍawābiṭ al-qānūnīyah lil-Taḥqīq al-idārī. Majallat ‘ulūm al-sharī‘ah wa-al-qānūn, 45 (1), 311-325.
- Qāsim, Ja‘far Muḥammad Anas. (1973). naẓm al-tarqīyah fī al-wazīfah al-‘Āmmah wa-atharuhā ‘alā fā‘iliyat al-Idārah. (Ṭ. 3). Dār al-Nahḍah al-‘Arabīyah.
- al-Qānūn al-asāsī llwzyf al-‘Āmmah al-Jazā’ir al-šādir fī al-amr 06-30 bi-tārīkh 15/7 / 2006.
- Qānūn al-khidmah al-madanīyah al-Miṣrī al-šādir 1 Nūfimbir 2016.
- Qānūn al-‘āmilīn al-madanīyīn al-Miṣrī raqm 47 li-‘ām 1978.
- Qarār al-Maḥkamah al-‘Ulyā rqn917, 9 Dīsimbir, 1984.
- al-Lā’ihāt al-tanfīdhīyah li-Qānūn al-khidmah al-madanīyah al-Miṣrī. raqm 1216, bi-tārīkh 2017.
- al-Lā’ihāt al-tanfīdhīyah lil-mawārid al-basharīyah fī al-khidmah al-madanīyah al-šādirah bi-al-qarār al-wizārī raqm 1550 wa-tārīkh (14fbrāyr2019).
- Almlt, Muḥammad Jawdat. (1967). al-Mas’ūliyah al-ta’dībīyah lil-muwazzaf al-‘āmm. Dār al-Nahḍah al-‘Arabīyah.
- Ibn manzūr, Muḥammad ibn Mukarram. (1993). Lisān al-‘Arab. (ṭ3.). Dār Bayrūt.
- Niẓām Idārat al-mawārid al-basharīyah al-Urdunī fī al-qitā‘ al-‘āmm wa-ta’dilātuh ḥattā Tārīkh 24/2 / 2025.
- Niẓām al-inḍibāt al-wazīfī al-šādir bi-al-marsūm al-Malakī raqm (M / 18) wa-tārīkh (15 dysmbr2021).
- Nūh. Muhannad. (2015). Āthār qarār Kaff al-yad. Majallat Jāmi‘at Dimashq lil-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-qānūnīyah, 31 (2), 9-28.

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
Author’s name is Dr. Ahmed bin Sulaiman bin Ahmed Al-Farraj is an Associate Professor of Administrative Law in the Department of Law at the College of Sharia, Qassim University, Saudi Arabia. He received his PhD in Law from the Islamic University in 1439 AH. His research interests focus on administrative and constitutional law.	د. أحمد بن سليمان بن أحمد الفراج، أستاذ القانون الإداري المشارك في قسم القانون، بكلية الشريعة، في جامعة القصيم، (المملكة العربية السعودية). حاصل على درجة الدكتوراه في القانون من الجامعة الإسلامية عام 1439 تدور اهتماماته البحثية حول قضايا القانون الإداري والدستوري.

Email: a.alfarraj@qu.edu.sa

جريمة التلاعب في سوق المال (تداول) بالمملكة العربية السعودية:

قراءة في النظام السعودي والضوابط الشرعية

د. عبدالله بن إبراهيم المعمر

أستاذ القانون المساعد، قسم القانون، كلية العلوم والدراسات النظرية، الجامعة السعودية الإلكترونية

(أرسل بتاريخ 12/4/2026م، وقبل للنشر بتاريخ 16/5/2026م)

المستخلص:

تتناول هذه الدراسة تحليل جريمة التلاعب في سوق المال السعودي من منظور شرعي ونظامي، بوصفها سلوكًا يُهدد نزاهة السوق، ويقوّض ثقة المستثمرين واستقرار البيئة الاستثمارية. وتسعى الدراسة إلى معالجة القصور في التطبيق العملي والتكامل الرقابي رغم وجود تشريعات وتنظيمات واضحة، من خلال استقصاء الأسس الفقهية المتعلقة بتحريم الغرر والتدليس وأكل أموال الناس بالباطل، وربطها بالإطار النظامي الذي تنظمه هيئة السوق المالية والبنك المركزي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتحدّد البحث في دراسة السوق السعودي فقط، مع تحليل النصوص والآليات الرقابية ذات الصلة دون التطرق للأسواق الخارجية. وتعتمد الدراسة على المنهجين الاستقرائي والتحليلي لاستنباط الأسس الشرعية والنظامية الضابطة لهذه الجريمة، وتقييم فعالية آليات الرقابة والردع المطبقة لضمان العدالة والشفافية وحماية المستثمرين. وأكدت النتائج أهمية الجمع بين التأصيل الفقهي، والإطار النظامي، والرقابة التقنية لضمان سوق مالية عادلة وشفافة متسقة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في الحوكمة والشفافية. وتوصي الدراسة بتعزيز التكامل بين الشريعة والنظام في مكافحة التلاعب المالي، وتطوير الرقابة التقنية عبر الذكاء الاصطناعي، ودعم استقلالية الجهات الرقابية، وتكثيف برامج التوعية للمستثمرين، إلى جانب تشديد العقوبات لردع المتلاعبين. كما تقترح بحثًا مستقبليًا تتناول المقارنات الخليجية في مكافحة التلاعب، ودور الذكاء الاصطناعي في كشفه، والتأصيل الفقهي للتداول الآلي، ووعي المستثمرين، وعلاقة الحوكمة المؤسسية بالحد من الممارسات الاحتيالية في السوق المالية السعودية.

الكلمات المفتاحية: جريمة التلاعب، سوق المال (تداول)، الضوابط الشرعية.

Market Manipulation Crime in the Saudi Stock Market (Tadawul): A Reading in the Saudi Legal System and Sharia Regulations

Dr. Abdullah bin Ibrahim Al-Muammar

Assistant Professor of Law, Department of Law, College of Sciences and Theoretical Studies, Saudi Electronic University

Abstract:

This study analyzes the crime of market manipulation in the Saudi financial market from a legal and regulatory perspective, as a behavior that threatens market integrity and undermines investor confidence and the stability of the investment environment. It seeks to address shortcomings in practical implementation and regulatory integration despite the existence of clear legislation and regulations, by examining the jurisprudential principles regarding the prohibition of deception, fraud, and unjustly consuming people's wealth, and linking them to the regulatory framework established by the Capital Market Authority and the Saudi Central Bank in light of the objectives of the Kingdom's Vision 2030. The study employs inductive and analytical methodologies to derive the legal and regulatory foundations governing this crime and to evaluate the effectiveness of the oversight and deterrence mechanisms in place to ensure justice, transparency, and investor protection. The findings emphasized the importance of combining jurisprudential foundations, the regulatory framework, and technical oversight to ensure a fair and transparent financial market consistent with the governance and transparency objectives of the Kingdom's Vision 2030. The study recommends strengthening the integration of Sharia and the regulatory system in combating financial manipulation, developing technical oversight through artificial intelligence, supporting the independence of regulatory bodies, intensifying investor awareness programs, and imposing stricter penalties to deter manipulators. It also proposes future research addressing Gulf comparisons in combating manipulation, the role of artificial intelligence in detecting it, the jurisprudential basis for automated trading, investor awareness, and the relationship between corporate governance and the reduction of fraudulent practices in the Saudi financial market.

Keywords: Market Manipulation, Capital Market (Tadawul), Sharia Regulations.

مقدمة:

في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها قطاع الأسواق المالية عالميًا ومحليًا، برزت أهمية وضع أنظمة وتشريعات صارمة لضبط حركة التداول وحماية المستثمرين من أي ممارسات غير مشروعة قد تؤثر على نزاهة السوق واستقراره، ومن أبرز هذه الممارسات جريمة التلاعب في سوق المال، التي تعد من أخطر الجرائم الاقتصادية لما لها من انعكاسات سلبية على كفاءة السوق وثقة المتعاملين به؛ إذ يلجأ بعض المضاربين أو المستثمرين إلى استخدام أساليب غير مشروعة لتحقيق مكاسب آنية على حساب استقرار السوق وعدالته. ومثلما هو الحال في التجارب العالمية التي أولت مسألة مكافحة التلاعب في الأسواق المالية اهتمامًا بالغًا، فإن المملكة العربية السعودية حرصت على تبني منظومة تنظيمية ورقابية متكاملة، يقودها نظام السوق المالية وهيئة السوق المالية، لضمان وجود آليات رادعة تكفل العدالة والشفافية وتحد من أي محاولات للتأثير المصطنع في أسعار الأوراق المالية أو إيهام المتعاملين بوجود طلب أو عرض غير حقيقي.

وارتبط هذا التوجه بأهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز قوة ومكانة السوق المالية السعودية كأحد أهم أسواق المنطقة وأكثرها جذبًا للاستثمارات، ومن هذا المنطلق، قام المنظم في الدول بتنظيم نشاط شركات الوساطة باعتبارها وسيطاً بين أصحاب الأموال والشركات المصدرة للأوراق المالية، وذلك بهدف حماية المستثمرين المتعاملين في الأوراق المالية، وفي الوقت نفسه المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال سوق رأس المال. وأولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بهذا الموضوع، فأصدرت المرسوم الملكي رقم (م/30) بتاريخ 2/6/1424هـ، وقرار مجلس الوزراء رقم 91 بتاريخ 16/4/1434هـ، لتنظيم إصدار وتداول الأوراق المالية، ومراقبة أنشطة الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة، ووضع معايير صارمة لتعزيز النزاهة والشفافية في معاملات سوق رأس المال، وتطبيق عقوبات مشددة على المتلاعبين بأسعار الأوراق المالية (Albadaly, 2024).

ومن ثم فإن الضوابط الشرعية أسهمت بدور محوري في رسم معالم التعاملات المالية داخل المملكة؛ حيث تؤكد النصوص الفقهية والقواعد الشرعية على حرمة الغش والتدليس وإيهام الآخرين، وهو ما يتوافق مع فلسفة النظام السعودي الذي يضع الشريعة الإسلامية أساساً للتشريع والتنظيم. ومن ثم فإن دراسة جريمة التلاعب في سوق المال تقتضي النظر إليها من زاويتين متكاملتين: الأولى النظامية المتمثلة في اللوائح والأنظمة الصادرة عن هيئة السوق المالية، والثانية الشرعية التي تضع ضوابط واضحة لتحريم أي ممارسة تضر بمصالح المتعاملين وتحل بمبدأ العدالة في السوق.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى تحليل جريمة التلاعب في سوق المال بالمملكة العربية السعودية من خلال بيان مفهومها وصورها وأنماطها، مع استعراض الأحكام النظامية والضوابط الشرعية المرتبطة بها، والوقوف على أبرز الجهود الرقابية والتنظيمية التي اتخذتها المملكة للحد من هذه الظاهرة، بما يسهم في حماية السوق وصيانة حقوق المستثمرين وضمان بيئة مالية آمنة وشفافة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات المرتبطة بجريمة التلاعب في سوق المال بالمملكة العربية السعودية؛ إذ يشكل هذا السلوك خطورة بالغة على كفاءة ونزاهة السوق المالية ويؤثر سلباً في ثقة المستثمرين واستقرار البيئة الاستثمارية. ورغم ما تضمنه النظام السعودي من نصوص تشريعية وإجراءات رقابية للحد من هذه الممارسات، إلا أن هناك قصوراً في التطبيق الفعال وتكامل الآليات الرقابية بما يحقق الردع العام والخاص.

كما أن الممارسات الاحتيالية التي يتخذها بعض المتعاملين في السوق – مثل نشر الشائعات أو التلاعب بالأسعار أو تضليل المستثمرين – تثير إشكاليات فقهية وقانونية تتعلق بمدى توافقها مع الضوابط الشرعية التي تحرم الغرر والخداع وأكل أموال الناس بالباطل. وتزداد خطورة هذه الإشكالية مع التطور السريع في أدوات التداول الإلكتروني وتعدد قنوات الاستثمار، الأمر الذي يفرض

الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تكشف أوجه القصور في النظام السعودي من جهة، وتبحث سبل تعزيز الرقابة والالتزام بالمعايير الشرعية من جهة أخرى، بما يسهم في بناء سوق مالية أكثر عدالة وشفافية وبحقق التوازن بين متطلبات الابتكار المالي وحماية حقوق المستثمرين.

ثانيًا: أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما واقع جريمة التلاعب في سوق المال السعودي، وما مدى توافق الأطر النظامية والرقابية المنظمة لها مع الضوابط الشرعية؟" وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تحليل أبعاد الموضوع، وهي:

1. ما الأسس الشرعية والفقهية التي يقوم عليها تحريم التلاعب في المعاملات المالية، وكيف يسهم ذلك في حماية السوق وضبط التعاملات؟

2. ما طبيعة الأطر النظامية والتنظيمية التي وضعتها هيئة السوق المالية والجهات الرقابية السعودية لمكافحة جريمة التلاعب، وما مدى فعاليتها في الردع والوقاية؟

3. ما أبرز صور وأساليب التلاعب في سوق المال السعودي، وكيف يتم رصدها والكشف عنها من الناحية العملية؟

4. ما التحديات والثغرات النظامية أو التطبيقية التي قد تواجه جهود مكافحة التلاعب في السوق المالية، وكيف يمكن الحد منها؟

5. كيف يمكن تطوير المنظومة الشرعية والقانونية بما يعزز حماية المستثمرين ويضمن تحقيق العدالة والشفافية في سوق المال، انسجامًا مع مستهدفات رؤية السعودية 2030؟

تعكس هذه التساؤلات ارتباط البحث بمشكلة الدراسة؛ حيث تركز على تحليل الأبعاد الشرعية والنظامية والتطبيقية لجريمة التلاعب في سوق المال السعودي، وتوضيح مدى فاعلية الأطر الرقابية والتنظيمية في مواجهة هذه الممارسات غير المشروعة، وحماية حقوق المستثمرين وضمان التوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية. كما أنها تتسق مع أهداف الدراسة من خلال السعي إلى تقديم تحليل شامل يجمع بين التأصيل الفقهي، والتحليل القانوني، ورصد التحديات العملية، وصولاً إلى مقترحات تطويرية تدعم تحقيق رؤية السعودية 2030 في بناء سوق مالية عادلة وشفافة وجاذبة للاستثمار.

ثالثًا: أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالجرائم الاقتصادية عمومًا، وبجرائم أسواق المال على وجه الخصوص، وذلك من خلال تناول جريمة التلاعب في سوق المال السعودي في ضوء كلٍّ من النظام القانوني والضوابط الشرعية. وتكتسب هذه الأهمية بعدًا خاصًا لأنها تبرز العلاقة التكاملية بين القواعد الفقهية التي تحرم الغش والتدليس والغرر، والأحكام القانونية الحديثة التي تستهدف حماية الأسواق المالية وضمان عدالتها وشفافيتها. كما توفر الدراسة إطارًا علميًا يمكن أن يطور من فهم الباحثين والمهتمين بكيفية مواءمة التشريعات الوطنية مع متطلبات الشريعة الإسلامية، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية معمقة في موضوعات مشابهة تتعلق بحماية الاقتصاد الوطني من الممارسات غير المشروعة.

أما الأهمية التطبيقية فتظهر في ارتباط جريمة التلاعب في سوق المال بتأثير مباشر على استقرار السوق المالية السعودية وثقة المستثمرين المحليين والأجانب، وهو ما يجعل معالجة هذه القضية أولوية لحماية بيئة الاستثمار وتعزيز كفاءة السوق. كما أن الدراسة تقدم إضافة عملية لصنّاع القرار والجهات الرقابية من خلال اقتراح سبل تطوير آليات الرقابة والردع بما يضمن الحد من هذه الممارسات

ويعزز الامتثال للضوابط الشرعية والقانونية على السواء. وإلى جانب ذلك، تساهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى بناء سوق مالية متطورة وجاذبة للاستثمارات، عبر توفير بيئة استثمارية قائمة على العدالة والشفافية وحماية حقوق المستثمرين، بما يرسخ مكانة المملكة كأحد المراكز المالية الرائدة إقليمياً وعالمياً.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. توضيح الأسس النظرية والفقهية لجريمة التلاعب في سوق المال، من خلال تعريفها وبيان صورها وأثرها على عدالة التعاملات المالية، وربطها بالمفاهيم الشرعية التي تحرم الغرر والخداع وأكل أموال الناس بالباطل.
2. تحليل الأطر النظامية والتنظيمية ذات الصلة بمكافحة جرائم التلاعب في سوق المال بالملكة العربية السعودية، وذلك عبر دراسة الأنظمة واللوائح الصادرة عن هيئة السوق المالية والجهات الرقابية المختصة.
3. استكشاف آليات الرقابة والضبط المطبقة في سوق المال السعودي لمواجهة جريمة التلاعب، بما يشمل إجراءات الرصد والتحقيق والعقوبات النظامية، ومدى فاعليتها في حماية المستثمرين وضمان نزاهة السوق.
4. رصد التحديات والمشكلات التطبيقية المرتبطة بمكافحة جرائم التلاعب في السوق المالية، إلى جانب تحديد الثغرات النظامية والفقهية التي قد يستغلها المتلاعبون للإضرار باستقرار السوق وثقة المتعاملين.
5. إبراز الفرص المستقبلية لتعزيز حماية السوق المالية السعودية من جرائم التلاعب، من خلال تطوير التشريعات والآليات الرقابية بما يتوافق مع الضوابط الشرعية، ويسهم في دعم استقرار الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

خامساً: حدود الدراسة:

تنحصر حدود هذه الدراسة في فحص جريمة التلاعب في سوق المال السعودي، من خلال التركيز على الإطارين النظامي والشرعي المنظمين لهذه الجريمة، وتحليل النصوص القانونية واللوائح الصادرة عن هيئة السوق المالية والجهات الرقابية ذات العلاقة، إلى جانب استعراض الممارسات التطبيقية وآليات الكشف والرقابة المطبقة لمواجهة هذه السلوكيات غير المشروعة. كما تشمل الدراسة الجهات ذات الصلة بسوق المال في المملكة مثل هيئة السوق المالية والبنك المركزي السعودي، دون التطرق إلى الأسواق المالية خارج المملكة أو الممارسات غير المرتبطة مباشرة بجرائم التلاعب. ويقتصر البعد الزمني للدراسة على تتبع الجهود التشريعية والرقابية ذات الصلة في ضوء رؤية المملكة 2030 وما تضمنته من مستهدفات لتطوير السوق المالية، وذلك بهدف بيان التحديات والفرص المستقبلية المرتبطة بتعزيز حماية السوق وضمان توافقها مع الضوابط الشرعية.

سادساً: منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستقرائي من خلال استعراض النصوص الشرعية والقواعد الفقهية ذات الصلة بجريمة التلاعب في المعاملات المالية، إلى جانب دراسة الأنظمة واللوائح السعودية المنظمة لسوق المال، وذلك بهدف استنباط الأطر والأسس الشرعية والنظامية المؤثرة في تحديد طبيعة هذه الجريمة وضبطها. كما يستند البحث إلى المنهج التحليلي لدراسة واقع تطبيق آليات الرقابة والضبط في السوق المالية السعودية، مع الوقوف على دور هيئة السوق المالية والجهات الرقابية الأخرى في مواجهة ممارسات التلاعب، وبيان مدى فاعلية هذه الآليات في تحقيق الردع وحماية المستثمرين وضمان الالتزام بالضوابط الشرعية والقانونية.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات التي تم تناولها في هذا المجال ما بين دراسات تركز على الجوانب النظامية والقانونية المتعلقة بجرائم أسواق المال،

وأخرى تتناول الأبعاد الفقهية والشرعية المرتبطة بممارسات الغش والخداع والتلاعب في المعاملات المالية. وتم تناول هذه الدراسات من خلال محورين رئيسين:

المحور الأول: الدراسات النظامية والقانونية:

يتناول هذا المحور الدراسات التي بحثت في جريمة التلاعب بالأسواق المالية من منظور القوانين واللوائح المنظمة لعمل السوق، مع التركيز على جهود الهيئات الرقابية في كشف هذه الممارسات غير المشروعة، وآليات الردع والعقوبات المقررة للحد منها، ومدى فاعلية هذه التشريعات في حماية المستثمرين وضمان استقرار السوق المالية، كالاتي:

دراسة (Albadaly, 2024): تتناول هذه الدراسة مسؤولية السماسرة في جرائم التلاعب بالأسواق المالية، مع تقديم مقارنة تحليلية بين النظام القانوني السعودي والنظام المصري. ركزت على صور التلاعب التي قد يقوم بها السماسرة مثل رفع أو خفض الأسعار بطرق مصطنعة أو نشر معلومات مضللة، مبينة الآثار السلبية لهذه الممارسات على المستثمرين وثقة السوق. كما أوضحت الفوارق الجوهرية بين التشريعات السعودية والمصرية من حيث العقوبات وآليات الردع، مشيرة إلى الحاجة لتعزيز الرقابة وزيادة فعالية التنفيذ.

دراسة (Alotaibi, 2024): ركزت هذه الأطروحة على جريمة التداول استناداً إلى المعلومات الداخلية (Insider Trading) باعتبارها من أخطر صور التلاعب في الأسواق المالية. وقدمت مقارنة بين التشريع الأمريكي الذي يُعد من أكثر الأنظمة صرامة في هذا المجال، والنظام السعودي الذي ما زال في طور التطوير لمواكبة الممارسات الحديثة. خلصت الدراسة إلى أن التشريعات السعودية تسعى للحد من هذه الجرائم، إلا أنها بحاجة لمزيد من الدقة في تحديد أركان الجريمة ووسائل إثباتها، مع تعزيز استقلالية الجهات الرقابية.

دراسة (Hashed & Ghaleb, 2023): بحثت هذه الدراسة العلاقة بين الإفصاح عن تقارير الاستدامة وممارسات التلاعب في الأرباح داخل الشركات المدرجة في السوق السعودي، مع التركيز على دور ملكية المؤسسات (Institutional Ownership) في الحد من هذه الممارسات. وأظهرت النتائج أن الإفصاح الواضح عن استدامة الشركات يقلل من فرص التلاعب، وأن وجود مؤسسات استثمارية قوية كمساهمين رئيسيين يساهم في مراقبة الإدارة والحد من السلوكيات الاحتيالية. وتبرز هذه الدراسة أهمية الشفافية في تعزيز الثقة وحماية المستثمرين.

دراسة (Alotaibi, 2025): تناولت هذه الدراسة المقارنة بين التشريعات السعودية والبريطانية فيما يتعلق بتنظيم جرائم التلاعب وسوء السلوك في الأسواق المالية. استعرضت الأطر النظامية والرقابية وآليات الإنفاذ والعقوبات في كلا البلدين، مبينة أوجه التشابه والاختلاف في مستوى الصرامة والفاعلية. وأكدت النتائج أن النظام السعودي خطا خطوات مهمة نحو التطوير، لكنه ما زال بحاجة للاستفادة من التجربة البريطانية التي تمتاز بشمولية أكبر وصرامة أعلى في مكافحة هذه الجرائم؛ مما يساعد على تعزيز الثقة في السوق المالية السعودية.

دراسة (Aleid, 2018): ركزت هذه الأطروحة على تقييم مستوى حماية المستثمرين في سوق الأسهم السعودي من خلال تحليل الأنظمة المرتبطة بالإفصاح، ومنع التلاعب والتداول بناءً على المعلومات الداخلية، ودور الوسيط في هذه العملية. وأظهرت الدراسة أن هناك تقدماً ملموساً في الإطار النظامي السعودي، إلا أن التحديات تكمن في التطبيق العملي وضعف آليات الرقابة أحياناً؛ مما يفتح الباب أمام بعض صور التلاعب. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات التي تدعو إلى تعزيز الشفافية وزيادة الصرامة في العقوبات لتقوية حماية المستثمرين ورفع ثقتهم في السوق.

المحور الثاني: الدراسات الشرعية والفقهية:

يشمل هذا المحور الدراسات التي عالجت موضوع التلاعب والغش والتدليس من منظور الشريعة الإسلامية، من خلال بيان القواعد الفقهية ذات الصلة مثل تحريم الغرر والخداع وأكل أموال الناس بالباطل، وكيفية تطبيق هذه القواعد على المعاملات المالية المعاصرة، بما في ذلك التعاملات في أسواق المال، بما يعزز التكامل بين الضوابط الشرعية والأنظمة الحديثة، كآلي:

دراسة الخضير (2021): تناولت موضوع الغش التجاري وسبل القضاء عليه في الفقه الإسلامي؛ حيث ركزت على تأصيل مفهوم الغش من منظور فقهي وبيان حكمه الشرعي ووسائل مكافحته. وأبرزت الدراسة كيف أن الغش والتدليس يعدان من كبائر الذنوب، لما يترتب عليهما من أكل أموال الناس بالباطل، وهو ما يجعلها ذات صلة وثيقة بجريمة التلاعب في أسواق المال، باعتبارها صورة من صور الغش المالي المعاصر.

دراسة الهمامي (2025): تناولت الاحتيال المالي في النظام السعودي والفقه الإسلامي، وقدمت معالجة مزدوجة للظاهرة، من خلال استعراض الأبعاد الشرعية لجريمة الاحتيال وبيان الحكم الفقهي لها، إلى جانب تحليل الأطر النظامية التي تبنتها المملكة لمواجهة هذه الجريمة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تدمج بين الفقه والنظام؛ مما يجعلها نموذجًا صالحًا لتفسير التلاعب المالي من زاويتين: شرعية وقانونية.

دراسة العتيبي (2024): وتناولت موضوع الرقابة على الاحتيال المالي في المملكة العربية السعودية؛ حيث سلطت الضوء على دور الرقابة الشرعية والقانونية في مكافحة الجرائم المالية، وأوضحت آليات المتابعة والتدقيق ودور المؤسسات الرقابية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تبين أن فعالية الضوابط الشرعية لا تكتمل إلا بوجود نظام رقابي صارم يضمن الامتثال، وهو ما ينطبق على قضايا التلاعب في سوق المال.

دراسة الدوسري (2024): وجاءت حول أحكام المعاملات المالية التجارية في الفقه والقانون لتؤكد على ضرورة الربط بين القواعد الفقهية المتعلقة بتحريم الغرر والخداع والربا وأكل أموال الناس بالباطل، وبين القوانين الحديثة التي تنظم المعاملات المالية. وأظهرت الدراسة أن الضوابط الفقهية تمثل أساسًا متينًا لحماية المتعاملين، خاصة في الأسواق المالية التي تتعرض لممارسات التلاعب والتدليس.

دراسة صالح (2025): وناقشت آليات حماية المستهلك من الغش التجاري في النظام السعودي، مبرزة الجوانب الشرعية والقانونية التي وضعتها المملكة للحد من الغش وحماية المستهلكين. ورغم أن الدراسة ركزت على مجال الغش التجاري التقليدي، إلا أن نتائجها قابلة للتطبيق على مجال أسواق المال؛ حيث يشترك الغش التجاري والتلاعب المالي في كونهما يهدفان إلى تحقيق مكاسب غير مشروعة على حساب الآخرين.

التعليق على نتائج الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة في المحورين النظامي والشرعي، أن هناك جهودًا بحثية متزايدة في مجال مكافحة جرائم أسواق المال والتلاعب فيها، سواء من زاوية التشريعات والأنظمة أو من زاوية القواعد الفقهية والضوابط الشرعية. فقد أظهرت الدراسات النظامية مثل دراسات (البدالي، 2024؛ العتيبي، 2024؛ Hashed & Ghaleb 2023)، أن الإطار القانوني السعودي يشهد تطورًا ملحوظًا في مجال مكافحة التلاعب المالي، إلا أنه لا يزال يواجه تحديات ترتبط بضعف التطبيق العملي، والحاجة إلى تعزيز آليات الرقابة واستقلالية الأجهزة التنظيمية. كما بينت بعض الدراسات المقارنة مثل (العتيبي، 2025؛ العبد، 2018) أن النظام السعودي استفاد من التجارب الدولية، غير أن مستوى الصرامة والشمولية في التشريعات الغربية ما يزال يتفوق؛ مما يعكس الحاجة إلى مزيد من التطوير في البيئة النظامية المحلية.

أما على الصعيد الشرعي والفقه، فركزت دراسات (الحضيري، 2021؛ الهمامي، 2025؛ العتيبي، 2024؛ الدوسري، 2024؛ صالح، 2025) على بيان حرمة الغش والتدليس والاحتيال المالي من منظور الشريعة الإسلامية، مؤكدة أن هذه الممارسات تندرج تحت أكل أموال الناس بالباطل والغرر المحرم. وأوضحت أن التكامل بين الضوابط الشرعية والأنظمة القانونية الحديثة يمثل ركيزة أساسية لتعزيز النزاهة المالية وحماية المتعاملين في الأسواق. غير أن هذه الدراسات، رغم أهميتها، ظلت في معظمها؛ إما عامة في تناولها لموضوع الغش والاحتيال المالي، أو مركزة على المعاملات التجارية بوجه عام، دون التعمق الكافي في جريمة التلاعب بأسواق المال بوصفها جريمة مستقلة لها خصوصيتها النظامية والشرعية.

وانطلاقاً من هذه النتائج، تبرز المكانة البحثية للدراسة الحالية بوصفها محاولة لسد الفجوة بين ما طرحته الدراسات السابقة من أطر نظرية عامة حول الغش والاحتيال، وما يتطلبه الواقع العملي من تحليل معمق لجريمة التلاعب في سوق المال السعودي (تداول) تحديداً. فالدراسة لا تكتفي باستعراض الجانب النظامي أو الفقهي بشكل منفصل، بل تسعى إلى بناء رؤية تكاملية تجمع بين الضوابط الشرعية والقواعد النظامية الحديثة، بما يعزز من حماية المستثمرين ويضمن التوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية. كما أن هذه الدراسة تأتي في توقيت مهم يتزامن مع التطوير التشريعي والرقابي الذي تشهده المملكة في إطار رؤية السعودية 2030؛ مما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية مضاعفة، ويجعلها إضافة نوعية إلى حقل الدراسات الفقهية والقانونية ذات الصلة بالأسواق المالية.

ثامناً: خطة البحث:

التمهيد: ماهية جريمة التلاعب وأهميتها في أسواق المال

المطلب الأول: مفهوم جريمة التلاعب في سوق المال وأشكالها وصورها.

المطلب الثاني: أهمية مكافحة التلاعب في حماية الأسواق المالية والمستثمرين محلياً ودولياً.

المبحث الأول: الأسس الشرعية والنظامية لجريمة التلاعب في سوق المال

المطلب الأول: التأصيل الفقهي لجريمة التلاعب وأحكام الغرر والغش والتدليس وأكل أموال الناس بالباطل.

المطلب الثاني: الأطر النظامية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية لمكافحة التلاعب في سوق المال (نظام السوق المالية، لوائح هيئة السوق المالية، العقوبات النظامية).

المبحث الثاني: صور المسؤولية الناشئة عن جريمة التلاعب في سوق المال

المطلب الأول: مسؤولية الوسطاء والشركات والأطراف ذات العلاقة وفق النظام والفقهاء.

المطلب الثاني: المسؤولية الجنائية والمدنية والإدارية المترتبة على جريمة التلاعب.

المبحث الثالث: آليات مكافحة جريمة التلاعب في سوق المال

المطلب الأول: دور الرقابة النظامية والجهات التنظيمية (هيئة السوق المالية، لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية).

المطلب الثاني: التحديات والفرص المستقبلية لمكافحة جريمة التلاعب ودورها في تعزيز الشفافية المالية وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. وأخيراً خاتمة بأهم النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية، ثم قائمة بالمراجع.

التمهيد: ماهية جريمة التلاعب وأهميتها في أسواق المال

المطلب الأول: مفهوم جريمة التلاعب في سوق المال وأشكالها وصورها

تعد جريمة التلاعب في سوق المال من أخطر الجرائم الاقتصادية المعاصرة لما تمثله من تهديد مباشر لعدالة الأسواق وثقة المستثمرين،

وهي تُعرّف بأنها كل سلوك عمدي يقوم به شخص طبيعي أو اعتباري باتباع ممارسات أو استخدام وسائل غير مشروعة بهدف التأثير غير المشروع أو المصطنع في أسعار الأوراق المالية أو في حجم العرض والطلب داخل السوق، صعودًا أو هبوطًا، بما يخالف قيمتها الحقيقية الناتجة عن آليات العرض والطلب في الظروف الطبيعية بقصد تحقيق مكاسب مادية أو معنوية غير مشروعة على حساب الآخرين؛ حيث إن المضاربة تُعد تلاعبًا عندما تُستخدم كأداة للسيطرة على الأسعار وتوجيهها بعيدًا عن مسارها الاقتصادي الطبيعي (Albadaly, 2024).

وفي السياق ذاته، نصت الفقرة الأولى من المادة (49) من نظام السوق المالية السعودي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003) على أن مرتكب الغش هو "كل من يقوم عمدًا بأي عمل أو تصرف يؤدي إلى خلق انطباع كاذب أو مضلل بشأن السوق أو أسعار أو قيمة أي ورقة مالية، أو يهدف إلى خلق ذلك الانطباع أو يدفع الغير إلى شراء أو بيع أو الاكتتاب في تلك الورقة المالية أو الامتناع عن ذلك، أو إلى حثهم على ممارسة أي حقوق أو الامتناع عن ممارستها المقررة بموجب تلك الورقة المالية".

ويكمن جوهر الخطورة في أن هذا الفعل يُحدث تشويهاً لآلية السعر الطبيعي التي يُفترض أن تنشأ من تفاعل قوى العرض والطلب الحقيقية، فيؤدي إلى خلق "سوق زائفة" تعكس أسعارًا مضللة لا تعبر عن القيمة الاقتصادية الفعلية للأصول المتداولة، ومن هذا المنطلق، فإن التلاعب لا يضر فقط بالمستثمرين المتعاملين مباشرة، بل ينعكس أثره أيضًا على كفاءة السوق واستقرار النظام المالي ككل. ويظهر التحليل السلوكي للتلاعب أن هذه الجريمة تمر عادةً بمرحلتين مترابطتين. المرحلة الأولى تُعرف بالـ "نقطة التحفيز" (nexus)، وهي اللحظة التي يقوم فيها المتلاعب باتخاذ إجراء أولي لتغيير اتجاه السعر — مثل إدخال أوامر شراء أو بيع مصطنعة أو نشر معلومة مضللة — لتوليد استجابة في السوق. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاستغلال؛ حيث يقوم المتلاعب بالاستفادة من الحركة التي أحدثها لتحقيق ربح مالي أو إلحاق ضرر بجهة أخرى وتُظهر هذه البنية أن جريمة التلاعب لا تقوم على المصادفة أو الخطأ، بل على نية مبيتة وتخطيط مسبق يستغل الثغرات السلوكية والتقنية في السوق لتحقيق أهداف غير مشروعة (Li, & J., 2017).

أما من حيث أنواع التلاعب، فقد صنّف الباحثون السلوك التلاعبي إلى عدة فئات رئيسية: أولها التلاعب القائم على التداول (Trade-based manipulation)، وهو الأكثر شيوعًا، ويعتمد على تنفيذ صفقات حقيقية من حيث الشكل ولكنها غير نزيهة في الهدف، مثل إجراء عمليات بيع وشراء متكررة لذات الورقة المالية لإيهام السوق بوجود طلب مرتفع. وثانيها التلاعب القائم على المعلومات (Information-based manipulation)، والذي يتجسد في نشر بيانات أو شائعات مغلوطة تؤثر في قرارات المستثمرين. وثالثها التلاعب العابر للأسواق أو العقود (Cross-market manipulation)، والذي يتم عبر التأثير في سوق مشتقة — كعقود الخيارات أو العقود الآجلة — بغرض التأثير في الأسعار في السوق الفعلية للأوراق المالية ويكشف هذا التنوع في الأنماط عن مرونة سلوك التلاعب وقدرته على التكيف مع مختلف النظم السوقية؛ مما يجعل مكافحته أكثر تعقيدًا (Gurrola-Pérez, & Lin, L, 2024).

يُعدّ التلاعب القائم على القوة السوقية (Market power manipulation) أحد أبرز أشكال التلاعب في الأسواق، ويظهر بوضوح في أسواق السلع الأساسية من خلال ممارسات مثل الاحتكار المؤقت للسوق أو الضغط السعري (corners and squeezes)؛ حيث أشار بيرون (Pirrongo, 2017) إلى أنه يمثل الشكل الأهم والأكثر تأثيرًا في هذه الأسواق، ما يجعله فئة مستقلة بحد ذاته.

ومن صور التلاعب العملية ما يُعرف بـ التداول الوهمي (Wash Trading)، وهو قيام المتلاعب بإجراء عمليات بيع وشراء لنفس الورقة المالية أو بالتنسيق مع أطراف ذات علاقة، دون أن يترتب عليها انتقال فعلي للملكية، وذلك لإظهار نشاط

مصطنع يجذب المتعاملين الآخرين. وهناك أيضًا عمليات نشر المعلومات المضللة، التي قد تتم عبر وسائل الإعلام أو المنتديات الإلكترونية أو حتى عبر تقارير مالية مزيفة، تُوهم المستثمرين بوجود فرص ربحية أو مخاطر وشيكة. كذلك برزت في الأسواق الحديثة ممارسات التكديس (Layering) والتحايل بالأوامر (Spoofing)؛ حيث تُدرج أوامر ضخمة في السوق، ثم تُلغى سريعًا قبل التنفيذ لتوليد انطباع خاطئ عن حركة السعر؛ مما يؤثر في قرارات المتداولين الآخرين؛ حيث إن هذه الأنواع تُنفذ من خلال آليات مختلفة مثل التلاعب القائم على التداول أو المعلومات أو الأفعال أو التقديم أو الأوامر، ويبرز ضمنها التلاعب القائم على الأوامر (Order-based manipulation) بوصفه استراتيجية تهدف إلى تحريك السوق عبر إدخال أوامر تداول غير حقيقية لا يُراد تنفيذها فعليًا، وإنما تُستخدم لإرسال إشارات مضللة حول مستويات العرض والطلب لإرباك المتعاملين وتوجيه الأسعار بشكل مصطنع (Putniņš, 2020).

ومع التطور التقني للأسواق، لم تعد صور التلاعب مقتصرة على الأفعال الفردية أو اليدوية، بل أصبحت جزءًا من الأنظمة الآلية المعقدة التي تستخدم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل ردود أفعال السوق وتنفيذ أوامر مصطنعة بسرعة هائلة تفوق قدرة المراقبين البشريين على اكتشافها. وأشار عدد من الدراسات إلى أن استخدام الخوارزميات في التلاعب يُضفي عليه طابعًا "غير مرئي"؛ مما يجعل تتبعه يتطلب أنظمة تحليل بيانات ضخمة وتعاونًا دوليًا في المراقبة (Gurrola-Pérez & Lin, 2024). رغم أن المادة (49/ج) من نظام السوق المالية السعودي السعودي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003) وضعت إطارًا قانونيًا مئيًا لتجريم الممارسات الاحتيالية والتلاعب في الأسعار، فإنها تركز بالدرجة الأولى على الأفعال التقليدية للتلاعب القائم على التداول (Trade-based manipulation)، مثل تنفيذ صفقات وهمية لا تتضمن نقلًا فعليًا للملكية أو إدخال أوامر بيع وشراء متقابلة لخلق انطباع زائف بنشاط السوق. ومع ذلك، تكشف الدراسات الحديثة عن أنماط متطورة للتلاعب لم تُغطها المادة بشكل صريح، ويمكن تلخيص أهم النقاط التي أغفلها التشريع السعودي فيما يأتي:

التلاعب القائم على الأوامر (Order-based manipulation): لم تُشر المادة إلى الممارسات الحديثة مثل التحايل بالأوامر (Spoofing) أو التكديس (Layering)، التي تعتمد على إدخال أوامر تداول ضخمة تُلغى قبل التنفيذ لإيهام السوق بوجود ضغط سعري وهمي. هذه الأنواع أصبحت من أكثر أشكال التلاعب شيوعًا في ظل التداول الآلي عالي السرعة (High-Frequency Trading).

التلاعب القائم على المعلومات (Information-based manipulation): ركّز النظام على الممارسات السلوكية في التداول، لكنه لم يتناول صراحة نشر المعلومات أو الشائعات المضللة عبر الوسائل الإعلامية أو المنصات الرقمية أو تقارير الشركات المزيفة، وهي ممارسات تؤثر في قرارات المستثمرين وتُحدث اضطرابًا في السوق دون أي تداول فعلي.

التلاعب القائم على القوة السوقية (Market power manipulation): لم تتطرق المادة إلى حالات الاحتكار المؤقت للسوق أو الضغط السعري (corners and squeezes) التي تُستخدم للتأثير في أسعار السلع أو الأوراق المالية عبر التحكم في العرض المتاح، رغم أن هذا النمط يُعد من أخطر أشكال التلاعب في الأسواق الدولية، خصوصًا في أسواق السلع والعقود المستقبلية. التلاعب العابر للأسواق أو العقود (Cross-market manipulation): يغيب في التشريع ذكر الممارسات التي تتم عبر أسواق مترابطة (مثل التأثير في سوق المشتقات المالية بغرض تحريك الأسعار في السوق الفعلية)، وهي من صور التلاعب الحديثة التي برزت مع العولمة وتكامل الأسواق المالية.

التلاعب القائم على الأنظمة الآلية والخوارزميات (Algorithmic and AI-based manipulation): لم يتناول النظام الجانب التقني من التلاعب الذي يتم عبر الخوارزميات أو الذكاء الاصطناعي؛ حيث تُستخدم برامج التداول الآلي لتنفيذ

عمليات مصطنعة بسرعة فائقة وبأساليب يصعب اكتشافها بالطرق التقليدية، كما أشار إليه (Gurrola-Pérez & Lin, 2024).

ضعف الإشارة إلى الجانب النفسي والإشاري للسوق (Market signaling manipulation) لا توجد في المادة معالجة واضحة لمسألة إرسال الإشارات المضللة للمستثمرين عبر تحركات متعمدة في الأسعار أو الكميات لجذب انتباه المتداولين الآخرين نحو اتجاه سعري معين دون أساس واقعي.

بينما تُعطي المادة (49) بفعالية أشكال التلاعب التقليدية القائمة على التداول، فإن الدراسات الحديثة كشفت عن أنماط جديدة أكثر تعقيداً، أبرزها تلك المعتمدة على الأوامر الإلكترونية والمعلومات الكاذبة والتقنيات الذكية، لذا، يُوصى بتحديث الإطار التشريعي السعودي ليشمل هذه الممارسات المستحدثة، بما يضمن سلامة السوق وعدالة التداول في بيئة مالية رقمية متسارعة التطور.

المطلب الثاني: أهمية مكافحة التلاعب في حماية الأسواق المالية والمستثمرين محلياً ودولياً

تُعد مكافحة التلاعب في الأسواق المالية من الركائز الجوهرية لضمان سلامة البيئة الاستثمارية واستقرار النظام المالي. فالتلاعب يؤدي إلى تشويه آلية العرض والطلب ويحول دون تحديد الأسعار وفق أسس اقتصادية سليمة. من هنا، فإن جهود الهيئات الرقابية لمكافحة هذا السلوك تُشكل عنصراً أساسياً في تحقيق النزاهة والشفافية في السوق، وهو ما أكدته المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO, 2000) التي شددت على أن مكافحة التلاعب تحفظ ثقة الجمهور وتمنع إساءة استخدام المعلومات أو الأسعار. كما أن الأسواق التي تطبق نظم رقابية صارمة تظهر استقراراً أعلى وأقل عرضة للتقلبات الناتجة عن الشائعات أو التصرفات غير المشروعة، وتتجلى أهمية مكافحة التلاعب في تعزيز كفاءة السوق، وهي قدرة السوق على عكس المعلومات الحقيقية في أسعار الأوراق المالية بشكل فوري ودقيق. فكلما تراجعت ممارسات التلاعب، زادت درجة الكفاءة المعلوماتية؛ مما يؤدي إلى توزيع الموارد المالية بشكل أكثر عدالة وفعالية؛ إذ يُعتبر التلاعب سبباً رئيسياً في جعل الأسعار لا تعبر عن القيمة الفعلية للأصل، وبالتالي فإن مكافحة المنظمة لهذا السلوك تعزز استدامة النمو الاقتصادي من خلال تمكين المستثمرين من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة (Fama, 2021).

ومن ناحية أخرى، تُعد حماية المستثمرين من أبرز الأهداف التي تسعى إليها مكافحة التلاعب. فالمستثمرون الأفراد غالباً ما يكونون الحلقة الأضعف في السوق؛ حيث لا يمتلكون الأدوات التحليلية أو المعلومات الدقيقة لاكتشاف الممارسات غير القانونية. وأظهرت دراسات عديدة أن عمليات التلاعب تترك آثاراً سلبية مباشرة على المستثمرين الصغار؛ إذ تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة نتيجة قرارات استثمارية مبنية على بيانات وأسعار مشوهة، ولذلك، فإن الرقابة الصارمة وإجراءات الإفصاح الشفافة تعد أدوات حيوية لضمان حماية هذه الفئة (Aggarwal, & Wu, 2006)؛ حيث تُلزم التشريعات المنظمة لتداول الأوراق المالية المستثمرين بأن تتم جميع عمليات البيع والشراء من خلال الوسطاء الماليين المحايين والمسجلين في السوق، نظراً لاحتكار هؤلاء الوسطاء لعمليات التداول. وبناءً على ذلك، جاءت هذه التشريعات بأحكام خاصة تهدف إلى حماية مصالح العميل المستثمر الذي يُعد الطرف الأضعف في العلاقة التعاقدية، نظراً لافتقاره غالباً إلى الخبرة والدراية الكافية في مجال التعامل بالأوراق المالية. ومن هذا المنطلق، فُرِضت على الوسطاء مجموعة من الالتزامات القانونية التي تضمن توفير الحماية الكافية للمستثمرين وحسن حقوقهم داخل السوق. وتشكل هذه الحماية القانونية، في جوهرها، ضمانات خاصة لتداول الأوراق المالية؛ إذ تسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: حماية واستقرار سوق الأوراق المالية وتشجيع النشاط التجاري فيه من جهة، وحماية حقوق ومصالح العملاء المستثمرين وتعزيز ثقتهم في السوق من جهة أخرى (فهيم، 2016).

وارتباطاً بما سبق، يعد الدور المؤسسي مهماً في أي دولة لمكافحة التلاعب؛ مما يترتب عليه تعزيز الثقة في البنية القانونية والرقابية

للأسواق؛ إذ يرى المستثمرون أن وجود آليات فعالة لمكافحة التلاعب يعكس التزام الدولة بتطبيق العدالة الاقتصادية، وأن الأسواق التي تطبق أنظمة رقابية متقدمة تشهد معدلات نمو أعلى في حجم التداولات والاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك لأن ثقة المستثمرين تُترجم مباشرة إلى زيادة في السيولة والأنشطة الاقتصادية، فحين يشعر المستثمرون بأن الأسعار غير نزيهة أو أن البعض يمتلك ميزة غير مشروعة، فإن ذلك يؤدي إلى انسحابهم من السوق وتراجع مستويات المشاركة، وهو ما يضر بكفاءة توزيع رأس المال الوطني (Allen, & Gale, 2007)؛ ولهذا فإن مكافحة التلاعب ليست فقط قضية قانونية، بل هي ركيزة لحماية الاقتصاد الكلي من فقدان الثقة المؤسسية.

يمكن أن يؤدي التلاعب في الأسواق المالية إلى إحداث تأثيرات واسعة النطاق وضارة على سوق الأوراق المالية، فعندما تصبح قوى السوق خاضعة لجهات متلاعبة بدلاً من أن تُحدد الآليات الطبيعية للعرض والطلب، يفقد السوق قدرته على التنبؤ، وهو ما يُشكل مخاطر متزايدة للمستثمرين الذين يدركون تدريجياً هشاشة البيئة الاستثمارية التي يتحركون فيها، كما أن وجود الدوافع الأنانية مقترناً بغياب الشفافية التامة يؤدي إلى تداعيات خطيرة على سمعة السوق؛ إذ تبدأ مصداقية السوق في التآكل عندما يشك المستثمرون الحقيقيون في أمن استثماراتهم وعدالة بيئة التداول، إلى جانب ذلك، فإن التلاعب بالسوق وما يرافقه من تحكم مصطنع في المنافسة الطبيعية يؤدي إلى تشويه ديناميكيات المنافسة؛ مما يمنح بعض الأطراف أفضلية أو حرماناً غير عادلين، وهو ما يلحق ضرراً كبيراً بالمشاركين النزيهين داخل بيئة السوق المالية (Aljloud, 2020).

وفي هذا السياق، تتضمن المادة الرابعة والخمسون من نظام سوق المالية في المملكة العربية السعودية بُعْداً مؤسسياً واضحاً؛ إذ تمنح مجلس هيئة السوق المالية سلطة التدخل عند تجاوز نسبة 50% من ملكية الأسهم المتمتعة بحق التصويت، بحيث يُلزم المالك الجديد بتقديم عرض لشراء الأسهم المتبقية وفقاً لضوابط محددة، وهذه المادة تُترجم حرص النظام على حماية صغار المساهمين ومنع التركيز السعري، وهي إحدى الركائز الجوهرية في تعزيز عدالة السوق وحمايته من التلاعب المؤسسي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003).

المبحث الأول: الأسس الشرعية والنظامية لجريمة التلاعب في سوق المال:

المطلب الأول: التأصيل الفقهي لجريمة التلاعب وأحكام الغرر والغش والتدليس وأكل أموال الناس بالباطل

يعتبر التأصيل الفقهي لجريمة التلاعب في سوق المال مدخلاً أساسياً لفهم طبيعتها الأخلاقية والشرعية؛ إذ تؤسس المصادر الفقهية (الكتاب والسنة وإجماع الفقهاء) لمبادئ عامة تحرم الغش والخداع وأكل أموال الناس بالباطل، ويُعدّ التلاعب في السوق من المفاهيم التي تحمل في اللغة العربية معنى خاصاً يرتبط بالقصد السيئ والسلوك المنحرف داخل الأسواق المالية، فالتلاعب في سوق الأسهم لا يُعتبر مجرد عبث أو مزاح، بل هو جريمة مقصودة ومخطط لها مسبقاً تهدف إلى تضليل الآخرين وتحقيق مكاسب غير مشروعة على حسابهم، وهو ما يُعدّ مخالفاً لأحكام الشريعة الإسلامية التي تقوم على مبادئ العدل والشفافية في المعاملات.

وفي إطار التمويل الإسلامي، توجد مجموعة من المفاهيم الشرعية التي تتقاطع مع فكرة التلاعب في السوق، ومن أبرزها مفهوم التغرير الذي يعني تعريض الآخرين للخطر أو الخداع بوسائل مضللة. ويشمل التغرير تقديم أوصاف مبالغ فيها أو غير صحيحة عن السلعة، بحيث تُعرض على المشتري كأنها ذات قيمة أعلى مما هي عليه في الواقع؛ مما يؤدي إلى تضليل الطرف الآخر وإقناعه بالشراء بناءً على معلومات زائفة. كما يشمل التغرير تشجيع الآخرين على القيام بأفعال معينة عن طريق الخداع والإغراء الكاذب. ومن الأمثلة الفقهية الواضحة على ذلك أن يقوم البائع بعدم حلب الأبقار لفترة طويلة قبل بيعها، حتى يظهر للمشتري أنها كثيرة الحليب، وهو نوع من الغش والخداع في البيع الذي حرّمته الشريعة (ابن منظور، 1997؛ الرازي، 1986).

ويُفرّق الفقه الإسلامي بين مفهومي التغرير والغرر (الخطر)، فالتغرير ينطوي على قصدٍ بالتضليل، بينما الغرر يشير إلى التعامل

في أمور ذات نتائج مجهولة أو غير مضمونة (حمادة، 2008). وعرف الفقهاء الغرر بأنه "ما كانت عاقبته مجهولة"، مثل بيع الطير في الهواء أو السمك في الماء؛ حيث لا يُعرف إن كان سيتمكن البائع من تسليم المبيع أم لا. كما يُعرف الغرر بأنه ما كان مجهولاً بين احتمالين، وأفضلهما هو الأعدل والأكثر يقيناً في نتائجه (الزرقاء، 1998).

أما من حيث العلاقة بين الغرر والجهالة، فقد ميّز الإمام القراني (2011) بينهما بقوله إن الغرر يتعلق بما يُجهل حصوله من عدمه، كبيع الشيء قبل امتلاكه، بينما الجهالة تتعلق بالمعلوم حصوله ولكن المجهول صفته، كأن يبيع شخص ما في كيسه دون أن يعرف ما بداخله. ويُفهم من هذا التمييز أن كلا المفهومين يؤدي إلى الجهالة في المعاملة، وهي ما نهي الإسلام عنها صراحة لأنها تُقضي إلى الظلم، والغبن، والنزاع بين الأطراف.

ومن هذا المنطلق، يُعد كل تلاعب أو تغيير في السوق من الأنشطة المحرمة شرعاً لما يسببه من إفساد للمعاملات المالية وتقويض لمبادئ العدالة الاقتصادية التي يقوم عليها النظام الإسلامي (الماوردي، 1994)؛ حيث يرى بعض الفقهاء أن وجود جهالة في عناصر العقد أو في معلوماته يجعل التعامل معيماً شرعاً، وبالتالي أي ممارسة سوقية تُبنى على معلومات مشوبة بالجهالة أو الخداع قد تُعد محرمة، هذا الأمر يدعو إلى توحيد معايير شرعية واضحة لتقييم أدوات السوق الحديثة (Aljloud, 2020).

من زاوية فقهية مفاهيمية، يُقارب الفقه الإسلامي التلاعب عبر مفهومات الغرر والخبث والخداع: فالـ"غرر" بمعناه الفقهي يُمثل الجهل والجهالة التي قد تُعرض طرفاً لضرر محتمل، والتلاعب المالي كثيراً ما يستغل غرور المستثمرين أو جهلهم بمعلومات حاسمة، لذا يعتبره الفقهاء من صور الإضرار المشمول بمنع الغرر والتدليس. هذا التأصيل يُعطي مسعى عملياً لاحتساب الأركان الشرعية للجريمة بجانب أركانها القانونية (Hashed, & Ghaleb, 2023). إضافةً إلى ذلك، يبرز اعتقاد فقهي مفاده أن الردع الشرعي لا يقتصر على النصوص الإنشائية بل يمتد إلى الترميم والتعويض؛ إذ إن المقاصد الشرعية تُلزم معاقبة المتلاعب وتعويض المتضرر كجزء من إقامة العدل وإزالة الحيف، وبالتالي فإن المقاربة الفقهية تدعم وجود عقوبات تعويضية إضافة إلى العقوبات التأديبية والقضائية (Ibrahim, Che Man, & Noor, 2014).

كما تناول الفقه الإسلامي مفهوم الغش (Fraud) بوصفه أحد أشكال التلاعب التجاري المحرم، وقد وضح ابن قدامة أن من أخفى عيباً في السلعة بقصد إخفائه عن المشتري، أو غطاه ليؤهم المشتري بعدم وجوده، فقد ارتكب غشاً يعدّ ظلماً وإضراراً بالمشتري (المقدس، 1997). ويُظهر هذا التعريف أن الغش لا يقتصر على الكذب الصريح، بل يشمل كل فعل أو امتناع يؤدي إلى تضليل الطرف الآخر في المعاملة. كما ورد أن الغش يمكن أن يقع بطريقتين رئيسيتين: الأولى من خلال إخفاء العيب الحقيقي في السلعة، والثانية عبر تجميلها أو تحسين مظهرها بهدف رفع ثمنها دون مبرر واقعي. ومن خلال هذه المفاهيم، يمكن القول إن الغش في الفقه الإسلامي يُعدّ صورة من صور التلاعب في السوق، لأنه يقوم على خداع الطرف الآخر واستغلال جهله لتحقيق مكسب غير مشروع، وهو بذلك يتعارض مع مبادئ العدالة والشفافية التي يقوم عليها التعامل الاقتصادي في الإسلام (البعلي، 1988). وبالمثل، يُعرف الاحتيال أو المكر (Trickery) بأنه استخدام وسائل غير مشروعة لتحقيق غاية معينة بطريقة لا يكتشفها الآخرون إلا بقدرٍ من الذكاء والبصيرة. وهذه الممارسات موجودة في عمليات التلاعب بالسوق من خلال إظهار أمورٍ على خلاف حقيقتها بغرض الوصول إلى هدفٍ محدد، فالمحتال يستخدم الخداع والتغريب معاً لإقناع شخصٍ بشراء سلعة؛ مما يؤدي إلى تحقيق البائع ربحاً على حساب المشتري، ولا يقتصر الاحتيال على هذا المعنى فحسب، بل قد يتضمن الخطر الناتج عن الإعلان المضلل، ومن ثم يمكن اعتبار الاحتيال شكلاً متخصصاً من أشكال التلاعب، فالمتلاعب في السوق هو من يحقّر المتعاملين الآخرين ويؤهمهم بإمكانية تحقيق الأرباح، في حين أنهم في الواقع سيخسرون (ابن القيم، 2008؛ المقدسي، 1997؛ العكبري، 1996)، فإن المتلاعب لا يعتمد في قراراته على معلومات حقيقية ولا على الحظ، بل يصنع الظروف بنفسه من خلال خلق انطباع زائف لتحفيز الآخرين

على اتخاذ قرارات مالية خاطئة. ثم ينقض على السوق بالشراء أو البيع في اللحظة المناسبة لتحقيق ربحاً لنفسه دون أي اعتبار لخسائر الآخرين، بل يدفعهم إلى خسائر أكبر لزيادة مكاسبه (السليمان، 2005؛ دسوقي، 2011؛ Aljloud, 2019). تشير الدراسات الفقهية المقارنة إلى أن الربط بين الأحكام الشرعية والقوانين الإجرائية يساعد في سد ثغرات تطبيقية؛ فالماديات الشرعية (التحريم) يجب أن تقتنر بآليات إثبات وإجراءات نظامية فعالة حتى لا تظل مجرد قاعدة نظرية بلا أثر عملي في مواجهة التلاعب. إذاً، لا بد من نهج تكاملي يربط الأحكام الفقهية بضوابط الإثبات الرقابية (Aljloud, 2019).

المطلب الثاني: الأطر النظامية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية لمكافحة التلاعب في سوق المال (نظام السوق المالية، لوائح هيئة السوق المالية، العقوبات النظامية)

تمثل القوانين واللوائح السعودية الإطار الأول لمواجهة التلاعب؛ فقد أرسى قانون الأسواق الرأسمالية السعودي وما تبعه من اللوائح والتعليمات سلطات وصلاحيات هيئة السوق المالية (CMA) تتضمن تعريفات وأحكاماً واضحة تتعلق بسلوكيات التلاعب والإفصاح ومنع الاستغلال غير المشروع للمعلومات، ما يوفر أساساً قانونياً لاتهام ومعاقبة المتلاعبين (Capital Market Authority (CMA), n.d).

تبرز المادة الخمسون لهيئة سوق المال، التركيز على مكافحة تداول المعلومات الداخلية (Insider Trading)؛ حيث يُحظر على أي شخص مطلع بحكم موقعه العائلي أو الوظيفي أو التعاقد أن يستخدم معلومات غير معلنة لتحقيق مكاسب شخصية أو لتوجيه تداولات الآخرين، هذا النص يرسخ مبدأ تكافؤ الفرص بين المستثمرين ويمنع استغلال المعرفة الخاصة؛ مما يعزز الشفافية ويحد من أحد أخطر صور التلاعب السعري في الأسواق المالية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003، المادة 50).

تفرد لوائح هيئة السوق المالية السعودية بتفصيل صور التلاعب؛ إذ حددت قواعد سلوك السوق، سلوكيات مثل نشر المعلومات غير الحقيقية أو تداولاً يهدف إلى خلق انطباع زائف عن النشاط، وتم اعتماد بعض الإجراءات الرقابية والإلزامية؛ مما يعزز قدرة الهيئة على التصدي للتلاعب بأدوات نظامية متطورة؛ حيث إن المادة الحادية والخمسون تتناول تنظيم قواعد الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بطلبات التوكيل والعلاقات المرتبطة بالأوراق المالية المدرجة، وهو ما يضمن وضوح العمليات الإدارية والمالية أمام المستثمرين، ويُعد الإفصاح أحد الأعمدة الرئيسة في الحوكمة المؤسسية؛ إذ يقلل من الشائعات والمعلومات المضللة التي تُستخدم عادة في عمليات التلاعب السعري (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003).

وتأتي المادتان الثانية والخمسون والثالثة والخمسون لتكمّلان هذا الإطار من خلال تنظيم عمليات الشراء والعرض المقيد للأسهم، وهي العمليات التي قد تؤدي إلى سيطرة غير شفافة على الشركات المدرجة، فالمنظم السعودي يشترط الإفصاح المسبق وتحديد النسب المسموح بها (10% فأكثر) ويمنح هيئة السوق المالية صلاحيات واسعة في تعديل النسب، وفرض الشروط، وتحديد شكل الإعلان ومضمونه، بما يحقق مبدأ الرقابة الوقائية ضد الممارسات الاحتكارية أو التلاعب عبر السيطرة الخفية على الأسهم (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003).

في السنوات الأخيرة، شهدت المملكة تحديثات تنظيمية بهدف مواكبة التعقيد الفني للأسواق؛ فقد أصدرت الهيئة تحديثات تنفيذية لمجموعة تنظيمية شملت قواعد مؤسسات السوق، وتعليمات الإفصاح، وآليات الرقابة على التداولات الإلكترونية، ما يعكس إدراكاً مؤسسياً متزايداً لحاجة النظام إلى أدوات كشف وتحليل متقدمة، وتمثلت هذه التحديثات وتطورها كما يلي (Al Nasser, 2023):

كانت المملكة العربية السعودية ثاني دولة خليجية تعتمد مبدأ حوكمة الشركات للشركات المساهمة العامة، وقد شهدت المملكة منذ ذلك الحين سلسلة من الإصلاحات الجوهرية في مدونة الحوكمة. وتحمل هيئة السوق المالية السعودية (CMA) مسؤولية

وضع وتنفيذ لائحة حوكمة الشركات (CGC)، التي تتماشى مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتمثل إحدى مهام الهيئة في تطبيق أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة على الشركات المدرجة في سوق تداول وعلى المستثمرين فيها، وذلك بهدف رفع مستوى الحماية لجميع المستثمرين، ولا سيما صغار المساهمين، من خلال تقديم المشورة القانونية التي تُمكنهم من ممارسة حقوقهم ومواجهة أي ممارسات غير عادلة من قبل كبار المساهمين (Al-Janadi, Rahman, & Alazzani, 2016). سعت هيئة السوق المالية إلى تحقيق أهداف واستراتيجيات تنظيم السوق المالية السعودية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. ففي عام 2006، أصدرت الهيئة لائحة طوعية لحوكمة الشركات بهدف المساهمة في تطوير النظام التشريعي الوطني الذي تعمل في إطاره الشركات، ودفع عجلة النمو الاقتصادي الوطني وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.

ثم قامت الهيئة في عام 2010 بإدخال تعديلات جوهرية جعلت من بعض أحكام الحوكمة إلزامية على الشركات المدرجة، ومن أبرز هذه التعديلات تغيير تعريف العضو المستقل ليصبح هو "العضو غير التنفيذي في مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية تامة في موقعه وقراراته، ولا تنطبق عليه أي من الحالات المؤثرة على الاستقلالية المنصوص عليها في اللوائح".

وفي عام 2016، أُضيفت أحكام تفصيلية تتعلق بتشكيل مجالس إدارات الشركات المدرجة ولجانها، مثل مهامها ومسؤولياتها واجتماعاتها وحقوق أعضائها وواجباتهم، كما شملت اللوائح أحكامًا دقيقة تتعلق بالمراجعين الخارجيين وإجراءات الرقابة الداخلية؛ وذلك لضمان إفصاح الشركات عن المعلومات الضرورية للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين بما يتيح لهم وضع استراتيجيات استثمارية قائمة على الشفافية والإنصاف.

وفي عام 2017، أقرت الهيئة مفهومًا أكثر فعالية للحوكمة يركز على المعاملة العادلة لأصحاب المصالح دون تمييز، وعلى شفافية المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم القانونية كاملة.

ثم في عام 2018، ألزمت الهيئة أعضاء مجلس الإدارة بالإفصاح عن أي مصالح مباشرة أو غير مباشرة في أعمال الشركة أو عقودها. وفي عام 2019، أوجبت على رئيس مجلس الإدارة إبلاغ الجمعية العامة بأي ممارسات تجارية يقوم بها أعضاء المجلس. وأخيرًا، في عام 2020، طوّرت الهيئة تعريف "الأطراف ذات العلاقة" ليعتمد على أفضل الممارسات الدولية والمعايير المحاسبية العالمية عند تحديد تلك الأطراف.

وبذلك يتضح أن التطور المتدرج للحوكمة في المملكة يعكس تحولًا مؤسسيًا نحو الشفافية والمساءلة، ويعزز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في السوق المالية السعودية بوصفها بيئة استثمارية منظمة وملتزمة بأعلى معايير العدالة الاقتصادية والإفصاح.

من الناحية التطبيقية، طور المنظم السعودي آليات إنفاذ وإجراءات نزاعية متخصصة (مثل لجان فض المنازعات وإجراءات التحقيق الإداري والعقوبات المالية)، كما ربطت أنشطة التحقيق الجنائي بالتعاون مع جهات إنفاذ أخرى، ما ساهم في تحصيل أحكام واسترداد مبالغ متحصلة من أنشطة مخالفة، وهو أمر تجسده قضايا إدانة صدرت مؤخرًا (CMA (news), 2025)؛ حيث أكدت الهيئة على أن أي شخص تضرر من مخالفات النصوص المتعلقة بسوق المال له الحق في رفع دعوى تعويض (بشكل فردي أو دعوى جماعية) ضد الأشخاص المدانين أمام لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية (CRSD) عن الأضرار التي لحقت به نتيجة هذه المخالفات، شريطة أن يتقدم أولاً بشكوى لدى الهيئة عبر الرابط المخصص لذلك (تقديم شكوى)، ومن ثم ستقوم الأمانة العامة للجنة منازعات الأوراق المالية (GS-CRSD) بالإعلان للجمهور عبر موقعها الإلكتروني في حال تسجيل أي دعوى جماعية؛ لتمكين باقي المستثمرين المتضررين من التقدم بطلب للانضمام إليها.

على الرغم من هذه التطورات، يتضح وجود تحديات تطبيقية تتعلق بسرعة تطور الوسائل التقنية المستخدمة في التلاعب، وضرورة تطوير قدرات التحليل الرقمي والبيانات الضخمة لدى الجهات الرقابية لملاحقة نشاطات التداول الآلية والخوارزمية، كما ثمة حاجة

لتعزيز قدرات التعاون الدولي عند وجود أبعاد عابرة للحدود، وفي إطار مواجهة التحديات التقنية المتسارعة في سوق الأموال، قامت الهيئة الأوروبية للأوراق المالية والأسواق (ESMA) في 2023 بتطوير هيكلها التنظيمي وعملياتها الإشرافية لتعزيز الابتكار الرقمي والاستدامة. وشمل ذلك إطلاق الاستراتيجية الجديدة للبيانات لدمج الخبرات التقنية واحتياجات تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الاستعداد لتطبيق لائحة المرونة التشغيلية الرقمية (DORA) بالتعاون مع الجهات الأوروبية المختصة. كما عززت ESMA آليات مراقبة المخاطر التقنية، بما في ذلك استخدام لوحات تحكم بياناتية وتقييمات مستهدفة، واستثمارها في تحليل البيانات الضخمة لضمان قدرة السوق على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتوفير إشراف فعال على الكيانات المالية الرقمية، مثل الأصول المشفرة والذكاء الاصطناعي (European Securities and Markets Authority (ESMA), 2023).

والجدير بالذكر أن قوانين التداول الداخلي في السوق السعودي ما زالت تواجه تحديات مرتبطة بالشفافية وتحديد الأشخاص المطلعين (Insiders) وإدارة المعلومات الجوهرية غير العامة حيث من خلال المقارنة مع الأنظمة الأمريكية، يتضح أن تحسين آليات الإفصاح وتعزيز الإجراءات الرقابية والتنفيذية، بما في ذلك تبني عناصر من برنامج المكاشفة عن المخالفات، يمكن أن يعزز نزاهة السوق السعودي، ويزيد ثقة المستثمرين، ويقلل فرص التداول الداخلي غير المشروع (Alotaibi, 2024)، ومن ثم يعد أحد العناصر الفاعلة في الإطار النظامي السعودي هو التركيز على إفصاح الشركات وشفافية الحوكمة المؤسسية؛ إذ أن متطلبات الحوكمة والإفصاح المتقدمة تقلل من المساحات الرمادية التي يستغلها المتلاعبون، كما أن دعم الملكية المؤسسية والهيكلية الإشرافية داخل الشركات يساعد على مراقبة نشاطات المدراء والوسطاء (Al Nasser, 2023).

يتضح مما سبق أن التشريعات السعودية تحاول الجمع بين العقوبات الإدارية والمالية والإجراءات الجنائية؛ فإلى جانب الغرامات والإجراءات التأديبية تتاح مسارات للملاحقة الجنائية في حال توافرت الأدلة على الاحتيال المقصود أو التسبب في خسائر جسيمة للمستثمرين؛ مما يعزز رادعاً قوياً إذا تم تفعيله عملياً، كما أن تقارير الاستدامة والرقابة المؤسسية الفعالة تقللان من ممارسات إدارة الأرباح الحقيقية وتعززان جودة التقارير المالية في السوق السعودي؛ مما يعكس أثر وجود آليات إشرافية واضحة وشفافة على سلوك الشركات والمستثمرين.

ومن جهة أخرى، تؤكد الممارسة الفعلية أمام بعض القضايا في السوق السعودي على الحاجة الملحة لتطوير قواعد واضحة تتحكم بالسلوك التقني المتعلق بالخوارزميات والتداول عالي التردد، فوجود معايير دقيقة لتحديد متى يُعتبر التداول الآلي شكلاً من أشكال التلاعب ومتى يكون نشاطاً مشروعاً، إلى جانب متطلبات شفافية على مستوى الأوامر والتنفيذ، يمثل امتداداً طبيعياً لمبدأ الرقابة والإفصاح الذي ثبت فعاليته في الحد من الممارسات غير المشروعة وتحقيق نزاهة السوق (Hashed, & Ghaleb, 2023). كما يشكل التعاون بين الجهات الرقابية المحلية والدولية عنصراً جوهرياً في منظومة مكافحة التلاعب؛ فالتبادل الفعال للمعلومات، واتفاقيات المساعدة القضائية، ومعايير التقارير الدولية (IOSCO, 2023، OECD) تتيح رصدًا أفضل للأنشطة العابرة للحدود وتمنح الجهات السعودية أدوات للتحقيق والاسترجاع؛ مما يرفع من فاعلية الأطر النظامية عند التطبيق.

المبحث الثاني: صور المسؤولية الناشئة عن جريمة التلاعب في سوق المال

المطلب الأول: مسؤولية الوسطاء والشركات والأطراف ذات العلاقة وفق النظام والفقه

يقع على عاتق الوسطاء الذين يعملون في أسواق المال مسؤولية كبيرة في ضبط التعاملات والتحقيق في الأنشطة المشبوهة؛ إذ إنهم هم الأقرب إلى تنفيذ الأوامر ورصد تحركات السوق، ولذلك يشترط في التنظيمات القانونية أن يكون لدى هذه الجهات برامج داخلية لمراقبة التداولات وتقارير دورية لهيئة السوق؛ في السياق الفقهي، يُنظر إلى الوسيط الذي يشارك أو يسهل التلاعب باعتباره

شريكاً في الخطيئة، لأنه يشارك في "أكل أموال الناس بالباطل" أو "التدليس" إذا علم بذلك وساهم فيه. ويشير مصطلح "أكل أموال الناس بالباطل" في الفقه الإسلامي إلى كل صورة من صور الاستيلاء على أموال الغير بغير حق، سواء أكانت معاملات مالية أو تجارية، ويعد أساساً لتحليل أحكام المعاملات المالية، وقد جاء هذا المصطلح صريحاً في القرآن الكريم في عدة مواضع، منها قوله تعالى في سورة البقرة: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ﴾ [البقرة: 188] وفي سورة النساء: ﴿وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا﴾ [النساء: 29]، وكذلك في مواضع أخرى تؤكد حرمة الاستيلاء على أموال الناس بغير وجه حق، وقد فسر الفقهاء هذا المصطلح بأنه يشمل كل صور الغش والخداع في المعاملات، مثل القمار، والغصب، وجحد الحقوق، والممارسات المالية التي لا يطيب بها نفس مالك المال، وذلك حتى لو كانت الرغبة في المال مشروعة عند مالكه، ويُستفاد من هذه النصوص أن أي وساطة أو مشاركة في التلاعب المالي تُعد مشاركة في "أكل أموال الناس بالباطل"، ويترتب عليها مسؤولية شرعية وقانونية (السفياني، 2025).

يجب على الوسيط المالي أن يباشر نشاطه في بيع وشراء الأوراق المالية لحساب العملاء خلال المواعيد الرسمية لعمل البورصة، مقابل عمولة محددة يحصل عليها من كل من البائع والمشتري، وذلك وفقاً لما نص عليه المنظم الذي منع المستثمرين من التعامل مباشرة في الأوراق المالية داخل سوق المال، وجعل ذلك يقتصر على الوسيط المالي في إطار عقد يُعرف بعقد الوساطة المالية. ومن حيث كيفية مباشرة النشاط، يقوم الوسيط بإبرام العقد باسم العميل وحسابه، ويُعتبر وكيلاً بالعمولة لأنه يتعاقد باسمه الشخصي مقابل أجر، ويظهر أمام المتعاقد معه كطرف أصيل، بينما يتم تنفيذ العقد لحساب العميل. ومن حيث محل النشاط، تُعد الأوراق المالية محل الوسيط منقولات، وبناءً عليه يكون الوسيط وكيلاً بالعمولة، كما أن طبيعة النشاط تتمثل في التوسط باحترافية في تداول الأوراق المالية وإبرام العقود بصفة اعتيادية، وهو ما يعكس دور الوسيط باعتباره وكيلاً بالعمولة في السوق المالي (دهيمي وعبدالقادر، 2020). وفي السياق القانوني والفقه، تتحمل الشركات المصدرة للأوراق المالية، سواء كانت مدرجة في البورصة أو سوق المال، مسؤولية حال تورط إدارتها أو أعضاء مجالس إدارتها في التلاعب أو تسهيله، مثل إخفاء معلومات مادية أو التواطؤ مع المتلاعبين. ومن الناحية القانونية، يمكن سنّ قوانين تُجرّم إفشاء الشركة بالمخاطر أو المعاملات الداخلية، أو التواطؤ الإداري، بينما في الفقه يُستند إلى مبدأ "تكافل الأذى" عند مساهمة الإدارة في الخطيئة عبر التسهيل أو الصمت.

كما تتحمل الأطراف الأخرى ذات الصلة، مثل المساهمين الكبار أو الوسطاء غير المباشرين أو المؤسسات التقنية المزودة لأنظمة التداول، مسؤولية إذا تواطأت أو سهّلت التلاعب عن علم أو إهمال؛ إذ يُعد توفير البنية التحتية أو الدعم التقني للتلاعب مساهمة مؤثرة قانونياً، ويرتبط في الفقه بمبدأ أن كل من ساعد أو سهّل جرماً يُعاقب بشرط علمه أو نيته المساعدة.

في التشريعات المقارنة لصور المسؤولية الناشئة عن جريمة التلاعب في سوق المال، ومن منظور الفقه الإسلامي، يُعدّ من عدالة النظام أن يُحمّل كل من ساهم في الفعل الضار جزءاً مناسباً، فالقائل الفقهي يرى أن المساعدة في التلاعب -حتى لو لم تُنفذ الفعل بنفسه- تُدرج تحت أحكام الموصوفة بـ "السبب المفصّل إلى الجريمة"، ويُعتبر أحد الأطراف التي تستحق النصيب من العقاب أو التعويض، شريطة توفر النية أو العلم، وهو ما يُمكن من صياغة ضوابط عقابية شرعية تظال جميع الأطراف المساهمة في الجريمة.

تحدد المواد القانونية في سوق المال السعودي نطاق عمل الوسيط ووكيل الوسيط؛ حيث يُعرّف الوسيط على أنه شركة مساهمة تمارس نشاط الوساطة بشكل تجاري، بما يشمل التداول في الأوراق المالية نيابة عن العملاء، تقديم عروض للحصول على أصول مالية في صورة أوراق مالية، وتنفيذ الصفقات لحسابه الخاص بهدف إيجاد سوق أو تحقيق أرباح من فرق الأسعار. كما يشمل النشاط حيازة أو طرح الأوراق المالية للمصدر أو للشخص المسيطر عليه، إضافة إلى ترتيب عقود لمبادلة الأوراق المالية والعملاء. أما وكيل الوسيط، فهو الشخص أو الجهة التي تعمل لدى شركة الوساطة لتقوم ببعض أو كل هذه الأعمال نيابة عنها، ويعتبر مسؤولاً قانونياً

ضمن نطاق أعماله، في حين يُعد مدير المحافظ الشخص الذي يدير أوراق مالية أو صناديق استثمارية نيابة عن المستثمرين وفق ترتيبات تعاقدية، سواء لتنفيذ صفقات الأوراق المالية أو ترتيبات مماثلة. ويجوز للهيئة منح استثناءات من بعض الأحكام إذا كان ذلك يحقق سلامة السوق وحماية المستثمرين (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003، المادة 32).

ويجب على الوسيط ووكيل الوسيط الحصول على ترخيص ساري المفعول من الهيئة لمزاولة نشاط الوساطة، ويشترط في الترخيص استيفاء المعايير المتعلقة بالكفاءة، الاستقامة، والملاءمة، إضافة إلى الحد الأدنى لرأس المال الذي لا يقل عن خمسين مليون ريال سعودي. كما يتم منح الترخيص خلال ثلاثين يومًا من استكمال المستندات المطلوبة، ويخضع حامل الترخيص لاختبارات دورية للتأكد من استمرار استيفائه لشروط الترخيص، بما يضمن سلامة الممارسة وحماية المستثمرين (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003، المادة 31).

بالإضافة إلى ذلك، توجب القوانين على الوسيط ووكيل الوسيط الالتزام بلوائح السوق وقواعدها المنظمة لأعمال الوسطاء. وتمتلك السوق والهيئة صلاحية التحقيق والتفتيش على أي وسيط أو وكيل للتأكد من التزامه بالقواعد، وتشمل هذه الصلاحيات طلب الشهادات والمستندات والسجلات، استدعاء الشهود، وإجراء التفتيش في أماكن حفظ السجلات. ويمكن للهيئة اتخاذ قرارات استدعاء أو تفتيش ما لم يثبت أن الطلب تعسفي أو إساءة استخدام للسلطة (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003، المادة 34). بذلك، يوضح الإطار القانوني لسوق المال السعودي أن الوسيط ووكيل الوسيط يمثلان العمود الفقري لتنظيم عمليات التداول، ويضمنان حماية المستثمرين وتنظيم تداول الأوراق المالية، كما يمنع هذا النظام الممارسات غير القانونية أو التلاعب بالسوق من خلال وجود رقابة صارمة وصلاحيات متابعة من قبل الهيئة.

المطلب الثاني: المسؤولية الجنائية والمدنية والإدارية المترتبة على جريمة التلاعب

المسؤولية الجنائية تُعد أقصى درجات العقاب في مواجهة الفاعل الذي يمارس التلاعب عمدًا، ومن المتوقع بعد النظر في الأدلة والإثباتات من جهات الاختصاص أن تشمل عقوبات السجن والغرامات المالية وشطب المزايا المرتبطة بنشاط السوق؛ وفي المسؤولية المدنية تُمثل سلوك التعويض للمضرورين؛ حيث يمكن أن تُلزم المحاكم الجهات المتلاعب برّد ما استولوا عليه بالظلم، وتعويض الخسائر الفعلية التي لحقت بالمستثمرين الذين تأثروا مباشرة. وهذا النوع من المسؤولية يُعد مكملًا للتعويض الشرعي الذي يقتضي إزالة الأذى وإعادة الحقوق، وهو أمر مقبول ومنسجم مع مقاصد الشريعة في حفظ الحقوق المالية.

المسؤولية الإدارية والرقابية تُطبق على الجهات الوسيطة أو الوسطاء أو الشركات من خلال فرض عقوبات إدارية مثل تعليق التراخيص أو الغرامات أو الإنذار أو إيقاف النشاط لفترات محددة، وهي أدوات فعالة للحفاظ على نظم السوق دون الانتظار لاستنفاد المسارات الجنائية. في التشريعات السعودية، هيئة السوق المالية تتمتع بصلاحيات إدارية واسعة في مراقبة أفعال الوسطاء والشركات وفرض عقوبات جزائية وإدارية عند اقتضاء الحال.

وتنص المادة 59 من نظام السوق المالية السعودية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003) على أن الهيئة مخولة إقامة دعوى ضد أي شخص يشارك أو يشرع في ممارسات مخالفة للنظام أو اللوائح أو قواعد السوق، وتشمل العقوبات الإنذار، التوقف عن العمل، التعويض للمضرورين، تعليق التداول، المنع من مزاولة الوساطة أو العمل في الشركات المتداولة، الغرامات المالية وغيرها من الإجراءات الوقائية. ويظهر هذا النص القانوني كيفية تطبيق المسؤولية الإدارية والقانونية في مواجهة المخالفين، ويرتبط مباشرة بمفهوم المسؤولية الجنائية والمدنية؛ إذ تمثل العقوبات الواردة في المادة أداة لردع الممارسات التلاعبية، بينما يشمل التعويض عن الأضرار أو استرداد المكاسب المكتسبة ظلمًا جانب المسؤولية المدنية، بما يعزز حماية المستثمرين ويحقق المقاصد الشرعية في حفظ الحقوق المالية وإزالة الضرر.

من الناحية التنفيذية، يُفرض وجود تعدد في أنواع المسؤولية (جنائية، مدنية، إدارية) إلى خلق "سياج مزدوج" من الحماية؛ بحيث يُخشى المتلاعب من العقاب الجنائي، ويُطالب بالتعويض المدني، بينما ترقبه الهيئة إجراءات إدارية تراقبه في الوقت الفعلي. هذا التداخل بين العقوبات يعزز الردع ويُقوي قدرة النظام على اجتثاث الجريمة من جذورها، ومن ثم فإن النجاح في مكافحة التلاعب يعتمد على فعالية إنفاذ هذه المسؤوليات كلها معاً، لا الاكتفاء على نوع واحد، ويُعدّ التنسيق بين الأجهزة القضائية والهيئات التنظيمية شرطاً ضرورياً لتحقيق أثر فعلي. فالمسؤولية الجنائية تمنح الجانب الرديعي العام، بينما المسؤولية المدنية تردّ الحق للمجني عليهم، والمسؤولية الإدارية تحافظ على كيان السوق. وإلى جانب ذلك، فإن الفقه ينقح هذه الأنواع ليراعي التناسب بين العقوبة والجرم في ضوء مقاصد الشريعة، فلا تُفرض العقوبة، ولا تُخلّ بحقوق المتهم (Comerton-Forde, & Putnins, 2012).

المبحث الثالث: آليات مكافحة جريمة التلاعب في سوق المال

المطلب الأول: دور الرقابة النظامية والجهات التنظيمية (هيئة السوق المالية، لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية)

تلعب هيئة السوق المالية السعودية الدور المركزي في منع وكشف حالات التلاعب عبر مزيج من الأدوات التشريعية والوقائية: إصدار القواعد والتنظيمات، وضع تعريفات واضحة لسلوكيات التلاعب، وفرض متطلبات إفصاح وشفافية على الشركات المدرجة. كما تضطلع الهيئة بتصميم نظم رقابية إلكترونية لرصد أنماط التداول المشبوهة وإصدار لوائح سلوك السوق التي تحدد أمثلة للانتهاكات وتوضح إجراءات التحقيق الإداري حيث تزايد تأثير الهيئة في السنوات الأخيرة انعكس بوضوح في تقاريرها السنوية التي توضح نمو السوق ورفع قدرات الرقابة في ضوء التطورات التقنية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003، المادة 5).

وتوظف الهيئة أدوات تشغيلية متقدمة تشمل أنظمة مراقبة التداول الآلي، قواعد لتنبيه الأنماط غير الاعتيادية، وتعاوناً تقنياً مع البورصة ومنصات التداول لرصد عمليات مثل wash trading وspoofing، وعند الاشتباه، تفتح الهيئة تحقيقات إدارية يمكن أن تتدرج إلى إحالات جنائية أو دعاوى أمام لجان متخصصة، هذه الآليات التشغيلية تعتمد على تحليل بيانات المعاملات في الزمن الفعلي، وباتت تتطلب استثمارات تقنية مستمرة لملاحقة أساليب التلاعب الرقمية المتطورة.

تُعدّ لجنة فض منازعات الأوراق المالية (-) Committee for the Resolution of Securities Disputes (CRSD) حاضنة لإجراءات الفصل في المنازعات الإدارية المتصلة بانتهاكات التشريعات السوقية؛ تنظيم إجراءاتها ونظام تقديم الشكاوى مُنظَّم بحكمة بحيث يمرّ الشكاوى أولاً عبر هيئة السوق المالية السعودية؛ حيث تُمثّل اللجنة آلية مستقلة للفصل الإداري. تتميز اللجنة بقدرتها على إصدار قرارات إدارية ملزمة (غرامات، إيقاف، إلخ) بسرعة نسبية مقارنة بالإجراءات القضائية التقليدية، ما يجعلها أداة فعّالة لردع المخالفين وإرجاع الحقوق المتأثرة وذلك وفق ما جاء في نص المادة (25) لنظام سوق المال السعودي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2003)..

ونجاح جهود مكافحة التلاعب يتطلب تعاوناً منظماً بين هيئة السوق المالية السعودية، الجهات القضائية، البنك المركزي السعودي والبورصة (تداول)؛ حيث إن التعاون يشمل تبادل المعلومات الاستخبارية عن التداولات المشبوهة، إجراءات سحب تراخيص وسحب صلاحيات الوسطاء المخالفين، والتنسيق مع إنفاذ القانون حين تتجاوز المخالفات نطاق الجزاءات الإدارية إلى جرائم تستوجب محاكمات جنائية، كما أن التعاون مع الجهات الدولية يُصبح ضرورياً عند وجود بُعد عابر للحدود لعمليات التلاعب (OECD, 2024).

ووفق ما سبق، أدركت الجهات التنظيمية أن مكافحة التلاعب ليست ممكنة دون رفع قدرة الوسطاء والمؤسسات المالية على الحوكمة والامتثال الداخلي؛ لذا باتت تطلب أنظمة امتثال داخلية، وحدات كشف غسيل الأموال ومكافحة إساءة الاستخدام،

وتقارير امتثال دورية. كما تشجع الهيئة مبادرات تدريبية وبرامج تطويرية لرفع كفاءة فرق الامتثال وخبراء تحليل البيانات لدى الوسطاء، لأن إدراك المخاطر والشفافية على مستوى المؤسسة نفسها هي الخط الدفاعي الأول أمام محاولات التلاعب.

المطلب الثاني: التحديات والفرص المستقبلية لمكافحة جريمة التلاعب ودورها في تعزيز الشفافية المالية وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030

أحد أبرز التحديات هو سرعة تطور تقنيات التداول (الخوارزميات، التداول عالي التردد، والتداول عبر منصات رقمية جديدة) التي تُستغل لتنفيذ استراتيجيات تلاعب يصعب كشفها بالنظم التقليدية، هذا يفرض على الجهات الرقابية تحديث قدراتها التحليلية، الاستثمار في الذكاء الاصطناعي وتحليلات السلاسل الزمنية، وتطوير مؤشرات كشف متقدمة تتعامل مع كميات ضخمة من بيانات التداول. ضعف التحديث التقني يولد فجوة تسمح بوجود نشاط تلاعب "غير مرئي" لفترات أطول (Gurrola-Pérez, & Lin, 2024).

وتحتاج المملكة إلى إجراء موازنة دقيقة بين تشجيع الابتكار المالي (FinTech)، إدراجات جديدة، تسهيلات لدخول المستثمرين الأجانب) والحفاظ على قواعد صارمة تمنع التلاعب؛ حيث يجب صياغة سياسات السماح بالنماذج والآليات الجديدة وأن تقرر بمتطلبات تسجيل وإفصاح مبكرة، اختبارات سلامة السوق، وإجراءات رقابة مسبقة تمنع استغلال أي نافذة تنظيمية من قبل المتلاعبين، هذا التوازن مهم لضمان نمو سوق جذاب دون التضحية بالنزاهة.

وتتضمن رؤية السعودية 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي عنصرًا واضحًا لدعم شفافية السوق وزيادة جاذبيتها للمستثمرين، عبر تحسين الإطار التنظيمي، رفع سيولة السوق، وتمكين أدوات الحوكمة. تلك المبادرات تُعد فرصة تاريخية لتعزيز نظم مكافحة التلاعب عبر تمويل البنية التحتية الرقمية للرقابة، تدريب الخبراء، وجذب خبراء عالميين لتوطين معارف متقدمة في مجال انكشاف الاحتيال المالي. هذا التكامل بين الأهداف الاقتصادية والسياسات الرقابية يعظم أثر مكافحة التلاعب في تحقيق مستهدفات التنمية (World Bank, 2024).

من أبرز الفرص المستقبلية تبني تقنيات البلوكشين في عمليات التداول والإفصاح المالي، لما توفره من شفافية وموثوقية عالية، فالبلوكشين تجعل من الصعب التلاعب بالبيانات أو إخفاء المعاملات؛ إذ تسجل كل عملية بشكل دائم وغير قابل للتعديل، وأن دمج هذه التقنية في البنية التحتية للسوق السعودي سيساهم في تقليل المخاطر وزيادة الشفافية بما يتسق مع أهداف التحول الرقمي لرؤية 2030 (Agarwal, Wongthongtham, Khairwal, & Coutinho, 2023).

وتعليقًا على ما سبق، فإن ازدياد الترابط بين الأسواق ووجود تعاملات عبر بورصات متعددة، يصبح رصد أنشطة التلاعب التي تتخذ أبعادًا عابرة للحدود أكثر تعقيدًا. القيود على تبادل البيانات، اختلاف المعايير القانونية، وتأخر إجراءات التعاون القضائي كلها عوامل تحدّ من فعالية الاستجابة، لذلك تُعد بناء شبكات تعاون ثنائية ومتعددة الأطراف، وتوقيع مذكرات تفاهم لتبادل المعلومات، وتوحيد بروتوكولات التحقيق عبر الحدود، من الفرص الحيوية لتعزيز كفاءة مكافحة التلاعب، كما تكمن الفرصة الأساسية في تحويل آليات الرقابة من نمط الردّ بعد وقوع الحدث إلى نمط رقابة استباقي قائم على البيانات، وهذا يشمل نشر أدوات تحليل سلوكي للمتعاملين، تبني منصات إنذار مبكر، وبرامج امتثال رقمية داخل الوسطاء. كما أن توسيع نطاق معايير الحوكمة المؤسسية (مثل متطلبات الإفصاح والشفافية، استقلالية مجالس الإدارات، ودور لجان الامتثال) يعزز مقاومة الشركات لوقوع التلاعب داخليًا وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بجاذبية وموثوقية السوق السعودية.

الخلاصة:

أثبتت الدراسة أن جريمة التلاعب في سوق المال تمثل أحد أخطر الجرائم الاقتصادية المعاصرة، لما تنطوي عليه من إضرارٍ مباشرٍ بآليات العرض والطلب، وتشويهٍ لآليات التسعير العادلة التي تُعدّ أساس كفاءة الأسواق المالية. إن جوهر هذه الجريمة يكمن في محاولة التأثير المتعمّد في حركة الأسعار أو نشر معلومات مضللة أو تنفيذ صفقات وهمية بهدف تحقيق مكاسب غير مشروعة، وهو ما يهدد مبدأ العدالة والشفافية في السوق ويقوّض ثقة المستثمرين.

من خلال التحليل الفقهي، يتضح أن الشريعة الإسلامية سبقت التشريعات الوضعية في تحريم صور التلاعب والغش والغرر وأكل أموال الناس بالباطل. فكل سلوك يتضمن خديعة أو تضليلاً أو إخفاءً للحقيقة يقع ضمن دائرة المحظورات الشرعية، سواء في المعاملات التقليدية أو في الأدوات المالية الحديثة. هذا التأصيل يؤكد أن جريمة التلاعب ليست فقط مخالفة قانونية، بل معصية شرعية تمسّ مقاصد حفظ المال وتحقيق العدالة في المعاملات.

كما أظهرت الدراسة أن الفقه الإسلامي يوفر إطاراً مرناً يمكن توظيفه في ضبط التعاملات المالية المعاصرة، من خلال مفاهيم مثل الغرر والتدليس، التي تشكّل أساساً لتجريم الممارسات الاحتيالية. وتبيّن أن هذا التأصيل الفقهي يسهم في صياغة تشريعات مالية أكثر اتساقاً مع مبادئ العدالة والشفافية، ويمنح الشرعية للنظام القانوني المعاصر في المملكة العربية السعودية الذي يستمد جذوره من الشريعة الإسلامية.

أما من الجانب النظامي، فقد تبيّن أن الإطار القانوني السعودي -المتماثل في نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية- وضع آليات متكاملة لمكافحة التلاعب، بدءاً من تجريم السلوكيات الاحتيالية والتداول غير المشروع، مروراً بتحديد العقوبات الرادعة، وصولاً إلى تمكين الجهات الرقابية من ممارسة سلطاتها على نحو فعال. ويظهر هذا الإطار توازناً بين الالتزام بالشريعة من جهة، والتوافق مع المعايير الدولية من جهة أخرى.

تلعب هيئة السوق المالية دوراً محورياً في الرقابة على التداولات والكشف عن السلوكيات المخالفة؛ إذ تبنّت أنظمة رقمية متقدمة تعتمد على تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاكتشاف أنماط التلاعب في الوقت الفعلي. كما أن لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية تمثل الجناح القضائي الذي يضمن تطبيق العدالة النظامية، ويحقق الردع العام من خلال أحكامها العلنية والعقوبات الصارمة التي تصدرها بحق المتلاعبين.

ورغم الجهود التنظيمية، لا تزال هناك تحديات قائمة تتمثل في التطور المستمر لأدوات التلاعب الرقمي، خصوصاً في بيئات التداول الآلي والخوارزمي التي تُعقّد عملية الرقابة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تعزيز التعاون بين الجهات التنظيمية والتشريعية، وتحديث الأطر القانونية بشكل دوري لمواكبة التغيرات التقنية في الأسواق المالية المحلية والعالمية.

على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، فإن مكافحة التلاعب تسهم في رفع ثقة المستثمرين المحليين والأجانب وتعزيز الاستقرار المالي. إذ يؤدي الحد من الممارسات غير المشروعة إلى تحسين كفاءة السوق، وضمان أن الأسعار تعكس القيمة الحقيقية للأصول، وهو ما ينعكس إيجاباً على جذب رؤوس الأموال وتنويع مصادر الدخل الوطني في إطار التنمية المستدامة.

كما تبرز الفرص المستقبلية في توظيف تقنيات البلوكشين والبيانات المفتوحة لتعزيز الشفافية المالية ومنع التلاعب في المعلومات أو الأسعار. فهذه التقنيات توفر سجلات دائمة غير قابلة للتعديل؛ مما يحد من احتمالات التزوير أو التضليل، ويتيح رقابة ذاتية للسوق، تكمل الرقابة النظامية التقليدية وتساعد في كشف الانتهاكات بسرعة ودقة.

من الناحية الإستراتيجية، تتكامل مكافحة جريمة التلاعب مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على بناء اقتصاد متنوع قائم على الحوكمة والمساءلة والشفافية. فالأسواق المالية النزيهة تعد بيئة جاذبة للاستثمار، وتدعم التحول نحو اقتصاد رقمي

متطور. كما أن تعزيز الرقابة النظامية والفقهية في الأسواق يشكل جزءاً من التزام المملكة بمبادئ العدالة المالية العالمية. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن مواجهة جريمة التلاعب في سوق المال تستوجب تكاملاً ثلاثياً بين: التأصيل الفقهي القائم على مقاصد الشريعة في حفظ المال، والإطار النظامي الذي يحدد الأفعال والعقوبات، والرقابة المؤسسية التقنية التي تكشف الجرائم وتمنعها. هذا التكامل يمثل الركيزة الأساسية لبناء سوق مالية سعودية عادلة وشفافة، قادرة على المنافسة عالمياً، ومحققة لمبادئ الشفافية والحوكمة ضمن مسار رؤية 2030.

توصيات الدراسة:

1. تعزيز التكامل بين الشريعة والنظام في مكافحة التلاعب المالي: توصي الدراسة بضرورة ترسيخ التكامل بين الأحكام الفقهية والقواعد النظامية في معالجة جرائم التلاعب، بحيث تُستمد اللوائح التنفيذية من مقاصد الشريعة في حفظ المال ومنع الغرر والغش، مع تطوير تشريعات مالية ذات أساس فقهي واضح يعزز الشرعية الأخلاقية للنظام المالي السعودي.
2. تطوير آليات الرقابة التقنية والاستخبارات المالية: ينبغي توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في رصد أنماط التداول غير الطبيعية، وربطها بمنصات الإفصاح المالي لتوفير إنذار مبكر عن عمليات التلاعب، مع تبني أنظمة "RegTech" في أعمال هيئة السوق المالية لتعزيز الرقابة الاستباقية.
3. دعم استقلالية الجهات الرقابية والتنسيق المؤسسي: توصي الدراسة بتعزيز استقلالية هيئة السوق المالية ولجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية، وتوسيع صلاحياتها في التحقيق والضبط، مع تشجيع التعاون المؤسسي بين الجهات الشرعية والقانونية والرقابية في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة لمواجهة الجرائم المالية.
4. تكثيف برامج التوعية المالية والأخلاقية للمستثمرين: ضرورة تنفيذ برامج وطنية مستمرة لتثقيف المستثمرين حول مخاطر التلاعب وأهمية الإفصاح والشفافية، مع إدراج مبادئ السلوك الأخلاقي والالتزام المهني في تدريب الوسطاء والمحللين الماليين، لضمان بيئة تداول واعية ومحصنة ضد التضليل.
5. تعزيز منظومة العقوبات والجزاء الردعية: توصي الدراسة بإعادة النظر في العقوبات المقررة لجريمة التلاعب بما يتناسب مع حجم الضرر المالي والاجتماعي الناتج عنها، من خلال تشديد الغرامات، وتوسيع نطاق المسؤولية لتشمل الشركات والوسطاء، وتطبيق مبدأ "المساءلة المؤسسية" لضمان تحقيق الردع العام والخاص.

المقترحات البحثية:

1. دراسة تحليلية مقارنة بين التشريعات الخليجية في مكافحة التلاعب المالي: يقترح إجراء دراسة مقارنة بين الأنظمة السعودية وبعض الدول الخليجية لتقييم كفاءة أطر مكافحة التلاعب في أسواق المال الخليجية ومدى انسجامها مع المعايير الدولية، مع تحليل الفوارق في التطبيق العملي والردع.
2. بحث تطبيقي حول استخدام الذكاء الاصطناعي في كشف التلاعب في السوق السعودي: يمكن إجراء دراسة تطبيقية توظف تقنيات تعلم الآلة (Machine Learning) لتحليل بيانات التداول في السوق المالية السعودية بهدف اكتشاف أنماط التلاعب بدقة، وتقييم مدى فعالية الحلول التقنية في دعم الرقابة النظامية.
3. دراسة فقهية قانونية حول "التلاعب بالحوارزميات" في التداول الآلي: يُقترح بحث متعمق يستعرض الجوانب الفقهية والنظامية للسلوكيات التلاعبية الناتجة عن التداول الآلي والروبوتي، وبيان كيفية تأصيلها شرعاً ضمن مفاهيم الغرر والتدليس وأكل أموال الناس بالباطل.

4. تحليل ميداني لمدى وعي المستثمرين السعوديين بجرائم التلاعب: يُقترح إجراء دراسة ميدانية استقصائية تقيس مستوى وعي المستثمرين الأفراد والمؤسسات بمخاطر التلاعب وآليات التبليغ عنه، مع تحليل العلاقة بين مستوى الوعي ودرجة الثقة في السوق المالية السعودية.
5. دراسة مستقبلية حول أثر الحوكمة المؤسسية على الحد من التلاعب في السوق المالي: يُقترح بحث يربط بين جودة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة بالسوق السعودي وبين انخفاض معدلات التلاعب في الأسعار أو الإفصاحات، بما يساهم في تقييم دور الحوكمة في تحقيق النزاهة المالية والاستدامة الاقتصادية.

المراجع:

المراجع العربية:

- البعلي، محمد. (1988). *المطلع على أبواب الفقه*. المكتب الإسلامي.
- حمادة، نزيه. (2008). *معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء*. دار القلم.
- الخضير، صالح بن محمد. (2021). الغش التجاري وسبل القضاء عليه في الفقه الإسلامي. *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور*، 6(2)، 975-1006.
- دسوقي، أشرف واجدي. (2011). *النظام المالي الإسلامي*. الأكاديمية الدولية لأبحاث الشريعة في التمويل الإسلامي.
- دهيمي، نجاة، وعبدالقادر، أزوا. (2020). المسؤولية المدنية للوسطاء في عمليات البورصة. *مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*، 5(1)، 510-524.
- الدوسري، ريم أحمد محماس. (2024). أحكام المعاملات المالية التجارية في الفقه والقانون. *مجلة الدراسات القانونية*، 10(4)، 677-722.
- الرازي، محمد بن أبي بكر. (1986). *مختار الصحاح*. مكتبة لبنان.
- الزرقاء، محمد. (1998). *المدخل الفقهي العام*. دار القلم.
- السفياني، إبراهيم بن علي. (2025). أكل أموال الناس بالباطل: دراسة معاصرة تطبيقية فقهية. *مجلة الشهاب*، 11(1)، 321-352.
- السليمان، مبارك. (2005). *أحكام التعامل في الأسواق المالية*. كنوز إشبيلية.
- صالح، دينا عبدالله. (2025). آليات حماية المستهلك من الغش التجاري في النظام السعودي. *مجلة البحوث القانونية*، 48(48)، 1371-1415.
- العتيبي، شيخة بنت محمد. (2024). الرقابة على الاحتيال المالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفكر المحاسبي والمالي*، 8(1)، 787-826.
- العكبري، عبيد الله بن بطة. (1996). *تحريم الغش*. شركة الرسالة.
- فهيم، حيدر. (2016). الحماية القانونية للمستثمرين في سوق الأوراق المالية. *مجلة دراسات البصرة*، 12(23)، 133-201.
- القراي، أحمد السنهجي. (2001). *أنوار البروق في أنواء الفروق*. دار السلام.
- ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر. (2008). *إعلام الموقعين عن رب العالمين*. دار ابن الجوزي.
- الماوردي، علي بن محمد. (1994). *الحاوي الكبير*. دار الكتب العلمية.
- المقدسي، محمد بن قدامة. (1997). *المغني*. دار عالم الكتب.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1997). *لسان العرب*. دار صادر.
- الهامي، عبدالله بن خميس. (2025). الاحتيال المالي في النظام السعودي والفقه الإسلامي. *مجلة البحوث القانونية*، 48(48)، 5325-5398.
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2003). نظام السوق المالية. مرسوم ملكي رقم (م/30) بتاريخ 1424/6/2هـ، قرار مجلس الوزراء رقم (91) بتاريخ 1424/4/16هـ. *الجريدة الرسمية*، المملكة العربية السعودية.

Arabic References:

- al-Ba‘lī, Muḥammad. (1988). al-Muṭli‘ ‘alā abwāb al-fiqh. al-Maktab al-Islāmī.
- Ḥamādah, Nazīh. (2008). Mu‘jam al-muṣṭalahāt al-mālīyah wa-al-iqtisādīyah fī Lughat al-fuqahā’. Dār al-Qalam.
- al-Khudayrī, Ṣāliḥ ibn Muḥammad. (2021). al-ghishsh al-tijārī wa-subul al-qaḍā’ ‘alayhi fī al-fiqh al-Islāmī. Majallat Kulliyat al-Dirāsāt al-Islāmīyah wa-al-‘Arabīyah lil-Banāt bi-Damānhūr, 6 (2), 975-1006.
- Dasūqī, Ashraf wājdy. (2011), al-nizām al-mālī al-Islāmī. al-Akādīmīyah al-Dawlīyah li-Abḥāth al-sharī‘ah fī al-tamwīl al-Islāmī.
- Dhymy, Najāt, w‘bdālqādr, azwā. (2020). al-Mas’ulīyah al-madanīyah llwstā’ fī ‘amalīyāt al-būrṣah. Majallat al-Ustādh al-bāḥith lil-Dirāsāt al-qānūnīyah wa-al-siyāsīyah, 5 (1), 510 – 524.
- al-Dawsarī, Rīm Aḥmad mḥmās. (2024). Aḥkām al-mu‘āmalāt al-mālīyah al-Tijārīyah fī al-fiqh wa-al-qānūn. Majallat al-Dirāsāt al-qānūnīyah, 10 (4), 677-722.
- al-Rāzī, Muḥammad ibn Abī Bakr. (1986). Mukhtār al-ṣiḥāḥ. Maktabat Lubnān.
- al-Zarqā’, Muḥammad. (1998). al-Madkhal al-fiqhī al-‘āmm. Dār al-Qalam.
- al-Sufyānī, Ibrāhīm ibn ‘Alī. (2025). akala amwāl al-nās bālbāṭl : dirāsah mu‘āṣirah taṭbīqīyah fiqhīyah. Majallat al-Shihāb, 11 (1), 321 – 352.
- al-Sulaymān, Mubārak. (2005), Aḥkām al-ta‘āmul fī al-aswāq al-mālīyah. Kunūz Ishbīliyah.
- Ṣāliḥ, Dīnā Allāh. (2025). āliyāt Ḥimāyat al-mustahlik min al-ghishsh al-tijārī fī al-nizām al-Sa‘ūdī. Majallat al-Buḥūth al-qānūnīyah, 48 (48), 1371-1415.
- al-‘Utaybī, Shaykhah bint Muḥammad. (2024.). al-Raqābah ‘alā al-iḥtiyāl al-mālī fī al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah. Majallat al-Fikr al-Muḥāsibī wa-al-mālī, 8 (1), 787-826.
- al-‘Ukbarī, ‘Ubayd Allāh ibn Baṭṭah. (1996), taḥrīm al-ghishsh. Sharikat al-Risālah.
- Fahmī, Ḥaydar. (2016). al-Himāyah al-qānūnīyah llmstthmryn fī Sūq al-awraq al-mālīyah. Majallat Dirāsāt al-Baṣrah, 12 (23), 133-201.
- al-Qarāfī, Aḥmad alsnhij. (2001). Anwār al-burūq fī anwā’ al-Furūq. Dār al-Salām.
- Ibn Qayyim al-Jawzīyah, Muḥammad ibn Abī Bakr. (2008), I‘lām al-muwaqqi‘īn ‘an Rabb al-‘ālamīn. Dār Ibn al-Jawzī.
- al-Māwardī, ‘Alī ibn Muḥammad. (1994). al-Ḥāwī al-kabīr. Dār al-Kutub al-‘Ilmīyah.
- al-Maqdisī, Muḥammad ibn Qudāmah. (1997). al-Mughnī. Dār ‘Ālam al-Kutub.
- Ibn manzūr, Muḥammad ibn Mukarram. (1997). Lisān al-‘Arab. Dār Ṣādir.
- al-Hammāmī, Allāh ibn Khamīs. (2025). al-iḥtiyāl al-mālī fī al-nizām al-Sa‘ūdī wa-al-fiqh al-Islāmī. Majallat al-Buḥūth al-qānūnīyah, 48 (48), 5325-5398.
- Hay‘at al-khubarā’ bi-Majlis al-Wuzarā’. (2003). Nizām al-Sūq al-mālīyah. Marsūm Malakī raqm (M / 30) bi-tārīkh 2/6 / 1424h, qarār Majlis al-Wuzarā’ raqm (91) bi-tārīkh 16/4 / 1424h. al-Jarīdah al-Rasmīyah, al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah.

References

- Allen, F., & Gale, D. (2007). *Understanding Financial Crises*. MIT Press.
- Putniņš, T. J. (2020). *An overview of market manipulation*. In: *Corruption and Fraud in Financial Markets*. John Wiley & Sons.
- OECD. (2024). *Regulatory Technologies in Financial Markets: Global Review and Best Practices*. OECD Publishing.
- Aggarwal, R., & Wu, G. (2006). Stock market manipulations. *The Journal of Business*, 79(4), 1915–1953.
- Cumming, D., Dannhauser, R., & Johan, S. (2015). Financial market misconduct and agency conflicts. *Journal of Corporate Finance*, 34, 150–168.
- Li, A., Wu, J., & Liu, Z. (2017). Market manipulation detection based on classification methods. *Procedia Computer Science*, 122, 788–795.
- Pirrong, C. (2017). The economics of commodity market manipulation: A survey. *Journal of Commodity Markets*, 5, 1–17.
- Comerton-Forde, C., & Putniņš, T. J. (2012). Stock price manipulation: Prevalence and determinants. *Review of Finance*.

- Gurrola-Pérez, P., & Lin, L. (2024). Market manipulation across derivatives and spot markets. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(1), 45–68.
- Fama, E. F. (2021). Efficient capital markets. *Journal of Finance*, 76(4), 1357–1389.
- Hashed, A. A., & Ghaleb, B. A. A. (2023). Sustainability reporting and earnings manipulation in the Saudi market. *Cogent Business & Management*, 10, 2259607.
- Al-Janadi, Y., Rahman, R. A., & Alazzani, A. (2016). Government ownership and corporate governance. *Managerial Auditing Journal*.
- Aljloud, S. A. (2019). Comparing the law related to market manipulation in Islamic and Western systems. *Arab Law Quarterly*, 33(3), 345–370.
- Aljloud, S. A. (2020). Comparing market manipulation in Islamic law and US law. *Asian Social Science*, 16(1), 80–92.
- Ibrahim, S. S., Che Man, N., & Noor, A. M. (2014). Fraud: An Islamic perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(1), 1–8.
- Agarwal, N., Wongthongtham, P., Khairwal, N., & Coutinho, K. (2023). Blockchain application to financial market clearing and settlement systems. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 452.
- Alotaibi, T. (2025). Regulating Market Abuse and Prohibition of Market Manipulation. PhD Dissertation, University of Manchester. Saudi Digital Library.
- Aleid, M. (2018). Investor Protection under the Saudi Arabian Stock Market. PhD Dissertation, University of Essex.
- Alotaibi, M. M. (2024). Inside trading as unethical behavior. Washington University in St. Louis.
- Al Nasser, Z. (2023). Corporate governance regulations and investors' confidence in TADAWUL. Dar Al Uloom University.
- World Bank. (2024). Enhancing Financial Market Integrity in Saudi Arabia.
- Capital Market Authority (CMA). Capital Market Law.
- Capital Market Authority (CMA). (2025). Conviction of 10 investors for violating the Capital Market Law.
- European Securities and Markets Authority (ESMA). (2023). Market abuse and manipulation in the digital era.
- International Organization of Securities Commissions (IOSCO). (2000). Report on Market Manipulation.
- International Organization of Securities Commissions (IOSCO). (2023). Annual report on cross-border cooperation and enforcement.
- Albadaly, Naji I. (2024). Op.cit. <https://doi.org/10.53555/ks.v12i4.3007>.

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
Dr. Abdullah bin Ibrahim Al-Ma'mar, Assistant Professor in the Department of Law at the College of Sciences and Theoretical Studies, Saudi Electronic University, in the Kingdom of Saudi Arabia, holds a Ph.D. in Islamic Banking from the Higher Institute of Judiciary at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, which he earned in 1438 AH. His research interests focus on issues related to Islamic finance and finance companies.	د. عبدالله بن إبراهيم المعمر، الأستاذ المساعد في قسم القانون، بكلية العلوم والدراسات النظرية، في الجامعة السعودية الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية، حاصل على درجة الدكتوراه في مجال المصرفية الإسلامية من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المعهد العالي للقضاء عام 1438 هـ، تدور اهتماماته البحثية حول قضايا المالية الإسلامية وشركات التمويل.

Email: Almuammar44@gmail.com

أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض باستخدام نظم المعلومات الجغرافية

د. إبراهيم بن عبيد الشويش

أستاذ نظم المعلومات الجغرافية المشارك، بقسم الجغرافيا، كلية اللغات والعلوم الإنسانية، جامعة القصيم

(أرسل بتاريخ 15/ 4/ 2026م، وقبل للنشر بتاريخ 6/ 5/ 2026م)

المستخلص:

تواجه نماذج تخصيص المواقع (Location-Allocation Models) في بيئة نظم المعلومات الجغرافية (GIS) فجوة بنيوية ناجمة عن الاعتماد التقليدي على بيانات التعداد الإجمالية ومراكز الثقل الهندسي (Centroids) للمناطق الإدارية الكبيرة كمثال مدينة الرياض، مما يؤدي إلى أخطاء التجميع (Aggregation Errors) ومشكلة الوحدات المساحية القابلة للتعديل (MAUP)، ويؤدي هذا إلى تشويه الواقع الديموغرافي وتوليد حلول مكانية مضللة. تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى إسهام الانتقال نحو نماذج التمثيل السكاني عالي الدقة (شبكة خلايا 200 متر) في تقليص أخطاء التجميع، ورصد حجم التشوه المكاني الناتج عن تمثيل السكان بالنقاط الوسطى لرفع كفاءة نمذجة المواقع المثلى للخدمات ودراسات سهولة الوصول. ولقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل المكاني والمنهج التحليلي المقارن عبر بناء أسطح طلب للسكان ديناميكية مستمرة تحاكي التوزيع الفعلي للسكان، مع اختبار حساسية واستجابة خوارزميات نماذج تخصيص المواقع الوسيط المكاني (p-median) لدى تغير مستوى التمثيل المكاني لبيانات السكان (الطلب). وأثبتت نتائج الدراسة نجاح أسطح الطلب عالية الدقة في تفكيك كتل البيانات الإجمالية المصمتة وإبراز التشتت السكاني الواقعي، مما قلص مسافات الوصول الوهمية الناتجة عن النقاط الوسطى (Centroids) وأسهم هذا التصحيح في توجيه خوارزميات التخصيص نحو اختيار مواقع مثلى حقيقية للخدمات تحقق الكفاءة والعدالة المكانية بدلاً من الحلول المتحيزة. في المقابل تُظهر المؤشرات الإحصائية تفوقاً مستمراً لنموذج "النقطة الوسطى للحي السكني" في حجم التغطية السكانية مقارنة بنموذج خلية السكان 200متر في معظم سيناريوهات المسافة، كما سجل بعض السيناريوهات للنقطة الوسطى خطأ مطلق يبلغ +358,679 نسمة، ونسبة تضخيم لعدد السكان تصل إلى 62.7% مقارنة بالخلايا السكانية. وخلصت الدراسة إلى أنَّ الاعتماد على مستويات التجميع الجغرافي الكبيرة (مثل الأحياء) في التخطيط الحضري والإقليمي يضلّل صنّاع القرار، وتوصي بتبني أسطح الطلب الدقيقة كضرورة منهجية حتمية، لا سيما عند التخطيط للخدمات الاستراتيجية شحيحة الموارد كالمرافق الصحية.

الكلمات المفتاحية: نماذج تخصيص المواقع؛ نظم المعلومات الجغرافية (GIS)؛ مشكلة MAUP؛ أسطح الطلب الديناميكية؛ P-median.

The Impact of High-Resolution Population Representation on Reducing Aggregation Errors and Enhancing the Efficiency of Location-Allocation Model Outcomes: An Applied Study

On Riyadh City Using GIS

Dr. Ibrahim Obeid Al Shwesh

Associate Professor of Geographic Information Systems (GIS) Department of Geography, College of Languages and Humanities, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia.

Abstract:

Location-allocation models within Geographic Information Systems (GIS) face a structural limitation stemming from their conventional reliance on aggregated census data and geometric centroids of large administrative units, such as in Riyadh. This reliance generates aggregation errors and induces the Modifiable Areal Unit Problem (MAUP), thereby distorting demographic realities and yielding misleading spatial solutions. This study aims to assess the extent to which transitioning to high-resolution population representation models (a 200-meter grid cell network) mitigates aggregation errors, and to quantify the spatial distortions resulting from centroid-based representation to enhance the efficiency of optimal facility location modeling and accessibility assessments. Employing spatial analysis and comparative analytical methodologies, continuous dynamic population demand surfaces were constructed to simulate actual population distribution. The sensitivity and responsiveness of the \$p\$-median location-allocation algorithm were tested against variations in the spatial resolution of demand data. The findings demonstrate that high-resolution demand surfaces effectively disaggregate solid data blocks, revealing realistic population dispersion and eliminating fictitious accessibility distances associated with centroid points. This correction directed allocation algorithms toward authentic optimal locations, ensuring spatial efficiency and equity over biased solutions. Conversely, statistical indicators revealed a consistent apparent over performance of the neighborhood centroid model in population coverage compared to the 200-meter grid model across most scenarios. In certain scenarios, centroid representation registered an absolute error of +358,679 persons—an overestimation reaching up to 62.7% relative to gridded population data. The study concludes that reliance on coarse geographic aggregation levels (e.g., neighborhoods) misleads urban and regional planning decision-makers. It recommends adopting high-resolution demand surfaces as an indispensable methodological necessity, particularly when planning strategic and resource-constrained services such as healthcare facilities.

Keywords: Location-Allocation Models; GIS; MAUP; Dynamic Demand Surfaces; P-median.

1. مقدمة:

تعدُّ عملية التخطيط المكاني وتحديد المواقع المثلى للخدمات والمرافق العامة (Optimal Facility Location) ركيزةً أساسيةً في التنمية المستدامة واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية (Hodgson et al., 1997) وفي هذا السياق، برزت نماذج تخصيص المواقع (Location-Allocation Models) كأدوات تحليلية متقدمة في نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، تهدف إلى الموازنة بين مواقع العرض (المرافق) ومواقع الطلب (السكان)، لضمان وصول الخدمة إلى مستحقيها بأقل تكلفة وجهد زمي أو مكاني ممكن. (Church & Murray, 2009)

ومع ذلك، فإنَّ كفاءة ودقَّة هذه النماذج لا تتوقَّف على خوارزميات التخصيص فحسب، بل تعتمد بشكلٍ مباشر على جودة وطبيعة "أسطح الطلب" المدخلة فيها (Current & Schilling, 1990). وهنا تبرز الأهمية البالغة لبيانات التعدادات السكانية الممثلة لوحدة مساحية صغيرة (Micro-scale Spatial Units)؛ إذ إنَّ الاعتماد التقليدي على النقاط الوسطى (Centroids) لمناطق التعداد الكبيرة أو البيانات الإجمالية (Aggregated Data) كثيراً ما يؤدي إلى حدوث خطأ التجميع المعروف بـ (Modifiable Areal Unit Problem - MAUP) ممَّا يتسبب في تشويه الواقع الديموغرافي وإنتاج حلول مكانية غير دقيقة تُعرف بالخطأ التجميعي. (Hewko et al., 2002; Openshaw, 1984)

إنَّ الانتقال نحو استخدام بيانات سكانية عالية الدقة على مستوى وحدات مساحية صغيرة أو من خلال تقنيات الاستيفاء المساحي (Areal Interpolation) والتَّمثيل السكاني الأمثل (Mennis, 2003; Alshwesh, 2014) يمثِّل استجابة علمية حتمية لسدِّ الفجوة بين النمذجة النظرية والواقع الفعلي (الشويش، 2020). فهو يُتيح لنماذج تخصيص المواقع محاكاة التوزيع الحقيقي للسكان بدقة متناهية، والتعامل مع النطاقات الجغرافية كـ "أسطح طلب ديناميكية" مستمرة بدلاً من التعامل معها ككتل مُصمتة متجانسة (Langford & Unwin, 1994) بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة التفاعلات العلمية بين نماذج تخصيص المواقع وأساليب التَّمثيل السكاني المختلفة، لتقديم دعم علمي ومنهجي يُسهم في ترشيد قرارات التخطيط المكاني ودعم القرار الجغرافي في اختيار المواقع المثلى للخدمات.

2. الدراسات السابقة:

تُمثِّل دراسة نماذج تخصيص المواقع ركيزةً بنويةً في دعم الجوانب العلمية لقرارات التخطيط المكاني، وتحديد المواقع المثلى للمنشآت والخدمات (Alshwesh, 2014). وتعود الجذور النظرية والرياضية الأولى لهذه النماذج إلى ستينيات القرن العشرين من خلال أعمال حكيمي وتيتز وبارت (Hakimi, 1964; Teitz & Bart, 1968)، لينتقل العلم بعدها إلى طور التطبيق المتسع في مجالات الجغرافيا التحليلية، والتخطيط الحضري، والهندسة، والإدارة العامة (Cromley & McLafferty, 2002; Teixeira & Antunes, 2008).

ويتجسد دور التحليل المكاني في نظم المعلومات الجغرافية على ضرورة سدِّ النقص العلمي المتعلق بفهم التفاعلات الديناميكية بين نماذج التخصيص الرياضية وأسطح الطلب المختلفة (Demand Surfaces) للمشكلة المكانية ذاتها؛ وكجغرافيين نربط دائماً سطح الطلب (التَّمثيل المكاني للسكان) بالتحليلات المكانية، سواء كان ذلك على هيئة Raster data أو Vector data؛ حيث ركزت جُلَّ الأدبيات السابقة على استخدام مواقع الطلب الفعلية الثابتة للسكان، أو الاعتماد على النقط الوسطى لمناطق التعداد السكاني الإدارية (Centroid Points) للمساحات الكبيرة، في حين لم ينل "التَّمثيل السكاني الأمثل" الذي يحاكي الواقع الفعلي لتوزيع السكان داخل الأحياء السكانية أو الوحدات المساحية الإدارية الاهتمام الكافي وسبر التفاعلات المكانية على كفاءة النماذج في بيئة نظم المعلومات الجغرافية.

2-1 نموذج الوسيط (p-median model) وتطبيقاته مع أسطح الطلب

يُعد نموذج p-median من أوائل النماذج وأكثرها شيوعاً في التحليل المكاني. ويقوم على دالة هدف تسعى إلى تقليل إجمالي المسافات المقطوعة أو زمن السفر بين مراكز العرض ونقاط الطلب، ممّا يحقق كفاءة عالية وتوزيعاً عادلاً للمرافق. وقد تفاعل هذا النموذج مع أسطح طلب متنوعة في الأدبيات كالتالي:

- أسطح الطلب المعتمدة على بيانات التعداد والمقاطع: صاغ كروملي وماكلافيرتي (Cromley & McLafferty, 2002) النموذج في قطاع الخدمات الصحية عبر التّعيين المباشر لمواقع العرض والطلب. وفي سياق خدمات السلامة، طبق الغرب (Algharib, 2011) النموذج باستخدام النقط الوسطى للمقاطع في دولة الكويت لدعم التخطيط المكاني لمحطات الإطفاء.
- أسطح الطلب المشتقة من النمذجة الرياضية المعقدة حيث قدّم ميتروبولوس وآخرون (Mitropoulos et al., 2006) صياغة تعتمد على البرمجة الخطية الصحيحة المختلطة (Mixed Integer Programming) لتوزيع مراكز الرعاية الصحية الأولية في غرب اليونان، بهدف موازنة الطلب الإقليمي وتخفيف العبء عن المستشفيات المركزية.
- أسطح الطلب المعتمدة على المحاكاة الدقيقة: (Spatial Microsimulation) في توجه متقدم لتمثيل الطلب في المناطق الصغيرة، استخدم تومينتز وآخرون (Tomintz et al., 2013) تقنيات المحاكاة الدقيقة لتقدير معدلات المواليد، ومن ثم إدخال هذا السطح التقديري في نموذج p-median لتحديد المواقع المثلى لخدمات رعاية ما قبل الولادة.
- المقارنة مع الخوارزميات الذكية (Heuristic Methods): تناولت دراسة الشويش وآخرين (Alshwesh et al., 2016) المقارنة بين نموذج p-median وخوارزمية الجينات التجميعية (Grouping Genetic Algorithm) في بيئة نُظم المعلومات الجغرافية؛ للكشف عن أثر أساليب البحث والاستدلال وعلاقتها بخصائص التوزيع الجغرافي لسطح الطلب السكاني عند تحديد المواقع المثلى لمراكز الإسعاف في مدينة بريدة.

2-2 نماذج التغطية الجغرافية (Coverage Models)

تختلف نماذج التغطية عن نموذج الوسيط في كونها لا تسعى لتقليل متوسط المسافة، بل تهدف إلى توفير تغطية (كاملة أو قصوى) لأوزان الطلب بناءً على حدود زمنية أو مسافة محدّدة (Church & Murray, 2009). وتتفرّع إلى نمطين رئيسيين: أ. نموذج تغطية مجموعة المواقع (Location Set Covering Problem - LSCP) يهدف هذا النموذج إلى تقليل عدد المرافق المعروضة إلى أدنى حدٍّ ممكن، مع الالتزام بتغطية جميع نقاط الطلب السكاني بنسبة 100% بشرط ألا تتجاوز المسافة أو الزمن حدّاً معيّناً، انظر على سبيل المثال:

(Toregas & ReVelle, 1973; ReVelle & Hogan, 1989; Marianov & ReVelle, 1994; Rajagopalan et al., 2008).

ب. نموذج التغطية القصوى (Maximal Covering Location Problem - MCLP)

يعمل هذا النموذج في ظل قيود الميزانية المحدودة (ثبات عدد المرافق المتاحة)، ويسعى إلى تعظيم حجم الطلب السكاني المغطى ضمن المسافة أو الزمن المحددين، وهو ما يجعله نموذجاً واقعياً عند عجز الموارد عن تغطية كامل السطح السكاني، ومن أبرز الدراسات ما يلي: (Church & ReVelle, 1974; ReVelle & Hogan, 1989; Spaulding & Cromley, 2007; Murawski & Church, 2009).

2-3 نماذج التفاعل وتلاشي الطلب مع المسافة (Maximise Attendance)

على النقيض من النماذج الحتمية التي تفترض توجه السكان دائماً إلى أقرب مُرفق، توجد نماذج تختلف في الوظائف والأهداف

والعمليات، وكذلك في كيفية البحث من خلال الحلول الممكنة لتخصيص نقاط الطلب، ومن أبرزها نموذج تعظيم الحضور (Maximise Attendance) الذي يركز على نمذجة السلوك البشري؛ إذ تُحدد أوزان الطلب استنادًا إلى دالة رياضية تفترض أنه كلما زادت المسافة أو الزمن، قلت نسبة تخصيص الطلب والتفاعل مع المرفق، وهو ما يُعرف في الجغرافيا تلالشي الأثر مع المسافة، ومن أبرز الدراسات (Holmes et al., 1972; Algharib, 2011).

هناك دراسات حاولت التغلب على عدم وجود بيانات سُكانية لوحداث مساحيّة صغيرة باستخدام تقنيات الاستيفاء المساحي مع نماذج تخصيص المواقع انظر مثلاً (الشويش، 2020).

وتكمن أهمية هذا الرّبط المنهجي والتحليلي بين نماذج تخصيص المواقع وتقنيات الاستيفاء المساحي لتمثيل سطح الطلب للدراسات السابقة في النقاط الجوهرية التالية:

- تأثير دقة "سطح الطلب" على كفاءة النماذج الرياضية: تُشكل البيانات السكانية المستخلصة عبر الاستيفاء المساحي ما يُعرف (Demand Surface) الذي تعتمد عليه خوارزميات التخصيص (مثل نموذج التغطية القصوى Maximal Covering أو نموذج تقليل المسافة P-Median، لذلك نجد إن الاعتماد على تقنيات تقليدية مثل الوزن المساحي (Areal Weighting) يفترض توزيعًا متجانسًا للسكان، ممّا يتسبّب في حدوث "إزاحة مكانية للطلب" ونمذجة مراكز ثقل (Centroids) وهمية لا تعكس الواقع الفعلي. نتيجة لذلك، تقع النماذج في مشكلة تخصيص الخدمات في مواقع قد تكون بعيدة ميكانيكيًا وزمنيًا عن الكثافات السكانية الحقيقية، ممّا يضعف كفاءة المخرج التخطيطي.
- الحد من مشكلة الوحدات المساحية القابلة للتعديل (MAUP) وأخطاء التجميع: تساهم تقنية الخرائط الداسيمترية (Dasymetric Mapping) في تفتيت الوحدات الإدارية الحشنة والمتباينة (كمناطق التعداد) وتحويلها إلى وحدات مكانية أصغر وأكثر تجانسًا استنادًا إلى مؤشرات الغطاء الأرضي. هذا التحسين المقياسي يقلّل بشكل ملحوظ من أثر مشكلة (MAUP) بنوعيتها (Scale and Aggregation effects)، ويجعل حساب مصفوفة المسافات أو أزمنة الوصول (Origin-Destination Matrix) بين نقاط الطلب (السكان) ونقاط العرض (الخدمات) عبر شبكة الطرق أكثر دقة ومطابقة للواقع الميداني، وهو ما أيدته دراسات (Fisher and Langford, 1995; Cromley et al., 2012).
- تعزيز العدالة المكانية وكفاءة تخصيص الموارد: عندما تنجح المنهجيات المهجنة أو الداسيمترية في تنقية البيانات وإقصاء البُطاقات غير المأهولة (كالوديان، السبخات، المناطق الصناعية، أو الأراضي البيضاء) من الحسابات الكثافية — كما ظهر جليًا في دراسة الدغيري والشويش (2018) في أحواض وديان مدينة بريدة — فإنّ نماذج تخصيص المواقع تتّجه ديناميكيًا للاستجابة فقط للكُتل البشرية الحيّة. هذا التمكن يضمن توزيعًا عادلًا للخدمات الحيوية (كالرعاية الصحيّة والتعليم)، ويمنع الهدر الاقتصادي الناجم عن بناء مرافق في نطاقات جغرافية معزولة أو ذات كفاءة وصول منخفضة.

4-2 أسطح الطلب السكاني المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والاستشعار عن بعد عالي الدقة

اتجهت الدراسات الحديثة إلى توظيف خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning) مثل Random Forest والشبكات العصبية لدمج صور الأقمار الاصطناعية عالية الدقة وبصمات المباني مع بيانات التعداد لإنتاج شبكات سكانية دقيقة (Gridded Population Surfaces) بدقة خلايا سكانية 100م، مما أثبت تفوقها الملحوظ على الخرائط الداسيمترية التقليدية في تغذية نماذج التخصيص (Smith et al. (2021) & Wang et al. (2022). كما ركزت دراسات أخرى مثل (Zhao et al. (2023) على إدماج بيانات الترموضع اللحظي المستخلصة من الهواتف المحمولة (Mobile Phone)

(Big Data) لإنشاء "أسطح طلب سكاني ديناميكية زمنياً" (Spatiotemporal Demand Surfaces)؛ حيث أثبتت الدراسة أن توزيع الطلب السكاني يختلف بين الليل والنهار، وأن استخدام النقاط الوسطى الثابتة للتعداد يُهمّل هذا التباين ويؤدي إلى إزاحة في تخصيص المرافق الطبية الطارئة (الطوارئ) بنسب تصل إلى 35%.

5-2 التطورات المنهجية في نماذج إمكانية الوصول والتخصيص العادل للخدمات

قام باحثون آخرون (Tao et al. (2020) & Chen et al. (2024) بدمج نماذج تخصيص المواقع مع أساليب قياس إمكانية الوصول المكانية المتقدمة والتي تعرف (Multi-modal 2SFCA) ونماذج تقليل عدم المساواة المكانية، مؤكدين أن دقة سطح الطلب تُعد المتغير الحاكم في تقييم الفجوات الخدمية والمناطق المحرومة من تخصيص الخدمات مثل (Healthcare Deserts). وفي دراسة إقليمية في البيئة الخليجية الحضرية قارنت هذه الدراسة بين استخدام نقاط ثقل الأحياء السكنية والتمثيل الشبكي الدقيق (Grid-based Demand) في تخصيص الخدمات التعليمية والبلدية، وبيّنت أن التمثيل الشبكي يقلل أخطاء التجميع (Aggregation Errors) بنسبة تزيد عن 40% ويوفر أساساً متيناً لدعم القرار التخطيطي. Al-Kindi and. (Al-Awadhi (2023

من خلال الاستعراض المنهجي للأدبيات يتضح أن نماذج تخصيص المواقع المكانية وعلى رأسها نموذج الوسيط (p-median) ونماذج التغطية الجغرافية بمختلف تنويعاتها شهدت تطوراً مستمراً في محاولة محاكاة الواقع المكاني بدقة. إلا أن الغالبية العظمى من التطبيقات المبكرة اتكأت على اختزال الطلب في النقاط الوسطى (Centroids) للمناطق الإدارية أو التعدادية، وهو ما يوقع مخرجات النمذجة في أخطاء تجميعية وتشوهات ناتجة عن مشكلة الوحدات المساحية القابلة للتعديل (MAUP). ورغم محاولات الدراسات اللاحقة الحديثة تحسين دقة أسطح الطلب السكاني باستخدام المحاكاة الدقيقة مثل الذكاء الاصطناعي والاستشعار عن بعد أو الاستيفاء المساحي تظل هناك حاجة ماسة لقياس أثر هذا التحول المنهجي على دقة قرارات التخصيص في المدن الكبرى ذات المساحات الواسعة كمدينة الرياض.

وتأسيساً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية والتطبيقية، عبر إخضاع (p-median) لاختبار حساسية مقارنة بين التمثيل السكاني الإجمالي التقليدي (مراكز ثقل الأحياء) والتمثيل الدقيق المستمر (شبكة خلايا 200م)، وتتبع أثر ذلك على سيناريوهات مصفوفات المسافة الفعلية عبر شبكة الطرق وحجم التغطية المحققة من السكان، بما يضمن رفع كفاءة وعدالة قرارات التخطيط المكاني في محاولة من هذا البحث في إثبات أن دقة مخرجات التخطيط المكاني لا ترتبط بكفاءة الخوارزمية الرياضية فحسب، بل تتأثر بصفة أساسية بمدى دقة تمثيل سطح الطلب السكاني؛ فالتحول من النقاط التقريبية للأحياء السكنية إلى الأسطح المستمرة المشتقة من الاستيفاء المساحي أو المحاكاة الذكية الدقيقة للتوزيع المكاني للسكان الذي حاولت تمثيله الدراسات السابقة يعيد رسم جودة القرار الجغرافي، ويقدم دعماً علمياً ومنهجياً يساهم في ترشيد قرارات التخطيط المكاني ودعم القرار الجغرافي في اختيار المواقع المثلى للخدمات.

3. مشكلة الدراسة:

على الرغم من القيمة التحليلية المتقدمة التي تقدمها نماذج تخصيص المواقع (Location-Allocation Models) في بيئة نظم المعلومات الجغرافية (GIS) لتحديد المواقع المثلى للخدمات، إلا أن مخرجاتها تظل رهينة طبيعة ودقة البيانات السكانية المدخلة كـ "أسطح طلب" (Current & Schilling, 1990). وتبطل المشكلة البحثية في وجود فجوة منهجية وتطبيقية ناشئة عن الاعتماد التقليدي على بيانات التعداد الإجمالية (Aggregated Data) والنقاط الوسطى للسكان (Centroids) للمناطق الإدارية الكبيرة كحال مدينة الرياض؛ إذ يؤدي هذا التبسيط المكاني إلى بروز مشكلة الوحدات المساحية القابلة للتعديل (MAUP) وحدوث "أخطاء التجميع" (Openshaw, 1984; Hewko et al.,) (Aggregation Errors)

(2002)، ممّا يتسبب في تشويه الواقع الديموغرافي وإنتاج حلول مكانية مضللة تُعامل النطاقات الجغرافية ككتل مُصمتة متجانسة لا تعكس التوزيع الفعلي للسكان (Unwin, 1994. & Langford)

وتتأصل هذه المشكلة في تساؤل محوري جوهره: إلى أي مدى يسهم الانتقال من البيانات السكانية الإجمالية إلى نماذج التمثيل السكاني عالي الدقة على مستوى الوحدات المساحية الصغيرة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة ونمذجة تخصيص المواقع المثلى للخدمات؟ ويتفرع من هذا التساؤل جملة من الاستفهامات البحثية المرتبطة بالواقع التطبيقي؛ حيث تهدف الدراسة إلى رصد حجم ونوع التشوه المكاني الناتج عن استخدام النقاط الوسطى للمناطق التعدادية الكبيرة في منطقة الدراسة، تليها محاولة فهم كيفية تأثير كفاءة خوارزميات التخصيص المكانية مثل p-median بتغير مستوى التفصيل المكاني لبيانات الطلب (Church & Murray, 2009) وتختتم الدراسة مشكلتها بالبحث عن المقاربة المنهجية الأفضل بين بيانات التعداد لوحداث مساحية كبيرة أو النقطة الوسطى وصولاً إلى البيانات السكانية لوحداث مساحية صغيرة والتي بدورها تنتج أسطح طلب ديناميكية مستمرة تعكس الواقع الفعلي بدقة (Mennis, 2003; Alshwesh, 2014)؛ ممّا يساهم في النهاية في سدّ الفجوة بين النمذجة النظرية والواقع الفعلي للتوزيع السكاني.

4. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو قياس أثر التحول من التمثيل السكاني الإجمالي ومراكز الثقل التقليدية (Centroid Points) إلى أسطح الطلب عالية الدقة (شبكة خلايا 200 متر) في رفع كفاءة وعدالة مخرجات نماذج تخصيص المواقع في مدينة الرياض. وتركز الدراسة على الأهداف التفصيلية التالية:

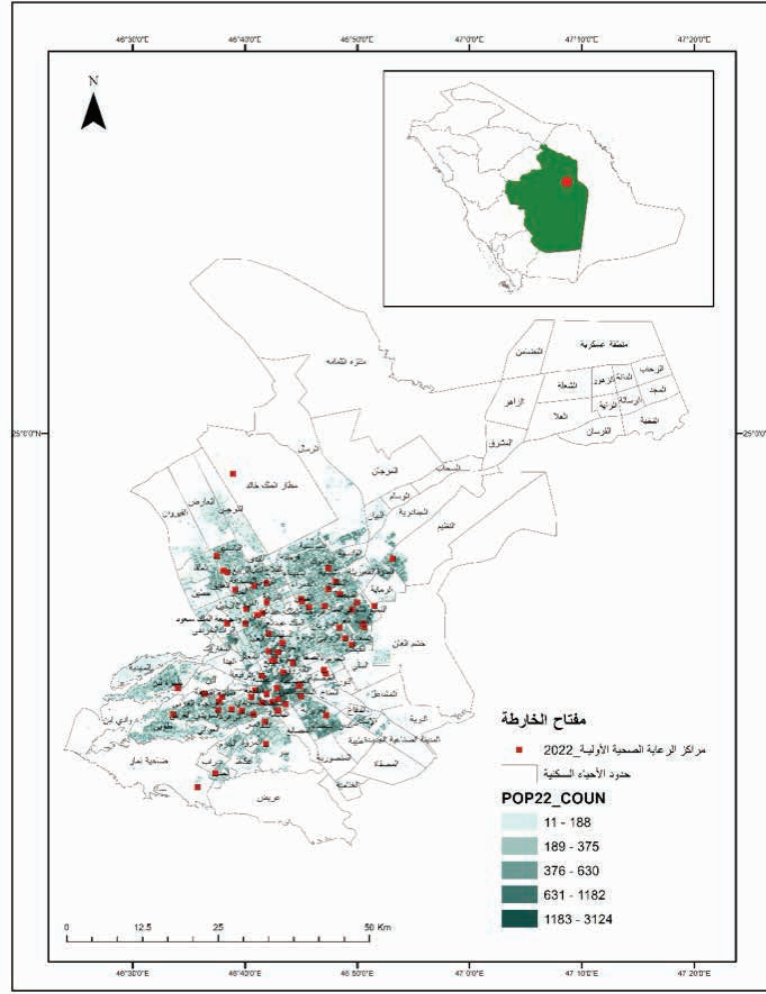
1. قياس حجم التشوه المكاني وأخطاء التجميع (Aggregation Errors / MAUP) الناتجة عن استخدام النقاط الوسطى لمناطق التعداد الكبيرة.
2. اختبار حساسية استجابة خوارزمية الوسيط المكاني (p-median) لتغير المقاييس المكانية لأسطح الطلب وتخصيص الخدمات.
3. مقارنة إحصائية لدقة مصفوفات المسافة وحجم التغطية الجغرافية للخدمات عبر شبكة الطرق الفعلية بين التمثيل النقطي التقليدي (النقطة الوسطى للحي السكني) والأسطح الشبكية الدقيقة خلايا السكان 200م.

5. منطقة الدراسة:

تشهد مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية ومركزها الثقافي والاقتصادي النابض، تحولات بنيوية وديموغرافية متسارعة جعلت منها إحدى أسرع الحواضر العالمية نمواً في العقود الأخيرة (Al-Hathloul & Rahman, 2003). وفي ضوء رؤية المملكة 2030، تضاعف الدور الاستراتيجي للمدينة كوجهة جاذبة للاستثمارات والسكان؛ حيث أظهرت النتائج الرسمية التفصيلية للتعداد السكاني الأخير 2022 أنّ حجمها السكاني قفز ليقترّب من 7 ملايين نسمة (بواقع 6,982,192 نسمة) الهيئة العامة للإحصاء، 2022، ممّا يضعها أمام تحديات تخطيطية كبرى تتعلق بضمان عدالة وكفاءة التوزيع المكاني للخدمات والمرافق العامة بما يتناسب مع هذا النمو المتسارع (Garba, 2004)).

ولم يقتصر هذا التوسع على الجانب الديموغرافي فحسب، بل واكبه امتداد جغرافي شاسع أدّى إلى تباين واضح وتنوع ملموس في المساحات الهندسية والخصائص العمرانية لأحيائها السكنية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأنماط المكانية لطلب الخدمة (Al-Khedheiri, 2002). فبينما تتسم بعض الأحياء المركزية والتاريخية بالكثافة السكانية العالية والمساحات المحدودة المترابطة (مثل أحياء وسط وجنوب الرياض)، تظهر الأحياء المستحدثة في أطراف المدينة (شمالاً وشرقاً) على شكل نطاقات جغرافية شاسعة المساحة وذات نمط عمراني متناثر بكثافات منخفضة أنظر (شكل رقم 1) (Al-Anazi, 2010).

د. إبراهيم بن عبيد الشويش: أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع...



شكل رقم 1: التوزيع المكاني للسكان في أحياء مدينة الرياض، وفي الإطار أعلاه منطقة الدراسة بالنسبة للمملكة العربية السعودية
*من عمل الباحث استناداً إلى خرائط التعداد السكاني التي تم الحصول عليها من الهيئة العامة للإحصاء

هذا التباين الحاد في أحجام الأحياء وتوزيعها المساحي يفرض تعقيداً إضافياً على عملية تقييم التوزيع المكاني للخدمات القائمة؛ إذ إنَّ الاعتماد على الحدود الإدارية التقليدية للأحياء أو نقاطها الوسطى كمواضع للطلب السكاني يؤدي إلى حساب مسافات مُضللة نتيجة "خطأ التجميع"، خاصة في الأحياء الطرفية ذات المساحات الشاسعة (Hewko et al., 2002) بناءً على ذلك، تمثل مدينة الرياض بيئة تطبيقية مثالية لاستكشاف كيف يمكن لأساليب التمثيل السكاني عالي الدقة المعتمدة على بيانات تعداد 2022 التفصيلية أن تسهم في رفع كفاءة ونمذجة تخصيص المواقع المثلى للخدمات، وضمان وصولها الفعلي للمستفيدين بأقل جهد مكاني وزمني ممكن.

6. منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومدخل النمذجة المكانية المتقدمة (Advanced Spatial Modeling) عبر بيئة تُظَم المعلومات الجغرافية، وتتمحور الفلسفة المنهجية للبحث حول قياس وتقييم أثر التغير في الدقة المكانية لأسطح الطلب (Demand Surfaces) على كفاءة ومخرجات خوارزميات تخصيص المواقع (Location-Allocation). ويتحقق ذلك من خلال بناء وإجراء مقارنة تباينية بين سيناريوهين للنمذجة: السيناريو الأول (التقليدي) المعتمد على النطاقات المجمعة (النقاط الوسطى للأحياء)، والسيناريو الثاني (عالي الدقة) القائم على شبكة الخلايا المربعة بمقياس (200 × 200 م) وفقاً للبيانات

التفصيلية للتعداد السكاني لمدينة الرياض 2022م، مع ضبط المدخلات في كلا السيناريوين بناءً على قياس المسافات الفعلية عبر شبكة الطرق الواقعية.

6 - 1 مرحلة إعداد وبناء قاعدة البيانات الجغرافية (Geodatabase Design)

تتطلب النمذجة الدقيقة بناء قاعدة بيانات مكانية موحدة ومتكاملة الطوبولوجيا، تعتمد على مسقط نظام الإحداثيات العالمي الخاص بمدينة الرياض (WGS 1984 UTM Zone 38N)، وتشكل من ثلاث طبقات رئيسية:

6 - 1 - 1 أسطح الطلب (Demand Surfaces):

يتم تمثيل التوزيع السكاني كنقاط وزن رقمية (Weighted Points) عبر مستويين متباينين في الدقة المكانية: المستوى المجمع (Aggregated Level): ويتم فيه اشتقاق النقاط الوسطى (Centroids) للأحياء السكنية بمدينة الرياض، وربطها ببيانات التعداد العام للسكان الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء 2022م ويفترض هذا التمثيل - تماشيًا مع الطرح الكلاسيكي لـ (Current & Schilling, 1990) - تجانس التوزيع السكاني داخل الحي الواحد، وهو ما يؤدي إلى نشوء ما يُعرف بـ "خطأ المصدر" (Source Error).

المستوى الشبكي عالي الدقة (High-Resolution Grid): ويتم فيه الاعتماد على شبكة خلايا مربعة بمساحة (200 × 200 م)، والمنشئة من قبل الهيئة العامة للإحصاء وذلك بتوظيف طبقة استخدامات الأراضي والمباني الفعلية.

6 - 1 - 2 مواقع العرض والخدمة (Supply Layer):

تتمثل في حصر وإسقاط الإحداثيات الجغرافية الفلكية (X,Y) لجميع مراكز الرعاية الصحية الأولية القائمة حاليًا (71 مركزًا صحيًا) والتابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض.

6 - 1 - 3 شبكة النقل والمواصلات (Network Dataset - Distance Optimized):

بناءً شبكة طرق رقمية ذات مواصفات معينة مبنية بشكل هندسي Topology متكاملة لمدينة الرياض صالحة للاستخدام والتطبيق مع التحليل الشبكي (Network Analysis)؛ حيث يتجاوز هذا النموذج حساب "المسافات الإقليدية الخطية" (Euclidean Distance) التي تُعد مضللة في البيئات الحضرية المعقدة (Hewko et al., 2002)، ويعتمد بدلاً من ذلك على حساب المسافة الفعلية للسفر (Network Distance)، ونقصد هنا المسافة بين نقاط السكان إلى أقرب خدمة مركز صحي بالأمتار بناءً على هندسة الشوارع والالتفافات النظامية المسموحة (Turns)، مع استبعاد متغيرات السرعة والزمن تمامًا؛ لضمان استقرار النموذج جغرافيًا وقابليته للمقارنة الثابتة.

6 - 2 النمذجة المكانية وتطبيق خوارزميات التخصيص (Location-Allocation Analytics)

يتم تشغيل نماذج تخصيص المواقع عبر حزمة التحليل الشبكي (Network Analyst) في دورتين منفصلتين (دورة مستقلة لكل سيناريو طلب)، مع تثبيت مواقع المراكز الصحية (p)، وذلك بالاعتماد على خوارزميتين رئيسيتين:

- خوارزمية المشكلة الوسيطة لـ p (The p-Median Problem)

تستهدف هذه الخوارزمية تقليل المسافة الموزونة بين السكان والمراكز الصحية الأولية لضمان الكفاءة المكانية الكلية وعدالة التوزيع (Church & Murray, 2009) وتصاغ رياضياً كالتالي:

The objective function of this model IS to:

د. إبراهيم بن عبيد الشويش: أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع...

$$\text{Minimise } Z = \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} a_i d_{ij} x_{ij} \quad \text{(المعادلة رقم 1)}$$

Given the following constraints:

1) A facility has to be allotted with a separate demand site: $x_{ij} \leq x_{jj}$ for all (i, j)

2) An open facility must be allotted a demand:

$$\sum_{j \in J} x_{ij} = 1 \text{ for all } i \quad \text{(المعادلة رقم 2)}$$

3) Only the p facilities are to be located:

$$\sum_{j \in J} x_{jj} = p \text{ for all } j \quad \text{(المعادلة رقم 3)}$$

4) The sum of the neighbourhoods assigned to them equals the number of facilities to be located.

The total demand from a separate demand site is given as:

$x_{ij} = (0.1)$ for all (i, j) is allotted to only one facility,

where:

Z = objective function; هدف المعادلة

I = all the demand areas where the nodes on the network along the subscript i are an index signifying a specific demand area; جميع نقاط الطلب على الشبكة تعتبر منطقة طلب محددة

J = the collection of candidate facility sites when the nodes on the network along with the subscript j are frequently an index which signifies a particular facility site;

مجموعة مواقع الخدمات أو المرافق المرشحة على عقد الشبكة

a_i = the number of people who are present at the demand site i ; عدد السكان في مواقع الطلب

d_{ij} denotes the distance in terms of the travel cost and separates place i from candidate facility site j ; تشير إلى أقصر مسافة من حيث تكلفة السفر بين نقاط الطلب ومواقع الخدمات

but $d_{ij} \leq \text{distance}$; (متر) المسافة

x_{ij} is equal to 1 when demand at place i is allotted to a facility opened at site j , or is equal to 0 when the demand at place i is not allotted to that site; and

تساوي 1 عندما يتم تخصيص نقاط الطلب للخدمة أو صفر عندما تكون خارج التخصيص

p = the number of facilities that need to be located. عدد المرافق أو الخدمات المراد تخصيصها

3 - 6 التحليل المكاني والتحليل المقارن ورصد أخطاء التجميع (Spatial & Statistical Comparative Analysis)

لإثبات الفجوة المنهجية في هذه الدراسة، ومعالجة أثر مشكلة الوحدات المساحية القابلة للتعديل (MAUP)، تُخضع مخرجات

السيناريوهين التاليين للمقارنات التحليلية التالية:

أسلوب الخلايا المساحية المنتظمة (Grid-Based Population): حيث تم تقسيم النطاق الجغرافي للمدينة إلى خلايا مساحية صغيرة وعالية الدقة بأبعاد 200 م، تمثل التوزيع المكاني الفعلي للتعداد السكاني لعام 2022. وقد تم التعامل مع النقطة الوسطى لكل خلية كمركز ثقل للطلب السكاني يحتوي على أوزان تقديرات عدد السكان، لاعتمادها كقاعدة ارتكاز في التحليل المكاني. النقطة الوسطى للحي السكني (Neighborhood Centroid): وتمثل إجمالي عدد السكان التجميعي على مستوى الحي السكني ككل، حيث عُبر عن هذا العدد بنقطة واحدة تتوسط النطاق الإداري والجغرافي للحي، لتمثيل الأسلوب التقليدي الشائع.

3 - 6 - 1 قياس خطأ التجميع والإزاحة المكانية: (Aggregation & Displacement Errors)

1. حساب مسافة الإزاحة (Displacement Distance): قياس المسافة الشبكية الفاصلة بين المركز الهندسي للحي

(Centroid) ومراكز ثقل الخلايا المأهولة فعلياً (200 × 200 م) الناتجة عن التوزيع الفعلي للسكان، لتحديد حجم التشويه الجغرافي المرتكب في النموذج التقليدي، ونقصد هنا الفرق بين (مجموع السكان في مساحة التجميع) تخصيص نقاط الطلب السكاني بين النموذج الأول والثاني.

2. خطأ التخصيص المفقود** (Misallocation Error): حصر حجم السكان الذين تم تخصيصهم لمركز صحي معين في السيناريو التقليدي بناءً على موقع مركز الحي، بينما يكشف السيناريو عالي الدقة أنهم يقعون فعلياً في نطاق خدمة مركز آخر أو خارج نطاق التغطية تماماً.

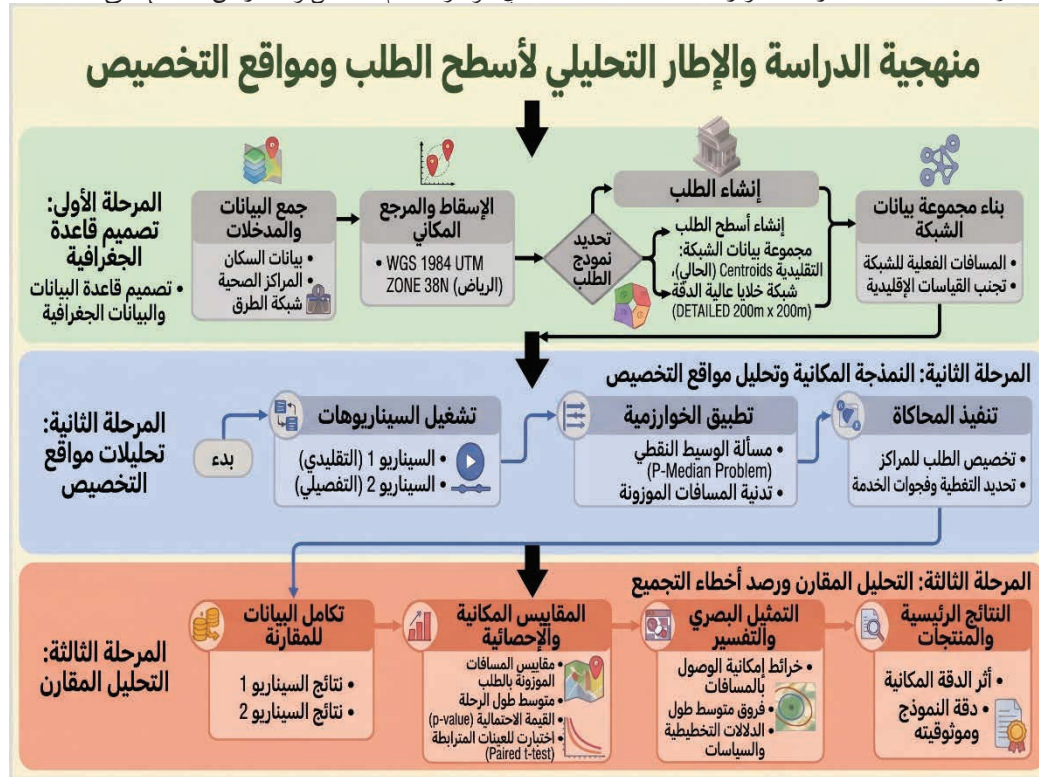
2-3-6 التحليل الإحصائي المقارن للمخرجات: (Statistical Metrics)

مقارنة دالة الهدف ل p-Median: تقييم التباين في قيمة دالة الهدف الإجمالية (Z) بين السيناريوهين، لاختبار الفرضية القائلة بأن الاعتماد على مراكز الأحياء يمنح تقديرًا متفائلاً وزائفاً (Underestimation) لإجمالي مسافات السفر الفعلية مقارنة بالواقع المستمر للشبكة المربعة. ولقد تم التحليل الإحصائي بناءً على ما يلي:

أولاً: مقاييس المسافات الموزونة بالطلب (Distance-Weighted Metrics)

تُعد المسافة الموزونة بحجم الطلب السكاني المعيار الرياضي الأساسي في الخوارزميات التي طبقت على أسطح الطلب على الخدمات في التغطية الجغرافية للسكان مع على نموذج (P-Median Problem). ثانياً: أثر مستوى التجميع (Aggregation Error)

في منهجية التحليل المكاني، يُقاس خطأ التجميع عبر رصد التباين بين القيمة المجمعة (الأحياء) والقيمة الحقيقية للخلايا بمقياس 200 م والتي تُعتبر هنا بمثابة الحقيقة الرسمية المتوفرة لبيانات التعداد السكاني. وسوف يتم التحليل واستعراض النتائج على عدة معاملات إحصائية.



شكل رقم (2): منهجية الدراسة والإطار التحليلي مع نماذج تخصيص المواقع

6 - 4 الإسقاط والربط المكاني (Spatial Reference & Join):

د. إبراهيم بن عبيد الشويش: أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع...

- نظام الإسقاط الجغرافي: لضمان التوافق المكاني الدقيق وتفاذي أي إزاحة في الطبقات أثناء التحليل، تم توحيد النظام المرجعي والإسقاط لكافة البيانات الجغرافية المستخدمة وفقاً للنظام العالمي المستعرض ميركاتور (WGS 1984 UTM Zone 38N)، وهو النظام المتوافق مع الموقع الجغرافي لمدينة الرياض.
- المعالجة والربط المكاني: خضعت خلايا التعداد السكاني (200م) لعملية ربط مكاني (Spatial Join) وتراكب هندسي (Overlay) مع طبقات استعمالات الأراضي والحدود الإدارية للأحياء الصادرة عن الهيئة الملكية، وذلك لدمج المتغيرات السكانية والتنوعية في قاعدة بيانات موحدة تدعم التحليل المكاني المتقدم.

7. مصادر البيانات ونوعيتها:

تعتمد هذه الدراسة على تكامل مجموعتين رئيسيتين من البيانات الجغرافية والإحصائية، تم استيرادها ومعالجتها ضمن بيئة نظم المعلومات الجغرافية، وذلك وفقاً للمصادر التالية:

- 7 - 1 بيانات الهيئة الملكية لمدينة الرياض: تم الحصول عليها بصيغة الملفات الخطية (Shapefile Format)، وتتضمن الطبقات الجغرافية التالية:

- خارطة الأساس (Base Map): لمدينة الرياض، مقياس رسم 1: 250,000
- شبكة الطرق: وتشتمل على الشرايين المرورية والطرق الرئيسية والفرعية، مقياس رسم 1: 250,000
- التطاق الإداري للأحياء: خارطة حدود أحياء مدينة الرياض مدججاً بها نتائج الدراسة السكانية لعام 2022م، مقياس رسم 1: 250,000

- 7 - 2 بيانات الهيئة العامة للإحصاء (تعداد السعودية 2022):* البيانات السكانية التفصيلية: تم الاعتماد على بيانات التعداد السكاني العام لعام 2022م الموزعة مكانياً على مستوى الخلايا الشبكية بدقة (Grid Cells) 200m لضمان رصد دقيق للتوزيع السكاني الفعلي (بيانات غير منشورة).

8. النتائج:

يُستعرض في هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تحقيماً لهدفها الرئيس، وأهدافها التفصيلية من أجل توفير الدعم العلمي لقرارات اختيار المواقع المثلى للمرافق وسد الفجوة المعرفية المتعلقة بأهمية التمثيل السكاني الأمثل مع نماذج تخصيص المواقع في نظم المعلومات الجغرافية (GIS). ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على نوعين من التمثيل السكاني لتمثيل سطح (الطلب) على خدمات مراكز الرعاية الصحية الأولية بمدينة الرياض كمثال تطبيقي يمكن استخدامه وتعميمه عند دراسة باقي الخدمات التي تتوزع بشكل شحيح على مستوى المدن الكبيره والتي تتباين فيها المراكز الإدارية (الأحياء السكانية) من حيث المساحة والكثافة السكانية العالية. ولقياس حجم الفجوة والاختلافات الجوهرية في قرارات التخصيص وحجم التغطية الجغرافية عند الانتقال بين هذين المستويين من التمثيل السكاني، تم تطبيق نموذج التخصيص والمواقع المثلى (P-Median) على كلا السطحين، وذلك بهدف تحديد أفضل مواقع مراكز الرعاية الصحية الأولية التي تقلل المسافات وتخدم العدد الأكبر من السكان، وفقاً للمحددات والسيناريوهات التالية:

- نطاقات الخدمة (المسافة المستهدفة): تم اختبار مسافتين هما 1500 م و 3000 م كأمثلة للمقارنة بين نتائج تطبيقهما على سطحي الطلب المتفاوتين في الدقة الجغرافية (المعايير التخطيطية لم توضح المسافة الخاصة بالتجميع ولكن استخدم البحث هذه المسافات بناءً على دراسات سابقة).

- عدد المواقع المستهدفة (P): تم تحديد وتخصيص أفضل 10، 30، و 60 موقعاً مستخلصاً من إجمالي 71 موقعاً قائماً

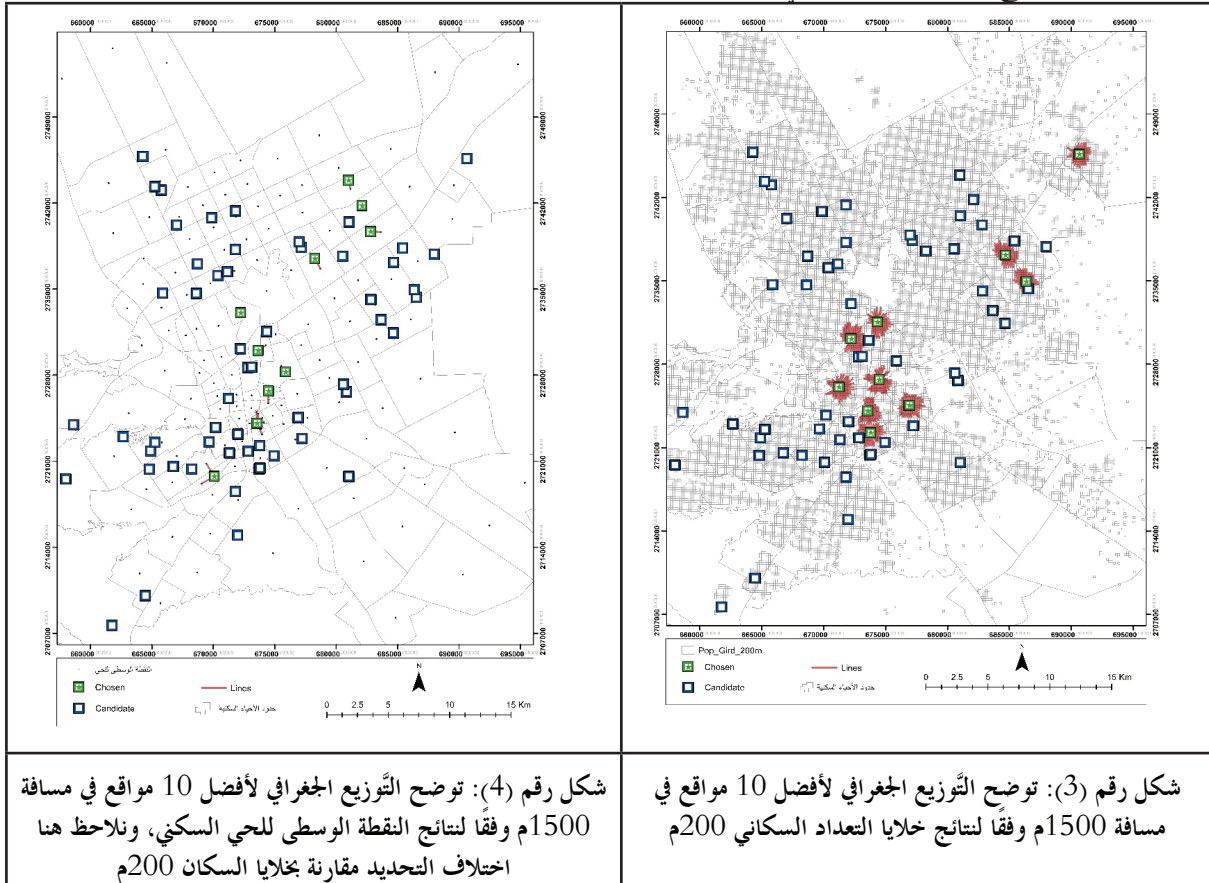
لمراكز الرعاية الصحية الأولية.

يهدف هذا السيناريو المتعدد والمتقاطع إلى استكشاف الفروق الجوهرية بين نتائج النمذجة المعتمدة على البيانات الشبكية المصغرة (Grid-based) والبيانات التجميعية التقليدية، وتقديم خيارات نمذجة متنوعة ومتعددة الأبعاد تدعم صنّاع القرار علمياً في اختيار المواقع المثلى ومعرفة حجم التغطية الجغرافية الفعلية للسكان في البيئة العمرانية لمدينة الرياض.

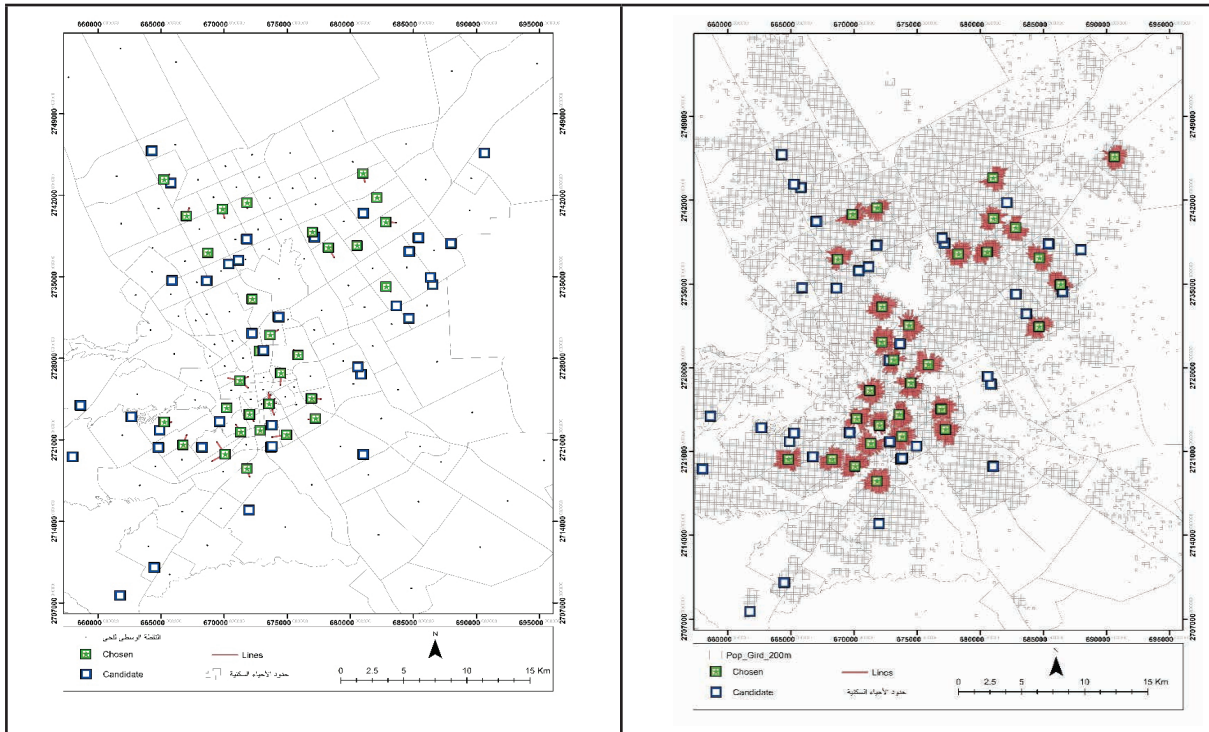
تستعرض الأشكال والخرائط المتسلسلة من شكل رقم 3 حتى شكل رقم 15 نتائج تطبيق نموذج p-median على نوعين من أسطح الطلب السكاني؛ تمثل الأولى النقطة الوسطى الهندسية للحي السكاني (Centroid)، في حين تعتمد الثانية على نقاط خلايا السكان (بدقة مكانية تبلغ 200 م)، والتي جرى نمذجتها وتوزيعها استناداً إلى البيانات الرسمية الصادرة عن تعداد السعودية لعام 2022م، لضمان تمثيل أدق وأحدث للوزن الديموغرافي الفعلي.

ونظراً لامتداد العمران الشاسع والمساحة الجغرافية الكبيرة لمدينة الرياض، فقد تم الاعتماد على أسلوب التكبير الخرائطي لنطاقات محددة عند عرض النتائج؛ وذلك بهدف إبراز التباينات المكانية الدقيقة في الأحياء الأكثر كثافة سكانية، والأكثر تركيزاً لخدمات مراكز الرعاية الصحية الأولية. وقد اعتمد مفتاح الخرائط المصطلحات والمفاهيم العلمية التالية لتفسير مخرجات النمذجة:

1. المواقع المختارة (Chosen): وتُشير إلى مراكز الرعاية الصحية التي حددها النموذج كواقع مثالي يُمثل الحل الأمثل لتقليل مسافات الانتقال بين حقول الطلب (السكان) والعرض (الخدمات) بناءً على قيد المسافة المحدد.
2. المواقع المرشحة (Candidate): وتُمثل بقية مراكز الرعاية الصحية الأولية القائمة والدّاخلية في التحليل، والتي لم يتم اختيارها ضمن الحل الأمثل في هذا السيناريو، مع بقائها كمواقع بديلة للتخصيص في سيناريوهات أخرى.
3. خطوط التخصيص (Lines): وهي خطوط ربط مستقيمة تصل بين نقاط الطلب السكاني ومراكز الخدمة المخصصة لها؛ بهدف توضيح النطاق الجغرافي الفعلي للتغطية الجغرافية.

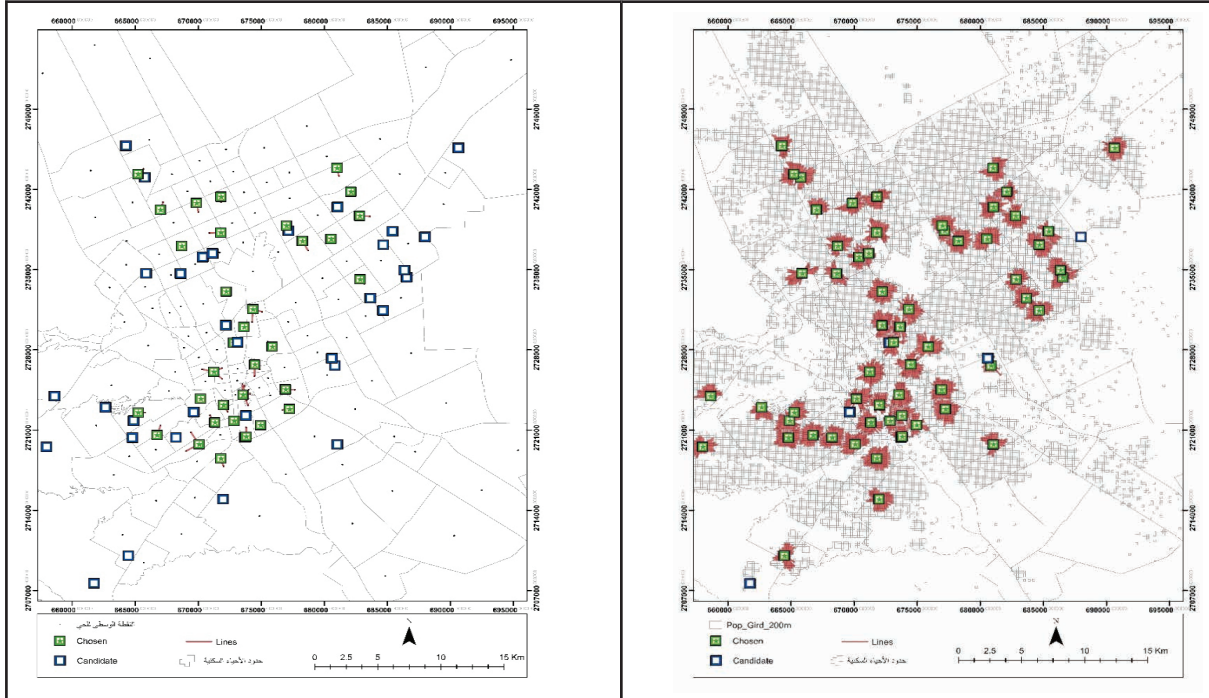


د. إبراهيم بن عبيد الشويش: أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع...



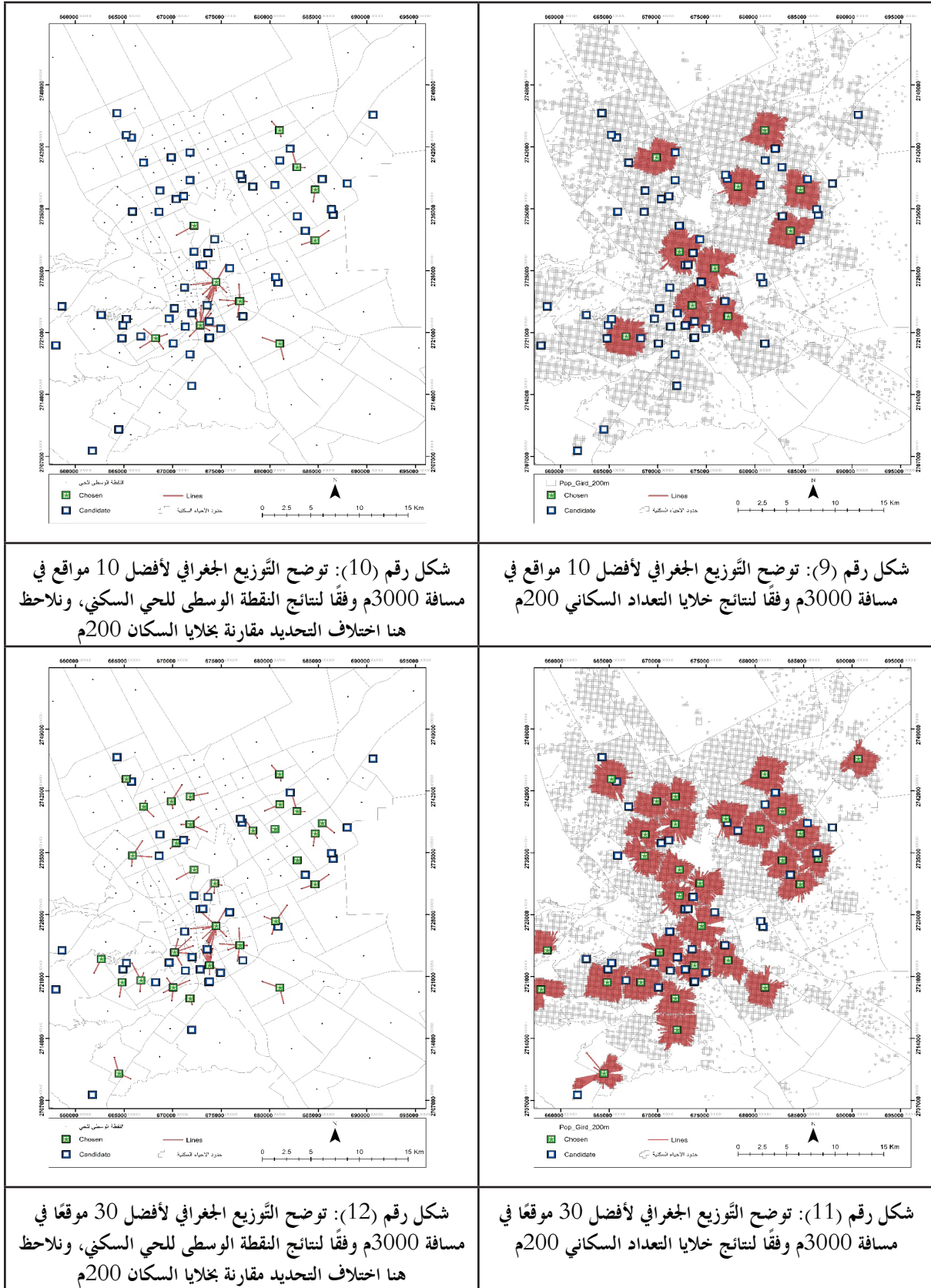
شكل رقم (6): توضيح التوزيع الجغرافي لأفضل 30 موقعاً في مسافة 1500م وفقاً لنتائج النقطة الوسطى للحي السكاني، ونلاحظ هنا اختلاف التحديد مقارنة بخلايا السكان 200م

شكل رقم (5): توضيح التوزيع الجغرافي لأفضل 30 موقعاً في مسافة 1500م وفقاً لنتائج خلايا التعداد السكاني 200م

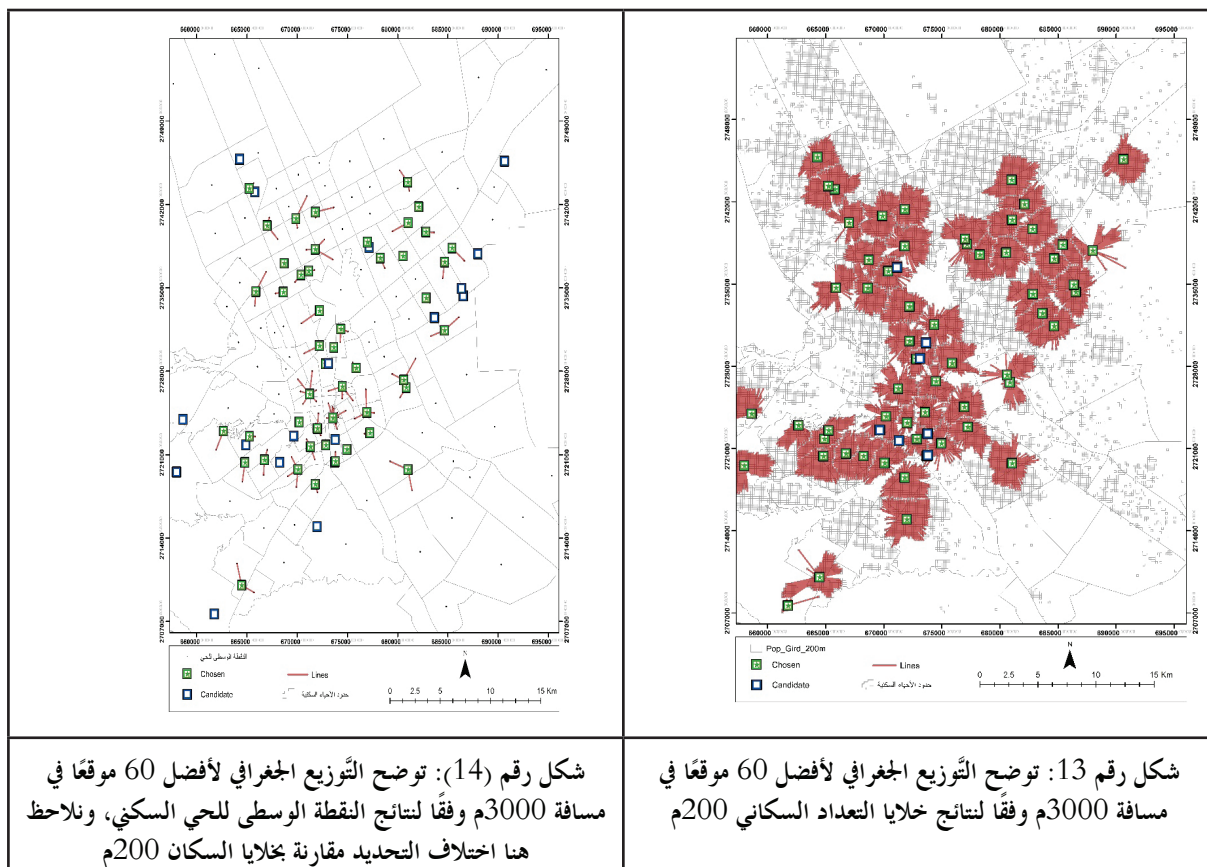


شكل رقم (8): توضيح التوزيع الجغرافي لأفضل 60 موقعاً في مسافة 1500م وفقاً لنتائج النقطة الوسطى للحي السكاني، ونلاحظ هنا اختلاف التحديد مقارنة بخلايا السكان 200م

شكل رقم (7): توضيح التوزيع الجغرافي لأفضل 60 موقعاً في مسافة 1500م وفقاً لنتائج خلايا التعداد السكاني 200م



د. إبراهيم بن عبيد الشويش: أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع...



تُظهر الخرائط والنتائج المستعرضة تبايناً مكانياً واضحاً في مخرجات تطبيق نموذج الموقع والأثر (p-median model) لتحديد التوزيع الأمثل للمراكز الصحية عند المستويات الثلاثة (10، 30، و 60 مركزاً). هذا التباين يبرز بشكل جلي عند المقارنة بين الاعتماد على نقاط التمثيل السكاني المستندة إلى النقطة الوسطى للحي السكاني، وتلك المستندة إلى أسطح خلايا التعداد السكاني (بدقة 200 م)؛ حيث لم نخل أي خارطة من خرائط الدراسة من وجود اختلافات جوهرية في نطاقات الخدمة المقترحة عبر جهات المدينة الأربع (الوسط، الشرق، الشمال، والجنوب). ويعزى هذا الاختلاف في الواقع إلى تباين أوزان نقاط الطلب (السكان) بين السطحين؛ إذ يركز نموذج p-median أساساً على خوارزمية تقليل مسافات الانتقال بين العرض والطلب لتحقيق أعلى كفاءة تغطية ممكنة. وبناءً على ذلك، فإن الاختلاف المكاني في توزيع نقاط التمثيل والمسافات الفاصلة بينها يولد بالضرورة مخرجات متباينة. فبينما تتأثر نتائج «النقطة الوسطى للحي» بالحلول القريبة والمحصورة في نطاق هذه النقطة المفردة، يتيح سطح «خلايا الـ 200 م» مرونة عالية في الاستجابة للمسافة، نظراً للتنوع المكاني الكثيف والتقارب الجغرافي لنقاط التمثيل السكاني.

كما رصدت الدراسة مفارقة تمثلت في ارتفاع حجم التغطية السكانية النظري عند تطبيق النموذج على مستوى النقطة الوسطى للحي مقارنة بسطح خلايا الـ 200 م (كما يوضح الجدول رقم 1 والشكل رقم 15). وتُفسر الدراسة هذا الارتفاع بأن النقطة الوسطى للحي تختزل سكان الحي بأكملهم في نقطة هندسية واحدة، وعند ارتباطها بالخدمة وفقاً للمسافة المحددة، يفترض النموذج «تلقائياً» خدمة كافة سكان الحي، وهو افتراض مُضلل لا يعكس الواقع الجغرافي؛ مما يجعل مخرجات هذا السطح غير قابلة للموثوقية العالية في اتخاذ القرار.

وفي المقابل، تمتاز نقاط التمثيل الناجمة عن «خلايا الـ 200 م» بتوزيع أوزان الطلب جغرافياً على أجزاء الحي كافة، استناداً إلى التوزيع الفعلي للمباني السكنية؛ وهو ما يضمن كفاءة وموثوقية قرارات التوزيع الأمثل للمراكز الصحية، لكونها تأتي متوافقة تماماً مع

الكثافة الحقيقية والتشتت السكاني الواقعي داخل الأحياء.

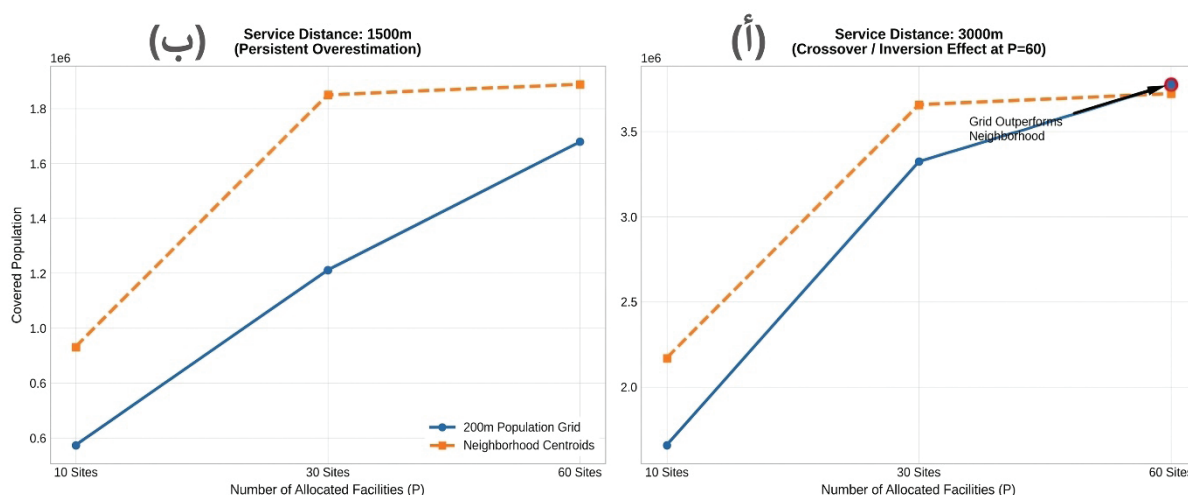
وقد لاحظت الدراسة وجود ارتفاع في حجم التغطية السكانية لنقاط الطلب عندما تم تطبيق نموذج p-median على سطح النقطة الوسطى للحي السكاني مقارنة بنتائج تطبيق النموذج على سطح النقطة الوسطى لخلايا السكان 200م (انظر الجدول رقم 1 والشكل رقم 15).

جدول رقم (1):

أعداد السكان في نطاق الخدمة الجغرافي لاختيار أفضل المواقع المثلى للخدمات بناءً على استخدام نموذجين من تمثيل السكان والمسافات مختلفة

عدد السكان في نطاق الخدمة الجغرافي لمسافة 3000m				عدد السكان في نطاق الخدمة الجغرافي لمسافة 1500m				Location- Allocation P-median
الفرق		النقطة الوسطى	النقطة الوسطى لخلية السكان 200m	الفرق		النقطة الوسطى	النقطة الوسطى لخلية السكان 200m	
النسبي	المطلق	للحي السكاني		النسبي	المطلق	للحي السكاني		
30.9	511918	2168104	1656186	38.5	358679	930666	571987	أفضل 10 مواقع
10.1	334799	3657658	3322859	34.6	639628	1851101	1211473	أفضل 30 موقعًا
-1.5	-56174	3722301	3778475	11.1	210352	1890123	1679771	أفضل 60 موقعًا

Impact of Spatial Aggregation Error on P-median Location-Allocation Models



شكل رقم 15: الحساسية المكانية لاستخدام تحليل Aggregation error على التغطية الجغرافية للسكان بين نموذجين للسكان مع نماذج تخصيص المواقع: رقم (أ) الحساسية المكانية لحجم التغطية على مسافة 3000 متر، ورقم (ب) الحساسية المكانية لحجم التغطية على مسافة 1500متر

في منهجية التحليل المكاني، يُقاس خطأ التجميع عبر رصد التباين بين القيمة المجمعة (الأحياء) والقيمة الحقيقية (الخلايا) بمقياس 200 م والتي تُعتبر هنا بمثابة الحقيقة الرسمية المتوفرة لبيانات التعداد السكاني.

1. كمية ونوع خطأ التجميع (Quantifying the Error)

من خلال طرح قيم التغطية الحقيقية (الخلايا) من القيم المجمعة (الأحياء)، يمكننا تصنيف وتحليل الخطأ إلى نوعين رئيسيين:

أ. خطأ التفاؤل / التضخيم (Positive Aggregation Error)

د. إبراهيم بن عبيد الشويش: أثر التمثيل السكاني عالي الدقة في تقليص أخطاء التجميع ورفع كفاءة نتائج نماذج تخصيص المواقع...

- يحدث هذا الخطأ عندما يمنحنا النموذج المجمع أرقامًا للتغطية أكبر من الواقع الحقيقي، وهو ما ساد في معظم النتائج:
- نطاق 1500 م لأفضل 10 مواقع، بلغ الخطأ المطلق +358,679 نسمة تضخيم تصل إلى 62.7% مقارنة بالخلايا السكانية. هذا هو أكبر مستويات الخطأ في التخطيط المكاني للخدمات، حيث يعطي انطباعاً وهمياً بأن الخدمة تغطي عدداً كبيراً من السكان، بينما هم في الواقع خارج النطاق الجغرافي.
- نطاق 1500 م لأفضل 30 موقعاً، قفز الخطأ المطلق إلى ذروته ليبلغ +639,628 نسمة (52.8%+) رغم زيادة المواقع، إلا أن توزيع المراكز الهندسية للأحياء استمر في سحب كتل سكانية ضخمة إلى داخل النطاق نظرياً فقط.
- نطاق 3000 م لأفضل 10 مواقع، بلغ الخطأ +511,918 نسمة (30.9%+) اتساع المسافة لم يمنع خطأ التجميع من تضخيم النتائج.

مثال:

$$\begin{aligned} \text{معادلة رقم (4) نسبة التضخيم} &= (\text{الخطأ المطلق} / \text{عدد السكان في الخلايا السكانية}) \times 100 \\ \text{نسبة التضخيم} &= 100 \times (571,987 / 358,679) \\ \text{نسبة التضخيم} &= 100 \times 0.627075 = 62.7\% \end{aligned}$$

ب. خطأ الإقصاء المكاني (Negative Aggregation Error)

يحدث عندما يؤدي التجميع إلى إسقاط وتجاهل سكان مغلطين بالفعل من الواقع:

- نطاق 3000 م لأفضل 60 موقعاً: (تحول الخطأ إلى قيمة سالبة بلغت -56,174 نسمة) بنسبة -1.5%.
- التفسير: عند الكثافة العالية للمواقع والمساحة الواسعة، وقعت بعض مواقع النقطة الوسطى للأحياء هندسياً خارج النطاق الخدمي بقليل (فأقصت الحي بالكامل)، في حين أنّ خلايا الـ 200 م التفصيلية أثبتت أنّ أجزاء واسعة من سكان هذا الحي تقع داخل نطاقات الخدمة للمراكز المتعددة والمنتشرة على مستوى المدينة.

2. ديناميكية سلوك الخطأ (Error Behavior Dynamics)

عند تحليل سلوك الخطأ هندسياً ومكانياً، نجد أنّه محكوم بقانونين رئيسيين في دراستك:

↑ عدد المواقع (P) + ↑ مسافة الخدمة (D) < < ↓ حجم خطأ التجميع المكاني (Aggregation Error)

أولاً: أثر تكثيف الشبكة (Effect of P-Sites)

- عند مسافة 1500 م، وبزيادة المواقع من 10 إلى 60، انكمش خطأ التجميع النسبي من 62.7% إلى 12.5%.
- النتيجة التخطيطية: كلما كانت شبكة الخدمات كثيفة ومنتشرة، ضعفت حساسية الخوازية تجاه خطأ التجميع، وتساوت المخرجات تقريباً سواء كانت البيانات دقيقة أو مجمعة.

ثانياً: أثر اتساع المساحة الجغرافية (Effect of Distance)

عند تثبيت عدد المواقع المثلى على 30 موقعاً ومضاعفة المسافة من 1500 م إلى 3000م، هبط خطأ التجميع بحدة من 52.8% إلى 10.1%.

النتيجة التخطيطية: النطاقات الجغرافية الواسعة تبتلع الفروقات المكانية الصغيرة؛ لذا فإنّ خطأ التجميع يقل تأثيره في الخدمات الإقليمية (مثل المستشفيات التخصصية)، بينما يكون فعالاً في الخدمات المحلية (مثل مراكز الرعاية الصحية الأولية).

9. المناقشة:

في هذه الجزئية من البحث نتمتع أكثر في تحليل جغرافي مكاني متقدم لنتائج نمذجة الموقع والتخصيص (P-median) مع نوعين من أسطح الطلب السكاني. حيث تُعبر النتائج التي تم استعراضها في الخرائط والجداول والشكل السابق في النتائج عن منهجية متقدمة في نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والتحليل المكاني، وهي أثر أسلوب تمثيل البيانات السكانية ومستوى التجميع (Spatial Aggregation) على مخرجات نماذج الأمثلة المكانية (Spatial Optimization).

تقليل دالة التكلفة المقاسة بالمسافة المرجحة بين الطلب (السكان) والعرض (مواقع الخدمات) يمكن مناقشتها على ثلاثة محاور رئيسية:

9 - 1 خطأ التجميع وظاهرة المبالغة التقديرية (Aggregation Error & Overestimation)

تُظهر المؤشرات الإحصائية تفوقاً مستمراً لنموذج "النقطة الوسطى للحي السكاني" في حجم التغطية السكانية مقارنة بنموذج "خلية السكان 200m في معظم السيناريوهات. هذا التباين ليس دليلاً على كفاءة نموذج الحي، بل هو تجسيد علمي يدل على ما يلي:

- مشكلة الوحدة المساحية القابلة للتعديل (MAUP) عند تجميع السكان في مركز هندسي واحد للحي (Centroid)، يفترض النموذج أن كامل الوزن الديموغرافي للحي يقع في تلك النقطة. فإذا وقعت هذه النقطة داخل النطاق الجغرافي للخدمة 1500م أو 3000م، يتم احتساب سكان الحي بالكامل كمستفيدين، مما يؤدي إلى تضخيم وهمي للتغطية الجغرافية الفعلية. دراسات حديثة مثل (Luo et al. 2022) و (Xiao et al. 2024) دجت نموذج p-median مع مقاييس الوصول المتطورة مثل Gaussian 2SFCA و Inverted 2SFCA لمقارنة الفجوات المكانية في المناطق الحضرية الكبرى كحال مدينة الرياض، ولقد أظهرت النتائج أن الأسطح التجميعية الكبيرة تخفي تماماً "جيوب بعض المواقع، في حين أن التحليل الشبكي المستمر (Grid Cells) هو الوحيد القادر على تحديد العدالة المكانية بدقة على مستوى الشارع والمربع السكني.

- الواقعية المكانية للنموذج الشبكي: نموذج الخلايا بدقة 200م يُفتت الكتلة السكانية إلى وحدات صغيرة وموزعة؛ مما يسمح للنموذج برصد الأطراف الهامشية للأحياء التي تقع خارج نطاق الخدمة الفعلي، وبالتالي يقدم تقديراً أكثر تحفظاً وواقعية.

9 - 2 تأثير حجم الشبكة الخدمية (Scale Effect):

يكشف التحليل المقارن بين السيناريوهات الثلاثة (أفضل 10، 30 و 60 موقعاً) عن قانون جغرافي مهم: "تقل حساسية نماذج التخصيص المكاني لأسلوب تمثيل السكان كلما اتجهت الشبكة الخدمية نحو التشبع".

- قانون التشبع المكاني: الفجوة الرقمية (الفرق النسبي) بين نموذجي التمثيل تتقلص بشكل حاد مع زيادة عدد المواقع. في سيناريو الندرة أفضل 10 مواقع تبلغ الفجوة ذروتها عند مسافة 1500م بفارق نسبي يصل إلى 38.5%، هنا يكون اختيار الموقع حساساً جداً لأي تغيير في ميكانيكية حساب المسافات.

- في سيناريو الوفرة أفضل 60 موقعاً تنخفض الفجوة إلى 11.1% عند مسافة 1500م، وتتحول إلى قيمة سالبة 1.5% عند مسافة 3000م هذا التحول يعود إلى أن الانتشار الكثيف للمراكز يغطي معظم المساحة المأهولة، مما يجعل "خطأ التجميع" يتلاشي تلقائياً بسبب تداخل نطاقات الخدمة.

9 - 3 تفاعل احتكاك المسافة مع دقة البيانات (Distance Friction)

- عند الانتقال من مسافة خدمة قصيرة 1500 م إلى مسافة أطول 3000 م، تظهر ديناميكيات مكانية مختلفة:
- تأثير النطاقات الواسعة عند مسافة 3000 م وسيناريو 60 موقعًا، نلاحظ ظاهرة استثنائية حيث تفوق نموذج الخلايا الشبكية على نموذج الحي مطلقًا ونسبيًا الفرق بالسالب 56,174- نسمة، بنسبة 1.5%- . وتدعم هذه النتيجة ما توصل إليه الدغيري والشويش (2018) و Zhao et al. (2023) من أن التمثيل النقطي التقليدي يفشل في تمثيل الجيوب السكانية والأطراف الممتدة، مما يحدث تحيزًا تخطيطيًا يهمل المناطق الهامشية ويُفاقم نشوء Service Deserts (Tao et al., 2020; Chen et al., 2024).
 - التفسير العلمي: النطاق الواسع 3000 م مع الكثافة العالية للمواقع 60 موقعًا أتاح للنموذج الشبكي التفصيلي التقاط التجمعات السكانية المتناثرة على أطراف المخططات بدقة أعلى، في حين أن نموذج الحي عجز عن تخصيصها لأن مراكز الأحياء قد تقع أحيانًا خارج النطاقات المثلى المتداخلة، مما تسبب في استبعاد أحياء بأكملها من الحساب.

9 - 4 مقارنة التباين في قيمة دالة الهدف (Z) بين السطحين:

عند ثبات عدد المواقع المفتوحة ($p = 10, 30, 60$)، يظهر التباين في قيمة Z نتيجة لاختلاف طريقة التجميع المكاني (Spatial Aggregation) على النحو التالي:

1. سيناريو النقطة الوسطى للحي السكاني (قيمة Z) مضللة أو منخفضة وهيئًا
- آلية التأثير: يتم تجميع الآلاف من السكان في نقطة مركزية واحدة (Centroid).
- سلوك دالة الهدف: عندما يختار النموذج موقعًا قريبًا من مركز الحي، تصبح المسافة (dij) قريبة جدًا من الصفر لكتلة سكانية ضخمة (wi).
- النتيجة على Z: تنخفض قيمة دالة الهدف الإجمالية (Z) بشكل كبير ووهمي، مما يعطي انطباعًا خاطئًا بأن كفاءة الوصول عالية جدًا، بينما في الواقع تم إهمال المسافات الحقيقية التي يقطعها السكان من أطراف الحي إلى المركز.
2. سيناريو الخلايا السكانية 200 م قيمة Z حقيقية وأكثر واقعية
- آلية التأثير: يتوزع السكان على مئات النقاط الصغيرة (الخلايا)، حيث تعبر كل خلية عن موقعها الفعلي بدقة.
- سلوك دالة الهدف: حتى لو تم وضع المرفق في موقع مثالي، ستظل هناك مسافات حقيقية (dij) تفصله عن بقية الخلايا المجاورة المحيطة به.
- النتيجة على Z: تكون القيمة الإجمالية لدالة الهدف (Z) أعلى منطقيًا مقارنة بسيناريو الأحياء، لأنها تحسب بدقة المسافات التراكمية الفعلية للتجمعات السكانية الموزعة مكانيًا، ولا يعد التباين في قيمة Z بين السيناريوهين مجرد تباين رقمي، بل هو انعكاس لـ "خطأ التجميع المكاني" الناتج عن تمثيل السكان عند مستوى الحي، إذ توفر القيمة الإجمالية لـ Z في نموذج الخلايا السكانية تقييمًا حقيقيًا لكفاءة توزيع المرافق الصحية أو الخدمية، بينما يؤدي الاعتماد على مستوى الحي إلى إخفاء تفاصيل مكانية حرجية، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تخطيطية قد لا تخدم السكان القاطنين على أطراف تلك الأحياء. تؤكد هذه المقارنة ما خلص إليه Alshwesh et al. (2016) و Wang et al. (2022) من أن انخفاض قيمة دالة الهدف (Z) في النماذج التجميعية ليس دليلًا على كفاءة تخطيطية، بل هو "تفاؤل خوارزمي مضلل"

ناتج عن اختزال أبعاد الحي في نقطة متجانسة وهمية. وبذلك، فإنَّ الانتقال إلى أسطح الطُّلب الشَّبكية (200م) لا يُغيِّر فقط من دقَّة الحساب، بل يُعيد هيكلة قرارات التَّخصيص لترتكز على قياسات إمكانية وصول عادلة تعكس حركة السُّكان الحقيقية عبر شبكة الطُّرق.

10. الخاتمة:

ثبتت هذه الدِّراسة أنَّ دقَّة مخرجات نماذج التَّخصيص والمواقع (p-median) لا تتوقَّف عند كفاءة الخوارزمية الرِّياضية فحسب، بل يجب أن تعتمد بصورة جوهرية على التوزيع المكاني لسطح الطُّلب (السكان)؛ إذ كشفت النتائج أنَّ الاعتماد التَّقليدي على النِّقاط الوسطى للأحياء (Centroids) يُنتج "تفاوتاً خوارزمياً مضللاً" يُخفي احتكاك المسافة الحقيقي ويهمش الأطراف الحضرية، في حين يضمن التَّمثيل الشَّبكي عالي الدِّقَّة (خلايا 200م) رصد حركة السُّكان الفعلية عبر شبكة الطُّرق والحدِّ من أخطاء التَّجميع ومشكلة الوحدات المساحية القابلة للتَّعديل (MAUP). إنَّ تبني مستويات التَّجميع الهندسية الكبيرة يُفرز مبالغاة تقديرية تُضلل صنَّاع القرار، وتشتدُّ خطورة هذه التَّشوُّهات في سيناريوهات شحِّ الموارد والمرافق الاستراتيجية (كمراكز الرعاية الصحية والمستشفيات ومراكز الطَّوارئ). وتأسيساً على ذلك، توصي الدِّراسة بضرورة التَّحوُّل في التَّخطيط الإقليمي والحضري نحو دراسات التَّمذجة المكانية المعتمدة على الأسطح المستمرة عالية الدِّقَّة (High-Resolution Grids) أو بصمات المباني السَّكنية، بوصفها مركِّزاً علمياً ومنهجياً حاسماً لترشيد الاستثمار العام، وتحقيق العدالة المكانية، وتفادي أخطاء التَّخصيص في توزيع الخدمات الحيوية بالمدن الكبرى.

المراجع:

- الخضيرى، عبد العزيز بن علي. (2002). التنمية الإقليمية والمحلية في المملكة العربية السعودية: الواقع والمأمول. مؤسسة الإمامة الصحفية.
- الدغيري، أحمد بن عبدالله، والشويش، إبراهيم بن عبيد. (2018). استخدام تقنيات الاستشعار عن بعد والاستيفاء المساحي لتقييم أثر النمو العمراني في أحواض الوديان الداخلة على مدينة بريدة بمنطقة القصيم. مجلة العلوم العربية والإنسانية، 11(4)، 2157-2179.
- الشويش، إبراهيم بن عبيد. (2020). أهمية التمثيل السكاني الأمثل باستخدام نماذج تخصيص المواقع في نظم المعلومات الجغرافية. مجلة العلوم العربية والإنسانية، 13(3)، 1567-1535.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2022). [بيانات غير منشورة حول التوزيع السكاني والتعداد العام للسكان والمساكن 2022]. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2022). [خارطة الأساس الرقمية وطبقات الشيب فايل الجغرافية (Shapefiles)]. [بيانات مكانية غير منشورة]. إدارة البيانات الحضرية ونظم المعلومات الجغرافية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

References:

- Al-Anazi, M. (2010). Spatial analysis of public services distribution using Geographic Information Systems (GIS). *Journal of Geographic Research*, 11(2), 45-68.
- Al-Dghairi, A. b. A., & Al-Shuwaish, I. b. O. (2018). Istikhdām tiqniyāt al-istish‘ār ‘an ba‘d wa-al-istifā’ al-masāhī li-taqyīm athar al-numūw al-‘umrānī fī aḥwāḍ al-widyān al-dākhilah ‘alā madīnat Buraydah bi-mantiqat al-Qasīm [Using remote sensing techniques and spatial interpolation to assess the impact of urban growth in the valley basins entering Buraidah city in the Qassim region]. *Majallat al-‘Ulūm al-‘Arabiyyah wa-al-Insāniyyah [Journal of Arabic and Human Sciences]*, 11(4), 2157-2179.
- Algharib, S. M. (2011). Distance and coverage: An assessment of location-allocation models for fire stations in Kuwait City, Kuwait (Doctoral dissertation, Kent State University).
- Al-Hathloul, S., & Rahman, A. (2003). The evolution of urban planning in Saudi Arabia: The role of the public sector. *International Development Planning Review*, 25(3), 285-302.
- Al-Khudairi, A. b. A. (2002). Al-tanmiyah al-iqlīmiyyah wa-al-maḥalliyyah fī al-Mamlakah al-‘Arabiyyah al-Su‘ūdiyyah: Al-wāqi‘ wa-al-ma’mūl [Regional and local development in the Kingdom of Saudi Arabia: Reality and expectations]. *Mu’assasat al-Yamāmah al-Ṣuḥufiyyah*.
- Al-Kindi, K. M., & Al-Awadhi, T. (2023). Evaluating spatial aggregation errors in location-allocation models: A comparative study of centroid-based vs. grid-based demand representation in urban Gulf contexts. *Journal of Urban Planning and Development*, 149(3), 04023028.
- Al-Shuwaish, I. b. O. (2020). Ahmiyyat al-tamthīl al-sukkānī al-amthāl bisti-khdām namādhij takhshīṣ al-mawāqī‘ fī nuḥūm al-ma’lūmāt al-jughrafīyyah [The importance of optimal population representation using location allocation models in Geographic Information Systems]. *Majallat al-‘Ulūm al-‘Arabiyyah wa-al-Insāniyyah [Journal of Arabic and Human Sciences]*, 13(3), 1535-1567.
- Alshwesh, I. (2014). GIS-based interaction of location allocation models with areal interpolation techniques (Doctoral dissertation, University of Leicester).
- Alshwesh, I. (2018). A comparison of GIS-based supply and demand models to determining optimal access to health care facilities. *Bulletin of the Faculty of Arts*, 47(1).

- Alshwesh, I., Comber, A., & Brunsdon, C. (2016). GIS-based impact of different search heuristics in relation to demand surface characteristics: Comparing P-median with Grouping Genetic Algorithm approaches. *Journal of Arabic and Human Sciences*, Qassim University, 9(3), 21-39.
- Church, R. L., & Murray, A. T. (2009). *Business site selection, location analysis, and GIS*. John Wiley & Sons.
- Church, R. L., & ReVelle, C. S. (1974). The maximal covering location problem. *Papers of the Regional Science Association*, 32(1), 101-118.
- Chen, Y., Liu, Y., & Wang, S. (2024). Integrating location-allocation models with modified 2SFCA to mitigate spatial disparities and identify healthcare deserts. *Cities*, 145, 104689.
- Current, J. R., & Schilling, D. A. (1990). Analysis of errors due to data aggregation in location-allocation models. *Journal of Geography*, 89(6), 261-267.
- Garba, S. B. (2004). Managing urban growth and development in the Riyadh region, Saudi Arabia. *Cities*, 21(6), 503-511.
- General Authority for Statistics. (2022). [*Bayānāt ghayr manshūrah ḥawla al-tawzī' al-sukkānī wa-al-ta'dād al-'āmm lil-sukkān wa-al-masākin 2022*] [Unpublished data on population distribution and the general census of population and housing 2022]. Riyadh, Saudi Arabia.
- Hakimi, S. L. (1964). Optimum locations of switching centers and the absolute centers and medians of a graph. *Operations Research*, 12(3), 450-459.
- Hewko, J., Smoyer-Tomic, K. E., & Hodgson, M. J. (2002). Measuring neighbourhood spatial accessibility to urban amenities: Does choice of spatial data type matter?. *Environment and Planning A*, 34(7), 1185-1206.
- Hodgson, M. J., Shmulewitz, F., & Korczak, M. (1997). Aggregation error in location-allocation models: A test of mitigation methods. *Geographical Analysis*, 29(4), 310-323.
- Langford, M., & Unwin, D. J. (1994). Generating and mapping population density surfaces within a geographical information system. *The Cartographic Journal*, 31(1), 21-26.
- Luo, J., Tian, L., Luo, L., Yi, H., & Wang, F. (2022). Two-step floating catchment area (2SFCA) method-based spatial accessibility to healthcare facilities and its inequality: A comparison of aggregation levels. *Applied Geography*, 146, 102763.
- Marianov, V., & ReVelle, C. (1994). The queuing probabilistic location set covering problem: A model for the location of emergency vehicles. *Socio-Economic Planning Sciences*, 28(1), 59-78.
- Mennis, J. (2003). Generating surface models of population using dasymetric mapping. *Professional Geographer*, 55(1), 31-42.
- Mitropoulos, P., Mitropoulos, I., & Giannatos, G. (2006). A biobjective model for the locational planning of hospitals and health centers. *Health Care Management Science*, 9(2), 171-179.
- Murawski, L., & Church, R. L. (2009). Improving accessibility to rural health services: The maximal covering location problem with workload capacities. *Spatial Economic Analysis*, 4(3), 317-339.
- Openshaw, S. (1984). *The modifiable areal unit problem (Concepts and Techniques in Modern Geography, Vol. 38)*. Geo Books.
- Rajagopalan, H. K., Saydam, C., & Xiao, J. (2008). A multiperiod set covering location model

- for dynamic redeployment of ambulances. *Computers & Operations Research*, 35(3), 814-826.
- ReVelle, C., & Hogan, K. (1989). Spatially structured server availability in emergency services. *Papers of the Regional Science Association*, 67(1), 113-121.
- ReVelle, C., & Hogan, K. (1989). The maximum availability location problem. *Transportation Science*, 23(3), 192-200.
- Royal Commission for Riyadh City. (2022). [*Khāriṭat al-asās al-raqmiyyah wa-ṭabaqāt al-shīb fāyil al-jughrāfiyyah (Shapefiles), madīnat al-Riyāḍ, bayānāt makāniyyah ghayr manshūrah*] [Digital base map and geographic shapefile layers, Riyadh city, unpublished spatial data]. Urban Data and GIS Administration, Riyadh, Saudi Arabia.
- Spaulding, B. D., & Cromley, R. G. (2007). Integrating dasymetric with location-allocation modeling. *Geographical Analysis*, 39(3), 281-305.
- Smith, A., Stevens, F. R., & Sorichetta, A. (2021). High-resolution gridded population mapping using Random Forest and multi-source geospatial data. *Computers, Environment and Urban Systems*, 88, 101642.
- Tao, Z., Cheng, Y., & Dai, T. (2020). Measuring spatial accessibility to healthcare services with a multi-modal two-step floating catchment area (2SFCA) method. *Applied Geography*, 121, 102252.
- Teitz, M. B., & Bart, P. (1968). Heuristic methods for estimating the generalized vertex median of a weighted graph. *Operations Research*, 16(5), 955-961.
- Teixeira, J. C., & Antunes, A. P. (2008). A hierarchical location model for coordinating multi-level public services. *European Journal of Operational Research*, 185(3), 1050-1061.
- Tomintz, M. N., Clarke, G. P., & Rigby, J. E. (2013). Optimising the location of health care facilities using spatial microsimulation and location-allocation models. *International Journal of Health Geographics*, 12(1), 1-15.
- Toregas, C., & ReVelle, C. (1973). Binary logic solutions to a class of location-allocation problems. *Geographical Analysis*, 5(2), 145-155.
- Wang, Y., Wardrop, N. A., & Tatem, A. J. (2022). Integrating building footprints and high-resolution satellite imagery with neural networks for fine-scale population disaggregation. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 108, 102715.
- Xiao, Y., Chen, Y., Wu, W., & Li, M. (2024). Multi-objective spatial optimization of urban public services using inverted two-step floating catchment area and high-resolution gridded demand. *Computers, Environment and Urban Systems*, 107, 102058.
- Zhao, P., Li, X., & Kwan, M. P. (2023). Spatiotemporal dynamics of emergency medical service demand: Assessing the disparity using mobile phone big data. *Social Science & Medicine*, 318, 115632.

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشُّكر وعظيم الامتنان إلى الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وإلى الهيئة العامّة للإحصاء، على تعاونهم المثمر ودعمهم اللامحدود الذي حظي به البحث. ويخصُّ الباحث بالشُّكر والتَّقدير المسؤولين في كلا الجهتين لتزويده بالبيانات الإحصائية والمكانية غير المنشورة، والتي كان لتوفيرها أثرٌ بالغ ودورٌ جوهري في تعزيز دقة التَّحليلات والوصول إلى النتائج المنشودة. فلهما جزيل الشكر والثناء على دعمهم المستمر للبحث العلمي.

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
Author's name Dr. Ibrahim Obeid Al Shwesh, Associate Professor of Geographic Information Systems in the Department of Geography, College of Languages and Humanities, Qassim University. Dr Ibrahim received his PhD degree in Geographical Information Systems 2014() from University of Leicester in the United Kingdom. His research interests focus on location-allocation modeling, dasymetric mapping techniques, service accessibility analytics, remote sensing analytics, and the analysis of geographic information and spatial data within the frameworks of spatial planning and future growth policies.	د. إبراهيم بن عبيد الشويش، أستاذ نظم المعلومات الجغرافية المشارك في قسم الجغرافيا، بكلية اللغات والعلوم الإنسانية، في جامعة القصيم، (المملكة العربية السعودية). حاصل على درجة الدكتوراه في نظم المعلومات الجغرافية من جامعة ليستر في المملكة المتحدة عام ٢٠١٤م. تدور اهتماماته البحثية حول قضايا تحليلات نماذج تخصيص المواقع وتقنيات الاستيفاء المساحي، وتحليلات قياس سهولة الوصول للخدمات، وتحليلات تقنيات الاستشعار عن بعد، وتحليلات المعلومات الجغرافية والبيانات المكانية المندرجة تحت سياسات التخطيط المكاني والنمو المستقبلي.

Email: Shoiesh@qu.edu.sa

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد

أستاذ نظم المعلومات الجغرافية للنقل المشارك قسم العلوم البيئية، كلية العلوم، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية؛ وقسم الجغرافيا، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان

(أرسل بتاريخ 17/4/2026م، وقبل للنشر بتاريخ 20/5/2026م)

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تطوير إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا) ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، بما يدعم التكامل المؤسسي، وحوكمة البيانات الجيومكانية، والتحول الرقمي. وتنبع أهميته من مشكلات تجزؤ البيانات، وضعف التشغيل البيئي، وغياب الحوكمة الموحدة، ومحدودية الدراسات التي تناولت بناء بيئات جيومكانية مؤسسية متكاملة وفق منهجية نورا. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التصميمي، وطُبق الإطار المقترح على بلدية بيشة بالمملكة العربية السعودية، بواسطة دمج طبقات الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة. وشملت مراحل التنفيذ تحليل المتطلبات، وتصميم النماذج المفاهيمية والمنطقية والفيزيائية، وبناء قاعدة بيانات جيومكانية باستخدام PostGIS، وتطوير منصة مؤسسية بالاعتماد على ArcGIS Pro و QGIS و GeoServer وتقنيات WebGIS. وتشير مؤشرات التقييم التقديرية إلى أن الإطار قد يسهم في تقليل ازدواجية البيانات بنسبة 63%، وخفض معدل تكرار البيانات المكانية والوصفية بنسبة 63% وتحسين التحديث الدوري للطبقات الجغرافية بنسبة 60%، ورفع كفاءة التحليل المكاني، وتسريع الوصول إلى البيانات ودعم اتخاذ القرار. وتؤكد النتائج أهمية الحوكمة وتكامل طبقات العمارة المؤسسية، وتوصي بتبني الأطر المعمارية الجيومكانية في البلديات، وتعزيز التشغيل البيئي، وتطوير سياسات الحوكمة، وبناء القدرات البشرية، وإجراء دراسات تعتمد على بيانات تشغيلية حقيقية للتحقق من أثر الإطار المقترح في كفاءة الخدمات البلدية والتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التشغيل البيئي، الحوكمة، التحول الرقمي، التحليل المكاني، المدن الذكية، البيانات المكانية.

An Enterprise Geospatial Information Systems Architecture Framework for Municipalities Based on the National Overall Reference Architecture (NORA)

Dr. Fakhar Eddin Ahmed Abdalla Mohmad

Associate Professor of Transportation Geographic Information Systems, Department of Environmental Sciences, College of Science, University of Bish, Saudi Arabia. & Department of Geography, Faculty of Education, Omdurman Islamic University, Republic of Sudan

Abstract

This study aims to develop an enterprise architecture framework for Geospatial Information Systems (GIS) in municipalities based on the National Overall Reference Architecture (NORA) and the Guide for Establishing and Operating a Geospatial Information Unit in Government Entities. The framework seeks to enhance institutional integration, geospatial data governance, digital transformation, and spatial decision-making. The study addresses challenges related to fragmented geospatial datasets, limited interoperability, the absence of unified governance, and the scarcity of integrated enterprise geospatial architecture studies within the NORA framework. A descriptive-analytical and design-oriented approach was adopted, and the proposed framework was applied to Bisha Municipality, Saudi Arabia, by integrating business, data, application, technology, and governance layers. The implementation included requirements analysis, conceptual, logical, and physical geospatial data modeling, development of an enterprise geospatial database using PostGIS, and deployment of an enterprise geospatial platform using ArcGIS Pro, QGIS, GeoServer, and WebGIS technologies. Estimated performance indicators suggest potential reductions of 63% reduced the duplication rate of spatial and attribute data by 63%, alongside a 60% improvement in periodic geospatial layer updates. The study recommends adopting enterprise geospatial architecture frameworks, strengthening interoperability and data governance, building institutional capacity, and validating the framework through real-world operational data.

Keywords: Interoperability; Governance; Digital Transformation; Spatial Analysis; Smart Cities; Spatial Data.

المقدمة:

تشهد البلديات تحولاً متسارعاً نحو تبني نماذج الإدارة القائمة على البيانات في ظل تعقيد النظم الحضرية وتزايد التحديات المرتبطة بإدارة الموارد والخدمات، التي أدت إلى ضرورة التحول الرقمي. وقد أصبحت البيانات الجيومكانية أحد أهم الركائز التي تدعم هذا التحول، نظرًا لقدرتها على تمثيل العلاقات المكانية وتحليلها بشكل يتيح فهم الأنماط الحضرية واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة (Longley et al., 2021). تُعرّف الجيومكانية بأنها مجال علمي وتطبيقي يُعنى بجمع وإدارة وتحليل وتمثيل البيانات المرتبطة بالموقع الجغرافي، بهدف تفسير الأنماط المكانية ودعم اتخاذ القرار في مختلف المجالات التنموية والتخطيطية (Goodchild, 2018)، وفي هذا السياق برز مفهوم صناعة الجيومكانية (Geospatial Industry) بوصفه أحد القطاعات المعرفية والاقتصادية المتنامية التي تعتمد على إنتاج البيانات الجيومكانية وجمعها ومعالجتها وتحليلها ونشرها وتوظيفها من خلال تقنيات متعددة تشمل نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد وأنظمة تحديد المواقع العالمية والبنية التحتية للبيانات والخدمات الجيومكانية عبر الويب. وقد أصبحت صناعة الجيومكانية أحد المكونات الرئيسة للاقتصاد الرقمي، نظرًا لدورها في دعم التخطيط الحضري وإدارة البنية التحتية والخدمات الحكومية والتنمية المستدامة، كما تمثل البيئة التي تتكامل داخلها البيانات والتقنيات والخدمات الجيومكانية لإنتاج معلومات مكانية تدعم اتخاذ القرار على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية. وتُعد معمارية نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية الإطار الذي ينظم مكونات النظام وعلاقاته؛ حيث تقوم على تكامل عدة طبقات تشمل الأعمال، والبيانات، والتطبيقات، والتقنية، والحوكمة. ويتوافق هذا النموذج مع أطر البنية المؤسسية العالمية مثل (TOGAF)، والمنهجية الوطنية للبنية المؤسسية نورا (National Overall Reference Architecture-NORA)، التي تؤكد على أهمية التكامل المؤسسي وتوحيد البيانات. (Li et al., 2023) كما يعزز هذا التكامل من قدرة البلديات على تحقيق التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ورغم الانتشار الواسع لاستخدام نظم المعلومات الجيومكانية، فإن استخدامها في البلديات لا يزال يقتصر على التطبيقات التشغيلية المحدودة، مثل إنتاج الخرائط أو التحليل المكاني الجزئي، دون تحقيق التكامل المؤسسي المطلوب. وتشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هذا النمط من الاستخدام يعاني من مشكلات جوهرية، من أبرزها تجزئة البيانات، وضعف مشاركة المعلومات، وغياب التكامل بين الإدارات، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة اتخاذ القرار (Longley et al., 2021)، في المقابل، ظهر مفهوم نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية (Enterprise Geospatial Information Systems)، ويمثل هذا التحول أحد المرتكزات الأساسية لصناعة الجيومكانية الحديثة، إذ يتيح الانتقال من الاستخدامات التشغيلية المحدودة للبيانات المكانية إلى بيئات مؤسسية متكاملة تدعم إنتاج البيانات الجيومكانية وتبادلها واستثمارها على نطاق واسع، بما يعزز القيمة الاقتصادية والتنموية للمعلومات المكانية داخل المؤسسات الحكومية، كتحويل نوعي يعيد تعريف دور نظم المعلومات الجيومكانية داخل البلديات؛ حيث لم يعد مجرد أداة تحليلية، بل أصبح جزءًا من البنية التحتية الرقمية المؤسسية التي تدعم التكامل بين البيانات والأنظمة والعمليات، ويتيح هذا التحول إمكانية دمج البيانات المكانية من مصادر متعددة، مما يعزز من قدرة البلديات على دعم القرار الاستراتيجي والتشغيلي. إلا أن هذا التحول، رغم أهميته، لا يزال يواجه تحديات كبيرة على المستوى المؤسسي. حيث تشير الدراسات إلى أن ضعف الحوكمة، وغياب المعايير الموحدة، واستمرار ظاهرة "جزر البيانات (Data Silos)"، التي تمثل عوائق رئيسية أمام تحقيق التكامل الجيومكاني في البلديات. كما أن العديد من البلديات لا تزال تفتقر إلى الأطر التنظيمية التي تضمن إدارة فعالة للبيانات الجيومكانية، مما يحد من قدرتها على الاستفادة من الإمكانيات التحليلية لهذه البيانات. ومن منظور نقدي، يتضح أن الأدبيات الحالية والدراسات السابقة، تميل إلى التركيز على الجوانب التقنية لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية، مثل تطوير قواعد البيانات وأدوات التحليل، في حين يتم إهمال الأبعاد المؤسسية والتنظيمية، مثل الحوكمة، وإدارة البيانات، والتكامل بين الإدارات. كما أن معظم الدراسات التطبيقية تركز على المدن

الكبرى أو البيئات المتقدمة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المدن متوسطة الحجم أو السياقات المحلية (Mehta, 2025). في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التحدي الحقيقي في تطبيق نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية لا يكمن في توفر التكنولوجيا، بل في القدرة على دمج هذه التكنولوجيا ضمن بنية مؤسسية متكاملة تدعم التكامل والحوكمة واتخاذ القرار. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير أطر معمارية شاملة لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية، تأخذ في الاعتبار الأبعاد التقنية والتنظيمية والاستراتيجية، وتكون قابلة للتطبيق في البلديات. على الرغم من التقدم الكبير في مجال نظم المعلومات الجيومكانية.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للبيانات والتقنيات الجيومكانية في دعم التحول الرقمي وتحسين كفاءة الإدارة المحلية، إضافة إلى الحاجة الملحة لدى البلديات إلى بيانات جيومكانية مؤسسية متكاملة قادرة على توحيد البيانات وتعزيز التكامل بين الإدارات والأنظمة المختلفة. كما جاء اختيار الموضوع في ظل النمو المتسارع لصناعة الجيومكانية وما توفره من فرص لدعم التخطيط المكاني وإدارة الخدمات واتخاذ القرار المبني على البيانات. ويعود اختيار الموضوع أيضاً إلى محدودية الدراسات التي تناولت بناء أطر معمارية جيومكانية مؤسسية في البلديات وفق نورا، الأمر الذي أوجد حاجة علمية وتطبيقية لتطوير إطار معماري يدعم التكامل المؤسسي وحوكمة البيانات الجيومكانية ويعزز الاستفادة من إمكانات صناعة الجيومكانية في التنمية المحلية المستدامة.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة المتزايدة إلى تطوير بيانات جيومكانية مؤسسية قادرة على دعم التحول الرقمي والتكامل المؤسسي في البلديات. كما تتعاضد أهمية البحث في ظل النمو المتسارع لصناعة الجيومكانية وما يرتبط بها من تقنيات وبيانات وخدمات مكانية أصبحت تمثل أحد المكونات الرئيسة للاقتصاد الرقمي وصنع القرار المكاني. ويسهم البحث علمياً في إثراء الأدبيات المرتبطة بمعمار نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية من خلال تقديم إطار معماري متكامل يدمج بين طبقات الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة وفق نورا، بما يسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بتوظيف مفاهيم العمارة المؤسسية في تطوير البيئات الجيومكانية المؤسسية ودعم صناعة الجيومكانية في البلديات.

وتبرز الأهمية التطبيقية للبحث في توفير إطار عملي يدعم إدارة البيانات الجيومكانية بكفاءة أعلى، ويعزز التكامل بين الإدارات والأنظمة المختلفة، ويسهم في تحسين جودة البيانات وتقليل الازدواجية ودعم التشغيل البيني. ومن المتوقع أن يسهم الإطار المقترح في تطوير منصات جيومكانية مؤسسية تدعم صناعة الجيومكانية، وترفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتعزز قدرة متخذي القرار على الاستفادة من التحليل المكاني في التخطيط وإدارة الموارد والخدمات. كما يسهم في تهيئة بيئة مؤسسية قادرة على إنتاج البيانات والخدمات الجيومكانية وتبادلها واستثمارها بصورة أكثر كفاءة، بما يدعم نمو صناعة الجيومكانية ويعزز دورها في التنمية المحلية المستدامة في البلديات.

مشكلة البحث:

على الرغم من التوسع الكبير في استخدام نظم المعلومات الجيومكانية داخل المؤسسات الحكومية، فإن الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التقنية المرتبطة بقواعد البيانات الجيومكانية والتحليل المكاني وتطوير التطبيقات، في حين لم تحظ الأبعاد المؤسسية والتنظيمية والحوكمة بالاهتمام الكافي، خاصة فيما يتعلق بتكامل طبقات الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة ضمن إطار معماري مؤسسي موحد. كما أن الدراسات التطبيقية أجريت في المدن الكبرى والبيئات المتقدمة، بينما لا تزال الدراسات المتعلقة بالبلديات متوسطة الحجم محدودة، خصوصاً تلك التي توظف منهجية نورا، لتطوير نظم معلومات جيومكانية مؤسسية متكاملة.

ومن ثم تبرز الحاجة إلى تطوير إطار معماري جيوميكاني مؤسسي يجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والحوكمة في بيئة موحدة تدعم التكامل المؤسسي واتخاذ القرار المكاني. عانت العديد من البلديات من تجزؤ البيانات الجيومكانية، وضعف التكامل بين الإدارات والأنظمة التشغيلية، وازدواجية إنتاج البيانات، وغياب الحوكمة الموحدة للبيانات المكانية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءة تبادل المعلومات وضعف دعم اتخاذ القرار المكاني. وعلى الرغم من توفر التقنيات الجيومكانية الحديثة، فإن غياب إطار معماري مؤسسي متكامل يربط بين طبقات الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة ما يزال يمثل عائقاً رئيساً أمام تحقيق التكامل المؤسسي والتحول الرقمي في البلديات. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في غياب إطار معماري جيوميكاني مؤسسي متكامل قائم على منهجية نورا يمكن البلديات من إدارة البيانات الجيومكانية بكفاءة، وتحقيق التكامل المؤسسي، ودعم اتخاذ القرار المكاني بصورة فعالة، وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الإطار المعماري المقترح لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات، وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)، بما يعزز التكامل المؤسسي ويدعم اتخاذ القرار الجيومكاني؟

هدف البحث:

يهدف البحث إلى تصميم إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات، وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)، بما يساهم في تعزيز التكامل المؤسسي ودعم اتخاذ القرار الجيومكاني.

منهجية البحث وأدوات التحليل والتحقق:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التصميمي؛ بهدف تحليل المفاهيم والمتطلبات المرتبطة بالمعمارية المؤسسية والبيئة الجيومكانية البلدية، واستندت الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية والوثائق والأدلة والمعايير ذات الصلة، وفي مقدمتها المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا) (هيئة الحكومة الرقمية، 2026)، وإلى دليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية، وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية، (الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، 2025، b2025، c2025) الذي يحدد المتطلبات التنظيمية والتشغيلية، والأدوار والمسؤوليات، ومتطلبات إدارة البيانات والتطبيقات والحوكمة الجيومكانية في الجهات الحكومية. إلى جانب الأدبيات المرتبطة بمعمارية الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة. واستخدمت الدراسة تحليل المحتوى لاستخلاص المفاهيم والمتطلبات والمكونات المعمارية، والتحليل المقارن لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف والتكامل بين المرجعيات المعمارية والتنظيمية، والكشف عن الجوانب التي ينبغي تضمينها في الإطار المقترح. وجرى بناء الإطار عبر تحديد متطلبات البيئة البلدية، وربطها بمجالات المعمارية المؤسسية، ثم تنظيمها ضمن معمارية الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة، مع مراعاة متطلبات إدارة البيانات والخدمات الجيومكانية، والتكامل المؤسسي، والتشغيل البيئي، وتبادل المعلومات.

واعتمد التحقق من الإطار المقترح على التحقق الوثائقي والمعياري والبنوي، من خلال إعداد مواءمة بين مكونات الإطار ومتطلبات (نورا)، ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية، وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية، ومراجعة الاتساق الرأسي والأفقي بين طبقاته، والتحقق من ترابط العمليات والبيانات والتطبيقات والتقنيات وآليات الحوكمة، إضافة إلى التأكد من اتساق مكونات الإطار ومخرجاته مع مشكلة الدراسة وسؤالها وهدفها الرئيس.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على بيانات جيومكانية ووصفية متنوعة شملت المراثيات الفضائية والخرائط الرقمية وقواعد البيانات الجيومكانية المرتبطة بالخدمات والوحدات الإدارية، وتم توظيفها ضمن البيئة الجيومكانية المؤسسية المقترحة وفق منهجية نورا. وقد جرى تنظيم هذه البيانات وتكاملها ضمن طبقات الأعمال، والبيانات، والتطبيقات، والتقنية والحوكمة لدعم التكامل المؤسسي وإدارة البيانات الجيومكانية. وخلال مراحل التجهيز، واجهت الدراسة تحديات تمثلت في تفاوت جاهزية البيانات واختلاف معايير إدارتها ونظم الإحداثيات وصيغ التخزين، مما استلزم تنفيذ عمليات معالجة مسبقة شملت تنظيف البيانات وتوحيدها وتحويلها قبل دمجها داخل البيئة الجيومكانية المؤسسية.

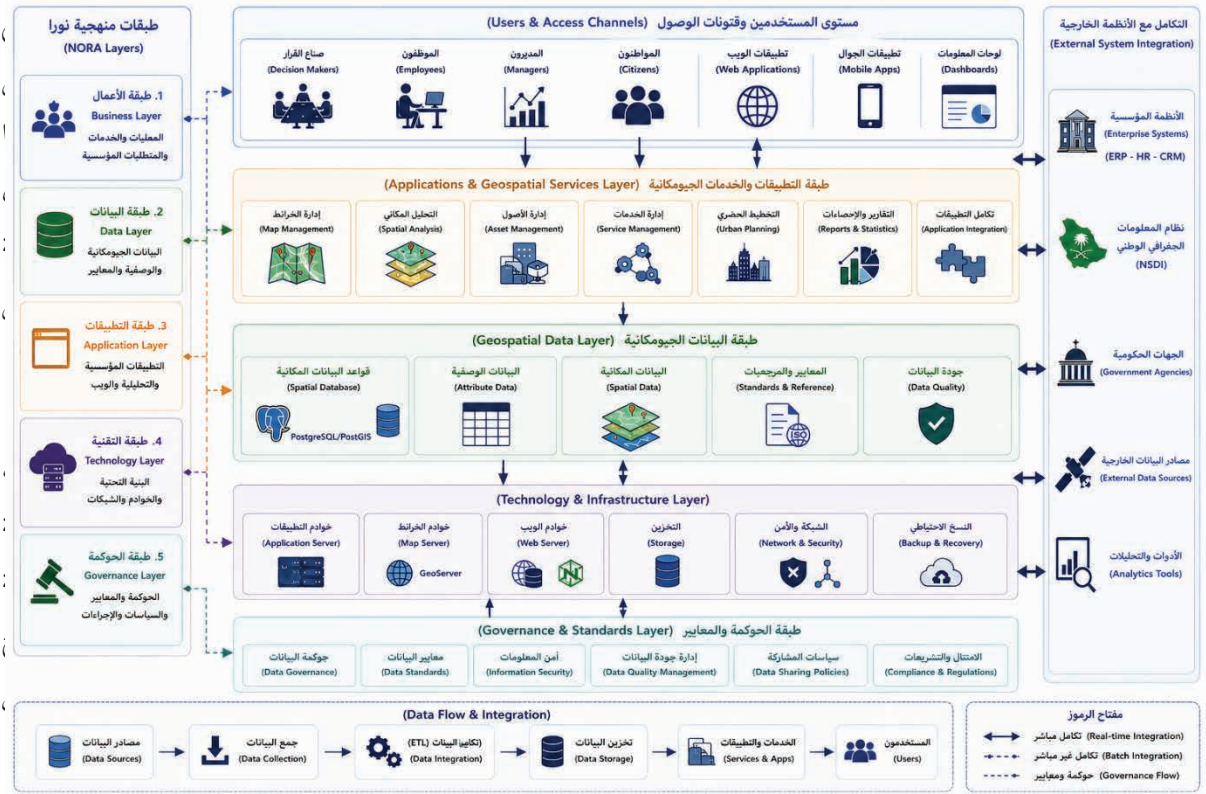
منطقة الدراسة:

تُعد بلدية بيشة إحدى بلديات محافظة بيشة، التي تضم بلديات: بيشة، والنقيع، وصمخ، والحازمي، والثنية وتباله، وتقع محافظة بيشة في الجزء الشمالي الغربي من منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، بين دائرتي عرض ($19^{\circ}00' - 20^{\circ}51'$ شمالاً) وخطي طول ($41^{\circ}50' - 43^{\circ}05'$ شرقاً)، وتبلغ مساحتها نحو 14,860 كم²، بطول يقارب 185 كم، وعرض يتراوح بين 48-120 كم، وتمثل نحو 17.67% من مساحة منطقة عسير، ويُقدَّر عدد سكانها تقريباً بحوالي 200 ألف نسمة (الهيئة العامة للإحصاء، 2025)، وتتميز البلدية بموقعها الاستراتيجي على وادي بيشة، أحد أكبر أودية المملكة العربية السعودية، والذي يضم سد بيشة بسعة تخزينية تقارب 325 مليون م³، مما يسهم في دعم النشاط الزراعي، خاصة زراعة النخيل، ويعزز من دور البلدية والمحافظة كمحور ربط بين مناطق مكة المكرمة والرياض والطائف. ومن الناحية الطبوغرافية، يغلب على سطح المحافظة الطابع شبه المنبسط مع انحدار تدريجي نحو الشرق والشمال، بارتفاعات تتراوح بين 1000-1800 م فوق مستوى سطح البحر، وتتمثلها الحرات والتلال والهضاب. كما يسودها مناخ شبه جاف، بمتوسط حرارة سنوي يتراوح بين 20-24م، ورطوبة نسبية تقارب 45%. وتتنوع التربة بالمحافظة بين التربة الرملية والطفلية والرواسب الحصوية، مع وجود تربة رسوبية خصبة على امتداد الأودية تمثل نحو 30% من مساحة المحافظة، في حين تعتمد الموارد المائية بصورة رئيسة على مياه الأمطار والمياه الجوفية، مع ملاحظة ارتفاع نسبي في ملوحة بعض الموارد المائية، (وكالة الوزارة لتخطيط المدن، د.ت).

الإطار المفاهيمي لمعمارية نظام المعلومات الجيومكاني المؤسسي:

أولاً: الإطار المعماري وفق نورا:

يمثل الإطار نموذجاً تكاملياً يهدف إلى توحيد البيانات والتطبيقات والخدمات الجيومكانية في البلديات ضمن بيئة رقمية مترابطة. ويستند هذا الإطار إلى المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)، (هيئة الحكومة الرقمية، 2026)، التي تعتمد على مواءمة طبقات الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة ضمن إطار موحد يدعم التحول الرقمي ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي. (Lnenicka and Komarkova, 2020) وتُعد البيانات المكانية عنصراً محورياً في هذا الإطار؛ لما توفره من قدرة على ربط العمليات والخدمات وتحليلها في سياق مكاني يدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة. وقد أصبحت نظم المعلومات الجيومكانية مكوناً أساسياً في البنية المؤسسية للبلديات، نظراً لدورها في تكامل البيانات وتحسين إدارة الخدمات والتخطيط المكاني (Kitchin, 2021; Li et al., 2021)، كما تكشف النماذج التطبيقية لنظم خرائط الأساس أن نجاح البنى الجيومكانية المؤسسية يعتمد على تكامل البنية التشغيلية والتطبيقية وقواعد البيانات والحوكمة ضمن إطار مؤسسي موحد يدعم تداول البيانات الجيومكانية بصورة آمنة وقابلة للتحديث والتشغيل البيني وقد تبنت هيئة المساحة السودانية نموذجاً تشغيلياً متكاملًا يشمل الخدمات الجيومكانية،



شكل (1) التكامل المعماري المقترح لمنصة المعلومات الجيومكانية المؤسسية للبلديات وفق نورا

2 - طبقة البيانات:

تمثل الركيزة الأساسية للإطار حيث تعتمد عليها جميع الطبقات الأخرى، تشمل قواعد البيانات الجيومكانية، البيانات المكانية (حدود البلدية)، (المدارس)، والبيانات الوصفية والمعيارية (الهئية العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، a2025، b2025، c2025)، ويُعد تكامل البيانات وجودتها والقدرة على التحديث المستمر وقابليتها للمشاركة من العوامل الحاسمة في نجاح نظم المعلومات الجيومكانية، إذ تؤثر بشكل مباشر في دقة التحليل المكاني وفعالية اتخاذ القرار (Goodchild, 2018). كما أن تكامل البيانات بين الإدارات المختلفة يحد من الازدواجية ويعزز من كفاءة تبادل المعلومات داخل المؤسسة. وفي البيئات التشغيلية الواقعية، غالبًا ما تواجه الإدارات صعوبة في الحفاظ على اتساق البيانات المكانية نتيجة اختلاف إجراءات التحديث وتعدد الجهات المنتجة للبيانات، مما يؤدي إلى تفاوت جودة بعض الطبقات الجغرافية وتأخر تحديثها بصورة دورية.

3 - طبقة التطبيقات:

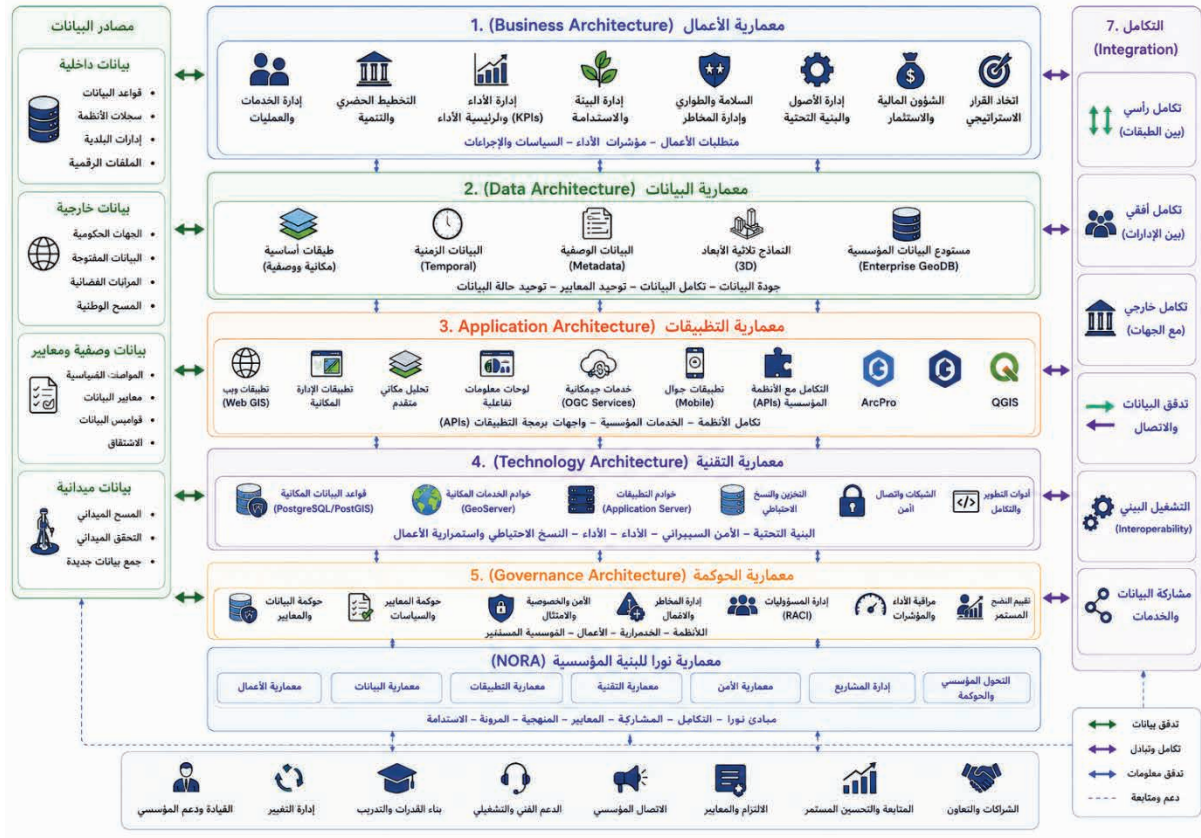
تشمل هذه الطبقة الأنظمة والتطبيقات المستخدمة في معالجة البيانات الجيومكانية، مفتوحة المصدر والتجارية، وتطبيقات (Web GIS)، وأنظمة دعم القرار المكاني (SDSS) ولوحات المؤشرات. وتسهم هذه التطبيقات في دعم التحليل المكاني وتوفير أدوات متقدمة لاتخاذ القرار وتقديم الخدمات الرقمية، كما تدعم تطوير منصات البلديات القائمة على البيانات، مما يعزز من قدرة البلديات على تقديم خدمات رقمية مبتكرة (Kitchin, 2021)، وفي البيئات التشغيلية الواقعية، يعتمد نجاح هذه التطبيقات بصورة كبيرة على جودة البيانات المكانية وتحديثها المستمر؛ حيث تؤثر البيانات غير المحدثة بصورة مباشرة على دقة التحليل المكاني وكفاءة الخدمات الرقمية المقدمة.

4- طبقة التقنية:

تمثل هذه الطبقة البنية التحتية التقنية التي تدعم تشغيل نظم المعلومات الجيومكانية، وتشمل الخوادم، والشبكات، الحوسبة السحابية، ونظم قواعد البيانات وقد أكدت الدراسات أن تبني تقنيات الحوسبة السحابية والخدمات الجيومكانية، يسهم في تحسين كفاءة الأنظمة وتعزيز قابليتها للتوسع، والأمان، والتوافق، والتشغيل البيئي، مما يدعم التحول نحو بيئات رقمية مرنة ومستدامة (Yin et al., 2021)، وعلى الرغم من التطور الكبير في تقنيات الحوسبة السحابية والخدمات الجيومكانية، ما تزال بعض البلديات تواجه تحديات تشغيلية فعلية تحد من التطبيق الكامل للبيئات الجيومكانية المؤسسية، خاصة في ظل محدودية البنية التحتية التقنية وضعف تكامل الأنظمة القديمة مع التطبيقات الجيومكانية الحديثة. كشفت البيئات التشغيلية أن محدودية قدرات الخوادم وضعف كفاءة بعض الشبكات واستمرار الاعتماد على نظم تشغيلية تقليدية تم تطويرها بصورة منفصلة تمثل عوائق رئيسة أمام تحقيق التكامل المؤسسي والتشغيل البيئي بصورة فعالة، الأمر الذي يعكس أهمية التحديث المستمر للبنية التقنية ومواءمة الأنظمة القديمة مع متطلبات البيئات الجيومكانية المؤسسية الحديثة.

5 - طبقة الحوكمة :

تمثل طبقة الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يضمن إدارة فعالة ومستدامة لنظم المعلومات الجيومكانية، وتشمل السياسات والتشريعات، إدارة البيانات، إدارة الجودة بناء القدرات والتدريب، إدارة الأداء وآليات الرقابة والتقييم، إلا أن التجربة التطبيقية تشير إلى أن نجاح الحوكمة الجيومكانية لا يعتمد فقط على وجود السياسات والمعايير، بل يتأثر بمدى التزام الإدارات المختلفة بتحديث البيانات ومشاركتها بصورة منتظمة داخل البيئة المؤسسية (Janssen et al., 2020)، إلا أن التجارب التطبيقية في بعض البلديات تشير إلى أن تطبيق سياسات الحوكمة بصورة فعلية يواجه تحديات تنظيمية مستمرة، خاصة في البيئات التي تعتمد على إدارات مستقلة تمتلك قواعد بيانات وإجراءات تشغيلية مختلفة. كما أن جاهزية المؤسسات لتبني التقنيات الرقمية تعتمد بشكل كبير على قوة الحوكمة المؤسسية وقدرتها على إدارة التغيير (الحربي والراغي، 2025). يعتمد الإطار المعماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية على تحقيق تكامل رأسي (الأعمال ← البيانات ← التطبيقات ← التقنية ← الحوكمة، -تدفق منطقي من الاستراتيجية إلى التنفيذ)، وأفقي (مشاركة البيانات بين الإدارات، تكامل الأنظمة والخدمات، توحيد مصادر البيانات)، بين الطبقات المختلفة. حيث يبدأ التكامل من مواءمة الأهداف الاستراتيجية في طبقة الأعمال، مروراً بتكامل البيانات، ثم دعمها عبر التطبيقات، وتشغيلها من خلال البنية التقنية، وأخيراً تنظيمها ضمن إطار حوكمي متكامل شكل (2). وقد أظهرت الدراسات أن تحقيق هذا الترابط المعماري يسهم في تقليل تجزئة الأنظمة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، كما يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التحول الرقمي (Lnenicka and Komarkova, 2020). يسهم الإطار المعماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية وفق نورا في (بناء منصة جيومكانية مؤسسية للبلديات موحدة، وتحسين جودة اتخاذ القرار المكاني، وتقليل ازدواجية البيانات، ودعم التحول الرقمي، وبذلك يمثل هذا الإطار إضافة علمية تسهم في سد الفجوة بين التطبيقات التقنية لنظم المعلومات الجيومكانية ومتطلبات البنية المؤسسية في البلديات، (الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، 2025a، 2025b؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2026).

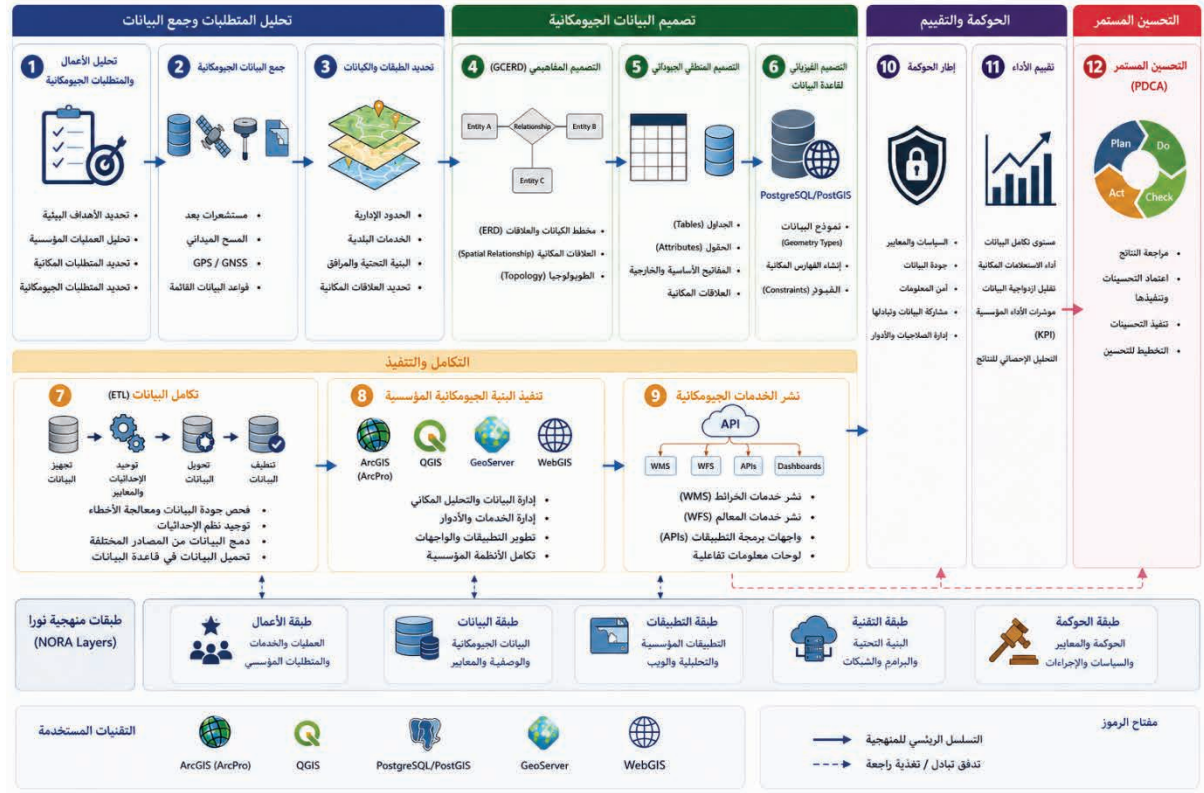


شكل (2) الإطار المعماري الجيومكاني المؤسسي المقترح للبلديات القائمة على منهجية نورا

ثانياً: منهجية تصميم وتنفيذ قاعدة البيانات الجيومكانية المؤسسية:

تعتمد عملية تصميم وتنفيذ قاعدة البيانات الجيومكانية المؤسسية حسب نورا، ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية، وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية، على منهجية متعددة المراحل تبدأ بتحليل احتياجات البلديات - المتطلبات - وتنتهي بالتشغيل والتحسين المستمر والتكامل مع أنظمة البلديات، وعلى دليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية (الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، 2025a، ص 4)، على طبقات جيومكانية أساسية (طبقة إدارية - حدود البلدية، طبقة الخدمات - التعليم)، وهو ما يتوافق مع أدبيات نظم المعلومات الجيومكانية التي تؤكد أن بناء قاعدة البيانات الجيومكانية يتطلب تكاملاً بين النمذجة المفاهيمية والتنفيذ التقني. تشير الأدبيات إلى أن تصميم وتنفيذ قواعد البيانات الجيومكانية المؤسسية يعتمد على سلسلة مترابطة من المراحل تبدأ بتحليل المتطلبات وتنتهي بالتشغيل المستمر، مع التركيز على النمذجة المفاهيمية والتكامل بين البيانات والتقنيات. كما أن جودة البيانات والحوكمة تمثلان عنصرين أساسيين لضمان كفاءة نظم المعلومات الجيومكانية في دعم اتخاذ القرار (Shekhar & Chawla، 2003)، و شكل (3) يوضح ذلك:

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)



شكل (3) منهجية بناء المنصة الجيومكانية المؤسسية للبلديات

1- تحليل الأعمال والمتطلبات الجيومكانية:

تُعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في تصميم نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية؛ حيث يتم من خلالها تحديد احتياجات المستخدمين والجهات المعنية، وتعريف نطاق النظام والوظائف المطلوبة بما يضمن مواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن الفهم الدقيق للمتطلبات يمثل شرطاً حاسماً لنجاح تصميم وتنفيذ نظم المعلومات الجيومكانية وتحقيق فعاليتها في دعم اتخاذ القرار (Longley et al., 2015)، ترتبط هذه المرحلة مباشرة بطبقة الأعمال ضمن الإطار المعماري؛ حيث يتم تنفيذ مجموعة من الأنشطة الرئيسة، تشمل (تحديد أهداف البلديات، تحليل العمليات المؤسسية - مثل: تقديم الخدمات، إدارة البيانات الجيومكانية للمدارس والخدمات التعليمية، إدارة البنية التحتية، تحديد أصحاب المصلحة -صناع القرار، المهندسون، الإداريون-، تحديد متطلبات البيانات بنوعها المكاني والوصفي مثل حدود البلدية، خدمات التعليم)، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في تطوير نموذج متطلبات الأعمال الجيومكاني، والذي يشكل الأساس لربط احتياجات الأعمال بطبقة البيانات، ويُستخدم لاحقاً في توجيه مراحل تصميم النظام الجيومكاني وتطويره.

2- تحديد الكيانات والطبقات:

تُعد هذه المرحلة خطوة أساسية في بناء النظام الجيومكاني؛ حيث يتم فيها تحديد المكونات الرئيسة للنظام من خلال تعريف الكيانات والطبقات الجيومكانية. تُعرّف الكيانات (Entities) في قواعد البيانات بأنها عناصر مادية أو مفاهيمية قابلة للتمييز داخل النظام، وتمتلك هوية محددة ومجموعة من الخصائص، وتمثل الأشياء أو الموضوعات التي يُراد تخزين بيانات عنها، مثل البلديات خدمات التعليم، كما ترتبط بكيانات أخرى من خلال علاقات منطقية (Chen, 1976)، وفي قواعد البيانات الجيومكانية، تمثل هذه الكيانات الظواهر والمعالم الجغرافية الواقعية في صورة رقمية، وتُنظم ضمن طبقات مكانية وفق نوعها الهندسي، مثل النقاط

والخطوط والمضلعات، مع ربطها ببيانات وصفية وخصائص مكانية تجعلها قابلة للتخزين والاستعلام والتحليل والمعالجة وإنتاج الخرائط. ويشير جودشيلد (2007) إلى أن البيانات الجيومكانية تمثل الواقع الجغرافي في شكل طبقات رقمية تُمكن من تحليل العلاقات المكانية واستخلاص الأنماط. ترتبط هذه المرحلة مباشرة بطبقة البيانات ضمن الإطار المعماري؛ حيث يتم فيها (تحديد الطبقات الجيومكانية، تحديد الكيانات)، تمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في إعداد قائمة شاملة بالطبقات والكيانات الجيومكانية، والتي تُعد أساساً لبناء نماذج البيانات اللاحقة (المفاهيمية والمنطقية) وتطوير النظام الجيومكاني المؤسسي

3 - التصميم المفاهيمي للبيانات :

تُعد هذه المرحلة بناء نموذج مفاهيمي يوضح الكيانات الجيومكانية والعلاقات بينها على مستوى تجريدي، بهدف فهم بنية البيانات قبل تنفيذها تقنياً. وتشير الأدبيات إلى أن النمذجة المفاهيمية تُعد خطوة أساسية لتنظيم البيانات وتبسيط تمثيلها، مما يساهم في تحسين تصميم النظم الجيومكانية وضمان اتساقها (Batty, 2013). ترتبط هذه المرحلة بطبقة البيانات ضمن الإطار المعماري؛ حيث يتم فيها (تحديد العلاقات بين الكيانات بالاعتماد على مخططات الكيانات والعلاقات، تحديد نوع العلاقات مثل (N:1) و (M:N) بما يعكس طبيعة الترابط بين الكيانات الجيومكانية)، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في تطوير نموذج بيانات جيومكانية مفاهيمي، يشكل الأساس لمراحل التصميم اللاحقة، خاصة التصميم المنطقي والفيزيائي للنظام.

4- التصميم المنطقي:

يُعرف نموذج البيانات المنطقي بأنه تمثيل منظم للكيانات والعلاقات والخصائص التي تُكوّن بنية البيانات داخل النظام دون الارتباط المباشر بمنصات التنفيذ أو نظم إدارة قواعد البيانات (Elmasri and Navathe, 2016). وفي نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية، يُستخدم النموذج المنطقي لتوحيد تمثيل البيانات المكانية والوصفية ضمن إطار يدعم التكامل والتشغيل البيني بين الأنظمة المختلفة، مما يساهم في بناء قاعدة بيانات موحدة في البلديات (Goodchild, 2007). وتُعد هذه المرحلة بتحويل النموذج المفاهيمي إلى مخطط بيانات منظم من خلال تعريف الجداول والحقول والعلاقات المكانية والوصفية، بما يشمل المفاتيح الأساسية والخارجية والقواعد الطوبولوجية والعلاقات المكانية مثل الاحتواء والتقاطع والتجاور. ولوحظ أثناء بناء النموذج المنطقي أن بعض البيانات الوصفية الواردة من الإدارات المختلفة لم تكن موحدة بالكامل، خاصة فيما يتعلق بأسماء الحقول وأنظمة الترميز، الأمر الذي استدعى إعادة تنظيم بعض الجداول لضمان التوافق بين الكيانات المكانية والوصفية داخل قاعدة البيانات الجيومكانية. وترتبط هذه المرحلة مباشرة بطبقة البيانات ضمن الإطار المعماري؛ حيث يتم من خلالها تحويل الكيانات المفاهيمية، مثل الوحدات الإدارية ومناطق الخدمة، إلى جداول مترابطة تدعم التكامل المؤسسي والتحليل المكاني داخل البيئة الجيومكانية المؤسسية. يعتمد نموذج بيانات الوحدات الإدارية على بنية هرمية تربط بين الوحدات الإدارية والحدود المرتبطة بها ضمن إطار يدعم التكامل المؤسسي والتحليل المكاني. ويتضمن النموذج خصائص رئيسة تشمل المعارف، والأسماء متعددة اللغات، والمستوى الإداري، والتمثيل المكاني، إضافة إلى العلاقات الهرمية بين الوحدات الإدارية المختلفة. يُعرف كيان الخدمة بوصفه كياناً بيانائياً-مكانيًا، يمثل مرفقاً أو نشاطاً خدمياً تقدمه البلديات، ويرتبط بموقع جغرافي محدد وخصائص تشغيلية ونطاق تأثير مكاني وسكاني. ويُعد هذا الكيان عنصراً أساسياً في تمثيل الخدمات العامة داخل نظم المعلومات الجيومكانية؛ حيث يُمكن من تحويل الخدمات من مفاهيم إدارية مجردة إلى عناصر مكانية قابلة للتحليل والتقييم (Longley et al., 2015) وفي إطار العمارة المؤسسية، يُستخدم كيان الخدمة لربط طبقة البيانات بطبقة الأعمال، مما يعزز التكامل بين البيانات الجيومكانية والوظائف الحكومية ويدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة (Open Geospatial Consortium, 2019). ويرتبط كيان الخدمة بكيان منطقة الخدمة، الذي يمثل نطاقاً جغرافياً مضمناً

داخله الخدمة أو يمكن الوصول إليها وفق معايير مكانية محددة، مثل زمن الرحلة أو مسافة الوصول أو حدود الاختصاص الإداري. ويُعد هذا الكيان عنصراً محورياً في نموذج البيانات المنطقية لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية، لكونه يربط بين موقع مرفق الخدمة والسكان المستفيدين وشبكة الطرق والوحدة الإدارية الواقعة ضمن نطاق الخدمة. وفي البلديات لا تمثل منطقة الخدمة مجرد حدود هندسية، بل تُستخدم كوحدة تحليلية لتقييم كفاءة التوزيع المكاني للخدمات، وتحديد مناطق العجز أو التداخل الخدمي، وتحليل العدالة المكانية في الوصول إلى الخدمات العامة. لذلك يُستخدم هذا الكيان في تطبيقات التحليل المكاني، مثل تحليل نطاق التغطية وتحليل الوصول الشبكي وتقييم كفاية الخدمات داخل المدن والمحافظات. ويعتمد نموذج بيانات الخدمة المنطقي في هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من المعالم هما: الخدمات والتقارير. ويتم تمثيل منطقة الخدمة باستخدام الامتداد المكاني للخدمة أو من خلال الارتباط بالوحدة الإدارية المرجعية. كما يتم تعريف نوع الخدمة (التعليم) باستخدام خصائص معيارية تتضمن نوع الخدمة والاسم والوصف ومزود الخدمة، بما يدعم تنظيم البيانات وتحليلها داخل البيئة الجيومكانية المؤسسية، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في تطوير مخطط بيانات جيومكانية منطقي، والذي يُعد الأساس لبناء قاعدة البيانات الجيومكانية وتنفيذها ضمن البيئة التقنية للنظام.

5- التصميم الفيزيائي:

تُعد هذه المرحلة بتنفيذ مخطط البيانات المنطقي فعلياً داخل بيئة تقنية مناسبة، من خلال استخدام نظم إدارة قواعد البيانات المكانية، حيث يتم تحديد بنية التخزين الفعلية للبيانات الجيومكانية وآليات إدارتها. وتشير الدراسات إلى أن استخدام الفهارس المكانية يُسهم بشكل كبير في تحسين أداء الاستعلامات المكانية وتسريع عمليات التحليل داخل قواعد البيانات الجيومكانية (Zhang et al., 2019)، ترتبط هذه المرحلة بطبقة التقنية ضمن الإطار المعماري؛ حيث تشمل (تنفيذ قاعدة البيانات الجيومكانية باستخدام أنظمة مثل PostGIS، تحديد نوع الهندسة وفق طبيعة البيانات مثل - النقطة، الخط، المساحة-، إنشاء الفهارس المكانية (Spatial Indexes) لتحسين كفاءة الاستعلامات والأداء العام للنظام)، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في تنفيذ قاعدة بيانات جيومكانية فعلية، والتي تمثل البنية التشغيلية للنظام الجيومكاني المؤسسي وتدعم عمليات التحليل المكاني والتطبيقات المختلفة.

6- بناء قاعدة البيانات الجيومكانية:

تُعد هذه المرحلة بتنفيذ قاعدة البيانات الجيومكانية وتحويل التصميم الفيزيائي إلى بيئة تشغيلية فعّالة، من خلال إنشاء الجداول، وإدخال البيانات، وربط البيانات المكانية والوصفية ضمن نظام متكامل. ويؤكد جودشايلد (2007) أن تكامل البيانات من مصادر متعددة يُعد من أبرز التحديات التي تواجه نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية، خاصة في سياق البلديات. ترتبط هذه المرحلة بكلٍ من طبقة التطبيقات وطبقة التقنية؛ حيث يتم تنفيذ العمليات الأساسية التي تشمل (إنشاء الجداول وفق المخطط المنطقي والفيزيائي، إدخال البيانات من مصادر متعددة -خرائط، قواعد بيانات، مرئيات-، وربط البيانات المكانية والوصفية لضمان تكامل البيانات)، ويتم تنفيذ هذه العمليات باستخدام مجموعة من البرمجيات (QGIS / ArcPro) لمعالجة البيانات وتحليلها وربطها مكانياً، و PostGIS لإدارة قواعد البيانات الجيومكانية التي تم الاعتماد عليها كقاعدة بيانات مركزية للنظام الجيومكاني المؤسسي، نظراً لمرونتها في إدارة البيانات المكانية وقدرتها على التكامل مع أدوات مفتوحة المصدر، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في قاعدة بيانات جيومكانية متكاملة وقابلة للتشغيل، تُشكل الأساس لتطوير التطبيقات وتحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار في النظام الجيومكاني المؤسسي. كما أظهرت التجربة التطبيقية أن استخدام بيئة مفتوحة المصدر كان أكثر ملاءمة للتوسع التدريجي وتقليل تكاليف التشغيل مقارنة ببعض الحلول التجارية المغلقة. ولوحظ أثناء مراحل الدمج أن اختلاف البنية الجدولية لبعض الطبقات

الجغرافية بين الإدارات المختلفة أدى إلى صعوبة في توحيد نماذج البيانات، الأمر الذي استدعى تنفيذ عمليات معالجة إضافية لإعادة تنظيم الحقول المكانية والوصفية قبل إدخالها إلى قاعدة البيانات المركزية.

7- تكامل البيانات :

تُعنى هذه المرحلة بدمج البيانات الجيومكانية من مصادر متعددة ضمن قاعدة بيانات موحدة، من خلال تطبيق عمليات الاستخراج والتحويل والتحميل، بهدف ضمان جودة البيانات واتساقها وقابليتها للاستخدام في التحليل المكاني. وتشير الأدبيات إلى أن عمليات تكامل البيانات تُعد عنصراً أساسياً في بناء نظام معلومات جيومكاني فعال، لما لها من دور في توحيد البيانات وتحسين جودتها (Janssen et al., 2012)، ترتبط هذه المرحلة بكل من طبقة البيانات وطبقة التطبيقات؛ حيث تشمل مجموعة من الإجراءات الأساسية، من أبرزها (إدخال البيانات من مصادر متعددة مثل -أجهزة تحديد المواقع، الصور الفضائية، قواعد البيانات القديمة-)، تحويل البيانات بين الأنظمة المختلفة، تحويل البيانات من بيئات ArcPro إلى PostGIS، تنظيف البيانات لإزالة الأخطاء والتكرار، توحيد نظم الإحداثيات (Coordinate System Standardization) لضمان التوافق المكاني بين البيانات)، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في قاعدة بيانات جيومكانية متكاملة، تُشكل أساساً موحداً لدعم التحليل المكاني والتطبيقات الجيومكانية واتخاذ القرار، كما لوحظ أثناء تنفيذ عمليات استخراج وتحويل وتحميل البيانات أن بعض البيانات القادمة من مصادر مختلفة لم تكن متوافقة بصورة كاملة مع نموذج البيانات الموحد، خاصة فيما يتعلق بأسماء الحقول وأنواع البيانات ودقة الإحداثيات. وقد أدى ذلك إلى ظهور تفاوت في جودة البيانات المكانية والوصفية، مما تطلب تنفيذ عمليات تنظيف وتحويل وإعادة إسقاط قبل تحميل البيانات إلى البيئة الجيومكانية المؤسسية. كما تم تنفيذ عمليات تحقق إضافية لضمان سلامة العلاقات المكانية وعدم تكرار السجلات داخل قاعدة البيانات المركزية. تكشف البينات التطبيقية لنظم خرائط الأساس أن نجاح نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية يعتمد على التكامل بين مخدمات قواعد البيانات، وخوادم نظم المعلومات الجغرافية، وخدمات الويب، وآليات النشر والتشغيل البيني، ضمن بيئة تشغيلية موحدة تدعم متخذي القرار والمستخدمين الاستراتيجيين (الهيئة القومية للمساحة السودانية، 2022).

8 - بناء التطبيقات الجيومكانية:

تُعنى هذه المرحلة بتطوير طبقة التطبيقات الجيومكانية اعتماداً على نهج قائم على الخدمات (Service-Oriented Architecture)، بما يضمن إتاحة البيانات وتحليلها عبر منصات مرنة وقابلة للتكامل. وتشير الأدبيات إلى أن نشر البيانات الجيومكانية عبر خدمات الويب يُعد الأساس في بناء نظام معلومات جيومكاني مؤسسي فعال للبلديات (Steiniger & Hunter, 2013). ترتبط هذه المرحلة بطبقة التطبيقات ضمن الإطار المعماري، وتشمل مجموعة من العمليات الرئيسة، من أبرزها (نشر البيانات الجيومكانية باستخدام منصة GeoServer، إنشاء خدمات ويب جيومكانية تشمل -خدمة الخرائط على الويب (WMS)، خدمة المعالم على الويب (WFS)، دمج هذه الخدمات مع -تطبيقات Web GIS - لوحات المؤشرات التفاعلية (Dashboards) - واجهات برمجة التطبيقات (APIs) لضمان تكامل الأنظمة وتبادل البيانات)، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في تطوير منصة جيومكانية مؤسسية، تُتيح إدارة البيانات ونشرها وتحليلها بشكل متكامل، وتدعم اتخاذ القرار في البلديات.

9 - حوكمة البيانات الجيومكانية المؤسسية:

تعنى هذه المرحلة بوضع إطار متكامل لإدارة البيانات الجيومكانية للبلدية، من خلال تحديد السياسات والمعايير والضوابط

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

التي تنظم إنتاج البيانات واستخدامها ومشاركتها، بما يضمن جودتها واتساقها واستدامتها. وتشير الأدبيات إلى أن جودة البيانات الجيومكانية تُعد عاملاً حاسماً في دعم اتخاذ القرار وتعزيز موثوقية التحليل المكاني (Foody, 2002). ترتبط هذه المرحلة بطبقة الحوكمة ضمن الإطار المعماري؛ حيث تشمل (تطوير السياسات المنظمة لإدارة البيانات الجيومكانية، تطبيق المعايير الوطنية والدولية لضمان الجودة والتكامل، تصميم إطار حوكمة البيانات الجيومكانية الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات إدارة البيانات)، ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في إعداد إطار حوكمة البيانات الجيومكانية المؤسسية والذي يُسهم في ضمان جودة البيانات، وتعزيز التكامل بين الجهات، ودعم اتخاذ القرار في البلديات. ومن خلال التجربة التطبيقية، لوحظ أن التحديات المرتبطة بحوكمة البيانات لم تكن تقنية فقط، بل تنظيمية أيضاً؛ حيث اختلفت آليات تحديث البيانات ومسؤوليات إدارتها بين الإدارات المختلفة، كما لم تكن بعض الطبقات الجغرافية تخضع لتحديث دوري منتظم. وقد عزز ذلك الحاجة إلى تطوير إطار حوكمة موحد يحدد مسؤوليات إدارة البيانات وآليات مشاركتها وتحديثها بصورة أكثر وضوحاً واستدامة، (الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، 2025 b)، (الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، 2025 c).

10- التشغيل والتحسين المستمر:

تُعد هذه المرحلة بضمان استدامة النظام الجيومكاني المؤسسي من خلال التشغيل الفعال والتحسين المستمر للأداء وجودة البيانات. وتشير الأدبيات إلى أن نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية تتطلب إدارة مستمرة وتحديثاً دورياً للحفاظ على كفاءتها ودعم اتخاذ القرار (Longley et al., 2015). ترتبط هذه المرحلة بجميع طبقات إطار نورا؛ حيث تشمل مجموعة من الأنشطة الأساسية، من أبرزها (تحديث البيانات بشكل دوري وفق التغيرات الواقعية، تحسين الأداء لضمان كفاءة النظام، إضافة طبقات جيومكانية جديدة وفق احتياجات العمل، مراقبة مؤشرات الأداء (KPI) لتقييم كفاءة الخدمات والنظام)، كما يعتمد النظام على دورة التحسين المستمر (PDCA Cycle: Plan-Do-Check-Act)؛ حيث يتم تطبيق مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين بشكل متكامل، بما يضمن تطوير النظام بصورة مستمرة وتحسين جودة البيانات وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. ويتمثل المخرج الرئيس لهذه المرحلة في نظام جيومكاني مؤسسي مستدام يتميز بالمرونة، وقابلية التطوير، والاستجابة المستمرة لمتطلبات البلديات. ولوحظ خلال مراحل التشغيل الأولية أن أداء بعض الاستعلامات المكانية تأثر بحجم البيانات وتعقيد العمليات التحليلية، خاصة قبل إنشاء الفهارس المكانية داخل قاعدة البيانات. كما تطلبت بعض خدمات GeoServer إعادة ضبط إعدادات التخزين المؤقت (Caching) وتحسين إعدادات الخادم لضمان استقرار الأداء وتحسين سرعة الاستجابة داخل تطبيقات WebGIS. وقد أظهرت التجربة التطبيقية أن بناء بيئة جيومكانية مؤسسية متكاملة لا يعتمد فقط على توفر الأدوات التقنية، بل يتطلب مواءمة مستمرة بين البنية التقنية والإجراءات التنظيمية وآليات إدارة البيانات داخل الإدارات المختلفة، خاصة في البيئات التي تعتمد على نظم تشغيلية منفصلة تم تطويرها بصورة تدريجية عبر فترات زمنية متعددة.

ثالثاً: المؤشرات التشغيلية التحليلية:

يتم حساب المؤشرات الكمية من خلال مقارنة الحالة التشغيلية التقليدية بالحالة المقترحة بعد بناء البيئة الجيومكانية المؤسسية، اعتماداً على مؤشرات مثل عدد قواعد البيانات المنفصلة، وعدد السجلات المكررة، وزمن الوصول إلى البيانات، وزمن تنفيذ الاستعلامات المكانية، ونسبة اكتمال البيانات، ومستوى توحيد الحقول ونظم الإحداثيات:

1- كفاءة التكامل بين الأنظمة الجيومكانية:

يقيس مستوى الربط والتوافق بين الأنظمة المختلفة.

حيث:

- = كفاءة التكامل
 - = عدد الأنظمة المتكاملة فعليًا
 - = إجمالي عدد الأنظمة
- ويُستخدم هذا المؤشر في تقييم البيئات الجيومكانية المؤسسية متعددة المنصات (Percivall, 2010).

2 - معدل تكرار البيانات المكانية والوصفية:

يستخدم لقياس حجم التكرار في السجلات المكانية والوصفية بين الإدارات المختلفة.

حيث:

- = معدل تكرار البيانات
 - = عدد السجلات المكررة
 - = إجمالي عدد السجلات
- ويُستخدم هذا المؤشر في تقييم كفاءة تكامل قواعد البيانات وتقليل ازدواجية البيانات داخل البيئات المؤسسية (Elmasri and Navathe, 2016).

3- مستوى تكامل البيانات:

حيث:

- = درجة توحيد الخصائص Attributes
 - = درجة توافق الحقول Fields
 - = درجة توافق نظم الإحداثيات Coordinate Systems
- ويُستخدم هذا المؤشر لتقييم تكامل البيانات المكانية والوصفية داخل قواعد البيانات الجيومكانية المؤسسية (Longley et al., 2021).

4 - معدل ازدواجية البيانات

حيث:

- = معدل ازدواجية البيانات
 - = عدد السجلات المكررة
 - = إجمالي السجلات
- ويشير انخفاض هذا المعدل إلى تحسن جودة البيانات وكفاءة الحوكمة الجيومكانية (Samadzadegan et al., 2008).

5 - دقة التحليل المكاني :

حيث:

- = دقة التحليل المكاني
- = عدد النتائج الصحيحة
- = إجمالي النتائج

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

ويستخدم هذا المؤشر بصورة واسعة في تقييم جودة التحليل المكاني ودقة النماذج الجغرافية (Foody, 2002).

6 - زمن تنفيذ الاستعلامات المكانية المعقدة

حيث:

- = زمن تنفيذ الاستعلام
 - = زمن انتهاء التنفيذ
 - = زمن بدء التنفيذ
- كما يمكن حساب نسبة التحسن:

حيث:

- = الزمن قبل الفهارس المكانية
- = الزمن بعد الفهارس

وقد أكدت الدراسات أن Spatial Indexes تساهم في تحسين أداء الاستعلامات المكانية بصورة كبيرة (Shekhar & Chawla, 2003).

7- تقليل التكرار في إنتاج البيانات بين الإدارات :

حيث:

- = معدل تقليل التكرار
- = عدد مرات إنتاج البيانات قبل التكامل
 - = عدد مرات الإنتاج بعد التكامل

8 - تحسين مستوى التحديث الدوري للطبقات الجغرافية :

حيث:

- = معدل تحسين التحديث
- = عدد التحديثات قبل البيئة المؤسسية
- = عدد التحديثات بعد البيئة المؤسسية

ويعكس هذا المؤشر قدرة البيئة الجيومكانية المؤسسية على دعم التحديث المستمر للبيانات (ESRI, 2022)، ويرتبط هذا المؤشر بمستوى الحوكمة والتكامل المؤسسي داخل نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية (Janssen et al., 2020).

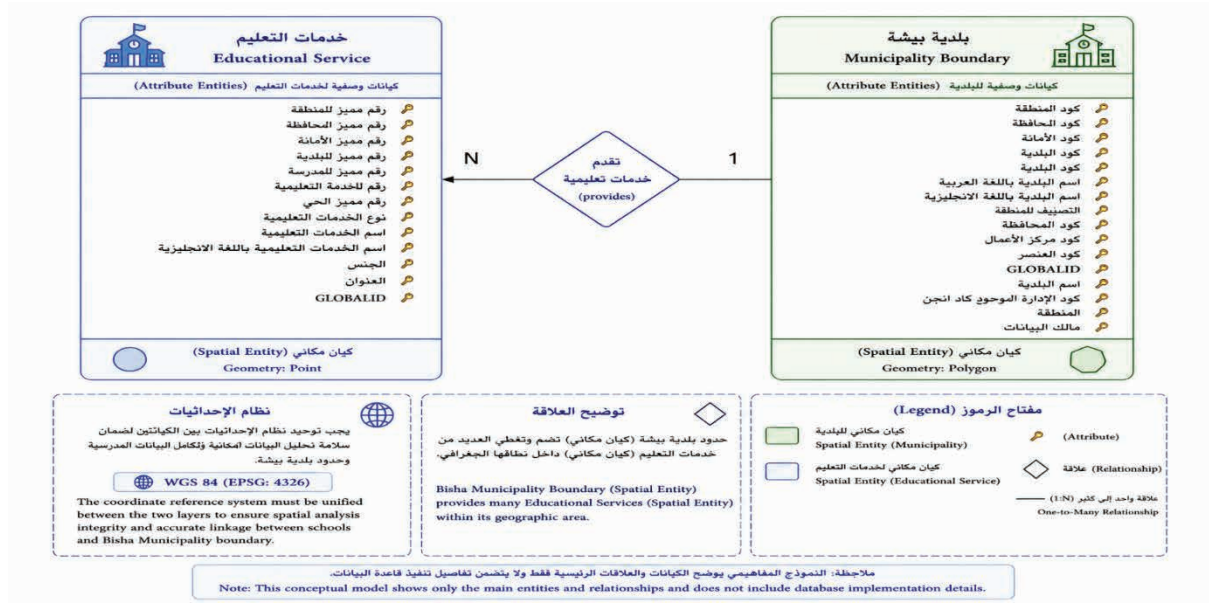
بناء منصة جيومكانية مؤسسية:

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة التطبيقية (Empirical Case Study) لتصميم وتنفيذ منصة جيومكانية مؤسسية تستند إلى مبادئ العمارة المؤسسية وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية نورا، ومعايير التشغيل البيئي للبيانات الجيومكانية، ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية (النسخة 1.0)، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية (النسخة 1.0)، وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية. ويستند المسار المنهجي للدراسة إلى دمج نموذج البيانات الجيومكانية، والبنية التحتية للبيانات المكانية (SDI)، والمعايير المفتوحة، بما يضمن تحقيق التكامل وقابلية التشغيل البيئي بين البيانات والأنظمة الجيومكانية المختلفة (Goodchild, 2007; Longley et al., 2015; Percivall, 2010). قد تم تطبيق الدراسة

على بلدية بيشة، من خلال مجموعة من الخطوات المنهجية المتكاملة لبناء المنصة الجيومكانية المؤسسية من خلال الخطوات التالية شكل (6):

1- نموذج متطلبات الأعمال الجيومكاني:

في هذه المرحلة تم توفير طبقتين أساسيتين (طبقة حدود بلدية بيشة: بوصفها الإطار المكاني المرجعي للدراسة (Polygon)، طبقة خدمات التعليم - مدارس، معاهد، جامعات - بوصفها تمثيلاً نقطياً (Point) للخدمات التعليمية داخل النطاق البلدي)، شكل (4).



شكل (4) النموذج المفاهيمي للكيانات والعلاقات الجيومكانية

2 - إعداد قائمة شاملة بالطبقات والكيانات الجيومكانية:

تم إعداد قائمة شاملة بالطبقات والكيانات الجيومكانية لخدمات التعليم في بلدية بيشة؛ شملت (طبقة الحدود الإدارية Administrative Boundary Layer، طبقة الخدمات التعليمية Educational Services Layer). وتمثل قائمة الطبقات الأساس لبناء النماذج المفاهيمية والمنطقية، كما تدعم تطوير نظام جيومكاني مؤسسي قادر على تحليل توزيع الخدمات التعليمية وتحسين كفاءتها المكانية. أما الكيانات تشمل (كيانات مكانية، Spatial Entities (Municipality) Boundary Educational Service -، كيانات وصفية للبلدية (Attribute Entities) - كود المنطقة، اسم المنطقة، كود الامانة، اسم الامانة، كود البلدية، اسم البلدية باللغة العربية، اسم البلدية باللغة الإنجليزية، اسم المحافظة، كود المحافظة، اسم طبقة الاصل، كود المعزر GLOBALIA، اسم البلدية، كود البلدية الموحد كاد انجن، المنطقة، مالك البيانات، كيانات وصفية لخدمات التعليم (Attribute Entities)، رقم مميز للمنطقة، رقم مميز للأمانة، رقم مميز للمحافظة، رقم مميز للبلدية، رقم مميز للمدينة، رقم مميز للحي، نوع الخدمات التعليمية، اسم الخدمات التعليمية، اسم الخدمات التعليمية باللغة الانجليزية، الجنس، العنوان، GLOBALID، وتم توحيد نظام الإحداثيات بين الطبقتين لضمان سلامة التحليل المكاني ودقة الربط بين المدارس وحدود بلدية بيشة.

3- النموذج المفاهيمي الجيومكاني:

يوضح شكل (4) النموذج المفاهيمي لخدمات التعليم في بلدية بيشة، مبيّناً العلاقة بين حدود البلدية بوصفها كياناً مكانياً يمثل

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

الإطار الإداري، وخدمات التعليم بوصفها كيانات نقطية تقع داخل هذا النطاق، مع تضمين الخصائص الوصفية لكل كيان. ويعكس النموذج علاقة من نوع (N:1)، إذ تضم البلدية عدة خدمات تعليمية ضمن نطاقها الجغرافي.

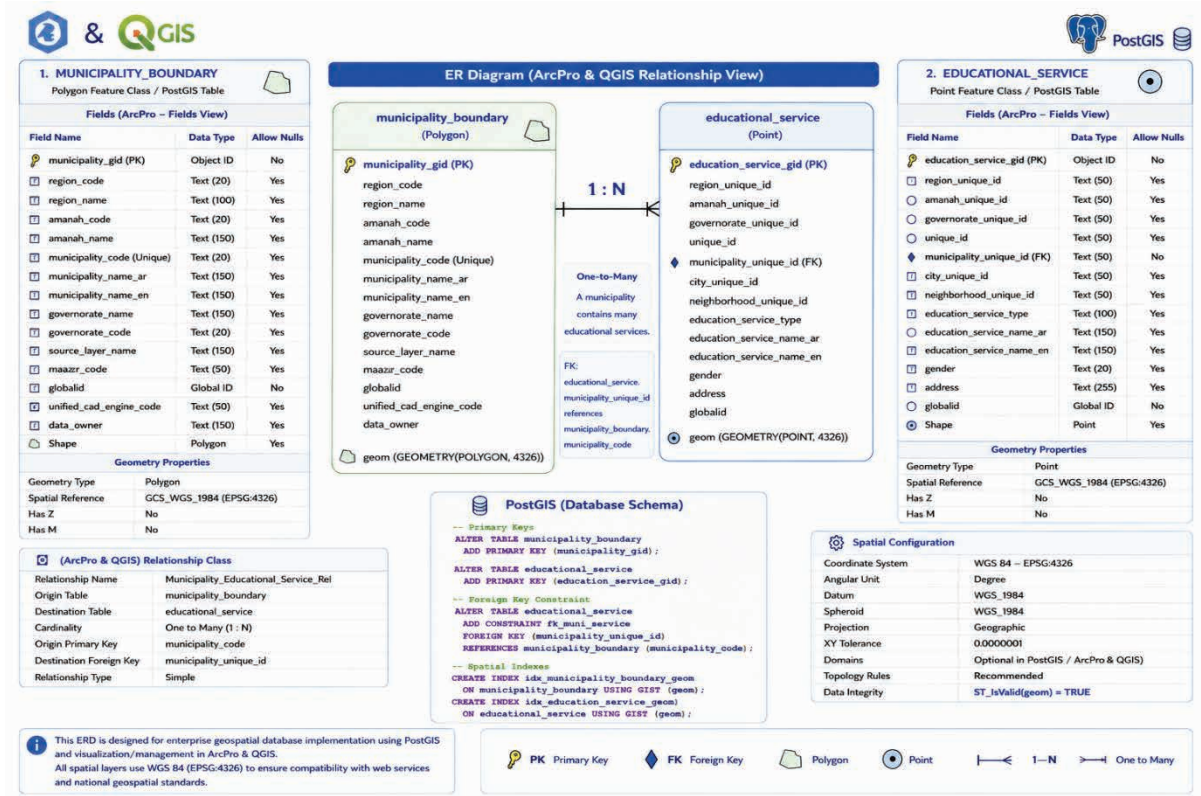
4- النموذج المنطقي الفيزيائي الجيومكاني:

يوضح شكل (5) النموذج المنطقي الجيومكاني، الذي تم إعداده من ثلاثة جداول رئيسية، إذ يمثل جدول (1) حدود بلدية بيشة بوصفه كياناً مكانياً مضلعياً، بينما يمثل جدول (2) خدمات التعليم بوصفه كياناً مكانياً نقطياً. وترتبط خدمات التعليم بحدود البلدية من خلال علاقة واحد إلى متعدد ممثلة في جدول (3)؛ حيث تضم بلدية بيشة عدة خدمات تعليمية داخل نطاقها الجغرافي. وقد صُمم النموذج المنطقي وفق بنية متوافقة مع نظم PostGIS و ArcPro و QGIS، مع تحديد الحقول باستخدام أنواع بيانات معيارية تدعم التكامل بين الأنظمة الجيومكانية المختلفة. كما تم تضمين معرفات فريدة (GlobalID) لضمان التوافق مع بيانات المنصة، إضافة إلى تعريف الهندسة المكانية باستخدام نظام الإحداثيات (WGS 84)، بما يضمن دقة التحليل المكاني ودعم خدمات الويب الجغرافية، والعلاقات التي يمثلها جدول (3).

جدول (1)

حدود بلدية بيشة

الحقل (Field)	نوع البيانات (PostGIS / Arc Pro / QGIS)	المفتاح (Key)
municipality_gid	SERIAL / ObjectID	PK
region_code	VARCHAR(20) / Text(20)	
region_name	VARCHAR(100) / Text(100)	
amanah_code	VARCHAR(20) / Text(20)	
amanah_name	VARCHAR(150) / Text(150)	
municipality_code	VARCHAR(20) / Text(20)	Unique
municipality_name_ar	VARCHAR(150) / Text(150)	
municipality_name_en	VARCHAR(150) / Text(150)	
governorate_name	VARCHAR(150) / Text(150)	
governorate_code	VARCHAR(20) / Text(20)	
source_layer_name	VARCHAR(150) / Text(150)	
maazar_code	VARCHAR(50) / Text(50)	
globalid	UUID / GlobalID	
municipality_name	VARCHAR(150) / Text(150)	
unified_cad_engine_code	VARCHAR(50) / Text(50)	
area_name	VARCHAR(150) / Text(150)	
data_owner	VARCHAR(150) / Text(150)	
geom	GEOMETRY(POLYGON, 4326) / Polygon Feature Class	Geometry



شكل (5) النموذج المنطقي الفيزيائي لقاعدة البيانات الجيومكانية المؤسسية

جدول (2)

خدمات التعليم

الحقل (Field)	نوع البيانات (PostGIS / Arc Pro / QGIS)	المفتاح (Key)
education_service_gid	SERIAL / ObjectID	PK
region_unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	
amanah_unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	
governorate_unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	
unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	
municipality_unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	FK
city_unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	
neighborhood_unique_id	VARCHAR(50) / Text(50)	
education_service_type	VARCHAR(100) / Text(100)	
education_service_name_ar	VARCHAR(150) / Text(150)	
education_service_name_en	VARCHAR(150) / Text(150)	
gender	VARCHAR(20) / Text(20)	
address	VARCHAR(255) / Text(255)	
globalid	UUID / GlobalID	
geom	GEOMETRY(POINT, 4326) / Point Feature Class	Geometry

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

جدول (3)

العلاقة المنطقية

نوع العلاقة (Relationship Type)	الجدول الهدف (Target Table)	الجدول المصدر (Source Table)	المفتاح الخارجي (Foreign Key)
1:N	Municipality_Boundary	Educational_Service	municipality_unique_id → municipality_code

5 - تنفيذ قاعدة البيانات الجيومكانية:

في هذه المرحلة تم تنفيذ قاعدة بيانات جيومكانية تشغيلية متكاملة كما يوضح شكل (6)، لتشكّل البنية الأساسية للنظام الجيومكاني المؤسسي، وذلك من خلال إنشاء بيئة موحدة لإدارة البيانات المكانية والوصفية وربطها ضمن إطار متكامل يدعم عمليات التحليل المكاني، وإدارة الخدمات، واتخاذ القرار. وقد شملت هذه المرحلة إنشاء جداول بلدية بيضاء وجداول خدمات التعليم وفق المخطط المنطقي والفيزيائي لقاعدة البيانات، بما يضمن تنظيم البيانات الجيومكانية وربط العلاقات بين الكيانات المكانية والوصفية داخل بيئة تشغيلية متكاملة. كما تضمنت المرحلة تنفيذ عمليات إدخال البيانات من مصادر متعددة، شملت خرائط وقواعد بيانات مستكشف عسير، إلى جانب مرئيات فضائية عالية الدقة لبلدية بيضاء (مرئيات القمر الصناعي WorldView-3، التي تتميز بدقة مكانية تصل إلى نحو 0.31 متر في النطاق البانكروماتي، و1.24 متر في نطاقات الأشعة المرئية وتحت الحمراء القريبة، إضافة إلى ثمانية نطاقات في الأشعة تحت الحمراء قصيرة الموجة. وتوفر هذه الخصائص قدرة مرتفعة على تمييز المعالم الحضرية وتحليل استخدامات الأراضي والغطاء الأرضي واستخراج التفاصيل المكانية الدقيقة)، تم الحصول عليها من المركز الوطني السعودي لتقنية الاستشعار عن بعد بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية في عام 2025. إضافة إلى ذلك، تم إنشاء الفهارس المكانية وتحسين كفاءة تخزين البيانات واسترجاعها، بما يدعم عمليات التحليل المكاني وإنتاج الخرائط الرقمية بدقة وكفاءة عالية، إلى جانب تنفيذ عمليات تنظيف البيانات وتوحيد نظم الإحداثيات. وقد تم توظيف مجموعة من البرمجيات والتقنيات الجيومكانية المتخصصة لتنفيذ هذه المرحلة؛ حيث استخدم كل من ArcPro و QGIS في معالجة البيانات المكانية، والتحليل المكاني، وإدارة الطبقات الجغرافية، بينما استخدم PostgreSQL مع إضافة PostGIS في إنشاء وإدارة قاعدة البيانات الجيومكانية، وتخزين البيانات المكانية، وتنفيذ العمليات المكانية المتقدمة. كذلك تم استخدام GeoServer لنشر الخدمات الجيومكانية، مثل خدمة الخرائط على الويب (WMS) وخدمة المعالم على الويب (WFS)، وربط قاعدة البيانات بتطبيقات نظم المعلومات الجيومكانية عبر الويب (Web GIS)، ولوحات المؤشرات التفاعلية (Dashboards)، وواجهات برمجة التطبيقات (APIs). وقد انسجمت مراحل بناء قاعدة البيانات الجيومكانية المؤسسية مع النماذج التطبيقية المعتمدة في نظم خرائط الأساس، والتي تبدأ بالنموذج المفاهيمي، ثم النموذج المنطقي، فالتصميم الفيزيائي، وصولاً إلى مراحل التشغيل والتفعيل وضبط الجودة، بما يساهم في بناء بيئة جيومكانية مؤسسية متكاملة وقابلة للتحديث والتطوير المستمر.



شكل (6) منصة جيومكانية مؤسسية للبلديات

إطار حوكمة البيانات الجيومكانية المؤسسية:

يهدف إطار حوكمة البيانات الجيومكانية المؤسسية إلى تنظيم إدارة البيانات والطبقات الجيومكانية ضمن بيئة مؤسسية متكاملة تضمن جودة البيانات واتساقها وإتاحتها لدعم التخطيط المكاني وصنع القرار والتحول الرقمي. ويعتمد هذا الإطار على هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المشرفة ومنتجي البيانات ومسؤولي التحديث والمستخدمين الفنيين والاستراتيجيين. ويرتكز إطار الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها جمع البيانات مرة واحدة وإعادة استخدامها، وتحديد جهة مسؤولة عن كل طبقة جيومكانية، وتوحيد المعايير الفنية والتنظيمية، والحد من ازدواجية البيانات، وتعزيز مشاركة البيانات وفق سياسات الحوكمة والأمن المعلوماتي. ومن الناحية التطبيقية، لا يرتبط نجاح الحوكمة فقط بوجود السياسات والمعايير، بل بقدرة الإدارات المختلفة على الالتزام بآليات التحديث والمشاركة وتوحيد الإجراءات التشغيلية بصورة مستمرة. كما يتضمن الإطار سياسات تنظم إنتاج البيانات الجيومكانية وتصنيفها ومشاركتها وترخيصها، مع تحديد مستويات الحساسية والسرية وضوابط الوصول إلى البيانات. كذلك يدعم تطوير منصات موحدة لمشاركة البيانات الجيومكانية بما يعزز التكامل المؤسسي وكفاءة البنية التحتية الجيومكانية. ومن الجوانب الرئيسة لإطار الحوكمة اعتماد معايير موحدة لضمان جودة البيانات وتحديثها وإدارتها، بما يشمل الدقة المكانية، والجودة الموضوعية، والتطابق المنطقي، والجودة الزمنية، إضافة إلى توحيد البيانات الوصفية والأنظمة المرجعية الجيوديسية. كما يعتمد الإطار على آليات تنظيمية واضحة، مثل مصفوفة (RACI Matrix)، لتوزيع المسؤوليات وتعزيز التكامل المؤسسي ودعم تطبيقات نظم المعلومات الجيومكانية والتحليل المكاني داخل البلديات، وقد أظهرت النماذج المؤسسية الحديثة لنظم خرائط الأساس أهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات، وبناء اتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)، وتطوير مؤشرات الأداء المؤسسية، بما يدعم استدامة تشغيل النظام ورفع كفاءة مشاركة البيانات الجيومكانية داخل المؤسسات الحكومية، (الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية، 2025).

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

تحليل المؤشرات التشغيلية التقديرية:

أظهرت المؤشرات التشغيلية التحليلية تحسناً واضحاً بعد تطبيق البيئة الجيومكانية المؤسسية المقترحة؛ حيث ارتفع مستوى تكامل البيانات من 40% إلى 87.7% نتيجة توحيد الحقول وربط قواعد البيانات المركزية. كما أسهم استخدام الفهارس المكانية داخل PostGIS في تقليل زمن تنفيذ الاستعلامات المكانية بنسبة 72%. وعلى مستوى الحوكمة، ارتفع معدل تحديث الطبقات الجغرافية بنسبة 60%，بينما انخفض معدل تكرار إنتاج البيانات بين الإدارات بنسبة 63%. وتؤكد النتائج فاعلية البيئة الجيومكانية المؤسسية في تحسين إدارة البيانات ودعم اتخاذ القرار المكاني داخل البلديات.

جدول (4)

مؤشرات الأداء التشغيلية التقديرية قبل وبعد تطبيق البيئة الجيومكانية المؤسسية

المؤشر التشغيلي	قبل التطبيق	بعد التطبيق	نسبة التحسن
معدل ازدواجية البيانات	43%	16%	63% ↓
معدل تكرار البيانات المكانية والوصفية	46%	17%	63% ↓
كفاءة التكامل بين الأنظمة الجيومكانية	41%	84%	104% ↑
مستوى تكامل البيانات	40%	87.7%	119% ↑
زمن تنفيذ الاستعلامات المكانية المعقدة	14 ثانية	50 ثانية	72% ↓
زمن الوصول إلى البيانات	أقل من 15 دقيقة	أكثر من 3 ساعات	↑ تحسن كبير
عدد التحديثات السنوية للطبقات الجغرافية	10 تحديثاً	16 تحديثاً	60% ↑
دقة التحليل المكاني	61%	85%	39% ↑
مستوى التشغيل البيئي	منخفض	مرتفع	↑ تحسن نوعي
معدل تكرار إنتاج البيانات بين الإدارات	عملية إنتاج 14	عمليات 6	57.1% ↓
كفاءة دعم اتخاذ القرار المكاني	متوسطة	مرتفعة	↑ تحسن نوعي
WebGIS سرعة مشاركة البيانات عبر	محدودة	فورية وشبه لحظية	↑ تحسن كبير

النتائج والمناقشة:

اعتمدت الدراسة على تقييم تحليلي تقديري مقارنة بين البيئة الجيومكانية التقليدية والبيئة الجيومكانية المؤسسية المقترحة باستخدام مجموعة من المؤشرات التشغيلية المرتبطة بتكامل البيانات وزمن الوصول إلى البيانات وكفاءة الاستعلامات المكانية ومستوى التحديث وأداء التشغيل البيئي. وتشير المؤشرات التحليلية إلى أن تطبيق الإطار المعماري المقترح من المتوقع أن يساهم في تحسين كفاءة إدارة البيانات الجيومكانية وتقليل الازدواجية وتسريع الوصول إلى البيانات داخل البيئة المؤسسية. كما توضح التقديرات التحليلية أن دمج ArcPro و QGIS مع PostGIS و GeoServer يُتوقع أن يؤدي إلى تحسين كفاءة التحليل المكاني والتشغيل البيئي؛

حيث تشير التقديرات إلى إمكانية خفض زمن تنفيذ الاستعلامات المكانية بنسبة 72% عند استخدام الفهارس المكانية، كما يُتوقع أن تسهم خدمات WMS و WFS في تعزيز مشاركة البيانات داخل تطبيقات WebGIS وتحسين كفاءة تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة. ومن المتوقع أن ينعكس ذلك على رفع دقة التحليل المكاني وتسريع إنتاج التقارير والمؤشرات التشغيلية بما يدعم اتخاذ القرار المكاني. وتشير المؤشرات التقديرية إلى أن تطبيق قاعدة بيانات جيومكانية مركزية باستخدام PostGIS يمكن أن يسهم في تقليل ازدواجية البيانات بنسبة تقدر بنحو 63%، مع تحسين مستوى تكامل البيانات وسرعة الوصول إليها، الأمر الذي يُتوقع أن يعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة ويرفع كفاءة إدارة الموارد والخدمات. كما توضح نتائج التقييم التقديري أن تطبيق إطار حوكمة البيانات الجيومكانية قد يسهم في خفض أخطاء البيانات بنسبة 63%، وتحسين مستوى التحديث الدوري للطبقات الجغرافية بنسبة تقارب 60%، وتقليل تكرار إنتاج البيانات بين الإدارات بنسبة 57.1%، مما يعكس الأثر المتوقع للحكومة في تحسين جودة البيانات واستدامتها. وفي المقابل، أظهرت دراسة الوضع الراهن أن البيئات التشغيلية التقليدية في البلديات ما تزال تعاني من تجزؤ البيانات وضعف التكامل والتشغيل البيني نتيجة تعدد قواعد البيانات واختلاف نظم الإحداثيات وصيغ البيانات، وهو ما يؤثر سلباً على كفاءة التحليل المكاني ودعم اتخاذ القرار المؤسسي. وتتفق هذه المؤشرات مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن البيئات التشغيلية التقليدية تعاني من ضعف التكامل المؤسسي وتشتت البيانات الجيومكانية، وأن تبني البيئات الجيومكانية المؤسسية المتكاملة من المتوقع أن يسهم في تعزيز التشغيل البيني وتحسين مشاركة البيانات وتسريع الوصول إلى المعلومات. كما تشير النتائج إلى أن نجاح التحول نحو نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية لا يعتمد على البنية التقنية وحدها، بل يرتبط أيضاً بوجود أطر حوكمة فعالة وآليات واضحة لإدارة البيانات وبناء القدرات البشرية. وتوضح الدراسة أن التحديات التنظيمية، مثل ضعف التنسيق المؤسسي وتفاوت إجراءات إدارة البيانات بين الإدارات المختلفة، قد تكون أكثر تأثيراً من التحديات التقنية، مما يبرز أهمية دمج الحوكمة المؤسسية مع البنية التقنية عند تطوير البيئات الجيومكانية المؤسسية في البلديات. وبصورة عامة، تشير نتائج التقييم التحليلي إلى أن الإطار المعماري الجيومكاني المؤسسي المقترح وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)، ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية، وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية، يمثل مدخلاً واعداً لتعزيز التكامل المؤسسي وتحسين إدارة البيانات الجيومكانية ودعم صناعة الجيومكانية، بما يسهم في رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتحسين جودة القرارات المكانية في البلديات.

الخلاصة والتوصيات:

خلصت الدراسة إلى أن البيئات التشغيلية التقليدية في البلديات ما تزال تعاني من تجزؤ البيانات وضعف التكامل المؤسسي نتيجة تعدد قواعد البيانات واختلاف آليات إدارة البيانات المكانية والوصفية، مما يؤثر بصورة مباشرة على كفاءة التشغيل البيني ودقة التحليل المكاني وجودة اتخاذ القرار المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن استمرار "جزر البيانات" وغياب الحوكمة الموحدة يمثلان أبرز التحديات التي تحد من فعالية نظم المعلومات الجيومكانية في البلديات. وأثبتت الدراسة أن نجاح نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية لا يعتمد فقط على توفر البنية التقنية، بل يرتبط بوجود إطار معماري وحوكمي متكامل ينظم دورة حياة البيانات الجيومكانية ويعزز التكامل بين الإدارات المختلفة. وقد أظهر الإطار المعماري المقترح القائم على المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية، ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية، وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية، قدرة واضحة على دعم التكامل المؤسسي من خلال الربط بين طبقات الأعمال والبيانات والتطبيقات والتقنية والحوكمة ضمن بيئة تشغيلية موحدة. كما بينت النتائج أن بناء قاعدة بيانات جيومكانية مركزية باستخدام PostGIS، إلى جانب تكامل ArcGIS و QGIS و GeoServer و WebGIS، أسهم في تحسين إدارة البيانات المكانية وتقليل ازدواجية البيانات وتعزيز

كفاءة التشغيل البيئي ومشاركة البيانات الجيومكانية داخل البيئة المؤسسية. كما ساعدت مبادئ حوكمة البيانات، مثل توحيد المعايير وجمع البيانات مرة واحدة وإعادة استخدامها، في تحسين جودة البيانات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي المقابل، كشفت الدراسة أن التحديات التنظيمية، مثل ضعف التنسيق المؤسسي ومحدودية الكفاءات البشرية وغياب السياسات الموحدة لإدارة البيانات، تمثل عوامل أكثر تأثيراً من التحديات التقنية في نجاح التحول نحو البيئات الجيومكانية المؤسسية. وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة في تقديم إطار معماري متكامل يربط بين مفاهيم نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية والبنية المؤسسية والحوكمة الجيومكانية ضمن نموذج موحد قائم على نورا، بما يدعم التحول الرقمي والتخطيط الحضري وإدارة الخدمات في البلديات. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتبني أطر جيومكانية مؤسسية متكاملة قائمة على التكامل بين البيانات والتطبيقات والحوكمة، مع تعزيز سياسات إدارة البيانات المكانية وتطوير الكفاءات البشرية المتخصصة. كما توصي بتوسيع تطبيق النموذج المقترح في قطاعات حضرية وخدمية أخرى، وإجراء دراسات مستقبلية تعتمد على قياسات تشغيلية وتجريبية مباشرة لتقييم أثر نظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية على الأداء المؤسسي والاستدامة الحضرية.

محددات الدراسة

تخضع نتائج هذه الدراسة لعدد من المحددات المرتبطة بطبيعة الدراسة ومنهجيتها ونطاقها التطبيقي. فقد اقتصر التطبيق العملي للإطار المعماري المقترح على بلدية بيشة بوصفها دراسة حالة للبلديات، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج بصورة مباشرة على جميع البلديات أو المؤسسات الحكومية ذات الخصائص التنظيمية المختلفة. اقتصرَت الدراسة على توظيف البيانات الأساسية لخدمات التعليم والحدود الإدارية كحالة تطبيقية لاختبار الإطار المعماري الجيومكاني المؤسسي المقترح، دون التوسع في البيانات التشغيلية والتاريخية والتحليلية المرتبطة بالقطاع التعليمي، أوفي القطاعات الخدمية الأخرى للبلديات. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس فاعلية الإطار المقترح في بيئة تطبيقية محددة، مع إمكانية توسيع نطاقه مستقبلاً ليشمل بيانات أكثر تفصيلاً وقطاعات خدمية متنوعة مثل النقل والصحة والبنية التحتية والخدمات البيئية. كذلك تأثرت الدراسة بدرجات متفاوتة من جاهزية البيانات وتباين مستويات التحديث والدقة بين مصادر البيانات المختلفة، مما استلزم تنفيذ عمليات معالجة وتوحيد إضافية قبل دمجها داخل البيئة الجيومكانية المؤسسية. ومن ناحية منهجية، استند تقييم أثر الإطار المعماري إلى مؤشرات تشغيلية وتحليلية تقديرية مستمدة من البيئة التطبيقية للدراسة، ولم يشمل تطبيقاً طويل الأمد لقياس الأداء المؤسسي خلال فترات زمنية ممتدة، ومن المحددات المنهجية للدراسة أن النتائج الرقمية الواردة في قسم النتائج والمناقشة تمثل أرقاماً تقديرية مستندة إلى المقارنة بين خصائص البيئة الجيومكانية التقليدية والبيئة الجيومكانية المؤسسية المقترحة، وإلى المعايير والمؤشرات المستخلصة من الأدبيات العلمية ومتطلبات التصميم المعماري للنظام، ولا تمثل قياسات تشغيلية ميدانية طويلة ناتجة عن تطبيق فعلي ممتد للإطار المقترح. وعليه، فإن هذه المؤشرات تعكس الأثر المتوقع لتطبيق الإطار المعماري الجيومكاني المؤسسي أكثر من كونها قياساً تشغيلية نهائية قابلة للتعميم المباشر. كما ركزت الدراسة على جوانب الحوكمة والمعمارية والتقنية لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية، دون التوسع في الجوانب الاقتصادية التفصيلية أو قياس العائد الاستثماري لصناعة الجيومكانية في البلديات. وعلى الرغم من هذه المحددات، فإن الدراسة توفر إطاراً علمياً وتطبيقياً يمكن البناء عليه وتطويره في دراسات مستقبلية تشمل قطاعات خدمية أوسع وبيئات مؤسسية مختلفة.

الدراسات المستقبلية:

على الرغم من أن الدراسة قدمت إطاراً معمارياً متكاملًا لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)، ودليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية، ومعايير البيانات الجيومكانية الوطنية،

وإطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية، فإن هناك عددًا من المسارات البحثية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال مستقبلاً. ومن أبرزها استكمال التطبيق الحالي من خلال توسيع نطاق البيانات التعليمية المستخدمة داخل البيئة الجيومكانية المؤسسية بحيث تشمل البيانات التشغيلية ومؤشرات الأداء التعليمية، مثل أعداد الطلاب والمعلمين والكثافة الطلابية والطاقة الاستيعابية ومؤشرات الجودة التعليمية، بما يدعم التحليل المكاني المتقدم والتخطيط التعليمي القائم على البيانات. كما يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تطبيق الإطار المعماري المقترح في قطاعات أخرى مثل النقل الذكي والصحة والبنية التحتية والخدمات البلدية الأخرى وإدارة المخاطر والكوارث، إضافة إلى تطوير نماذج متقدمة لحوكمة البيانات الجيومكانية وقياس نضج البيئات الجيومكانية المؤسسية. ويوصى أيضاً بإجراء دراسات مقارنة بين البلديات في بيئات جغرافية وتنظيمية مختلفة للتحقق من قابلية تعميم الإطار المقترح وتقييم أثره على مؤشرات الأداء المؤسسي والتحول الرقمي. كما تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية طويلة الأمد تعتمد على بيانات تشغيلية حقيقية ومحدثة لقياس أثر الإطار المعماري المقترح في بيئات مؤسسية فعلية، والتحقق من نتائج المؤشرات التقديرية الواردة في هذه الدراسة، وتقييم انعكاساته على كفاءة إدارة البيانات الجيومكانية والتكامل المؤسسي ودعم اتخاذ القرار المكاني باستخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس والمقارنة. ومن جهة أخرى، تبرز الحاجة إلى دراسة تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء مع البيئات الجيومكانية المؤسسية لدعم التحليل التنبؤي واتخاذ القرار المكاني الذكي. كما تمثل دراسة دور الأطر المعمارية الجيومكانية المؤسسية في دعم صناعة الجيومكانية وتعزيز التكامل بين البنى التحتية الوطنية للبيانات المكانية والخدمات الجيومكانية الحكومية أحد المسارات البحثية الواعدة لدعم التنمية المستدامة والتحول الرقمي.

د. فخر الدين أحمد عبدالله محمد: إطار معماري لنظم المعلومات الجيومكانية المؤسسية في البلديات وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (نورا)

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أمانة منطقة عسير. (د.ت.). مستكشف عسير [منصة خرائط جيومكانية تفاعلية]. تم الاسترجاع في 23 مايو 2026، من [https://](https://GeoExplorer_Asir/sa.gov.ars.mapservice)

[/GeoExplorer_Asir/sa.gov.ars.mapservice](https://GeoExplorer_Asir/sa.gov.ars.mapservice)

الحري، ت. د. & الراعي، ر. ع. (2025). دور الحكومة الرقمية تدعمها الجهات الحكومية الناشئة لتفعيل التحول: دراسة حالة الحكومة الرقمية

الرقمية السعودية. مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 2025 (1)، <https://doi.org/10.5339/jist.2025.7.7>

الهيئة العامة للإحصاء. (2025). تعداد سكان بيشة 2023 [مجموعة بيانات جيومكانية غير منشورة بصيغة Shapefile مقدمة إلى قسم العلوم البيئية، كلية العلوم، جامعة بيشة].

الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية. (2025a). دليل تأسيس وتشغيل وحدة المعلومات الجيومكانية بالجهات الحكومية (النسخة 1.0).

<https://Unit-Geospatia/Geoportal/sa.geoportal.www/>

الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية. (2025b). معايير البيانات الجيومكانية الوطنية (النسخة 1:0)

<https://www.geoportal.sa/Geoportal/standards>.

الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية. (2025c). إطار حوكمة البيانات الجيومكانية الوطنية (النسخة 2.0)، [https://www.](https://www.geoportal.sa/Geoportal/framework)

[geoportal.sa/Geoportal/framework](https://www.geoportal.sa/Geoportal/framework)

هيئة الحكومة الرقمية. (2026). الدليل الاستراتيجي لتطبيق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (الإصدار 1.0)،

وثيقة رقم 1-DGA-2-5-230. [https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%8A%D](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

[-V1_0.pdf](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%03)

هيئة المساحة السودانية. (2021). العرض الفني لمشروع تفعيل وتطبيق خريطة الأساس القومية للسودان: بناء وتفعيل وتشغيل مركز خريطة الأساس

القومية. وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، جمهورية السودان.

هيئة المساحة السودانية. (2022). نظام خريطة الأساس القومية للسودان.

وزارة الشؤون البلدية والقروية. (د.ت.). استراتيجية التنمية العمرانية لمنطقة عسير: تقارير المستوى شبه الإقليمي - محافظة بيشة.

Arabic references:

- Amanat Mintaqat 'Asir. (n.d.). *Mustakshif 'Asir* [Interactive geospatial mapping platform]. Retrieved May 23, 2026, from https://mapservice.ars.gov.sa/Asir_GeoExplorer
- alharbia, t. da. & alraabighi, ra. ea. (2025). dawr alhukumat alraqamiat wadaemiha liljihah alhukumiat fi tabaniy altaqniaat alnaashiat litafeil altahawul alraqmii: dirasat halat hayyat alhukumat alraqamiat alsaeudiati. majalat dirasat almaelumat waltiknlujia.
- Al-Hay'ah al-'Ammah lil-Ihsa'. (2025). *Ta'dad sukkah Bisha 2023* [Bisha population census 2023] [Unpublished geospatial dataset in Shapefile format provided to the Department of Environmental Sciences, College of Science, University of Bisha].
- Al-Hay'ah al-'Ammah lil-Masahah wa-al-Ma'lumat al-Jumkaniyyah. (2025a). *Dalil ta'sis wa-tashghil wahdat al-ma'lumat al-jumkaniyyah bi-al-jihat al-hukumiyyah* [Guide for establishing and operating a geospatial information unit in government entities] (Version 1.0). <https://www.geoportal.sa/Geoportal/Geospatial-Unit>
- Al-Hay'ah al-'Ammah lil-Masahah wa-al-Ma'lumat al-Jumkaniyyah. (2025b). *Ma'ayir al-bayanat al-jumkaniyyah al-wataniyyah* [National geospatial data standards] (Version 1.0). <https://www.geoportal.sa/Geoportal/standards>
- Al-Hay'ah al-'Ammah lil-Masahah wa-al-Ma'lumat al-Jumkaniyyah. (2025c). *Itar hawkamah al-bayanat al-jumkaniyyah al-wataniyyah* [National geospatial data governance framework] (Version 2.0). <https://www.geoportal.sa/Geoportal/framework>
- Hay'at al-Hukumah al-Raqmiyyah. (2026). *Al-dalil al-istirshadi li-tatbiq al-manhajiiyyah al-wataniyyah lil-binyah al-mu'assasiyyah* [Guideline for implementing the National Enterprise Architecture Methodology] (Version 1.0, Document No. DGA-1-2-5-230). https://dga.gov.sa/sites/default/files/2026-03/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9-V1_0.pdf
- hayyat almisahat alsuwdaniati. (2022). nizam kharitat al'asas alqawmiat lilsuwdan. jumhuriat alsuwdan
- hayyat almisahat alsuwdaniati. (2021). aleard alfaniyu limashrue tafeil watatbiq kharitat al'asas alqawmiat lilsuwdan: bina' watafeil watashghil markaz kharitat al'asas alqawmiati. wizarat almaliat waltakhtit alaiqtisadii, jumhuriat alsuwdan
- Wizarat al-Shu'un al-Baladiyyah wa-al-Qarawiyyah. (n.d.). *Istiratijiyyat al-tanmiyah al-'umraniyyah li-mintaqat 'Asir: Taqarrir al-mustawa shibh al-iqlimi—Muhafazat Bisha* [Urban development strategy for the Asir Region: Subregional-level reports—Bisha Governorate].

References:

- Almontshery, M., & Jamalallail, A. (2019). Enterprise GIS for smart city infrastructure and digital urban management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(5), 145–154.
- Batty, M. (2013). *The new science of cities*. MIT Press.
- Berkeley GIS Master Plan. (2017). *Enterprise GIS strategic roadmap and implementation framework*. City of Berkeley.
- Chen, P. P.-S. (1976). The entity-relationship model—Toward a unified view of data. *ACM Transactions on Database Systems*, 1(1), 9–36. <https://doi.org/10.1145/320434.320440>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Elmasri, R., & Navathe, S. B. (2016). *Fundamentals of database systems* (7th ed.). Pearson.
- ESRI. (2022). *ArcGIS Pro documentation*.
- Foody, G. M. (2002). Status of land cover classification accuracy assessment. *Remote Sensing of Environment*, 80(1), 185–201.

- Goodchild, M. F. (2007). Citizens as sensors: The world of volunteered geography. *GeoJournal*, 69 (4), 211–221.
- Goodchild, M. F. (2018). Reimagining the history of GIS. *Annals of GIS*, 24(1), 1–8.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268.
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3), Article 101493.
- Khadanga, G. (2017). Open-source WebGIS framework for e-governance applications using GeoServer and PostGIS. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 8(5), 1200–1205.
- Kitchin, R. (2021). The data-driven smart city: Urban big data and governance. *GeoJournal*, 86(4), 1763–1774.
- Li, X., Zhang, Y., & Wang, J. (2023). Enterprise architecture frameworks for digital government transformation. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101782.
- Lnenicka, M., & Komarkova, J. (2020). Developing a government enterprise architecture framework to support digital transformation. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14(3), 495–516.
- Longley, P. A., Goodchild, M. F., Maguire, D. J., & Rhind, D. W. (2021). *Geographic information systems and science* (5th ed.). Wiley.
- Mehta, P. (2025). Institutional geospatial transformation in medium-sized local governments. *Urban Informatics Review*, 6(1), 44–61.
- Open Geospatial Consortium. (2019). *OGC standards and supporting documents*. Open Geospatial Consortium.
- Percivall, G. (2010). The application of open standards to enhance the interoperability of geospatial information systems. *International Journal of Spatial Data Infrastructures Research*, 5, 137–151.
- Samadzadegan, F., Rajabifard, A., & Williamson, I. (2008). Enterprise GIS for municipal management and integrated urban services. *GIM International*, 22(3), 18–23.
- Samsudin, S., Hasan, S., & Abdullah, A. (2019). Challenges of enterprise GIS implementation in municipal councils. *International Journal of Geo-Information*, 8(11), 490.
- Sharma, P., & Sharma, R. (2017). WebGIS applications in e-government and urban service delivery. *International Journal of Computer Applications*, 161(10), 20–27.
- Shekhar, S., & Chawla, S. (2003). *Spatial databases: A tour*. Prentice Hall.
- Steiniger, S., & Hunter, A. J. S. (2013). The 2012 free and open source GIS software map: A guide to facilitate research, development, and adoption. *Computers, Environment and Urban Systems*, 39, 136–150.
- Yin, C., Xiong, Z., Chen, H., Wang, J., Cooper, D., & David, B. (2021). A literature survey on smart cities and cloud-based geospatial infrastructures. *IEEE Access*, 9, 14560–14574.
- Zhao, P., & Zhu, X. (2021). Geospatial decision-support systems for municipal service management. *Sustainable Cities and Society*, 68, 102769.

Biographical Statement

Dr.Fakhar Eddin Ahmed Abdalla Mohemad / Associate/Professor of Geographic information systems for transportation.in the Department of Environmental Sciences, College of Science, University of Bisha. Dr. **Fakhar Eddin** received his PhD degree in2005() from University of Khartoum & Qatar University. His research interests include Geographic Information Science

معلومات عن الباحث

د.فخرالدين أحمد عبدالله محمد، أستاذ مشارك نظم المعلومات الجغرافية للنقل. في قسم العلوم البيئة، بكلية العلوم، في جامعة بيشة، (المملكة العربية السعودية). حاصل على درجة الدكتوراه في نظم المعلومات الجغرافية للنقل. من جامعة الخرطوم وجامعة قطر عام 2005، تدور اهتماماته البحثية حول قضايا علم المعلومات الجغرافية.

Email: faabdalla@ub.edu.sa. & fakhir2004fakhir2004@gmail.com

الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المهارات المستقبلية والجاهزية المهنية لدى طلاب الكلية التطبيقية

د. عاطف محمد عبد الباري مبروك

أستاذ مشارك إدارة الأعمال، وحدة البرامج الاقتصادية والإدارية، الكلية التطبيقية، جامعة المجمعة

(أرسل بتاريخ 26/3/2026م، وقبل النشر بتاريخ 22/5/2026م)

المستخلص:

تتبلور مشكلة الدراسة في فجوة الجاهزية المهنية لدى خريجي الكليات التطبيقية نتيجة تسارع التحولات الرقمية؛ مما جعل الامتلاك المجرّد للكفايات الفنية غير كافٍ لتحقيق الاستقرار الوظيفي في ظل مخاطر "فقدان الموارد" المهنية. واستنادًا إلى نظرية الحفاظ على الموارد (COR)، استهدف البحث الحالي تحليل الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المهارات الإدارية المستقبلية والجاهزية المهنية لدى طلاب الكلية التطبيقية بجامعة المجمعة. وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي، طبقت استبانة إلكترونية على عينة بلغت (212) طالبًا، وُحُللت البيانات عبر برنامج (SPSS, v.26). وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمهارات المستقبلية في الجاهزية المهنية، مع ثبوت "الوساطة الجزئية" لرأس المال النفسي؛ حيث تعمل المهارات على تشكيل "قوافل موارد" تستنهض القوى النفسية (الكفاءة، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لتحويل القدرات الكامنة إلى جاهزية فعلية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مختبرات المهارات الناعمة والمحاكاة المهنية في الخطط الدراسية، وتبني نماذج تعليمية تركز على التعزيز النفسي المستدام لرفع كفاءة الخريجين التنافسية، مع اقتراح إجراء دراسات طولية لتقييم الاستدامة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المهنية، القابلية للتوظيف، قوافل الموارد، الكفايات الإدارية الناشئة، نظرية الحفاظ على الموارد.

Psychological Capital's Role in Enhancing Future Skills' Impact on Career Readiness among Applied College Students

Atef Mohammad Abd El Bari Mabrouk

Associate Professor of Business Administration - Economic and Administrative Programs Unit - Applied College
- Majmaah University, 11952

Abstract:

The research problem stems from the career readiness gap among Applied College graduates caused by rapid digital transformations, rendering the mere possession of technical competencies insufficient for achieving job stability amidst the risks of "resource loss." Based on the Conservation of Resources (COR) theory, this study aimed to analyze the mediating role of psychological capital in the relationship between future managerial skills and career readiness among students at the Applied College, Majmaah University. Utilizing a descriptive-analytical approach, an online questionnaire was administered to a sample of (212) students, and data were analyzed using SPSS (v.26). The results revealed a statistically significant positive effect of future skills on career readiness, confirming the "partial mediation" of psychological capital. The findings indicate that future skills facilitate the formation of "resource caravans" that activate psychological resources (efficacy, hope, optimism, and resilience) to transform latent abilities into actual readiness. The study recommended integrating soft skills labs and career simulations into curricula and adopting educational models focused on sustainable psychological reinforcement to enhance graduates' competitive efficiency, while suggesting longitudinal studies to evaluate career sustainability.

Keywords: Conservation of Resources (COR) Theory, Emerging Managerial Competencies, Employability, Professional Sustainability, Resource Caravans.

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم تحديًا جوهريًا تفرضه التحولات الهيكلية الناتجة عن اقتصاد المعرفة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي؛ إذ تصاعدت الضغوط الأكاديمية والمجتمعية لسد "فجوة المهارات" Skills Gap المتمثلة في التباين بين المخرجات الجامعية والمتطلبات المتسارعة والمتغيرة لسوق العمل (Succi and Canovi, 2020). وفي إطار البرامج الاقتصادية والإدارية على وجه الخصوص لم يعد إتقان المعارف الفنية التقليدية Hard Skills ضمانًا كافيًا لتحقيق الاستدامة المهنية؛ بل برزت المهارات الإدارية المستقبلية كضرورة استراتيجية تتجاوز الأنماط الإدارية المعتادة؛ حيث تُشير دراسة سوتشي وكانوفي Succi and Canovi (2020) إلى أن التوافق بين المهارات والاحتياجات الوظيفية هو حجر الزاوية في التوظيف المعاصر. كما تُبين دراسات باواني (Bawany 2023) وتشينزر وروسو (Chhinzer and Russo 2022) أن مهارات التكيف، والقدرة على معالجة المشكلات المعقدة، والتفكير التصميمي، باتت تشكل الركائز الأساسية لتعزيز جاهزية الخريجين للدخول إلى معترك الحياة العملية. وفي هذا السياق يؤكد دونالد وآخرون (Donald et al. 2020) أن تشكيل الهوية المهنية الناضجة للطلاب يبدأ من امتلاكه لكفايات "التعلم مدى الحياة"، التي تمنحه المرونة الكافية للتنقل بسلاسة وثقة بين مختلف المسارات الوظيفية المستقبلية.

وفي سياق الاستجابة الفاعلة لهذه التحولات ظهرت الكليات التطبيقية كتوجه استراتيجي نوعي ضمن منظومة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، حيث أُسندت إلى هذه الكليات مهمة محورية تتمثل في سد الفجوة بين التعليم الأكاديمي والاحتياجات الفعلية لسوق العمل متجاوزةً الإطار النظري التقليدي نحو تزويد الطلبة بشكل مكثف ومباشر بالمهارات المستقبلية والمهنية المعاصرة (Ministry of Education, 2021).

وعلى الرغم من أهمية المهارة كأداة، فإن الأدبيات المعاصرة في علم النفس التنظيمي الإيجابي تشير إلى أن الجاهزية ليست نتاجًا مهاراتيًّا صرفًا، بل هي محصلة تفاعل عميق مع الموارد الذاتية للطلاب. وهنا يبرز رأس المال النفسي Psychological Capital كمتغير جوهري ومحرك دافعي؛ فالطلاب الذين يمتلكون مستويات عالية من الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل هم الأكثر قدرة على تحويل مهاراتهم الإدارية إلى أداء مهني ملموس (Luthans and Broad, 2022). وتشير دراسة غروفر وآخرون Grover et al. (2023) إلى أن هذه الموارد النفسية تعمل كبنية تحتية وجدانية تسند المهارات القيادية والاجتماعية؛ مما يقلل من حدة القلق المرتبط بالتوظيف (Mao et al., 2021). وعلاوة على ذلك فإن تمكين الطلاب من مهارات التنظيم الذاتي والذكاء العاطفي يساهم مباشرة في رفع مستويات قابلية التوظيف المتصورة Perceived Employability، وهو ما يعزز من ثقتهم في اقتناص الفرص الوظيفية في بيئات العمل الرقمية المعقدة (Chen et al., 2023; Suleman et al., 2021). ويتضح مما سبق أن الدور المنوط بالكليات التطبيقية لا يقتصر فقط على تزويد الطلبة بالمهارات المستقبلية، بل يتطلب بشكل متوازٍ بناء الجاهزية الذاتية وتنمية الموارد النفسية لديهم. فمهما بلغت جودة البرامج التطبيقية فإن اكتساب الطالب للمهارة دون امتلاكه لرأس مال نفسي إيجابي قد لا يُفضي بالضرورة إلى جاهزية مهنية حقيقية للاندماج في سوق العمل، وهو ما يبرر الحاجة الماسة لربط متغيرات الدراسة الحالية ببيئة الكليات التطبيقية لاستكشاف الدور الوسيط لرأس المال النفسي في بيان أثر المهارات المستقبلية في جاهزية مهنية فعلية لطلاب الكليات التطبيقية.

مشكلة الدراسة Research Problem:

تنبثق مشكلة الدراسة الحالية من التحدي الوجودي الذي يواجه خريجي البرامج الاقتصادية والإدارية في ظل "اقتصاديات المهارات" والذكاء الاصطناعي؛ حيث برزت فجوة جاهزية Readiness Gap تعجز فيها الكفايات المعرفية المجردة عن ضمان الانتقال السلس لسوق العمل. وتتجسد الإشكالية العلمية -منظورًا إليها عبر عدسة نظرية الحفاظ على الموارد COR Theory- في

أن المهارات الإدارية المستقبلية تمثل "موارد كفاءة" خارجية قد تتبدد أو تفقد فاعليتها إذا لم تجد "مواردًا شخصية" داخلية تحميها وتستثمرها (Hobfoll et al., 2018).

وتتبلور المشكلة في أن اكتساب المهارات الإدارية المستقبلية قد لا يفضي بالضرورة إلى جاهزية مهنية حقيقية إذا ما كان الطالب يفتقر إلى الموارد النفسية الإيجابية التي تمكنه من تشكيل ما يسمى بقوافل الموارد (Resource Caravans, Nolzen, 2021). ومن ذلك ما ورد بنتائج دراسة بالوكو وآخرون (Baluku et al., 2022) التي أكدت أن الموارد النفسية هي "الآلية" التي تمنع فقدان الموارد المهنية وتعزز الاستقرار في بيئات العمل المضطربة، وهو ما أيده (Santisi et al., 2020) حول دور المرونة النفسية كمحرك للاستقرار.

وثمة فجوة معرفية قائمة - تضح معالمها بشكل خاص في البيئة السعودية - في فهم الدور التفسيري لرأس المال النفسي كوسيط يربط بين المهارات المكتسبة وبين الجاهزية الفعلية. فرغم إشارات (Pradhan et al., 2020) و (Shah et al., 2022) للأثر غير المباشر للموارد النفسية، في حين تبرر النماذج الهيكلية اختيار نظرية (COR) كإطار مفسر لهذه العلاقة لدى طلاب الإدارة لا تزال في طور التشكيل (O'Shea et al., 2022). وتتجلى هذه الإشكالية الميدانية بشكل أعمق داخل بيئة جامعة المجمعة، وتحديداً في الكلية التطبيقية؛ فبحكم كونها كلية حديثة النشأة نسبياً ضمن التوجهات الاستراتيجية للتحويل الأكاديمي تبرز الحاجة الماسة والموضوعية لاختبار واقع الجاهزية لدى طلبتها، والتحقق من فاعلية دورها الفعلي في تنمية المهارات المستقبلية؛ حيث لا يكفي افتراض نجاح المخرجات بناءً على الخطط الدراسية المستحدث فحسب، بل يتطلب الأمر تقييماً علمياً لمدى تحول هذه الكفايات التطبيقية إلى جاهزية مهنية مستدامة في ظل توظيف الموارد النفسية المتاحة للطلاب (Majmaah University, 2022).

وبناءً على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "إلى أي مدى يسهم رأس المال النفسي - باعتباره موردًا شخصيًا وسيطاً وفق نظرية COR - في تفسير العلاقة بين امتلاك المهارات الإدارية المستقبلية وتحقيق الجاهزية المهنية المستدامة لدى طلاب الكلية التطبيقية بجامعة المجمعة؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر المهارات الإدارية المستقبلية (باعتبارها موارد كفاءة) لدى طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية في الكلية التطبيقية من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الجاهزية المهنية (باعتبارها مخرجاً لاستثمار الموارد) التي يتمتع بها هؤلاء الطلاب قبل تخرجهم؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية المستقبلية في الجاهزية المهنية (الأثر المباشر)؟
4. هل يساهم امتلاك المهارات الإدارية المستقبلية في تعزيز أبعاد رأس المال النفسي (الأمل، الكفاءة، المرونة، التفاؤل) لدى عينة الدراسة لتشكيل "قوافل الموارد"؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي (كمورد شخصي داخلي) في مستويات الجاهزية المهنية لطلاب البرامج الاقتصادية والإدارية؟
6. هل يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين المهارات الإدارية المستقبلية والجاهزية المهنية (الأثر غير المباشر)، وبأي درجة تفسيرية تمنع "فقدان الموارد"؟

أهمية الدراسة Significance of the Study:

تكتسب هذه الدراسة زخمًا علميًا وعمليًا من كونها تأتي في توقيت حرج يواجه فيه التعليم العالي ضغوطًا غير مسبقة لإعادة تعريف الجدارة المهنية في ظل اقتصاديات الذكاء الاصطناعي. وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

• الأهمية العلمية Theoretical Significance:

1. يمكن لنتائج هذه الدراسة خدمة أروقة الجامعات لتصل إلى مخرجات ملموسة تخدم عدة أطراف:
1. هيكلية الخطط الدراسية المستندة إلى المهارة: حيث يمكن أن تمنح الدراسة صُناع القرار في الكليات التطبيقية خارطة طريق لتطوير مناهج الإدارة والاقتصاد لتركز على "المهارات اللينة المعقدة" والذكاء العاطفي، بما يتوافق مع معايير الجاهزية المهنية العالمية (NACE, 2021).
2. تعزيز الاستدامة المهنية للخريجين: تساهم النتائج في توجيه الطلاب نحو الاستثمار في مواردهم النفسية (الأمل، والكفاءة، والمرونة، والتفاؤل) كدرع واقٍ يقلل من "صدمة الواقع" عند الالتحاق بسوق العمل، ويزيد من قابليتهم للتوظيف المستدام Sustainable Employability.
3. دعم وحدات الإرشاد والتوجيه المهني: توفر الدراسة أساسًا علميًا لتصميم برامج تدريبية تدمج بين "الصلابة النفسية" والمحاكاة المهنية؛ مما يعزز من قدرة الخريجين على تسويق أنفسهم Self-Marketing بفعالية في بيئات العمل الرقمية (O'Shea et al., 2022).
4. رفع التنافسية المؤسسية للجامعات: يساعد تبني هذا النموذج في تحسين مؤشرات التوظيف Employability Rankings للجامعات من خلال بناء خريج "مرن تقنيًا ونفسيًا"، وهو ما يعد مطلبًا حيويًا في رؤية المملكة 2030 لبرنامج تنمية القدرات البشرية.

أهداف الدراسة Research Objectives:

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. تشخيص واقع المهارات الإدارية المستقبلية من خلال رصد وتحديد مستوى امتلاك الطلاب للكفايات المتوافقة مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي.
 2. تقييم مستوى الجاهزية المهنية الشاملة للطلاب، والوقوف على مدى استعدادهم المعرفي والسلوكي للانخراط الفعلي في سوق العمل.
 3. تحليل العلاقة المباشرة بين المهارات والجاهزية عبر الكشف عن قدرة المهارات الإدارية المستقبلية (كمتغير مستقل) على التنبؤ بمستوى الجاهزية المهنية (كمتغير تابع).
 4. تحديد مستويات رأس المال النفسي لدى الطلاب، وفحص مدى ارتباط هذه القوى النفسية بعملية اكتساب المهارات وتكوين قوافل الموارد الداعمة للنمو المهني.
 5. قياس أثر رأس المال النفسي في تعزيز الجاهزية المهنية، والتحقق من فاعليته كمورد شخصي استراتيجي يحفز الاستعداد الوظيفي لدى الخريجين.
 6. اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المهارات والجاهزية، وفهم الآلية التفسيرية التي يساهم بها البناء النفسي في تحويل القدرات الكامنة إلى جاهزية مستدامة وفق منطق نظرية COR.

فروض الدراسة: Research Hypotheses:

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة تم تقسيم الفروض إلى فروض تتعلق بالأثر المباشر، وفرض الأثر الوسيط:

أولاً: فروض الأثر المباشر Direct Effects:

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية المستقبلية على الجاهزية المهنية لدى طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية.

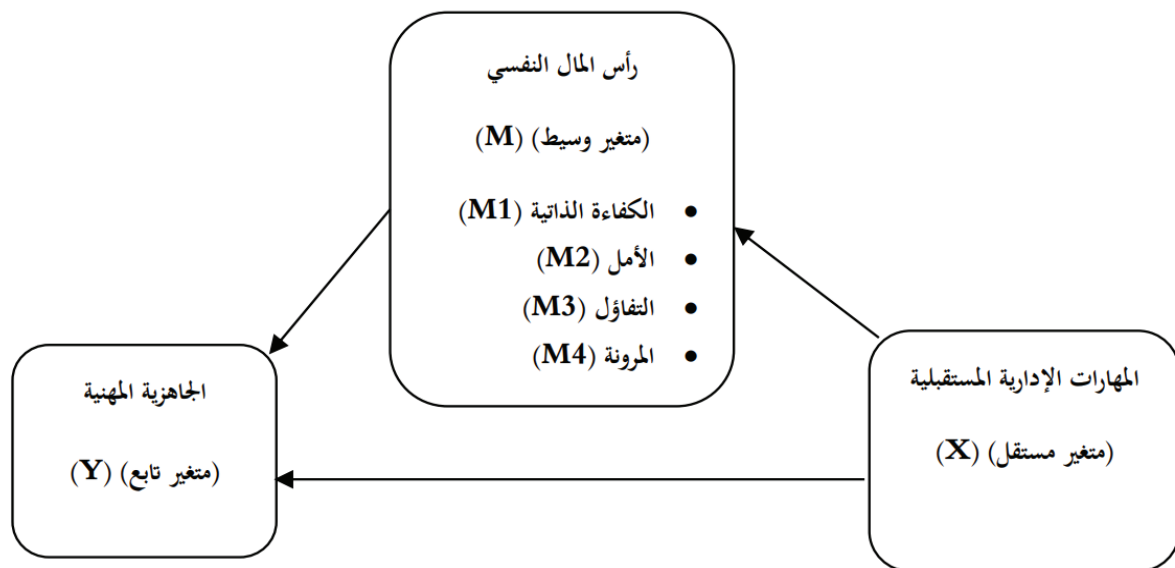
الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية المستقبلية على رأس المال النفسي لدى طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية.

الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي على الجاهزية المهنية لدى طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية.

ثانياً: فرض الأثر الوسيط Mediation Effect:

الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية المستقبلية على الجاهزية المهنية لدى طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية بوساطة رأس المال النفسي.

نموذج الدراسة:



شكل 1: أثر المهارات الإدارية المستقبلية على الجاهزية المهنية: الدور الوسيط لرأس المال النفسي

حدود الدراسة: Study Delimitations:

لضمان دقة النتائج وقابليتها للتفسير العلمي الرصين، التزمت الدراسة الحالية بمجموعة من المحددات الموضوعية والمكانية والزمنية التي رسمت الإطار العام لمنهجية البحث:

- الحدود الموضوعية Thematic Delimitations: اقتصر النطاق البحثي للدراسة على استقصاء البناء الهيكلي للعلاقات بين ثلاثة متغيرات رئيسية؛ حيث ركزت على قياس أثر المهارات الإدارية المستقبلية (المتغير المستقل) في تعزيز الجاهزية المهنية (المتغير التابع). وقد تم تناول رأس المال النفسي بوصفه (متغيراً وسيطاً) من خلال أبعاده الجوهرية الأربعة وفق نموذج لودانز Luthans: (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة). ولم تتطرق الدراسة لمتغيرات خارج هذا النموذج

التفسيري لضمان التركيز على عمق العلاقة الوسيطة المقترحة.

● **الحدود البشرية والمكانية Human and Spatial Delimitations:** طبقت الدراسة ميدانيًا على عينة ممثلة من طلاب وطالبات المستويات المختلفة في البرامج الاقتصادية والإدارية بالكلية التطبيقية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية. وقد وقع الاختيار على هذه الفئة تحديدًا لكونهم الأكثر ملامسةً لاستحقاقات سوق العمل الوشيكة؛ مما يجعل تقديراتهم للجاهزية المهنية والنفسية أكثر واقعية واتساقًا مع أهداف الدراسة.

● **الحدود الزمنية Temporal Delimitations:** تم تنفيذ الإجراءات الميدانية للدراسة، والتي شملت عمليات المسح وتوزيع الأدوات الإلكترونية وجمع الاستجابات من العينة المستهدفة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2025-2026؛ وتحديدًا في الفترة الزمنية الواقعة بين 1 سبتمبر 2025 و31 ديسمبر 2025. وتمثل هذه الفترة المدى الزمني الذي تعبر عنه بيانات الدراسة والنتائج المشتقة منها.

الإطار النظري للدراسة Theoretical Framework:

تستعرض الدراسة الحالية الإطار النظري من خلال هيكليّة تتضمن النظرية التي تتبني تأصيل البحث نظريًا، يتبعها الإطار المفاهيمي المستند إلى الأدبيات الرصينة، محققًا به السياق الإجرائي لكل من متغيرات الدراسة، ثم الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المنطلق النظري: نظرية الحفاظ على الموارد COR Theory

تعد نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources Theory الإطار الأنسب لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية؛ حيث تفترض أن الأفراد يميلون بالفطرة إلى اكتساب وحماية الموارد التي تحقق لهم قيمة تنافسية وهي النظرية التي وضع لبناتها هوبفول Hobfoll، وطور تطبيقاتها المعاصرة هوبفول وآخرون (Holmgreen et al., 2017) وفي سياق طلاب الكلية التطبيقية، لا تقتصر هذه الموارد على المعرفة الأكاديمية فحسب، بل تمتد لتشمل:

1. موارد الكفاءة Skill Resources: وتتمثل في المهارات الإدارية المستقبلية التي يكتسبها الطالب كاستثمار استراتيجي (Grover et al., 2023).

2. الموارد الشخصية Personal Resources: وتتمثل في رأس المال النفسي PsyCap الذي يعمل كمخزون طاقة داخلي (Hobfoll et al., 2018).

وبأبني منطق التأزر والوساطة وفق نظرية COR حيث تنفرد بتوظيف مفهوم قوافل الموارد Resource Caravans؛ حيث تقرر النظرية أن الموارد لا توجد في معزل عن بعضها، بل تميل للتجمع والتعاوض. فامتلاك الطالب لمهارات تقنية وإدارية متقدمة (المتغير المستقل) يحفز نشوء حلزونية مكاسب Gain Spiral تؤدي إلى تعزيز ثقته ومرونته النفسية (المتغير الوسيط)؛ مما يخلق حالة من الجاهزية المهنية المستدامة (المتغير التابع). وبالمقابل فإن غياب المورد النفسي قد يؤدي إلى حلزونية فقدان Loss Spiral تجعل المهارات المكتسبة معطلة أمام ضغوط سوق العمل (Baluku et al., 2022).

وتؤكد دراسة إنجوشي وآخرون (Ingusci et al., 2021) أن هذا التفاعل هو ما يحدد قدرة الخريج على التكيف مع متطلبات التوظيف المعاصرة، حيث يعمل رأس المال النفسي "كحارس للموارد" يمنع تبديد المهارات تحت وطأة الاحتراق النفسي أو القلق من المستقبل المهني.

وفي هذا السياق يمكن تصنيف المهارات الإدارية المستقبلية بوصفها موارد كفاءة Skill Resources يكتسبها الطالب لتعزيز ميزته التنافسية، بينما يمثل رأس المال النفسي موردًا شخصيًا داخليًا Personal Resource. وتفترض الدراسة أن التأزر بين

هذين الموردین یخلق ما یسمى بقوافل الموارد Resource Caravans؛ حیث إن تراکم المهارات الإدارية النوعية یحفز نمو القوى النفسية (کالثقة والمرونة)؛ مما یفضي فی النهاية إلى حالة من الجاهزية المهنية المرتفعة التي تقی الخریج من "فقدان الموارد" أو التعثر أمام ضغوط سوق العمل الأولى (Grover et al., 2023).

ولم یعد کافیًا فی بيئة الأعمال المعاصرة الالتزام بالأدوار التقليدية للتخطيط والرقابة؛ بل انتقل الثقل الاستراتيجي نحو "المهارات اللينة المعقدة Complex Soft Skills". وتؤكد دراسة سوتشي وکانوفي (Succi and Canovi 2020) وجود إجماع مؤسسي على أن الذكاء العاطفي والمرونة المعرفية هما المحركان الأساسيان للعبور نحو سوق العمل. ویضيف باوان Bawany (2023) أن برامج الاقتصاد والإدارة مطالبة اليوم بغرس عقلية النمو Growth Mindset ککفاية إدارية علیا تمکّن الطلاب من قيادة التغير فی بیئات تتسم بالاضطراب وعدم الیقین؛ مما یحول المهارة من أداة تنفيذية إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وقد تطور مفهوم الجاهزية المهنية لیتجاوز النظرة التقليدية الضيقة، لیتنقل نحو القابلية المستدامة للتوظيف Sustainable Employability، وتشیر دراسة دونالد وآخرون Donald et al (2020) إلى أن هذه الجاهزية هي نتاج تفاعل حیوي بین التمكن الأكاديمي والوعي الذاتي بالهوية المهنية. وتعضد دراسة أوشي وآخرون O'Shea et al (2022) هذا التوجه؛ حیث أثبتت أن التنمية المتوازنة للمهارات المستقبلية والموارد النفسية تمنح الطلاب قدرة فائقة علی "تسويق الذات Self-Marketing" بفعالية، وتزید من مستويات التفاؤل المهني لديهم؛ مما یجعلهم أكثر استعدادًا لمواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي والتحول التكنولوجي المتلاحقة.

ثانيًا: مصطلحات البحث Research Terminologies

1 - المهارات الإدارية المستقبلية Future Managerial Skills:

● **التعريف المفاهيمي:** تُعرف بأنها "منظومة الكفايات المتكاملة التي تدمج بین الإدراك المعرفي العميق، والقدرة علی معالجة المشكلات المعقدة، والمهارات الاجتماعية والتقنية الضرورية لممارسة القيادة فی بيئة العمل الذكية" (Ejsmont et al., 2020, p. 5). كما یصفها باوني Bawany (2023, p. 45) بأنها "قدرات عابرة للتشخيص تُمكن الكوادر الواعدة من التكيف الاستباقي مع التحولات الرقمية وإدارة الفرق الافتراضية بفاعلية".

التعريف الإجرائي: هي مزيج متكامل من المملكات التحليلية والاجتماعية والتقنية التي یستشعر طالب العلوم الإدارية امتلاكها، وتمنحه المرونة اللازمة لممارسة أدوار قيادية فی ظل اقتصاد رقمي ومعرفي دائم التغير، وتقاس بالدرجة التي یحصل علیها الطالب فی المقياس المخصص لذلك فی هذه الدراسة.

2 - الجاهزية المهنية Career Readiness:

● **التعريف المفاهيمي:** عرفتھا الجمعية الوطنية للکليات وأرباب العمل (NACE, 2021, p. 2) بأنها "المدى الذي يمتلك فيه الخریجون المهارات والسلوكيات الجوهرية التي تمنحهم الأهلية للنجاح والانخراط فی بيئة العمل". كما تُعرف بوصفها "سيورة مستمرة لتطوير الذات والكفايات المهنية التي تيسر للفرد الانتقال السلس والموفق بین الفرص الوظيفية المتاحة" (Caballero et al., 2020, p. 202).

● **التعريف الإجرائي:** هي محصلة الاستعداد الوجداني والمهاري المدرك لدى الطالب قبیل التخرج، والتي تعكس قدرته علی المواءمة بین مكتسباته الأكاديمية والمتطلبات الواقعية والمستجدة فی سوق العمل الإداري والاقتصادي.

3 - رأس المال النفسي (Psychological Capital (PsyCap)

التعريف المفاهيمي: يمثل حالة من النماء النفسي الإيجابي للفرد، وتشكل من أربعة أبعاد جوهرية (HERO): الثقة/الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة (Luthans et al. 2021, p. 12)، ويؤكد نولزن (Nolzen 2021, p. 301) أنه مورد شخصي غير ملموس يعزز الأداء عبر استنهاض الدافعية الذاتية الكامنة.

- الدور الوسيط: تبرز أهمية هذا المتغير في كون الطالب الذي يمتلك مهارات إدارية متقدمة ولكنه يفتقر إلى المرونة النفسية قد يعاني من "هشاشة الجاهزية" عند اصطدامه بواقع التوظيف؛ لذا يعد رأس المال النفسي "الآلية" المفسرة للتباين في مستويات الجاهزية، حيث يعمل كدرع واقٍ ومحفز للنجاح (Nolzen, 2021).
- **التعريف الإجرائي:** هو المخزون الاستراتيجي من القوى النفسية الإيجابية التي يتمتع بها الطالب، والتي تعمل كمحرك يحول قدراته الإدارية إلى سلوكيات مهنية فعالة؛ مما يضاعف من قابليته للتوظيف وقدرته على الاستدامة المهنية.

4 - الكلية التطبيقية Applied College

- **التعريف المفاهيمي:** يمكن تعريف الكلية التطبيقية بوصفها نموذجاً أكاديمياً مرناً ومستحدثاً ضمن منظومة التعليم الجامعي السعودي يهدف استراتيجياً إلى جسر الهوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. وتتجسد رسالتها في تزويد الطلبة بالشهادات المهنية والكفايات التطبيقية المتقدمة بما يضمن سرعة وفاعلية انخراطهم في الوظائف المستهدفة (Ministry of Education, 2021).
- **التعريف الإجرائي:** هي الحاضنة الأكاديمية والبيئة المؤسسية (بجامعة الجامعة) التي تضطلع بدور محوري في تزويد عينة الدراسة (الطلاب) بالمهارات الإدارية المستقبلية، وتهيئة المناخ الداعم لبناء مواردهم النفسية (رأس المال النفسي)، وصولاً إلى الارتقاء بمستويات جاهزيتهم المهنية قبل التخرج.

ثالثاً: الدراسات السابقة Literature Review

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

1 - العلاقة التفاعلية بين المهارات الإدارية المستقبلية والجاهزية المهنية:

أكدت الاتجاهات البحثية الحديثة على التحول النوعي في معايير الجدارة الوظيفية؛ فقد كشفت دراسة سوتشي وكانوفي (Succi & Canovi, 2020) التي استهدفت عينة مقارنة من مديري الموارد البشرية والخريجين الجدد أن مهارات التكيف وحل المشكلات المعقدة باتت تتصدر قائمة الأولويات لدى أرباب العمل لتعزيز جاهزية الخريجين. وفي هذا السياق أظهرت نتائج دراسة دونالد وآخرون (Donald et al., 2020) التي طبقت في بيئة التعليم العالي الموجه نحو الصناعة، أن امتلاك الطلاب للمهارات الناعمة (Soft Skills) يعد محركاً أساسياً لثقتهم المهنية وتنافسيتهم. كما قدمت دراسة أوشي وآخرون (O'Shea et al., 2022) رؤية إضافية بالتأكيد على أن المهارات الإدارية المستقاة من الأنشطة اللاصفية وبرامج المحاكاة العملية تسهم بفاعلية في بلورة الهوية المهنية ورفع مستويات الاستعداد للعمل. ومن زاوية تقنية ذهب باواني (Bawany, 2023) إلى أن القيادة الرقمية تمثل المتنبي الأكثر دقة بنجاح الخريجين في بيئات العمل المهجنة والذكية، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة تشينزر وروسو (Chhinzer & Russo, 2022) التي أثبتت وجود ارتباط طردي وثيق بين القدرات التحليلية واقتناص الفرص الوظيفية المتميزة. وعلى المستوى المحلي تؤكد دراسة باناعمة (2019) التي استهدفت تحليل المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي السعودي وسوق العمل في ضوء رؤية المملكة 2030م على ضرورة سد الفجوة بين الجانبين النظري والتطبيقي مبينةً أن تعزيز المهارات التطبيقية والعملية لدى الخريجين يمثل

المتطلب الأساسي لرفع جاهزيتهم للانخراط السريع في سوق العمل وتلبية احتياجاته. وتدعم ذلك دراسة القرعاوي (2022) التي أظهرت أن مواكبة تحديات التعليم العالي لتحقيق مستهدفات رؤية 2030م تتطلب التحول نحو المهارات المهنية والتدريب التطبيقي بدلاً من الاعتماد الحصري على المعارف النظرية.

2 - أثر المهارات الإدارية في تنمية رأس المال النفسي:

تشير بعض الأدبيات إلى أن المهارة لا تعمل بمعزل عن البناء النفسي؛ فقد خلصت دراسة غروفر وآخرون (Grover et al., 2023) بناءً على تحليل بيانات طولية لطلاب على وشك التخرج، إلى أن المهارات الشخصية تمثل "البنية التحتية" التي تركز عليها الكفاءة الذاتية المدركة. وبحث دراسة لوثانز وبرود (Luthans & Broad, 2022) هذا الأثر موضحةً أن التمكن من مهارات التواصل العالية يفضي إلى مستويات متقدمة من الأمل والتفاؤل المهني. وفيما يتعلق بالمرونة بينت دراسة نولزن (Nolzen, 2021) أن التدريب المنهجي على الكفايات الإدارية الحديثة يسهم في تحصين الطلاب بـ "المرونة النفسية" اللازمة لمواجهة ضغوط ما قبل التخرج والانتقال لبيئة العمل. كما عززت دراسة ماو وآخرون (Mao et al., 2021) هذا التوجه بإثباتها أن المهارات القيادية تعمل كمورد نفسي يقلل من قلق التوظيف، بينما أشارت دراسة هي وآخرون (He et al., 2021) إلى أن مهارات التنظيم الذاتي وإدارة الوقت تعد مدخلاً جوهرياً لرفع كفاءة الطلاب الذاتية وإدراكهم لقدراتهم.

3 - رأس المال النفسي والجاهزية المهنية - الدور الوسيط والآليات التفسيرية:

يُعد رأس المال النفسي الحلقة الوصل الأكثر تأثيراً في النماذج الإدارية الحديثة؛ إذ أثبتت دراسة سليمان وآخرون (Suleman et al., 2021) دوره في زيادة "قابلية التوظيف المتصورة" لدى خريجي قطاع الأعمال. وكشفت دراسة تشن وآخرون (Chen et al., 2023) أن الطلاب المتمتعين بالأمل والتفاؤل هم الأكثر قدرة على التخطيط الاستراتيجي لمسارهم المهنية. وفيما يتعلق بالدور الوسيط - وهو محل اهتمام الدراسة الحالية - اختبرت دراسة برادهان وآخرون (Pradhan et al., 2020) هذا المتغير كمتوسط بين الكفاءة والجاهزية، مؤكدةً وجود أثر غير مباشر جوهري يسهم في تسريع وتيرة الاندماج الوظيفي، وهذا ما اتفقت معه دراسة شاه وآخرون (Shah et al., 2022) التي أثبتت أن الموارد النفسية تتوسط العلاقة بين المهارات اللينة (الناعمة) والنجاح الوظيفي المبكر. كما قدمت دراسة سانتيسي وآخرون (Santisi et al., 2020) دليلاً تطبيقياً من البيئة الأوروبية على أن المرونة النفسية هي المحرك الحيوي للجاهزية خلال الأزمات الاقتصادية المتقلبة. وفي السياق العربي في البيئة السعودية أبرزت دراسة العتيبي (2020) هذا الاتجاه التجريبي، حيث أثبتت أن رأس المال النفسي يعمل كمتغير وسيط يسرع من اندماج الأفراد في بيئة العمل الفعلية، مؤكدةً أن بناء الموارد النفسية الإيجابية يخفف الفجوة ويعمل على تكيف الأفراد مع متطلبات وضغوط القطاع الخاص.

التعليق على الدراسات السابقة Critical Commentary:

من خلال المراجعة التحليلية للتراث البحثي السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. أوجه الاتفاق: يوجد إجماع بحثي (مثل: Succi and Canovi, 2020; Grover et al., 2023; Suleman et al., 2021) على أن الجاهزية المهنية الحقيقية ليست نتاجاً مهاراتيّاً فحسب، بل هي ثمرة التفاعل الديناميكي بين الكفاءة الإدارية والموارد النفسية الإيجابية، خاصة في ظل اقتصاد ما بعد جائحة كورونا.
2. أوجه الاختلاف: تباينت التوجهات البحثية في ترتيب أولوية أبعاد رأس المال النفسي؛ فبينما ركزت الدراسات الموجهة نحو التوظيف على "الكفاءة الذاتية"، ركزت الدراسات المعنية بالأزمات على "المرونة" كعامل حسم للتعامل مع ندرة الفرص.

3. الفجوة البحثية والقيمة المضافة: على الرغم من ثراء الأدبيات السابقة، فإن الدراسة الحالية تتميز بما يلي:
4. الفجوة السياقية Contextual Gap: تدرك الدراسة ندرة النماذج التكاملية التي تجمع بين (المهارات المستقبلية - رأس المال النفسي - الجاهزية المهنية) في البيئة الجامعية السعودية وتحديداً داخل الكليات التطبيقية المستحدثة؛ مما يجعل هذه الدراسة استجابة نوعية لخصوصية سوق العمل المحلي، واختباراً ميدانياً لمدى فاعلية هذه الكليات في جامعة المجمعة في تحقيق الأهداف المناطة بها.
- الفجوة المفاهيمية: بينما ركزت أغلب الدراسات على العلاقات المباشرة، تذهب هذه الدراسة نحو سبر أغوار "الآلية التفسيرية" من خلال اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي؛ مما يقدم فهماً أعمق لكيفية تحويل المهارة إلى استعداد وظيفي واقعي.
- الفجوة الزمنية: تتميز الدراسة بالمعاصرة؛ إذ تعتمد على تأصيل نظري وأدوات قياس تم تطويرها في أعقاب عام 2020؛ مما يضمن مواءمتها لمتطلبات عصر الرقمنة والذكاء الاصطناعي.

منهج الدراسة Research Design:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Approach، وهو المنهج الأكثر مواءمة لطبيعة الظواهر الإنسانية والإدارية التي تستهدف اختبار العلاقات الارتباطية والسببية. وقد تم توظيف أسلوب المسح الاجتماعي Social Survey من خلال دراسة ميدانية شاملة لجمع البيانات الأولية عبر أداة قياس (استبانة) مُحكّمة، تم تطويرها لتقصي العلاقة بين المهارات الإدارية والجاهزية المهنية عبر الدور الوسيط لرأس المال النفسي.

1 - مجتمع وعينة الدراسة Population and Sampling :

- مجتمع الدراسة: تم حصر كافة برامج وحدة البرامج الاقتصادية والإدارية بالكلية التطبيقية بجامعة المجمعة. وبناءً على معايير منهجية دقيقة لضمان صدق النتائج، تم اتباع استراتيجية "التطهير المنهجي للمجتمع" عبر الاستبعادات التالية:
- برامج قيد التأسيس أو غير مفعلة: (الحاسبة والضرائب، التجارة الإلكترونية، علوم الحاسب - تقنية الشبكات، البرمجة وعلوم الحاسب، السياحة، تطوير تطبيقات الأجهزة الذكية، الهندسة الصناعية، تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي)؛ نظراً لعدم وجود مخرجات تعليمية (خريجين) في الوقت الحالي.
- برامج منتهية: (التصميم الجرافيكي والوسائط القمية)؛ لتوقف قبول دفعات جديدة مما يجعل قياس الجاهزية المستقبلية غير ذي جدوى منهجية.
- برامج أوشكت على الانتهاء: (إدارة وتطوير العقار)؛ نظراً لمحدودية عدد الطلاب المتبقين، مما قد يؤثر على قوة التمثيل الإحصائي.
- عينة الدراسة: بناءً على ما سبق انحصر المجتمع المستهدف في البرامج الثلاثة النشطة (إدارة الموارد البشرية، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، والتسويق)، والبالغ قوامه الإجمالي (1129) طالباً وطالبة. وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة لضمان تكافؤ الفرص في التمثيل، ووفقاً لمعادلة كرجيسي ومورجان Krejcie and Morgan، تحدد حجم العينة المستهدف بـ (286) مفردة لتحقيق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% (Hair et al., 2021)، وقد بلغت الردود الصالحة للتحليل الإحصائي (212) مفردة، على النحو المبين بالجدول 1 التالي:

جدول 1

خصائص مجتمع وعينة الدراسة ونسب الاستجابة*

البرنامج الأكاديمي	حجم المجتمع	العينة المستهدفة	(العينة الفعلية) (المستجيبة)	نسبة التمثيل من المجتمع
إدارة الموارد البشرية	511	129	92	18.0%
اللوجستيات وسلاسل الإمداد	371	94	70	18.8%
التسويق	247	63	50	20.2%
الإجمالي	1129	286	212	18.7%

*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي
خصائص مفردات عينة الدراسة:

يتم عرض خصائص العينة كما بالجدول 2 التالي:

جدول 2

خصائص مفردات العينة*

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	138	65.1%
	أنثى	74	34.9%
البرنامج الدراسي	الموارد البشرية	92	43.4%
	إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد	70	33.0%
	التسويق	50	23.6%
(الفرع) (مقر الدراسة)	المجموعة	92	53.8%
	رماح	70	29.2%
	الزلفي	50	17.0%
	الأول	24	11.3%
المستوى الدراسي	الثاني	64	30.2%
	الثالث	82	38.7%
	الرابع	42	19.8%

من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي*

استعرض الجدول 2 ملامح عينة الدراسة البالغة (212) مفردة، حيث تتيح البيانات استبصار السياق الذي تشكلت فيه استجابات الطلاب، ويمكن تحليل هذه الخصائص كما يلي:

1. النوع: تشير النتائج إلى تصدر فئة "الذكور" لمشهد الاستجابات بنسبة (65.1%) مقابل (34.9%) للإناث. ويُعزى هذا التباين جزئياً إلى طبيعة التوسع الجغرافي والسكاني للفروع المستهدفة وقت إجراء الدراسة، بالإضافة إلى تزايد إقبال الذكور على البرامج اللوجستية والإدارية المتوافقة مع مشاريع الرؤية التنموية في تلك المناطق.
2. التخصص الأكاديمي (البرنامج الدراسي): أظهر التحليل الوصفي أن برنامج "إدارة الموارد البشرية" احتل المرتبة الأولى من حيث المشاركة بنسبة (43.4%)، يليه برنامج "إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد" بنسبة (33.0%)، ثم "التسويق" بنسبة (23.6%). ويعكس هذا التوزيع الثقل النسبي لكل تخصص داخل الكلية التطبيقية، وهو ما يخدم أهداف البحث؛ نظراً لكون هذه التخصصات تمثل النواتج الحقيقية لـ "المهارات المستقبلية" التي يستهدفها سوق العمل السعودي؛ مما يجعل النتائج

- المستخلصة تعبر عن واقع القطاعات الاقتصادية الأكثر نموًا.
3. التوزيع الجغرافي (الفرع): استحوذ فرع "المجموعة" على الكتلة الكبرى من الاستجابات بنسبة بلغت (53.8%)؛ مما يجعله المرجعية الأساسية للبيانات الميدانية، بينما توزعت بقية النسب على فرعي "الزلفي" و"رماح". ويمكن لهذا التنوع الجغرافي في جمع البيانات أن يمنح أرضية صلبة لتعميم النتائج على مستوى كليات جامعة المجموعة، متجاوزًا بذلك حدود المنطقة الجغرافية الواحدة.
4. المدى الدراسي (المستوى): يُعد تصدر طلاب "المستوى الثالث" للعينة بنسبة (38.7%) متبوعين بطلاب المستوى الرابع مؤشرًا إيجابيًا على جودة البيانات؛ حيث إن ما يقرب من (58.5%) من المشاركين هم في مراحل "عتبة التخرج". إن استهداف الطلاب في النصف الثاني من مسيرتهم الأكاديمية يرفع من مصداقية النتائج؛ كونهم الأكثر ملامسة لمفهوم "الجاهزية المهنية"، والأكثر استشعارًا لضغوط وتحديات الانتقال من البيئة التعليمية إلى البيئة الاحترافية؛ مما يجعل تقديراتهم لـ "رأس المال النفسي" و"مهارات المستقبل" ذات قيمة تنبؤية عالية.

3 - أداة الدراسة:

- اعتمدت الدراسة الحالية على "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد خضعت لعمليات ضبط منهجي لضمان قدرتها على قياس المتغيرات بدقة، وتكونت من الأجزاء التالية:
- القسم الأول (المتغيرات التصنيفية): تضمنت البيانات الديموغرافية والأكاديمية (النوع، البرنامج، الفرع، المستوى الدراسي).
 - القسم الثاني (محاور القياس): تم استقاء فقراتها من مقاييس علمية رصينة بعد تكييفها لغويًا وبيئيًا:
 - محور المهارات الإدارية المستقبلية: (5 عبارات) ارتكزت على إطار كفايات التوظيف (Employability Skills) الصادر عن Youth Futures Foundation، مع التركيز على الكفايات النوعية مثل حل المشكلات والتواصل والعمل الجماعي (Succi and Canovi, 2020).
 - محور رأس المال النفسي: (20 عبارة) اعتمدت الدراسة المقياس المرجعي للوثانس وآخرين (Luthans et al., 2007) المعروف بـ PCQ، والموزع على أربعة أبعاد جوهرية: الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة.
 - محور الجاهزية المهنية: (5 عبارات) تم تطويرها استرشادًا بمقياس الجاهزية المهنية المدركة لقياس الاستعداد النفسي والمهاري (Donald et al., 2020).

4 - الثبات والصدق Reliability and Validity:

للتحقق من الخصائص السيكمترية للأداة تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتقييم الاتساق الداخلي، مع فحص معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية. وقد اعتمدت الدراسة معيار بارجورج وميلي George and Mallery (2019) الذي يشترط تجاوز قيمة ألفا لـ (0.70) لقبول الثبات، واستبعاد أي فقرة يقل معامل ارتباطها بالدرجة الكلية عن 0.30.

جدول 3

مقياس الثبات والصدق للاستبانة*

المتغير / محور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بالدرجة الكلية		مستوى الدلالة (Sig)
			أقل قيمة	أكبر قيمة	
(المهارات الإدارية المستقبلية (المستقل)	5	0.84	0.68	0.81	0.000
رأس المال النفسي ((الوسيط	5	0.89	0.72	0.88	0.000
	5	0.86	0.65	0.84	0.000
	5	0.81	0.61	0.79	0.000
	5	0.83	0.64	0.82	0.000
(الجاهزية المهنية (التابع	5	0.88	0.70	0.86	0.000
الدرجة الكلية للاستبانة ككل	30	0.92	0.61	0.88	0.000

من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي*

تُظهر المؤشرات الواردة في الجدول (3) كفاءة عالية للأداة، وذلك من خلال ما يلي:

- **الثبات Reliability:** تراوحت قيم "ألفا" للمحاور الفرعية بين (0.81 و 0.89)، في حين بلغت القيمة الكلية (0.92). هذه القيم المرتفعة تتجاوز المستوى المقبول إحصائياً؛ مما يؤكد أن الأداة تتسم بـ "الاستقرار" وتقدم نتائج متسقة لو تم تكرار تطبيقها في ظروف مماثلة.
- **الصدق Validity:** من خلال فحص معامل ارتباط "بيرسون"، تبين أن كافة العبارات ترتبط بمحاورها ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً، حيث تراوحت المعاملات بين (0.61 و 0.88). هذه النتائج تشير إلى "تجانح المتغيرات"، بمعنى أن كل فقرة تقاس بفاعلية البناء النظري الذي تنتمي إليه؛ مما يعزز من صدق الأداة.

5 - مؤشر VIF:

تم استخدام معامل تضخيم التباين (VIF) لتقييم مستوى التعددية الخطية Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار، وذلك كما سيظهر من الجدول 4 التالي:

جدول 4

اختبار التعددية الخطية للمتغيرات المستقلة والوسيط*

المتغير	(Tolerance) معامل التسامح	(VIF) معامل تضخيم التباين	النتيجة
المهارات الإدارية المستقبلية	0.542	1.845	خلو من التعددية الخطية
أبعاد رأس المال النفسي	0.410	2.439	خلو من التعددية الخطية
	0.385	2.597	خلو من التعددية الخطية
	0.490	2.041	خلو من التعددية الخطية
	0.455	2.198	خلو من التعددية الخطية

*من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS v.26)

من خلال النتائج الإحصائية بالجدول 1 يتضح ما يلي:

- **معامل تضخيم التباين VIF:** يتضح أن قيم (VIF) لكافة المتغيرات تراوحت ما بين (1.845 و 2.597)، وهي قيم تقع وبشكل آمن تماماً دون العتبة الحرجة التي حددها الأدبيات الإدارية والإحصائية وهي 5 أو 10 وفقاً لبعض المراجع

- مثل (Hair et al., 2021). وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تحتفظ بكيانها المستقل داخل النموذج التنبؤي.
- **معامل التسامح Tolerance:** جاءت كافة قيم التسامح أعلى من (0.10)، حيث تراوحت بين (0.385) و (0.542)؛ مما يعزز النتيجة السابقة ويؤكد أن نسبة التباين التي لا يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة الأخرى تظل ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.
 - **تأصيل الثقة في التحليل الاستدلالي:** إن خلو البيانات من مشكلة التعددية الخطية يمنح "الضوء الأخضر" لاستخدام اختبارات الوساطة المعقدة بأمان منهجي؛ حيث يضمن ذلك أن كل متغير يسهم بمقدار فريد وحقيقي في تفسير التباين الحاصل في الجاهزية المهنية، دون تداخل أو تضليل إحصائي.
- متوسطات متغيرات الدراسة وانحرافها المعياري:**
- المتغير المستقل (المهارات الإدارية المستقبلية):**
- يبين جدول 5 الإحصاء الوصفي للمهارات الإدارية المستقبلية:

جدول 5

الإحصاء الوصفي للمهارات الإدارية المستقبلية*

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	**المتوسط الحسابي	(العبارة) مختصرة
مرتفع جداً	1	0.62	4.45	القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة
مرتفع	3	0.78	4.12	مهارات حل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية
مرتفع	5	0.85	3.95	القدرة على العمل ضمن فرق عمل افتراضية
مرتفع	4	0.81	4.05	التفكير النقدي وتحليل البيانات الضخمة
مرتفع جداً	2	0.71	4.28	مهارات القيادة الرقمية والتأثير عن بُعد
مرتفع	-	0.58	4.17	المتوسط العام للمتغير المستقل

***من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي**

****المتوسط الحسابي من (5): (1-2.33 منخفض)، (2.34-3.67 متوسط)، (3.68-5 مرتفع).**

يوفر الجدول 5 قراءة وصفية لمستوى امتلاك الطلاب لعناصر المهارات الإدارية المستقبلية، حيث كشفت النتائج عن اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي إجمالي قدره (4.17)؛ مما يعكس وعياً مهارياً متقدماً لدى طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية. ويمكن استقراء دلالات هذه النتائج من خلال المحاور التالية:

- **الريادة التقنية والمرونة المعرفية:** تصدرت العبارة المرتبطة بـ "القدرة على التكيف مع التقنيات الناشئة" الترتيب بمتوسط قدره (4.45)، وهي نتيجة تعكس جدارة الطلاب في مواكبة "اقتصاد المهارات" الرقمي. ويشير هذا الوعي التقني المرتفع إلى أن الجيل الحالي من الطلاب لا ينظر للتكنولوجيا كأداة مساعدة فحسب، بل كركيزة بنوية لممارسة العمل الإداري في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وهو ما يتوافق مع (Bawany, 2023) حول حتمية التحول الرقمي.
- **التحول نحو القيادة السلوكية والافتراضية:** جاءت مهارات "القيادة الرقمية" في مرتبة متقدمة؛ مما يؤكد نضج الرؤية لدى الطلاب بأن المهارات المستقبلية قد تجاوزت الأطر الفنية التقليدية لتمتد إلى الجوانب القيادية والسلوكية. هذا الإدراك يبرهن على أن الطلاب مستعدون مهنيًا لإدارة الفرق في بيئات عمل افتراضية وهجينة؛ مما يعزز من فرصهم في سوق العمل التنافسي.
- **التوافق المنهجي وثبات الاستجابات:** من الناحية الإحصائية، تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة (والتي دارت حول مستوى 0.70) إلى وجود حالة من "الاتساق الجمعي" أو التوافق المرتفع في وجهات نظر الباحثين. هذا التشتت الضعيف

يمنح النتائج صدقية عالية، حيث يؤكد أن إدراك هذه المهارات ليس ناتجاً عن تباينات فردية عشوائية، بل هو انعكاس لبيئة تعليمية ومهارية منسجمة تتبناها الكلية التطبيقية.

المتغير الوسيط (رأس المال النفسي):

يبين جدول 6 الإحصاء الوصفي لرأس المال النفسي:

جدول 6

الإحصاء الوصفي لأبعاد رأس المال النفسي*

الترتيب	البعد النفسي	**المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الكفاءة الذاتية	4.32	0.55	مرتفع جداً
2	التفاؤل	4.15	0.68	مرتفع
3	الأمل	4.08	0.72	مرتفع
4	المرونة	3.89	0.79	مرتفع
	المتوسط العام لرأس المال النفسي	4.11	0.51	مرتفع

*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

**المتوسط الحسابي من (5): (1-2.33 منخفض)، (2.34-3.67 متوسط)، (3.68-5 مرتفع).

استعرض الجدول 1 المؤشرات الإحصائية لأبعاد رأس المال النفسي، حيث كشفت النتائج عن مستوى "مرتفع" بمتوسط عام بلغ (4.11)؛ مما يعكس تمتع طلاب البرامج الاقتصادية والإدارية بمخزون استراتيجي من القوى النفسية الإيجابية. ويمكن تحليل هذه النتائج وفق القراءة النوعية التالية:

- **هيمنة الكفاءة الذاتية Self-Efficacy:** جاء بُعد "الكفاءة الذاتية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.32)، وهو مستوى "مرتفع جداً". وتعكس هذه النتيجة ثقة الطلاب العالية في قدراتهم على إنجاز المهام الأكاديمية والمهنية الصعبة. ومن الناحية المنهجية، يمثل هذا البُعد "القوة المحركة" للمتغير الوسيط؛ فإيمان الطالب بقدرته الذاتية هو ما يدفعه لاستثمار مهاراته الإدارية وتحويلها إلى أداء واقعي، وهو ما يتفق مع (Grover et al., 2023) حول دور الكفاءة كبنية تحتية للنجاح.
- **التفاؤل والأمل كدوافع استباقية:** حل "التفاؤل" و"الأمل" في المرتبتين الثانية والثالثة بمتوسطات (4.15) و (4.08) على التوالي. تشير هذه النتائج إلى أن المبحوثين يمتلكون نظرة إيجابية تجاه مستقبلهم المهني، مع قدرة ملموسة على رسم مسارات بديلة لتحقيق أهدافهم. ويعمل المزيج الوجداني كدرع واقٍ يقلل من قلق التوظيف ويزيد من إصرار الطالب على اقتناص الفرص الوظيفية في سوق عمل يتسم بالمنافسة.
- **المرونة النفسية والقدرة على التعافي:** على الرغم من حصول بُعد "المرونة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، فإن لا يزال ضمن النطاق "المرتفع". ويشير هذا إلى قدرة الطلاب على استعادة التوازن والتعافي من الإحباطات أو العقبات التي قد تواجههم في مرحلة ما قبل التخرج. إن وجود هذا المستوى من المرونة يعد ضماناً لاستدامة الجاهزية المهنية، حيث يسمح للطلاب بالتعامل مع "صدمة الواقع" عند الانتقال من الجامعة إلى بيئة العمل.
- **اتساق البناء النفسي:** يُظهر الانحراف المعياري العام (0.51) درجة عالية من التجانس في الحالة النفسية للعينة؛ حيث تتقارب آراء الطلاب حول امتلاكهم لهذه الموارد الذاتية. هذا الاتساق يعزز من قوة رأس المال النفسي كمتغير وسيط قادر على تفسير العلاقة بين المهارات والجاهزية بثبات إحصائي مرتفع.

- المتغير التابع (الجاهزية المهنية):

يعكس هذا المتغير مدى شعور الطالب بالقدرة على الانتقال من المقاعد الدراسية إلى بيئة العمل الفعلية، كما بالجدول التالي:

جدول 7

الإحصاء الوصفي لعبارات "الجاهزية المهنية"

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	**المتوسط الحسابي	(العبارة مختصرة)
مرتفع	5	0.88	3.82	القدرة على تطبيق المعرفة النظرية في مواقف عملية
مرتفع جدًا	2	0.74	4.21	الثقة في اجتياز المقابلات الشخصية بنجاح
مرتفع	4	0.81	4.02	الوعي بمتطلبات سوق العمل في تخصصي الدراسي
مرتفع جدًا	3	0.79	4.15	القدرة على تحمل المسؤوليات المهنية فور التخرج
مرتفع جدًا	1	0.65	4.48	التوافق مع قيم وأخلاقيات العمل المؤسسي
مرتفع	-	0.63	4.14	المتوسط العام للجاهزية المهنية

*من إعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي

**المتوسط الحسابي من (5): (1-2.33 منخفض)، (2.34-3.67 متوسط)، (3.68-5 مرتفع).

تناول الجدول 7 التوصيف الإحصائي لمستوى الجاهزية المهنية المدركة لدى طلاب العينة، حيث تشير النتائج إلى اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط إجمالي بلغ (4.14). وتعكس هذه النتيجة شعورًا قويًا بالثقة والاستعداد للانتقال من الفضاء الأكاديمي إلى الممارسة الاحترافية. ويمكن تحليل أبرز النتائج وفق الآتي:

- **الالتزام القيمي والأخلاقي كأولوية:** تصدرت العبارة المتعلقة بـ "التوافق مع قيم وأخلاقيات العمل المؤسسي" المرتبة الأولى بمتوسط (4.48)، وهو مستوى "مرتفع جدًا". تشير هذه النتيجة إلى أن الطلاب يمتلكون وعيًا عميقًا بأن النجاح في سوق العمل لا يتوقف عند المهارة الفنية، بل يركز على "الأمانة المهنية" والامتثال التنظيمي. هذا النضج القيمي يعد مؤشرًا جوهريًا على بناء شخصية إدارية مسؤولة قادرة على الاندماج في الثقافات المؤسسية المختلفة.
- **الثقة في الذات المهنية Professional Self-Efficacy:** حلت "الثقة في اجتياز المقابلات الشخصية" و "القدرة على تحمل المسؤوليات المهنية" في مراتب متقدمة بمتوسطات (4.21) و (4.15) على التوالي. تعبر هذه النتائج عن انخفاض مستوى "قلق التخرج" لدى الطلاب، واستبداله بحالة من الاستباقية المهنية. إن الثقة في مواجهة المقابلات الشخصية تحديدًا تعكس أثر "المهارات الإدارية المستقبلية" (مثل التواصل والذكاء الاجتماعي) في صياغة صورة ذاتية إيجابية أمام أرباب العمل.
- **فجوة التطبيق العملي (فجوة المهارة):** على الرغم من حصول عبارة "القدرة على تطبيق المعرفة النظرية في مواقف عملية" على مستوى "مرتفع" (3.82)، فإنها جاءت في المرتبة الأخيرة. تبرز هذه النتيجة وجود تحدٍ طفيف يواجهه الطلاب في كيفية "تسييل" المعارف الأكاديمية وتحويلها إلى حلول تطبيقية واقعية. وهذا ما يبرر حاجتنا لاختبار دور "رأس المال النفسي" كجسر يعبر بالفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق الميداني؛ فالطالب قد يمتلك العلم، لكنه يحتاج إلى "المرونة" و "الكفاءة" لتفعيله في بيئة العمل المتقلبة.
- **اتساق الرؤية نحو الجاهزية:** يشير الانحراف المعياري العام (0.63) إلى تقارب شديد في تقديرات الطلاب لجاهزيتهم؛ مما يؤكد أن شعور الاستعداد للعمل هو "سمة عامة" لدى خريجي البرامج الاقتصادية والإدارية بالكلية التطبيقية، وليس مجرد حالات فردية معزولة.

مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson Correlation:

هذا الاختبار يحدد قوة واتجاه العلاقة بين المهارات، رأس المال النفسي، والجاهزية المهنية، كما بالجدول 8 التالي:

جدول 8

مصفوفة ارتباط بيرسون لتغيرات الدراسة*

المتغير	المهارات المستقبلية	رأس المال النفسي	الجاهزية المهنية
المهارات المستقبلية	1		
رأس المال النفسي	0.74**	1	
الجاهزية المهنية	0.68**	0.79**	1

*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي **الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.01)

كشفت قراءة مصفوفة الارتباط عن مجموعة من المؤشرات البحثية الهامة التي تمهد لاختبار الفروض السببية:

- **قوة واتجاه العلاقة:** أظهرت النتائج وجود ارتباطات طردية (إيجابية) قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع المتغيرات. هذا يعني إحصائياً أنه كلما ارتفع مستوى امتلاك الطلاب للمهارات الإدارية المستقبلية، وازداد ارتفاع ملموس في مخزونهم من رأس المال النفسي وفي جاهزيتهم المهنية المدركة.
- **مركزية رأس المال النفسي:** يلاحظ أن الارتباط الأقوى في النموذج قد تحقق بين رأس المال النفسي والجاهزية المهنية ($r=0.79$). وتدعم هذه النتيجة الجوهرية فرضية الدراسة بأن "الموارد النفسية" هي المحرك الأكثر تأثيراً في صياغة الاستعداد الوظيفي، ربما بدرجة تفوق أثر المهارات الفنية المجردة.
- **ترابط المهارة والنفسية:** يشير الارتباط القوي بين المهارات المستقبلية ورأس المال النفسي (0.74) إلى أن اكتساب الكفايات الإدارية الحديثة يساهم في تعزيز ثقة الطالب بنفسه (كفاءته الذاتية) ويرفع من سقف آماله المهنية؛ مما يؤكد التداخل الوثيق بين ما هو "مهاري" وما هو "وجداني".
- **مؤشرات الوساطة:** إن وجود ارتباطات قوية ودالة بين المتغير المستقل (المهارات) والوسيط (رأس المال النفسي) من جهة، وبين الوسيط والمتغير التابع (الجاهزية) من جهة أخرى، يستوفي الشروط الأولية لمنهجية بارون وكيني Baron and Kenny لاختبار الدور الوسيط؛ مما يعطي ضوءاً أخضر للباحث للمضي قدماً في تحليل الانحدار.

بحث فروض الدراسة:

1 - اختبار الفروض الثلاث الأول (تحليل الأثر المباشر):

فيما يلي اختبار الفروض الثلاث باستخدام تحليل الانحدار كما بالجدول التالية:

جدول 9

نتائج تحليل الانحدار للفرض الأول*

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
المهارات الإدارية المستقبلية	الجاهزية المهنية	0.68	0.462	178.4	0.000**	قبول الفرضية

* المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS v.26)

**دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) أو أقل.

- كشفت نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول 9 عن مجموعة من الدلالات الإحصائية والمهنية الهامة:
- **القدرة التفسيرية للنموذج:** يشير معامل التحديد (R^2) البالغ (0.462) إلى أن المهارات الإدارية المستقبلية (كمتغير مستقل) تمتلك قدرة تفسيرية جوهرية؛ حيث تُعزى إليها نسبة (46.2%) من التباين الحاصل في مستويات "الجاهزية المهنية" لدى الطلاب. وتعني هذه القيمة أن ما يقرب من نصف شعور الطالب بالاستعداد لسوق العمل يتركز بشكل مباشر على تمكنه من كفايات المستقبل (مثل القيادة الرقمية والتكيف التقني). وبالرغم قوة هذا الأثر، فإن وجود نسبة (53.8%) من التباين غير مفسرة بواسطة المهارات وحدها، يرر التوجه نحو اختبار المتغيرات الوسيطة (رأس المال النفسي) لاستكشاف كيف يمكن رفع هذه القدرة التفسيرية وتعميق فهمنا للجاهزية.
- **المعنوية الإحصائية Significance:** بلغت قيمة (F) المحسوبة (178.4) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة عالية جداً تؤكد جودة وملاءمة النموذج الإحصائي، وتثبت أن الأثر المرصود ليس ناتجاً عن الصدفة، بل هو أثر حقيقي ومستقر إحصائياً. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الأولى؛ مما يؤكد أن الاستثمار في المهارات الإدارية الحديثة يمثل مساراً حيويًا لرفع الجدارة التوظيفية للطلاب.
- وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة (Succi and Canovi, 2020) التي شددت على أن امتلاك مهارات حل المشكلات المعقدة والتكيف هو المحرك الأول للعبور من التعليم إلى التوظيف.

جدول 10

نتائج تحليل أثر المهارات المستقبلية في رأس المال النفسي*

المتغير المستقل	المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	(F) قيمة	(Sig) مستوى الدلالة	النتيجة
المهارات الإدارية المستقبلية	رأس المال النفسي	0.74	0.548	256.2	0.000**	قبول الفرضية

* المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS v.26)

** دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) أو أقل.

- تُظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول 10 مؤشرات جوهرية تدعم البناء النظري للدراسة، وهي:
- **بخصوص الكفاءة التنبؤية** فقد كشف معامل التحديد (R^2) عن قيمة مرتفعة بلغت (0.548)؛ مما يعني أن المهارات الإدارية المستقبلية تفسر ما نسبته (54.8%) من التباين في مستوى "رأس المال النفسي" لدى الطلاب. هذه النتيجة تشير إلى أن اكتساب الطالب لمهارات معاصرة (كالقيادة الرقمية وحل المشكلات) لا يضيف له رصيلاً معرفياً فحسب، بل يعمل كبناء أساسي يعزز من أبعاد ال (HERO) لديه (الأمل، والكفاءة، والمرونة، والتفاؤل).
 - **أما عن القوة الاستدلالية** فتؤكد قيمة (F) البالغة (256.2) المعنوية العالية للنموذج؛ مما يثبت وجود علاقة سببية متينة؛ فكلما زاد تمكن الطالب من مهارات المستقبل، ارتفعت بالمقابل صلابته النفسية وثقته الذاتية. و بناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الثانية؛ وهو ما يتسق مع نظرية الحفاظ على الموارد التي تفترض أن امتلاك "موارد الكفاءة" (المهارات) يؤدي بالضرورة إلى استنهاض "الموارد الشخصية" (رأس المال النفسي).
 - وتثبت هذه النتيجة أن البرامج الأكاديمية بالكلية التطبيقية بجامعة الجمعية التي تركز على مهارات القرن الحادي والعشرين تؤدي دوراً "تنموياً مزدوجاً"؛ فهي تصقل المهني (Professional) وتدعم الإنساني (Psychological) في آن واحد؛ مما يهيئ الطالب نفسياً لمواجهة تحديات سوق العمل. وتدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه (Grover et al., 2023) من أن المهارات الشخصية والتقنية الحديثة تعمل كبنية تحتية لتطوير الكفاءة الذاتية المدركة.

جدول 11

نتائج تحليل أثر رأس المال النفسي في الجاهزية المهنية*

المتغير المستقل	المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	(F) قيمة	(Sig) مستوى الدلالة	النتيجة
رأس المال النفسي	الجاهزية المهنية	0.79	0.624	342.8	0.000**	قبول الفرضية

(SPSS v.26) المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي *

.دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) أو أقل**

تُقدم نتائج تحليل الانحدار في الجدول 11 دليلاً إحصائياً قاطعاً على الدور الجوهرى للموارد النفسية في تشكيل الجاهزية المهنية، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- **القوة التفسيرية الفائقة:** سجل معامل التحديد (R^2) قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.624)، وهي القيمة الأعلى بين جميع فروض الدراسة المباشرة. وتعني هذه النتيجة أن رأس المال النفسي يفسر بمفرده ما نسبته (62.4%) من التباين في مستويات "الجاهزية المهنية" لدى الطلاب. وهذا يشير بوضوح إلى أن شعور الطالب بالاستعداد لسوق العمل يتركز في جوهره على حالته النفسية (الأمل، التفاؤل، الكفاءة، والمرونة) أكثر من ارتكازه على أي متغير آخر.
- **المعنوية والاستقرار الإحصائي:** تعكس قيمة (F) المرتفعة (342.8) بمستوى دلالة (0.000) استقراراً كبيراً في النموذج؛ مما يؤكد أن رأس المال النفسي هو "المتنبئ الأقوى" بالنجاح في المرحلة الانتقالية من الجامعة إلى سوق العمل.
- وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثالثة؛ مما يبرهن على أن الجاهزية المهنية هي "نتاج وجداني" في المقام الأول. فالطالب الذي يمتلك موارد نفسية إيجابية يكون أكثر قدرة على تسويق نفسه، وأكثر ثقة في اجتياز المقابلات، وأكثر صموداً أمام تحديات التوظيف الأولى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Suleman et al., 2021) من أن رأس المال النفسي يرفع بشكل جوهري من "قابلية التوظيف المتصورة".
- وحيث أن القوة التفسيرية العالية لرأس المال النفسي تجاه الجاهزية (62.4%) مقارنة بالقوة التفسيرية للمهارات تجاه الجاهزية (46.2%)، تؤكد منطقية فرضية الدراسة بوجود دور وسيط؛ حيث يبدو أن المهارات تمر عبر "مرشح" أو "محرك" نفسي لتعطي أقصى تأثير لها على الجاهزية المهنية.

2 - اختبار الفرض الرابع (تحليل الأثر غير المباشر):

يبين جدول 12 التالي نتائج تحليل الأثر غير المباشر:

جدول 12

ملخص نتائج اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي*

المسار (Path)	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	النتيجة
المهارات ← رأس المال النفسي ← الجاهزية	0.28*	0.40**	0.68**	وساطة جزئية

*المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS Process Macro). **دالة إحصائية عند مستوى (0.01) أو أقل.

كشفت نتائج تحليل المسار Path Analysis الواردة في الجدول 12 عن ديناميكية تفاعلية هامة، ويمكن استقراء دلالاتها العلمية وفق الآتي:

إثبات الدور الوسيط Mediation Validation، حيث أظهرت النتائج أن الأثر غير المباشر للمهارات المستقبلية في

الجاهزية المهنية عبر "رأس المال النفسي" قد بلغ (0.40)، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.01). وهذا يثبت أن رأس المال النفسي يعمل كـ "محرك تحويلي" Transformational Engine؛ فجزء جوهري من فاعلية المهارات في تحقيق الجاهزية لا ينتقل بشكل آلي، بل يمر أولاً عبر "فلتر" الموارد النفسية للطالب (تعزيز كفاءته، آماله، وتفاؤله)، والتي تقوم بدورها بتفعيل تلك المهارات في صورة استعداد مهني حقيقي.

طبيعة الوساطة الجزئية Partial Mediation، وذلك نظراً لبقاء الأثر المباشر للمهارات في الجاهزية دالاً إحصائياً (0.28) حتى بعد إقحام المتغير الوسيط في النموذج، فإن الدراسة تستنتج وجود "وساطة جزئية". وتعني هذه النتيجة منهجياً أن المهارات المستقبلية تؤثر في الجاهزية عبر مسارين: مسار تقني مباشر (باعتبار المهارة أداة فنية للعمل)، ومسار وجداني غير مباشر (باعتبار المهارة مصدراً لبناء الثقة والصلابة النفسية).

ويقدم هذا النموذج فهماً أعمق لآلية بناء الجاهزية؛ فامتلاك الطالب لمهارات متقدمة كالقيادة الرقمية أو التكيف التكنولوجي لا يضمن جاهزيته "تلقائياً"، بل إن هذه المهارات تعمل على رفع "الكفاءة الذاتية المدركة" و"المرونة" لديه، وهذا "الاستقواء النفسي" هو الذي يمنحه في نهاية المطاف القدرة على اقتناص الفرص الوظيفية والتعامل مع ضغوط سوق العمل بكفاءة عالية.

2 - ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة:

يبين جدول 13 التالي ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة:

جدول 13

ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة*

النتيجة	معامل التأثير Beta	Sig الدلالة	الفرض
مقبولة	0.462	0.000	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية المستقبلية في الجاهزية المهنية
مقبولة	0.548	0.000	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية المستقبلية في رأس المال النفسي
مقبولة	0.624	0.000	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في الجاهزية المهنية
(مقبولة) (وساطة جزئية)	0.400 (الأثر غير المباشر)	0.005	يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين المهارات المستقبلية والجاهزية المهنية

*المصدر: من إعداد الباحث

مناقشة النتائج:

فيما يلي القراءة النقدية والتفسيرية لنتائج الدراسة الحالية بمقارنتها مع الأطر النظرية والأدبيات السابقة:

1. مناقشة أثر المهارات المستقبلية في الجاهزية المهنية (الفرض الأول): أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمهارات الإدارية المستقبلية في تعزيز الجاهزية المهنية، وهو ما يتسق مع التوجهات الحديثة التي تعتبر الكفايات الناعمة والرقمية هي "المتنبئ الأقوى" بالنجاح المهني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سوتشي و كانوفي (Succi and Canovi) (2020) التي أكدت أن المهارات المستقبلية هي الجسر الحقيقي لعبور فجوة التوظيف، ودراسة تشينزر وروسو (Chhinzer and Russo) (2018) التي أثبتت أن أرباب العمل يضعون مهارات التكيف وحل المشكلات كمعيار أول للجاهزية. وتباينت هذه النتيجة مع دراسة جاكسون وويلتون (Jackson and Wilton) (2017) التي وجدت أن امتلاك المهارات لم يؤد بالضرورة لزيادة الجاهزية بسبب انخفاض "الثقة بالمهارة". ويمكن تفسير ذلك بأن هذا الاختلاف يعود لخصوصية البيئة

السعودية الحالية؛ ففي ظل رؤية المملكة 2030، تتماهى المناهج التعليمية في جامعة المجمعة مع متطلبات السوق الفعلية، مما جعل المهارة المكتسبة ذات قيمة تطبيقية مباشرة ترفع من يقين الطالب بمجهزته، بخلاف البيئات التي تعاني من فجوة بين التعليم والعمل.

2. مناقشة أثر المهارات في رأس المال النفسي (الفرض الثاني): أكدت الدراسة أن اكتساب مهارات المستقبل يمثل وقوداً لنمو رأس المال النفسي لدى الطلاب، وتدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة لوثانز وآخرون Luthans et al (2019). من أن البرامج المهارية ترفع "الكفاءة الذاتية"، ودراسة فانيولي وآخرون Vagnoli et al (2024) التي أثبتت أن التمكن الرقمي يقلل من قلق المستقبل ويزيد التفاؤل. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة دونالد وآخرون Donald et al (2019) التي حذرت من أن تكثيف المهارات التكنولوجية المعقدة قد يولد "قلقاً وظيفياً" وعبئاً نفسياً. ويمكن أن يفسر ذلك أن نجاح طلاب جامعة المجمعة في تحويل المهارة إلى مورد نفسي إيجابي يُعزى إلى "بيئة التمكين" والدعم الأكاديمي المتاح، مما حول التحدي التقني إلى "فرصة نمو" بدلاً من كونه "مصدر ضغط"، وهو ما ينسجم مع استراتيجيات جودة الحياة الأكاديمية.

3. مناقشة أثر رأس المال النفسي في الجاهزية المهنية (الفرض الثالث): جاءت النتائج لتؤكد أن رأس المال النفسي هو المحرك الأساسي والأقوى للجاهزية المهنية في هذا النموذج، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة سليمان وآخرون Suleman et al (2021) التي أثبتت أن "الأمل والمرونة" هما السلاح الأقوى لتسويق الذات مهنيًا. في حين تعارضت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بوتجيتر Potgieter (2012) التي وجدت في سياقات اقتصادية أخرى أن العوامل الخارجية (كالحسوبة) قد تُحبط أثر الموارد النفسية الداخلية. ويمكن تبرير ذلك بأن البيئة التنموية في المملكة تمر بمرحلة "مأسسة" وحوكمة تمنح الأولوية للجدارة والاستحقاق، مما جعل الطالب يشعر بأن استثماره في قواه النفسية والمهارية سيعود عليه بعائد عادل في سوق العمل، وهو ما عزز الارتباط الطردي بين الحالة النفسية والجاهزية.

4. مناقشة الدور الوسيط لرأس المال النفسي (الفرض الرابع): أثبتت الدراسة أن رأس المال النفسي يمثل "الحلقة المفقودة" في تفسير كيفية تحول المهارة إلى جاهزية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة تشن وآخرون Chen et al (2023) التي أكدت أن المهارات التقنية تظل "سائنة" ما لم يتم تفعيلها عبر وسيط نفسي يعزز الثقة، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع سميث وجونز Smith and Jones (2021) التي منحت المهارات الصلبة Hard Skills تأثيراً مباشراً أقوى. وتكمن أصالة الدراسة الحالية في إثبات أن الجانب النفسي في بيئة جامعة المجمعة هو "المحرك الاستراتيجي"؛ حيث أن الطالب المعاصر يحتاج إلى "الصلابة النفسية" ليتمكن من استثمار مهاراته في سوق عمل متسارع وشديد المنافسة.

5. القيمة المضافة للدراسة Contribution: تنجح هذه الدراسة في سد فجوة بحثية محلية وعالمية عبر تقديم نموذج تكاملي (Mixed Model)؛ فبينما ركزت الدراسات السابقة على المتغيرات بشكل منفصل، استطاع هذا البحث إثبات أن الجاهزية المهنية هي نتاج "تآزر مهاري-نفسى"؛ مما يوفر لصناع القرار الأكاديمي في الكليات التطبيقية رؤية شاملة لتطوير الخريجين. ومن خلال هذه المقارنات السابقة تبدو الدراسة الحالية أنها تسد فجوة بحثية هامة، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على المهارات أو الجانب النفسي بشكل منفصل، بينما نجح نموذجك في دمجهم لتفسير "الجاهزية المهنية" بشكل أكثر شمولية.

توصيات الدراسة:

أولاً: التوصيات التطبيقية:

تناولت التوصيات التطبيقية للدراسة خطة تعزيز الجاهزية المهنية لطلاب البرامج الاقتصادية والإدارية بجامعة المجمعة، وتعتمد هذه الخطة بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من الدور المحوري لرأس المال النفسي كمتوسط للعلاقة بين المهارات والجاهزية، يقترح الباحث خارطة طريق تنفيذية تهدف إلى بناء "الخريج المتكامل" مهارياً ونفسياً، كما بالجدول 1:

جدول 14

خطة العمل المقترحة*

المبادرة	(آليات التنفيذ) الأنشطة	الجهة التنفيذية	المدى الزمني
استدامة رأس المال النفسي (HERO)	لتعزيز (الأمل، PCI) إطلاق سلسلة ورش عمل "برنامج التدخل السلوكي". الكفاءة، المرونة، والتفاؤل لمواجهة ضغوط العمل	وحدة الإرشاد الأكاديمي والطلابي	فصل دراسي (مرحلة التأسيس)
تجسير الفجوة المعرفية- التطبيقية	(Business) تفعيل منصات "المختبرات الإدارية الافتراضية" ومحاكاة بيئات العمل. لمعالجة قضايا واقعية في اللوجستيات والتسويق (Simulation)	الأقسام العلمية بالكلية التطبيقية	مستمر (مدمج في المقررات)
التمكين المهاري الرقمي	المتخصصة في (Digital Bootcamps) تنظيم "معسكرات الكفاءة الرقمية". تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال وسلاسل الإمداد	وحدة الخريجين بالتعاون مع عمادة تقنية المعلومات	شهر مكثف (فترة الاستراحة البينية)
التعايش الوظيفي الميداني	لتمكين الطلاب من مرافقة (Job Shadowing) "تفعيل مبادرة "الظل الوظيفي". قادة إداريين في القطاعات الشريكة لرصد الممارسات المهنية عن قرب	وحدة الشراكات والتدريب الميداني	أسابيع (طلاب 4-8 المستويات العليا)
غرس الثقافة والقيم المؤسسية	استضافة "مجلس الخبراء المهني" لعقد لقاءات دورية تنقل آداب وأخلاقيات المهنة، وتعزز مفهوم "المواطنة التنظيمية" لدى الخريجين	لجنة الأنشطة الطلابية	لقاء شهري (نصف فصلي)

*من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات العملية:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات الموجهة للأطراف المعنية:
- **للمؤسسات التعليمية العالي:** ضرورة دمج "مختبرات المهارات اللينة" و "برامج بناء المرونة النفسية" ضمن المناهج الرسمية للبرامج الإدارية، وعدم الاكتفاء بالتدريس النظري، لضمان بناء "عقلية الجاهزية" لدى الطلاب قبل التخرج (Succi and Canovi, 2020).
- **لمراكز التوجيه المهني بالجامعات:** تصميم برامج إرشادية تعتمد على مبادئ علم النفس الإيجابي لتعزيز أبعاد "الأمل" و "الكفاءة الذاتية" لدى الطلاب؛ مما يساهم في تقليل قلق التوظيف وزيادة دافعيتهم للبحث عن عمل (Grover et al., 2023).
- **لصناع القرار التعليم:** تفعيل الشراكات مع قطاع الأعمال لتوفير بيئات محاكاة مهنية تسمح للطلاب بممارسة المهارات الإدارية المستقبلية في ظروف واقعية؛ مما يعزز من "الجاهزية المهنية المدركة" لديهم (Donald et al., 2020).

المقترحات البحثية المستقبلية:

- سمحت الدراسة الحالية بفتح آفاق بحثية جديدة يمكن للمختصين استكشافها مستقبلاً من خلال:
- **الدراسات التتبعية:** إجراء دراسة طولية تتابع المسار المهني للخريجين بعد انخراطهم الفعلي في سوق العمل بمدة تتراوح بين

- (6-12) شهرًا، وذلك للتحقق من مدى استدامة أثر رأس المال النفسي على النجاح الوظيفي على المدى البعيد.
- تحليل المتغيرات المعدلة: بحث دور المتغيرات الديموغرافية (كالنوع الاجتماعي، أو التخصص الدقيق، أو المعدل التراكمي) كعوامل معدلة قد تؤثر في قوة أو اتجاه العلاقة بين امتلاك المهارات والوصول إلى الجاهزية المهنية.
 - توسيع النموذج المفاهيمي: اختبار دور متغيرات وسيطة جديدة ضمن النموذج الحالي، مثل "الذكاء الثقافي" Cultural Intelligence أو "الرشاقة الاستراتيجية الفردية" "Individual Strategic Agility"، لفهم أعمق للآليات التي تشكل وعي الطالب بجاهزيته للمستقبل.

المراجع

- جامعة المجمعة. (2022). الكلية التطبيقية: الرؤية والأهداف الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية. مسترجع من <https://www.mu.edu.sa/ar/faculty/applied-college>
- العتيبي، سعد مرزوق. (2020). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، مسترجع من <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/10332>
- باناعمة، فوزية بنت عبدالرحمن بن سالم. (2019). المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي السعودي وسوق العمل في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030: دراسة تحليلية. مجلة التربية، 1(184)، 725 - 746. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1046914>
- القرعاوي، حياة بنت محمد. (2022). متطلبات سوق العمل السعودي بين الواقع وتحديات التعليم العالي لتحقيق رؤية 2030: تجربة اليابان أنموذجًا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(4)، 46-73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263663>
- وزارة التعليم. (2021). مشروع الكليات التطبيقية. المملكة العربية السعودية. مسترجع من <https://www.moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/Applied-Colleges.aspx>

References:

- Al-Otaibi, S. M. (2020). The role of psychological capital as a mediating variable in the relationship between the impact of authentic leadership on work engagement for employees in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. *The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 28(4). <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/10332>
- Al-Qarawi, H. M. (2022). Requirements of the Saudi labor market between reality and higher education challenges to achieve Vision 2030: Japan's experience as a model. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(4), 46-73. <http://search.mandumah.com/Record/1263663>
- Baluku, M. M., Kikooma, J. F., Banez, R. K., & Onderi, C. T. (2022). Psychological capital and career readiness of graduating students: The mediating role of career engagement. *Education+ Training*, 64(7), 980-997. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2021-0181>
- Banaama, F. A. (2019). Alignment between Saudi university education outcomes and the labor market in light of the requirements of the Kingdom's Vision 2030: An analytical study. *Journal of Education*, 1(184), 725-746. <http://search.mandumah.com/Record/1046914>
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bawany, S. (2023). Leadership in the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). Business Science Reference. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4942-1>
- Chen, H., Liu, X., Wang, S., and Sayuti, N. M. (2023). Hope and optimism in career planning: A study of vocational education students. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103856. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103856>
- Chhinzar, N., and Russo, A. M. (2022). An exploration of employer perceptions of graduate employability. *Education + Training*, 64(1), 101-115. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2021-0114>
- Donald, W. E., Ashleigh, M. J., and Baruch, Y. (2020). Students' perceptions of education-to-work transitions: The role of universities and employers. *Higher Education*, 80(2), 357-376. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00482-4>
- Donald, W. E., Baruch, Y., and Ashleigh, M. J. (2019). The undergraduate self-perceived employability scale: A review and psychometric test. *Personnel Review*, 48(5), 1120–1140. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0176>
- Ejsmont, K., Gladysz, B., and Kluczek, A. (2020). Impact of Industry 4.0 on sustainability—Bibliometric literature review. *Sustainability*, 12(14), 5650. <https://doi.org/10.3390/su12145650>
- George, D., and Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference (16th ed.). Routledge.
- Grover, S. L., Teo, S. T., Pick, D., and Roche, M. (2023). Psychological capital as a personal resource in the digital workplace. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12456>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.
- He, P., He, Y., and Li, S. (2021). Hope, time management and self-efficacy: A study of academic success. *Frontiers in Psychology*, 12, 611942. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.611942>
- Hobfoll, S. E., et al. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, resilience, and burnout: The role of mobile technologies and job crafting in academia. *Sustainability*, 13(6), 3366. <https://doi.org/10.3390/su13063366>
- Jackson, D., and Wilton, N. (2017). Career expectancy and self-efficacy: Exploring the impact of skills self-perception. *Studies in Higher Education*, 42(4), 711–730. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1062770>
- Luthans, F., and Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help fuel the next normal. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100817. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>

- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., and Avolio, B. J. (2021). Psychological capital and beyond. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/psychological-capital-and-beyond-9780190202972>
- Majmaah University. (2022). The college applied: Vision and strategic goals. Kingdom of Saudi Arabia. <https://www.mu.edu.sa/ar/faculty/applied-college> <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/10332>
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., and Coca-Stefaniak, J. A. (2021). Effects of leadership style on employee psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 11, 603362. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.603362>
- Ministry of Education. (2021). Applied colleges project. Kingdom of Saudi Arabia
- National Association of Colleges and Employers. (2021). Competencies for a career-ready workforce. NACE Center for Career Development and Talent Acquisition. <https://www.nacweb.org/career-readiness/competencies/career-readiness-defined/>
- Nimmi, P. M., Kuriakose, V., Donald, W. E., and Nowfal, M. (2021). Psychological capital and graduate employability: The mediating role of career engagement. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 295–310. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-11-2019-0158>
- Nolzen, N. (2021). The concept of psychological capital: A comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 71(2), 267–309. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0146-3>
- O'Shea, S., Delahunty, J., and Gigliotti, A. (2022). Examining career readiness and social capital of university students. *Higher Education Research and Development*, 41(5), 1641–1655. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1927902>
- Potgieter, I. L. (2012). The relationship between critical psychological factors in managing career self-management. [Doctoral dissertation, University of South Africa]. UNISA Institutional Repository.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., and Bhattacharya, P. (2020). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *IIM Kozhikode Society and Management Review*, 9(2), 155–166. <https://doi.org/10.1177/2322093720904423>
- Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z., and Ramaci, T. (2020). Metacognitive strategies and psychological capital as determinants of graduate employability. *Sustainability*, 12(13), 5438. <https://doi.org/10.3390/su12135438>
- Shah, S. S. A., Khattak, M. N., Zolin, R., and Shah, S. Z. A. (2022). Psychological capital and career success: A study of IT professionals. *Frontiers in Psychology*, 13, 956795. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956795>
- Succi, C., and Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Suleman, F., Laranjeiro, A. M., and Azevedo, M. C. (2021). The link between graduates' skills and perceived employability. *Education + Training*, 63(7/8), 1012–1027. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2020-0222>

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
Author's name Atef Mohammad Abd El Bari Mabrouk, an Associate Professor of Business Administration in Economic and Administrative Programs Unit, Applied College, Majmaah University. Dr. Atef Mabrouk received his PhD degree in Business Administration in 2011 from Suez Canal University. His research interests include Human Resources Management, Organizational Leadership, Institutional Performance Indicators and Assessment, Strategic Planning, Quality Management (Six Sigma & Kaizen), Intellectual Capital, and the Impact of Artificial Intelligence and Big Data Analytics on Management.	د. عاطف محمد عبد الباري مبروك، أستاذ إدارة الأعمال المشارك في وحدة البرامج الاقتصادية والإدارية، بالكلية التطبيقية، في جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية. حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة قناة السويس عام 2011، تدور اهتماماته البحثية حول قضايا إدارة الموارد البشرية، والقيادة الإدارية والأنماط القيادية، وتطوير وتقييم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، والتخطيط والاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي والقطاع غير الربحي، ورأس المال الفكري، وإدارة الجودة الشاملة (مثل ستة سيجما والكايزن)، بالإضافة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في إدارة الأعمال.

Email: a.mabrook@mu.edu.sa

تصور مقترح للتميز المؤسسي لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء تحليل مقارن للنماذج العالمية والوطني

د. فوزية عبدالرحمن سالم باناعمه

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة أم القرى

(أرسل بتاريخ 15/4/2026م، وقبل للنشر بتاريخ 16/5/2026م)

الملخص:

استهدفت الدراسة بناء نموذج تكاملي للتميز المؤسسي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، انطلاقاً من الحاجة إلى أطر منهجية قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية في بيئة تتسارع فيها التحولات الرقمية والمعرفية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث جرى تفكيك النماذج العالمية والعربية للتميز المؤسسي، وتحليل بنيتها المفاهيمية وآلياتها التطبيقية، ثم إجراء مقارنة منهجية للكشف عن نقاط الالتقاء والاختلاف، وصولاً إلى استخلاص مرتكزات قابلة لإعادة التوظيف في السياق الجامعي السعودي. وأظهرت نتائج التحليل أن النماذج العالمية تنظم الأداء عبر معادلة تربط بين الممكنات والتحديات، وتفعل اتخاذ القرار من خلال توظيف البيانات والتحليل المؤسسي، مع دمج واضح لمفاهيم الاستدامة والابتكار. في المقابل، تعد النماذج العربية إنتاج هذه المرتكزات جزئياً، لكنها تواجه قصوراً في قياس النتائج، وضعفاً في توظيف أدوات التحليل وإدارة المعرفة، إضافة إلى محدودية التكامل مع معايير الاستدامة العالمية. انتهى البحث إلى بناء نموذج استراتيجي مقترح يقوم على إعادة تركيب العلاقة بين الأبعاد التنظيمية والقيادية والتقنية؛ بحيث يُفعل كفاءة العمليات، ويضبط جودة المخرجات، ويعزز القدرة التنافسية للجامعات، ضمن إطار يتسق مع متطلبات التنمية الوطنية ويستجيب لديناميات التغيير المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، الأداء المؤسسي، المدخل الاستراتيجي، الجامعات السعودية.

Institutional Excellence as a Strategic Approach to Improving Institutional Performance in Saudi Universities: An Analytical Study and a Proposed Model

Dr. Fawzia Abdulrahman Salem banaameh

Associate professor of Educational Administration and Planning, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Umm Al-Qura University

Abstract:

The study aimed to develop an integrated model of institutional excellence as a strategic approach to improving organizational performance in Saudi universities. This objective stems from the need for systematic frameworks capable of balancing operational efficiency with strategic effectiveness in an environment characterized by rapid digital and knowledge transformations. The study adopted the descriptive-analytical method, through which global and Arab models of institutional excellence were deconstructed, their conceptual structures and application mechanisms were analyzed, and a systematic comparison was conducted to identify similarities and differences, leading to the extraction of foundations adaptable to the Saudi university context. The findings revealed that global models organize performance through a balance between enablers and results, relying on data-driven decision-making and institutional analysis, with a clear integration of sustainability and innovation concepts. In contrast, Arab models tend to partially adopt these foundations but still face challenges, particularly in measuring results, utilizing analytical tools and knowledge management, and achieving deeper alignment with global sustainability standards. Based on these findings, the study proposed a strategic model that integrates organizational, leadership, and technological dimensions. This model aims to enhance operational efficiency, improve the quality of outputs, and strengthen the competitiveness of universities, in alignment with national development requirements and the dynamics of institutional transformation.

Keywords: Institutional Excellence, Institutional Performance, Strategic Approach, Saudi Universities.

مقدمة الدراسة:

تشهد الجامعات في العصر الحالي تحولات متسارعة في كافة المجالات نتيجة التطورات الحديثة، والتقدم التقني والتكنولوجي وقوة المنافسة بين الجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي؛ الأمر الذي جعل تحسين الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان الاستدامة والتميز. فلم تعد الجامعات تقاس بقدرتها على تقديم البرامج الأكاديمية فقط، إنما قدرتها وكفاءتها في إدارة الموارد، وجودة المخرجات التعليمية، والبحثية مع القدرة على الإبداع والابتكار، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل، والمجتمع المحلي، والإقليمي، والعالمي.

وبرز التميز المؤسسي باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات من خلال تبني نماذج شاملة قائمة على القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والحوكمة الرشيدة، وتحقيق القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة. (القرشي، 2024)

ويعد التميز المؤسسي إطاراً متكاملًا لا يقتصر على تحقيق النتائج الحالية، إنما يركز على تطوير المؤسسات المستدامة القادرة على التكيف مع التغييرات المستقبلية لضمان الجودة؛ مما يساعد على الكفاءة التعليمية، والإدارية، وتحسين القدرات التنافسية.؛ حيث أولت الجامعات العالمية اهتماماً متزايداً بتطبيق نماذج التميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) ونموذج مالکولم بالدريج (Malcolm Baldrige)، ونموذج ديمينغ للجودة (Deming Prize) ونموذج التميز الاستراتيجي (ABEF) لما لها الدور الأكبر في تحسين وجودة الأداء الأكاديمي، والمؤسسي في المؤسسات التعليمية، وتحقيق القدرة التنافسية، والنتائج المتوازنة طويلة المدى (سليمان وشاهين، 2024).

يُعد الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية أحد المؤشرات الرئيسة لقياس مدى كفاءة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال جودة الأداء الأكاديمي، والبحثي، والإداري، والمجتمعي، ومدى قدرتها على استثمار مواردها بكفاءة وتحقيق رضا المستفيدين. وقد حظي تطوير الأداء المؤسسي باهتمام متزايد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الجامعات وتعزيز تنافسياتها محلياً وعالمياً، من خلال تبني مفاهيم الجودة والحوكمة والتميز المؤسسي. ويُعد التميز المؤسسي إطاراً متكاملًا لتطوير الأداء المؤسسي؛ إذ يركز على تحسين العمليات، وتعزيز القيادة الفاعلة، وإدارة الموارد بكفاءة، والاعتماد على مؤشرات الأداء، ونشر ثقافة التحسين المستمر والابتكار، بما يسهم في تحقيق نتائج مستدامة ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية في التصنيفات العالمية والاستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية.

وتعتبر الجامعات السعودية نواة الكوادر البشرية في التحول الوطني؛ حيث أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية رفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات، وتعزيز الحوكمة، وتحسين جودة البرامج التعليمية، ورفع كفاءة المنافسة العالمية مما يعزز بناء الاقتصاد المعرفي المستدام (وزارة التعليم، 2023). وهذا ما كان الداعم الأول للجامعات السعودية على تبني المبادرات التطويرية، وتحليل النماذج العالمية، واستثمارها لبناء النماذج الوطنية لتحقيق المواءمة الفعلية بين متطلبات التميز المؤسسي، ومستهدفات 2030 لتطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة والتميز المستدام، إلا أن تحقيق ذلك يواجه العديد من التحديات التي تتمثل في تكامل الجهود، ووضوح النماذج التطويرية، وقياس الأثر الفعلي على الأداء المؤسسي.

من هنا برزت الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التحليلية ذات العلاقة بالتميز المؤسسي كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، من خلال تحليل النماذج العالمية للتميز المؤسسي، واستقراء تحليلي لواقع الجامعات السعودية وصولاً لبناء نموذج مقترح يتلاءم مع السياق السعودي، ويدعم التوجهات الحديثة للتطوير والتحول الوطني للجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

شهدت الجامعات السعودية خلال السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو تبني مفاهيم الجودة والاعتماد والتميز المؤسسي بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الجامعي وتعزيز القدرة التنافسية؛ انساقاً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أكدت رفع جودة أداء الجامعات، وتحسين كفاءة المخرجات التعليمية، وتعزيز الاستثمار الأمثل للموارد، ودعم القدرة التنافسية عالمياً (وزارة التعليم، 2023). وانعكس ذلك في تبني العديد من الجامعات السعودية مبادرات وبرامج تطويرية استندت إلى نماذج التميز المؤسسي العالمية والوطنية.

إلا أن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى استمرار وجود فجوة بين تبني الجامعات السعودية لمفاهيم التميز المؤسسي وبين مستوى التطبيق الفعلي لهذه المفاهيم داخل الجامعات. فقد توصلت دراسة العسيري (2024) إلى أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي تبديه الجامعات السعودية تجاه جودة الأداء الأكاديمي والإداري، فإن مؤشرات التميز المؤسسي ما تزال دون المستوى المأمول، مع استمرار عدد من مظاهر القصور في تطبيقات التميز المؤسسي. كما أكد الحربي (2025) أن ممارسات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود ضعف واضح في الربط بين ممارسات التميز وتحسين الأداء المؤسسي بصورة متكاملة.

وفي الإطار ذاته، أوضحت دراسة المريخي (2023)، ودراسة شلاش (2016)، أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن الجامعات ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في مختلف المجالات لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما أشارت نتائج دراسات الحازمي (2021)، وشهاب الدين (2020)، والروقي (2022)، إلى أن واقع إدارة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM ما يزال دون المستوى المأمول، وأن الجامعات تواجه تحديات تنظيمية وإدارية متعددة تعوق التطبيق الفعال لمعايير التميز المؤسسي.

وأشارت دراسة الزهراني وحوالة (2022) إلى أن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز جاءت بدرجة متوسطة، بما يعكس الحاجة إلى تطوير متطلبات التميز المؤسسي بصورة أكثر تكاملاً، ولا سيما في الجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية. كما أكدت دراسة العتيبي (2021) أن تطبيق نماذج التميز المؤسسي بالجامعات السعودية يواجه مجموعة من التحديات البشرية والتنظيمية، من أبرزها ضعف ثقافة التميز، ومحدودية المبادرات التطويرية، وضعف مؤشرات الأداء المرتبطة بمخرجات التميز المؤسسي.

وفي الاتجاه نفسه، أوضحت دراسة القحطاني (2022) أن غياب نموذج وطني متكامل وواضح للتميز المؤسسي يسهم في توجيه الممارسات التطويرية داخل الجامعات السعودية، يحد من فاعلية الجهود المبذولة لتحسين الأداء المؤسسي. كما توصلت دراسة الأسمر (2020) إلى أن التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي داخل الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة؛ الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تبني توجهات استراتيجية أكثر تكاملاً لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تبرز النماذج العالمية الأكثر انتشاراً في مجال تطوير الأداء المؤسسي، في مقابل النموذج الوطني السعودي للتميز الذي انطلق استجابة لخصوصية البيئة الوطنية ومتطلبات رؤية المملكة 2030. إلا أن الأدبيات الحالية ما تزال تفتقر إلى دراسات مقارنة تحليلية تكشف أوجه الاتفاق والاختلاف بين النموذجين من حيث الفلسفة الحاكمة، والقيادة، والحوكمة، وإدارة الموارد، وإدارة الأداء والنتائج، وآليات التحسين المستمر، ومدى إمكانية الاستفادة من هذه النماذج في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية. ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى إجراء تحليل مقارن للنماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي؛ للكشف عن أبعادها الفكرية والتنظيمية والثقافية، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يتلاءم مع

خصوصية الجامعات السعودية، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية والاستدامة في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، في ضوء تحليل ومقارنة النماذج المحلية والعالمية للتميز المؤسسي، والكشف عن أبعادها الفكرية والتنظيمية ومعاييرها ومؤشرات أدائها؟ وللإجابة عن هذا السؤال؛ يجدر الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس الفكرية والتنظيمية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
2. ما الفلسفات والمعايير ومؤشرات الأداء التي تستند إليها بعض النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم؟
3. ما الخصائص الفكرية والتنظيمية للنموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي، وما أبرز معايير ومؤشرات أدائه؟
4. ما أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي من حيث: (الفلسفة الحاكمة، القيادة والحوكمة، إدارة الموارد، إدارة الأداء، النتائج، الابتكار والتحسين المستمر)؟
5. ما النموذج المقترح للتميز المؤسسي القادر على تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء نتائج التحليل المقارن للنماذج المدروسة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، في ضوء تحليل ومقارنة النماذج المحلية والعالمية للتميز المؤسسي، والكشف عن أبعادها الفكرية والتنظيمية ومعاييرها ومؤشرات أدائها.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

- إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال تقديم تحليل علمي للأسس الفكرية والتنظيمية التي تستند إليها النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي.
- تقديم إطار معرفي مقارن يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج التميز المؤسسي من حيث الفلسفة، والمعايير، ومؤشرات الأداء، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال.
- سد جانب من الفجوة البحثية المرتبطة بندرة الدراسات التي تناولت النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي من منظور تحليلي مقارن، وربطها بواقع مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

- تقديم نموذج مقترح للتميز المؤسسي يمكن الاستفادة منه في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، بما يتوافق مع متطلبات البيئة الجامعية السعودية.
- دعم متخذي القرار والقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية بإطار علمي يساعد على تطوير ممارسات التميز المؤسسي، وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية والوطنية.

- الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بالتميز المؤسسي داخل الجامعات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل الأسس الفكرية والتنظيمية للتميز المؤسسي، ودراسة الفلسفات والمعايير ومؤشرات الأداء التي تقوم عليها النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي، ثم إجراء مقارنة علمية بينها للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة:

التميز المؤسسي:

يقصد به في هذه الدراسة: توظيف معايير ومبادئ التميز المؤسسي بوصفها إطاراً استراتيجياً شاملاً لتوجيه الجامعات السعودية، وتحسين الأداء، وتحقيق الجودة، والتميز.

الأداء المؤسسي:

هو قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في الجوانب الأكاديمية والإدارية والبحثية، ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال المعايير ومؤشرات الأداء الواردة في النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي، التي تمثل أساس بناء النموذج المقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية.

النماذج العالمية للتميز المؤسسي:

هي الأطر النظرية والتطبيقية التي وضعتها جهات دولية أو وطنية لتقويم الأداء المؤسسي وتوجيهها نحو التحسين والتطوير المستمر من خلال مجموعة من المحكات والمعايير وتمثل في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MBNQA)، ونموذج ديمينغ (Deming) لإدارة الجودة الشاملة؛ حيث تحدد تلك النماذج السمات والعناصر الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

النموذج السعودي للجودة والتميز المؤسسي (KAQA):

يقصد به الإطار الوطني المعتمد في المملكة العربية السعودية لتقويم الأداء المؤسسي، والمطبق من خلال جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، التي تهدف إلى تعزيز ثقافة الجودة، والتميز وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.

الإطار النظري

المحور الأول: الأسس الفكرية والتنظيمية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

نشأة مفهوم التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي ليس مفهوماً حديث النشأة، إنما هو من المفاهيم القديمة التي ظهرت في مجتمعات الأعمال، فقد ذكر Oakland (2014) أن فلاسفة الصين القدماء أول من استخدم هذا المفهوم بمحتواه البسيط من خلال عمل الأشياء بالشكل

الصحيح والدرجة العالية من الإتقان. كما يؤكد أن المصطلح يرجع إلى الإغريق في كلمة (ARISTON) التي تعني (AR) تدفق الضوء أو الخير (ISTON)، وتعني الاستقرار والتوافق.

ويذكر (Sony. M& others 2021) أن مفهوم التميز المؤسسي مر بعدة مراحل تطويرية بدأت من مفهوم الجودة وهو الفحص والتفتيش عام (1924)، ثم تطور إلى مفهوم الرقابة وضبط الجودة عام (1950)؛ حيث ركز على المنتج، ومنها إلى الجودة عام (1970)؛ حيث ركز على العمليات، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة التي هدفت إلى التحسين المستمر، ومنها إلى التميز المؤسسي عام (2000) الذي يهدف إلى التكامل وتحقيق الاستدامة المؤسسية نحو الجودة والإتقان.

مفهوم التميز المؤسسي:

بعد التميز المؤسسي من المفاهيم التي أظهرت المؤسسات اهتماماً واسعاً بامتلاكها درجة الصدارة على من ينافسها؛ لما للتميز من خصائص في البقاء والاستمرار بظل التغييرات العالمية المعاصرة. فالتميز هو أسلوب حياة يحدث في المؤسسات التي تقدم خدمة وتصنع سلعة، فقد أشار الجمهوري (2024) إلى أن التميز نمط فكري وفلسفي يعتمد على منهجية كيفية إنجاز النتائج الملموسة لتحقيق الموازنة في إشباع كافة الاحتياجات سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

كما تعرف كندية وآخرون (2025) التميز المؤسسي أنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرصة التي يسبقها تخطيط استراتيجي قوي وفعال مع الالتزام برؤية مشتركة يسودها الوضوح وكفاية المصادر، والحرص على الأداء بشكل فعال يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسات.

كما عرف العسيري (2024) التميز المؤسسي في ضوء النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) أنه حالة من التفوق في الأداء التنظيمي للمنشأة يحدث نتيجة جهود منظمة ومستمرة ومستدامة تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين. ويعرف المرخي (2023) التميز المؤسسي في الجامعات السعودية أنه قدرة إدارة الجامعة على توظيف الأساليب الإدارية والإبداعية بصورة فاعلة، وبمشاركة وتكامل جميع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز بيئة عمل داعمة للتميز والابتكار والتحسين المستمر.

أهداف التميز المؤسسي:

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في رفع وكفاءة المؤسسات، وضمان استدامتها وقدرتها التنافسية، ويمكن تحديد أهداف التميز المؤسسي في تحسين الفعالية والكفاءة الإنتاجية من خلال التقييم المنهجي والتحسين المستمر (Saraiva. Rosa, 2023).

في حين أشار (Sutoova. Et. al. 2022) أن الهدف الرئيس للتميز المؤسسي هو تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار بدلا من التعامل مع الجودة كحالة ثابتة، كما يضيف هاشم والحاج (2025) أن تطوير العاملين في المؤسسات هدف أساسي آخر لتحقيق التميز المؤسسي، وأن نماذج التميز تهدف إلى تمكين العاملين وتطوير القيادات، وتعزيز المشاركة؛ مما يعزز العمل ويدعم التحفيز والالتزام. ويؤكد نابل وصادق (2023) أن أهداف التميز المؤسسي تكمن في مساعدة المؤسسات على تحقيق الجودة وتبني ثقافة التحسين المستمر حتى تضمن البقاء والاستمرار والنمو لتحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وأكد الجمهوري (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات؛ حيث أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما أوصى بترسيخ ثقافة التميز، وتوسيع

مشاركة أصحاب المصلحة، وربط الأهداف الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين.

حيث يعزز ذلك (Lateh. 2024) بأن الهدف الأساسي للتميز المؤسسي يتمثل في تحقيق الاستدامة التي تؤكد عليها نماذج التميز من خلال القيادة المسؤولة، والإدارة الفعالة للموارد، والمسؤولية الاجتماعية لمواجهة التغييرات كأساس لنجاح الاستدامة والحفاظ على الجودة الإدارية والأكاديمية بمؤسسات التعليم في سياق عالمي سريع التغيير.

خصائص التميز المؤسسي:

يتميز التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تعكس الشمولية والاستراتيجية، وتميزه عن غيره من المداخل الإدارية في تحقيق التفوق والاستدامة المؤسسية؛ حيث يؤكد داود (2024) أن المؤسسة المتميزة تتميز بخصائص تكمن في تحديد الرسالة والأهداف، وتوافر الخطط والاستراتيجيات المبنية على أسس علمية من الجودة والالتقان، مع توفير المرونة، والعمل بروح الفريق داخل المؤسسات، وامتلاك جميع العاملين المهارات اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأداء المتميز.

كما أضاف نايل وصادق (2023) أن السمة المميزة للتميز المؤسسي هي وضوح الاستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسات برؤية ومسؤوليات واضحة تعكس الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس، بما يضمن الاتفاق والمواءمة للأهداف الاستراتيجية مع المهام اليومية، ويسمح للمؤسسات التكيف والفعالية مع المتغيرات البيئية والتحديات التنافسية.

وأضاف الجمهوري (2024) أن التميز المؤسسي له دور كبير في تعزيز التحسين المستمر؛ حيث تقوم المؤسسات التي تتميز بالتميز بصفة مستمرة على التقييم الدوري بناء على بيانات ومؤشرات الأداء وآراء أصحاب المصلحة بما يمكنها من تحقيق الاتساق، وكفاءة الإنتاج بصورة أكثر جودة.

متطلبات التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية مجموعة من المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية والتشغيلية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق النتائج؛ حيث يؤكد القناوي (2022) أن القيادة التعليمية الواعية تعد من أهم المتطلبات للتميز المؤسسي؛ حيث تسهم بدور كبير في صياغة رؤية ورسالة توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء ثقافة داعمة للجودة والتميز. وتعتبر القيادة التحولية التي تضع رؤية مشتركة وتشجع الإبداع والابتكار وتعزز الالتزام التنظيمي بين الموظفين، وتدعم ثقافة التحسين المستمر، من المتطلبات التي تدعم نجاح المؤسسات وتحقق تفوقها وتنافسها بين المؤسسات المناظرة.

وتعد إدارة الموارد البشرية المؤهلة كما ذكرها القحطاني (2025) مطلباً رئيساً للتميز بمؤسسات التعليم؛ حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء وجودة الخدمات. فاستقطاب الكفاءات، وتنميتها مهنيًا وتحفيزهم ومشاركتهم، يساهم بدور كبير وفعال في تدعيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة المتميزة.

كما يؤكد الغنام والصقر (2025) أن الحوكمة من المتطلبات الأساسية للتميز في المؤسسات التعليمية؛ إذ تساهم في وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق العدالة المؤسسية بما يدعم الثقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسات التعليمية. وتضيف الكندية وآخرون (2025) أن إدارة العمليات والتحسين المستمر من المتطلبات الأساسية للحفاظ على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية؛ حيث تساعد الإجراءات التشغيلية الواضحة والتقييم المنهجي للعمليات، ومؤشرات الأداء للمؤسسات من تحسين الكفاءة والجودة، كما يتطلب التميز المؤسسي وجود نظام دقيق لقياس الأداء المؤسسي يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية واتخاذ قرارات بناء على البيانات والأدلة.

كما يتطلب التميز المؤسسي كما ذكر سليمان (2024) إشراك أصحاب المصلحة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والشركاء

المجتمعين وأصحاب المصلحة الخارجيين؛ مما يعزز الثقة والشفافية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق مستويات عالية من الرضا والمصادقية. كما أضاف أن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المتطلبات الأساسية للتميز وتعزيز دور المؤسسة في خدمة المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة.

المحور الثاني: الفلسفات والمعايير ومؤشرات الأداء التي تستند إليها بعض النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم

تستند هذه النماذج إلى فلسفات إدارية متنوعة؛ بعضها يركز على التحسين المستمر، وبعضها يركز على القيادة الاستراتيجية وإدارة النتائج. في حين تتجه نماذج أخرى نحو بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والاستدامة والحوكمة المؤسسية. كما تختلف هذه النماذج في طبيعة المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء المؤسسي، تبعاً لاختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية التي نشأت فيها؛ الأمر الذي يجعل تحليلها ومقارنتها ضرورة علمية لفهم طبيعة التوجهات الحديثة في إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية. ومن ثم يتناول هذا المحور عرضاً تحليلياً لأبرز النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي، من خلال التركيز على فلسفاتها الحاكمة، ومعاييرها الرئيسية، ومؤشرات الأداء التي تستند إليها في تقييم التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM

فلسفة النموذج

يُعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) من أكثر النماذج العالمية انتشاراً في مجال التميز المؤسسي، وقد نشأ في سياق التحولات الإدارية التي شهدتها المؤسسات الأوروبية خلال العقود الأخيرة، التي اتجهت نحو تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر. وترتبط الجذور الفكرية للتميز المؤسسي بالفلسفة الإغريقية التي ركزت على التفوق والإتقان، إلا أن التطور الحقيقي للمفهوم ظهر بصورة أكثر وضوحاً مع الثورة الصناعية وما صاحبها من اهتمام بضبط جودة العمليات والمنتجات، ثم تطور لاحقاً مع ظهور مدارس الجودة الحديثة (سليمان، 2024).

وتتمحور فلسفة النموذج الأوروبي حول تحقيق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة من خلال قيادة استراتيجية قادرة على توجيه المؤسسة نحو التحسين المستمر، وتعزيز الابتكار، وتمكين الموارد البشرية، وإدارة العلاقات مع الشركاء بكفاءة وفعالية. كما ينظر النموذج إلى المؤسسة باعتبارها منظومة متكاملة تتفاعل فيها القيادة والاستراتيجية والموارد والعمليات بصورة مترابطة بهدف تحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة (Fonseca & Oliveira, 2021).

ويتضح من فلسفة النموذج أنه لا يركز فقط على النتائج النهائية، بل يهتم كذلك بكيفية تحقيق هذه النتائج، من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر، والمرونة التنظيمية، والاستجابة للتغيرات البيئية؛ الأمر الذي جعله من أكثر النماذج ملائمة للمؤسسات التعليمية التي تتطلب بيئات ديناميكية قادرة على التطوير المستمر.

معايير النموذج ومؤشرات الأداء:

يرتكز النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على مجموعة مترابطة من المعايير التي تمثل إطاراً شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه بصورة مستمرة. وقد تطور النموذج في صورته الحديثة؛ ليقوم على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: الاتجاه (Direction)، والتنفيذ (Execution)، والنتائج (Results)، بما يعكس فلسفة التوازن بين التخطيط والتنفيذ وقياس المخرجات المؤسسية (EFQM, 2020). ويتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية إجمالية (1000) نقطة، موزعة على النحو الآتي:

الغرض والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة)، ويركز على تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- الثقافة التنظيمية والقيادة (001 نقطة)، ويهتم ببناء ثقافة داعمة للتميز والقيادة الفاعلة.
 - إشراك أصحاب المصلحة (001 نقطة)، ويقيس فعالية التفاعل مع المستفيدين والشركاء.
 - خلق قيمة مستدامة (002 نقطة)، ويركز على تطوير الخدمات والعمليات بصورة تحقق الاستدامة.
 - إدارة الأداء والتحول (001 نقطة)، ويهتم بإدارة التغيير والابتكار والتحسين المستمر.
 - آراء أصحاب المصلحة (002 نقطة)، ويقيس مستوى رضا المستفيدين والعاملين والشركاء.
 - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (002 نقطة)، ويركز على النتائج التشغيلية والاستراتيجية والاستدامة المؤسسية.
- ويقوم النموذج على التمييز بين "عوامل التمكين" التي تشمل القيادة والاستراتيجية والأفراد والشركات والموارد والعمليات، وبين النتائج التي تتعلق بالمستفيدين والعاملين والمجتمع والأداء المؤسسي، انطلاقاً من فكرة أن النتائج المستدامة تتحقق من خلال فعالية الممكنات وترابطها (الزهراني، 2022).
- وفي سياق المؤسسات التعليمية، تمثل هذه المعايير إطاراً متكاملًا لتحسين الأداء الجامعي؛ حيث تساعد على تطوير القيادة الأكاديمية، وتعزيز ثقافة الجودة، وتحسين إدارة الموارد، وربط العمليات التعليمية والبحثية باحتياجات أصحاب المصلحة وسوق العمل. منهجية الرادار RADAR كأداة للتقييم والتحسين.

ثانيًا: النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي "مالكوم بالدريج" Malcolm Baldrige

فلسفة النموذج

يُعد نموذج "مالكوم بالدريج" أحد أبرز النماذج الأمريكية في مجال التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة، وقد ظهر في سياق الجهود الأمريكية الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين جودة الأداء في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية، خاصة بعد التقدم الصناعي والإداري الذي حققته اليابان خلال الثمانينيات (زيدان، 2019).

وترتكز فلسفة النموذج على اعتبار التميز المؤسسي عملية استراتيجية شاملة لا تقتصر على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات فقط، بل تمتد لتشمل تطوير القيادة، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحقيق رضا المستفيدين، وتنمية الموارد البشرية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتحسين المستمر. (عبدالله، 2021).

وتتمثل أبرز المراكز الفكرية للنموذج في:

القيادة الاستراتيجية الفاعلة.

- التعلم التنظيمي والفردى المستمر.
- التركيز على احتياجات المستفيدين.
- تمكين العاملين والشركاء.
- الإدارة القائمة على البيانات والمعلومات.
- المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة.
- المسؤولية المجتمعية.
- دعم الابتكار والإبداع المؤسسي.

معايير النموذج ومؤشرات الأداء

يعتمد نموذج مالكوم بالدريج على سبعة معايير رئيسة تمثل إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه بصورة مستمرة، ويبلغ

إجمالي نقاط التقييم فيه (1000) نقطة، موزعة بين الممكنات والنتائج، مع تركيز واضح على نتائج الأداء المؤسسي باعتبارها المؤشر النهائي لنجاح المؤسسة (National Institute of Standards and Technology, 2023).

وتتمثل المعايير الرئيسة للنموذج في:

- القيادة (120 نقطة)، وتشمل القيادة المؤسسية، والحوكمة، والمسؤولية المجتمعية.
 - الاستراتيجية (58 نقطة)، وتركز على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها.
 - العملاء أو المستفيدون (58 نقطة)، وتهتم بقياس رضا المستفيدين وإدارة العلاقة معهم.
 - القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة)، وتركز على إدارة البيانات والمعلومات وتحليل الأداء.
 - القوى العاملة (58 نقطة)، وتشمل تمكين العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم.
 - العمليات (58 نقطة)، وتهتم بفعالية العمليات وتحسينها والابتكار فيها.
 - النتائج (450 نقطة)، وتشمل نتائج الأداء المؤسسي، ورضا العملاء، ونتائج الموارد البشرية، والنتائج المالية والتشغيلية.
- ويلاحظ أن النموذج يمنح وزناً مرتفعاً لمعيار النتائج مقارنة ببقية المعايير؛ الأمر الذي يعكس اهتمامه بقياس أثر الممارسات الإدارية على الأداء الفعلي للمؤسسة.

مؤشرات الأداء وآليات التحسين:

يعتمد نموذج مالكوم بالدريج بصورة أساسية على القياس والتحليل المستمر للبيانات باعتبارها المدخل الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي؛ ولذلك يركز النموذج على تصميم مؤشرات أداء دقيقة تساعد المؤسسات على قياس الواقع الفعلي، وتحديد الفجوات، وتوجيه عمليات التطوير والتحسين بصورة مستمرة. كما يعتمد النموذج على أدوات تقييم تستند إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، بما يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين بصورة دقيقة (Prybutok et al., 2011).

ثالثاً: النموذج الياباني للتميز المؤسسي "ديمنج" Deming

فلسفة النموذج:

ترتكز فلسفة نموذج ديمنج على التحسين المستمر باعتباره عملية دائمة لا تنتهي؛ حيث يرى أن المؤسسات لا تصل إلى مرحلة الكمال، بل تظل في حالة تطوير مستمر للعمليات والنظم والأداء. كما يؤكد على أهمية التفكير المنظومي، والنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مترابطاً لا يمكن تحسين أحد أجزائه بمعزل عن بقية الأجزاء (Deming, 1994).

وتتمثل أبرز متركزات فلسفة النموذج في:

- التحسين المستمر للعمليات.
 - التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.
 - التفكير المنظومي.
 - القيادة الداعمة وتمكين العاملين.
 - الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية.
 - إزالة الخوف من بيئة العمل.
 - التعاون بين الأقسام والوحدات التنظيمية.
- ويلاحظ أن فلسفة ديمنج تتجاوز فكرة الرقابة التقليدية؛ لتؤكد بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتحسين المستمر والعمل الجماعي.

نقاط ديمينج الأربعة عشر:

طرح ديمينج أربعة عشر مبدأ تمثل إطاراً فكرياً وإدارياً لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق الجودة الشاملة. وقد ركزت هذه المبادئ على ضرورة التزام القيادة بالتحسين المستمر، وبناء جودة داخل العمليات نفسها، بدلاً من الاعتماد على التفتيش النهائي أو التقييمات الشكلية (Deming, 1994).

ومن أبرز هذه المبادئ:

- تبني هدف ثابت للتحسين المستمر.
- تبني فلسفة إدارية جديدة قائمة على الجودة.
- تقليل الاعتماد على التفتيش التقليدي.
- بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين.
- التدريب المستمر للعاملين.
- دعم القيادة التحفيزية.
- إزالة الخوف من بيئة العمل.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون المؤسسي.
- إزالة الحواجز بين الإدارات.
- دعم التعلم والتحسين المستمر.

وقد انتقد ديمينج الأساليب الإدارية التي تعتمد بصورة مفرطة على المؤشرات الرقمية والأهداف الكمية غير المرتبطة بتحسين العمليات، مؤكداً أن التركيز على النتائج دون معالجة أسباب المشكلات يؤدي إلى تراجع الجودة على المدى البعيد (رواس، 2011). معايير النموذج ومؤشرات الأداء.

على خلاف بعض نماذج التميز الأخرى، لا يعتمد نموذج ديمينج على نظام صارم للتقييم بالنقاط، بل يركز على مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة. ومع ذلك يتضمن النموذج مجموعة من المجالات الرئيسة التي تُستخدم لتقييم الأداء المؤسسي، بإجمالي (100) نقطة كأساس للحكم على جودة الأداء المؤسسي (Japanese Union of Scientists and Engineers, 2025).

وتشمل مجالات التقييم:

- السياسات الإدارية وتنفيذها (20 نقطة).
- تطوير المنتجات أو العمليات الجديدة (02 نقطة).
- الصيانة والتحسين المستمر للعمليات (02 نقطة).
- بناء أنظمة إدارة الجودة (01 نقاط).
- جمع وتحليل بيانات الجودة (51 نقطة).
- تطوير الموارد البشرية والتدريب (51 نقطة).

أخو الثالث الخصائص الفكرية والتنظيمية للنموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي

نشأ النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي في إطار الجهود الاستراتيجية التي تبذلها المملكة العربية السعودية لنشر ثقافة الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية والخاصة، وتعزيز ودعم وتطوير كفاءة الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية ورؤية

المملكة 2030. وقد تولت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة تطوير هذا النموذج المتمثل في جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتطوير ليصبح مرجعاً وطنياً شاملاً لتطبيق الجودة والتميز بكافة القطاعات الحكومية والخاصة وتعزيز القدرة التنافسية. وجاء إنشاء الجائزة استجابة لعدد من المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي شهدتها المملكة؛ حيث برزت الحاجة إلى تحفيز المؤسسات على تبني أسس الجودة الشاملة، وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

وقد مر النموذج الوطني للتميز المؤسسي وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة بعدة مراحل من التطور والانتشار. ففي مرحلة النشأة صدر قرار إنشاء الجائزة عام 2000 بهدف تعزيز ثقافة الجودة للمؤسسات الحكومية والخاصة؛ وذلك لتكون أداة وطنية لتقييم مستوى تطبيق ممارسات الجودة، وتشجيعها على تبني معايير التميز المؤسسي. ومع مرور الوقت، شهد النموذج عدداً من عمليات التطوير والتحديث بهدف مواكبة أفضل الممارسات الدولية في إدارة الجودة والتميز المؤسسي؛ حيث أضيفت معايير جديدة مثل معيار إدارة المعرفة، والتحول الرقمي؛ ولذلك تم إصدار تحديث النموذج عام 2022 ليتوافق مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ومتغيرات الثورة الصناعية الرابعة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس، 2022).

أما من حيث الانتشار فقد شهد تطبيق النموذج توسعاً كبيراً في العديد من المؤسسات والمنشآت داخل المملكة؛ حيث شاركت العديد من الجهات الحكومية والخاصة في دورات جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وتمكنت العديد من المؤسسات في تحقيق مستويات متقدمة في التميز المؤسسي. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

فلسفة النموذج الوطني للتميز المؤسسي ومبادئه:

يقوم النموذج الوطني للتميز المؤسسي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل القيم الجوهرية للتميز؛ حيث تظهر في صورة متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة وتمثل هذه المبادئ في (المساهمة في التنمية المستدامة، القيادة بالإلهام والقودة الحسنة، تعزيز الإبداع والابتكار، الاهتمام بالموارد البشرية، ادخال التقنيات الحديثة، إضافة التعلم والتحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، تطوير الشراكات الناجحة، تحقيق التميز في الإدارة بالعمليات)، وتسهم هذه القيم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة التميز والاستدامة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

كما يعتمد النموذج على تبني مفاهيم الجودة والتميز الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (إنترنت الأشياء، والدكاء الاصطناعي)، بما يدعم التحول الرقمي ويرتقي بمستوى الأداء المتميز لأفضل الممارسات العالمية في مجال التميز المؤسسي، بما يتلاءم مع السياق الوطني لمتطلبات رؤية 2030. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022) وعلى مستوى التطبيق ينقسم النموذج إلى مكنات تمثل (600 نقطة) تعنى بالتخطيط والعمليات، ونتائج تمثل (400 نقطة) تعنى بقياس الأداء المؤسسي بما يحقق التوازن بين المدخلات والمخرجات، كما تم تعزيز النموذج بإدراج إدارة المعرفة كمعيار مستقل لتعزيز وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي. كما يؤكد النموذج على مبادئ الحوكمة من خلال القيادة القائمة على النزاهة والشفافية والابتكار بما يسهم في تعزيز الإبداع وتسخير التقنيات الحديثة لتحقيق التنافسية العالمية ودعم التنمية المستدامة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

أهداف النموذج الوطني للتميز المؤسسي

يهدف النموذج إلى:

- توجيه المنظمات نحو التميز: يُعتبر المكون الأساسي لجوائز الجودة، توجيه المنظمات في القطاعات المختلفة نحو تبني وتفعيل

- أنظمة، وسياسات العمل، وقياس فعاليتها وكفاءتها للتحسين والتطوير المستمر، وفق أفضل الممارسات الإدارية.
- التوافق مع التوجهات الوطنية: تحديث النموذج ليحاكي رؤية المملكة 2030 والتحول الوطني، مع دمج البرامج والمبادرات المتعلقة بها، لتعزيز التنمية والتطور في المملكة.
- تبني التطبيقات الحديثة للجودة: دمج مفاهيم الجودة بالاعتماد على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي)؛ للارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المحلية وتعزيز كفاءتها.
- تحقيق التنافسية العالمية والريادة: رفع مستوى الخدمات والمنتجات لتحقيق التنافسية العالمية والريادة للمملكة في كافة المجالات، مع اعتماد إدارة المعرفة كمعيار مستقل يدعم تنمية القدرات البشرية وتعظيم الاستثمار فيها.
- تحقيق نتائج مستدامة: من خلال تمكين المنشآت على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقياس مستوى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 ودعم التنمية المستدامة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

مكونات النموذج الوطني للتميز المؤسسي:

- يتكون النموذج الوطني للتميز المؤسسي من إطار متكامل يشتمل على مكونين أساسيين:
- المبادئ الأساسية والمعايير الرئيسية التي تمثل الأساس في تقييم الأداء وهي كالتالي:

المبادئ الأساسية للنموذج:

يرتكز النموذج على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي، وتتمثل في (تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة، والإسهام في دعم التنمية المستدامة، وتعزيز القيادة بالإلهام والقُدوة الحسنة، وتعزيز الإبداع وتسخير الابتكار، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والتركيز على التعلم والتحسين المستمر، وكذلك التركيز على المستفيدين، وتطوير الشراكات الناجحة، وتحسين الإدارة بالعمليات).

المعايير الرئيسية للنموذج:

يعتمد النموذج في تطبيقه على مجموعة من المعايير التي تنقسم إلى محورين رئيسيين: ممكنات (600، Enablers نقطة)، ونتائج (400، Results نقطة)، بإجمالي 1000 نقطة للتقييم؛ حيث تتمثل الممكنات على المدخلات والعمليات، بينما تركز النتائج على مخرجات الأداء:

الممكنات تتمثل في:

- القيادة (120 نقطة): التخطيط الاستراتيجي والقُدوة.
 - الاستراتيجية (80 نقطة): وضع الخطط المتوافقة مع رؤية 2030.
 - الموارد البشرية (90 نقطة): تطوير وتمكين الموظفين.
 - الشراكات والموارد (90 نقطة): بناء الشراكات وإدارة الموارد.
 - العمليات (220 نقطة): تصميم وتحسين العمليات الرئيسية.
- النتائج تتمثل في:
- نتائج المستفيدين (100 نقطة): رضا وتجربة المستفيدين.
 - نتائج الموارد البشرية (100 نقطة): الأداء العام للموظفين ومدى رضاهم عن العمل.
 - نتائج الأداء الرئيس (200 نقطة): النتائج المالية، التشغيلية، والاستدامة.

وهذه المكونات مترابطة؛ حيث تؤدي المكونات إلى نتائج مستدامة، مع دمج عناصر مثل إدارة المعرفة كمعيار فرعي مستقل. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022).

مؤشرات القياس والتقويم في النموذج الوطني للتميز المؤسسي:

يعتمد النموذج الوطني للتميز المؤسسي على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الرئيس (KPIs) التي تستخدم لقياس فاعلية وكفاءة الأداء من خلال مجموعة من المعايير التي تصنف وفق مؤشرات ومحاور رئيسية تعكس الأداء المؤسسي المتميز، وتتمثل في:

جدول (1)

يوضح مؤشرات القياس والتقويم في النموذج الوطني للتميز المؤسسي

المعيار الرئيس	المحاور الفرعية	المؤشرات
نتائج المستفيدين	تقديم الخدمات والمنتجات	(سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات - تنوع قنوات الوصول إلى الخدمة. - سرعة إنجاز الخدمة والاستجابة - انخفاض نسبة الأخطاء. - مستوى الاختراقية في تقديم الخدمات. - وضوح شفافية المتطلبات والإجراءات.
	العلاقة مع المستفيدين	(فاعلية قنوات التواصل. - مستوى مشاركة المستفيدين في تقديم الخدمات - درجة ولاء المستفيدين. - كفاءة إدارة الشكاوى والمقترحات والاستجابة لها).
	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين	(السمعة المؤسسية والصورة الذهنية لدى المستفيدين - مستوى الثقة بالمنظمة - مؤشرات الشكر والتقدير من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة).
نتائج الموارد البشرية	خطط الموارد البشرية والالتزام	فاعلية سياسة الاستقطاب والتعيين - كفاءة أنظمة الترقيات والتدرج الوظيفي - قياس معدلات الإنتاجية. لدى الموظفين - قياس نسبة (الشواغل الوظيفية - قياس معدل دوران العمل. - تحديث السياسات والإجراءات - مستوى دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئة العمل).
	التدريب وتطوير الأداء	(مستوى دقة الوصف الوظيفي - نسبة المشاركة في البرامج التدريبية - تقييم أثر التدريب على الأداء - قياس مدى كفاءة الانفاق على البرامج التدريبية - قياس مدى قدرة المنظمات على تبني برامج التعليم المستمر - الالتزام بتطبيق خطط لتقويم الأداء وقياس مستوى تطوير المهارات والكفاءات الوظيفية).
نتائج الأداء الرئيسي	الأداء مقابل التوجه الاستراتيجي	(قياس مدى توافق المخرجات مع الرؤية والرسالة المؤسسية - نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة - مستوى فاعلية القيم المؤسسية 2030 - عدد المبادرات الوطنية المنفذة ونسبة نجاحها - مؤشر استدامة الأعمال واستمرارية الأداء المؤسسي).
	المؤشرات المالية	(معدل نمو الإيرادات السنوية - كفاءة عمليات التحصيل المالي. - مستوى ترشيد الإنفاق ومقارنته بالموازنة المعتمدة. - قياس نسبة الاعتماد على التمويل الذاتي - قياس نسبة التوازن بين المصروفات والإيرادات.
	مؤشرات الأداء للشركاء والموردين	(قياس مدى كفاءة معالجة الشكاوى المقدمة من الشركاء والموردين. - قياس مستوى الجودة للخدمات المقدمة. - قياس مدى نتائج تقييم الأداء من الشركاء والموردين - قياس مدى فاعلية قنوات التواصل مع الشركاء - قياس مؤشرات الإنجاز مقابل النفقات).
	مؤشرات الأداء للعمليات	(مستوى كفاءة العمليات والتحسين. - مستوى كفاءة تدفق العمليات وتقليل الهدر. - مستوى أتمتة العمليات والتحول الرقمي).
	مؤشرات الموارد التقنية والمعرفية	(قياس مستوى التقدم التقني وتبني التقنيات الحديثة - قياس مدى كفاءة أنظمة أمن المعلومات وحماية البيانات - قياس مدى حجم المعرفة المؤسسية الضمنية/المعلنة - قياس معدل الاستفادة من المعارف في تحسين الأداء واتخاذ القرارات - قياس مدى الاستثمار في البحث والتطوير - قياس مخرجات الابتكار والملكية الفكرية).
	مؤشرات الحوكمة والتنمية المستدامة	(قياس درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين - قياس مستوى الشفافية والوضوح المؤسسي - قياس فاعلية الحوكمة من حيث النزاهة والرقابة والمساءلة - قياس حجم المبادرات والأنشطة البيئية والاجتماعية - قياس مستوى الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).

المصدر من إعداد الباحثة

هذه المؤشرات ترتبط بالتحسين المستمر، وتُقاس من خلال استطلاعات، تقارير، ونظم تقنية، لضمان تحقيق الاستدامة والتميز. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

التحديات والصعوبات في تطبيق النموذج الوطني للتميز المؤسسي (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة)

من خلال الدراسات والتقارير الخارجية التي تناولت تطبيق النموذج في المؤسسات الداخلية بالمملكة العربية السعودية تبرز

الصعوبات والتحديات في التنفيذ تتمثل في:

1. نقص الوعي والثقافة التنظيمية: غالبًا ما يواجه تطبيق النموذج مقاومة تنظيمية بسبب نقص الوعي بأهمية الجودة الشاملة، وخصوصًا في القطاعات غير الربحية والحكومية؛ مما يعوق ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات.
 2. التكلفة والوقت: يتطلب تطبيق النموذج استثمارات أولية في التدريب وبناء الأنظمة، بالإضافة إلى الوقت الطويل لتحقيق النتائج؛ مما يشكل تحدّيًا للمنشآت الصغيرة أو تلك ذات الموارد المحدودة.
 3. حواجز قيادية وتقنية: تتمثل هذه الحواجز في نقص الالتزام من القيادة العليا، بالإضافة إلى الحواجز والتعقيدات التنظيمية (مثل البيروقراطية)، إلى جانب نقص البيئة التقنية (مثل عدم توفر الأدوات الحديثة)؛ مما يقلل أو يحد من فعالية التطبيق.
 4. التحديات في التنفيذ العملي: تتمثل في صعوبة قياس أثر التطبيق على الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات السريعة مع رؤية 2030؛ مما يستدعي تكييف النموذج مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية. (العسيري، 2024)
 5. عزوف بعض الجامعات عن جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والمشاركة فيها: بناءً على بعض الدراسات والتقارير حول تطبيق الجائزة في المملكة العربية السعودية، يُلاحظ عزوف واضح من الجامعات عن المشاركة في الجائزة، رغم أنها مصممة لتحفيز الجودة والتميز المؤسسي في قطاعات مختلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي. فمنذ إنشاء الجائزة في عام 2000، شاركت فقط خمس جامعات سعودية من أصل خمس وخمسين جامعة وكلية حكومية وأهلية على مدار 22 عامًا. هذا يعكس عزوفًا جماعيًا، خاصة في ظل إمكانيات الجامعات المادية الهائلة. (الشمري، 2018)
- كما يتسم هذا النموذج بالتعقيد في الإجراءات؛ حيث يعتمد على تقييم شامل (1000 نقطة) يغطي المدخلات، العمليات، والمخرجات، ضمن فئات فئات ومستويات متعددة مثل البرونزي (399-350 نقطة) والفضي (549-400 نقطة) والذهبي (649-550 نقطة) والماسي (650 فما فوق). وهذا التعقيد يستلزم جهودًا كبيرة في التوثيق والاعداد، مقارنة بالتصنيفات العالمية الأبسط مثل QS أو شنغهاي، التي تقيس جوانب محدودة (مثل البحث أو السمعة)؛ الأمر الذي جعل الجامعات تخشى التقدم مرة أخرى بعد الحصول على درجة منخفضة (مثل البرونزي)؛ خوفًا من فقدان "الإنجاز"؛ مما يجعل الإجراءات تبدو مرهقة وغير مجزية؛ الأمر الذي أثر على مستوى الإقبال للجامعات بالمشاركة.

يتسم النموذج بضعف فاعليته في التعليم العالي؛ نتيجة عدم مواءمته لطبيعة العمل الأكاديمي، مقابل تركيز الجامعات-خاصة الناشئة- على الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات العالمية ذات العائد السريع. ينشأ عن ذلك عدم اتساق يقلل من توظيف النموذج، رغم قدرته على كشف واقع الأداء الحقيقي؛ ما يحدّ من التطوير المؤسسي العميق. (العسيري، 2024)

المحور الرابع تحليل مقارن بين النموذج الأوروبي للتميز والنموذج الوطني السعودي

أولاً: من حيث النشأة والخلفية الفكرية

تختلف النماذج الأربعة في ظروف النشأة والخلفيات الفكرية التي استندت إليها. فقد ظهر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) عام 1988 في إطار سعي المؤسسات الأوروبية إلى تعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية؛ حيث استند إلى فلسفة الجودة الشاملة وبناء القيمة المستدامة للمؤسسات. بينما تأسس نموذج مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987؛ استجابة لتراجع القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية مقارنة بالنموذج الياباني؛ لذلك ارتبط منذ نشأته بتحسين الإنتاجية ورفع جودة الأداء المؤسسي.

أما نموذج ديمينج فقد نشأ في اليابان في مرحلة إعادة البناء الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، متأثرًا بأفكار "إدوارد ديمينج" التي

ركزت على التحسين المستمر، والتفكير المنظومي، وبناء الجودة داخل العمليات التنظيمية. وفي المقابل ظهر النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي في سياق التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، بهدف بناء إطار وطني للجودة والتميز يدعم كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي، ويربط التميز المؤسسي بالتنمية المستدامة والتحول الرقمي والتنافسية العالمية. ويتضح من ذلك أن النماذج العالمية نشأت استجابة لتحديات اقتصادية وصناعية مرتبطة بالمنافسة الدولية، بينما جاء النموذج السعودي استجابة لتحولات تنموية وإدارية وطنية ترتبط برؤية المملكة وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: من حيث الفلسفة الإدارية الحاكمة

تشارك النماذج جميعها في تبني فلسفة الجودة والتحسين المستمر، إلا أن طبيعة التركيز تختلف من نموذج لآخر؛ فالنموذج الأوروبي EFQM يقوم على فلسفة التوازن بين الممكّنات والنتائج، مع التركيز على خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والاستدامة.

أما نموذج مالكوم بالدريج فيركز بصورة أكبر على القيادة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والتحليل القائم على البيانات، مع الاهتمام بقياس النتائج الفعلية للأداء المؤسسي، وهو ما يعكس الطابع الإداري الأمريكي المرتبط بالإنتاجية والقدرة التنافسية. في حين يستند نموذج ديمنج إلى فلسفة التحسين المستمر والتفكير المنظومي؛ حيث يرى أن المشكلات التنظيمية تعود أساساً إلى النظم الإدارية وليس إلى الأفراد؛ لذلك يركز على تطوير العمليات وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتعلم المستمر. أما النموذج الوطني السعودي فيجمع بين عدد من المراكز الفكرية المستمدة من النماذج العالمية، لكنه يضيف إليها أبعاداً وطنية مرتبطة بالحوكمة، والتحول الرقمي، والتنمية المستدامة، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030؛ الأمر الذي يمنحه طابعاً وطنياً أكثر ارتباطاً بالسياق السعودي.

ثالثاً: من حيث المعايير وهيكل التقييم

تختلف النماذج في طبيعة المعايير وآليات توزيع النقاط الخاصة بالتقييم؛ فالنموذج الأوروبي EFQM يعتمد على سبعة معايير رئيسة موزعة بين الاتجاه والتنفيذ والنتائج بإجمالي (1000) نقطة، كما يعتمد على منهجية RADAR التي تربط بين النتائج والمنهجية والتطبيق والتقييم والمراجعة.

أما نموذج مالكوم بالدريج فيتكون من سبعة معايير رئيسة أيضاً بإجمالي (1000) نقطة، لكنه يمنح وزناً أكبر للنتائج التي تمثل (450) نقطة، وهو ما يعكس اهتمام النموذج بقياس الأداء الفعلي للمؤسسة.

في المقابل لا يعتمد نموذج ديمنج على نظام نقاط صارم، بل يركز على مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر داخل المؤسسة، مع التركيز على السياسات الإدارية، وتحسين العمليات، وتطوير الموارد البشرية.

أما النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي فيعتمد على تقسيم المعايير إلى ممكنات (600 نقطة) ونتائج (400 نقطة)، مع تركيز واضح على العمليات والموارد البشرية والشراكات والتحول الرقمي، بما يتوافق مع متطلبات البيئة السعودية وبرامج التحول الوطني. ويلاحظ أن النموذج السعودي تأثر بصورة واضحة بالنموذج الأوروبي من حيث تقسيم الممكنات والنتائج، إلا أنه منح العمليات وزناً مرتفعاً مقارنة ببقية المعايير؛ الأمر الذي يعكس اهتمامه بتطوير البنية التشغيلية للمؤسسات.

رابعاً: من حيث التركيز على النتائج وقياس الأداء

يظهر اختلاف واضح بين النماذج في مستوى التركيز على النتائج؛ فالنموذج الأمريكي "بالدريج" يُعد الأكثر اهتماماً بقياس النتائج؛ حيث تمثل النتائج نحو (45%) من إجمالي التقييم، بما يعكس الطبيعة الأمريكية التي تربط التميز المؤسسي بالمرجات

القابلة للقياس.

أما النموذج الأوروبي EFQM فيوازن بصورة أكبر بين الممكّنات والنتائج، انطلاقاً من أن النتائج المستدامة تتحقق من خلال فعالية العمليات والقيادة والاستراتيجية.

في المقابل يركز نموذج ديمنج بدرجة أكبر على تحسين العمليات أكثر من التركيز على النتائج النهائية؛ حيث يرى أن جودة النتائج تأتي بصورة تلقائية عندما تتحسن العمليات التنظيمية.

أما النموذج الوطني السعودي فيخصص (400) نقطة فقط للنتائج مقابل (600) نقطة للممكّنات؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى التركيز على الإجراءات والخطط الداخلية بدرجة أكبر من التركيز على قياس الأثر الفعلي للأداء المؤسسي، خاصة داخل الجامعات.

خامساً: من حيث الاستدامة وإدارة المعرفة والتحول الرقمي

توضح المقارنة أن النماذج الحديثة أصبحت أكثر ارتباطاً بمفاهيم الاستدامة وإدارة المعرفة والتحول الرقمي. فالنموذج الأوروبي EFQM يركز بصورة واضحة على خلق القيمة المستدامة وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، كما يدمج مفاهيم الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن معايير التقييم.

أما نموذج بالدريج فيمنح أهمية كبيرة لإدارة المعرفة والتحليل والقياس باعتبارها أدوات رئيسة لتحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار. في حين يركز نموذج ديمنج على التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، دون التركيز الصريح على التحول الرقمي أو إدارة المعرفة كمجالات مستقلة.

أما النموذج الوطني السعودي فيتميز بإدماج التحول الرقمي والتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي ضمن معايير التميز المؤسسي، بما يعكس ارتباطه ببرامج التحول الوطني والثورة الصناعية الرابعة، إلا أن إدارة المعرفة لا تزال مدمجة داخل المعايير العامة وليست معياراً مستقلاً بصورة كاملة كما هو الحال في بعض النماذج العالمية.

سادساً: من حيث النطاق والتوجه التطبيقي

تتميز النماذج العالمية مثل EFQM وبالدريج بمرونة عالية تسمح بتطبيقها في مختلف القطاعات والدول؛ نظراً لاعتمادها على مبادئ عامة للتميز المؤسسي. بينما يرتبط النموذج الوطني السعودي بصورة مباشرة بالسياق الوطني السعودي؛ حيث ترتبط معاييرهم بمستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.

ويلاحظ أن هذا الارتباط يمنح النموذج السعودي قوة في مواءمة التميز المؤسسي مع الأولويات الوطنية، لكنه قد يقلل نسبياً من مرونته في بعض المؤسسات الأكاديمية التي تختلف طبيعتها عن المؤسسات الحكومية والإنتاجية.

مقارنة مرجعية لنماذج التميز المؤسسي:

تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج التميز المؤسسي:

يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين النموذج الأوروبي (EFQM)، ونموذج مالكوم بالدريج، ونموذج ديمنج، والنموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي، في ضوء مجموعة من المحددات الفكرية والتنظيمية والسياقية التي حكمت نشأة كل نموذج وتطوره، ويمكن إرجاع ذلك إلى ما يلي:

أولاً: طبيعة البيئة الاقتصادية وسياق النشأة

تتقارب النماذج في تبني فلسفة الجودة الشاملة والتحسين المستمر نتيجة تشابه الضغوط الاقتصادية العالمية التي فرضت ضرورة رفع الكفاءة المؤسسية ومواجهة المنافسة. غير أن الاختلاف في الأولويات يعود إلى اختلاف السياق الاقتصادي نفسه؛ فالنموذج

الأمريكي (Malcolm Baldrige) نشأ في بيئة تنافس صناعي عالمي شديد، مما دفعه إلى ترجيح كفة النتائج القابلة للقياس باعتبارها معيار البقاء والتنافس، بينما تشكل النموذج الأوروبي في بيئة متعددة الدول؛ الأمر الذي فرض ضرورة تحقيق توازن مؤسسي بين أصحاب المصلحة بدلاً من التركيز على بعد واحد.

ثانياً: المرجعية الفكرية والإدارية للنموذج

يتضح أن نموذج ديمينغ يستند إلى مدرسة الأنظمة والجودة الإحصائية، وهو ما يفسر تركيزه على العمليات والتحسين المستمر بدلاً من التصنيفات الرقمية الصارمة. في المقابل، يتبنى EFQM و Baldrige منطق الإدارة بالنتائج والحوكمة، بينما يعكس النموذج السعودي فلسفة الإدارة التنموية المرتبطة برؤية 2030، وهو ما يفسر إدماج الأبعاد الوطنية والاستدامة كمرجعية حاكمة.

ثالثاً: مستوى النضج المؤسسي وثقافة القياس

اختلاف النماذج في نظام النقاط (1000 نقطة مقابل غياب نظام رقمي في ديمينغ) لا يعود إلى اختلاف شكلي، بل إلى اختلاف في درجة نضج ثقافة القياس. فالنماذج الأمريكية والأوروبية تفترض وجود مؤسسات ناضجة تمتلك نظم بيانات متقدمة تسمح بالقياس الكمي، بينما نموذج ديمينغ صُمم في الأصل كمدخل تحويلي ثقافي يسبق مرحلة القياس الكمي الصارم؛ لذلك ركّز على المبادئ أكثر من التصنيفات.

رابعاً: فلسفة العلاقة بين المدخلات والنتائج

يُفسر التباين في توزيع النقاط بين الممكنات والنتائج اختلاف التصور الفلسفي لطبيعة الأداء المؤسسي. فالنموذج الأمريكي يميل إلى "المنطق السببي المباشر" الذي يربط الجهد بالنتيجة؛ لذلك رفع وزن النتائج. بينما النموذج الأوروبي يتبنى "منطق التوازن الديناميكي" بين الممكنات والنتائج باعتبار أن الأداء المستدام لا يمكن تفسيره عبر المخرجات فقط، أما النموذج السعودي فقد أعاد توزيع الوزن لصالح الممكنات باعتبارها شرطاً تأسيسياً لتحقيق التحول المؤسسي في مرحلة انتقالية.

خامساً: درجة المركزية مقابل اللامركزية في التصميم المؤسسي

يمكن تفسير الاختلاف في بنية المعايير بين النماذج بمدى مركزية الدولة في إدارة الأداء. فالنماذج الغربية (EFQM و Baldrige) صُممت كأطر مرنة قابلة للتطبيق عالمياً دون ارتباط بجموية وطنية محددة، بينما النموذج السعودي يرتبط ارتباطاً مباشراً بمنظومة الحوكمة الوطنية ورؤية 2030، وهو ما أدى إلى إدماج مؤشرات مثل الاستدامة الوطنية، التحول الرقمي، والحوكمة كجزء من البنية التقييمية. يمكن القول إن أوجه التشابه بين نماذج التميز المؤسسي تعود إلى وحدة المرجعية الفكرية القائمة على الجودة الشاملة والتحسين المستمر، في حين ترجع أوجه الاختلاف إلى ثلاثة محددات رئيسية: طبيعة البيئة الاقتصادية، ومستوى نضج نظم القياس المؤسسي، ودرجة ارتباط النموذج بالسياق الوطني. ومن ثم فإن هذه النماذج لا تمثل بدائل متعارضة، بقدر ما تعكس تطوراً تراكمياً في فهم الأداء المؤسسي من "التحسين الإجرائي" إلى "التحول الاستراتيجي القائم على القيمة والاستدامة".

المحور الخامس: النموذج المقترح للتميز المؤسسي القادر على تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء نتائج التحليل المقارن للنماذج المدروسة

يستند النموذج المقترح إلى:

نتائج التحليل المقارن للنماذج العالمية (النموذج الأوروبي EFQM، والنموذج الأمريكي Baldrige، والنموذج الياباني Deming). والنموذج الوطني السعودي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة).

- مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع جودة التعليم وتطوير الجامعات السعودية؛ لتكون ضمن أفضل

- الجامعات العالمية، وتحسين مخرجات التعليم وربطها بسوق العمل العالمي، وبناء اقتصاد معرفي تنافسي.
- التحديات الفعلية التي تواجه الجامعات السعودية في وجود خطط استراتيجية دون ربطها بالواقع الفعلي للجامعات مع غياب نموذج وطني موحد للتميز الجامعي، بالإضافة إلى ضعف أنظمة القياس والمؤشرات التي تعتمد على الكم دون النوع.

أولاً. خلفية النموذج المقترح:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق التميز المؤسسي في ظل التحولات العالمية في التعليم العالي، وتنامي المنافسة في التصنيفات الدولية، وتزايد متطلبات الاقتصاد المعرفي. وقد سعت المملكة إلى تبني عدد من نماذج التميز المؤسسي مثل نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة الذي يهدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز في القطاعات الحكومية والخاصة. إلا أن تطبيق هذا النموذج في قطاع التعليم العالي لا يزال محدوداً. وفي ضوء ذلك تبرز الحاجة إلى تطوير نموذج للتميز المؤسسي يتلاءم مع طبيعة الجامعات السعودية، ويستفيد في الوقت ذاته من أفضل الممارسات العالمية في مجال التميز المؤسسي.

ثانياً. نشأة النموذج المقترح:

تقترح الباحثة تطوير نموذج متخصص للتميز المؤسسي في الجامعات السعودية يطلق عليه "إطار التميز الجامعي السعودي". ويقوم هذا النموذج على دمج المبادئ الأساسية لنماذج التميز العالمية مع خصوصية البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية تطوير التعليم العالي، وتعزيز دوره في دعم الاقتصاد المعرفي.

ثالثاً. فلسفة النموذج المقترح:

يقوم النموذج المقترح على فلسفة التميز الجامعي المستدام، التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين جودة التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع ضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين الممكّنات والنتائج. ويرتكز هذا التوجه على عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها التركيز على الطالب بوصفه محور العملية التعليمية، وتعزيز دور البحث العلمي والابتكار في دعم التنمية الوطنية، وتنمية رأس المال البشري في الجامعات، إضافة إلى تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يسهم في رفع مستوى التنافسية العالمية للجامعات السعودية. كما يركز النموذج على أهمية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، وتحليل البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي في التعليم العالي.

رابعاً. مبادئ النموذج المقترح:

يقوم النموذج المقترح على مجموعة من المبادئ التي توجه عمل الجامعات نحو تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن تحديد أبرز هذه المبادئ فيما يأتي.

1. القيادة المؤسسية الفاعلة التي تسهم في صياغة رؤية استراتيجية واضحة للجامعة.
2. التركيز على الطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعة.
3. تنمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
4. الإدارة الفاعلة للعمليات التعليمية والبحثية.
5. تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية.
6. ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.
7. تشجيع الإبداع والابتكار في البحث العلمي والتعليم.
8. تعزيز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة.

خامساً. معايير النموذج المقترح:

يتكون النموذج المقترح من تسعة معايير رئيسية موزعة على محورين:

المحور الأول. الممكنات:

يشمل هذا المحور خمسة معايير رئيسية تتمثل في القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات المؤسسية، وعمليات التحول الرقمي، والجامعة الذكية. ويركز هذا المحور على تقييم مدى قدرة الجامعة على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال وضوح الرؤية الاستراتيجية، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وفاعلية الشراكات، وجودة العمليات التعليمية والبحثية.

المحور الثاني. النتائج:

يتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسية تشمل نتائج الطلاب والمستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء المؤسسي الرئيس، ونتائج الاستدامة، والمسؤولية المجتمعية. ويهدف هذا المحور إلى قياس أثر تطبيق ممارسات التميز المؤسسي على مخرجات الجامعة، مثل جودة الخريجين، ومستوى الإنتاج العلمي، ودرجة رضا المستفيدين، ومدى إسهام الجامعة في خدمة المجتمع، والتنمية المستدامة.

جدول رقم (2):

النقاط - الوصف - المعيار

المعيار	الوصف	النقاط
الممكنات (500 نقطة)		
القيادة	التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، دعم الثقافة الأكاديمية.	100
الاستراتيجية	مواءمة مع رؤية 2030، إدارة المخاطر، التوافق العالمي.	80
الموارد البشرية	تطوير هيئة التدريس، الرضا الوظيفي، التنوع.	100
الشراكات والموارد	شراكات بحثية، إدارة الميزانيات.	60
التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي	عمليات التحول الرقمي للجامعات الذكية	40
العمليات	تصميم البرامج التعليمية، إدارة البحث، الخدمات الطلابية.	120
النتائج (500 نقطة)		
نتائج الطلاب والمستفيدين	رضا الطلاب، جودة التخرج، توظيف الخريجين.	120
نتائج الموارد البشرية	إنتاجية البحث، رضا الأكاديميين.	120
نتائج الأداء الرئيسي	التصنيفات العالمية، الإيرادات، الكفاءة.	140
نتائج الاستدامة والمجتمع	(انبعاثات، تنوع)، مساهمة مجتمعية، تأثير بيئي. ESG	120

مبررات توزيع الأوزان:

تستند مبررات توزيع الأوزان في النموذج المقترح إلى ما استقرت عليه النماذج العالمية للتميز المؤسسي؛ حيث تقوم فلسفة التميز على تحقيق التوازن بين الممكنات والنتائج؛ إذ يمنح نموذج التميز الأوروبي وزناً متقارباً لكلا المحورين لضمان عدم التركيز على المدخلات دون مخرجات أو العكس. كما يتسق هذا التوزيع مع التوجهات العالمية التي تركز على الربط بين القيادة والاستراتيجية والعمليات من جهة، ونتائج الأداء من جهة أخرى، مع إعطاء وزن نسبي أكبر لنتائج الأداء المؤسسي بوصفها المؤشر النهائي على الفاعلية. ويبرز منح معيار القيادة والعمليات أوزاناً مرتفعة نسبياً كونهما يمثلان محركات رئيسة لبقية الممكنات.

كما يعكس تخصيص وزن مستقل للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي التوجهات الحديثة في نماذج التميز، خاصة في ضوء

التحول نحو الجامعات الذكية. وفي محور النتائج، جاء التركيز الأكبر على نتائج الأداء المؤسسي الرئيس لارتباطه بالتصنيفات العالمية والكفاءة المالية، في حين تم توزيع بقية الأوزان على نتائج الطلاب والموارد البشرية والاستدامة لضمان شمولية التقييم وتحقيق التوازن بين الجودة الأكاديمية والأثر المجتمعي.

سادسا. أدوات القياس والتقييم

يعتمد النموذج المقترح على منهجية تقييم متكاملة تجمع بين التقييم الذاتي والتقييم الخارجي، وذلك باستخدام أدوات قياس كمية ونوعية لقياس مستوى الأداء المؤسسي.

ومن أبرز الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها منهجية التقييم المعروفة بنموذج رادار، التي تقوم على تحليل المنهجيات المطبقة في المؤسسة، ومدى انتشارها، وفاعلية تطبيقها، والنتائج التي تحقّقها. كما يعتمد النموذج على مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة المرتبطة بالعملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مثل معدلات التخرج، ونسب توظيف الخريجين، وعدد الأبحاث العلمية المنشورة، ومستوى رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

سابعا. أهداف النموذج المقترح

يسعى النموذج المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسهم في تطوير أداء الجامعات السعودية، ومن أهم هذه الأهداف:

- رفع نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة محليًا ودوليًا إلى 80٪ خلال خمس سنوات، بما يعزز جودة التعليم العالي.
- زيادة متوسط رضا الطلاب عن جودة التعليم والخدمات إلى 85٪ خلال ثلاث سنوات وفق استبانات دورية.
- رفع عدد الأبحاث المنشورة في مجالات م فهرسة عالميًا بنسبة 30٪ خلال ثلاث سنوات؛ دعمًا للبحث العلمي والابتكار.
- زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة سنويًا بنسبة 15٪ خلال أربع سنوات.
- تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية لتكون ضمن أفضل 300 جامعة خلال خمس سنوات.
- زيادة نسبة توظيف الخريجين خلال سنة من التخرج إلى 75٪ خلال ثلاث سنوات.
- رفع عدد المبادرات المجتمعية الفاعلة بنسبة 40٪ خلال ثلاث سنوات، بما يعزز دور الجامعة في خدمة المجتمع.
- رفع مستوى تطبيق ممارسات التميز المؤسسي (وفق نموذج معتمد) إلى 85٪ خلال ثلاث سنوات.
- زيادة نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية التي تتلقى تدريبًا على الممارسات الإدارية الحديثة إلى 90٪ خلال عامين.
- تحقيق تكامل وظيفي بين قطاعات الجامعة من خلال تنفيذ ما لا يقل عن 70٪ من المبادرات المشتركة بين الكليات والإدارات خلال ثلاث سنوات.

ثامنًا مراحل وآليات تطبيق النموذج:

تطبيق النموذج الاستراتيجي للتميز المؤسسي بالجامعات السعودية يتطلب استراتيجية منظمة وآليات واضحة تضمن تطبيق الأبعاد النظرية للممارسة العملية، بما يحقق التحسين المستمر، ويضمن استدامة الأداء المتميز من خلال تطبيق خمس مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: التهيئة المؤسسية:

تتم تهيئة الجامعات لبناء بيئة داعمة للتميز قبل البدء بالتطبيق الفعلي من خلال إصدار قرار رسمي بتبني النموذج المقترح للتميز المؤسسي وتشكيل المجالس واللجان العليا لوضع رؤية ورسالة النموذج، وإعداد دليل داخلي لتطبيق النموذج.

المرحلة الثانية: التشخيص والتحليل المؤسسي:

من خلال قياس البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة باستخدام أدوات التحليل البيئي المختلفة.

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للتميز المؤسسي:

تحويل النتائج إلى خطط استراتيجية من خلال صياغة خطة استراتيجية للتميز والتحسين المستمر بناء على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية ومؤشرات الأداء، واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

المرحلة الرابعة: التنفيذ والتحسين المستمر للتميز المؤسسي:

من خلال تفعيل المكنات وتحقيق نتائج فعلية من خلال تمكين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات من خلال التدريب المستمر وبناء القدرات البشرية بتصميم البرامج التدريبية والمهنية للأعضاء الأكاديميين والإداريين لتعزيز مهاراتهم في التعليم والإدارة والتقييم.

المرحلة الخامسة: العمليات والأنشطة المؤسسية:

تصميم العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل متكامل ووضع الإجراءات الواضحة للبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، والخدمات الطلابية، بما يضمن التحسين المستمر للنتائج وتحقيق القيمة المضافة للمستفيدين.

المرحلة السادسة: التقييم والمراجعة المستمرة للتحسين والتميز المؤسسي:

تهدف إلى ضمان الاستدامة وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق نظام مراجعة دورية متكاملة يعتمد على دورة التحسين المستمر، والمراجعة الداخلية وفق معايير الجودة التعليمية، والتقييم الذاتي المؤسسي السنوي، إضافة إلى المراجعات الخارجية، وذلك لقياس مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وربط النتائج بنظام مساءلة وخطط تحسين محددة.

المرحلة السابعة: تعزيز النجاح والتوجه نحو أصحاب المصلحة:

وذلك من خلال إشراك الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي في تقييم جودة الخدمات المقدمة واستشاراتهم في عمليات التطوير لتصميم البرامج التطويرية.

تاسعاً: متطلبات نجاح النموذج المقترح:

لضمان نجاح النموذج المقترح؛ يتطلب الأمر توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز، ويمكن تصنيف هذه المتطلبات على النحو التالي:

1. التزام القيادات العليا.
2. الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز.
3. الموارد المؤسسية الكافية.
4. التخطيط والتنفيذ المنهجي.
5. نظام تقييم وقياس مستمر.
6. التركيز على أصحاب المصلحة.
7. تطوير وتنمية الموارد البشرية.

عاشرا. التحديات المتوقعة لتطبيق النموذج:

قد يواجه تطبيق النموذج المقترح عددا من التحديات، من أبرزها ضعف ثقافة التميز المؤسسي في بعض المؤسسات التعليمية، وارتفاع تكلفة تطبيق بعض ممارسات التميز، إضافة إلى مقاومة التغيير في بعض البيئات التنظيمية. وللتغلب على هذه التحديات؛ يمكن العمل على تعزيز برامج التدريب، وبناء القدرات المؤسسية في مجال التميز المؤسسي، وتقديم الدعم الفني للجامعات في مراحل التطبيق الأولى، إضافة إلى ربط تطبيق النموذج بعمليات الاعتماد الأكاديمي والتقييم المؤسسي بما يساهم في تعزيز فاعليته وانتشاره.

توصيات الدراسة:

تبنى النموذج المقترح للتميز المؤسسي بوصفه إطاراً استرشادياً لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، مع مواءمته لطبيعة كل جامعة واحتياجاتها.

1. تطوير منظومة وطنية متكاملة للتميز المؤسسي في الجامعات السعودية، تستفيد من أفضل الممارسات الواردة في النماذج العالمية والعربية، مع المحافظة على خصوصية النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي.
2. تعزيز ممارسات القيادة والحوكمة المؤسسية بما يدعم الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي.
3. ربط التخطيط الاستراتيجي بمنظومة الأداء المؤسسي من خلال اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) وآليات متابعة وتقييم مستمرة لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. نشر ثقافة التميز المؤسسي بين القيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعات، من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والممارسات التطبيقية.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل الجامعات، وتشجيع المبادرات التطويرية والاستفادة من نتائج التقييم والتغذية الراجعة في تحسين الأداء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شمالة، نواف. (2022). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي: نماذج دولية رائدة. جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، (16)، 1-32.
- الأسمر، منى. (2020). درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (24)، 69-158.
- الجمهوري، حسين عبدالقادر محسن. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 30(2)، 122-152.
- الحازمي، ليلي. (2021). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي EFQM. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 40، 119-150.
- الحري، بدر. (2025). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39(4)، 1027-1085.
- داود، راندا، محمد، عزام، وعبدالستار، منى. (2024). آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الابتدائي بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، كلية التربية، 12(123)، 611-879.
- الرفاعي، عيدة. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارات تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي تصدر عن مركز تميم للدراسات والأبحاث، (36)، 251-278.
- رواس، فائزة. (2011). أثر التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة على التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية بإدارة التربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة: دراسة شبه تجريبية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 5(4)، 435-463.
- الروقي، مطلق. (2022). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز. مجلة العلوم التربوية، 8(1)، 57-93.
- الزهراني، نوال أحمد، وحالة، سهير محمد. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(13)، 100-124.
- زيدان، أسماء. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، كلية التربية، 12(2)، 1-98.
- سليمان، خالد. (2024). نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(1)، 1702-1736.
- سليمان، خالد، وشاهين، محمد. (2024، يناير). نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، 15(1)، 694-728.
- شلاش بن مقبل شلاش. (2016) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، اللوقان. (2018). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 25(115)، 61-122.

- شهاب الدين، حسب الرسول. (2020). مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاء للدراسات والأبحاث، 8(3)، 637-653.
- عبدالعزیز، لبنی عبدالعزيز محمد سعد. (2023). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 2(56)، 149-120.
- عبدالله، شاريهان. (2021). دراسة تقويمية لأداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. *مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا*، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية النوعية، 8(8)، 554-582.
- العتيبي، غازي راشد الهويل. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(2)، 368-300.
- العسيري، علي. (2024). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA). ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في قطاعات التعليم، 26-27 سبتمبر 2024، *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*.
- غازي، محمد. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 205-175.
- الغنام، نورة بنت محمد بن حسن، والصقر، عبدالعزيز محمد علي. (2025). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجاً. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(48)، 658-603.
- القحطاني، حزام. (2025). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران بالملكة العربية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 49(2)، 34-1.
- القحطاني، ظبية. (2022). تقييم برنامج الدكتوراه في كلية التربية بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدكتوراه. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(22)، 31-1.
- القرشي، وجدان. (2024). التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف*، 3(5)، 606-528.
- القناوي، إبراهيم. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 17(1)، 74-55.
- الكندية، لطيفة، جمعة، محمد، رضوان، وائل، وصيام، إيمان. (2025). متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين. *مجلة كلية التربية بدمياط*، 40(92)، 232-208.
- المريخي، غنام. (2023). درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة حائل، 19(19)، 122-101.
- نايل، أسماء، حسين، سلامة، وصادق، فاطمة. (2023). نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الإفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها، كلية التربية*، 43(136)، 530-501.
- نصر الله، لبنى زاهي. (2025). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: إطار استراتيجي مقترح لتخطيط الموارد البشرية [رسالة دكتوراه]، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية، فلسطين.

هاشم، وفاء محمد أحمد محمد، والحاج، محمد سعيد. (2025) واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (47)، 762-794.

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2022). التقرير السنوي للإنجازات الهيئية. المملكة العربية السعودية.

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2024). المواصفات القياسية والجودة في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من: <https://www.saso.gov.sa>

وزارة التعليم. (2023). <https://moe.gov.sa>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdelaziz, L. , Dahawy, B. , & Fater, M. (2023). A proposed vision to achieve institutional excellence in Egyptian universities. *Journal of the Faculty of Education in Ismailia, Suez Canal University*, (56), 120–149. (in Arabic)
- Abdelnaeem, I. (2022). A proposed strategy to activate institutional excellence at the Faculty of Education, Aswan University in light of global model standards: A case study. *Journal of the Faculty of Education, Tanta University*, 88(4), 400–526. (in Arabic)
- Abdullah, S. (2021). An evaluative study of the performance of college deans at Menoufia University in light of the Malcolm Baldrige model. *Journal of Specific Education and Technology, Kafrelsheikh University*, (8), 554–582. (in Arabic)
- Abu Shammala, N. (2022). Theoretical and practical aspects of institutional excellence: Leading international models. *Development Bridge, Arab Planning Institute*, (16), 1–32. (in Arabic)
- Al-Asiri, A. (2024). *A proposed vision to achieve institutional excellence in educational institutions in Saudi Arabia in light of the Saudi Quality and Excellence Model (KAQA)*. Paper presented at the Second International Conference on Qualifying and Empowering Educational and Academic Leaders, September 26–27, 2024. (in Arabic)
- Al-Asmar, M. (2020). *The degree of need for strategic orientations required to achieve academic excellence at Umm Al-Qura University in light of Al-Zaher Al-Salateen's model for strategic orientations of an excellent university*. *Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (24), 69–158. (in Arabic)
- Al-Harbi, B. (2025). *The impact of quality of work life on achieving excellence in government agencies in Riyadh*. *Scientific Journal of Commercial Research and Studies*, 39(4), 1027–1085. (in Arabic)
- Al-Hazmi, L. (2021). *The degree of availability of excellence management standards at Umm Al-Qura University in light of the European EFQM model*. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 40, 119–150. (in Arabic)
- Al-Kindiya, L. , Gomaa, M. , Radwan, W. , & Siam, I. (2025). *Requirements for enhancing institutional excellence in higher education institutions in Oman from administrative leaders' perspectives*. *Journal of the Faculty of Education in Damietta*, 40(92), 208–232. (in Arabic)
- Al-Muraikhi, G. (2023). *The degree of application of strategic management by academic leaders in Saudi universities and its relationship to institutional excellence*. *Journal of Humanities, University of Hail*, (19), 101–122. (in Arabic)
- Al-Qahtani, D. (2022). *Evaluation of the doctoral program in the Faculty of Education at King Khalid University in light of quality and accreditation standards*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(22), 1–31. (in Arabic)
- Al-Qahtani, H. (2025). *Strategic human resource planning and its impact on achieving institutional excellence: An applied study in the Saudi Arabian Military Industries*. *Egyptian Journal of Commercial Studies, Mansoura University*, 49(2), 1–34. (in Arabic)
- Al-Qenawy, I. (2022). *Requirements for achieving institutional excellence in industrial secondary schools*. *Journal of University Performance Development*, 17(1), 55–74. (in Arabic)
- Al-Qurashi, W. (2024). *Institutional excellence as an approach to achieving competitive advantage in Saudi universities in light of the U. S. experience: A proposed vision*. *Journal of the Faculty of Education in*

- Tafahna Al-Ashraf, 3(5), 528–606. (in Arabic)
- Al-Rifai, A. (2021). *Challenges of achieving institutional excellence in education departments in Yanbu from the perspective of educational supervisors*. Arab Journal of Scientific Publishing, Center for Research and Human Resource Development, (36), 251–278. (in Arabic)
- Al-Roqi, M. (2022). *Developing institutional performance at Shaqra University in light of the European EFQM excellence model standards*. Journal of Educational Sciences, 8(1), 57–93. (in Arabic)
- Al-Shammari, L. (2018). *Readiness of emerging Saudi universities for institutional excellence in light of King Abdulaziz Quality Award standards: A case study of the University of Hail*. Future of Arab Education, 25(115), 61–122. (in Arabic)
- Al-Tuwaijri, F. (2019). *Excellence management in colleges of education in Saudi universities according to the European Excellence Model: A proposed vision*. Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development, 26(123), 11–83. (in Arabic)
- Bou-Llusar, J. C. , Escrig-Tena, A. B. , Roca-Puig, V. , & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. Journal of Operations Management, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Calhoun, J. M. (2002). Using the Baldrige criteria to manage and assess the performance of your organization. Journal for Quality and Participation, 25, 11–15.
- Chiarini, A. (2012). Japanese total quality control, TQM, Deming's system of profound knowledge, BPR, Lean and Six Sigma: Comparison and discussion. International Journal of Lean Six Sigma, 3(2), 130–156. <https://doi.org/10.1108/20401461111189425>
- D'Souza, S. C. (2012, March). MBNQA – A strategic instrument for measuring performance in healthcare organizations: An empirical study. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2018091>
- Dawoud, R. , Mohammed, A. , & Abdel-Sattar, M. (2024). *Proposed mechanisms to achieve institutional excellence in primary schools in Egypt in light of some global excellence models*. Journal of the Faculty of Education, Beni Suf University. (in Arabic)
- Deming, W. E. (1994). The New Economics for Industry, Government, Education (2nd ed.). MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Deveci, M. , & Canitez, F. (2018). Adapting EFQM excellence model for public transport operators: A case of IETT, Istanbul's public bus operator. Alphanumeric Journal, 6(2), 211–226. <https://doi.org/10.17093/ALPHANUMERIC.414000>
- Dima, A. M. , Clodnitchi, R. , Istudor, L. , & Luchian, I. (2019). Business excellence models in higher education: Innovative solutions for management performance. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 13(1), 38–46. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0005>
- Dooley, K. J. , Bush, D. H. , Anderson, J. C. , & Rungtusanatham, M. (1990). The United States' Baldrige Award and Japan's Deming Prize: Two guidelines for total quality control. Engineering Management Journal, 2(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/10429247.1990.11414580>
- Douglas, T. J. , & Fredendall, L. D. (2004). Evaluating the Deming management model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393–422. <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02569.x>
- Dubai Government Excellence Program (DGEP). (2024). Dubai Government Excellence Model. Retrieved from <https://www.dgep.gov.ae>
- EFQM. (2020). *The EFQM Model*. Brussels, Belgium: European Foundation for Quality Management.
- Eggleston, K. K. , Gibbons, M. F. , & Vera, F. (2007). What goes around comes around: Using the Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence. Journal of Applied Research in the Community College, 14(2), 97–103.
- European Network of Education Councils. (2012). Excellence in education: Report of the seminar of the European Network of Education Councils, Amsterdam, 21–22 May 2012. Supported by the European Commission, DG Education and Culture.
- Favaretti, C. , De Pietro, C. , & Torbica, A. (2015). An EFQM excellence model for integrated healthcare governance. International Journal of Health Care Quality Assurance, 28(2), 156–172. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-02-2014-0022>
- Fonseca, L. , Amaral, A. , & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships

- and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107.
- Forgey, W. L. , & Dye, T. (2015). Small-town touch, big-city innovation, world-class aspirations. *Frontiers of Health Services Management*, 32(1), 17–29. <https://doi.org/10.1097/01974520-201507000-00003>
- Ghazi, M. (2022). *The role of strategic leadership in achieving institutional excellence in Egyptian universities: An applied study*. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies*, 13(3), 175–205. (in Arabic)
- Hales, D. , & Chakravorty, S. (2006). Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 294–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.05.001>
- Hawkins, S. S. , Glenn, R. , Oswald, K. , & Conway, W. A. (2013). Creating a culture of performance excellence at Henry Ford Health System. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 6–22. <https://doi.org/10.1002/joe.21469>
- Heydari, M. , Lai, K. K. , & Xiaohu, Z. (2019). Impact of implementation of the European Foundation for Quality Management excellence model and ISO on organizations' performance based on mathematical models. *Proceedings of National Aviation University*, 80(3), 92–114. <https://doi.org/10.18372/2306-1472.80.14278>
- Ibrahim, M. (2022). *Requirements for achieving institutional excellence in industrial secondary schools*. *Journal of University Performance Development*, Mansoura University, Center for University Performance Development, 17(1), 55–74. (in Arabic)
- Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). (2025). The Deming Prize and Total Quality Management Applications. Retrieved from <https://www.juse.or.jp>
- Lateh, M. (2024). Adopting EFQM Excellence Model in Educational Institutions for Long-term Quality Management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(4), 1263–1275.
- Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence: Part I. *The Quality Management Journal*, 20.
- Lay, G. , Schat, H. -D. , & Jäger, A. (2009). Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz: Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmanagementmodells der European Foundation for Quality Management. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).
- Mahdi, A. (2022). *Institutional excellence in special education institutions*. *Journal of the Faculty of Education*, Port Said University, (4), 139–161. (in Arabic)
- Mandurah, S. M. (2016). Sustainable quality using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model of excellence: The case of the National Twafa Establishment for Pilgrims of South East Asian countries (SEA). *Journal of Resources Development and Management*, 20, 124–133.
- Mayangsari, M. , Ulwiyah, N. , & Qoyyimah, U. (2023). William Edward Deming's model planning. *Edusoshum*, 3(3). <https://doi.org/10.52366/edusoshum.v3i3.86>
- Nasrallah, L. Z. (2025). *The reality of strategic human resource planning and its role in achieving institutional excellence in Palestinian universities: A proposed strategic framework*. Doctoral dissertation, Arab American University, Faculty of Graduate Studies, Palestine. (in Arabic)
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2023). Baldrige Excellence Framework (Education): Proven leadership and management practices for high performance. U. S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/baldri>
- Nayel, A. , Hussein, S. , & Sadiq, F. (2023). *Institutional excellence models and the possibility of benefiting from them in educational institutions in Egypt*. *Journal of the Faculty of Education*, Benha University, 43(136), 501–530. (in Arabic)
- Nikmah, L. F. , Muhajir, A. , & Fitri, A. Z. (2025). Deming's quality assurance system model and its application in education. *International Journal of Islamic Educational Research*, 2(3), 79–83. <https://doi.org/10.61132/ijier.v2i3.371>
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.
- Özmen, Ö. , Sârbu, R. , Săseanu, A. S. , & Toader, C. (n. d.). The European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence model in a low voltage switchgear company. *Central and Eastern European Online Library (CEEOL)*. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=678099>
- Prybutok, V. R. , Zhang, X. , & Peak, D. A. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(3), 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2010.12.003>

- Pun, K. F. , Chin, K. -S. , & Lau, H. C. W. (1999). A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6), 606–629. <https://doi.org/10.1108/02656719910268206>
- Rashwan, E. , Abdelrasoul, M. , Amin, R. , & Ayoub, S. (2020). *Proposed mechanisms for developing administrative processes in pre-university education schools in Egypt using waste elimination strategy and Deming model*. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, 14(13), 167–197. (in Arabic)
- Rawas, F. (2011). *The impact of professional training according to Deming's total quality model on the practical application of secondary school principals in girls' education in Makkah: A quasi-experimental study*. *Arab Studies in Education and Psychology*, Arab Educators Association, 5(4), 435–463. (in Arabic)
- Ruben, B. D. (2007). Excellence in higher education guide: An integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities. National Association of College and University Business Officers. ERIC Document ED524362.
- Rungtusanatham, M. , Ogden, J. A. , & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management: A “Deming management method” perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7–8), 918–936. <https://doi.org/10.1108/01443570310486356>
- Saraiva, P. M. , Rosa, M. J. , & d'Orey, J. L. (2003). Applying an excellence model to schools. *Quality Progress*, 36(11), 46–51.
- Shihab Al-Din, H. (2020). *The extent of applying excellence management at Prince Sattam bin Abdulaziz University from faculty members' perspectives*. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 8(3), 637–653. (in Arabic)
- Sony, M. , Antony, J. , & Douglas, J. A. (2021). Essential ingredients for the implementation of Quality 4. 0: A narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*.
- Suleiman, K. (2024). *Institutional excellence models with application to the European model*. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(1), 1702–1736. (in Arabic)
- Suleiman, K. , & Shaheen, M. (2024, January). *Institutional excellence models with application to the European model*. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, Suez Canal University, 15(1), 694–728. (in Arabic)
- Sütőová, A. , Teplická, K. , & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*, 14, 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>
- Watson, P. (2002, April). Implementing the European Foundation for Quality Management excellence model. Paper presented at the FIG XXII International Congress, Washington, DC, United States.
- Zeps, A. , Iljins, J. , & Ribickis, L. (2017, May). Integration of EFQM excellence model in RTU development strategy: Pilot project review. In *Proceedings of the 10th International Scientific Conference “Business and Management 2017”*. <https://doi.org/10.3846/CBME.2017.044>
- Zidan, A. (2019). *Proposed standards for administrative excellence in Egyptian universities in light of the Malcolm Baldrige total quality model*. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12(2), 1–98. (in Arabic).

Biographical Statement

Dr. Fawziah Abdulrahman Banaemah is an Associate Professor in the Department of Educational Administration. College of Education Umm Al - Qura University . Saudi Arabia . She received her PhD degree in .Educational Administration and Planning in 2014 from Umm A I Qura University. Her research interests include Quality Assurance ,Academic Accreditation ,Academic Performance Development, and Leadership Development.

معلومات عن الباحث

د. فوزية بنت عبدالرحمن باناعمه، أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية، بكلية التربية، التربية، في جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، حاصل على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى عام 1435 هـ. تدور اهتماماتها البحثية حول قضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي وتطوير الأداء الأكاديمي. وتطوير القيادات الأكاديمية .

Email: fabanaemah@uqu.edu.sa