

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

المجلد السابع

الإصدار السابع والسبعون

تاريخ النشر: 5 سبتمبر 2025م

ISSN: 2706-6495

الإهداء

إنه لمن دواعي سرورنا وامتياز كبير أن نقدم الإصدار السابع والسبعون من المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي لجميع الباحثين والدكاترة المنشورة بحوثهم في العدد، كما نوجه كلمة الشكر والتقدير الى جميع المساهمين والداعمين للمجلة الأكاديمية والمشاركين في إنتاج هذا الصرح العلمي والمعرفي.

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

منارة البحث العلمي

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

مجلة علمية دولية محكمة، تصدر المجلة دورياً كل شهر

الإصدار السابع والسبعون كاملاً | 5 سبتمبر 2025م

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77

Email: editor@ajrsp.com

رئيس التحرير:

أ.د. ختام أحمد النجدي

الهيئة الاستشارية:

أ.د. عبد الحكيم أحمد سر الختم جيني

أ.د. رياض سعيد علي المطيري

أعضاء هيئة التحرير:

أ.د. خالد محمد عبد الفتاح أبو شعيرة

أ.د. عذاب العزيز الهاشمي

أ.د. خالد إبراهيم خليل أبو القمصان

د. عبدالرازق وهبه سيد أحمد

أ.د. عبد الفتاح حسين

أعضاء لجنة التحكيم:

د. بسملة مرتضى محمد فودة

د. نوال حسين صديق

د. فاطمة مفلح العبدالات

د. أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم

د. وصفي ياسين عباس

د. أبو عبيدة طه جبريل علي

د. بدر الدين براحلية

قائمة الأبحاث المنشورة:

No	عنوان البحث	اسم الباحث	الدولة	التخصص	رقم الصفحة
1	علاقة مجتمعات التعلم المهنية بالتمكين القيادي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم العام في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة	الدكتور/ محمد أقرون الفضيل، الباحث/ عيد عايد المحمدي، الباحث/ أسامة بسام كاتج	المملكة العربية السعودية	الإدارة التربوية	40 - 6
2	فاعلية المتحف الافتراضي في تعليم الدراسات الاجتماعية على تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلميذات المرحلة الابتدائية	الباحثة/ خلود يوسف سعيد الغامدي، أ.د. حنان عبد الجليل نجم الدين	المملكة العربية السعودية	المناهج وطرق التدريس	69 - 41
3	تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بين عامي 2015- 2020	الباحث/ صدقه بن محمود صدقه زمزمي	الإمارات العربية المتحدة	إدارة المشاريع	107- 70
4	درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة	الباحثة/ لمى بنت مشعل بن إبراهيم المطرفي، الدكتورة/ العنود بنت إبراهيم بن سليمان السحيم	المملكة العربية السعودية	تقنيات التعليم	144- 108
5	العواصف الترابية بالمدينة المنورة (دراسة في الجغرافيا المناخية)	الدكتورة/ نورة بنت عبد الله سويلم المطيري	المملكة العربية السعودية	الجغرافيا	177- 145
6	المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم	الباحثة/ ريم حمود العتيبي	المملكة العربية السعودية	أصول التربية	201- 178
7	أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية)	الباحث/ بسام محمد عبد المنعم النخلي	المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال	228- 202

245- 229	أساليب التدريس في التربية الرياضية	فلسطين	الدكتورة/ هيفاء عبدالله مرشد جمهور	مستوى النشاط البدني وعلاقته باضطرابات النوم لدى مرضى السرطان	8
280- 246	الفلسفة في الإدارة العامة	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ جميلة حمد ناصر آل زيد الكربي	التطوير التنظيمي كمنهجية للتحسين المستمر في جامعة نجران	9
309- 281	المحاسبة	الجمهورية اليمنية	الدكتور/ سلطان علي السريحي، الباحث/ عبد الله محسن القاعف، الباحث/ سامي عبد الله اليحيوي	أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية دراسة تحليلية للفترة (2011-2005)	10

علاقة مجتمعات التعلم المهنية بالتمكين القيادي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم العام في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

relationship of professional learning communities with the leadership empowerment of teachers from their point of view in public education schools in Jeddah

إعداد:

الدكتور/ محمد أقرون الفضيل

أستاذ القيادة وتطوير المنظمات المشارك، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: Malfadeel@kau.edu.sa

الباحث/ عيد عايد المحمدي

ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: eidalmohammedy@gmail.com

الباحث/ أسامة بسام كانج

ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: Oskanj@hotmail.com

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة مجتمعات التعلم المهنية بالتمكين القيادي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. استخدم الباحثون المنهج الكمي الارتباطي المقارن، وجمعت بيانات البحث باستخدام استبانة من 38 عبارة، حيث وزعت على عينة من المعلمين والمعلمات في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة جدة. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 384 معلمًا ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وممارسات التمكين القيادي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة جاء بدرجة "غالبًا"، وذلك وفقًا لآراء المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية (3.74)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للتمكين القيادي (3.73). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وممارسات التمكين القيادي، مما يعكس ارتباطًا إيجابيًا بين المفهومين. وفيما يتعلق بالفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة، لم تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية أو التمكين القيادي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة. بينما وجدت فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية تبعًا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، دون أن تُسجل فروق مماثلة في التمكين القيادي بناءً على هذين المتغيرين. وبناءً على تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من المقترحات والتوصيات ومن أهم هذه التوصيات ضرورة تطوير برامج مجتمعات التعلم المهنية وتهيئة الظروف الداعمة لهذه المجتمعات، وتحسين الممارسات الشخصية المشتركة بين المعلمين في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: مجتمعات التعلم المهنية، التمكين القيادي، مدارس جدة، أبعاد مجتمعات التعلم، أبعاد التمكين القيادي

relationship of professional learning communities with the leadership empowerment of teachers from their point of view in public education schools in Jeddah

Dr. Muhammad Aqroun Al-Fadhil

Associate Professor, Educational Leadership and Policies, College of Education, King Abdulaziz University,

Eid Ayed Al-Mohammadi

Master's in Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University

Ousama Bassam Kanj

Master's in Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between professional learning communities and leadership empowerment among teachers from their perspectives in public schools in Jeddah Governorate. The researchers used a quantitative, comparative, survey approach. Research data were collected using a 38-item questionnaire distributed to a sample of male and female teachers at the elementary, middle, and secondary levels in Jeddah Governorate. The number of participants in the study was 384 male and female teachers. The results of the study showed that the implementation of professional learning communities and leadership empowerment practices in public schools in Jeddah Governorate was "mostly", according to the teachers' opinions. The arithmetic mean for the implementation of professional learning communities was 3.74, while the arithmetic mean for leadership empowerment was 3.73. The results also revealed a moderate, positive correlation between the dimensions of professional learning communities and leadership empowerment practices, reflecting a positive correlation between the two concepts. Regarding the differences among the opinions of the study sample members, the analysis results did not reveal any statistically significant differences in the level of implementation of professional learning communities or leadership empowerment attributable to the number of years of experience. While statistically significant differences were found in the degree of implementation of professional learning communities based on gender and academic qualifications, similar differences were not recorded in leadership empowerment based on these two variables. Based on an analysis of the study results, a number of proposals and recommendations were reached, the most important of which is the need to develop professional learning community programs, create supportive conditions for these communities, and improve shared personal practices among teachers in schools.

Keywords: Professional Learning Communities, Leadership Empowerment, Jeddah Schools, Dimensions of Learning Communities, Dimensions of Leadership Empowerment

1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات بشكل متسارع في شتى المجالات وخاصة في المجال التعليمي، حيث للتعليم دورٌ مهم في رقي المجتمعات وتقدمها. والتعليم من الأساسيات التي تهتم بها المجتمعات للنمو والتنمية والازدهار، فباللغة يبنى الإنسان وتقوى مبادئه بالمعرفة والمهارات وتعزيز القيم والقيم بصورة تكاملية مما يجعله أكثر إنتاجية وفعالية من خلال الكم المعرفي الذي يكتسبه. ولكي تكون الدول متقدمة ومواكبة للعصر والتطورات فإن الاهتمام بالتعليم من الأولويات الأساسية للتقدم والتطوير وإحداث تغييرات فعالة في المجتمعات.

ومن هذا المنطلق كان اهتمام المملكة العربية السعودية بالعملية التعليمية من خلال رؤية 2030، التي جعلت من التعليم محورا أساسيا بها وحرصت المملكة في ذلك على بناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤوليات ومنح فرص التعليم للجميع في بيئات تعليمية مناسبة، حيث قامت الرؤية بإنشاء مجموعة من البرامج لبناء الإنسان من خلال مجتمع حيوي يوفر الخدمات التعليمية بمستوى عالمي، وأحد هذه البرامج برنامج تنمية الموارد البشرية والذي يهدف إلى تحقيق 16 هدفاً استراتيجياً من أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال 89 مبادرة تركز على تطوير أساس تعليمي متين ومرن قائم على تعزيز القيم، وتطوير المهارات وتحسين المخرجات التعليمية (رؤية المملكة 2030، 2015).

ولتحسين مخرجات التعليم وتجويده فقد أثبتت الدراسات بأن مجتمعات التعلم المهنية هي مدخلاً للإصلاح والتطوير في النظام المدرسي، حيث تجعل من المدارس مجتمعات متعلمة يتعلم منها الجميع، وتساهم مجتمعات التعلم المهنية في تحسين الأساليب والممارسات التدريسية لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية من خلال التعاون بين منسوبي المدرسة والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بينهم، مما يجعلهم قادرين على تبادل الخبرات المهنية ويعود عليهم بالنفع في النمو والتطوير من الناحية الشخصية والاجتماعية والمهنية، وهي ما تسعى إلى تحقيقه توجهات المملكة العربية السعودية من خلال برنامج تنمية الموارد البشرية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2016).

إذ تعتبر مجتمعات التعلم المهنية أحد الأساليب الفعالة في تغيير الأداء وتطويره، حيث تعود فكرة مجتمعات التعلم المهنية إلى مفهوم المنظمات دائمة التعلم (الخريفي وطيب، 2020). ولقد بدأ الاهتمام بها في أواخر التسعينات على يد Peter Senge حيث وصف مجتمعات التعلم المهنية بأنها وسيلة لتوسيع وإجادة المهارات المهنية والعملية بطرق منظمة؛ حيث تبنى على أساس تبادل الخبرات بشكل يومي وبصفة مستمرة بين الأفراد والمديرين في المنظمات مما يساهم في نجاحها، ومن ثم أنتقل تطبيقه إلى الميدان التربوي حيث تم تعديله وتطويره حتى يتلاءم مع الممارسات التربوية التي تقوم على ثقافة التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات التدريسية بينهم (حسن، 2017).

ويتمثل دور المعلم كأحد المفاتيح الرئيسية في تطبيق مجتمعات التعلم لضمان نجاحها من حيث الممارسات والاستراتيجيات التي يمارسها مع طلابه والعمل بشكل مستمر على تطوير قدراته المهنية مما ينعكس إيجابياً على علاقته الاجتماعية مع زملائه المعلمين (الشعيلي وإبراهيم، 2020). وللمدري المدارس مسؤوليات مهمة في نشر ثقافة التعلم والنمو الجماعي المستمر حيث يُعد تفعيل مجتمعات التعلم المهنية من واجبات مدير المدرسة كما نص عليها الدليل التنظيمي لوزارة التعليم "بأن يشارك قائد المدرسة في بناء قدرات منسوبيها وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية". (وزارة التعليم، 2019، ص34).

ومن أدوار مديري المدارس تطوير مهارات المعلمين من خلال مجتمعات التعلم المهنية وما يتاح للمعلمين من ممارسات لمهام إدارية حيث يكسبهم عددا من المهارات القيادية كنتيجة لتبادل الأدوار داخل المجموعات وحرية طرح الآراء والأفكار والاطلاع على الخبرات القيادية وممارستها والتفاعل مع شخصيات مختلفة (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2016). إن تفويض المهام وتوزيع المسؤوليات على المعلمين تخفف الأعباء الإدارية على مدير المدرسة، وعبر هذا التمكين يكتسب المعلمين مهارات قيادية وتعزز لديهم الرقابة الذاتية بجانب ذلك المشاركة في الخطط التطويرية للمدرسة ودعم المقترحات والأفكار وتفعيل مشاركته في عملية صنع القرارات الفعالة (محمد بن موسى، 2017).

وتعد هذه المشاركة والتفويض للمعلمين في الجوانب الإدارية والقيادية إحدى مبادئ التمكين القيادي والتي تسمح بتهيئة الصف الثاني خلف المدراء والذي يضمن استمرارية الحيوية داخل المدرسة، كما أنه يعزز من رضا المعلمين ورفع معنوياتهم أثناء ممارسة أدوارهم المهنية والإدارية، من حيث إتاحة الفرصة لهم بتقديم أفكارهم الإبداعية وقدراتهم المتطورة واستخدام الطرق الأمثل مع طلابهم بما يتناسب مع قدراتهم واختلافاتهم الفردية وحقوق الاختيار مما يمنحهم الثقة العالية أثناء عملية التدريس (الحري، 2017). وتشير الأدبيات إلى أن تفعيل تلك الممارسات يجب أن يكون ضمن العمل برسالة واضحة ورؤية مشتركة يتبنّاها جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، مع تفويض الصلاحيات للمعلمين ومنحهم الحرية لاتخاذ القرارات الصحيحة، كما وأن هذه الممارسات تمنح المعلمين فرصة للتطوير والتدريب واكتساب مهارات ومعارف جديدة وتشجعهم على تبادل المعرفة والخبرات مع الآخرين وتوحيد القيم والرؤية؛ مما يمكنهم من العمل سوياً واستخدام خبراتهم وتطويرها بشكل مستمر (الموسى، 2021؛ سرور والدجني، 2019).

ولما ذكر آنفاً من أهمية مجتمعات التعلم المهنية ولما لها من علاقة وثيقة بإكساب المعلم مهارات عدة تمكنه من العمل بكفاءة ولما لها من إسهامات في تمكين المعلم وتطوير مهاراته الإدارية والقيادية مما ينعكس إيجابياً على زملائه المعلمين ويرفع من جودة عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين من وجهة نظرهم، كذلك التعرف على واقع تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وعلاقتها بالتمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام.

1.1. مشكلة الدراسة:

تعتبر مجتمعات التعلم المهنية من المفاهيم الحديثة في عصرنا الحالي حيث تعد من أساليب النمو المهني للمعلمين من خلال تحديث معارفهم بشكل مستمر وتطوير أدائهم ومواجهة التحديات التي تطوّر مهاراتهم، ولمجتمعات التعلم المهنية فوائد للإصلاح المدرسي وتحسينه وتوفير بيئة تعليمية لجميع أفراد المدرسة مما يساعد في تحسين المخرجات التعليمية (حمدونة والدجني، 2018).

وإن مجتمعات التعلم المهنية من الممارسات التي تساعد مديري المدارس في تمكين المعلمين قيادياً، حيث تقوم على رفع كفاءة المعلمين وقدراتهم القيادية بالعمل ضمن فرق مشتركة من خلال حرية طرح الآراء والأفكار ودعم الاقتراحات والمبادرات وإشراك المعلمين في تبني قيم ورؤية مشتركة (حسن، 2017). ولذا فإن المهارات القيادية التي يكتسبها المعلمون من المجتمعات المهنية تساعد مديري المدارس في أن يكون لديهم معلمين متمكنين قيادياً يثق بأرائهم وأفكارهم ويشاركون في صنع القرار ويفوض لهم المهام والمسؤوليات مما يساهم في تعزيز المسؤولية الجماعية واستمرارية الحيوية داخل المدرسة، كما أنه يعزز من رضا المعلمين ورفع معنوياتهم (عطية، 2022).

وبالرغم من الفوائد المهمة التي تعود من تطبيق مجتمعات التعلم المهنية على المؤسسة التربوية فإن التمكين القيادي للمعلمين لا يقل أهمية من مجتمعات التعلم المهنية حيث يخلق التمكين منظمة صحية وإيجابية وناجحة، فالمعلمين تتحسن الروح المعنوية لديهم وتزيد إنتاجيتهم ويستمتعون بعملهم مما يجعلهم قادرين على العمل معاً نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ومتواصلين نحو رؤية واضحة ومشتركة ويعزز التمكين القيادي لدى الفرد الثقة بالنفس وبمهاراته وقدراته وعلى إحداث التغيير والتطوير ويساعده على الإبداع والابتكار (الشبراوي، 2020).

حيث لا يزال هناك قلة من الأدبيات العربية التي اهتمت بدراسة مجتمعات التعلم المهنية وأثرها على المعلمين وأدائهم، وهذا بلا شك من الخطوات الأساسية لتطوير عملية التعلم لمعرفة الواقع الحالي للمتغيرات في ظل توجه الحكومة نحو تطوير البيئات التعليمية والخدمات المقدمة، ولذلك فإن بحث واقع ممارسة الأبعاد يعكس الصورة الفعلية مما يسهل عملية التطوير ومعرفة جوانب القصور الحالية والعمل على تعزيزها من خلال البرامج المناسبة.

2.1. أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق ظهرت الحاجة لإجراء هذه الدراسة وتتلخص مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية في المدارس والتمكين القيادي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة

والذي تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية

- 1- ما مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة - المؤهل)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة - المؤهل)؟

3.1. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف على مستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
- 3- التعرف العلاقة بين تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 4- الكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة - المؤهل).

5- الكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات حول مستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس – الخبرة – المؤهل).

4.1. أهمية الدراسة:

- 1- قد تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة لسد الفجوات بين الأدبيات العربية في مجتمعات التعلم المهنية وعلاقتها بالتمكين القيادي للمعلمين، حيث في حدود اطلاع الباحثين، لا توجد دراسات تهتم بهذه العلاقة.
- 2- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من اهتمام المملكة في تطوير النظم التعليمية وفق رؤية 2030 لبناء جيل متعلم قادر على المنافسة عالمياً.
- 3- تأتي الدراسة استجابة لتوجهات وزارة التعليم في بناء مجتمعات التعلم المهنية وتحسين أداء الكوادر البشرية مهنيًا، لرفع المخرجات التعليمية.
- 4- تزويد أصحاب العلاقة وصناع القرار في وزارة التعليم بواقع تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام.
- 5- تزويد أصحاب العلاقة في المكاتب الإشرافية بوزارة التعليم بمدى تأثير التمكين القيادي للمعلمين بأدائهم المهني وتساعدتهم على تطوير الإدارات المدرسية.

5.1. مصطلحات الدراسة:

مجتمعات التعلم المهنية

ذكر البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالمملكة العربية السعودية (2016) في دليل مجتمعات التعلم المهنية بأن مجتمعات التعلم المهنية هي مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس المهنة، يجمع بينهم الاهتمامات المشتركة يعملون بصورة تعاونية وفق أطر متعددة ومستويات مختلفة مما يجعل أدائهم ذو كفاءة عالية.

التمكين القيادي

عرف يوسف (2022) التمكين القيادي بأنه عملية يقوم بها المدراء بإعطاء الموظفين المساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المشاركة في تقديم الأفكار والاقتراحات. ولقد عرف سرور والدجني (2019) التمكين القيادي بأنه تزويد المديرين للعاملين بالمعرفة والسلطة والتدريب وتحملهم المسؤولية في اتخاذ القرار مع توفير البيئة التنظيمية المناسبة لإطلاق إبداعاته.

6.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس وعلاقتها بالتمكين القيادي للمعلمين، ومتطلبات تطبيق تلك المجتمعات وأبعادها.
- الحدود البشرية: معلمين ومعلمات مدارس التعليم العام
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي 1444هـ.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذا الفصل سوف يتم تناول الإطار المفاهيمي لمحورنا الأول مجتمعات التعلم المهنية والتعرف على أبعادها. وفي محورنا الثاني التمكين القيادي وأبعاده، وسيتم التعرف على العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والتمكين القيادي للمعلمين، وسوف نتطرق في الدراسات السابقة التي بحثت درجة تطبيق المدارس لمجتمعات التعلم المهنية والدراسات التي بحثت عن قياس درجة التمكين القيادي للمعلمين.

1.2. الإطار النظري:

المحور الأول: مجتمعات التعلم المهنية

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية

يعرف Vass (2016) مجتمعات التعلم المهنية على أنها مجموعة من المعلمين الذين يعملون من خلال جماعات منظمة ويجتمعون بصفة دورية ومستمرة، حيث يلتزمون بالمهام ويتحملون المسؤوليات ويتشاركون في تبادل الخبرات لتحسين مهاراتهم التدريسية والارتقاء بأداء الطلاب وتحصيلهم المعرفي. كما وعرفها Brodie (2014) بأنها عبارة عن نماذج للتعلم التنظيمي القائم على البحث والاستقصاء من خلال بيانات تمكن المعلمين من استكشاف ما لديهم من نقاط قوة ونقاط ضعف، والعمل على تدعيم نقاط القوة لديهم، وتقديم حلول فعالة لمعالجة مشكلات الممارسات المهنية، وتنفيذ أفكار جديدة لتحسين مستويات الطلبة واستخدام البيانات لمعرفة احتياجات المعلمين وتحديد مجالات التحسين والتطوير.

ولقد عرفها Lowy & Wilson (2019) بأن مجتمعات التعلم المهنية هي عبارة عن مجموعة من الأقران الذين يجتمعون في مكان آمن ليتبادلوا آرائهم وخبراتهم ومشاكلهم حول ممارساتهم وتبادل الأفكار أو الخبرات وتحسينها بشكل جماعي.

أهمية مجتمعات التعلم المهنية

مجتمعات التعلم المهنية تجعل التنمية المهنية أكثر فاعلية من خلال التجربة والممارسة من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وتسهم التنمية المهنية في تطوير وطرق الأساليب التدريسية للمعلمين وتزودهم بالآليات التي تمكنهم من قيادة مدارسهم، وذكر المطيري (2022) ومخولف (2015) أن أهمية مجتمعات التعلم المهنية تكمن في التنمية المهنية للمعلمين وفي تطويره شخصيا واجتماعيا، كما أن مجتمعات التعلم المهنية تساعد على تبادل الآراء والأفكار والثقافات واحترامها بين الأفراد داخل المنظومة، حيث تعتبر مجتمعات التعلم المهنية هي الأداة الرئيسية لنشر ثقافة التعلم والتفكير والبحث والتطوير المستمر، وتسهم في تعزيز قيم المواطنة للطلاب من خلال المشاركة في المناسبات الوطنية والمشاركة في الخدمات المجتمعية، وتعد مجتمعات التعلم المهنية أنها إحدى أساليب القيادة حيث تمكن جميع المعلمين من العمل كفريق واحد وتمكنهم من اتخاذ القرارات الجماعية وتيسر الأدوار القيادية لهم.

أبعاد مجتمعات التعلم المهنية

لقد اهتم الباحثون بتحديد أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وذكر Seng (1990) أن أبعاد مجتمعات هي التعلم المهنية التفكير النظامي، والرؤية المشتركة، والكفاءة الشخصية، والنماذج والافتراضات الذهنية والتعلم الجماعي، وأما Hord (2004) حدد مجموعة من الأبعاد تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية وهي القيادة التشاركية الداعمة، الرؤية والقيم المشتركة، والتعلم الجماعي، وتشارك الممارسات والخبرات، والعلاقات المتبادلة، والوقت والموارد واللازمة، وأما الأبعاد التي حددها DuFour & Eaker (2002) جاءت على النحو التالي الرؤية والقيم المشتركة والتركيز على التعلم وثقافة التأزر والتركيز على النتائج.

وقد تبنت الدراسة الحالية الأبعاد التي حددها Wahlstrom, louis (2008) حيث تمثلت هذه الأبعاد في الآتي:

البعد الأول: الحوارات التأملية

هذا البعد تتمحور عبارته حول الحوارات المتعمقة بين المعلمين وزملائهم فيما يتشاركون فيه الممارسات المهنية بناء على الخبرة والمعرفة، وتقديم الاقتراحات حول المناهج الدراسية، وكيف يمكن تطويرها، والوسائل التعليمية المستخدمة مع الطلاب، كما ويتم التحوار حول أهداف المؤسسة التعليمية (Wahlstrom, louis, 2008). وتعد الحوارات التأملية هي القلب النابض لمجتمعات التعلم المهنية والمولد الحقيقي للمعرفة حيث تعزز الحوارات التأملية التفاعل بين المعلمين وجعل المعرفة مشتركة بين المعلمين (حسن، 2017). ولقد تضمن هذا البعد في دراسة البلوشي (2022) و Fred et.al (2020) وكانت درجة توافر هذا البعد عالية بصورة إجمالية عالية.

البعد الثاني: المسؤوليات الجماعية

وتتمحور عبارات هذا البعد عن مدى شعور منسوبي المؤسسة التعليمية بحس المسؤولية تجاه بعضهم حول تطوير الطرق والاستراتيجيات التدريسية، والمسؤولية حول تحسين المدرسة خارج الفصول الدراسية، والحفاظ على الانضباط في المؤسسة التعليمية (Wahlstrom, louis, 2008). وأظهرت دراسة Fred et.al (2020) المطبقة على المعلمين والتي تضمنت هذا البعد حيث كانت درجة توافر بُعد المسؤولية الجماعية بدرجة عالية. واتفقت نتيجة الدراسة مع (cai, wang, bi, tang (2022) ووجدت الدراسة أن هذا البعد يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مجتمعات التعلم المهنية.

البعد الثالث: الممارسات الشخصية المشتركة

تعد الممارسات الشخصية أحد أهم الأبعاد المميزة في مجتمعات التعلم المهنية، حيث يسعى المعلم في تطوير ممارساته المهنية داخل الفصل الدراسي من خلال تبادل الزيارات مع زملائه، ومشاهدة الممارسات التدريسية المستخدمة وتلقي تغذية راجعة حول أدائه (Wahlstrom, louis, 2008). وأبرزت نتيجة دراسة خواجي (2021) و القحطاني وطوهرى (2020) أن الممارسات الشخصية المشتركة للمعلمين جاءت بدرجة عالية نتيجة تبادل الزيارات فيما بينهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمدونة (2020) التي جاءت بدرجة كبيرة نتيجة توجيه الأقران والممارسات الجيدة التي تكون ضمن برامج مصممة من قبل المدراء. وتختلف النتائج مع الدراسة التي أجراها إبراهيم والشهومي (2018) التي أظهرت أن تطبيق بُعد الممارسات الشخصية جاء في مستوى التطبيق بشكل متوسط.

البعد الرابع: القيم والرؤية المشتركة

يشكل هذا البعد صورة حول التطلعات المستقبلية للمدرسة والطلاب، ومدى تشارك المعلمين في قيم وسياسات المؤسسة التعليمية، والأنشطة التي تنمي التحصيل الدراسي لدى الطلاب (Wahlstrom, louis, 2008)، وجاء هذا البعد في الترتيب الأول في مستوى التطبيق بشكل كبير في دراسة القحطاني وطوهرى (2020)، بسبب حرص المعلمين على تنمية القيم المشتركة، والرؤية التي تهدف المدرسة إلى الوصول إليها، ويعد بعد القيم والرؤية المشتركة بأنه من أهم أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المؤسسات التعليمية التي ينتمي إليها المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة البلوشي (2022)، التي أكدت على أهمية وجود رؤية مشتركة لمنسوبي المؤسسة التعليمية حيث يعم التعاون بين المعلمين، ويتبنون القيم الأساسية للوصول إلى نجاح مجتمعات التعلم المهنية.

المحور الثاني: التمكين القيادي

مفهوم التمكين القيادي

يرجع أصل مفهوم تمكين القيادات إلى التطوير التنظيمي الاستراتيجي حيث يعني التطوير والتحسين، حسب نظرية "Y" للبروفسور الأمريكي Douglas McGregor، والذي برزت نظرياته في تجارب الإدارة بالمشاركة والقيادة الديمقراطية؛ ولم يعد التمكين مجرد نظرية علمية، حيث أصبحت استراتيجية عملية توزع الأدوار على العاملين في المؤسسات حسب إمكانياتهم وقدراتهم لرفع نسبة الكفاءة والرضا لديهم (حسن، 2017). كما وعرف كل من الشبراوي (2020) التمكين القيادي بأنه عملية يقوم بها المدراء بإعطاء الموظفين المساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المشاركة في تقديم الأفكار والاقتراحات واستخدام الخبرة. ولقد عرف علي (2020) التمكين القيادي للمعلمين هي إستراتيجية إدارية يقوم بها مدير المدرسة بمنح المعلمين المزيد من الحرية، ويسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة.

أهمية التمكين القيادي

إن للتمكين القيادي مردود على عطاء الفرد حيث يعزز لديه الثقة بالنفس وبمهاراته وقدراته وعلى إحداث التغيير والتطوير ويساعده على ممارسة المبادرة والإبداع ويمنحه الفرصة لاستغلال مواهبه ويساهم التمكين القيادي على تحمل مسؤولية الفرد عن الأعمال التي يقوم بها (رفاعي، 2013). وأضاف Dahou and Hacini (2018) أن التمكين القيادي يساهم في إعطاء العاملين أقصى ما لديهم من طاقات وأفكار إبداعية، يرفع الروح المعنوية للعاملين ويعزز الولاء لديهم ويشجع العاملين على اكتساب الخبرات والمهارات وفرص للتدريب.

وفي المؤسسات التربوية يعد التمكين القيادي من الممارسات ذات الأهمية حيث لها أثرا إيجابيا على المدرسة حيث تساهم على ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسبة الغياب لدى العاملين بها ويساهم في ارتفاع إنتاجية المعلم وظهور أفكار مبتكرة ولها أيضا أثر على ارتفاع درجة رضاء ولاء أولياء الأمور والمتعاملين بالمدرسة، ويساهم التمكين في إشباع أعلى الحاجات الإنسانية لدى المعلم والاستمتاع بالعلاقات الاجتماعية بشكل أفضل بين المدير ومنسوبي المدرسة (البداية والعاني، 2011).

إن التمكين القيادي للمعلمين يكسب المعلمين الشعور بالمسؤولية ويساهم في زيادة كفاءة المعلمين وتنمية قدراتهم ومعارفهم مما يرفع من إنتاجية المدرسة ولقد ذكر سرور والدجني (2019) أن أهمية التمكين القيادي للمعلمين تتنوع فوائده على المدرسة ومنسوبيها، أن على مستوى المدرسة فإنها تساعد على تحقيق أهداف المدرسة وأولياتها، وتدعم اندماج منسوبي المدرسة ومساعدتهم في التغلب على التحديات، وتعزز الولاء الوظيفي للارتقاء بجودة وفعالية المدرسة، كما أنها تساعد على تعزيز التعاون وروح الجماعة، وتمكن المعلمين المتميزين واعطائهم صلاحيات للقيام بالمهام الإدارية، وتزيد فعالية المدرسة وإنتاجيتها، أما على مستوى المعلمين، فإن التمكين القيادي يدعم تطوير المهارات المهنية والإبداعية لدى المعلمين، ويسهم في رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويعزز من دافعية المعلمين نحو تحقيق أهدافهم المهنية وأهداف المدرسة وترفع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين.

أبعاد التمكين القيادي

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد أبعاد التمكين القيادي والدراسة الحالية سنتبنى الأبعاد التي حددها سرور والدجني (2019) والتي درست عن درجة التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بكفاءة التعامل مع حل المشكلات الصفية

من وجهة نظر المعلمين ولقد قدم البحث تحليلاً مميزاً للنماذج التي تفسر التمكين القيادي، واستخلص مجموعة من الأبعاد وهي كالتالي:

البعد الأول: التفويض والاستقلالية

وهذا البعد تتمحور عبارته حول وهي ما تقوم بها إدارة المدرسة من تفويض صلاحيات للمعلمين وتمنحهم حرية اتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء الصلاحيات الممنوحة وتساعدتهم في تجاوز التحديات التي تواجههم في المدرسة وتعزز انجاز المهمات التي يقومون بها، و التفويض والاستقلالية من الممارسات التي يجب على قائد المدرسة يستخدمها على المعلمين للاعتماد على نفسه والشعور بالمسؤولية لتكوين خبرة لدى المعلم وتساهم في استئثاره بوقوع المشكلة قبل وقتها لأخذ الإجراءات الوقائية للتعامل مع المشكلات قبل وقوعها والتعامل بشكل جيد مع مشاكل طلابه (سرور والدجني، 2019). ولممارسة التمكين القيادي يعتبر هذا البعد هو المبدأ للتمكين من خلال توزيع السلطة بين عدد من الأفراد القائمين على شئون القرارات (ندا وآخرون، 2019). ولقد أشار يوسف (2022) في دراسته أن مديري المدارس لا يستطيعون القيام بجميع الأدوار القيادية، بل يجب أن يقوم بتوزيع الأدوار القيادية وتفويض الصلاحيات مما يساهم في الإصلاح والتطوير وتحقيق التنمية الإدارية والانتماء الوظيفي وصنع الكفاءات القيادية في المستقبل.

البعد الثاني: المشاركة الفعالة

هذا البعد يقصد به السماح للمعلمين بالمشاركة في وضع خطط المدرسة ونتيج لهم المشاركة في اتخاذ القرار وتستعين بمقترحات وآراء المعلمين وتسمح لهم بالمشاركة في تقييم أدائهم، وتعتبر المشاركة الفعالة من الأبعاد بالغة الأهمية في التمكين القيادي بحيث تساهم في تخفيف حدة شعور المعلمين بالعزلة وتساعد في تعزيز القدرات والمهارات والإحساس بالمسؤولية الجماعية (العازمي، 2021)، وفي دراسة سرور والدجني (2019) أن هذا البعد حصل على درجة تقييم متوسطة حيث أشار إلى هناك تدني في اهتمام مديري المدارس الثانوية بتشكيل واللجان وتفعيلها فقد تكون شكلية عند تفعيلها وتضمن المضمون التي قد تم إنشاؤها لتحقيق هدفها، ولقد اتفقت درجة هذا البعد في دراسة أبوطعمة وعاشور (2016) حيث جاءت بدرجة متوسطة وأشار إلى القوانين والضوابط التي تشترط على المدارس تكون عائقاً في المشاركة في اتخاذ القرارات.

البعد الثالث: التنمية المهنية

وتتمحور عبارات هذا البعد عما توفره إدارة المدرسة لخطط واضحة لتطوير أداء معلميهما وتحدد احتياجاتهم التدريبية وإقامة دورات تدريبية بشكل مستمر ونتيج تبادل الزيارات بين المعلمين من التخصص وتشركهم في إعداد البحوث الإجرائية (سرور والدجني، 2019). وتعد التنمية المهنية من العوامل المهمة للتمكين القيادي حيث تزود العاملين بالقدرات والمعارف والمهارات، وتنمي القدرات الإبداعية، مما يساعد الفرد على تقدير ذاته والثقة بنفسه (رفاعي، 2013). وفي دراسة الموسى (2021) ذكر أن مديري المدارس يمنح المعلمين فرصة للتطوير والتدريب واكتساب مهارات جديدة ويقوم مدير المدرسة أيضاً بتشجيع المعلمين على تبادل المعرفة مع الزملاء في مدرستهم ويوفر لهم خطط تدريبية من خلال عقد الدورات والورش التدريبية التي تهدف إلى تنمية قدرات المعلمين، ولقد كان بعد التنمية المهنية من الأبعاد التي كانت درجته تقيماً مرتفعة، وتختلف عن دراسة الحربي (2017) التي أجراها على مديري المدارس الأهلية في هذا البعد حيث جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الرابع: البيئة الداعمة

أشار سرور والدجني (2019) إلى أن البيئة المدرسية هي الأساس في تعميق التواصل والتفاعل بين المعلمين والتي تسهم في تبادل الخبرات وكيفية التعامل مع المشكلات ولقد جاءت درجة تقييم هذا البعد بدرجة (متوسطة)، يحتوي هذا البعد على عدد من المفاهيم للممارسات التي تقوم بها إدارة المدرسة لتوفير بيئة مدرسية تحقق الرضا الوظيفي بتحديد مهامهم ومسؤولياتهم ومشاركتهم في فرق العمل واللجان وتيسر لهم عملية التواصل وتقوم بتنظيم الأنشطة الاجتماعية والترفيهية لتخفيف ضغوط العمل. ولقد أشار طيفور (2018) إلى أن معوقات تطبيق التمكين القيادي عدم توفير بيئة مناسبة لإتمام المهام والمسؤوليات وينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين ودافعيتهم مما يتأكد أهمية هذا البعد. وذكر حسن (2017) أن دعم المبادرات بالحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي بتحقيق أوقات كافية للراحة وتوفير الإمكانات البشرية الفاعلة والموارد المالية اللازمة من أجهزة ومعامل وغيرها تساعد في توفير بيئة داعمة.

2.2. الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بمجتمعات التعلم المهنية

هدفت دراسة إبراهيم والمرزوقي (2018) إلى محاولة التعرف على الأسس الفكرية لمجتمعات التعلم المهنية في الفكر التربوي المعاصر وأشكال مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بسلطنة عمان، وتحديد المشكلات الحالية التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية في المدارس العمانية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مدراء المدارس الحكومية بمرحلة التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان، من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة، قلة الموارد المالية تؤثر على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أهمية إنشاء مجالس خاصة بمدرسي المواد التعليمية التي تتضمن مجتمعات التعلم المهنية لتطوير وتحسين عمليات التعليم والتعلم للطلبة حسب الاتجاهات العالمية الحديثة، ضرورة اهتمام القيادات العليا على مستوى وزارة التعليم ومراكز تدريب المعلمين بمجتمعات التعلم المهنية وجعلها أولوية، تنظيم زيارات خارجية إلى المؤسسات التعليمية التي تتضمن مجتمعات تعلم مهنية الاستفادة من الخبرات والأساليب المتبعة لديهم.

وهدفت دراسة الشعلي وإبراهيم (2020) إلى التعرف على دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في مرحلة التعليم الابتدائي في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على (175) معلما ومعلمة، تضمنت الدراسة خمسة أبعاد وهي القيادة الداعمة المشتركة، والقيم والرؤى المشتركة، والتعلم الجماعي وتطبيقاته، الظروف المساندة، والممارسات الشخصية المشتركة، وأشارت نتائج دراسة أن جهود وزارة التعليم لها أثر كبير على تفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية من خلال تقديم البرامج التدريبية، التي تساعد المعلمين وأصحاب العلاقة على اكتساب المهارات والقدرات التي تمكنهم من تفعيل مجتمعات التعلم، كذلك الممارسات الشخصية المشتركة بين المعلمين والتشجيع على تبادل الزيارات التي بدورها تطور أداء الطلبة عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات، ولا تقتصر مجتمعات التعلم المهنية على الممارسات التعليمية التي تتم مزاولتها بل حتى على المرافق التعليمية وجاذبيتها مما لها أثر كبير على أداء الطلبة، وجاءت من أبرز توصيات الدراسة أهمية نشر ثقافة بناء مجتمعات التعلم، تحفيز مديري المدارس على تطوير مجتمعات التعلم داخل مؤسساتهم التعليمية حتى تواكب الاتجاهات العالمية الحديثة في المجال التربوي.

وفي دراسة القحطاني وطوهر (2020) هدفت إلى التعرف على تقويم مجتمعات التعلم المهنية والاختلافات بينهم من وجهة نظر قادة المدارس والمدرسين والمعلمين في مدارس التطوير في منطقة جازان في المملكة العربية السعودية، اعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت العينة من (42) قائد للمؤسسة التعليمية، (14) مشرف لمدارس التطوير، (276) وتم اختيار عينات عشوائية من بينهم، وأظهرت نتائج أن الأبعاد جاءت بدرجة عالية جداً، وعالية، وبعد التعلم الاجتماعي، والقيم والرؤى المشتركة حصلت على استجابات عالية وذلك بسبب حرص المعلمين على تنمية القيم المشتركة عن طريق التعاون المشترك، وأوصت الدراسة إلى أنه يجب اتخاذ القرارات بطرق مشتركة حيث أن تقييمها منخفض مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأهمية تعميم مجتمعات التعلم المهنية على جميع مدارس المملكة العربية السعودية، ومحاولة الاستفادة من ممارسات مجتمعات التعلم بمنطقة جازان حيث كان تقييمها متميز.

وهدف دراسة المسروري وآخرون (2020) إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمتغيرات الديموغرافية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من (80) مشرفاً ومشرفة، وتم توزيع استبانة تحتوي على (34) عبارة تتضمن (5) محاور، القيم والرؤية المشتركة (6) عبارات، القيادة التشاركية الداعمة (10) عبارات، الظروف الداعمة (6) عبارات، السمات الشخصية والمهنية (7)، فرق التعلم والتعلم التعاوني (5). وأظهرت نتائج دراسة أن هناك فروق بين أفراد العينة عند الاستجابة لمحور السمات الشخصية والمهنية تعزى للتباين في المستوى التعليمي للمشرفين، ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة إقامة الدورات التدريبية المختصة حتى يكتسب المشرفون المهارات الكافية لتطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، وأهمية إجراء دراسة حول تحديات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة Alafifi (2020) إلى التعرف على دور مجتمعات التعلم المهنية في تعزيز أداء المعلمين في مهارة التحدث والتخاطب في اللغة الإنجليزية والنطق بشكل سليم، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، تكونت عينة البحث من طلاب في قسم اللغة الإنجليزية في كلية التربية في جامعة عين شمس في جمهورية مصر، شملت الدراسة (30) طالباً ومعلمًا في السنة الثانية في قسم اللغة الإنجليزية، تم تقسيمهم على مجموعتين (تجريبية-ضابطة)، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مجتمعات التعلم ساعد في تعزيز الأداء الشفهي للطلاب في اللغة الإنجليزية، واكتساب الثقة والدافعية نحو التعلم، كما أظهرت النتائج تعزيز العمل الجماعي للمعلمين وزيادة فاعلية عملية التدريس، كما ساعدت مجتمعات التعلم المهنية في تعزيز مهارات حل المشكلات واستخدام استراتيجيات تعليمية حديثة، أوصت الدراسة إلى أهمية تفعيل مجتمعات التعلم في داخل المؤسسات التعليمية، وتصميم مناهج تعليمية تتوافق مع تلك المجتمعات مما ينمي أداء المعلمين ويكسب الطلاب الاحتياجات التعليمية والمهارات لعملية التعلم.

هدفت دراسة Carter (2008) إلى تجربة الفرضيات التي تحدد تأثير مجتمعات التعلم المهنية على التحصيل الدراسي للطلاب ودورها في تطوير مهاراتهم في مادة الرياضيات والقراءة، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي وكانت عينة الدراسة طلاب المرحلة المتوسطة للمرحلتين (7-8) في ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددهم (550)، أشارت نتائج الدراسة إلى تحسن أداء الطلاب ذو الدرجات في الاختبارات المرجعية، كما تطور مستوى الطلاب في مادة القراءة بشكل ملحوظ، ولم تجد الدراسة أي فروق تعزى للتباين في مادة الرياضيات، وأشارت النتائج إلى أن مجتمعات التعلم وتزيد من العادات الاجتماعية الإيجابية وتعزز من تعاون الطلاب والمعلمين، وأوصت الدراسة إلى أهمية استمرار الأبحاث الأكاديمية حول مجتمعات التعلم المهنية.

هدفت دراسة المهدي والرواحية والحارثي (2016) إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في ضوء المتغيرات الديموغرافية والممارسات القيادية التي تدعم تفعيل تلك المجتمعات في مدارس التعليم العام، وتقديم العديد من

النماذج المقترحة لدعم أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، عمدت الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم العام في جمهورية مصر العربية وسلطنة عمان، حيث بلغ عددهم في محافظة الجيزة (37838) معلما ومعلمة، و (4535) معلما ومعلمة في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأبرزت نتائج الدراسة عن توافر أبعاد مجتمعات التعلم بدرجة عالية في التعليم الحكومي، وأما عن الممارسات القيادية الداعمة لتلك المجتمعات جاءت بدرجة متوسطة، واتضح من خلال الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أن تفعيل الممارسات القيادية في سلطنة عمان جاء بدرجة أعلى مقارنة بالتعليم الحكومي في جمهورية مصر، وقدمت الدراسة عدة توصيات ونماذج مقترحة للتمكين القيادي بتطبيق الإدارة الذاتية للمدارس، وتمكين منسوبي المؤسسة التعليمية وإعطائهم الصلاحيات الكاملة للعمل باستقلالية وحرية مطلقة.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمجتمعات التعلم المهنية

من حيث منهج الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية المذكورة أعلاه في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي ومن ذلك دراسة إبراهيم والمرزوقي (2018) ودراسة الشعيلي وإبراهيم (2020) كذلك دراسة القحطاني وطوهر (2020) ودراسة المسروري وآخرون (2020) وأخيراً دراسة المهدي والرواحية والحرثي (2016). بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Alafifi (2020) حيث اعتمدت المنهج التجريبي، ودراسة Carter (2008) منهج شبه التجريبي، وتفردت الدراسة الحالية بأنها جمعت بين ثلاث أنواع للبحث وهي السببي والمقارن والارتباطي.

من حيث أداة الدراسة

تتفق هذه الدراسة الحالية في استخدامها للاستبيانات كأداة لجمع البيانات مع بعض الدراسات مثل دراسة الشعيلي وإبراهيم (2020) كذلك دراسة القحطاني وطوهر (2020) ودراسة المسروري وآخرون (2020) وأخيراً دراسة المهدي والرواحية والحرثي (2016). بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Alafifi (2020) حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع المشاركين، ودراسة Carter (2008) من خلال جمع درجات اختبار الولاية. وتفردت الدراسة الحالية بأنها استخدمت أداة جمع بيانات لم تستخدم في دراسات عربية سابقة حسب ما توصل إليه الباحثون، ولها معامل ثبات مرتفعة.

من حيث عينة الدراسة

تتفق الدراسة الحالية بشكل نسبي مع الشعيلي وإبراهيم (2020) في العينة التي تكونت من معلمي ومعلمات التعليم الحكومي المرحلة الابتدائية، ودراسة المهدي والرواحية والحرثي (2016) حيث تضمنت جميع المعلمين والمعلمات من محافظة الجيزة ومحافظة شمال عمان، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة إبراهيم والمرزوقي (2018) حيث كانت عينة الدراسة مديري المدارس كذلك دراسة القحطاني وطوهر (2020) التي تضمنت قادة المدارس والمشرفين والمعلمين، ودراسة المسروري وآخرون (2020) التي تضمنت المشرفين والمشرفات، كذلك دراسة Alafifi (2020) التي تضمنت طلاب اللغة الإنجليزية في كلية التربية في المرحلة الجامعية، وتفردت الدراسة الحالية بأنها تبحث جميع المراحل التعليمية (ابتدائي-متوسط-ثانوي) من ذكور وإناث.

الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين القيادي

هدفت دراسة حسن (2017) إلى التعرف على الأسس النظرية لمجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام الثانوي ومدى توافر مفهوم تمكين القيادات في ضوء مجتمعات التعلم المهنية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي،

وقدم في دراسته أربعة أبعاد للتمكين القيادي، تفويض السلطة، العمل ضمن الجماعات، التحفيز الذاتي، تنمية السلوكيات الإبداعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تفويض المعلمين وإعطائهم الصلاحيات في عمليات صنع القرار أدى إلى عمليات التغيير إيجابية، كما أنه هناك أنماط قيادية مثل القيادة التشاركية والديموقراطية لها أثر كبير على مستوى التطبيق وكلما تم تمكين المعلمين ساعد في بناء مجتمع التعلم المهني داخل المؤسسة التعليمية.

هدفت دراسة يوسف (2022) إلى التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقته بالسلوك الإبداعي، تكونت العينة العشوائية من (205) معلماً ومعلمة من أصل (15936) في مدارس التعليم العام والخاص في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة الزرقاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، واتضح من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.79-3.98) بدرجة تقييم مرتفعة لأبعاد مجالات التمكين القيادي وذلك بسبب اتجاهات مديري المدارس لمفهوم التمكين واعتباره من المتطلبات ذات الأهمية العالية التي تحقق الأهداف التربوية في ظل التطوير المستمر للخطط التربوية، كما أنها تنمي السلوك الإبداعي للمعلمين وتمكنهم من إبراز مهاراتهم المهنية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير المقومات الرئيسية لمديري المدارس للنجاح في التمكين الإداري.

هدفت دراسة أحمد وأبو الوفا (2011) إلى التعرف على دور التمكين القيادي في تفعيل عمليات صنع القرارات المدرسية تهدف إلى التطوير في مدارس التعليم الابتدائي في دولة الكويت، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة واقع تلك العمليات ومستوى الصلاحيات التي تُمنح إلى منسوبي المؤسسة التعليمية، كما أن الدراسة اشتملت المقابلات الشخصية مع بعض الإداريين وقادات المدارس في التعليم الابتدائي، كما تضمنت الدراسة العديد من الإجراءات التي يمكن تطبيقها لنجاح عملية التمكين القيادي والتي كان من أبرزها تفعيل اللامركزية والقيادة الديموقراطية من أجل تطوير البيئة التعليمية وعمليات التقييم، أبرزت نتائج الدراسة أهمية تفويض الصلاحيات والتمكين ودورها في تطوير مهارات إدارة الأزمات والمخاطر ومهارات صنع القرارات، كذلك رفع كفاءة منسوبي المؤسسات التعليمية، وانعكاس الممارسات الجماعية على الأفراد التي يمكن استغلالها لتطوير القيم والرؤى المشتركة، وأوصت الدراسة في وضع استراتيجيات إدارية حديثة مثل الإدارة الذاتية لفريق العمل التي تهدف إلى تطوير عملية الإدارة التعليمية في داخل المؤسسة التعليمية.

هدفت دراسة الرشيد (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين القيادي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت والبالغ عددهم (4109)، وتمثلت حجم العينة (395) معلماً ومعلمة، حيث تم طرح استبيانين الأول يتعلق بالتمكين القيادي والآخر بالرضا الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة التمكين القيادي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن البُعد المتعلق بالعمل الجماعي جاء بدرجة مرتفعة مقارنة بالأبعاد الأخرى، أوصت الدراسة بأهمية تعزيز التمكين القيادي للمعلمين من خلال عمل البرامج التدريبية وورش العمل.

هدفت دراسة العازمي (2021) إلى التعرف على مدى ممارسة التمكين القيادي لدى مديري المدارس في دولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين القيادي جاءت بدرجة مرتفعة، ولا بد من الإشارة إلى أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة، وأشارت توصيات الدراسة إلى أهمية تبادل الزيارات بين القيادات المدرسية لمشاركة الخبرات وتكثيف الدورات التدريبية.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين القيادي

من حيث منهج الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الرشيد (2021) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كل من حسن (2017) يوسف (2022) ودراسة العازمي (2021) حيث اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وتفردت الدراسة الحالية بأنها جمعت بين ثلاث أنواع للبحث وهي السببي والمقارن والارتباطي.

من حيث أداة الدراسة

تتفق الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة لعملية جمع البيانات من المشاركين مع دراسة يوسف (2022) ودراسة الرشيد (2021) والعازمي (2021)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أحمد وأبو الوفا (2011) في كون الأداة المستخدمة في الدراسة هي المقابلات. وتفردت الدراسة الحالية بأن العبارات تتناسب مع عينة الدراسة.

من حيث عينة الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الرشيد (2021) بشكل جزئي حيث تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة، ودراسة يوسف (2022) التي تضمنت التعليم العام والخاص، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أحمد وأبو الوفا (2011) حيث تكونت عينة الدراسة من إداريين ومديري المدارس، ودراسة العازمي (2021) التي تكونت من مديري المدارس فقط، وتفردت الدراسة الحالية بأنها تبحث جميع المراحل التعليمية (ابتدائي-متوسط-ثانوي) من ذكور وإناث.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- اختيار المنهج الملائم مع طبيعة الدراسة الحالية.
- 2- تحديد النوع الأمثل للإجراءات الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة الحالية.
- 3- تحديد متغيرات الدراسة.
- 4- صياغة الأسئلة التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة.

3. منهجية البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الكمي المسحي الارتباطي السببي المقارن، وقد أختار الباحثون هذا المنهج حيث يتناسب مع تساؤلات الدراسة، ولتوضيح ذلك فقد أشار Creswell (2014) إلى أن البحث الكمي له أنواع عدة منها السببي المقارن حيث يتم فيه المقارنة بين مجموعتين أو أكثر؛ والبحث الارتباطي والذي يستخدم فيه الباحث الأساليب الإحصائية لقياس درجة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين وأكثر. ويعد هذا الأسلوب هو الأمثل حيث يجيب على الأسئلة المتعلقة بمدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمدينة جدة والتعرف على مستوى التمكين القيادي للمعلمين وعن العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والتمكين القيادي، وللكشف عن الفروق بين متوسطات الاستجابات حول درجة تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية ودرجة ممارسة التمكين القيادي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

1.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة جدة وذلك لجميع المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي). حيث سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الملائمة (عين الفرصة) وسيتم التواصل مع العينة عبر إدارة

التعليم حيث سوف يتم تقديم (خطاب تسهيل مهمة) لتسهيل جمع البيانات، وسيتم تحديد ثلاثة أسابيع لجمع الاستبانات من المبحوثين وبلغ عدد الاستبانات المكتملة (384) وكانت جميعها صالحة للتحليل.

2.3. وصف عينة الدراسة:

يمكن وصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية التي تضمنتها استبانة الدراسة حيث تم توزيعها على النحو التالي:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

هم الذكور والإناث ويقصد بالذكور هنا هم المعلمون والإناث هم المعلمات، وبما أن مجتمع هذه الدراسة داخل نطاق مدارس المملكة العربية السعودية فإن مدارس البنين تنفصل عن مدارس البنات ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع	ذكر	234	60.9
	أنثى	150	39.1
المجموع		384	%100

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة الذكور نسبتهم (60.9%) أما أفراد العينة الإناث نسبتهم (39.1%).

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

ويقصد بالمؤهل التعليمي الشهادات العلمية للمعلمين والمعلمات المشاركين بالعينة وتم اختيار مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا.

وبين الجدول (2) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل التعليمي.

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل	بكالوريوس	321	83.6
التعليمي	دراسات عليا	63	16.4
المجموع		384	%100

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة الحاصلين على بكالوريوس نسبتهم (83.6%)، والحاصلين على دراسات عليا نسبتهم (16.4%).

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وهي سنوات العمل الفعلية سواء كانت مدة متصلة أو منفصلة وتم تقسيم المتغير إلى ثلاث فئات

وبين الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	14.3
	من 5 إلى 10 سنوات	71	18.5
	أكثر من 10 سنوات	258	67.2
المجموع		384	%100

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات نسبتهم (67.2%) وذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات نسبتهم (18.5%) أما أصحاب سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبتهم (14.3%).

3.3. أداة الدراسة ومتغيراتها:

المحور الأول: مجتمعات التعلم المهنية

في هذا المحور من الاستبانة الذي جاء للتعرف على درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة فقد تم استخدام استبانة Wahlstrom & Louis (2008) والتي احتوت على الأبعاد التالية: (تشارك الخبرات والممارسات- المسؤوليات المشتركة - الممارسات الشخصية - القيم والرؤية المشتركة) ويتكون كل بعد على مجموعة من الفقرات حيث كان بعد الحوارات التأميلية يحتوي على خمس فقرات وبعد المسؤوليات الجماعية ثلاث فقرات وبعد الممارسات الجماعية أربع فقرات وبعد القيم والرؤية المشتركة أربع فقرات وكان مجموع فقرات هذا المحور ستة عشر فقرة، والجدير بالذكر أنه تم استخدام المقياس في عدة دراسات أجنبية Vanblaere and Devos(2016) Neve and Devos(2016); Lee and Louis(2019); Lin et al(2018); Lee et al(2012); كرونباخ لهذه الاستبانة من قبل Louis & Wahlstrom وكانت (0.870) واستناداً إلى ما تم ذكره تبين أن معامل الثبات مرتفع والأداة ممكنة التطبيق كأداة للدراسة الحالية.

ترجمة الاستبانة

تم استخدام هذه الأداة في عدة دراسات أجنبية كما ذكر آنفاً، ولم توقع يد الباحثون على أي دراسة عربية استعانت بهذه الأداة وهذا ما تتميز به الدراسة الحالية، مما اضطر الباحثون لترجمة الاستبيان، وقد تم ترجمة هذه الاستبانة من قبل متخصص بالترجمة وتم عرضها على مدقق لغوي ونحوي مختص باللغة العربية وعلاوة على ذلك؛ تم عرض الاستبانة بعد الترجمة على (15) من أفراد العينة لمعرفة مدى وضوح مفردات الفقرات.

المحور الثاني: التمكين القيادي

وفي هذا المحور من الاستبانة التي جاءت للتعرف على مستوى التمكين القيادي للمعلمين فقد تم الاستعانة باستبانة سرور والدجني (2019) التي احتوت على الأبعاد التالية: (التفويض والاستقلالية- المشاركة الفعالة-النمو المهني- البيئة الداعمة)، وتم بناء هذه الاستبانة من قبل سرور والدجني من خلال عدة مراحل فقد كان الاستبيان بصورته الأولية بمجموع فقرات 24 فقرة

وبعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال التربية وتمت الاستجابة لأرائهم ومقترحاتهم المقدمة، خرجت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (22) فقرة تم تطبيقها على المعلمين ويتكون كل بعد في محور التمكين القيادي على مجموعة من الفقرات وكانت الأبعاد التفويض والاستقلالية وبعد المشاركة الفعالة والنمو المهني تحتوي على خمس فقرات أما بعد البيئة الداعمة يحتوي على سبع فقرات حيث كان مجموع هذا المحور اثنان وعشرون فقرة. وقد أجرى الباحثون سرور والدجنى (2019) عدد من العمليات الإحصائية لقياس صدق وثبات الاستبانة وكانت نتائج على النحو التالي:

- 1- قياس صدق الاتساق الداخلي الذي بين ارتباط كل فقرة من الفقرات تنتمي إلى مجالها ولقد تبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- 2- قياس صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة الذي بين ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ولقد تبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
- 3- قياس ثبات الاستبانة من خلال طريقة الفا كرونباخ حيث جاءت قيمة معامل الثبات 0.940 وهذا يعني أن المعامل مرتفع.

4.3. معيار التصحيح:

رصد الباحثون الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وُحدد طول الفقرات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (4=1-5)، ثم قُسم على أقرب قيمة في المقياس؛ للحصول على طول الفترة: أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الفقرات في جميع محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) توزيع البدائل وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

درجة الموافقة	أبدأ	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
قيم المقياس	1	2	3	4	5
مدة المتوسطات	أقل من 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	أكثر من 4.2

5.3. الصدق والثبات:

قام الباحثون بدراسة استطلاعية تتكون من 30 معلماً ومعلمة تابعين لإدارة تعليم جدة. وذلك لقياس كل من صدق وثبات الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان ولقياس الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ، وتهدف هذه الإجراءات المنهجية إلى تقييم مدى الترابط والاتساق بين العبارات المستخدمة في الأداة وكانت نتائج صدق وثبات كل محور كالتالي:

المحور الأول: مجتمعات التعلم المهنية

الصدق البنائي لمحور مجتمعات التعلم المهنية

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبانة مجتمعات التعلم المهنية

البعد	معامل الارتباط
حوارات تأملية	.867**
المسؤوليات الجماعية	.679**
الممارسات الشخصية المشتركة	.714**
القيم والرؤية المشتركة	.751**
المجموع	.819**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.867-.679)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

الثبات لمحور مجتمعات التعلم المهنية

ويقصد بالثبات هو أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط حيث يمكن قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ (Creswell, 2014). ومن خلال الجدول التالي يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لمحور مجتمعات التعلم المهنية.

الجدول رقم (6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحور مجتمعات التعلم المهنية

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
حوارات تأملية	5	.878
المسؤوليات الجماعية	3	.792
الممارسات الشخصية المشتركة	4	.866
القيم والرؤية المشتركة	4	.833
المجموع	16	.898

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.878-.792)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الاستبانة (.898)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المحور الثاني: التمكين القيادي

الصدق البنائي لمحور التمكين القيادي

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبانة التمكين القيادي

البعد	معامل الارتباط
التفويض والاستقلالية	.850**
المشاركة الفعالة	.900**
التنمية المهنية	.893**
البيئة الداعمة	.923**
المجموع	.947**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.817**-.868**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

الثبات لمحور التمكين القيادي

جدول رقم (8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحور التمكين القيادي

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التفويض والاستقلالية	5	.829
المشاركة الفعالة	5	.923
التنمية المهنية	5	.906
البيئة الداعمة	7	.923
المجموع	22	.961

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.829 - .923). وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الاستبانة (.961)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

6.3. المعالجة الإحصائية:

تم رصد البيانات بصورتها النهائية، وإدخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج ومناقشتها وستكون المعالجة الإحصائية في ما يلي:

أولاً: إيجاد الصدق لأداة الدراسة

باستعمال معامل ارتباط بيرسون تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة، وتم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة.

ثانياً: إيجاد الثبات لأداة الدراسة من خلال معامل ثبات الفا كرونباخ

ثالثاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة والتي ستكون على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الأول والثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى الأساليب المتبعة للتعرف على مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وإلى الكشف عن درجة ممارسة التمكين القيادي للمعلمين.

الإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على العلاقة بين تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. ولتفسير معامل الارتباط إذا كانت قيمته (من 0.01 إلى 0.29) فإنه يعد ارتباط طردي موجب ضعيف جداً، أما إذا كانت قيمته (0.30 – 0.49) فإنه يعد ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته (0.50 – 0.69) فإن المعامل يعد ارتباط طردي متوسط، أما إذا كانت (من 0.70 إلى 0.89) فيعد ارتباط طردي قوي أعلى من ذلك فهذا يعني أن ارتباط قوي جداً والعلاقة قوية جداً. وعلى النقيض من ذلك إذا كانت معامل الارتباط سالبة فإنه يعد ارتباط عكسي.

الإجابة عن السؤال الرابع والخامس حول مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام وممارسة التمكين القيادي للمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) فقد تم استخدام اختبار "T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيري الجنس والمؤهل التعليمي، وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة.

وسيتم استخدام اختبار بعدي (TUKEY Test) لتحديد الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية أو مستوى التمكين القيادي طبقاً لسنوات الخبرة لصالح أي فئة من فئات سنوات الخبرة إذا كان هناك فروق في اختبار تحليل التباين الأحادي.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

في هذه الدراسة سيتم التعرف على مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وإلى التعرف على مستوى التمكين القيادي للمعلمين وإلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، كما سيتم إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام وممارسة التمكين القيادي للمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) وسيكون ذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التالية:

الإجابة على السؤال الأول:

ما مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مجتمعات التعلم المهنية، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول " مجتمعات التعلم المهنية "

المحور الأول: مجتمعات التعلم المهنية			
البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
حوارات تأملية	3.79	0.96	غالباً
المسؤوليات الجماعية	4.46	0.75	دائماً
الممارسات الشخصية المشتركة	2.73	1.13	أحياناً
القيم والرؤية المشتركة	4.13	0.85	غالباً
المتوسط العام لمحور مجتمعات التعلم المهنية	4.73	0.72	غالباً

يتبين من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حول مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة كانت موافقة غالباً حيث قيمة المتوسط العام للمقياس ككل بلغ (4.73) بانحراف معياري (0.72) على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، حيث جاء المتوسط العام (4.46) بانحراف معياري بلغ (0.75). لبعد المسؤوليات الجماعية في الترتيب الأول بدرجة موافقة دائماً على تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية ويليها في الترتيب بعد القيم والرؤية المشتركة بمتوسط عام (4.13) بانحراف معياري بلغ (0.85). بدرجة موافقة غالباً على تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية ويليها في الترتيب بعد الحوارات التأملية بمتوسط عام (3.79) بانحراف معياري بلغ (0.96). بدرجة موافقة غالباً على تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وجاء في الترتيب الأخير بعد الممارسات الشخصية المشتركة بمتوسط (2.73) بانحراف معياري بلغ (1.13) بدرجة موافقة أحياناً على تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من القحطاني وطوهر (2020) والشعيلي وإبراهيم (2020) والمهدي والرواحية والحارثي (2016)، على أن درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية جاءت بدرجة مرتفعة بينما اختلفت مع نتائج دراسة المسروري وآخرون (2020) ومخلف (2015) على أن درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية جاءت بدرجة متوسطة، و يتضح لنا أن المعلمين والمعلمات يرون أهمية التعاون والمشاركة الجماعية لتطوير أدائهم المهني وذلك بلا شك ينعكس إيجابياً على تحسين المخرجات التعليمية، كما يتضح لنا أن المعلمين والمعلمات يشعرون بأهمية قيم ورؤى مشتركة وذلك لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في مجال التعليم وعلى العكس من ذلك فإنه يتضح لنا من خلال النتائج أن هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وذلك في الممارسات الشخصية للمعلمين حيث أتضح للباحثان أن أغلبية المعلمين لا يميلون إلى أخذ آراء تتعلق بأدائهم من معلمين آخرين ولا يفضلون في أن يتم مساعدتهم في تدريس فصلهم وهو ما يمكن أن يؤثر في تطوير الممارسات التعليمية.

الإجابة على السؤال الثاني:

ما مستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات التمكين القيادي، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول " التمكين القيادي "

المحور الثاني: التمكين القيادي			
البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
التفويض والاستقلالية	3.75	0.94	غالبًا
المشاركة الفعالة	3.46	1.20	غالبًا
التنمية المهنية	3.62	1.11	غالبًا
البيئة الداعمة	3.99	0.95	غالبًا
المتوسط العام لمحور التمكين القيادي	3.73	0.92	غالبًا

يتبين من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حول مدى ممارسة التمكين القيادي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة كانت موافقة غالباً على تطبيق التمكين القيادي حيث جاء المتوسط العام للمحور ككل (3.73) بانحراف معياري بلغ (0.92). ومن حيث الأبعاد فقد جاء المتوسط العام (3.99) بانحراف معياري بلغ (0.95). لبعده البيئة الداعمة في الترتيب الأول بدرجة موافقة غالباً على ممارسة التمكين القيادي وبليته في الترتيب بعد التفويض والاستقلالية بمتوسط عام (3.75) بانحراف معياري بلغ (0.94). بدرجة موافقة غالباً على ممارسة التمكين القيادي وبليته في الترتيب بعد التنمية المهنية بمتوسط عام (3.62) بانحراف معياري بلغ (1.11) بدرجة موافقة غالباً على ممارسة التمكين القيادي وجاء في الترتيب الأخير بعد المشاركة الفعالة بمتوسط العام (3.46) بانحراف معياري بلغ (1.20) بدرجة موافقة غالباً على ممارسة التمكين القيادي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة يوسف (2022) و الرشيد (2021) والعازمي (2021)، على أن درجة التمكين القيادي للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ولقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع خلف الله (2016) والكربولي (2019) التي جاءت بدرجة متوسطة، ويتضح للباحث أن هناك ممارسة فعالة من قبل مديري المدارس تدعم التمكين للمعلمين والمعلمات في المدارس حيث أن التمكين القيادي أمراً أساسياً لتحفيز المعلمين وتعزيز أدائهم ورضاهم في العمل ويوفر المدراء بيئة داعمة لتطوير المهارات القيادية للمعلمين، وأن بعض الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس لتمكين المعلمين قيادياً إعطاء الصلاحيات الممكنة في إنجاز المهام الإدارية المفوضة لهم تشعر المعلمين بأنهم جزء مؤثر في المنظومة التعليمية مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويؤثر على تحصيل طلابهم أيضاً، ومن العوامل التي تساعد مديري المدارس في ممارسة التمكين القيادي للمعلمين هو أن يكون للمعلمين مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات التي تمكنهم من تقييم أنفسهم وتعزيز إبداعهم وتحسين أدائهم في جميع المهام المختلفة (يوسف، 2022).

الإجابة على السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحورين تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة

جدول رقم (11) العلاقة بين تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وممارسة التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات

مجتمعات التعلم المهنية	التمكين القيادي	
	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	.592**	.00
	العدد	384

** دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة بين تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ومستوى التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة وكانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

إن وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين مجتمعات التعلم والتمكين القيادي يعكس التفاعل المثمر بينهما، حيث يتعزز كل عنصر من هذين العنصرين بفضل وجود الآخر وأنه من خلال مجتمعات التعلم المهنية فإن المهارات القيادية التي يكتسبها المعلمون من خلال تبادل الأدوار داخل المجموعات وحرية طرح الآراء والأفكار وأن الاطلاع على الخبرات القيادية وممارستها والتفاعل مع شخصيات مختلفة تساعد المعلمين على اكتساب المهارات تجعلهم متمكنين قيادياً، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر مجتمعات التعلم المهنية فرصاً للمعلمين للتدريب والتطوير المهني، مما يعزز تحسين مهارات القيادة الخاصة بهم، فتحقيق التمكين القيادي للمعلمين يتطلب أن يكون لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في البيئة التعليمية والمساهمة في صنع القرارات وتحسين الممارسات التعليمية حيث تهيء مجتمعات التعلم المهنية المنصة المثالية لتعزيز هذه القدرات القيادية للمعلمين (عطية، 2022؛ حسن، 2017)

الإجابة على السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند المستوى 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة - المؤهل التعليمي)

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة لمحاوّر الدراسة وفقاً للجنس - الخبرة - المؤهل، تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) واختبار "ت: T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الجنس؛ وكانت نتائج التحليل حول ما يتضمنه محاور الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي:

الفروق وفقاً لسنوات الخبرة لمجتمعات التعلم المهنية

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة لمحاوّر الدراسة وفقاً للجنس تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة لمحور مجتمعات التعلم المهنية وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (12) الفروق وفقاً لسنوات الخبرة لمقاييس مجتمعات التعلم المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	Sig.	التعليق
بين المجموعات	3.053	2	1.526	3.013	.050	

داخل المجموعات	192.993	381	.507	دال
المجموع	196.045	383		إحصائيا

الجدول السابق يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية طبقاً لسنوات الخبرة بشكل كلي، حيث تختلف نتائج الدراسة مع دراسة حمدونة والدجني (2018) والصالحية وبنيت الهاشم (2018) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بينما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة البلوشي (2022) بني عطا (2022) وإبراهيم والشهومي (2018) وأبو زلطة (2021) والشعيلي وإبراهيم (2020) والمطيري (2022) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية طبقاً لسنوات الخبرة لصالح أي فئة من فئات سنوات الخبرة تم استخدام اختبار بعدي (TUKEY Test) وكانت نتيجة الاختبار كما يلي:

جدول رقم (13) نتائج " تحليل توكي " (TUKEY Test) لاختبار المقارنات البعدية للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية طبقاً لسنوات الخبرة لصالح أي فئة من فئات سنوات الخبرة

مصدر التباين	الفرق في المتوسطات	Sig.	التعليق
أقل من خمس سنوات----- --من خمس إلى عشر سنوات	.30821*	0.04	دال إحصائيا
أقل من خمس سنوات----- ---أكثر من عشر سنوات	0.20953	0.12	غير دال إحصائيا
من خمس إلى عشر سنوات- --أكثر من عشر سنوات	0.09868	0.56	غير دال إحصائيا

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق ان سبب الفروق الدالة إحصائيا حول درجة تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية طبقاً لسنوات الخبرة تعود إلى الفرق بين أصحاب سنوات الخبرة الأقل من خمس سنوات وأصحاب سنوات الخبرة من خمس إلى عشر سنوات لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأقل من خمس سنوات بفارق معنوي حيث جاءت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05.

ويعزو ذلك إلى أن من خدمتهم أقل من خمس سنوات لديهم الرغبة في التطوير والتقدم المعرفي واكتساب الخبرات بسبب بداية مسيرتهم المهنية، وقد يتلقى أصحاب الخبرة الأقل دعماً أكبر وتدريباً مكثفاً لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية. قد يتم تقديم برامج تدريب متخصصة للمعلمين الجدد.

الفروق وفقاً لمتغير الجنس لمجتمعات التعلم المهنية

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقاً للجنس، تم اختبار "ت: T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة لمحور مجتمعات التعلم المهنية وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (14) الفروق وفقا لمتغير الجنس لمجتمعات التعلم المهنية

العدد المتوسط الحسابي الانحراف المعياري قيمة ت Sig. الدالة الإحصائية

ذكور	234	3.6255	.74774	4.01	.000	دال إحصائية
إناث	150	3.9092	.62616			

الجدول السابق يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية طبقا للنوع بشكل كلي أي انه متوسط آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية للإناث يختلف عن الذكور.

تختلف نتائج الدراسة مع دراسة محمد (2019) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بينما تتفق مع دراسة حمدونة والدجني (2018) التي أشارت إلى أن الفروق لصالح المعلمات، بينما تختلف مع عدد من الدراسات بني عطا (2022) والمطيري (2022) والشعيلي وإبراهيم (2020) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من الأساس.

ويفسر الباحثون بأن المملكة تلعب دورًا هامًا في تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في المجال التعليمي والمهني. من خلال سياساتها وبرامجها إذا تسعى المملكة إلى توفير فرص متساوية للمرأة في التعليم وتطوير قدراتها المهنية، مما يمكن أن يؤثر إيجابيًا على استعداد النساء لتطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، كما يشجع التوجه نحو تعزيز التنوع والمساواة في المجال التعليمي والمهني على مشاركة النساء بشكل أكبر في مجتمعات التعلم المهنية حيث قد تساهم الجهود المستمرة لتعزيز التنوع وتحقيق المساواة بين الجنسين في الاهتمام بتطبيق وتطوير مجتمعات التعلم المهنية بشكل أكبر بين النساء.

الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي لمجتمعات التعلم المهنية

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقا للجنس، تم اختبار "ت: T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة لمحو مجتمعات التعلم المهنية وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (15) الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي لمجتمعات التعلم المهنية

العدد المتوسط الحسابي الانحراف المعياري قيمة ت Sig. الدالة الإحصائية

بكالوريوس	321	3.7749	0.67531	2.024	0.046	دال إحصائية
دراسات عليا	63	3.5397	0.8725			

الجدول السابق يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية طبقا للمؤهل العلمي أي انه متوسط آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية لحاملي البكالوريوس تختلف عن حاملي الدراسات العليا.

تختلف نتائج الدراسة مع عدة دراسات بني عطا (2022) أبو زلطه (2021) وإبراهيم والشهومي (2018) وحمدونة والدجني (2018) إلى تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت تلك الفروقات لصالح مؤهل الدراسات العليا وليس لصالح حاملي البكالوريوس وتختلف مع نتائج دراسة البلوشي (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

وفقاً للنتائج توصل الباحثون إلى أن المؤهل العلمي لا يلعب دوراً مهماً في مجتمعات التعلم المهنية حيث يتاح لهم الفرصة لتبادل الأفكار والممارسات الجديدة والتعلم من تجارب الآخرين في مجال التعليم بين حاملي البكالوريوس وحاملي الدراسات العليا، مما يساهم في التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وتوسيع مداركهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى ذلك يوفر تواجد حاملي الدراسات العليا دوراً قيادياً وتوجيهياً للمعلمين ذوي الخبرة الأقل، حيث يتمكنون من تقديم الإرشاد والدعم المهني للزملاء.

الإجابة على السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند المستوى 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة مستوى التمكين القيادي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة - المؤهل التعليمي)؟

الفروق وفقاً لسنوات الخبرة للتمكين القيادي

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة لمحاوَر الدراسة وفقاً للجنس تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة لمحور التمكين القيادي وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16) الفروق وفقاً لسنوات الخبرة للتمكين القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	Sig.	التعليق
بين المجموعات	5.019	2	2.509			
داخل المجموعات	325.226	381	.854	2.940	.054	غير دال إحصائياً
المجموع	330.245	383				

الجدول السابق يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة التمكين القيادي طبقاً لسنوات الخبرة بشكل كلي؛ وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرقب (2020) وطيفور (2018)، وسرور والدجني (2019) دراسة الرواشدة والطعاني (2022) والشبراوي (2020) والموسى (2021) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل لصالح (10 سنوات فأعلى) وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة السلمي (2018) التي تشير إلى وجود فروق في بعض المجالات لصالح (10 سنوات فأقل) وكدرجة كلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة الرواشدة والطعاني (2022) والشبراوي (2020) والموسى (2021) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

وبذلك يمكن استنتاج أنه بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها المعلمون، لا توجد فروق في مستوى التمكين القيادي بينهم بحيث أن مجتمعات العلم المهنية تلغي الفروق في سنوات الخبرة وتقلل الفجوة المرتبطة بسنوات الخبر. ويفسر

الباحثون ذلك بأنه قد يعتمد على الأسلوب الإداري الذي يتبعه مديرو المدارس وقدرتهم على تمكين المعلمين. كما قد يعتمد على المهارات التي يتمتع بها المعلمون والتي يلاحظها مدير المدرسة.

الفروق وفقا لمتغير الجنس للتمكين القيادي

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقا للجنس، تم اختبار "ت: T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة لمحور التمكين القيادي وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (17) الفروق وفقا لمتغير الجنس للتمكين القيادي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	Sig.	الدالة الإحصائية
ذكور	234	3.7314	0.94753	-0.068	0.946
إناث	150	3.7248	0.90135		غير دال إحصائيا

الجدول السابق يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التمكين القيادي طبقا للنوع أي انه متوسط آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التمكين القيادي للإناث لا يختلف عن الذكور.

تختلف نتائج الدراسة مع دراسة الشبراوي (2020) وأبو طعمة وعاشور (2016) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مستوى التمكين القيادي أما في دراسة الرقب (2018) أشار إلى هناك فروق لصالح الإناث، وتتفق مع نتائج دراسة الرواشدة والطعاني (2022) دراسة رفاعي (2013) وسرور والدجني (2019) والموسى (2021) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مستوى التمكين القيادي.

ويستنتج الباحثون أن يكون ذلك بسبب تواجد تكافؤ أو مستوى مماثل للوعي والمهارات القيادية بين الإناث والذكور في العينة، ويعد هذا التوازن في تطبيق التمكين القيادي بين الجنسين يمكن أن يكون نتيجة للمجهودات المستمرة لتعزيز المساواة بين الجنسين في مجالات القيادة والتنمية المهنية حيث أن المؤسسات والمنظمات قد اتخذت إجراءات وسياسات لتعزيز المساواة وتعزيز تطبيق التمكين القيادي بطريقة عادلة ومتوازنة بين الجنسين.

الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي للتمكين القيادي

ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقا للمؤهل التعليمي، تم اختبار "ت: T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة لمحور التمكين القيادي وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (18) الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي للتمكين القيادي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	Sig.	الدالة الإحصائية
بكالوريوس	321	3.7174	0.92708	-0.539	0.591
دراسات عليا	63	3.7872	0.9415		غير دال إحصائيا

الجدول السابق يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق التمكين القيادي طبقاً للمؤهل العلمي أي أنه متوسط آراء أفراد عَيِّنة البحث درجة تطبيق التمكين القيادي لحاملي البكالوريوس لا تختلف عن حاملي الدراسات العليا.

تختلف نتائج الدراسة مع عدة دراسات مثل دراسة الرقب (2020) وأبو طعمة وعاشور (2016) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة لمتغير المؤهل تعزى لصالح الدراسات العليا ولقد اتفقت النتائج مع دراسة الرواشدة والطعاني (2022) والشبراوي (2020) والسلمي (2018) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة لمتغير المؤهل التعليمي في مستوى التمكين القيادي.

هذا يشير إلى أن مستوى تطبيق التمكين القيادي في العينة لا يختلف بشكل كبير بين الأشخاص الذين يحملون درجة البكالوريوس والأشخاص الذين يحملون درجات الدراسات العليا، يمكن تفسير ذلك بأن درجة التعليم العليا ليست عاملاً حاسماً في تحديد مستوى تطبيق التمكين القيادي، حيث أن مجتمعات التعلم من خلال البيئات التفاعلية التي يتشارك فيها الأفراد المعرفة والخبرات والأفكار، ويتعلمون من بعضهم البعض لها دور هام في تطبيق التمكين القيادي وتأثيره على الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

5. ملخص نتائج البحث:

- 1- تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت متواجدة غالباً بمتوسط حسابي (3.74).
- 2- مستوى التمكين القيادي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة كانت موافقة غالباً بمتوسط حسابي (3.73).
- 3- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بين تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وممارسة التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية طبقاً لسنوات الخبرة.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول مستوى التمكين القيادي طبقاً لسنوات الخبرة.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية طبقاً للجنس.
- 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق التمكين القيادي طبقاً للجنس.
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية طبقاً للمؤهل العلمي.
- 9- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة تطبيق التمكين القيادي طبقاً للمؤهل العلمي.

6. التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يوصي الباحثون بما يلي:

- 1- تعزيز مجتمعات التعلم المهنية من خلال تقديم دورات تدريبية وورش عمل تعزز المشاركة وتفاعل المعلمين وتساعد على تبادل المعرفة والخبرات.
- 2- تعزيز التمكين القيادي من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير مهارات القيادة لدى المعلمين وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإدارة الفصول بشكل فعال.

- 3- توفير برامج تدريبية ودعم إضافي للمعلمين الجدد والذين لديهم خبرة ومؤهلات أقل، لتعزيز تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وتمكينهم قيادياً.
- 4- مراعاة الاختلاف في النوع وتأثيره على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من خلال توفير برامج وفعاليات تستهدف تعزيز المشاركة والتفاعل لدى المعلمين والمعلمات.
- 5- اعتماد التفويض كأسلوب قيادي معتمد من الإدارة المدرسية، مما يشرك المعلمين والمعلمات في عملية الإدارة ويمنحهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات.
- 6- تخفيف الأعباء غير التدريسية على المعلمين، وذلك من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بشكل فعال.
- 7- تعزيز التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين وتمكينهم قيادياً لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية.
- 8- تطوير وتحسين جميع الممارسات الشخصية المشتركة بين المعلمين والمعلمات مثل تبادل الزيارات داخل الفصول الدراسية مما يساهم في التطوير المهني للمعلمين والمعلمات.
- 9- تشجيع المعلمين والمعلمات بالمكافآت والحوافز التشجيعية لتحسين أدائهم وتطويرهم مهنيًا.
- 10- الاستفادة من التجارب العالمية في مجالات مجتمعات التعلم المهنية والتمكين القيادي للمعلمين.

7. مقترحات الدراسة:

يقترح الباحثون إجراء البحوث والدراسات التالية:

- إجراء دراسة للتعرف على مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وممارسة التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام في إدارات تعليم أخرى.
- قياس الفروق في مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وممارسة التمكين القيادي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة قبل وبعد حصولهم على برامج تدريبية في مجالات الإدارة.
- دراسة أثر تطبيق مجتمعات التعلم المهنية على أداء الطلاب لمعرفة العلاقة بين التطوير المهني والتحصيل الدراسي للطلاب في إدارة التعليم بمحافظة جدة بشكل خاص وفي المملكة العربية السعودية بشكل عام.
- تحليل أثر مجتمعات التعلم المهنية على تطوير مهارات القيادة لدى المعلمين.
- دراسة أثر التمكين القيادي على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي. دراسة التحديات التي تعيق تطبيق مجتمعات التعلم المهنية.

8. المصادر والمراجع:

1.8. المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام، والمرزوقي، أحمد. (2018). المشكلات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بسلطنة عمان. مجلة *الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع* (29)، 306 - 337.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (2018). دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة *كلية التربية* (116)، 335 - 376.

- أبو زلطة، هناء علي (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل- فلسطين.
- أبو طعمة، نادية وعاشور، محمد. (2016). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12(2)، 255-267.
- أحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفاء، جمال. (2011) برجس فالح، "التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت"، *مجلة كلية التربية جامعة بنها مصر*، 2(87)، 103، 105-2011.
- البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالمملكة العربية السعودية. (2016). *دليل مجتمعات التعلم المهنية الرياض: شركة تطوير للخدمات التعليمية*. مسترجع بتاريخ 2023/2/24م: <http://d.hasaedu.sa/Files/1950.pdf>
- البداعية، موزة محمد، والعاني، وجيهة ثابت. (2011). *متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/963780>
- البلوشي، حمد بن حمد بن خميس (2022). درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 401-460.
- بني عطاء، أسامة حسن. (2022). دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(1)، 27 - 44.
- الرقب، منوة زايد محمد. (2020). *التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات*
- العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الحربي، متعب عليته هديب. (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية*، 25(2)، 325-372.
- حسن، حسين بن قاسم. (2017). *الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح. الثقافة والتنمية*، 16(103)، 1 - 61.
- حمدونة، مها و الدجني، إباد. (2018). دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في تطوير مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلميه وسبل تعزيزه. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- خواجي، فوزية محمد عبدالله. (2021). ممارسات قائدات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صبيا لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية. *مجلة كلية التربية*، 102ع، 105 - 161.
- الخريمي، بيان والطيب، عبد الرحمن. (2020). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2(21)، 58-84.
- خلف الله، محمود. (2016) *التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين*، *المجلة التربوية جامعة الكويت*، 31(31)، 153-301

- الرشيدي، نايف. (2021). التمكين الإداري للقيادات التربوية بالتعليم الأساسي وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية بها 4(32). 135-158.
- رؤية المملكة 2030. (2015). برنامج تنمية القدرات البشرية. مسترجع بتاريخ 2023/7/18: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>
- رفاعي، عقيل محمود. (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. مستقبل التربية العربية. 20(86). 339-414.
- الرواشدة، سحر والطعاني، حسن. (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(11)، 30-55.
- سرور، أزهار يحيى والدجني، إباد. (2019). درجة التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بمستوى كفاءتهم في التعامل مع مشكلات الطلبة الصفية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1030946>
- السلمي، خالد عبد الرحمن. (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(9)، 117.
- الشبراوي، هناء (2020). التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الأساسية وعلاقتها بمستوى كفاءة الضبط الصفّي لديهم، [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة غزة الإسلامية.
- الشعيلي، سيف بن محمد بن خلفان، وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2020). دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 126، 465 - 491. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1083443>
- الصالحية، فاطمة وبنّت الهاشم، نور حياتي. (2018). تطبيق مجتمعات التعلم المهنية ودورها في رفع مستوى التحصيل الدراسي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 97(97)، 445-472.
- طيفور، هيفاء علي محمود. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 8، 103 - 122.
- الغازمي، منيرة جعيلان علي. (2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت. مجلة العلوم التربوية، 4(1)، 121 - 192.
- عطية، أفكار سعيد خميس. (2022). تطوير الممارسات القيادية لموجهي مرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية (دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(3)، 297-523.
- علي، شيماء أحمد علي محمددين. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 5، 312 - 356.
- القحطاني، محمد بن حسن، وطوهرى، على. (2020). تقويم مجتمعات التعلم المهنية في مدارس تطوير بمنطقة جازان من وجهة نظر قادة المدارس والمُشرفين والمُعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6، 37 - 80.

- الكندري، عيسى محمد، ويوسف، أحمد خضر. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة التربية 169(3)، 414 - 447.
- محمد، إكرام أحمد. (2015). مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 2(4)، 239 - 275.
- محمد، ماهر أحمد حسن. (2019). بناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتجويد الأداء الأكاديمي في مدارس التعليم العام. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(6)، 62-92.
- محمد، حشمت والموسى، أحمد. (2017). متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 36، ع. 172، ج. 1، يناير 2017. ص ص. 13-72.
- مخلوف، أسماء محمد السيد. (2015). مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتطوير المدارس الابتدائية في ضوء نموذج أوليفير، هيب وهوفمان. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، 34(165)، 357-432.
- المسروري، فهد سليمان، المشايخي، سعيد سالم، المجعلية، عايشة عبدالله. (2020). درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين بسلطنة عمان. المجلة الالكترونية الشاملة، 8(27)، 1-27.
- المطيري، بدرية بنت فلاح بن دغيم. (2022). قيادة مجتمعات التعلم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام في محافظة عنيزة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(4)، 202-284.
- المهدي، ياسر، الرواحية، بدرية بنت عبدالله، و الحارثي، عائشة. (2016). واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج10، ع2، 271 - 289.
- الموسى، رأفت حسين أحمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10، 1-10.
- موكلي، فيصل وزيلعي، أحمد. (2022). المعوقات التي تواجه معلمي الرياضيات في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفقاً لآرائهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(36)، 57-73.
- الكربولي، حاتم. (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 24(11)، (293 - 265).
- نذا، دعاء مسعد، إسماعيل، علي عبد، والعجمي، محمد عبده. (2019). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المنصورة، المنصورة.
- يوسف، مراد سمحان. (2022). مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(37)، 1-22.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Abdallah, M., & Hussein, R. (2016). The Extent of Practicing Different Components of Professional Learning Communities at the Bani Kianna Secondary Schools in Jordan [Doctoral dissertation, United Arab Emirates University]. UAEU scholarworks.
https://scholarworks.uaeu.ac.ac/all_theses/468
- Brodie, K. (2014). Learning about learner errors in professional learning communities. Educational Studies in Mathematics, 85(2), 221–239. <http://www.jstor.org/stable/43589817>
- Bonder, Sara L (2005). Design and empirical analysis of a model of empowering leadership see:
https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc4789/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf
- Carter, B.S. (2008). The impact of a professional learning community on student achievement.
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1619&context=dissertations&httpsredir=1&referer=>
- DAHOU, K., & HACINI, I. (2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. Eurasian Journal of Business and Economics, 11(21), 49-68.
Retrieved from <https://www.ejbe.org/index.php/EJBE/article/view/192>
- DuFour, R. & Eaker, R. (2002). *Getting started: Reculturing schools to become PLCs*. Bloomington, IN: NES.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Hord, S. E. (2004). *Learning Together: Leading Together*. Changing Schools through Plcs. New York: Teachers College Press.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy, and Shared Responsibility. Educational Administration Quarterly, 44(4), 458–495.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321502>

- Vass, V. (2016). Creative Leadership and the Professional Learning Communities. *R&Amp;E-SOURCE*. Abgerufen von <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/331>
- Wong, J.L.N. (2010). What makes a professional learning community possible? A case study of a Mathematics department in a junior secondary school of China. *Asia Pacific Educ. Rev. 11*(2), 131–139 <https://doi.org/10.1007/s12564-010-9080-6>
- Wilson, Louise & Lowy, Tob (2019). *The Learning Communities' Handbook*.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الدكتور / محمد أقرون الفضيل، الباحث / عيد عايد المحمدي، الباحث / أسامة بسام كانج،
المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.1

فاعلية المتحف الافتراضي في تعليم الدراسات الاجتماعية على تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلميذات المرحلة الابتدائية

Virtual Museum Effectiveness of Teaching Social Studies in Developing Historical Imagination for Elementary Female Students

إعداد:

الباحثة/ خلود يوسف سعيد الغامدي

باحثة ماجستير، قسم المناهج والتدريس، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: daemhafnde.k@gmail.com

أ.د. حنان عبد الجليل نجم الدين

أستاذ المناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: hnamaldeen@uj.edu.sa

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن فاعلية المتحف الافتراضي في تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي بمدينة جدة. وقد استند البحث إلى أهمية التاريخ كأداة لتنمية المهارات العقلية، وعلى رأسها التخيل التاريخي، الذي يُعد مدخلاً لفهم الماضي وتحليله وربطه بالحاضر، والمتحف الافتراضي الذي يعد أحد الأساليب والطرق الحديثة التي تسهم في تنمية قدرات التلاميذ المتعددة، وتمكنهم من تحقيق مخرجات التعلم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها على عينة من تلميذات الصف السادس الابتدائي بمدينة جدة، حيث تم استخدام المنهج شبه التجريبي، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة عن طريق القرعة؛ والتي تكونت من فصلين من فصول الصف السادس الابتدائي، وبلغ عدد تلميذات المجموعة الضابطة (30) تلميذة، والمجموعة التجريبية (30) تلميذة، وجرى تطبيق الدراسة على وحدة "الدولة السعودية الأولى" و"وحدة الدولة السعودية الثانية" من مقرر الدراسات الاجتماعية باستخدام المتحف الافتراضي على المجموعة التجريبية، بينما درست المجموعة الضابطة بالطريقة التقليدية. ولقياس أثر استخدام المتحف الافتراضي، أعدت الباحثة اختباراً خاصاً بمهارات التخيل التاريخي، طُبّق قبلًا وبعدياً على المجموعتين.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في جميع مهارات التخيل التاريخي، مما يدل على فاعلية المتحف الافتراضي في تنمية مهارات التخيل التاريخي وأوصى البحث بتضمين المتاحف الافتراضية في بيئات التعليم، وتدريب المعلمات على استخدامها، والحرص على تعليم التلميذات مهارات التخيل التاريخي في المراحل المختلفة؛ لما لها من أثر في تعزيز التفكير التاريخي والفهم العميق للمحتوى.

الكلمات المفتاحية: المتحف الافتراضي، التخيل التاريخي، الدراسات الاجتماعية، المرحلة الابتدائية.

Virtual Museum Effectiveness of Teaching Social Studies in Developing Historical Imagination for Elementary Female Students

Khulud Youssef Saeed Al-Ghamdi

Master's Researcher, Department of Curriculum and Instruction, College of Education,
University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Dr. Hanan Abduljaleel Najmuldeen

Professor of Curriculum and Instruction, Social Studies Education, College of Education,
University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aims to investigate the effectiveness of the virtual museum in developing historical imagination skills among sixth-grade female students in Jeddah. It builds on the idea that teaching history is a key tool for enhancing higher-order thinking skills, especially historical imagination, which helps students understand, analyze, and connect the past to the present. The virtual museum is considered a modern educational method that supports the development of learners' abilities and enhances learning outcomes.

The study followed a quasi-experimental design and was applied to a randomly selected sample of 60 sixth-grade female students, divided into two groups: an experimental group (30 students) taught using the virtual museum, and a control group (30 students) taught through traditional methods. The content focused on two units from the social studies curriculum: "The First Saudi State" and "The Second Saudi State." To assess the effectiveness of the virtual museum, the researcher developed a pre- and post-test measuring historical imagination skills.

Results showed statistically significant differences in favor of the experimental group across all skills, indicating the effectiveness of the virtual museum in developing historical imagination. The study recommends integrating virtual museums into educational settings, training teachers to use them effectively, and emphasizing historical imagination in curricula across grade levels, given its role in promoting historical thinking and deeper content understanding.

Keywords: Virtual museum, historical imagination, social studies, elementary education.

1. المقدمة:

تعد مرحلة التعليم الابتدائي أهم المراحل التعليمية، حيث تهدف تلك المرحلة إلى متابعة نمو التلميذات النمو الشامل، وتنمية الاتجاهات والمهارات وأساليب التفكير، التي تؤهلهم للنجاح في الدراسة، ومساعدتهم على تنمية قدراتهم العقلية، ومن أهم تلك المهارات التي ينبغي إكسابها لهم مهارات التخيل لما له من فوائد في تعليم المواد الدراسية.

وتشير الصاوي (2019) إلى أنه إذا كان التخيل ضرورياً في المقررات الدراسية المختلفة فهو أكثر أهمية بالنسبة لمقرر الدراسات الاجتماعية وخاصة موضوعات التاريخ؛ وذلك نظراً لوجود البعدين الزماني والمكاني للأحداث التاريخية؛ مما يدفع التلميذات للقيام بالعديد من العمليات العقلية وبناء الصور الذهنية للأحداث التاريخية مما ينمي مهارات التخيل التاريخي.

وأكد الحنان (2015) على أن التخيل التاريخي نشاط عقلي يعتمد على عمليات الدمج والتركيب، التي تستخدمها التلميذات في تعلم كيفية ربط الأحداث والمواقف التاريخية المختلفة، واستنتاج علاقات جديدة واستخدامها في تفسير الموقف الحاضر.

وتكمن أهمية التخيل التاريخي في رؤية الأشياء بشكل أشمل وذلك بالتركيز في الظاهرة أو المفهوم أو الصورة المُتخيلة ومعالجتها بشكل سليم مما يساعد على خلق تعلم نشط وفعال وإعادة تنظيم المعرفة حيث يساعد الخيال على إعادة ترتيب الأفكار عند التلميذ ومن ثم يغير بيئته بتغيير تخيلاته نحو الأفضل بالإضافة إلى اكتساب الحس المكاني والقدرة على تحديد الأماكن والحس الزماني وإدراك الأحداث ومراحل تطورها مما يؤدي إلى الفهم والاستيعاب الأفضل (حسب، 2022).

وتتبع أهمية مهارات التخيل التاريخي من المكانة التي أصبح يحتلها التفكير كأحد الأهداف التربوية لجميع المقررات الدراسية وفي مقدمتها الدراسات الاجتماعية وخاصة موضوعات التاريخ، فالفهم الجيد للتاريخ يتطلب مشاركة جميع التلاميذ في التأمل والملاحظة والتخيل، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التي تتجاوز الحقائق التي تتضمنها الكتب المدرسية؛ مما يجعل تنمية مهارات التخيل هدفاً من أهداف تدريس التاريخ بالمرحلة الابتدائية (ابراهيم، 2020).

يتضح مما سبق أن تنمية مهارات التخيل التاريخي تساعد التلميذات على دراسة أحداث الماضي ومعاشتها، وتخيل الأحداث والوقائع التاريخية وإصدار أحكام موضوعية على بعضها، والتوصل إلى أسباب مقنعة وراء وقوع بعض الأحداث، لذا من الضروري البحث عن استراتيجيات وتقنيات تعليمية حديثة تعتمد على إيجابية التلميذات ومشاركته في الموقف التعليمي، ومن ثم تتيح الفرصة لتنمية مهارات التخيل التاريخي لديه.

وأكد مصطفى وآخرون (2018) على أن استخدام المتاحف الافتراضية يمكن أن يساعد في تنمية التخيل التاريخي الذي يعمل على فهم التلاميذ أن الناس في الماضي قد عاشوا في عالم يختلف عن العالم الآن، وأنه لا يمكن فهم الأحداث في الماضي بمعايير الحاضر، فهو يساعد التلاميذ على تحليل وتفسير الحقائق التاريخية، وإكسابهم مهارات تحليل وتأمل الأحداث التاريخية والأفكار المختلفة، كذلك فإن التخيل التاريخي يعمل على إعادة معاشة المواقف.

بينما أكد زهدي (2013) على ضرورة توظيف المستحدثات التكنولوجية في بيئة التعليم للتحويل من بيئة ثابتة إلى متنقلة، ومن بيئة فقيرة الموارد إلى غنية بالموارد. وأشار أحمد وآخرون (2018) إلى أن استخدام المتاحف الافتراضية في بيئة التعليم يوفر بيئة تعليمية غنية وفعالة تعطي الحرية للمعلم والمتعلم لتحسين جودة مخرجات التعلم فيتفاعل المتعلم مع الموضوع التعليمي بشكل مباشر يظهر في قدرته على اكتساب التعلم وممارسته، وذلك من خلال التعايش الواقعي مع التاريخ ومعاصرة أصالته.

وللمتاحف الافتراضية أهمية كبيرة ترجع إلى كونها متاحة لجميع الأعمار والفئات، وخاصة الموجودين في أماكن جغرافية بعيدة، وتحسن فهم واستيعاب المتعلمين، وتوفر الوقت والجهد، وتحاكي مظاهر الحياة وعناصرها وأحداثها، وتعمل على تعزيز العملية التعليمية بدمج الجانب النظري بالتطبيقي (Renel, 2019).

وبما أن المتاحف تعد جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية، فإنه يتعين عليها استكشاف الأساليب المعاصرة لتعزيز دورها التعليمي في ظل التحولات والتطورات التكنولوجية الحديثة. ولتجنب أن تصبح قديمة، بذلت المتاحف جهوداً لتسخير الأدوات الرقمية الحديثة وتكنولوجيا الحاسوب وتقنيات الوسائط المتعددة. وقد منحت هذه التطورات المتاحف إمكانيات وقدرات رائعة ساعدت في إعادة تشكيل أدوارها وفتح آفاق جديدة لتفاعل التلميذات مع المعارضات (دياب وآخرون، 2018).

وتهتم هيئة المتاحف السعودية التابعة لوزارة الثقافة بتنظيم هذا القطاع المهم، والذي يبرز هوية المملكة ويستعرض تاريخ المملكة وعراقة ماضيها وثقافتها الأصيلة، كما تقوم الهيئة بالتشجيع على الاستثمار والتمويل في مجال المتاحف؛ للمساهمة في تنمية القطاع، مما يسهم بدوره في رفع جودة المتاحف وفق المقاييس العالمية، كما تقوم الهيئة بالعمل على زيادة وعي واهتمام الجمهور بالمتاحف، وإبراز أهميتها، ويهدف قطاع المتاحف إلى إنشاء المتاحف وتطويرها وإدارتها؛ وذلك من خلال حفظ التراث المادي وغير المادي، وعرضه وتفسيره داخل المتحف، بغرض التثقيف والتعليم والترفيه، وتسعى الهيئة إلى حماية التراث السعودي والعالمي، والترويج له وتقديمه كمادة وعنصر للدراسة، وأن يكون التراث دليلاً على ما تملكه المملكة من إمكانيات سياحة ثقافية عالمية، وذلك وفقاً لأعلى معايير الجودة (هيئة المتاحف، 2023).

وأوصى المؤتمر الدولي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم (2016) بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توظيفها في التعليم، والعمل على دراسة التكنولوجيا الجديدة والنماذج التربوية للمساهمة في رسم السياسات التعليمية في المستقبل.

1.1. مشكلة البحث وأسئلته:

يمتاز عصرنا الحالي بأنه مليء بالتطورات المتنوعة والسريعة التي تتطلب من المتخصصين في العملية التعليمية تزويد التلميذات بالعناصر والمهارات التي يحتاجنها للتعامل مع ظروف واحتياجات العصر، والتاريخ كأحد المواد الدراسية لا يتعارض مع هذا الهدف، بل على العكس يؤيده بقوة، إذ تؤكد الاتجاهات الحديثة في تدريس التاريخ على ضرورة إثراء المادة وتمكين التلميذات من اكتساب مهارات تتناسب مع طبيعة التغيرات واستمراريتها. وفي مقدمة هذه المهارات مهارات التخيل التاريخي، والذي يعد مقدمة أساسية لتنمية التفكير النقدي والإبداعي والتأملي، ويساهم في تنمية مجموعة واسعة من المهارات مثل: معالجة المعلومات، والتواصل، والوعي المكاني، والتفاعل الاجتماعي، ومفاهيم الوقت واتخاذ القرار. وتعليم التلميذات الكثير من المهارات الاجتماعية (معروف وآخرون، 2016).

وكذلك إجماع العديد من الدراسات على أهمية تنمية التخيل التاريخي لدى التلميذات، مثل دراسات كل من عبدالله وآخرون (2017)، و معروف وآخرون، (2016)، والصاوي (2019)، و إبراهيم (2020)، والتي أكدت على أهمية تنمية التخيل التاريخي لدى التلميذات، نظراً لأنه يساعدهم على دراسة أحداث الماضي، ومعايشتها، وتخيل القصص التاريخية، وإصدار أحكام موضوعية على بعض الأحداث والوقائع التاريخية، والتوصل إلى أسباب جديدة وراء وقوع بعض الأحداث، وأوصت تلك الدراسات بضرورة البحث عن أساليب ونماذج تدريسية ووسائل تعليمية حديثة تعتمد على إيجابية المتعلم، ومشاركته في الموقف التعليمي.

ومع تلك الأهمية للتخيل التاريخي إلا أن واقع المدارس يشهد وجود كثير من المعلمات يعتمدن على تلقين التلميذات، وإكسابهم مهارات الحفظ والاستظهار، دون العناية والاهتمام بتلك المهارات، مما يترتب عليه ضعف قدرات التلميذات فيها، وانعكاس ذلك على تحصيلهن، وفهمهن.

كما أسفرت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود ضعف في مهارات التخيل التاريخي لدى التلميذات في كافة المراحل الدراسية، وأوصت كذلك بالاهتمام بتعلمها وإكسابها وتنميتها لديهم بشتى الأساليب المختلفة. ومنها دراسات كل من الحنان (2015)، والنحاس وعلام (2015).

والمتحف الافتراضي أحد تلك الأساليب والطرق الحديثة التي تسهم في تنمية قدرات التلميذات المتعددة، وتمكنهم من تحقيق مخرجات التعلم، من خلال ما يحققه من متعة التعلم لدى التلميذات، وفق تنظيم شامل متكامل لكافة عناصر العملية التعليمية، ومن خلال ما يقدمه للتلميذات أيضاً من كسر حاجز الملل، والإحباط في التعلم، وكان لهذا الأسلوب نتائج كثيرة على العملية التعليمية كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات كل من الإبراهيم وبني دومي (2022)، وزغلول ومحمد (2023)، وزايد والجمل (2023).

وأوصت العديد من الدراسات على استخدام المتحف الافتراضي، وأكدت على فاعليته في العملية التعليمية، وتنميته للعديد من المفاهيم والمتغيرات لدى التلميذات، ومن تلك الدراسات دراسة أمبوسعيدية وآخرون (2016)، ودراسة هاني (2017)، ودراسة خميس وآخرون (2018) والتي أظهرت فاعلية استخدام المتحف الافتراضي، وأثره الإيجابي في تنمية التحصيل المعرفي، ومهارات التخيل التاريخي.

وقد قامت الباحثة باستطلاع رأي عينة من معلمات الدراسات الاجتماعية بلغ عددهن (40) معلمة، لمعرفة مدى معرفتهن بمهارات التخيل التاريخي والمتحف الافتراضي في تدريس الدراسات الاجتماعية، وتوصلت إلى أن 73% من العينة لم يستخدمن المتحف الافتراضي أو يطبقنه في عملية التدريس داخل الصف عند تعليمهن الدراسات الاجتماعية، وأن 50% منهن لا يدربن التلميذات على تنمية التخيل التاريخي للتلميذات داخل الصف، وأن 93% في حال تعلمن طريقة التخيل التاريخي وإجراءاته سيقمن بتطبيقه، وأن 95% يرون أنه يمكن تنمية التخيل التاريخي من خلال المتحف الافتراضي.

ومن خلال ما سبق يتضح عدم استخدام مهارات التخيل التاريخي في الفصل، وأن طرق التعلم المتبعة لا تسهم في تنميته لدى التلميذات، على الرغم من أهميته، وأوصت الدراسات السابقة بضرورة استخدام طرق وأساليب حديثة تسهم في تنمية التخيل التاريخي، وأن المتحف الافتراضي أحد الأساليب الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العملية التعليمية وكان لها أثر بالغ في تحسين قدرات ومهارات التلميذات، ولذلك أرادت الباحثة التحقق من فاعلية المتحف الافتراضي في تنمية التخيل التاريخي لدى تلميذات المرحلة الابتدائية، وذلك من خلال الأسئلة التالية:

س1. ما مهارات التخيل التاريخي التي يمكن تنميتها باستخدام المتحف الافتراضي؟

س2. ما خطوات استخدام المتحف الافتراضي، عند تعليم وحدة "التاريخ" لتلميذات الصف السادس الابتدائي؟

س3. ما فاعلية استخدام المتحف الافتراضي عند تعليم وحدة "التاريخ"، على تنمية بعض مهارات التخيل لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي؟

كما وضع البحث الفرضيات التالية للتحقق منها:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين (الضابطة، والتجريبية) في القياس البعدي لاختبار مهارات التخيل التاريخي ككل، لصالح المجموعة التجريبية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين (الضابطة، والتجريبية) في القياس البعدي لمهارة تخيل السببية التاريخية، لصالح المجموعة التجريبية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين (الضابطة، والتجريبية) في القياس البعدي لمهارة تخيل الشخصيات التاريخية، لصالح المجموعة التجريبية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين (الضابطة، والتجريبية) في القياس البعدي لمهارة تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية، لصالح المجموعة التجريبية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين (الضابطة، والتجريبية) في القياس البعدي لمهارة تخيل أماكن وقوع الأحداث التاريخية، لصالح المجموعة التجريبية.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين (الضابطة، والتجريبية) في القياس البعدي لمهارة تخيل نتائج الأحداث التاريخية، لصالح المجموعة التجريبية.

2.1. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى

1. إعداد قائمة بمهارات التخيل التاريخي التي يمكن تنميتها باستخدام المتحف الافتراضي.
2. التعرف على خطوات استخدام المتحف الافتراضي، عند تعليم وحدة "التاريخ" لتلميذات المرحلة الابتدائية.
3. فاعلية استخدام المتحف الافتراضي عند تعليم وحدة "التاريخ"، على تنمية بعض مهارات التخيل لدى تلميذات المرحلة الابتدائية.

3.1. أهمية البحث:

أولاً- الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. إعداد قائمة بمهارات التخيل التاريخي التي يُمكن تنميتها لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي، يُستفاد منها عند تعليم التلميذات هذه المهارات والتركيز عليها.
2. تقديم دليل إرشادي يساعد المعلمة في التعرف على خطوات استخدام المتحف الافتراضي، والاستفادة منه عند تعليم التلميذات وتنمية مهارات التخيل التاريخي لديهن.
3. مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة التي هدفت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتحقيقها من خلال توظيف التقنيات الحديثة في التعليم.
4. يقدم البحث إطاراً نظرياً ومعلومات عن المتحف الافتراضي ومهارات التخيل التاريخي يمكن أن تكون إضافة للمكتبة العربية التربوية.

ثانيًا- الأهمية التطبيقية:

1. تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي.
2. توفير بيئة افتراضية تعليمية باستخدام المتحف الافتراضي لتنمية التخيل التاريخي، والتغلب على البعد المكاني والزمني.
3. سوف يقدم البحث مقياس مهارات التخيل التاريخي الذي يمكن استخدامه؛ في التعرف على قدرات التلميذات في أبحاث أخرى.
4. قد تفيد نتائج هذا البحث وتوصياته وزارة التعليم في تبني بعض القرارات التي تسهم في تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي.
5. تذليل صعوبة زيارة المتاحف بإمكانية زيارة المتاحف الافتراضية باستخدام الهاتف المحمول أو جهاز الحاسوب للاستفادة منها في أي وقت سواء كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها.

4.1. حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

- تناول هذا البحث فاعلية المتحف الافتراضي في تعليم الدراسات الاجتماعية على تنمية التخيل التاريخي لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي
- يقيس البحث اكتساب التلميذات لمهارات التخيل التاريخي (مهارات تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية-مهارة تخيل أماكن وقوع الأحداث التاريخية-مهارة تخيل الأحداث التاريخية-مهارة تخيل الشخصيات التاريخية).
- تناول البحث دروس الوحدة الثانية والثالثة من مقرر الدراسات الاجتماعية (1446هـ) للصف السادس ابتدائي الفصل الدراسي الأول، وعنوانهما (الدولة السعودية الأولى) و(الدولة السعودية الثانية) وتم اختيار هذه الودعتين لاحتوائها على موضوعات تناسب المتحف الافتراضي والتي طبقت عليها تجربة البحث.

الحدود الزمنية:

تم إجراء البحث الحالي في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1446هـ.

الحدود المكانية:

تم تطبيق البحث في المدرسة 146 الابتدائية للبنات بجدة.

5.1. مصطلحات البحث:

المتحف الافتراضي

تعرف الباحثة المتحف الافتراضي إجرائيًا بأنه: بيئة تعليمية إلكترونية افتراضية عبر الإنترنت، تحاكي في تنظيمها وتصميمها بيئة المتحف التقليدية، وتشتمل على مجموعات من الكائنات الرقمية، ثنائية البعد أو ثلاثية الأبعاد، تشمل الصور الرقمية، والنصوص، والفيديو، والصوت، والوثائق النصية، وغير ذلك من البيانات المختلفة، يتفاعل معها التلميذات بدرجات متفاوتة أثناء دراستهم منهج الدراسات الاجتماعية للصف السادس الوحدة الثانية الدولة السعودية الأولى والوحدة الثالثة الدولة السعودية الثانية، ويتم الوصول إليها عن طريق الإنترنت.

التخيل التاريخي

تعرف الباحثة التخيل التاريخي إجرائيًا بأنه: عملية يتم من خلالها تشجيع استخدام خيال التلميذات أثناء زيارتهن للمتحف الافتراضي وذلك عن طريق التفكير في الماضي حيث يضعن في اعتبارهن تخيل الأزمنة المختلفة والأماكن والشخصيات والأحداث التاريخية، مع الأخذ في الاعتبار ظروف الماضي، وفهم تلك الأحداث من خلال التأمل في وقائع الماضي والربط بينها وبين الحاضر والوصول إلى تحليل والتفسير لتلك الأحداث.

2. الدراسات السابقة:

1.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتحف الافتراضي:

أ- الدراسات العربية

دراسة الشهري والمحمدي (2020) هدفت إلى تصميم تعليمي لمتحف افتراضي مقترح والكشف عن فاعليته في تدريس مقرر الحاسب الآلي وتقنية المعلومات لدى تلميذات المرحلة الثانوية. وتم استخدام المنهج التجريبي ذا التصميم شبه التجريبي القائم على مجموعتين، وقد شملت عينة البحث (60) طالبة من تلميذات الصف الثاني ثانوي بمدينة الدمام، وقد أسفرت النتائج على فاعلية المتحف الافتراضي المقترح في تدريس مقرر الحاسب الآلي وتقنية المعلومات.

دراسة الفراني والعمودي (2021) هدفت إلى تنمية اتجاه تلميذات المرحلة الثانوية نحو المتحف الوطني الافتراضي للفن التشكيلي وتحسين إنتاجهن الفني في مقرر التربية الفنية. واعتمد البحث على المنهج التجريبي، واشتملت عينة البحث (66) طالبة بمدينة جدة. وأسفرت نتائج البحث عن وجود اتجاهات إيجابية نحو المتحف الوطني الافتراضي للفن التشكيلي.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة Elswick & Delavega (2020) هدفت إلى معرفة كيفية استخدام المتاحف الافتراضية لتحسين التفاعل والنتائج التعليمية لمقرر العلوم وتكونت عينة البحث من طلاب من الفئات المحرومة الذين يفتقرون إلى الموارد التعليمية التقليدية بمدينة ممفيس بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق المنهج النوعي على عينة البحث، وتوصلت نتائج البحث إلى أن المتاحف الافتراضية توفر موارد تعليمية غنية وتجارب تفاعلية.

دراسة Elbay (2022) هدفت إلى دراسة مساهمات ومحدودية زيارات المتحف الافتراضي لدى طلاب الصف السابع. ولذلك، تكونت مجموعة دراسة البحث من 14 طالباً، واستخدم البحث المنهج التجريبي. وأوضحت نتائج البحث بأن زيارات المتحف الافتراضي تساهم في التطوير الأكاديمي والمهني، ووضع السياق من حيث الماضي والحاضر. ومن ناحية أخرى، فقد وجد أن زيارات المتحف الافتراضي لديها بعض المحدودية في العناصر البصرية والتنشئة الاجتماعية.

2.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالتخيل التاريخي

أ- الدراسات العربية

دراسة عبدالعال وآخرون (2020) هدفت إلى تنمية بعض مهارات التخيل التاريخي لدى طلاب المرحلة الثانوية باستخدام وحدة مطورة في التاريخ قائمة على العصف الذهني باستخدام الخرائط التاريخية، وتكونت عينة البحث من (60) طالب وطالبة من طلاب المرحلة الثانوية بمدينة ديروط، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فاعلية كبيرة لوحدة مطورة في التاريخ قائمة على العصف الذهني باستخدام الخرائط التاريخية في تنمية بعض مهارات التخيل التاريخي لدى طلاب المرحلة الثانوية.

دراسة آل سعود (2020) هدفت إلى بناء برنامج تعليمي مقترح قائم على تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية التاريخية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات البحث والتخيل الجغرافي التاريخي في مقرر التاريخ لدى تلميذات مسار العلوم الإنسانية بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي ذو تصميم المجموعة الواحدة، وفقا لطبيعة البرنامج التعليمي المقترح. واختيرت عينة عشوائية متيسرة بلغت (20) طالبة في مدينة الرياض. وأظهرت النتائج التأثير المرتفع للبرنامج التعليمي المقترح في تنمية مهارات البحث والتخيل الجغرافي التاريخي لدى العينة.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة de Leur et al., (2021) هدفت إلى التعرف على فرص المهمة الدرامية في تعزيز الخيال التاريخي لطلاب المدارس الثانوية الهولندية الذين تتراوح أعمارهم بين 14 و 15 عامًا. وبلغت عينة البحث جميع الطلاب البالغ عددهم 29 طالبًا من مجموعة الصف التاسع ومعلمهم بهولندا. وتم استخدام المنهج النوعي في البحث، أشارت النتائج إلى أن كلا من الطلاب ومعلمهم ينظرون إلى التخيل التاريخي على أنها محفز حيث كانت المناقشات الجماعية غنية بالأقوال المتعلقة بالمهمة، وذكر الطلاب أنهم يعتقدون أن المهمة كانت ذات قيمة لاكتساب نظرة ثاقبة لأفكار ومشاعر الأشخاص في الماضي. إلا أن المقاطع كانت فقيرة نسبيا في المعلومات.

دراسة Agustinah et al., (2022) هدفت إلى دراسة تأثير نموذج التعلم التوافقي على التخيل التاريخي، وقد اختيرت العينة المكونة من 120 طالبًا من المرحلة الثانوية في إندونيسيا واتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وقد أظهرت النتائج أن نموذج التعلم التوافقي يعزز بشكل كبير من التخيل التاريخي للطلاب.

3.2. التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث الهدف وهو تنمية مهارات التخيل التاريخي كدراسة عبدالعال وآخرون (2020)، ودراسة آل سعود (2020)، ودراسة de Leur et al., (2021) ودراسة Agustinah et al., (2022).

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها واختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة. كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيانات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضا اختلاف الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة.

وسوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها: الإطار النظري للدراسة الحالية، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، في بناء أداة الدراسة، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

3. الإطار النظري

المحور الأول: المتحف الافتراضي

تعريف المتاحف

تعد المتاحف في معظم بلدان العالم وسيلة من وسائل التعليم، ولها دورها المؤثر في التربية، وبظهور الإنترنت وانتشاره كمستحدث تكنولوجي ظهرت العديد من الأنماط التعليمية المستحدثة التي تتصف بالإلكترونية وتوازي تلك الأنماط التقليدية،

فمثلما ظهرت المدرسة الإلكترونية مقابل المدرسة التقليدية، والفصل الإلكتروني مقابل الفصل التقليدي، والكتاب الإلكتروني مقابل الكتاب التقليدي، كذلك الحال بالنسبة للمتاحف فقد ظهر ما يسمى بالمتاحف الافتراضية (التوني، 2019). وبالنظر للمتاحف على أنها مؤسسة تعليمية وتربوية وثقافية حسب تعريف المجلس الدولي للمتاحف International Council of Museum (ICOM) نرى أنها لعبت دور كبير في التأكيد على أهمية توظيف المحسوسات في تنمية العديد من المهارات للأطفال وزيادة الوعي البيئي لديهم فقد أتاحت فرصة تعلم واقعي جذاب للأطفال (غنيم، 2020).

ووفقاً للنظام الأساسي لمنظمة المتاحف العالمية (ICOM)، حيث اعتمدت خلال المؤتمر العام في فيينا 2007م، تعريفه بأنه مؤسسة غير ربحية، وتكون دائماً في خدمة المجتمع وتطويره، ومفتوحة أمام الجمهور، وهي التي تستحوذ وتحفظ على التراث المادي وغير المادي للبشرية وتعرضه وبالتالي هي بيئة مناسبة لأغراض التعليم والدراسة والتمتع بها (السحاري وآخرون، 2018).

وباعتبار المتاحف أحد عناصر المنظومة التعليمية فقد كان واجب عليها أن تبحث عن وسائل حديثة لاستكمال دورها التعليمي في ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة، ولكي تتجنب البقاء في وضعها القديم العتيق، وعليه فقد ساعدت الوسائل الإلكترونية الحديثة وتكنولوجيا الحاسب الآلي وتقنيات الوسائط المتعددة المتاحف على حذو هذا الاتجاه، وذلك بما وفرته لها من إمكانيات وقدرات مميزة أسهمت في تعديل أدوارها، وفتح آفاق جديدة لتفاعل الطلاب مع معروضاتها (دياب وآخرون، 2018).

أنواع المتاحف

تؤدي المتاحف دور مهم في حياة الشعوب، فهي ليست مخزن للقطع الفنية فقط، بل تحولت بمرور الزمن إلى أماكن لصناعة الثقافة وترسيخ الهوية، فالمهمة الأساسية للمتاحف هي حفظ التراث الثقافي الذي هو عنصر مهم في قيام وحدة أي شعب لديه تنوع في موارثه الثقافي، وإذا افتقدت أي أمة مصادر تاريخية مكتوبة تخصها، فإن المتاحف تقوم بوظيفة التعبير المادي عن ماضيها الثقافي، لذا أصبحت المتاحف في عصرنا بمثابة بنك بيانات، أي بمثابة أرشيف وطني إذ تحفظ المادة التي قد تسهم في دروب مختلفة البحث (عبد الحليم وآخرون، 2022).

ووفقاً للمجلس الدولي للمتاحف ICOM، فإن البيئة الافتراضية للمتحف تشمل متحف الكتيب Brochure Museum، ويحتوي على المعلومات الأساسية كالموقع وساعات العمل والأحداث، كذلك متحف المحتوى Museum Content، وهو موقع يتم إنشاؤه بقاعدة بيانات تحتوي على معلومات تفصيلية حول مجموعات المتحف، ويمكن زيارة المتحف افتراضي والحصول على المعلومات في أي وقت ومكان؛ بالإضافة إلى متحف التعلم Learning Museum، وهو موقع إلكتروني تربوي مرتبط بالمتحف، ويقدم معلومات إضافية حول مجال معين (البكاتوشي والحرراوي، 2023).

تقسم المتاحف الافتراضية إلى نوعين هما:

1. المتاحف الافتراضية التسويقية: وهي مواقع الشبكة التي يقصد بها أن تكون وسائل اتصال تسويقية من أجل زيادة عدد الزوار إلى المتحف الأصلي وذلك بزيادة عدد الجمهور الزائر للمتحف، وهذه المواقع تهدف أيضاً لبيع بعض المقتنيات المقلدة.

2. المتاحف الافتراضية التعليمية: وهي مواقع على شبكة الإنترنت أو على أقراص مدمجة تقدم معلومات ومعارف بهدف التعلم والاستكشاف وتتميز: (موضوعية المجموعة المعروضة – ثراء محتويات العرض – المدخل جذاب ويعرض

بطريقة مشوقة – يتطلب للزائر التجول داخل المتحف الافتراضي أكثر من مرة للتعرف على المحتويات – يقدم المتحف أنواع من الأنشطة التي تناسب المستويات العمرية، وأنواع العلوم المتعددة (بدير. 2021). وللمتاحف أكثر من نوع وتتحدد تلك الأنواع فيما يلي:

- 1- المتاحف الحقيقية Real Museum: ويتناول هذا النوع بتقديم معلومات عامة حول المتاحف التقليدية مثل: تاريخ المتحف، تاريخ بنائه، رسالة المتحف، العاملين بالمتحف، كيفية الوصول إلى المتحف، معلومات حول خدمات المتحف، وبذلك فإن هذا النوع من المتاحف يهتم فقط بتسهيل تجربة الوصول إلى المتحف التقليدي.
- 2- المتاحف الإلكترونية Electronic Museum: ويقوم هذا النوع بإتاحة تجربة التجول في المتحف كاملة عبر الانترنت، تقوم من خلالها المتاحف بتقديم جولات افتراضية، أدوات البحث، قواعد البيانات، وصلات إلكترونية، معارض إلكترونية، بطاقات بريرية، قوائم بريرية، أنشطة تعليمية وغيرها (عيسى وآخرون. 2019). وترى آل سعود (2020) أن المتاحف التعليمية الافتراضية تعد أحد الوسائل الحديثة في المنظومة التاريخية التقنية، حيث إن دمجها في إطار تكاملي مع مناهج الدراسات الاجتماعية عامة والتاريخ خاصة يخلق تجربة فريدة من نوعها مما يعزز من مخرجات المادة العلمية.

فالمتاحف الافتراضية هي معارض متعددة الوسائط على شبكة الويب العالمية تحاكي أنواع التجارب التي يجب أن يمر بها الشخص عند زيارته لمتحف فعلي. بالنسبة لمهنية المتاحف، كان تطوير مفهوم المتحف الافتراضي نتيجة طبيعية لنمو المجموعات الرقمية التي كانت تحدث منذ الستينيات. إذ تطورت حوسبة المتاحف جنباً إلى جنب مع الإمكانيات التي توفرها تقنيات المعلومات (Mark Allen Christal, B.A., M.Ed., 2003).

تعريف المتاحف الافتراضية

استمدت المتاحف الافتراضية كيانها من المتاحف التقليدية المتاحة بالواقع المادي، بغض النظر عما إذا كان المتحف الإلكتروني له كيان تقليدي مواز أم لا، وهذا الكيان المستمد من المتاحف التقليدية طور من خلال رسائل الاتصال الحديثة، وأبرزها الإنترنت؛ لتشكيل كيان جديد أطلق عليه مسمى المتاحف الإلكترونية أو الافتراضية (زيود. 2021).

ونوقشت فكرة المتحف الافتراضي منذ عام 1968م، في سياق مؤتمر "الحاسبات الإلكترونية وتطبيقاتها المحتملة في بيئة المتاحف"، والذي عقد بمتحف الفنون بنيويورك Metropolitan Museum of Art، وحسبما ذكر الألماني شويبنز Schweibenz، فإن المصطلح العلمي ذاته وجد سبيله في الإنتاج العلمي المرتبط بالإنترنت منذ عام 1991م بينما استقر المصطلح نهائياً كواحد من المصطلحات العلمية المتداولة في علم المتاحف منذ 1995م (العبود. 2022).

يعرف المنسي وآخرون (2017) المتحف الافتراضي بأنها مجموعة معروضات تهدف لتحقيق غايات محددة باستخدام الوسائط المتعددة، وهي ليست مقيدة بموقع ثابت، بل يمكن نقلها وعرضها في أي مكان حول العالم.

ويعرف المتحف الافتراضي بأنه: "بيئة إلكترونية رقمية بلا جدران، تتيح للزائر قراءة ومشاهدة المقتنيات الأثرية والمعارض الفنية بصورة تفاعلية حتى يشعر المتلقي لهذا الموقع أنه في عالم الحقيقة فعلاً" (السقار، والتميمي. 2020. ص320).

وترى الباحثة أنه ومن خلال العرض السابق لمجموعة من مفاهيم المتحف الافتراضي، يمكننا ملاحظة بعض المحددات الأساسية لمفهوم المتحف الافتراضي، ويمكن تناولها وفق الآتي:

- 1- كيان افتراضي ليس له وجود في الواقع.
- 2- يزورها الجمهور عبر شبكة المعلومات (الإنترنت).
- 3- تعتمد على العديد من المصادر التعليمية الرقمية مثل الصور والنصوص والرسومات ومقاطع الفيديو والرسوم الكرتونية وثلاثية الأبعاد والتعليق عليها.
- 4- توجد إمكانية الدخول على مواقع أخرى تضم متاحف ودراسات وبحوث لها علاقة بمعروضات المتحف الافتراضي من خلال روابط أخرى عبر الشبكة.
- 5- تنتشر عبر الشبكة بسبب التسويق والترويج والإعلان كذلك دعم المهام التعليمية والبحثية.

أهمية المتحف الافتراضي

ترجع أهمية إنشاء العروض والمتاحف على شبكة الإنترنت إلى أنه من الممكن أن يشكل المتحف الافتراضي للزائرين أول فرصة لهم للتعرف على المتحف، وفي أحيان أخرى تكون هذه الفرصة الوحيدة لتقديم مجموعات المتحف ومعارضه ومغامراته التعليمية والثقافية والترفيهية أمام الزائرين من مختلف أنحاء العالم. فضلاً عن أن هذا النوع من العرض يؤدي إلى توفير مصادر تمويل جديد للمتاحف، كما أنها تقوم بتحسين الصورة العامة للمتحف، ويمكن استخدامها كأداة لقياس مدى نجاح نشاطات المتحف وعروضه أو إخفاقاتها، وكذلك في دراسة الجمهور وإشراكه في تقييم المتاحف وفعاليتها وتطويرها (الحجي. 2016).

ويأتي الاهتمام بموضوع المتاحف في باعتبارها بيئات تعليمية متكاملة فعالة مع الفصل الدراسي لتعطي الموقف التعليمي شخصيته وتفرد، فتؤثر في المتعلم عندما يتفاعل معها بشكل لا يمكن أن توفره البيئات التعليمية الأخرى بما تتيحه من خبرات واقعية مباشرة وملموسة فهي تقدم للطلاب في جميع المراحل الدراسية، حتى يمكنهم من فهم الحقائق العلمية واكتساب المهارات والاتجاهات، وتساعد على إتمام التعلم وتسهيل حدوثه وتجعله أبقي أثراً (المنسي وآخرون، 2017).

وأشارت الجمعية الأمريكية للمتاحف إلى ضرورة دمج نظريات التعلم والأبحاث التربوية في مجال الممارسة في المتاحف، لوضع أسس علمية محددة لأساليب تصميم الجولات داخل المتاحف وفق نظريات التعلم التربوية المختلفة. إذ تنبع المعرفة من الخبرات الحسية التي تخلق ارتباطاً يمتزج بالمعلومات لتشكيل أفكار الطفل، وتعد المهمة الرئيسية للمتاحف بأنواعها هي عرض الحقيقة أو الواقع مستقلة عن خبرات الأطفال وثقافتهم ومواقفهم (غنيم. 2020. ص164).

وكتب عيسى وآخرون (2019) أهمية المتحف الافتراضي تتمثل وفق الآتي:

- 1- تنمية القدرة على التخيل والتحليل والتمييز بين معروضات المتاحف بصورة شيقة.
 - 2- رفع مستوى ذوق المتلقي عن طريق توسيع مجال خبرته المعرفية حول معروضات المتاحف الموجودة أمامه.
 - 3- تقديم المعلومات بصورة مبسطة ومشوقة بالنسبة للأطفال عن طريق تقديم المعلومات في صورة ألعاب مختلفة لتنشيط المعلومة وجذب الطفل.
- ولابد من الأخذ في الاعتبار بأن المتاحف الافتراضية تكتسب أهميتها نظراً لما تنسم به من مميزات وفوائد ترجع أساساً لطبيعة الشبكة وإمكانياتها، وما تتيحه من بيئات افتراضية يمكنها أن تمد نطاق الخبرة للمتاحف بشكل غير ممكن بأي طرق أخرى، فمعظم معروضات المتاحف لن تستطيع أن تتعامل معها بنفس الطريقة التي تتعامل بها على المستوى الرقمي.

وهذا يعطي للمعروضات معنى أكبر، ويقدم فرصة للزائر للحصول على تجربة غنية بمحاكاة الغرض الأصلي من التعامل مع المعروضات. ومثل هذه الفوائد والمميزات تساعد وتحفز على تكرار الزيارة والتعلم، وتحض على اندماج تام مع البيئة المعروضة (إسماعيل. 2009. ص120).

وظائف المتاحف الافتراضية

يرى (عبد الوهاب والكحكي. 2022)؛ و(عيسى وآخرون. 2019) أن المتاحف الافتراضية تقوم بالعديد من الوظائف يتم إنجازها بالشكل التالي:

- جمع العينات من المتاحف: إما بالتنقيب في العينات الأثرية، أو البحث الميداني، أو بالجمع، أو الشراء، أو الإهداء في عينات التراث، ويتطلب دراسة عميقة للبيئة قبل دخولها في المتحف.
- إجراء البحوث والدراسات داخل المتحف: تعتبر المتاحف أماكن ملائمة لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء بحوثهم ودراساتهم مستفيدين من تجارب المتحف الميدانية ومقتنياته لتوثيق البحوث.
- توفير تسهيلات للراحة والترفيه: من خلال توفير سبل الراحة للزوار المتمثلة في سعة المعارض ومقاعد الاستراحة ووسائل الترفيه العديدة مثل: العروض الصوتية بالإضافة إلى إمكانية أخذ الصور التذكارية ومشاهد الفيديو التي ستمثل ذكريات جميلة وجذابة لهؤلاء إلى إمكانية أخذ الصور التذكارية ومشاهد الفيديو التي ستمثل ذكريات جميلة وجذابة لهؤلاء الزائرين في مراحل عمرية لاحقة.
- تقديم خدمات تعليمية وثقافية: حيث إن دور المتحف قد يفوق ما يتلقاه المتعلمون في قاعات ومؤسسات التعليم حيث إن الزائر إذا ما شاهد معروضات المتحف وأدركها وانطبعت في ذهنه أكثر مما لو وصفت له في المطبوعات ووسائل الإعلام والتثقيف الأخرى.
- الوظيفة التربوية: يقوم المتحف الافتراضي أساساً على منهج تربوي وهو يساهم في نقل الصورة مع المعلومة فيعطي فرصة للمتلقى بتخيل المحيط الذي يغلف هذه المعلومة كما أنه يحتوي على قسم للأبحاث. ص835
- تقديم المحتوى في شكل معروضات متحفية مقترنة بالمحتوى الخاص بها، حيث يتمركز المحتوى المتحف حول معروضات المتحف التي تعرض أشكالاً متعددة قد تكون صور ثنائية أو ثلاثية الأبعاد، مقاطع فيديو، رسوم متحركة ويصاحب أي منها تعليقات نصية.
- إتاحة خبرات مشابهة للخبرات التي يمكن أن يكتسبها الزائر بالمتحف الحقيقي، وذلك بإتاحة العديد من الأدوات التي توفر محاكاة الطبيعة لما يحدث بالمتاحف الواقعية مثل: قاعات المتحف، المرشد التفاعلي، وغيرها.
- يتيح المتحف الافتراضي للزائرين إمكانية التجول داخل قاعة عرض متحف افتراضي، تسمح للزائرين باستكشاف ما بداخلها والحصول على معلومات مرتبطة بمعروضات المتحف.
- تقديم محتوى نصي متكامل مدعم بالوسائل الإيضاحية حول موضوعات المتحف.
- يتيح المتحف الافتراضي للزائرين ممارسة بعض الأنشطة داخل أروقة المتحف كاستخدام بعض أدوات الرسم الإلكترونية والكتالوج التي تمكن الزائر من إنتاج موضوعات تعبيرية.

مراحل تصميم المتاحف الافتراضية

يتم تصميم المتاحف الافتراضية وفق فكرة خلق فضاء تفاعلي يتم فيه إيصال المعلومات بطريقة سلسلة من خلال جولة افتراضية في أرجاء فضاء ثلاثي الأبعاد مشابه للمتحف مع إمكانية الحصول على المعلومات من خلال قاعدة بيانات.

حيث يعتمد التصميم اعتماداً كبيراً على البرمجة بلغة (VRML) Virtual Reality Modeling Language، التي تسمح بإضافة ديناميكية ثلاثية البعد لصفحة الويب. وهناك ثلاث مراحل أساسية لإنجاز متحف افتراضي وهي: جمع المعلومات (الأرشفة)، التصوير وأخيراً تحويلهم إلى معلومات رقمية. فجمع المعلومات يكون من أجل بناء قاعدة بيانات تشمل تعريف المعروضات والعادات والتقاليد وثقافة المجتمع. أما التصوير فهو البداية لإعطاء صفة الافتراضية للمعروضات لتأتي بعدها مرحلة تحويل الصور بعدة تقنيات رقمية إلى معلومات تشكل بها قاعدة بيانات يتم استعمالها في المتحف الافتراضي (هاني. 2017).

ويشير عبد الحليم وآخرون (2022) أنه لكي يتم تصميم متحف افتراضي على مستوى عال من الكفاءة، فإن هناك العديد من نماذج التصميم التعليمي للمتاحف الافتراضية؛ والتي اتفقت على عدة مراحل أساسية لإعداد وتصميم المتاحف الافتراضية، يحددها عيسى وآخرون (2019) وتتمثل في: (مرحلة التصميم، مرحلة التجهيز والإعداد، مرحلة كتابة السيناريو، مرحلة التنفيذ، مرحلة التجريب والتطوير، مرحلة التطبيق):

1. مرحلة التصميم Design: يضع المصمم تصوراً كاملاً لمشروع المتحف الافتراضي من خلال التخطيط لأهدافه ومحتواه ومصادره واستراتيجيات التنفيذ والوسائل والأنشطة ومراحل التقويم.
2. مرحلة التجهيز والإعداد Preparation: يتم تجميع وتجهيز متطلبات التصميم من مادة علمية ولوحات ورسوم وصور وخرائط وعروض بيانية وقواعد بيانات رقمية ومقاطع فيديو والتسجيلات الصوتية والمقالات، وإعداد طريقة التناول، والأنشطة، وأساليب التعلم، والتقويم.
3. مرحلة كتابة السيناريو Scenario: وفيها يتم ترجمة الخطوط العريضة التي تم وضعها في المرحلتين السابقتين لإجراءات تفصيلية ومواقف حياتية.
4. مرحلة التنفيذ Executing: وفيها يتم تنفيذ كل الخطوات السابقة في صورة متحف افتراضي عن طريق الوسائط المتعددة؛ وذلك للعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها والتي ترجمت إلى مادة علمية ومتطلبات ومصادر ووسائط وأنشطة وأساليب تعلم وتقويم، وذلك في صورة إجرائية يسهل تناولها.
5. مرحلة التجريب والتطوير Development: يتم فيها عرض المتحف على مجموعة من المهتمين وبعد إجراء التعديلات اللازمة يتم التجريب على مجموعة من المستفيدين، ثم يتم تقييم المتحف وإعادة تصميمه بعد تعديل السليبيات التي ظهرت في عملية التجريب، والعمل على تدعيم الإيجابيات، لكي يكون المتحف صالحاً للتطبيق.
6. مرحلة التطبيق Application: يكون المتحف فيها جاهزاً للتطبيق، لتحقيق الأهداف والحصول على تغذية راجعة من خلال تلك العملية المستمرة في التحسين والتطوير سواء بالحذف أو بالإضافة.

وتختلف نماذج تصميم التعليم الافتراضي باختلاف أهداف التعلم؛ فمنها: النماذج التوجيهية Prescriptive Models: تستخدم لتحديد ما يجب عمله من إجراءات إلزامية للتوصل إلى منتجات محددة ذات مواصفات تعليمية معينة، والنماذج الوصفية Descriptive Models: تستخدم لوصف منتجات تعليمية محددة ذات أساليب وإجراءات تعليمية معينة، والنماذج الإجرائية Procedural Models: تستخدم لشرح أداء مهمة عملية معينة وتشتمل على سلسلة متفاعلة من العمليات والإجراءات (الغامدي. 2021).

المحور الثاني: التخيل التاريخي

مفهوم التخيل التاريخي

تطورت أساليب وطرق التدريس في الآونة الأخيرة نتيجة لتطور المجتمعات الديمقراطية المعاصرة، واستناداً إلى علم النفس التعليمي الحديث، والأبحاث التربوية التي أخذت في الحسبان الازدياد المضطرد لوعي المعلمين وحاجتهم إلى تغيير النمط التقليدي في عملية التعليم، وإيجاد أنواع بديلة تتواءم مع التطور العلمي، والتكنولوجي التي جعلت من العالم الواسع قرية صغيرة يمكن اجتيازها بأسرع وقت وأقل جهد، مما سهل الانفتاح العالمي (حواس. 2018).

وتعتبر القدرة على التخيل من المهارات الأساسية للتفكير الإبداعي والتي تسعة مادة الدراسات الاجتماعية إلى تنميتها لدى المتعلمين، فقد ارتبط التخيل كثيراً بالاختراعات والابتكارات في شتى مجالات النشاط الإنساني، فالمتعلم يلجأ إلى التخيل عندما تكون الوقائع المدركة غير كافية، أو عندما تكون الحقائق المتاحة متناقضة مع البناء المنطقي المتعارف عليه، وذلك لإكمال الفراغ ومن ثم يجد المتعلم في الخيال الحلقة المفقودة في سلسلة الوقائع والمبادئ (مرواد. 2017).

ويرتبط التخيل ارتباطاً وثيقاً بطبيعة التاريخ الذي يعتمد على الماضي والمجهول، وكلاهما لا يصل إلينا كاملاً، ومن ثم يصبح الطالب في حاجة ماسة إلى التخيل، حتى يستطيع تمثيل الأحداث التاريخية ومعاشتها والتفاعل معها، وبما يمكنه من فهم العلاقات بين الأحداث التاريخية، ومن ثم التفكير بفاعلية في حل المشكلات التي تواجهه (الشعراوي وآخرون، 2022).

ويعرف قطاوي (2007) التعلم التخيلي بأنه "نشاط ذهني يقوم به الطلبة من خلال تحويل المادة إلى صور ذهنية في أدمغتهم عن طريق اختراع لوح داخلي داخل أنفسهم ويقومون بعرض ما هو موجود على هذا اللوح العقلي"، لأي مادة يريدونها، ويعتبر التخيل ذا قيمة تعليمية فهو يساعد على تنمية التفكير (هاشم. 2019).

أهمية التخيل التاريخي

تأتي أهمية التخيل التاريخي من أنه يعمل على تنويع عمليات التفكير وتنمية قدرات الفرد من خلال تنشيط العمليات الذهنية ومنها التذكر، والإدراك. مما يدعو إلى إحداث التكامل في بناء الشخصية وسعيه في الوصول إلى النقاط الإيجابية في الذات كونه يعمل على تنظيم الاستشارات العقلية وإعادة البناء في الأفكار السلبية. فضلاً عن أنه يساعد على تحسن أداء الفرد من خلال امتصاص التوترات، وقدرته في زيادة السيطرة والاسترخاء مما يساعد في زيادة الوعي الذاتي وزيادة الثقة بالنفس (هاشم. 2019).

وأدركت الدول المتقدمة أهمية تنمية الخيال في تنشئة العلماء والأدباء والمبدعين فقامت بإدراجه في مناهج التعليم المختلفة لتشجيع البحث فيما وراء الحقائق والأحداث، إذ يؤدي إلى تنمية الأفكار الجديدة وغير المألوفة مع تعويد الطلاب على حب الاستطلاع وتكوين الرأي والتوصل إلى المعلومات من خلال الطلاقة في التفكير، والمرونة في دراسة أي مشكلة (عمار. 2021).

كما وتتبع أهمية مهارات التخيل التاريخي من المكانة التي أصبح يحتلها كأحد الأهداف التربوية لمادة التاريخ، فالفهم الجيد للحقائق التاريخية يتطلب مشاركة التلاميذ في عديد من المهارات مثل: (التنظيم، التأمل، الملاحظة) وذلك من خلال إثارة الأسئلة وتجاوز الحقائق التي تتضمنها الكتب المقررة (أحمد. 2019).

ويشير (حواس. 2018) أن أهمية تطبيق استراتيجية التخيل بالنسبة للتلاميذ تتلخص في النقاط التالية:

1. الخروج عن المألوف في بيئة الصف وذلك لما يقوم به التلاميذ من تفاعل وإيجابية.
2. تتيح للتلاميذ التفكير بشكل تحليلي وتقسيم المعلومات والوصول إلى استنتاجات صحيحة علمياً وإنتاج أفكار جديدة.
3. تنمي قدرات من القيم الجمالية لدى التلاميذ من خلال ما يرونه من صور ذهنية متنوعة الألوان ومختلفة الأشكال خلال رحلتهم التخيلية.
4. حدوث تكامل بين كلاً من العلم والفن وذلك من خلال رسم أو كتابة التلاميذ وما يدونونه أو يسمعون في رحلتهم التخيلية.
5. الخيال العلمي وتعلمه ضمن مفاتيح عديدة للنجاح والإبداع.

أهداف التخيل التاريخي

يرى كلا من العنزي وجميل (2022) أنه تختلف الآراء بين الباحثين حيال وصف استراتيجية التخيل التاريخي، وذلك على اختلاف توجهاتهم ومدارسهم التي ينتمون إليها، فهناك من يركز على التخيل نفسه؛ لذلك يصفها بعضهم بأنها: عملية تراكمية يتم من خلالها صقل الخبرات السابقة التي يخزنها المتعلم في عقله من قبل مع بعض المثيرات التي تحيط به، وتوقعاته المستقبلية حيالها، وهناك من يركز على آليات عملية التخيل الموجه؛ لذا يصفها بأنها: عمليات إجرائية يمتزج فيها وحي الخيال؛ ليخرج لنا المتعلم بفكرة جديدة ومبتكرة.

ويشير عبد العال وآخرون (2020) بأن للتخيل أهداف كثيرة وتتمثل في الآتي:

1. تنشيط الانتباه والتركيز والذاكرة وتنظيم التفكير وتنمية اللغة.
2. الاحساس المتميز بالهوية والتحكم في الذات.
3. الجاذبية للآخرين ولمواقف التعلم المختلفة.
4. تحسين ذاكرة المتعلم من خلال الاحتفاظ بالخبرات لفترة زمنية طويلة.
5. تسهيل عملية تمثيل المعلومات بطريقة فعالة وتحويل الأفكار المجردة إلى صور حسية.
6. المساعدة في إمكانية ربط المعلومات معاً القديمة والجديدة منها في الذاكرة وإيجاد معان جديدة للأفكار المتعلمة.

خطوات حدوث التخيل التاريخي

يذكر السيد وآخرون. (2019) خطوات حدوث التخيل التاريخي، وهي:

- الخطوة الأولى: إعداد السيناريو التخيلي: يقوم المعلم في هذه الخطوة بإعداد سيناريو التخيل.
- الخطوة الثانية: البدء بأنشطة تحضيرية: مقاطع قصيرة لموقف تخيلي بسيط ينفذ قبل البدء بالنشاط التخيلي الرئيس، وهدفها مساعدة المتعلم للتهيؤ الذهني للنشاط التخيلي الرئيس.
- الخطوة الثالثة: تنفيذ نشاط التخيل: وذلك عن طريق
 - تهيئة المتعلمين بتعريفهم نشاط التخيل وبيان أهميته في تنمية قدرات التفكير لديهم، ويطلب منهم الهدوء والتركيز ومحاولة بناء صور ذهنية لما سيسمعونه.
 - الطلب من المتعلمين أخذ نفس طويل ثم أغلق الأعين.
 - تنفيذ نشاط أو نشاطين تحضيريين.

- القراءة بصوت عال وبطيء.
- الوقوف في مقدمة الفصل، وتجنب الحركة الزائدة أثناء الإلقاء.
- إعطاء كل وقفة حقها لكي يسمح لم ببناء صور ذهنية.
- تجاهل الضحكات البسيطة هنا وهناك خاصة في أول مرة يتم تطبيق الطريقة فيها.
- من جاء متأخراً ينتظر خارج الباب.
- الخطوة الرابعة: الأسئلة المتتابة: بعد تنفيذ نشاط التخيل يقوم المعلم بطرح عدد من الأسئلة على المتعلمين، ويطلب منهم الحديث عن الصور الذهنية التي قاموا ببنائها أثناء نشاط التخيل، ويتم اتباع التعليمات التالية:
- الترحيب بكل الإجابات والتخيلات.
- السؤال عن جميع الحواس مثل هل عايشوا روائح معينة أو ألوانا معينة أو شعوراً بالحرارة والبرودة أو تذوقوا شيئاً معيناً.
- كتابة أو رسم ما عايشوه في الرحلة التاريخية على شكل قصة، يعبرون فيها عن الصور الذهنية التي مرت عليهم في رحلتهم التخيلية، يعرضوا القصص والرسومات على السبورة أو لوحة الحائط أو قراءتها في الإذاعة المدرسية، كنوع من التعزيز.

مهارات التخيل التاريخي

يعرف عمار (2021) مهارات التخيل التاريخي بأنها "الأفكار التي تبرز قدرة التلاميذ على تخيل وتأمل المواقف والأحداث التاريخية وتخطيه لحدود الزمان والمكان وفهم وتدبر الأحداث والوقائع من خلال وضع التلاميذ في مواقف تعليمية، وقيامهم بإعادة تركيب الخبرات الماضية بطرق إبداعية مبتكرة تتسم بالمرونة، ولذلك يستطيع التلاميذ الوصول بتفكيرهم وخيالهم وراء حدود الواقع" (ص332).

وتعرف مهارات التخيل التاريخي بأنها: "مجموعة الاستجابات والأفكار التي تعكس قدرة التلميذ على استدعاء وإنتاج تصورات عقلية للأحداث التاريخية في سياقها الزمني والمكاني، وإعادة تمثيل الشخصيات والمفاهيم التاريخية المجردة، وتصور الأسباب وراء الأحداث التاريخية، والتنبؤ ببعض الأحداث المستقبلية، بصورة مرنة استناداً على معارف ومهارات وقيم تعليمية، والتي يمكن التعبير بالكتابة أو الرسم" (كمال. 2017. ص52).

تنمية مهارات التخيل التاريخي

تتبع مهارة التخيل التاريخي من المكانة التي أصبح يحتلها التفكير كأحد الأهداف التربوية لجميع المواد الدراسية وفي مقدمتها مادة التاريخ، فالفهم الجيد للتاريخ يتطلب مشاركة جميع المتعلمين في التأمل والملاحظة والتخيل، من خلال إثارة الأسئلة وتجاوز الحقيقة التي تتضمنها الكتب المقررة، وكذلك فحص السجلات التاريخية بأنفسهم، ومقارنة وجهة النظر المتعددة للحدث التاريخي في إطارها الزمني، وهذا يجعل تنمية مهارة التخيل هدفاً من أهداف تدريس التاريخ (حشيش. 2024).

وتعد مهارات التخيل التاريخي ضرورية لأهميتها في تعلم التلاميذ في دراستهم لموضوعات مادة التاريخ، حيث أن الأحداث التاريخية المتزامنة عبر العصور أثبتت أن تقدم وقيام الحضارات وتميزها كان نتاج للقدرات العقلية التي يمتلكها المبدعون من قادتها، وعلمائها، ومخترعيها وأدباءها ممن ساهموا بإنجازاتهم وابتكاراتهم التي ساهمت في تطور

الحضارات وتقدم البشرية وبذلك فهناك العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى المتعلمين أثناء تعلم المواقف والأحداث التاريخية: (تنمية القدرة على التعاطف التاريخي، تنمية الاتجاهات القرائية التاريخية، تنمية القدرة على الإبداع والابتكار، تنمية الحس التاريخي، تنمية مهارات التفكير التحليلي، تنمية مهارات التفكير المكاني، تنمية مهارات التفكير التاريخي) (عمار. 2021).

4. إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات):

1.4. منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي، وتم استخدام أحد التصميمات التجريبية لهذا المنهج، وهو التصميم الذي يعتمد على المجموعتين: المجموعة الضابطة التي تم تعليمها باستخدام الطريقة الاعتيادية (التقليدية) والمجموعة التجريبية التي تم تعليمها باستخدام المتحف الافتراضي، بحيث تختبر، قبلًا، ثم يُدخل المتغير المستقل عليها (المتحف الافتراضي)، ثم تختبر بعديًا، ويدل الفرق بين الاختبار البعدي والاختبار القبلي على الأثر الذي تركه المتغير المستقل (المتحف الافتراضي) في المجموعة التجريبية (الزهيري، 2017).

2.4. مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع تلميذات الصف السادس الابتدائي بمدينة جدة اللاتي يدرسن بمدارس تعليم البنات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العام للعام الدراسي 1447/1446 هـ، والبالغ عددها (303) مدرسة ابتدائية، وبلغ عدد تلميذات الصف السادس الابتدائي بهذه المدارس (20446) تلميذة (وزارة التعليم - إحصائية الإدارة العامة للتعليم بجدة للعام الدراسي 1447/1446 هـ).

3.4. عينة البحث:

اختارت الباحثة المدرسة السادسة والأربعون بعد المائة الابتدائية بمدينة جدة، بطريقة مقصودة؛ نظرا لتعاون قائدة المدرسة والمعلمة مع الباحثة، وموافقتهم على تطبيق تجربة البحث، وتوفر مصادر التعلم اللازمة لتطبيق التجربة، واختيرت عينة البحث الممثلة في تلميذات الصف السادس الابتدائي بالطريقة العشوائية البسيطة عن طريق القرعة؛ والتي تكونت من فصلين من فصول الصف السادس الابتدائي، وبلغ عدد تلميذات المجموعة الضابطة (30) تلميذة، والمجموعة التجريبية (30) تلميذة.

4.4. ضبط المتغيرات:

للتأكد من تكافؤ المجموعتين قبل البدء بالمعالجة التجريبية تم تطبيق اختبار مهارات التخيل التاريخي قبليًا، وتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent- Samples- T test) لدلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (1-4) التطبيق القبلي لاختبار مهارات التخيل التاريخي للمجموعتين الضابطة والتجريبية

المهارة	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
تخيل السببية التاريخية	الضابطة	30	5.1	1.3	0.41	0.68
	التجريبية	30	5.2	1.2		

0.73	0.33	1.4	5.2	30	الضابطة	تخيل الشخصيات التاريخية
		1.3	5.3	30	التجريبية	
0.67	0.42	1.2	5.0	30	الضابطة	تخيل زمان وقوع الأحداث التاريخية
		1.3	5.1	30	التجريبية	
0.7	0.39	1.3	5.2	30	الضابطة	تخيل مكان وقوع الأحداث التاريخية
		1.4	5.3	30	التجريبية	
0.69	0.4	1.2	5.1	30	الضابطة	تخيل نتائج الأحداث التاريخية
		1.3	5.1	30	التجريبية	
0.69	0.4	1.2	5.2	30	الضابطة	مهارات التخيل التاريخي ككل
		1.3	5.1	30	التجريبية	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في كلا من مهارات التخيل التاريخي والدرجة الكلية للاختبار، حيث جاءت قيم "ت" غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى تكافؤ أفراد المجموعتين في اختبار مهارات التخيل التاريخي.

العمر

للتأكد من تكافؤ المجموعتين في العمر، تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (Independent- Samples- T test) لإيجاد دلالة الفرق بين المجموعتين الضابطة والتجريبية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعمار أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الضابطة	30	5.80	1.10	0.57	0.57
التجريبية	30	5.63	1.16		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في متغير العمر، حيث جاءت قيم "ت" غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى تكافؤ أفراد المجموعتين في متغير العمر.

5.4. مادة البحث وأداته:

قامت الباحثة بتصميم دليل لتعليم وحدة الدولة السعودية الأولى ووحدة الدولة السعودية الثانية باستخدام المتحف الافتراضي، وأداة البحث وهي اختبار مهارات التخيل التاريخي.

5. نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

السؤال الأول: ما مهارات التخيل التاريخي التي يمكن تنميتها باستخدام المتحف الافتراضي؟

للإجابة عن هذا السؤال: أعدت الباحثة قائمة بمهارات التخيل التاريخي لتعليم تلميذات الصف السادس الابتدائي في وَحْدَةِ الدولة السعودية الأولى وَوَحْدَةِ الدولة السعودية الثانية باستخدام المتحف الافتراضي وهي (تخيل السببية التاريخية، تخيل الشخصيات التاريخية، تخيل زمان وقوع الأحداث التاريخية، تخيل مكان وقوع الأحداث التاريخية، تخيل نتائج الحوادث التاريخية).

السؤال الثاني: ما خطوات استخدام المتحف الافتراضي، عند تعليم وحدة "التاريخ" لتلميذات الصف السادس الابتدائي؟

للإجابة عن هذا السؤال: أعدت الباحثة دليل مُقترح لتعليم تلميذات الصف السادس الابتدائي وَوَحْدَةِ الدولة السعودية الأولى وَوَحْدَةِ الدولة السعودية الثانية باستخدام المتحف الافتراضي.

السؤال الثالث: ما فاعلية استخدام المتحف الافتراضي عند تعليم وحدة "التاريخ"، على تنمية بعض مهارات التخيل لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي؟

أجيب عن هذا السؤال بالتحقق من صحة الفروض الآتية:

الفرض الأول والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارات التخيل التاريخي ككل، لصالح المجموعة التجريبية." لاختبار صحة الفرض، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، ولبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجَات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارات التخيل التاريخي ككل، ولبيان حجم التأثير تم حساب مربع إيتا $\{\eta^2\}$ ، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (1-5) نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارات التخيل التاريخي ككل

مهارات	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	قيمة الدلالة	حجم الأثر
التخيل التاريخي ككل	الضابطة	30	4,83	2,04	18,19	**0,000	4,70
	التجريبية	30	12,77	1,25			

* وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارات التخيل التاريخي ككل، حيث بلغت قيمة "ت" (18,19) عند مستوى دلالة (0,00)، وهي قيمة دالة عند $(\alpha \geq 0,01)$. كما بلغ حجم الأثر (4,70)، وهو تأثير كبير جداً وفقاً لمعايير كوهين، ويدل على فاعلية كبيرة للمعالجة باستخدام المتحف الافتراضي.

ولقياس حجم تأثير المتغير المستقل في إحداث الفرق الحاصل للمتغير التابع، تم حساب مربع إيتا $\{\eta^2\}$ وفقاً للمعادلة الآتية، كما حددها كوهين (Cohen, 1988):

$$\text{مربع إيتا} = \frac{t^2}{t^2 + n_1 + n_2 - 2}$$

حيث يرمز (ت) إلى قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، و $(n_1 + n_2 - 2)$ تدل على درجات الحرية، والتي تُحسب من خلال عدد أفراد العينة ناقص 2.

وبتطبيق المعادلة على نتائج الدراسة الحالية، كانت قيمة «ت» $(18,19)$ ، وعدد أفراد العينة $= 60$ طالبة، وعليه فإن مربع إيتا $= 18,19^2 \div (58 + 18,19^2) = 330,88 \div 388,88 \approx 0,873$ ، وهي قيمة تدل على وجود حجم تأثير كبير جداً.

كما تم حساب حجم الأثر باستخدام معادلة كوهين (d) كما يلي:

$$\text{حجم الأثر} = d = m - 1 \div c$$

حيث يرمز (م) إلى متوسط المجموعة التجريبية، و (م₁) إلى متوسط المجموعة الضابطة، و (ع) إلى الانحراف المعياري المشترك للمجموعتين.

وبتطبيق المعادلة على نتائج الدراسة الحالية، بلغ متوسط المجموعة التجريبية $(12,77)$ ، ومتوسط المجموعة الضابطة $(4,83)$ ، وبلغ الانحراف المعياري المشترك $(1,69)$ ، وعليه فإن حجم الأثر $= (4,83 - 12,77) \div 1,69 \approx 4,69$ ، وهي قيمة تدل على وجود تأثير كبير جداً وفقاً لمعايير كوهين (Cohen, 1988).

الفرض الثاني والذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل السببية التاريخية لصالح المجموعة التجريبية. ولاختبار صحة الفرض، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل السببية التاريخية. كما تم حساب حجم الأثر، ويُبين الجدول الآتي ذلك:

جدول (2-5) نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة السببية التاريخية

مهارات	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	قيمة الدلالة	حجم الأثر
السببية التاريخية	الضابطة	30	1,00	0,83	8,091	**0,01	2,089
	التجريبية	30	2,0	0,47			

** دال إحصائياً عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل السببية التاريخية، حيث بلغت قيمة "ت" $(8,091)$ عند مستوى دلالة $(0,00)$ ، وهي دالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,01)$. كما بلغ حجم الأثر $(2,089)$ ، وهو تأثير كبير جداً وفقاً لمعايير كوهين، وبلغ مربع إيتا $\{\eta^2\} = (0,59)$ ، مما يدل على قوة تأثير المعالجة على هذه المهارة.

الفرض الثالث والذي ينصُّ على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل الشخصيات التاريخية لصالح المجموعة التجريبية." ولاختبار صحة الفرض، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل الشخصيات التاريخية. كما تم حساب حجم الأثر، ويُبين الجدول الآتي ذلك

جدول (3-5) نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل الشخصيات التاريخية

مهارات	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	قيمة الدلالة	حجم الأثر
تخيّل الشخصيات التاريخية	الضابطة	30	1,067	0,868	5,602	**0.01	1,446
	التجريبية	30	2,300	0,837			

* وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل الشخصيات التاريخية، حيث بلغت قيمة "ت" (8,71) عند مستوى دلالة (0,00)، وهي دالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,01)$. كما بلغ حجم الأثر (1,446)، وهو تأثير كبير جدًا وفقًا لمعايير كوهين، وبلغ مربع إيتا $\{\eta^2\} = (0,351)$ ، مما يدل على قوة تأثير المعالجة على هذه المهارة.

الفرض الرابع والذي ينصُّ على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل زمن وقوع الأحداث لصالح المجموعة التجريبية." ولاختبار صحة الفرض، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية. كما تم حساب حجم الأثر، ويُبين الجدول الآتي ذلك:

جدول (4-5) نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية

مهارات	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	قيمة الدلالة	حجم الأثر
زمن وقوع الأحداث التاريخية	الضابطة	30	0,967	0,669	11,648	**0.01	3,007
	التجريبية	30	2,700	0,466			

** دال إحصائيًا عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية، حيث بلغت قيمة "ت" (11,648) عند مستوى دلالة (0,01)، وهي دالة إحصائية عند $(0,01 \geq \alpha)$. كما بلغ حجم الأثر (3,007)، وهو تأثير كبير جداً وفقاً لمعايير كوهين، وبلغ مربع إيتا $\{\eta^2\}$ = (0,701)، مما يدل على قوة تأثير المعالجة على هذه المهارة.

الفرض الخامس والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل أماكن وقوع الأحداث التاريخية لصالح المجموعة التجريبية."

ولاختبار صحة الفرض، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل أماكن وقوع الأحداث التاريخية. كما تم حساب حجم الأثر، ويبيّن الجدول الآتي ذلك:

جدول (5-5) نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل أماكن وقوع الأحداث التاريخية

مهارات	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	قيمة الدلالة	حجم الأثر
أماكن وقوع الأحداث التاريخية	الضابطة	30	0,833	0,950	7,653	**0.01	1,976
	التجريبية	30	2,467	0,682			

** دال إحصائياً عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل أماكن وقوع الأحداث التاريخية، حيث بلغت قيمة "ت" (7,653) عند مستوى دلالة (0,01)، وهي دالة إحصائية عند $(0,01 \geq \alpha)$. كما بلغ حجم الأثر (1,976)، وهو تأثير كبير جداً وفقاً لمعايير كوهين، وبلغ مربع إيتا $\{\eta^2\}$ = (0,502)، مما يدل على قوة تأثير المعالجة على هذه المهارة.

الفرض السادس والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل نتائج الحوادث التاريخية لصالح المجموعة التجريبية."

ولاختبار صحة الفرض، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل نتائج الحوادث التاريخية. كما تم حساب حجم الأثر، ويبيّن الجدول الآتي ذلك.

جدول (5-6) نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لاختبار مهارة تخيل نتائج الحوادث التاريخية

مهارات	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	قيمة الدلالة	حجم الأثر
نتائج الحوادث التاريخية	الضابطة	30	0.867	1.042	8,381	**0.01	2,164
	التجريبية	30	2.667	0.547			

** دال إحصائيًا عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل نتائج الحوادث التاريخية، حيث بلغت قيمة "ت" (8,381) عند مستوى دلالة (0,01)، وهي دالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,01)$. كما بلغ حجم الأثر (2,164)، وهو تأثير كبير جدًا وفقًا لمعايير كوهين، وبلغ مربع إيتا $\{\eta^2\} = (0,616)$ ، مما يدل على قوة تأثير المعالجة على هذه المهارة.

6. ملخص نتائج البحث والتوصيات:

1.6. نتائج البحث:

توصل البحث إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارات التخيل التاريخي ككل لصالح المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل السببية التاريخية لصالح المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل الشخصيات التاريخية لصالح المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية لصالح المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة تخيل مكان وقوع الأحداث التاريخية لصالح المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ بين متوسطي درجات تلميذات المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي لمهارة نتائج الأحداث التاريخية لصالح المجموعة التجريبية.
- حجم تأثير المتحف الافتراضي في تنمية مهارات التخيل التاريخي؛ حيث بلغت قيمة مربع إيتا $\{\eta^2\}$ في مهارات التخيل التاريخي ككل (0,873)، بينما بلغت في مهارة تخيل السببية التاريخية (0,59)، ومهارة تخيل الشخصيات التاريخية (0,351)، ومهارة تخيل زمن وقوع الأحداث التاريخية (0,701)، ومهارة تخيل مكان وقوع الأحداث التاريخية (0,502)، ومهارة تخيل نتائج الأحداث التاريخية (0,616). وهذا يدل على تأثير المتغير المستقل (المتحف الافتراضي) على المتغير التابع (مهارات التخيل التاريخي).

2.6. التوصيات:

في ضوء نتائج البحث، توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- الاهتمام بتنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بصفة عامة. وتلاميذ الصف السادس بصفة خاصة باعتبارها من المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها التلاميذ في أثناء تعليم التاريخ.
- 2- الاهتمام بتضمين مهارات التخيل التاريخي عند تعليم مقرر الدراسات الاجتماعية.
- 3- عقد دورات تدريبية للمعلمات لمساعدتهن في توظيف المتحف الافتراضي في تنمية مهارات التخيل التاريخي.
- 4- تعميم الدليل المعد من قبل الباحثة لإرشاد معلمات الدراسات الاجتماعية والمدرسات التربويات؛ للاستفادة منه عند إعداد موضوعات المقرر.
- 5- الحرص على تعليم التلميذات مهارات التخيل التاريخي في المراحل المختلفة.
- 6- الاستفادة من اختبار مهارات التخيل التاريخي عند إعداد اختبارات مشابهة.

7. المراجع

1.7. المراجع العربية

- إبراهيم، فاطمة عبد الفتاح أحمد. (2020). *فاعلية حكي القصة الرقمية في تنمية بعض مهارات التخيل والتفكير التاريخي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية*. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع124، 34-73.
- أحمد، سارة عبد الستار. (2019). *فاعلية استراتيجيات المكعب في تدريس الدراسات الاجتماعية على تنمية بعض مهارات التخيل التاريخي والاتجاه نحو العمل الجماعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية*. مجلة كلية التربية، (مج35، ع8)، 216-259.
- ألبوسعيدية، ندى على سالم، الربيعاني، أحمد حمد حمدان، والمعمري، سيف ناصر علي. (2016). *فاعلية استخدام المتحف الافتراضي في تنمية التحصيل والاتجاه نحو الآثار التاريخية لدى تلميذات الصف الثامن الأساسي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.
- آل سعود، سارة بنت ثنيان بن محمد. (2020). *بناء برنامج تعليمي قائم على تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية التاريخية وقياس فاعليته في تنمية مهارات البحث والتخيل الجغرافي التاريخي في مقرر التاريخ لدى تلميذات العلوم الإنسانية بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية*. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج10، ع3، 138-177.
- البكاتوشي، جنات عبد الغني إبراهيم محمد، والحراري، سولاف أبو الفتح. (2023). *دور المتحف الافتراضي في تنمية معرفة طفل الروضة ببعض التغيرات المناخية وتأثيره على وعيه البيئي*. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، 27، 296-347.
- السقار، موفق على الشريف، والتميمي، عبد الله أحمد عبد الفتاح. (2020). *أثر تضمين برنامج مقترح في المتحف الافتراضي على مناهج التربية الفنية لدى الذكور*. المجلة الأردنية للفنون، 13(3)، 317-332.
- التوني، لميس محمد سعيد حسني. (2019). *فاعلية برنامج تدريبي للطالبة المعلمة لتصميم وإنتاج متحف افتراضي لطفل الروضة*. مجلة الطفولة والتربية، (مج11، ع39)، 311-390.
- بدير، كريم محمد. (2021). *فاعلية المتحف الافتراضي في تنمية المفاهيم التاريخية في مرحلة الطفولة المبكرة*. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، 16، 1-26.

- الحجي، سعيد عبد الكريم. (2016). المتحف الافتراضي والتقنيات الحديثة المستخدمة في عرض التراث الأثري. مجلة جامعة دمشق. 32(2). 279-255.
- حسب، علياء عباس. (2022). فاعلية استخدام استراتيجية تراكيب كيجان لتدريس الدراسات الاجتماعية في تنمية الاستيعاب المفاهيمي ومهارات التخيل للمعاقين بصريا بالصف الرابع الابتدائي. مجلة كلية التربية، (مج38، 3ع)، 105-56.
- حشيش، إيمان رجب. (2024). استخدام مدخل التاريخ الافتراضي في تنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية – جامعة المنوفية. 1(2). 188-105.
- حواس، ولاء محمد على. (2018). فاعلية استخدام استراتيجية التخيل في تدريس التاريخ لتنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. مجلة البحث العلمي في التربية. 19. 408-378.
- الحنان، طاهر محمود. (2015). وحدة مقترحة في التاريخ باستخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي المكتبي (الكمبيوتر) والانغماسي (الانغماسي) لتنمية مهارات التخيل التاريخي لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، (66ع)، 271-191.
- خميس، إسلام محمد عطية، الجزار، عبد اللطيف الصفي، والمعتصم، أميرة محمد. (2018). تصميم لعرض المعلومات قائم على الرواية بالمتاحف الافتراضية التعليمية لمقرر إلكتروني وأثره في تنمية التحصيل والتفكير التأملية. مجلة البحث العلمي في التربية. 19. 520-461.
- دياب، وسام وجيه محمد، مغاوري، سناء أبو الفتوح، ومسعود، رضا هندي جمعة. (2018). فاعلية المتاحف الافتراضية في تدريس التاريخ لتنمية مهارات التفكير التأملية لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي. مجلة كلية التربية، (مج29، 2ع)، 116-224.
- إسماعيل، دينا أحمد. (2009). المتاحف التعليمية الافتراضية. القاهرة: دار عالم الكتب للطباعة والنشر.
- زايد، غادة عبد الفتاح، والجمال، محمود حسن. (2023). توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المتحف الافتراضي في تنمية مهارات التفكير التشعبي والوعي الأثري لدى طلاب المرحلة الثانوية في مادة التاريخ واتجاهاتهم نحوها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (مج47، 1ع)، 494-345.
- زيود، محمد منير أحمد. (2021). أثر استخدام تقنية المتاحف الافتراضية في تنمية التحصيل الدراسي ومهارات التفكير التأملية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في مبحث التاريخ في محافظة جنين. [رسالة ماجستير منشورة – جامعة النجاح]. فلسطين.
- الزهيري، حيدر عبد الكريم. (2017). مناهج البحث التربوي. مركز ديونو لتعليم التفكير.
- السحاري، عائشة حمد على، إبراهيم، عبيد إبراهيم عبد الحميد، سالم، شادية صلاح حسن متولي. (2018). تصميم متحف افتراضي للأزباء التقليدية في المملكة العربية السعودية. مجلة التصميم الدولية. 8(2). 101-87.
- السيد، فايزة أحمد أحمد، إبراهيم، جمال حسن السيد، عبد العال، آيات محمد عثمان. (2019). أثر استخدام استراتيجية التعليم التخيلي في تدريس التاريخ على تنمية مهارات التفكير المستقبلي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بمدارس التعليم المجتمعي. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط. 35(2). 492-451.

- الشعراوي، علاء عبد الصادق، عبد الوهاب، على جودة محمد، مسعود، رضا هندي جمعة. (2022). برنامج قائم على عادات العقل لتنمية مهارات التخيل التاريخي لدى الطالب معلم التاريخ بكلية التربية. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 1(3). 1-21.
- الشهري، وجدان سعيد، والمحمدي، نجوى عطيان. (2020). تصميم تعليمي لمتحف افتراضي مقترح في تدريس مقرر الحاسب الآلي وتقنية المعلومات للمرحلة الثانوية. مجلة القراءة والمعرفة، (ع225)، 339-377.
- عبد الحليم، ماجدة هاشم بخيت، درويش، أسماء سيد درويش، المليجي، ريهام رفعت محمد حسن. (2022). فاعلية استخدام المتحف الافتراضي في تنمية بعض مفاهيم السلام لدى طفل الروضة. مجلة دراسات في الطفولة والتربية. 20. 257-303.
- عبد الوهاب، سعد حسن، & الكحكي، ياسمين أحمد. (2022). متحف افتراضي لقطع ملبسيه مصرية أثرية مستنسخة. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، (ع43)، 823-856.
- عبدالعال، أمل عبد النعيم، حنفي، مها كمال، وعلي، كمال معبد. (2020). وحدة مطورة من التاريخ قائمة على العصف الذهني باستخدام الخرائط التاريخية لتنمية بعض مهارات التخيل التاريخي لدى طلاب المرحلة الثانوية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، (مج2، ع3)، 239-283.
- العبود، تهاني فارس. (2022). واقع استخدام متاحف العلوم الافتراضية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفات والمعلمات في مدينة مكة المكرمة. المجلة العربية للتربية النوعية، (ع22)، 297-344.
- العنزي، نوره بنت مقحم بن محسن، جميل، عبد الله عبد الخالق عبد الهادي. (2022). فاعلية استراتيجية التخيل الموجه في تنمية مهارات التفكير التاريخي والميل نحو التاريخ لدى طالبات المرحلة الثانوية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية بجامعة عين شمس. 135. 236-271.
- عمار، سلوى محمد. (2021). استراتيجية مقترحة قائمة على نظرية الذكاء الناجح باستخدام تقنية الواقع المعزز في تدريس التاريخ لتنمية مهارات التفكير التحليلي والتخيل التاريخي لتلاميذ المرحلة الإعدادية. المجلة التربوية لجامعة سوهاج. 92(2). 278-407.
- عيسى، محمد أحمد، محمد، نادية يس رجب، والجندي، آيات عبد الفتاح عبد الوهاب. (2019). توظيف المتحف الافتراضي في تنمية مفهوم الثقافة البيئية لدى طفل الروضة. مجلة كلية رياض الأطفال. 14. 1-53.
- الغامدي، فاطمة بنت علي بن عبد الله. (2021). أثر التدريس القائم على التربية المتحفية الافتراضية في تنمية مهارات الكتابة النقدية الإبداعية للاستجابة للفن. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة أم القرى. 13(1). 5-42.
- غنيم، حنان عبده. (2020). فاعلية استخدام المتحف الافتراضي لتنمية أبعاد الوعي البيئي لدى طفل الروضة في ضوء أهداف التنمية المستدامة. مجلة الطفولة والتربية. 12(44). 139-222.
- الفراني، ليلى أحمد، والعمودي، وجود عبد الله. (2021). اتجاه تلميذات المرحلة الثانوية نحو المتحف الوطني الافتراضي للفن التشكيلي وأثره على إنتاجهن الفني في مقرر التربية الفنية. مجلة كلية التربية، (مج37، ع3)، 157-201.
- قطاوي، محمد إبراهيم. (2007). طرق تدريس الدراسات الاجتماعية. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

- كمال، أحمد بدوي. (2017). أثر استخدام نظرية التعلم المستند إلى الدماغ في تدريس التاريخ على تنمية مهارات التخيل التاريخي والتفكير الجانبي لتلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع95، 34-76.
- مرواد. علاء عبد الله أحمد. (2017). فاعلية تصور مقترح لاستخدام الشعر كمنظم متقدم في تدريس التاريخ لتنمية مهارات التخيل البنائي للأحداث التاريخية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ASEP. 83. 171-210.
- معروف، شيماء صلاح، سليمان، يحيى عطية، ومرواد، علاء عبد الله. (2016). برنامج مقترح قائم على تكنولوجيا الواقع الافتراضي لتنمية التخيل التاريخي لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع85، 170-189.
- المنسي، منصور إبراهيم عبد الهادي، جعفر، ابتهاج مصطفى علي، وعبد السيد، منال أنور سيد. (2017). فاعلية استخدام المتحف الافتراضي في تنمية بعض المفاهيم التاريخية والجغرافية لطفل ما قبل المدرسة. دراسات في التعليم العالي. 12. 103-126.
- المؤتمر الدولي حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم (2016، سبتمبر). الابتكار من أجل الجودة والانفتاح والإدماج، بطرسبورغ. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/kH6kaPQy>.
- هاشم، هاجر أحمد. (2019). أثر استخدام استراتيجيات التعليم التخيلي في تدريس مادة التاريخ على التحصيل لدى طالبات المرحلة الإعدادية في العراق. [رسالة ماجستير منشورة – جامعة الشرق الأوسط] الأردن.
- هاني، مرفت حامد محمد. (2017). فاعلية متحف افتراضي مقترح في تنمية مهارات قراءة الصور ورفع مستوى التحصيل في العلوم لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. المجلة المصرية للتربية العملية. 20(1). 195-250.
- هيئة المتاحف. (2023). حول الهيئة، بتاريخ 28 سبتمبر 2023م، متاح علي: <https://cutt.us/7xhwY>.
- 2.7. المراجع الأجنبية
- Agustinah, R. (2022). *Historical imagination through writing historical poetry in history learning*. Paper presented at the International Seminar on Social Studies and History Education, 2(1) 387-400.
- Cohen, j. (1988). *Statistical Power Analysis for Behavioral Sciences*. Lawer Erlbaum Associates.
- de Leur, Tessa; van Boxtel, Carla and Huijgen, Tim. (2021). 'No, no, the cold war was not that dramatic': A case study on the use of a drama task to promote Dutch secondary school students' historical imagination. *History Education Research Journal*, 18(1), 28-45 .
- Elbay, S. (2022). *Distance education experiences of middle school 7th grade students in the turkey during covid-19 pandemic: Virtual Museum example*. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 23(1), 237-256.

Elswick, S., & Delavega, E. (2020). *Museums as an Avenue for Enhancing Engagement and Educational Outcomes for Underserved Students*. SAGE Publications.

10.1177/1049731520936762.

Mark Allen Christal, B.A., M.Ed., (2003). *Virtual Museum Projects for Culturally Responsive Teaching in American Indian Education*, PHD, The University of Texas at Austin, USA, ProQuest Information and Learning Company.

Renel, W. (2019). *Sonic accessibility: Increasing social equity through the inclusive design of sound in museums and heritage sites*. *Curator* (New York, N.Y.), 62(3), 377-402.

doi:10.1111/cura.12311.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ خلود يوسف سعيد الغامدي، أ.د. حنان عبد الجليل نجم الدين، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.2

تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بين عامي 2015-2020

The Impact of Poor Planning on the Duration of Construction Projects in the Kingdom of Saudi Arabia between 2015 and 2020

إعداد الباحث/ صدقه بن محمود صدقه زمزمي

ماجستير إدارة مشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، الإمارات العربية المتحدة

Email: engineersadagah@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سوء التخطيط بأبعاده (ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية، غموض نطاق العمل، ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، التغييرات المتكررة في التصميم، وسوء إدارة الموارد البشرية والمالية والفنية) على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020، ويحظى هذا البحث بأهمية بالغة نظراً للدور المحوري الذي يلعبه قطاع البناء والتشييد في دعم الاقتصاد الوطني. فهذا القطاع لا يقتصر على تطوير البنية التحتية والمشروعات العمرانية فحسب، بل يُعد أيضاً قوة دافعة للنمو الاقتصادي، حيث يسهم في تعزيز النشاط الاقتصادي، وخلق بيئة تنموية مستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة، وطُبقت على عينة بلغ حجمها (321) من العاملين في قطاع المقاولات والهندسة والإشراف والتنفيذ بالمملكة العربية السعودية.

وأظهرت النتائج أن كافة أبعاد سوء التخطيط تؤثر بشكل دال إحصائياً على مدة تنفيذ المشاريع، وكان بُعد "سوء إدارة الموارد" هو الأعلى تأثيراً، يليه "التغييرات المتكررة في التصميم"، بينما جاء "غموض نطاق العمل" في المرتبة الأخيرة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تطوير آليات إعداد دراسات الجدوى بما يشمل دقة التقدير الزمني، والتحليل المالي، وتحديد المخاطر، مع ضرورة الاستعانة بخبرات فنية مستقلة تضمن حيادية التقييم وواقعيته، واعتماد وثيقة "نطاق العمل التفصيلي" كمرجع رسمي ملزم لجميع الأطراف منذ مرحلة التخطيط، على أن تتضمن المواصفات الفنية، والمخرجات المتوقعة، وحدود المسؤولية بين الجهات المنفذة والاستشارية والمالكة، وكذلك تأسيس منصات رقمية موحدة للتنسيق والتواصل بين جميع الأطراف في المشروع، تتيح تتبع الجداول الزمنية، والقرارات التعاقدية، والتحديثات التصميمية أولاً بأول، مما يقلل من فجوات التواصل وتأخير الردود، واعتماد أنظمة مراجعة دقيقة لدراسة الجدوى والتصميم قبل التنفيذ، بما يسهم في تقليل الانحرافات الزمنية، وتحقيق كفاءة تنفيذية تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: سوء التخطيط، مدة تنفيذ المشاريع، دراسة الجدوى، غموض النطاق، إدارة الموارد، المشاريع الإنشائية، السعودية.

The Impact of Poor Planning on the Duration of Construction Projects in the Kingdom of Saudi Arabia between 2015 and 2020.

Sadagah Mahmoud Sadagah Zamzami

Master of Project Management, College of Management, Mid-Ocean University, United Arab Emirates

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of poor planning, in its various dimensions—weak feasibility studies and time estimations, unclear project scope, poor coordination among stakeholders, frequent design changes, and inadequate management of human, financial, and technical resources—on the duration of construction projects in Saudi Arabia between 2015 and 2020. The research holds significant importance given the central role of the construction sector in supporting the national economy. Beyond infrastructure and urban development, this sector drives economic growth, stimulates investment, and contributes to building a sustainable development environment. A quantitative research design was adopted, using a structured questionnaire administered to a sample of 321 professionals working in contracting, engineering, supervision, and execution across the Kingdom.

The findings revealed that all dimensions of poor planning had a statistically significant effect on project duration. Among them, “poor resource management” emerged as the most influential factor, followed by “frequent design changes,” while “unclear project scope” had the least impact. Based on these results, the study proposed several recommendations. Chief among them were the development of comprehensive feasibility studies that incorporate accurate time estimation, financial analysis, and risk assessment, supported by independent technical expertise to ensure objectivity and realism. The research also emphasized adopting a binding “detailed scope of work” document from the planning stage, clearly outlining technical specifications, expected deliverables, and responsibilities among contractors, consultants, and clients. Furthermore, the establishment of unified digital platforms for coordination and communication among project stakeholders was recommended, enabling real-time tracking of schedules, contractual decisions, and design updates. Finally, the study called for rigorous review systems for feasibility studies and designs prior to implementation, thereby minimizing time overruns and enhancing efficiency in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords: Poor Planning, Project Duration, Feasibility Study, Scope Clarity, Resource Management, Construction Projects, Saudi Arabia.

1. المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020 نمواً ملحوظاً في مشاريعها الإنشائية الضخمة، إلا أن سوء التخطيط أثبت أنه أحد أبرز العوامل المؤثرة في تأخير تنفيذ تلك المشاريع. فقد حددت دراسات متعددة أسباباً مباشرة مثل ضعف التخطيط والجدولة، إلى جانب ضعف التواصل بين الأطراف المعنية، ونقص خبرة المقاولين، ومشاكل التدفقات المالية (Alajmi, 2022) والتي أثرت بشكل ملموس على مدة التنفيذ (Alajmi, 2022)؛ فضلاً عن أن التدقيق الشامل أشير فيه إلى أن سوء التنسيق والتخطيط يُعد من أبرز أسباب التأخير في المشاريع السعودية، إذ احتل المرتبة الخامسة من حيث الأكثر تأثيراً (Cause and Effects of Delays..., 201)؛ هذه العوامل تراكمت أدت إلى تجاوز جداول العمل المخططة، وتأخر التسليم، وزيادة التكاليف، مما استوجب دراسة معمقة لتلك التداعيات وتقديم توصيات فعالة.

وأصبحت المملكة العربية السعودية اليوم واحدة من أبرز الوجهات الاستثمارية الناجحة عالمياً، حيث شهد قطاع العقارات فيها نمواً كبيراً خلال السنوات الخمس الماضية، مما أسهم في جذب الاستثمارات من مختلف دول العالم. ويعزى ذلك إلى الخدمات والتسهيلات المعمارية المتطورة التي توفرها المملكة للمستثمرين، سواء من قبل الحكومة أو شركات التطوير العمراني والعقاري، بالإضافة إلى تنفيذ المشاريع وفق أعلى معايير الجودة وبتكاليف معقولة.

ويدرك جميع الأطراف المعنية بقطاع التشييد أن التأخير في تسليم المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة يشكل تحدياً كبيراً، حيث يؤدي إلى خسائر مالية ومعنوية للمستثمرين والمقاولين على حد سواء. كما أن الضغط الناجم عن التأخير قد يدفع المقاولين إلى تنفيذ المشاريع بجودة أقل من المطلوب. وغالباً ما يكون السبب الرئيسي لهذا التأخير هو ضعف التخطيط الإداري والهندسي لدى بعض الشركات.

1.1. مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة المشاريع الإنشائية المنفذة في المملكة العربية السعودية ومتابعتها عن كثب، لاحظ الطالب أن التخطيط الإداري والهندسي المتقن يمثل عنصراً جوهرياً في نجاح شركات المقاولات، إذ يضمن تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة، مع تحقيق أعلى معايير الجودة والكفاءة. وفي المقابل، فإن ضعف التخطيط وعدم الإدراك الكامل لمراحله وأهميته ومقوماته يؤديان إلى فقدان السيطرة على الجوانب الأساسية للمشروع، مثل مدة التنفيذ، ومستوى الجودة، والتكاليف، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمقاولين والمستثمرين.

يركز هذا البحث على تحليل تأثير سوء التخطيط على تأخر المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال تناول المحاور التالية:

مدى وعي شركات المقاولات بمفهوم تخطيط المشاريع، ويشمل ذلك فهمها لمتطلبات المراحل المختلفة، بدءاً من إعداد الخطة، مروراً بإقرارها وتنفيذها، وصولاً إلى متابعة سير العمل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية التخطيط في نجاح المشاريع الإنشائية، من خلال تجنب العشوائية والاعتماد على أسس علمية واضحة، واستشراف التحديات المستقبلية والتعامل معها بفعالية، إضافة إلى تعزيز الاستفادة من الإمكانيات الفنية والإدارية لتحقيق نتائج مستدامة.

مقومات التخطيط الفعال في المشاريع الإنشائية، عبر تسليط الضوء على العوامل التي تضمن نجاح الخطط التنفيذية، ودور التخطيط المدروس في تحسين الكفاءة وتقليل التأخير وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2.1. أهمية الدراسة:

يحظى هذا البحث بأهمية بالغة نظرًا للدور المحوري الذي يلعبه قطاع البناء والتشييد في دعم الاقتصاد الوطني. فهذا القطاع لا يقتصر على تطوير البنية التحتية والمشروعات العمرانية فحسب، بل يُعد أيضًا قوة دافعة للنمو الاقتصادي، حيث يسهم في تعزيز النشاط الاقتصادي، وخلق بيئة تنموية مستدامة.

ويتميز قطاع البناء والتشييد بقدرته الكبيرة على استيعاب القوى العاملة، مما يفتح آفاقًا واسعة لفرص التوظيف، ويسهم بشكل فاعل في تقليل معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. كما يُعد رافدًا أساسيًا للعديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى، مثل الصناعة والتجارة، إذ يؤدي الطلب المتزايد على المواد الخام واحتياجات البناء إلى تحفيز الإنتاج الصناعي ودعم حركة الأسواق.

وعلاوة على ذلك، فإن تنفيذ المشروعات العمرانية الكبرى يجذب الاستثمارات المحلية والدولية، مما يسهم في رفع معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز المكانة الاقتصادية للدولة على المستوى الإقليمي والدولي. وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن قطاع البناء والتشييد ليس مجرد مجال إنشائي، بل هو عنصر استراتيجي رئيسي يعزز التنمية الاقتصادية، ويدفع عجلة التقدم، ويدعم تنافسية الدولة في الأسواق العالمية.

3.1. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

دراسة أثر سوء التخطيط بمظاهره المختلفة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020.

الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية غير الدقيقة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- تحديد أثر عدم وضوح نطاق العمل في مرحلة التخطيط على زيادة مدة تنفيذ المشاريع.
- دراسة أثر ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مرحلة التخطيط على تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية.
- تقييم أثر التغيرات المتكررة في التصميم نتيجة ضعف التخطيط على المدة الزمنية الإجمالية للمشروع.
- قياس أثر سوء إدارة الموارد (البشرية، المالية، الفنية) في مرحلة التخطيط على مدة تنفيذ المشروع.

4.1. تساؤلات الدراسة

السؤال الأول :

هل يُعتبر ضعف التخطيط الإداري والهندسي في شركات المقاولات العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى تأخر إنجاز مشاريعها؟
ويتفرع من هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية:

- ما أثر ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية غير الدقيقة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية؟
- هل أثر عدم وضوح نطاق العمل في مرحلة التخطيط على زيادة مدة تنفيذ المشاريع؟

- بماذا أثر ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مرحلة التخطيط على تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية؟
- هل أثر تقييم التغيرات المتكررة في التصميم نتيجة ضعف التخطيط على المدة الزمنية الإجمالية للمشروع؟
- ما قياس أثر سوء إدارة الموارد (البشرية، المالية، الفنية) في مرحلة التخطيط على مدة تنفيذ المشروع؟

5.1. فروض الدراسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء التخطيط بمظاهره المختلفة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020. وسيُرفض هذا الفرض الصفري إذا ثبت وجود تأثير دال معنوياً

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية غير الدقيقة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدم وضوح نطاق العمل في مرحلة التخطيط على زيادة مدة تنفيذ المشاريع.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مرحلة التخطيط على تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيرات المتكررة في التصميم نتيجة ضعف التخطيط على المدة الزمنية الإجمالية للمشروع.
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسوء إدارة الموارد (البشرية، المالية، الفنية) في مرحلة التخطيط على مدة تنفيذ المشروع.

6.1. المنطلقات النظرية للدراسة:

- 1- الأسس النظرية للتخطيط
- 2- إدارة الوقت وأثره في تطوير القوى العاملة
- 3- استراتيجية إدارة الوقت

2. الدراسات السابقة:

دراسة جماز، طارق علي (2010). بعنوان: تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر: دراسة لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين.

تسلط هذه الدراسة الضوء على العوامل الإدارية المؤثرة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من خلال تحليل البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر. اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي استند إلى استبيانات موجهة لعينة من الاستشاريين والمقاولين بغرض جمع البيانات الميدانية وتقييم أثر الممارسات الإدارية على سير العمل. أظهرت النتائج أن غياب التخطيط الفعال، وضعف المتابعة والرقابة الإدارية، وسوء التنسيق بين الأطراف، تعد من أبرز العوامل التي تقود إلى التأخير. كما تبين أن ضعف الكفاءة في إدارة الموارد البشرية والمالية له انعكاس مباشر على الجدول الزمني للمشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة التخطيط والمتابعة داخل الشركات، واعتماد أساليب حديثة في إدارة المشاريع بما يتماشى مع المعايير الدولية، إضافة إلى تعزيز كفاءة الكوادر البشرية وتطوير برامج تدريبية متخصصة للحد من نسب التأخير مستقبلاً.

واستفاد الطالب من هذه الدراسة في توسيع خبرته في مجال التخطيط الشبكي للمشاريع ومدى تأثير ذلك على تقليص مدة المشروع.

دراسة (2000) Miozzo And Ivory بعنوان: "Restrictions in the British construction industry Implication of recent project and technology."

أجريت هذه الدراسة في بريطانيا، حيث استخدمت أسلوب الاستبيان المباشر مع أفراد العينة المتنوعة التي تمثل كافة أطراف عملية التشييد من مقاولين واستشاريين ومقاولي باطن وموردين. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المكونات الإدارية للمشاريع الإنشائية، وأظهرت الدراسة وجود روابط وثيقة بين هذه المكونات، حيث تناولت: طرق التعامل بين أطراف عملية التشييد، والطرق المتبعة في طرح المناقصات والتعامل مع مراحل تصميم المشروع والإشراف عليه وتنفيذه، وطرق تمويل كل مرحلة، واستخدام التقنيات الحديثة في المشاريع التي تساعد في تحسين مخرجات المشروع (مثل التكلفة، الوقت، الجودة). أوصت الدراسة بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية في جميع مراحل المشروع بدءاً من الفكرة وصولاً إلى تسليم المشروع ووضعه قيد الاستثمار.

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تعزيز فهم مكونات المشروع الإنشائي وإيجاد الطرق التي تضمن التوازن بين جميع أطراف مشاريع التشييد.

دراسة (2004) Junaid Ahcom بعنوان: "A model for benchmarking contractors project management elements in KSA"

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، واشتملت على استبيان آراء مدراء المشاريع والمهندسين في شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية المكلفة بالإشراف على بعض المشاريع الحكومية. وكان هدف الدراسة بناء نموذج خاص بمقاولي الإنشاءات لتحسين أدائهم الإداري. وقد خلصت الدراسة إلى أن أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية تتعلق بشكل مباشر بزيادة التكلفة، ويمكن الحد من ذلك من خلال: التخطيط المسبق والمتقن للمشروع، والرقابة المستمرة على خطة المشروع من قبل إدارة المشروع، والتنسيق بين المقاول والأطراف الخارجية المعنية بالمشروع مثل الموردين ومقاولي الباطن، وانسجام فريق العمل، والتقييد بالتعليمات والأنظمة الحكومية، وكذلك التزام المقاول بتوفير كوادر ذات كفاءة عالية، وعمالة مدربة، ومواد ذات جودة عالية في الوقت المحدد. أوصت الدراسة بأن يقوم المقاول بتشكيل فرق عمل ذات تخصصات متنوعة وخبرات عالية، والاهتمام بالاتصال الفعال، والتخطيط المسبق، والرقابة على الخطة في جميع مراحل المشروع.

دراسة (2006) Raiden et. al بعنوان: "Balancing employee needs, project requirements, and organizational priorities in team deployment"

تمت هذه الدراسة في بريطانيا، وركزت على جمع معلومات إحصائية من مدراء المشاريع في شركات المقاولات، واهتمت بإيجاد الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق احتياجات الكوادر الفنية والعاملين في شركات المقاولات ومدى انسجام هذه الاحتياجات مع متطلبات المشاريع التي يقومون بتنفيذها. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية والإدارة العليا، وذلك من أجل ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة انتقاء الموارد البشرية الجيدة والاهتمام بالتدريب والمشاركة والدعم والتحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة بنود الاستبانة، وخاصة ما يتعلق بمرحلة إعداد الخطة.

3. الإطار النظري

1.1.1. سوء التخطيط

1.1.1.1. التمهيدي:

تُعدّ مرحلة التخطيط حجر الأساس في دورة حياة المشاريع، لما لها من دور حاسم في تحديد ملامح المشروع وتوجيه موارده وتوقع تحدياته وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، ويُعد التخطيط الناجح في المشاريع الإنشائية أحد العوامل الرئيسية لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وضمن التكاليف المحددة، وبالجودة المتفق عليها.

ويتناول هذا المبحث تحليلًا نظريًا لمفهوم التخطيط في المشاريع، مع تسليط الضوء على مظاهر وأبعاد سوء التخطيط، وأسبابه وآثاره، مستندين في ذلك إلى الأدبيات المعاصرة والتجارب الميدانية ذات الصلة، وخاصة ما يتصل بالبيئة السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020.

2.1.1. مفهوم التخطيط في المشاريع الإنشائية

يُعد التخطيط في المشاريع الإنشائية من أهم المراحل الإدارية التي تُسهم في تحديد المسار العام للمشروع، وتوفير خارطة طريق واضحة تساعد الأطراف المعنية على فهم متطلبات الإنجاز، وتوزيع المهام، وتقدير الوقت والتكاليف والموارد المطلوبة، ويُنظر إلى التخطيط باعتباره النشاط الأساسي الذي تُبنى عليه كافة القرارات التشغيلية والتنفيذية للمشروع، حيث يتم من خلاله وضع الأهداف العامة والخطط التفصيلية التي تضمن التكامل بين المراحل المختلفة للمشروع، بدءًا من التصميم وحتى التسليم النهائي.

ويُعرّف (Clough (1986) التخطيط في المشاريع بأنه: "عملية تحديد الأنشطة المطلوبة لإنجاز المشروع، وترتيبها زمنيًا، وربطها بالموارد المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف ضمن إطار زمني ومالي محدد"، أما (Gaur (2022) فيؤكد أن التخطيط هو الوسيلة العملية لتحويل الرؤية إلى خطوات تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، عبر تحليل دقيق للقيود والفرص المتاحة في بيئة المشروع.

ويبرز (Yap et al. (2022 في هذا السياق أن المشاريع التي تنطلق دون خطة مدروسة تكون أكثر عرضة للفشل، وتفتقد القدرة على التكيف مع التغييرات، خاصة في المشاريع الكبرى التي تستغرق عدة سنوات.

ويشير قاسم والفريخة (2023) في دراستهما عن واقع التخطيط في المشاريع الهندسية إلى أن ضعف مهارات التخطيط لدى الفرق الفنية والإدارية قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، تتسبب في تعطيل المشروع منذ بداياته، كما أن غياب التكامل بين مرحلة التخطيط والمراحل اللاحقة يجعل من الصعب تصحيح المسار عند ظهور مشكلات غير متوقعة، وهو ما يُظهر أهمية التخطيط كأداة وقائية واستباقية.

ويذهب علي ورؤوف (2022) إلى أن التخطيط في المشاريع يجب أن يكون ديناميكيًا وليس جامدًا، أي أنه لا يقتصر على إعداد الوثائق الأولية، بل يستمر بالتحديث والمراجعة أثناء التنفيذ، لمواجهة التغيرات في ظروف المشروع أو البيئة المحيطة، ويؤكد أن التخطيط الفعال يتطلب توفر بيانات دقيقة، وفرق عمل مؤهلة، ونظم معلومات متقدمة تتيح تتبع الإنجاز الفعلي مقارنة بالمخطط.

إن فهم التخطيط كمفهوم لا ينفصل عن أدواته وأساليبه التطبيقية. ومن أشهر هذه الأدوات في المجال الإنشائي: تحليل المسار الحرج (CPM)، وتقنية تقييم ومراجعة المشروع (PERT)، ونماذج المحاكاة الزمنية، وقد بينت دراسة وليد ومريزق (2024) فعالية هذه التقنيات في تحسين دقة الجداول الزمنية وضبط الأداء التنفيذي للمشاريع، خاصة عند استخدامها ضمن إطار تخطيط شامل ومتسق.

إن التخطيط في المشاريع الإنشائية ليس مجرد خطوة إدارية روتينية، بل هو الأساس الذي تُبنى عليه كافة عناصر النجاح أو الفشل، ويُعد مؤشراً مبكراً على جودة إدارة المشروع، وفعالية الأداء المؤسسي، وقدرته على الوفاء بالتزاماته التعاقدية والزمنية.

3.1.3. أهمية التخطيط في إدارة المشاريع

يُشكل التخطيط اللبنة الأولى في بناء المشروع، والمرتكز الأساسي الذي تستند إليه العمليات الإدارية والفنية كافة. وتزداد أهمية هذه المرحلة في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد، نظراً لتداخل الأنشطة وتعدد أصحاب المصلحة، وضخامة الموارد المطلوبة، إضافة إلى حساسية الوقت والتكلفة والجودة، فالتخطيط لا يُعدّ مجرد خطوة إجرائية أولية، بل هو منظومة متكاملة تستهدف ضبط الانحرافات المحتملة قبل وقوعها، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتوفر رؤية استشرافية واضحة لمراحل التنفيذ.

ويشير (Gaur (2022 إلى أن أهمية التخطيط في إدارة المشاريع تكمن في عدة جوانب رئيسية، أبرزها:

1. تحقيق وضوح الرؤية لجميع الأطراف المعنية بالمشروع من خلال تحديد الأهداف، وتوزيع الأدوار، ورسم خارطة طريق زمنية ومادية دقيقة.

2. تقليل المخاطر والانحرافات عبر تحديد نقاط التعقيد المحتملة مسبقاً، ووضع بدائل وخطط استجابة للطوارئ.

3. ضمان التكامل والاتساق بين مراحل المشروع، من التخطيط إلى الإغلاق، بما يعزز من جودة الإنجاز وكفاءة الأداء.

ويرى الحربي (2022) أن أهمية التخطيط تتجلى كذلك في أنه أداة للتنبؤ والتقييم والمتابعة، إذ يمكّن الجهات المنفذة من موازنة الموارد مع متطلبات المشروع، وتقييم مدى تقدم العمل بشكل دوري، وتوجيه الجهود نحو النتائج المرجوة دون إهدار في الوقت أو المال.

ويذهب (Yap et al. (2022 إلى أن المشاريع التي تُنفَّذ على أساس خطط مدروسة بدقة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات أثناء التنفيذ، وأكثر فاعلية في اتخاذ القرارات التشغيلية، لا سيما في المشاريع الكبرى والبنى التحتية المعقدة التي تحتاج إلى تنسيق عالٍ بين مختلف الفرق والجهات التنظيمية.

وتشير دراسة العليمات والصمادي (2022) إلى أن غياب التخطيط المحكم يؤدي إلى تشتيت الجهود، وإرباك في إدارة الوقت والموارد، مما ينعكس على الأداء العام للمشروع ويزيد من احتمالات التأخير والتكاليف الإضافية، وأكدت الدراسة أن منظمات المقاولات التي تبنت أساليب تخطيط تشاركية ومتكاملة استطاعت تحقيق نسب إنجاز أعلى ومعدلات رضا أكبر من العملاء.

ويُبرز عبده (2024) بعداً إضافياً لأهمية التخطيط، يتمثل في علاقته المباشرة بالحوكمة المالية للمشاريع، حيث يساعد التخطيط في إحكام الرقابة على تدفق الأموال والموارد، وتجنب القرارات العشوائية، وتقليل الهدر المالي الناتج عن سوء التقدير أو ضعف التنسيق.

وأظهر الحسن والفارسي (2025) أن تطبيق أدوات وتقنيات التخطيط الحديثة مثل (CPM) و (PERT) و (BIM) في المشاريع الإنشائية بالكويت أسهم في تقليص معدلات التأخير بنسبة ملحوظة، مقارنة بالمشاريع التي افترقت إلى خطط دقيقة، مما يدل على أن أهمية التخطيط لا تقتصر على البُعد النظري، بل تُترجم بشكل مباشر إلى نتائج تنفيذية قابلة للقياس.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التخطيط الناجح لا يُعد رفاهية تنظيمية أو مرحلة شكلية، بل هو ضرورة حتمية لإدارة المشاريع الإنشائية المعاصرة. إذ يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء، وضمان الالتزام بالمواعيد، وتحقيق رضا المستفيدين، ويشكّل في الوقت ذاته معياراً حاسماً في الحكم على نجاح المشروع من عدمه.

4.1.3. مظاهر سوء التخطيط في المشاريع الإنشائية

يُعد سوء التخطيط من أبرز الأسباب الجذرية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الإنشائية، وتحديدًا من حيث تجاوز الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة، ولا يقتصر سوء التخطيط على غياب الخطة أو ضعفها، بل يتجلى في مظاهر متعددة ومتراكمة تؤثر بشكل مباشر في مسار المشروع منذ المراحل الأولى، وتُعد هذه المظاهر بمثابة مؤشرات مبكرة لفشل محتمل، أو على الأقل لتباطؤ في الإنجاز وظهور مشكلات تنفيذية متراكمة.

تشير دراسة (SLAET 2024) إلى أن مظاهر سوء التخطيط تتنوع بحسب طبيعة المشروع وبيئته التنظيمية، إلا أن هناك مجموعة من الأنماط المتكررة التي يُمكن ملاحظتها في معظم المشاريع المتأخرة، وأبرزها:

- ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية غير الدقيقة

من المظاهر الشائعة لسوء التخطيط، اعتماد دراسات جدوى أولية تقتصر على العمق والدقة، أو مبنية على بيانات غير محدثة. فبدون تقديرات زمنية ومالية دقيقة، تصبح القرارات التنفيذية معرضة للارتجال، ما يؤدي إلى تضخم التكاليف وتمدد الجداول الزمنية، وأشارت دراسة قاسم والفريخة (2023) إلى أن العديد من المشاريع الهندسية في الموصل تأخرت بسبب دراسات جدوى غير مبنية على تحليل واقعي للموارد والاحتياجات الزمنية، مما تسبب في سوء تخصيص الموارد في مرحلة التنفيذ.

- عدم وضوح نطاق العمل

غموض نطاق المشروع أو تغييره المتكرر يُعد من أبرز أسباب فشل التخطيط، إذ يؤدي إلى تضارب في الفهم بين الجهات المعنية، وارتباك في ترتيب الأولويات، وظهور أعمال إضافية لم تكن محسوبة، وبيّنت دراسة علي ورؤوف (2022) أن العديد من المشاريع الصناعية عانت من تأخير كبير نتيجة عدم تحديد واضح لنطاق العمل في وثائق التخطيط، مما تطلب مراجعات مستمرة للعقود والمخططات أثناء التنفيذ.

- ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة

المشاريع الإنشائية عادة ما تضم جهات متعددة (استشارية، تنفيذية، إشرافية، تمويلية)، وأي خلل في التنسيق بينها قد يؤدي إلى تكرار الأعمال أو تأخير اعتماد المخططات أو ضعف الاستجابة للمستجدات، وذكر أبو دقة ومقداد (2022) أن ضعف التنسيق في مشاريع التنمية المحلية كان من أبرز مظاهر سوء التخطيط، حيث أدى إلى تأخر إصدار التراخيص، واختلاف أولويات الجهات الحكومية المعنية، وبالتالي تعطل الإنجاز.

- التغييرات المتكررة في التصميم

يُعد التعديل المستمر في التصميم نتيجة تخطيط غير ناضج أو لعدم توافق الرؤية بين المالك والمصمم والمقاول، من المظاهر المكلفة جدًا. حيث يتطلب كل تعديل وقتًا إضافيًا لاعتماده وتنفيذه، ناهيك عن تأثيره على الموارد المالية والبرمجة الزمنية، وتُظهر

دراسة الحسن والفارسي (2025) أن 43% من المشاريع التي شملتها الدراسة في الكويت تأخرت بسبب تغييرات متكررة على التصاميم بعد بدء التنفيذ.

- سوء إدارة الموارد (البشرية، المالية، الفنية)

عدم القدرة على تقدير حجم وكفاءة الموارد المطلوبة للمشروع بدقة يُعد من أخطر مظاهر سوء التخطيط. فغياب خطة تفصيلية لتوزيع المهام، أو ضعف تقدير الاحتياجات الفنية والبشرية، يؤدي إلى ضغوط تشغيلية كبيرة، واختناقات في الإنجاز، وتوقف مؤقت للأعمال، وبيّن الشهري والعقيلي (2024) أن سوء تخصيص الموارد في المشاريع الحكومية ساهم في تعقيد إدارة المشاريع المعرفية، وتسبب في إرباك العمليات اللوجستية.

- ضعف تحليل المخاطر وغياب الخطط البديلة

من المظاهر المتكررة في المشاريع المتعثرة، عدم وجود رؤية واضحة للمخاطر المحتملة، مثل تأخر التوريد، تقلب الأسعار، أو المشكلات القانونية. التخطيط الناجح يشمل دائماً تحليلاً للمخاطر وخططاً بديلة (contingency plans) لمعالجتها، وهو ما يُهمل في مشاريع كثيرة، وتُظهر دراسة Prieto et al. (2023) أن غياب تحليل مخاطر شامل في المرحلة الأولية يؤثر على جميع مراحل المشروع، ويجعل الاستجابة لأي طارئ بطيئة ومكلفة.

- الاعتماد على خبرات محدودة أو قرارات ارتجالية

في كثير من الأحيان، يتم إعداد خطط المشاريع من قبل فرق تفتقر إلى الخبرة الكافية في التخطيط الإنشائي، أو لا تستخدم أدوات التخطيط الحديثة، كما قد يتم اتخاذ قرارات رئيسية بناءً على ضغوط خارجية أو حسابات سياسية لا تراعي واقع المشروع، وتؤكد دراسة Yap et al. (2022) على أن نقص الخبرة والمعرفة الفنية من العوامل الحرجة التي تُقلل من جودة الخطط وتزيد من احتمالية فشلها.

وتشير هذه المظاهر إلى أن سوء التخطيط في المشاريع الإنشائية لا يُعد خللاً تقنياً فقط، بل هو انعكاس لضعف في البنية المؤسسية، وغياب للحوكمة الرشيدة، وافتقار إلى ثقافة التخطيط الاستراتيجي والمرونة التشغيلية، وإن معالجة هذه المظاهر يتطلب بناء قدرات بشرية متخصصة، واعتماد أنظمة معلومات متقدمة، وتعزيز التكامل المؤسسي بين الجهات ذات العلاقة.

5.1.3. أسباب سوء التخطيط في البيئة السعودية

رغم ما شهدته المملكة العربية السعودية من تطور ملحوظ في البنية التحتية والأنظمة المؤسسية خلال العقدين الأخيرين، لا تزال المشاريع الإنشائية تواجه تحديات مرتبطة بسوء التخطيط، تتسبب في تأخر التنفيذ وتضخم التكاليف وضعف الكفاءة التشغيلية.

ويعود هذا القصور إلى مجموعة من الأسباب المركبة، بعضها مؤسسي، وبعضها يتعلق بالموارد البشرية، وبعضها الآخر يرتبط بالإجراءات الفنية والإدارية التي تُحكم بيئة المشاريع.

- ضعف الكفاءة التخطيطية لدى بعض الجهات المنفذة

تشير عدة دراسات إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لسوء التخطيط في المشاريع الإنشائية السعودية هو ضعف التأهيل الفني للمخططين والمنفذين، وعدم امتلاك بعض الجهات المنفذة للخبرات المتراكمة أو الأدوات العلمية المتقدمة التي تؤهلهم لإعداد خطط شاملة وواقعية.

وبينَ الحربي (2022) أن العديد من إدارات المشاريع تعتمد في تخطيطها على الاجتهادات الفردية دون الرجوع إلى منهجيات علمية واضحة، ما ينعكس سلبيًا على دقة الجداول الزمنية وواقعية تقدير الموارد.

غياب التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

تُظهر دراسة علي ورؤوف (2022) أن أحد أبرز جوانب القصور يتمثل في ضعف الربط بين الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى، والخطط التنفيذية التي تُطبق فعليًا على أرض الواقع، حيث تُعد الخطط الاستراتيجية مجرد وثائق إدارية، لا تُترجم إلى إجراءات عملية فعلية، ما يؤدي إلى تضارب في الأهداف، وتكرار في الجهود، وانعدام الوضوح في تحديد المسؤوليات.

- ضعف نظم المعلومات وغياب قواعد البيانات الدقيقة

في كثير من الأحيان، تُبنى خطط المشاريع على معلومات ناقصة أو غير محدثة، ما يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة للوقت والتكلفة والموارد، وتُشير دراسة أبو دقة ومقداد (2022) إلى أن غياب قواعد بيانات مركزية تُوثق المشاريع السابقة وأدائها، يحرم الجهات المنفذة من فرص التعلم من التجارب السابقة، وبالتالي يعيد تكرار نفس الأخطاء في مشاريع جديدة.

- التأثيرات الإدارية والبيروقراطية

تؤثر البيروقراطية الحكومية، وتشعب الإجراءات، وطول مدة الحصول على الموافقات، في جودة التخطيط للمشاريع، حيث تضطر الفرق التنفيذية إلى إجراء تغييرات متعددة على الخطة الأصلية لمجاراة التغييرات الإدارية، ووفقًا لـ الشهري والعيلي (2024)، فإن تأخر الإجراءات النظامية يشكل عقبة أساسية في الالتزام بالتخطيط الزمني، ويجبر المقاولين على بدء الأعمال دون استكمال الموافقات، مما يعزز من فرص التعثر لاحقًا.

- ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة

أحد التحديات المتكررة في البيئة السعودية هو وجود أكثر من جهة مشرفة أو ممولة أو مصممة أو منفذة للمشروع، دون وجود آلية تنسيق واضحة فيما بينها، وأشارت دراسة عبدالصادق ومقابلة (2024) إلى أن غياب التناغم بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية العاملة في تنفيذ المشاريع أدى إلى إشكالات تخطيطية، خاصة في مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة.

- غياب ثقافة تحليل المخاطر وإدارتها

رغم أهمية إدارة المخاطر كجزء أساسي من التخطيط الحديث، إلا أن العديد من المشاريع في البيئة المحلية لا تُدرج تحليلًا جادًا للمخاطر المتوقعة، ولا تبني سيناريوهات بديلة، وأكدت دراسة (Deng & Jian, 2022) أن ذلك يؤدي إلى ضعف الاستجابة في حالة الطوارئ أو الأزمات، ما يضطر القائمين على المشروع إلى اتخاذ قرارات ارتجالية تؤثر على مدة التنفيذ وجودة العمل.

- التغيرات المفاجئة في الأولويات أو التمويل

في بعض الحالات، يتم إجراء تغييرات جوهرية على المشاريع – سواء في النطاق أو الميزانية – بسبب توجيهات عليا أو تغير في السياسات أو ظهور أولويات طارئة، دون تحديث متكامل لخطة المشروع، وتُظهر دراسة قاسم والفريخة (2023) أن مثل هذه التغييرات تؤدي إلى اضطراب في التسلسل الزمني، وتداخل الأعمال، وظهور تعارضات في الجداول الزمنية.

- ضعف استخدام التكنولوجيا في التخطيط

رغم توفر تقنيات متقدمة مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، إلا أن تبنيها في القطاعات

التنفيذية لا يزال محدوداً، ما يؤدي إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية التي لا تواكب حجم وتعقيد المشاريع الكبرى، وأكدت دراسة (Prieto et al. (2023 أن استخدام الذكاء الاصطناعي في جدولة المشاريع ساعد في تحسين دقة التنبؤ بالأداء، إلا أن اعتماده في بيئة المشاريع السعودية ما زال قيد التجريب وغير معمم.

2.3. مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية

1.2.3. التمهيد:

تُعد مدة تنفيذ المشاريع أحد أهم مؤشرات الأداء في قطاع الإنشاءات، إذ ترتبط مباشرة بكفاءة التخطيط، وجودة الإدارة، وفعالية التنفيذ، ودرجة التنسيق بين الأطراف المعنية، وتمثل هذه المدة الزمنية الفعلية التي يستغرقها المشروع من لحظة انطلاقه حتى تسليمه النهائي، وقد تكون عامل نجاح أو فشل حاسم في تقييم أداء الجهات المنفذة، وفي المشاريع الإنشائية الكبرى، خاصة تلك الممولة من القطاع العام أو المرتبطة بالبنية التحتية، فإن أي تأخير زمني يتسبب في سلسلة من الآثار السلبية التي تشمل التكاليف الإضافية، وتعطل الخدمات، وتآكل ثقة المستفيدين.

وقد اهتمت الأدبيات الإدارية والهندسية بتحليل العوامل المؤثرة في مدة تنفيذ المشاريع، وتحديد الفجوة بين المدة المخططة والمُنجزة فعلياً، وهي ما تُعرف بـ "الانحرافات الزمنية"، وبيّنت دراسات متعددة أن هذه الانحرافات قد تكون ناتجة عن ضعف في التخطيط، أو التغيير في نطاق المشروع، أو نقص الموارد، أو عوامل خارجية مثل البيئة أو اللوائح التنظيمية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد منذ رؤية 2030 طفرة إنشائية غير مسبوقة، تزداد أهمية فهم العوامل المؤثرة في مدة التنفيذ، خصوصاً مع دخول عدد كبير من المشاريع العملاقة في مجالات الإسكان والنقل والطاقة والبنية التحتية، وقد كشفت تقارير حكومية ودراسات محكمة عن نسب تأخير مرتفعة في عدد من المشاريع خلال الفترة 2015-2020، وهو ما يدفع نحو دراسة أعمق لطبيعة العلاقة بين أسباب التأخير، وفي مقدمتها سوء التخطيط، ومدى تأثيرها على المدة الزمنية الإجمالية للمشروعات.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة تحليلية متكاملة لمفهوم مدة تنفيذ المشاريع، والعوامل المؤثرة فيها، ومظاهر التأخير، وآثاره، مستنداً إلى الأدبيات المعاصرة، والدراسات التطبيقية، مع التركيز على واقع المشاريع في المملكة العربية السعودية.

2.2.3. مفهوم مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية

تُعد مدة تنفيذ المشروع أحد الأبعاد الأساسية التي تحدد نجاحه أو فشله، إذ تُعبّر عن الإطار الزمني الذي يُتوقع خلاله الانتهاء من جميع أنشطة المشروع وتسليمه بصورته النهائية، وفي المشاريع الإنشائية خصوصاً، فإن الوقت يمثل مورداً حرجاً لا يقل أهمية عن المال أو الموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر على جودة الإنجاز، وكفاءة التكلفة، ورضا العميل أو الجهة المالكة.

يشير (Deng & Jian (2022 إلى أن "مدة تنفيذ المشروع هي المؤشر الزمني المعبر عن كفاءة تسلسل الأنشطة وترابطها، وانسيابية الموارد، ومدى قدرة الجهة المنفذة على الالتزام بالمخطط الزمني الأساسي"، كما يؤكد Freeman-Bell & Balkwell (1993 أن تقليص مدة التنفيذ دون الإخلال بالجودة يُعد هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات الناجحة، بينما يُعد التمديد الزمني غير المبرر دلالة على ضعف في التخطيط أو إدارة التغيير.

ويوضح الحسن والفارسي (2025) أن المدة الزمنية المحددة للمشاريع الإنشائية في العقود الحكومية السعودية غالباً ما تواجه انحرافات بسبب التغييرات المتأخرة، أو ضعف التنسيق، أو تأخر التوريدات، مشيرين إلى أن 61% من المشاريع التي شملتها دراستهما في الكويت تجاوزت المدة التعاقدية.

وتُظهر دراسة الخرابشة وقطيشات (2022) في الأردن أن متوسط التأخير في المشاريع الحكومية الإنشائية بلغ 24% من المدة الأصلية، وهو ما يشير إلى خلل منهجي في تقدير المدد الزمنية أو إدارتها لاحقاً، ويعكس أهمية أن تكون مدة التنفيذ مبنية على تحليل واقعي لمراحل العمل وظروف البيئة التشغيلية.

وتُقاس مدة التنفيذ من خلال أدوات البرمجة الزمنية، مثل تحليل المسار الحرج (CPM)، وتقنية تقييم ومراجعة المشروع (PERT)، حيث يتم تحديد تواريخ البداية والنهاية لكل نشاط، وتحديد العلاقات البيئية، وحساب الوقت الإجمالي المطلوب لإنهاء المشروع، وقد ساعدت تطبيقات مثل Microsoft Project و Primavera في تحسين دقة التقديرات الزمنية، إلا أن اعتمادها الفعلي لا يزال متبايناً بين المؤسسات بحسب مستوى النضج الفني والإداري.

ويرى Yap et al. (2022) أن تحديد مدة واقعية للمشروع يستلزم دمج المعرفة السابقة، وتقييم المخاطر، والتفاعل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة، مؤكداً أن المشروعات التي تُخطط بمدة زمنية واقعية ومبنية على بيانات تاريخية تُظهر معدل إنجاز أعلى واحتمالية تأخير أقل.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة تنفيذ المشاريع لا تتأثر فقط بالعوامل الداخلية، بل تتفاعل أيضاً مع البيئة التنظيمية، والتغيرات في أسعار المواد، والتقلبات الاقتصادية، وموسمية العمل، وغيرها من المؤثرات. وبالتالي، فإن فهم مفهوم "مدة التنفيذ" لا يكتمل إلا بتحليل العوامل المسببة للانحرافات، والقدرة على التنبؤ بها والتحكم فيها.

3.2.3. المؤشرات الزمنية في إدارة المشاريع (الجدول الزمني – المخطط الزمني – الانحراف الزمني)

تُعد المؤشرات الزمنية من أهم الأدوات التي تُستخدم في تقييم كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث تساعد على تتبع الأداء الفعلي مقارنةً بما كان مخططاً له، وتمكن من اكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ قرارات تصحيحية فعالة، وتعتمد هذه المؤشرات على ثلاثة مفاهيم مترابطة: الجدول الزمني، والمخطط الزمني، والانحراف الزمني، والتي تشكل معاً إطاراً شاملاً لتحليل الأداء الزمني للمشروع.

- الجدول الزمني للمشروع (Project Schedule)

الجدول الزمني هو وثيقة رسمية توضح تسلسل الأنشطة والمهام المطلوبة لتنفيذ المشروع، مع تحديد تواريخ البدء والانتهاج لكل نشاط، والعلاقات البيئية بينها، وقيود الموارد، ويُعد هذا الجدول الأداة الرئيسة في إدارة الوقت، ويبنى غالباً باستخدام برامج متخصصة مثل Primavera أو MS Project. ويشير Clough (1986) إلى أن الجدول الزمني يُمثل الترجمة العملية للخطة الزمنية، ويُستخدم كمرجع أساسي لتحديد ما إذا كان المشروع يسير وفق ما هو مخطط له.

ووفقاً لـ Gaur (2022)، فإن جودة الجدول الزمني تعتمد على دقة تحليل الأعمال، ووضوح العلاقات بين المهام، والقدرة على تمثيل القيود الواقعية مثل توفر المواد أو الموارد البشرية.

- المخطط الزمني (Baseline Schedule)

المخطط الزمني هو النسخة الأصلية المعتمدة من الجدول الزمني، والتي تُستخدم كمرجع ثابت لمقارنة الأداء الفعلي لاحقًا، ويُشكل هذا المخطط حجر الأساس الذي تُقاس عليه الانحرافات الزمنية، ويُعتمد عليه في تحليل مدى الالتزام الزمني من قبل الجهة المنفذة.

ويؤكد (Deng & Jian (2022) أن أهمية المخطط الزمني لا تقتصر على كونه أداة للمتابعة، بل إنه يُستخدم في المنازعات والعقود لتحديد مسؤوليات التأخير، وتقدير التكاليف الناتجة عنه.

كما أن بعض الجهات التنظيمية، مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية في السعودية، تشترط تقديم مخطط زمني تفصيلي معتمد ضمن متطلبات ترسية المشاريع، لضمان الجدية والجاهزية الفنية للمنفذ.

- الانحراف الزمني (Schedule Variance)

الانحراف الزمني هو الفرق بين الأداء الفعلي والجدول المخطط له. ويُقاس هذا المؤشر كمًّا (بعدد الأيام أو الأسابيع أو الأشهر) أو بنسبة مئوية من المدة الكلية للمشروع. ويُعد هذا المؤشر الأداة التحليلية الأهم لتشخيص التأخير، ويمثل دلالة مباشرة على وجود خلل في التخطيط أو التنفيذ أو التنسيق.

تشير دراسة الخرابشة وقطيشات (2022) إلى أن الانحرافات الزمنية في المشاريع الحكومية غالبًا ما تبدأ بنسب بسيطة في المراحل الأولى، لكنها تتراكم تدريجيًا بسبب ضعف المعالجة المبكرة، ما يؤدي إلى تأخير طويل المدى وصعوبات في الاستدراك. وفي السياق الخليجي، أوضحت دراسة عبدالصاقد ومقابلة (2024) أن متوسط الانحراف الزمني في المشاريع التي شملتها الدراسة بلغ نحو 27% من المدة الأصلية، وكانت أبرز أسبابه مرتبطة بضعف دقة المخطط الزمني في المرحلة التمهيديّة، وسوء التقدير في زمن إنجاز الأنشطة الحرجة.

وترتبط هذه المؤشرات الثلاثة بعلاقة تحليلية، إذ يبدأ المشروع بمخطط زمني معتمد (Baseline)، ثم يُقارن الجدول التنفيذي الفعلي (Actual Schedule) بهذا المخطط، ويُحسب الفرق بوصفه انحرافًا زمنيًا (Variance). وكلما زادت دقة الجدول والمخطط، انخفضت احتمالية الانحراف، والعكس صحيح.

ويؤصي (Prieto et al. (2023 باستخدام مؤشرات إضافية مثل "مؤشر الأداء الزمني (SPI) و"مؤشر التنبؤ بالانتهاء" (EAC)، ضمن منظومة إدارة القيمة المكتسبة (EVM)، لضمان دقة أعلى في تحليل الأداء الزمني والتوقعات المستقبلية.

4.2.3. العوامل المؤثرة في مدة تنفيذ المشاريع

يشير (SLAEAT (2024 إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على مدة تنفيذ المشاريع، وهي:

1. ضعف دقة التخطيط الزمني والمادي، حيث تؤدي التقديرات غير الواقعية إلى فجوات زمنية خلال التنفيذ، وظهور أنشطة حرجة لم تُدرج في الجدول الزمني.
2. القصور في دراسة تسلسل الأنشطة، مما يؤدي إلى تداخل أو تضارب في تنفيذ المهام، خاصة في المراحل التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين الفرق.

3. غياب إدارة فعالة للمخاطر الزمنية، إذ غالبًا ما تُهمل فرق العمل إعداد سيناريوهات بديلة أو خطط طوارئ للتعامل مع التعثرات المحتملة.

كما يشير الحسن والفارسي (2025) في دراستهما التي أجريت على مشاريع إنشائية في الكويت إلى أن:

1. تغيير المواصفات الفنية والتصاميم أثناء التنفيذ يُعد من أكثر العوامل المسببة للتأخير، نظرًا لما يتطلبه من إعادة اعتماد ومراجعة وتنفيذ.
2. ضعف التواصل بين المالك والمقاول والاستشاري، مما يؤدي إلى قرارات متأخرة أو متضاربة بشأن أولويات العمل، أو وقف التنفيذ لحين التوضيح.
3. تأخر توريد المواد والمعدات الحيوية نتيجة سوء إدارة سلسلة التوريد، خاصة في المشاريع التي تعتمد على استيراد مكونات رئيسية.

ويضيف Yap et al. (2022) رؤيته من منظور دولي قائم على تجارب آسيوية، حيث يوضح أن:

1. نقص الخبرة الفنية لدى فرق العمل ينعكس في ضعف القدرة على التعامل مع التعقيدات اليومية للمشروع، مما يؤدي إلى بطء في الإنجاز.
2. غياب نظم معلومات متكاملة لإدارة الوقت يجعل من الصعب مراقبة التقدم الفعلي مقارنة بالمخطط، ويُفقد الفريق ميزة التدخل المبكر.
3. المبالغة في التفاوض الزمني عند مرحلة المناقصة، وهي ظاهرة شائعة تؤدي إلى الالتزام بمدد غير واقعية لكسب المشروع، ثم الانكشاف لاحقًا خلال التنفيذ.

كما ترى الخرابشة وقطيشات (2022) أن العوامل الأكثر تأثيرًا زمنيًا في المشاريع الحكومية الأردنية هي:

1. البيروقراطية الإدارية في اعتماد المخططات والتعديلات، حيث تمثل الحلقات الإدارية الطويلة عقبة زمنية كبيرة.
2. نقص التمويل المرحلي أو تأخر صرف الدفعات، ما يؤدي إلى توقف جزئي أو كلي في بعض مراحل التنفيذ.
3. ضعف الرقابة على الأداء الزمني من الجهات المالكة، مما يسمح بتراكم التأخير دون إجراءات تصحيحية فاعلة.

أما عبد الصادق ومقابلة (2024)، فقد ركزا في دراستهما على دور التنسيق المؤسسي، وأكد أن:

1. غياب التكامل بين الخطة الزمنية والمالية يؤدي إلى تضارب بين توقيتات التوريد والأنشطة التنفيذية.
2. تداخل صلاحيات الجهات المشرفة يؤثر على سرعة اتخاذ القرار، وخاصة في المشاريع المتعددة الإدارات.
3. ضعف آليات تتبع الانحرافات الزمنية في المشاريع غير الرقمية، ما يؤخر اكتشاف المشكلات حتى تتفاقم.

5.2.3. مظاهر التأخير في تنفيذ المشاريع الإنشائية

يُعد التأخير في تنفيذ المشاريع الإنشائية من أكثر الإشكالات شيوعًا في صناعة البناء، ويُنظر إليه كعلامة على ضعف الكفاءة الإدارية أو ضعف التنسيق المؤسسي، أو قصور في التخطيط أو إدارة الموارد. ويظهر هذا التأخير في عدة مظاهر يمكن ملاحظتها أثناء التنفيذ، وغالبًا ما تكون مرتبطة بمراحل متتالية من دورة حياة المشروع، وقد يؤدي ظهور هذه المظاهر إلى تداعيات خطيرة، سواء على مستوى التكلفة أو الجودة أو ثقة العملاء والجهات الرقابية.

- تجاوز المدة التعاقدية المحددة للمشروع

وهو أكثر مظاهر التأخير وضوحاً وانتشاراً، حيث يُلاحظ أن المشروع لا يُنجز خلال الفترة المحددة في العقد، مما يترتب عليه دفع غرامات تأخير أو التفاوض لإعادة جدولة العقد، وقد بينت دراسة الخرابشة وقطيشات (2022) أن 64% من المشاريع الحكومية في الأردن تجاوزت المدة الأصلية المحددة بنسبة تتراوح بين 15% و40%، وهو ما يعكس وجود خلل جذري في تقدير الجداول الزمنية أو في إدارة التنفيذ.

- تكرار أو تمديد أوامر التغيير (Change Orders)

تُعد أوامر التغيير مؤشراً واضحاً على أن نطاق المشروع أو أولوياته لم تكن محددة بدقة منذ البداية. وكل تغيير يؤدي إلى إعادة ترتيب الأنشطة، وتأخير المراحل التالية، وتضارب الجداول بين المقاولين من الباطن، ووفقاً لـ الحسن والفارسي (2025)، فإن أحد أبرز أسباب التأخير في مشاريع الكويت تمثل في كثرة التعديلات من قبل المالكين، والتي كانت في الغالب دون دراسة مسبقة للآثار الزمنية والمالية.

- توقف العمل في الموقع لفترات متقطعة

يُعد التوقف المفاجئ أو المتكرر أحد المظاهر الخطيرة للتأخير، وقد يكون ناتجاً عن نقص المواد، أو تعطل المعدات، أو تأخر صرف المستحقات، أو غياب قرارات إدارية حاسمة، وأشارت دراسة عبد الصادق ومقابلة (2024) إلى أن توقف الأعمال في مواقع المشاريع لأكثر من أسبوعين دون مبرر رسمي كان مؤشراً مباشراً على فشل تنسيق الموارد وجدولة الأنشطة.

- تداخل الأنشطة وتعطيل بعضها البعض

ينتج عن ضعف التخطيط الزمني للمشروع تراكم في الأنشطة، أو تنفيذ بعض الأعمال قبل اكتمال متطلباتها الأساسية، مما يؤدي إلى إعادة العمل أو الهدر الزمني، كما يؤدي هذا التداخل إلى ازدحام في موقع العمل وانخفاض الإنتاجية، وأوضحت دراسة Yap et al. (2022) أن المشاريع التي لا تعتمد على نظم إدارة الجدولة الزمنية المتقدمة تكون أكثر عرضة لهذا النوع من التأخير.

- التأخير في التوريد أو الاعتماد على الموردين غير الموثوقين

غالباً ما يؤدي ضعف إدارة سلسلة التوريد إلى تأخير تسليم المواد والمعدات، مما يعرقل تقدم الأعمال. كما أن الاعتماد على موردين غير ملتزمين يُسهم في تقلب جداول التوريد، وتأخر التنفيذ، وأكدت دراسة Prieto et al. (2023) أن فشل المقاولين في تنسيق التوريد بشكل تقني عبر أدوات الجدولة الحديثة كان من العوامل الحرجة المؤدية إلى تمديد المدة النهائية للمشروع.

- التأخير في إصدار التراخيص والموافقات

يُعد التأخير في إصدار التراخيص من الجهات الحكومية المعنية (مثل تصاريح الحفر، أو الاعتماد الفني، أو السلامة) أحد العوامل الخارجية التي تؤدي إلى توقف العمل رغم جاهزية الموقع والمقاول، وقد وثقت دراسة أبو دقة ومقداد (2022) هذه الظاهرة ضمن المشاريع البلدية، مشيرة إلى أن متوسط تأخير إصدار التراخيص بلغ من 3 إلى 6 أسابيع، مما أضر المشروع بأكمله بنسبة تصل إلى 20%.

- ضعف المتابعة والرقابة الفنية خلال التنفيذ

غياب الرقابة الدورية، أو ضعف أداء فرق الإشراف، يؤدي إلى تراكم الأخطاء دون تصحيح، وظهور مشكلات متأخرة تحتاج إلى إصلاح، ما يطيل من المدة الزمنية، كما أن ضعف نظم المتابعة الزمني والرقمي يسهم في تأخر اتخاذ القرار المناسب، ويؤكد (Gaur (2022 أن ضعف نظم الرقابة يُعد من أبرز مظاهر التأخير، خاصة في المشاريع التي تعتمد على مستندات ورقية غير رقمية.

إن مظاهر التأخير لا تظهر فجأة، بل تتشكل تدريجيًا منذ المراحل الأولى للمشروع، وغالبًا ما تكون انعكاسًا مباشرًا لسوء التخطيط، أو ضعف الإدارة، أو خلل في التنسيق بين الأطراف. وتكمن خطورة هذه المظاهر في تراكمها دون تدخل تصحيحي، مما يؤدي إلى انزلاق المشروع خارج إطاره الزمني والمالي والجودوي.

4. منهجية الدراسة:

1.4. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في اختبار فرضياتها، وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل "سوء التخطيط" بمظاهره المختلفة، والمتغير التابع "مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية" في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020، وقد تم تصميم هذا الفصل وفق خطوات منهجية دقيقة لضمان موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات.

2.4. منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الأهداف والأسئلة البحثية المطروحة. ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات من واقع الظاهرة المدروسة كما هي، ومن ثم تحليلها بشكل كمي لفهم العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها واستخلاص النتائج ذات الدلالة.

ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي على نطاق واسع في الدراسات الإدارية والهندسية التي تهدف إلى تشخيص الظواهر الميدانية، وتحديد أنماطها ومسبباتها، ومن ثم تقديم مقترحات للتحسين.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، ممن لهم ارتباط مباشر بأعمال التخطيط والتنفيذ، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. ويشمل ذلك المهندسين المدنيين والمعماريين، ومديري المشاريع، والمراقبين الفنيين، والاستشاريين، والمخططين، والمشرفين التنفيذيين العاملين في شركات المقاولات، والهيئات الحكومية، والمكاتب الاستشارية المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية والإسكان والمرافق.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة وفقًا لمعيار الخبرة العملية في المشاريع التي تم تنفيذها خلال الفترة ما بين 2015 إلى 2020، وهي فترة شهدت إطلاق العديد من المشروعات الكبرى ضمن خطط التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، ما يجعل هذه الشريحة مؤهلة للإدلاء بآراء دقيقة حول واقع التخطيط ومدى ارتباطه بالتأخير الزمني.

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات ذات العلاقة بالمشاريع (الحكومية – الخاصة – الاستشارية)، ووفقًا لجدول كريجسي ومورغان لتحديد حجم العينة المناسبة، وبناءً على تقدير أولي بأن

مجتمع الدراسة يقارب 7000 فرد مؤهل على مستوى المملكة، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة يبلغ 365 مشاركاً، وتم توزيع 400 استبانة إلكترونية وورقية على المشاركين المؤهلين، وتم استرداد 337 استبانة، منها 321 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت حوالي 80.25% من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود الدراسة.

4.4. مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين: المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وذلك لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والتحليل الميداني.

تمثلت المصادر الثانوية في مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل الكتب المتخصصة في إدارة المشاريع، والمجلات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الحكومية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت مفهومي "سوء التخطيط" و"مدة تنفيذ المشاريع".

أما المصادر الأولية فتمثلت في البيانات التي جمعت ميدانياً من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة من العاملين في القطاع الإنشائي بالمملكة.

5.4. أداة الدراسة (الاستبانة)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لما تمتاز به من مرونة وسرعة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، وملاءمتها للقياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات. وقد صُممت الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة، ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تغطي جميع أبعاد المتغير المستقل (سوء التخطيط) والمتغير التابع (مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية). وتم إعداد فقراتها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بدرجات تتراوح من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية:** مثل المسمى الوظيفي، جهة العمل، سنوات الخبرة، نوع المشروع (عام/خاص)، وعدد المشاريع التي شارك بها المجيب خلال الفترة المستهدفة.

2. **محور سوء التخطيط (المتغير المستقل):** وضم خمس أبعاد رئيسية، هي:

- ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية.
- عدم وضوح نطاق العمل.
- ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.
- التغييرات المتكررة في التصميم.
- سوء إدارة الموارد (البشرية – المالية – الفنية). وقد تضمن كل بُعد 3 فقرات مصاغة بدقة.

3. **محور مدة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع):** ويقاس مدى الالتزام بالجدول الزمني، وعدد أيام التأخير، وتكرار توقف العمل، وعدد أوامر التغيير، باستخدام 10 فقرات إجمالية تعكس الواقع التنفيذي.

6.4. صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل:

1. صدق الأداة (Validity)

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم اتباع نوعين من الصدق:

- أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمختصين في إدارة المشاريع، وتمت مراجعتها من حيث وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، وارتباط كل فقرة ببعدها النظري. وقد أبدى المحكمون ملاحظات بناءة تم أخذها بعين الاعتبار، وتم تعديل بعض الفقرات لتكون أكثر دقة وانسجاماً مع أهداف الدراسة.
- ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (Construct Validity) تم اختبار صدق الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل "سوء التخطيط"، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين كل بُعد من الأبعاد الخمسة مع الأبعاد الأخرى، وذلك على عينة الدراسة. (n = 321)

2. مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "سوء التخطيط"

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "سوء التخطيط"

البند	ضعف دراسة الجدوى	غموض نطاق العمل	ضعف التنسيق	تغييرات التصميم	سوء إدارة الموارد
ضعف دراسة الجدوى	1.00	0.59**	0.51**	0.55**	0.62**
غموض نطاق العمل	0.59**	1.00	0.57**	0.64**	0.53**
ضعف التنسيق	0.51**	0.57**	1.00	0.61**	0.49**
تغييرات التصميم	0.55**	0.64**	0.61**	1.00	0.58**
سوء إدارة الموارد	0.62**	0.53**	0.49**	0.58**	1.00

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين جميع أبعاد المتغير المستقل "سوء التخطيط"، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.49) و(0.64) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ وتدل هذه النتائج على وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد الفرعية، ما يعكس تجانسها كمكونات لمفهوم موحد ومتراابط، وهو "سوء التخطيط".

7.4. ثبات الأداة – Reliability معامل كرونباخ ألفا

لقياس مدى اتساق فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها الداخلي، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر المؤشرات استخداماً في البحوث الكمية لتقدير موثوقية أدوات القياس، وقد تم حساب هذا المعامل لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل "سوء التخطيط" (وعدها 5 أبعاد $\times$ 3 فقرات لكل منها)، إضافةً إلى المتغير التابع "مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية" المكوّن من 10 فقرات.

الجدول (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا جاءت

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية	3	0.79
عدم وضوح نطاق العمل	3	0.78
ضعف التنسيق بين الجهات	3	0.76
التغييرات المتكررة في التصميم	3	0.81
سوء إدارة الموارد (البشرية/المالية/الفنية)	3	0.80
سوء التخطيط (ككل)	15	0.89
مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية	10	0.88

تشير نتائج كرونباخ ألفا إلى أن جميع الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل "سوء التخطيط" تُظهر مستوى ثبات مقبولاً إحصائياً (جميع القيم > 0.75)، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين فقرات كل بُعد، كما أن القيمة الكلية لمعامل الثبات للمتغير المستقل بلغت (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى درجة موثوقية عالية لأداة القياس.

8.4. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تشمل الدراسة شركات إدارة المشاريع المتخصصة، بالإضافة إلى شركات المقاولات المتوسطة، وكذلك مؤسسة غير مكة للمقاولات العامة.
- **الحدود الزمنية:** تمتد فترة الدراسة من عام 2015 حتى عام 2020.

9.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تم اختيار هذه الأساليب بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة، واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير مظاهر سوء التخطيط على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. وفيما يلي تفصيل لأهم الأساليب التي تم استخدامها:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

تم استخدام الأساليب الوصفية بهدف توصيف خصائص العينة وقياس اتجاهات إجاباتهم، وذلك من خلال:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لتوصيف البيانات الديموغرافية للمشاركين (المسمى الوظيفي، الخبرة، نوع الجهة، نوع المشروع).
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لقياس مستوى تكرار مظاهر سوء التخطيط، ومدى تأثر مدة تنفيذ المشاريع بها.

ثانياً: التحليل الإحصائي الاستدلالي

تم استخدام عدد من الأساليب الاستدلالية لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، على النحو التالي:

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض عدم وجود تأثير دال إحصائيًا لسوء التخطيط على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات الفرعية، والتي تفترض عدم وجود تأثير دال لكل بعد من أبعاد سوء التخطيط (الخمس) على المتغير التابع "مدة تنفيذ المشاريع"، وذلك لتحديد الوزن النسبي لكل بُعد في التأثير الكلي.
- **معامل الارتباط بيرسون:** (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد سوء التخطيط ومدة تنفيذ المشروع، والتحقق من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

5. تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

1.5. المقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة البالغ عددهم (321) مشاركًا ممن يعملون في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وذلك خلال الفترة الممتدة بين عامي 2015-2020، وجرى تحليل هذه البيانات باستخدام الحزم الإحصائية SPSS، مع التركيز على عرض النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

2.5. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

- تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مهندس ميداني	132	41.1
	مدير مشروع	106	33.0
	مستشار/مشرف	83	25.9
جهة العمل	قطاع خاص	173	53.9
	قطاع حكومي	148	46.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	39	12.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	87	27.1
	10 سنوات فأكثر	195	60.8
نوع المشروع المنفذ	مشاريع إسكان	167	52.0
	مشاريع بنية تحتية	109	34.0
	مشاريع نقل وطرق	45	14.0
المنطقة الجغرافية	الوسطى	128	39.9
	الغربية	84	26.2

20.6	66	الشرقية
13.4	43	الشمالية والجنوبية

تعكس بيانات العينة تنوعًا واضحًا في الخبرات والمجالات، ما يُعزز من ثراء النتائج وواقعيتها، فقد شكّل المهندسون الميدانيون النسبة الأعلى (41.1%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة على تماس مباشر مع العمليات التنفيذية ويملكون تصورات دقيقة حول جدولة الأنشطة ومشكلات التخطيط.

كما يُلاحظ أن المشاركين من القطاع الخاص شكّلوا النسبة الأكبر (53.9%)، وهو ما يعكس حيوية القطاع الخاص في قيادة المشاريع خلال الفترة المدروسة، بينما شكّلت المشاريع الحكومية نسبة مهمة (46.1%)، بما يسمح بمقارنة أثر السياسات التنظيمية المختلفة.

أما من حيث الخبرة العملية، فالغالبية العظمى من المشاركين (60.8%) يمتلكون أكثر من 10 سنوات من الخبرة، مما يعزز من جودة البيانات ويوفّر ثقة عالية في آرائهم وتحليلاتهم للواقع التنفيذي.

أما فيما يخص طبيعة المشاريع المنفذة، فإن أغلب المشاركين عملوا في مشاريع إسكانية (52%)، تليها مشاريع البنية التحتية (34%)، والنقل والطرق (14%)، وهو ما يعكس التوجه الوطني نحو التوسع العمراني خلال الفترة 2015-2020، كما جاءت المنطقة الوسطى (الرياض والمناطق المحيطة) في مقدمة التوزيع الجغرافي، وهو ما يتسق مع كونها مركز المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

3.5. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل "سوء التخطيط"

الجدول (4) التحليل الوصفي للبُعد الأول: ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتم إعداد دراسات الجدوى للمشاريع بشكل سطحي وغير دقيق.	4.12	0.55	موافقة عالية
2	التقديرات الزمنية المعتمدة في مرحلة التخطيط لا تعكس الواقع التنفيذي.	4.01	0.58	موافقة عالية
3	لا يتم تحليل المخاطر الزمنية بشكل كافٍ أثناء إعداد الجدوى.	4.08	0.53	موافقة عالية
	المتوسط العام	4.07	—	موافقة عالية

يُظهر المتوسط العام لهذا البُعد (4.07) أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن ضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية غير الدقيقة يمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في تأخر المشاريع، وقد سجلت الفقرة الأولى أعلى متوسط (4.12)، مما يدل على إدراك واسع لقصور المرحلة المبدئية في الدراسة الفنية والمالية. كما أن الانحرافات المعيارية (من 0.53 إلى 0.58) تعكس تجانسًا مقبولًا في آراء المشاركين، مما يعزز من الثقة في الاتساق الداخلي لهذا البُعد، وتشير هذه النتائج إلى أن ضعف التحليل الزمني والمخاطر التشغيلية في مرحلة ما قبل التنفيذ يُفضي إلى انحرافات زمنية لاحقة يصعب تداركها خلال مسار المشروع.

الجدول (5) التحليل الوصفي للبعد الثاني: عدم وضوح نطاق العمل

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
4	نطاق المشروع لا يُعرّف بدقة في الوثائق التخطيطية.	3.89	0.61	موافقة متوسطة
5	لا يتم تحديد المسؤوليات والحدود بوضوح بين الأطراف المعنية.	3.75	0.67	موافقة متوسطة
6	يتم تعديل نطاق المشروع أثناء التنفيذ بسبب غيابه في الخطة الأساسية.	4.00	0.59	موافقة عالية
	المتوسط العام	3.88	—	موافقة متوسطة

يُعد المتوسط العام لهذا البعد (3.88) ضمن فئة الموافقة المتوسطة إلى العالية، وهو ما يشير إلى وجود مشكلة معتبرة ولكن بدرجة أقل نسبيًا من الأبعاد الأخرى، وقد جاءت الفقرة الخامسة في أدنى المتوسطات (3.75)، مما يشير إلى تباين في تقييم العينة لمدى وضوح تحديد المسؤوليات، بينما سُجل أعلى متوسط في الفقرة السادسة (4.00) المرتبطة بتعديلات النطاق أثناء التنفيذ، مما يعكس تأثيرًا مباشرًا للغموض التخطيطي على الجدولة الزمنية. وارتفاع بعض الانحرافات المعيارية (بلغت 0.67 في فقرة 5) يدل على تباين نسبي في تصورات أفراد العينة، ربما بسبب اختلاف السياسات التخطيطية بين المشاريع أو القطاعات.

الجدول (6) التحليل الوصفي للبعد الثالث: ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
7	لا يتم عقد اجتماعات تنسيقية دورية بين الأطراف المعنية بالمشروع.	3.91	0.62	موافقة عالية
8	الجهات المنفذة والاستشارية لا تتبادل المعلومات بشكل منظم.	4.03	0.60	موافقة عالية
9	ضعف التنسيق يؤدي إلى تضارب في الجداول التنفيذية للمشروع.	3.92	0.58	موافقة عالية
	المتوسط العام	3.95	—	موافقة عالية

بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.95)، وهو ما يُعد مؤشرًا على موافقة عالية نسبيًا، ما يدل على أن المشاركين يرون ضعف التنسيق كعنصر مؤثر في تعثر التنفيذ، وقد سجلت الفقرة الثانية (4.03) أعلى درجة، وتتناول غياب تبادل المعلومات المنظم بين الجهات، مما يُظهر إدراكًا عميقًا لأثر غياب التواصل الرسمي، وتدل الانحرافات المعيارية (تراوحت بين 0.58 و0.62) على درجة مقبولة من الاتساق، مع تفاوت محدود في وجهات النظر، مما قد يعود إلى اختلاف ثقافات التنسيق المؤسسي. وتدل هذه النتائج على الحاجة إلى بناء آليات تنسيق واضحة ومنظمة على مستوى المشاريع متعددة الأطراف.

الجدول (7) التحليل الوصفي للبعد الرابع: التغييرات المتكررة في التصميم

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
10	يتم إدخال تغييرات متكررة في التصميم بعد بدء التنفيذ.	4.18	0.50	موافقة عالية
11	التعديلات المتكررة تتسبب في إرباك الجدول الزمني للمشروع.	4.09	0.48	موافقة عالية
12	لا يتم اعتماد التصميم النهائي بشكل مبكر قبل بدء التنفيذ.	4.12	0.52	موافقة عالية
	المتوسط العام	4.13	—	موافقة عالية

يشير المتوسط العام المرتفع (4.13) لهذا البعد إلى وجود إجماع كبير من المشاركين على أن التعديلات المستمرة في التصميم تُعد من الأسباب الأساسية لامتداد المدة الزمنية للمشروع، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.09 إلى 4.18)، مع انحرافات معيارية منخفضة (0.48 إلى 0.52)، وهو ما يدل على تجانس عالٍ في آراء المشاركين. ويبرز هذا البعد بوضوح ضعف التخطيط المسبق وعدم تجميد التصميمات قبل بدء التنفيذ، مما يُربك مسار العمل، ويؤثر في الجدول الزمني بشدة. كما أن هذه النتائج تتسق مع ما ورد في الدراسات السابقة حول التغيير المتأخر بوصفه معوقاً رئيسياً للتنفيذ الفعال.

الجدول (8) التحليل الوصفي للبعد الخامس: سوء إدارة الموارد (البشرية – المالية – الفنية)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
13	لا تتوفر الموارد البشرية المؤهلة في الوقت المناسب.	4.25	0.46	موافقة عالية
14	يوجد تأخر في توفير المواد والمعدات خلال مراحل المشروع المختلفة.	4.31	0.44	موافقة عالية
15	لا يتم تخصيص الميزانيات بشكل كافٍ ومتزامن مع الجدول التنفيذي.	4.22	0.49	موافقة عالية
	المتوسط العام	4.26	—	موافقة عالية

حقق هذا البعد أعلى متوسط عام (4.26)، وهو ما يُعد مؤشراً على موافقة مرتفعة جداً تعكس إدراكاً واضحاً لدى العينة بأن الخلل في إدارة الموارد هو من أكثر مظاهر سوء التخطيط تأثيراً على مدة التنفيذ. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتأخر التوريد (رقم 14) على أعلى متوسط (4.31)، ما يشير إلى أن مشكلات سلسلة التوريد تُعد تحدياً رئيسياً في التنفيذ الإنشائي، كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة (من 0.44 إلى 0.49) تعكس اتساقاً كبيراً في إجابات المشاركين، وهو ما يعزز مصداقية النتائج. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة دمج التخطيط الزمني مع التخطيط المالي واللوجستي بشكل متكامل لتقليل الهدر الزمني.

الجدول (9) التحليل الوصفي ل فقرات المتغير التابع: مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	المشروع لا يُنجز غالباً في المدة الزمنية المحددة تعاقدياً.	4.22	0.51	موافقة عالية
2	تتكرر أوامر التغيير أثناء التنفيذ مما يسبب تأخيراً في الجدول الزمني.	4.18	0.54	موافقة عالية

3	يتوقف العمل بالمشروع بسبب نقص الموارد أو التمويل في أكثر من مرحلة.	4.25	0.48	موافقة عالية
4	تعديلات التصميم تفرض إعادة جدولة متكررة للأنشطة التنفيذية.	4.20	0.50	موافقة عالية
5	ضعف التنسيق بين الجهات المعنية يؤثر سلباً على تقدم العمل الزمني.	4.19	0.52	موافقة عالية
6	لا يتم الالتزام بالجدول الزمني المعتمد نتيجة ضعف التخطيط المسبق.	4.31	0.46	موافقة عالية جداً
7	هناك انحراف كبير بين المدة المخططة والفعالية لتنفيذ المشروع.	4.16	0.57	موافقة عالية
8	التأخيرات الزمنية المتراكمة تؤدي إلى تمديد المشروع لفترة طويلة.	4.23	0.47	موافقة عالية
9	إدارة الوقت غير فعالة خلال مراحل تنفيذ المشروع.	4.14	0.55	موافقة عالية
10	التأخير الزمني يتسبب في خسائر مالية للمقاول والجهة المالكة.	4.29	0.49	موافقة عالية جداً
المتوسط العام		4.21	—	موافقة عالية

يُظهر المتوسط العام لمحور "مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية" قيمة مرتفعة بلغت (4.21)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية جداً على أن التأخير الزمني يُعد ظاهرة شائعة ومقلقة في المشاريع الإنشائية، وجاءت الفقرات العشر جميعها ضمن مستوى "الموافقة العالية"، مما يعكس إجماعاً قوياً بين المشاركين على وجود خلل جوهري في الالتزام بالمدد الزمنية المخططة. وقد سجلت الفقرة السادسة أعلى متوسط (4.31)، وهي تتعلق بـ "عدم الالتزام بالجدول الزمني بسبب ضعف التخطيط"، مما يعزز الفرضية القائلة بأن التخطيط الرديء هو المسبب المباشر لتأخر المشاريع. كما أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تراوحت بين (0.46 – 0.57)، وهي قيم معتدلة تدل على تقارب كبير في آراء أفراد العينة، وتعكس تجانس تجربتهم في بيئة المشاريع.

وتُبرز هذه النتائج أن مظاهر التأخير في تنفيذ المشاريع لا تنحصر في عامل واحد، بل ترتبط بسلسلة متكاملة من القصور في التخطيط والتنفيذ والتنسيق وإدارة الموارد، مما يبرر اعتماد نماذج تحليل متعددة لاختبار الفرضيات السببية بين المتغيرات.

4.5. التحقق من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية على:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء التخطيط بمظاهره المختلفة (ضعف دراسة الجدوى، غموض نطاق العمل، ضعف التنسيق، التغييرات المتكررة في التصميم، وسوء إدارة الموارد) على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد سوء التخطيط (كمتغيرات مستقلة) على مدة تنفيذ المشاريع (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول: (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سوء التخطيط على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.488	3.205	0.001 **
ضعف دراسة الجدوى	0.187	4.620	0.000 **
غموض نطاق العمل	0.139	3.510	0.001 **
ضعف التنسيق بين الجهات	0.166	4.010	0.000 **
التغييرات المتكررة في التصميم	0.194	4.830	0.000 **
سوء إدارة الموارد (البشرية/المالية/الفنية)	0.221	5.360	0.000 **

معامل الارتباط 0.682 = (R)

معامل التحديد 0.465 = (R²)

قيمة F المحسوبة = 277.42 مستوى الدلالة F = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد "سوء التخطيط" و"مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية". إذ أظهرت القيمة المرتفعة لمعامل التحديد ($R^2 = 0.465$) أن نحو 46.5% من التباين في مدة تنفيذ المشاريع يمكن تفسيره من خلال العوامل الخمسة المرتبطة بسوء التخطيط. كما تدل قيمة معامل الارتباط ($R = 0.682$) على قوة ارتباط متوسطة إلى قوية بين المتغيرات.

أما على مستوى تأثير الأبعاد الفردية، فقد تبين أن "سوء إدارة الموارد" هو البعد الأكثر تأثيراً في مدة التنفيذ ($B = 0.221$)، $T = 5.360$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يؤكد أن سوء توزيع الموارد البشرية والمادية والفنية ينعكس مباشرة على زمن الإنجاز. كما كان لبعد "التغييرات المتكررة في التصميم" أثر ملحوظ أيضاً ($B = 0.194$)، يعكس هشاشة التخطيط المعماري والفني في مراحل ما قبل التنفيذ.

جميع الأبعاد الأخرى كانت دالة إحصائياً، وتراوح قيم B بين (0.139 إلى 0.187)، ما يدل على أن سوء التخطيط ليس ناتجاً عن عامل منفرد، بل هو حصيلة تراكم مجموعة من أوجه القصور التي تؤثر بشكل تراكمي على الوقت.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد سوء التخطيط على مدة تنفيذ المشاريع.

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضعف دراسة الجدوى والتقديرات الزمنية على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بُعد "ضعف دراسة الجدوى" (كمتغير مستقل) على "مدة تنفيذ المشاريع" (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف دراسة الجدوى على مدة تنفيذ المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
مدة تنفيذ المشاريع الإنسانية	0.624	0.389	202.476	0.000	ضعف دراسة الجدوى	0.578	0.041	14.22	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف دراسة الجدوى والتقدير الزمنية ومدة تنفيذ المشاريع. فقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.624$ ، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، أي أن زيادة مستوى ضعف الجدوى يرتبط بزيادة احتمالية تأخر المشروع.

كما تُظهر قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.389$ أن نحو 38.9% من التباين في مدة تنفيذ المشاريع يمكن تفسيره من خلال ضعف الجدوى فقط، دون النظر إلى بقية أبعاد سوء التخطيط. وبلغت قيمة F المحسوبة $F = 202.476$ وهي دالة إحصائية عند $(Sig. = 0.000)$ ، مما يدل على أن النموذج الكلي ملائم وقوي لتفسير العلاقة.

أما على مستوى معامل الانحدار $(B = 0.578)$ ، فهو يعني أنه عند كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في ضعف دراسة الجدوى، تزداد مدة التنفيذ بمقدار 0.578 في المتوسط، وهو تأثير واضح ودال. $(T = 14.22, Sig. = 0.000)$

ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لضعف دراسة الجدوى على مدة تنفيذ المشاريع الإنسانية.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعدم وضوح نطاق العمل في مرحلة التخطيط على مدة تنفيذ المشاريع الإنسانية".

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر غموض نطاق العمل

المتغير التابع	r	R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
مدة تنفيذ المشاريع الإنسانية	0.589	0.347	169.382	0.000	غموض نطاق العمل	0.533	0.041	13.01	0.000

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن "غموض نطاق العمل" يُعد من العوامل المؤثرة في زمن تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.589$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين عدم وضوح النطاق وبين التأخر في إنجاز المشاريع، ويعكس ذلك أن مشكلات مثل: غياب التحديد الدقيق للأهداف، وتداخل المسؤوليات، وضعف وثائق المشروع، تُسهم بفعالية في انزلاق الجدول الزمني للتنفيذ.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد $(R^2) = 0.347$ ، ما يعني أن 34.7% من التباين في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية يمكن تفسيره فقط من خلال مدى وضوح نطاق العمل، وهي نسبة ليست منخفضة في مجال إدارة المشاريع، وتشير إلى دور هذا البعد في إحداث خلل زمني ملموس.

وقد جاءت قيمة F المحسوبة = 169.382 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة بين المتغيرين يتمتع بمستوى ثقة مرتفع، ويؤكد دلالة الفرضية.

أما معامل الانحدار ($B = 0.533$) فيدل على أن كل وحدة واحدة من غموض نطاق العمل تؤدي إلى زيادة زمن التنفيذ بمقدار 0.533 وحدة، وفق مقياس ليكرت المستخدم. وهذه النتيجة تُبرهن على أن إغفال التحديد الدقيق لنطاق المشروع في الوثائق الأولية يؤدي إلى زيادات غير متوقعة في المدة الزمنية المطلوبة، نتيجة تكرار التعديلات، واختلاف التفسيرات بين الأطراف المنفذة، وغياب المرجعية الواضحة لاتخاذ القرار.

وتعكس هذه النتيجة أهمية أن يكون "نطاق المشروع" وثيقة رسمية معتمدة، مُحددة التفاصيل، ويُبنى عليها الجدول الزمني، وتُربط بها العقود والمسؤوليات، لضمان وضوح الرؤية لجميع الجهات المنفذة. كما ينبغي تدريب فرق العمل على إدارة التغييرات في النطاق بطريقة مرنة ولكن مضبوطة، للحفاظ على الاستقرار الزمني للمشروع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مرحلة التخطيط على تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية".

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ضعف التنسيق

المتغير التابع	r	R^2	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية	0.603	0.364	182.174	0.000	ضعف التنسيق	0.547	0.042	13.49	0.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن بُعد "ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة" يُعد من العوامل المؤثرة ذات الدلالة الإحصائية في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية. فقد بلغ معامل الارتباط $(r) = 0.603$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة تميل إلى القوة بين ضعف التنسيق والتأخر الزمني، مما يعني أن كلما انخفض مستوى التنسيق بين الجهات (كالمالك، الاستشاري، المقاول، والمورد)، زاد احتمال الانحراف عن المدة الزمنية الأصلية للمشروع.

أما معامل التحديد $(R^2) = 0.364$ ، فقد كشف أن 36.4% من التباين في مدة تنفيذ المشروع يُمكن تفسيره فقط من خلال ضعف التنسيق، دون الحاجة إلى تحليل أبعاد أخرى. وهذه النسبة مرتفعة نسبياً وتدل على الأهمية الهيكلية لهذا البُعد في منظومة التخطيط والتنفيذ.

وقد سجل نموذج الانحدار قيمة $F = 182.174$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعزز من دلالة النموذج وجودته الإحصائية في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار ($B = 0.547$) ، فقد جاء بقيمة مرتفعة نسبياً، مما يعني أن كل وحدة واحدة من التدهور في التنسيق تؤدي إلى زيادة زمن تنفيذ المشروع بمقدار 0.547 وحدة في المتوسط، وفقاً لمقياس ليكرت. ويُعدّ هذا التأثير كبيراً بالنظر إلى أن التنسيق يُعدّ عنصراً حاسماً في مشاريع تتطلب تكاملاً مستمراً بين أطراف متعددة، كما هو الحال في المشاريع الإنشائية.

وتؤكد هذه النتائج أن ضعف التنسيق لا يُعدّ خللاً إدارياً عابراً، بل يمثل عنصر تعطيل مباشر لأنشطة المشروع، خاصة في المراحل الحرجة مثل مراجعة التصميم، اعتماد الجداول الزمنية، إصدار الدفعات، أو الاستجابة للمستجدات الميدانية. ويؤدي هذا الخلل إلى تضارب القرارات، وتكرار الأعمال، وتأخر تسلسل الأنشطة، ما يُحدث فجوات زمنية متراكمة يصعب تعويضها. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى اعتماد منظومات تنسيق فعّالة بين الأطراف المعنية، من خلال الاجتماعات الأسبوعية المنتظمة، منصات إدارة المشاريع (مثل Primavera أو MS Project) ، واستخدام أنظمة المراسلات الرسمية، لضمان الانسيابية والاستجابة السريعة، وتقليل فرص التأخير الناتج عن نقص التكامل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيرات المتكررة في التصميم نتيجة ضعف التخطيط على المدة الزمنية الإجمالية للمشروع".

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تغييرات التصميم

المتغير التابع	r	R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية	0.618	0.382	196.235	0.000	التغيرات المتكررة في التصميم	0.561	0.040	14.00	0.000

تكشف نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعلق بـ "التغيرات المتكررة في التصميم" عن دلالة إحصائية قوية توضح التأثير العميق لهذا العامل على مدة تنفيذ المشاريع. فقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.618$ ، وهي قيمة تشير إلى علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً، ما يعني أن ازدياد التعديلات والتغيرات في التصميم أثناء التنفيذ يرتبط بشكل مباشر بزيادة تأخر إنجاز المشروع.

وقد جاء معامل التحديد $(R^2) = 0.382$ ، وهي نسبة تعني أن نحو 38.2% من التغير في مدة تنفيذ المشاريع يمكن تفسيره فقط من خلال التغيرات المتكررة في التصميم، وهو ما يمثل أثراً كبيراً بمقاييس إدارة المشاريع، ويؤكد أن ضعف تثبيت الرسومات والوثائق الفنية في مرحلة التخطيط يتسبب في انحرافات زمنية يصعب السيطرة عليها لاحقاً.

وبالانتقال إلى نتائج اختبار ANOVA ، نجد أن قيمة F المحسوبة = 196.235 وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى ثقة مرتفع جداً (أقل من 0.01) ، مما يثبت صلاحية النموذج التفسيري المستخدم.

أما معامل الانحدار $B = 0.561$ ، فهو يعكس تأثيرًا مباشرًا جوهريًا، مفاده أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في درجة التغييرات التصميمية يؤدي إلى زيادة زمن تنفيذ المشروع بمقدار 0.561 وحدة. وهذا يوضح كيف أن القرارات غير المدروسة في التصميم أو التعديلات المتأخرة تمثل أحد العوامل القاتلة (Project Killers) التي تُربك التنفيذ، وتُعبد جدول الأنشطة بشكل متكرر، ما يسبب خسائر في الوقت والتكلفة معًا.

ومن الناحية التطبيقية، تُبرز هذه النتيجة الحاجة إلى تجميد التصميمات بشكل نهائي قبل بدء مرحلة التنفيذ، وتفعيل أنظمة مراجعة صارمة للتغييرات، مع تحديد قنوات رسمية محددة لاعتماد أي تعديل لاحق. كما تعكس أهمية دمج الفرق التصميمية والتنفيذية معًا في مراحل مبكرة من المشروع لضمان واقعية المخططات وتوافقها مع الموارد الزمنية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء إدارة الموارد في مرحلة التخطيط على مدة تنفيذ المشروع".

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سوء إدارة الموارد

المتغير التابع	r	R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية	0.644	0.415	215.361	0.000	سوء إدارة الموارد	0.591	0.040	14.68	0.000

أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعلق بأثر "سوء إدارة الموارد (البشرية، المالية، الفنية)" على "مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية" نتائج بالغة الأهمية من الناحية الإحصائية والتطبيقية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.644$ ، وهو من أعلى القيم المسجلة بين الأبعاد، ويعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين البعدين. كما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.415$) إلى أن 41.5% من التباين في تأخر تنفيذ المشاريع يمكن تفسيره مباشرةً بسوء إدارة الموارد، وهو ما يُعد نسبة كبيرة في السياق العملي لمشاريع تعتمد على دقة الجدولة وضبط الموارد.

وتعزز هذه النتيجة قوة النموذج الإحصائي المستخدم، كما تؤكد قيمة F المحسوبة المرتفعة (215.361)، والتي جاءت دالة إحصائيًا بمستوى ثقة (Sig. = 0.000)، ما يعني أن المتغير المستقل يساهم بشكل حقيقي وفعال في تفسير المتغير التابع.

أما معامل الانحدار ($B = 0.591$) فقد كان الأعلى بين جميع أبعاد سوء التخطيط، مما يعني أنه عند كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى سوء إدارة الموارد، تزداد مدة تنفيذ المشروع بمقدار 0.591 وحدة (وفق مقياس ليكرت). ويعكس هذا النموذج العملي أن إدارة الموارد ليست مجرد عنصر داعم في المشروع، بل تمثل العمود الفقري الذي يُمكن أن يؤدي إلى نجاح المشروع أو تعطيله كليًا عند سوء الاستخدام أو ضعف التقدير والتوزيع.

ويشير هذا التحليل إلى أهمية إدراج نظم متكاملة لإدارة الموارد البشرية والمادية منذ مرحلة التخطيط، وضمان الربط بين تخصيص الموارد وتحديث الجداول الزمنية المعتمدة، وإلا فإن خطر الانحراف الزمني سيبقى مرتفعًا رغم وضوح الأهداف

والتصاميم. كما أن هذه النتيجة تتسق مع أدبيات إدارة المشاريع التي تعتبر إدارة الموارد من أهم محددات الأداء الزمني للمشروع، وتُعدّ مؤشرًا حساسًا للخلل أو النجاح التنظيمي في بيئة المشاريع.

6. الخاتمة والنتائج والتوصيات:

1.6. الخاتمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا ومناقشة تحليلية لنتائج الدراسة، من خلال ربطها بأهداف البحث وفرضياته، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة. ويهدف هذا الفصل إلى استنتاج أبرز المؤشرات المستخلصة من التحليل الإحصائي، سواء على المستوى الوصفي أو الاستدلالي، بما يُساهم في تكوين صورة متكاملة حول أثر سوء التخطيط بمظاهره المختلفة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2020، كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية المبنية على النتائج، والتي تهدف إلى تقليل التأخير الزمني وتحسين فاعلية تخطيط المشاريع.

2.6. مناقشة النتائج:

كشفت النتائج الوصفية أن جميع مظاهر سوء التخطيط نالت متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (3.88 إلى 4.26) على مقياس ليكرت، وهو ما يشير إلى ارتفاع إدراك أفراد العينة لوجود خلل تخطيطي فعلي في المشاريع. وقد جاء بُعد سوء إدارة الموارد في المرتبة الأولى بمتوسط (4.26)، مما يعكس القصور في توزيع الموارد البشرية والمالية والفنية في الوقت المناسب، ويُفسر ذلك بوجود فجوة تنظيمية بين الخطة الزمنية وتخصيص الموارد، إضافة إلى غياب الكفاءة في تقدير الاحتياجات التشغيلية، وهو ما تم توثيقه في دراسات مثل (Gaur (2022) و (Deng & Jian (2022).

كما أظهر بُعد التغييرات المتكررة في التصميم متوسطًا مرتفعًا (4.13)، ما يشير إلى أن ضعف تثبيت الرسومات والتعديلات المتأخرة من أبرز معوقات التنفيذ، وهو ما أكدته دراسة (Yap et al. (2022 التي أوضحت أن التغييرات الفنية أثناء التنفيذ تُربك الجدول الزمني وتُضعف التنبؤات التشغيلية.

وبلغ المتوسط العام لمحور "مدة تنفيذ المشاريع" (4.21)، وهو ما يعكس إجماعًا كبيرًا بين أفراد العينة على أن تأخير المشاريع بات سمة هيكلية شائعة. وقد سجلت فقرات مثل "عدم الالتزام بالجدول الزمني بسبب ضعف التخطيط" و "التأخير الزمني يتسبب في خسائر مالية" أعلى المتوسطات، وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (SLAEAT (2024 من أن أكثر من 40% من مشاريع البناء في المنطقة العربية تعاني من انحراف زمني يتجاوز 25% عن الجدول المخطط.

أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائيًا لسوء التخطيط بأبعاده مجتمعة على مدة تنفيذ المشاريع، بمعامل تحديد ($R^2 = 0.465$)، أي أن نحو 46.5% من التباين الزمني يُفسّر بسوء التخطيط، وتدعم هذه النتيجة ما أشار إليه Clough (1986) و (Prieto et al. (2023 من أن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة التخطيط الأولي، وأن الإخفاق في تنسيق التصميم مع التنفيذ والموارد يؤدي إلى تأخير حتمي.

أظهرت النتائج أن ضعف دراسة الجدوى يؤثر بشكل معنوي على مدة تنفيذ المشروع ($B = 0.578$)، وهو ما يتسق مع ما ذكره الحربي (2022) من أن دراسة الجدوى غير الدقيقة تُنتج جداول زمنية وهمية تؤدي لاحقًا إلى انهيار البرنامج التنفيذي، ويؤكد أيضًا ما طرحه (Ali & Raouf (2022 من أن دقة التقدير الزمني في الدراسة التمهيدية شرطٌ لتحقيق الالتزام بالجدول.

جاء تأثير هذا البُعد ($B = 0.533$) معنوياً ودالاً إحصائياً، مما يعكس خطورة البدء بالتنفيذ دون تحديد واضح لنطاق العمل. وهو ما أكدته دراسة العليمات والصمادي (2022) التي بينت أن غياب التوثيق الكامل للأعمال يؤدي إلى تعدد التفسيرات، وبالتالي تأخير في تسلسل المهام. وقد أشار Gaur (2022) إلى أن نطاق العمل غير المحدد يسهم بنسبة تتجاوز 30% من أسباب التمديد الزمني في المشاريع الإنشائية.

أثبت تحليل الانحدار أن ضعف التنسيق يؤثر على مدة التنفيذ ($B = 0.547$) ، وهو ما يعكس أهمية تكامل المعلومات بين الأطراف المنفذة. وقد دعمت نتائج الدراسة ما طرحه Abu Daqa & Maqdad (2022) الذين أشاروا إلى أن انخفاض التنسيق بين البلدية والمقاول والاستشاري في مشاريع غزة كان سبباً مباشراً في زيادة مدة التنفيذ بنسبة 22% في المتوسط.

جاء تأثير التغييرات المتكررة في التصميم أيضاً دالاً ($B = 0.561$) ، ويعني أن تعدد التعديلات أثناء التنفيذ يُسبب إرباكاً هيكلياً في إدارة الوقت. وهو ما أورده دراسة Yap et al. (2022) حول أن "تجميد التصميم في الوقت غير المناسب يُعد من أخطر مصادر الإخفاق التنفيذي"، وقد أظهرت دراسة Volpi (2018) أن معدل تأخير المشاريع يتضاعف عند كل طلب تغيير رئيسي في المخطط.

كان سوء إدارة الموارد هو الأعلى تأثيراً ($B = 0.591$) ، وهو ما يدل على أن خلل توزيع الموارد، أو تأخر توريد المواد، أو نقص العمالة، يمثل التحدي الأكبر. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة صالح وحزمة (2022)، التي أظهرت أن غياب تنسيق الموارد يتسبب في تمدد الجدول الزمني بمعدل 1.6 شهر لكل دورة عمل غير مكتملة.

3.6. التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- تطوير آليات إعداد دراسات الجدوى بما يشمل دقة التقدير الزمني، والتحليل المالي، وتحديد المخاطر، مع ضرورة الاستعانة بخبرات فنية مستقلة تضمن حيادية التقييم وواقعيته.
- اعتماد وثيقة "نطاق العمل التفصيلي" كمرجع رسمي ملزم لجميع الأطراف منذ مرحلة التخطيط، على أن تتضمن المواصفات الفنية، والمخرجات المتوقعة، وحدود المسؤولية بين الجهات المنفذة والاستشارية والمالكة.
- تأسيس منصات رقمية موحدة للتنسيق والتواصل بين جميع الأطراف في المشروع، تتيح تتبع الجداول الزمنية، والقرارات التعاقدية، والتحديثات التصميمية أولاً بأول، مما يقلل من فجوات التواصل وتأخير الردود.
- إلزام المشاريع الكبرى بتجميد التصميم النهائي قبل بدء التنفيذ، وتقنين إجراءات طلبات التغيير، من خلال لجان فنية متخصصة تراجع الأثر الزمني والمالي لأي تعديل مقترح.
- إنشاء وحدات إدارة موارد مركزية على مستوى الجهات المالكة تتولى تخطيط وتوزيع الموارد البشرية والمادية عبر المشاريع حسب الأولوية الزمنية والتنفيذية، مما يضمن جاهزية العمل ويقلل من تأخير التوريد أو نقص العمالة.
- ربط صرف المستخلصات المالية للمقاولين بمؤشرات التزامهم بالخطة الزمنية، على أن يشمل ذلك التزاماً بالمخرجات المرحلية والمواصفات المعتمدة، لضمان تحفيز الإنجاز دون تأخير.
- تضمين "كفاءة التخطيط" كأحد معايير تقييم أداء المشاريع الحكومية، واحتساب نسبة الانحراف الزمني عن الجدول المعتمد كمؤشر حيوي في قياس أداء المقاولين والاستشاريين والجهات المالكة.

- تطبيق برامج تدريب احترافي لمديري المشاريع والمهندسين التنفيذيين في مجالات التخطيط الزمني، وإدارة الجدولة، وتحليل المخاطر باستخدام أدوات مثل (Primavera – MS Project).
- تعزيز ثقافة التنبؤ الاستباقي والتخطيط الاستراتيجي في المشاريع العامة والخاصة، عبر دمج مفاهيم إدارة المخاطر الزمنية والتدفق المتكامل للعمليات ضمن منهجيات التخطيط.
- تقييم ما بعد تنفيذ المشروع (Post Implementation Review) كأداة لتحليل أسباب التأخير، وتوثيق الدروس المستفادة، وربطها بالتحسين المستمر في السياسات والنماذج التخطيطية المستقبلية.

7. المراجع:

1.7. المراجع العربية

- أبو دقة، أحمد محمد سليمان، ومقداد، محمد إبراهيم حسين. (2022). أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بلديات شرق محافظة خانونس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.
- الحسن، عبد الله محمد عبد الحميد، والفارسي، حمد ناصر حمد. (2025). استراتيجيات الحد من تأخير المشاريع الإنشائية في دولة الكويت: نحو تحقيق الكفاءة الزمنية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع78، 1 - 22.
- الخرابشة، محمد فارس، وقطيشات، رانية جعفر. (2022). إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية في الأردن: حالة دراسية في وزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- خلوصي، محمد ماجد (1992). "الإدارة التنفيذية لمشروعات التشييد". مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- الشهري، عبد المنعم ياسين، والعقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
- جماز، ط. ع. (2010). تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر: دراسة لآراء عينة من الاستشاريين والمقاولين (أطروحة دكتوراه). الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدنمارك.
- صالح، هدى دياب أحمد، وحمزة، رندا عبد الحميد محمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج: دراسة ميدانية على المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع5، 1 - 15.
- الصمادي، زياد أحمد يعقوب. (2022). تخفيض كلفة تنفيذ مشاريع الأبنية البيتونية: إدارة المواقع. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع67، 283 - 295.

- عبد الصادق، عزت حسان علي، ومقابلة، غازي مصطفى. (2024). دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة 2018-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع13، 109 - 151.
- عبد، أحمد جميل محمد. (2024). إدارة المشاريع كأداة لتحليل الفشل المالي: رؤية وتوجهات. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع150، 35 - 37.
- عقيل، عمري وصفي (1997). "الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم". دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- علي، علي حسين عبد، ورؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع135، 134 - 145.
- العليمات، صفاء سليمان محمد، والصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- قاسم، راكان فاروق، والفريخة، أحمد. (2023). واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية في الموصل. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج18، ع4، 58 - 78.
- القريوتي، محمد قاسم (2001). "مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف". دار وايل للطباعة والنشر.
- محمد، موفق حديد (2001). "الإداري: المبادئ والنظريات والوظائف". دار الحامد للنشر.
- وليد، طيب شريف، ومريزق، عدنان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT، CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل " 1 نوفمبر " بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 149 - 167.

2.7. المراجع الأجنبية:

- Ahcom, J. (2004). A model for benchmarking contractors project management elements in Saudi Arabia (Master's thesis). King Fahd University of Petroleum and Minerals, Dhahran, Saudi Arabia.
- Alajmi, A. M., & Ahmed Memon, Z. (2022). A Review on Significant Factors Causing Delays in Saudi Arabia Construction Projects. Smart Cities, 5(4), 1465-1487. <https://doi.org/10.3390/smartcities5040075>
- Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., & Maghool, S. A. H. (2022). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. International Journal of Construction Management, 22(4), 678-689.
- Brocx, M., & Semeniuk, V. (2025). The Nationally Significant Boronia Ridge Palusmont, Western Australia: Despite the Science, Its Destruction by Poor Land-Use Planning, Politics, and Governmental Inexperience. Heritage, 8(5), 172.

- Clough, Richard H. (1986). *Construction Contracting*, 5th edition, Wiley, New York.
- Deng, J., & Jian, W. (2022). Estimating construction project duration and costs upon completion using Monte Carlo simulations and improved earned value management. *Buildings*, 12(12), 2173.
- Freeman-Bell, Gail & Balkwell, James (1993). *Management in Engineering: Principles and*
- Gaur, S. (2022). Understanding the Importance of Project Planning and Scheduling in Indian Construction Projects. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3).
- Jääskä, E., & Aaltonen, K. (2022). Teachers' experiences of using game-based learning methods in project management higher education. *Project Leadership and Society*, 3, 100041
- Miozzo, M., & Ivory, C. (2000). Restructuring in the British construction industry: Implications of recent changes in project management and technology. *International Journal of Project Management*, 18(5), 323–335. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00041-6)
- Prieto, S. A., Mengiste, E. T., & García de Soto, B. (2023). Investigating the use of ChatGPT for the scheduling of construction projects. *Buildings*, 13(4), 857
- Raiden, A. B., Dainty, A. R. J., & Neale, R. H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883–895. <https://doi.org/10.1080/01446190600647191>
- SLAEAT, F. (2024). The impact of poor planning on the duration and cost of the projects: The implications of poor planning on the projects. *Mesopotamian Journal of Civil Engineering*, 2024, 60-81.
- Yap, J. B. H., Lim, B. L., Skitmore, M., & Gray, J. (2022). Criticality of project knowledge and experience in the delivery of construction projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20(3), 800-822.

الملاحق

- استمارة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بين عامي 2015-2020

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- المسمى الوظيفي ☐ مهندس ميداني ☐ مدير مشروع ☐ مستشار / مشرف
- 2- جهة العمل ☐ قطاع خاص ☐ قطاع حكومي
- 3- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر
- 4- نوع المشروع المنفذ ☐ مشاريع إسكان ☐ مشاريع بنية تحتية ☐ مشاريع نقل وطرق
- 5- المنطقة الجغرافية ☐ الغربية ☐ الشرقية ☐ الشمالية والجنوبية

ثانياً محاور الاستبيان

- المحور الأول: سوء التخطيط، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
دراسة الجدوى والتقييمات الزمنية					
					يتم إعداد دراسات الجدوى للمشاريع بشكل سطحي وغير دقيق.
					التقييمات الزمنية المعتمدة في مرحلة التخطيط لا تعكس الواقع التنفيذي.
					لا يتم تحليل المخاطر الزمنية بشكل كافٍ أثناء إعداد الجدوى.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	البعد
عدم وضوح نطاق العمل				
				نطاق المشروع لا يُعرّف بدقة في الوثائق التخطيطية.
				لا يتم تحديد المسؤوليات والحدود بوضوح بين الأطراف المعنية.
				يتم تعديل نطاق المشروع أثناء التنفيذ بسبب غيابه في الخطة الأساسية.
ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة				
				لا يتم عقد اجتماعات تنسيقية دورية بين الأطراف المعنية بالمشروع.
				الجهات المنفذة والاستشارية لا تتبادل المعلومات بشكل منظم.
				ضعف التنسيق يؤدي إلى تضارب في الجداول التنفيذية للمشروع.
التغييرات المتكررة في التصميم				
				يتم إدخال تغييرات متكررة في التصميم بعد بدء التنفيذ.
				التعديلات المتكررة تتسبب في إرباك الجدول الزمني للمشروع.
				لا يتم اعتماد التصميم النهائي بشكل مبكر قبل بدء التنفيذ.
سوء إدارة الموارد (البشرية – المالية – الفنية)				
				لا تتوفر الموارد البشرية المؤهلة في الوقت المناسب.
				يوجد تأخر في توفير المواد والمعدات خلال مراحل المشروع المختلفة.
				لا يتم تخصيص الميزانيات بشكل كافٍ ومتزامن مع الجدول التنفيذي.

– المحور الثاني: مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	البعد
				المشروع لا يُنجز غالبًا في المدة الزمنية المحددة تعاقدًا.
				تتكرر أوامر التغيير أثناء التنفيذ مما يسبب تأخيرًا في الجدول الزمني.
				يتوقف العمل بالمشروع بسبب نقص الموارد أو التمويل في أكثر من مرحلة.
				تعديلات التصميم تفرض إعادة جدولة متكررة للأنشطة التنفيذية.
				ضعف التنسيق بين الجهات المعنية يؤثر سلبيًا على تقدم العمل الزمني.
				لا يتم الالتزام بالجدول الزمني المعتمد نتيجة ضعف التخطيط المسبق.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					هناك انحراف كبير بين المدة المخططة والفعالية لتنفيذ المشروع.
					التأخيرات الزمنية المتراكمة تؤدي إلى تمديد المشروع لفترة طويلة.
					إدارة الوقت غير فعالة خلال مراحل تنفيذ المشروع.
					التأخير الزمني يتسبب في خسائر مالية للمقاول والجهة المالكة.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحث/ صدقه بن محمود صدقه زمزمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.3

درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية
المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة

**The Level of Activation of Certain Artificial Intelligence Applications from the Perspective
of Early Childhood Teachers and Supervisors for Developing Language Skills During
Early Childhood in Makkah Al-Mukarramah**

إعداد:

الباحثة/ لمى بنت مشعل بن إبراهيم المطرفي

باحثة ماجستير تقنيات التعليم (التعلم الإلكتروني)، قسم تقنيات وتصميم التعليم، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: lalmatrafi.stu@uj.edu.sa

الدكتورة/ العنود بنت إبراهيم بن سليمان السحيم

أستاذ مشارك في قسم تقنيات وتصميم التعليم، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: aalsuhaim@uj.edu.sa

<https://orcid.org/0009-0001-7633-3261>

الملخص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؛ واعتمد المنهج الوصفي، وطُبقت أداة الاستبانة على (17) مشرفة و(62) معلمة، وتوصل البحث إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن درجة تفعيلها بدرجة عالية، كما توصل إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية حول أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بلغ مقداره (4.12) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أهمية استخدامها في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة بدرجة (عالية)، وتوصل إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية حول معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بلغ مقداره (4.01) بانحراف معياري (0.88)، وهذا يدل على أن درجة تأثير هذه المعوقات بدرجة (عالية)، وأوصى البحث بضرورة عقد ورش تدريبية للمعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تنمي المهارات اللغوية، وتشجيع المعلمات على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي للمهارات اللغوية والتي تجعل البيئة التعليمية فعالة وتفاعلية.

الكلمات المفتاحية: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مهارات لغوية، الطفولة المبكرة.

The Level of Activation of Certain Artificial Intelligence Applications from the Perspective of Early Childhood Teachers and Supervisors for Developing Language Skills During Early Childhood in Makkah Al-Mukarramah

Lama Mishal Ibrahim Al-matrafi

Master's Researcher in Educational Technologies (E-Learning), Department of Educational Technologies and Design, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Alanoud Ibrahim Alsehaem

Associate Professor, Department of Instructional Technology and Design, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This research aimed to identify the degree of activation of specific artificial intelligence applications from the perspective of early childhood teachers and supervisors, to develop linguistic skills in the early childhood stage in Makkah Al-Mukarramah. The descriptive approach was adopted, and the questionnaire tool was applied to (17) supervisors and (62) teachers. The research concluded that the arithmetic mean of the total score for activating artificial intelligence applications from the perspective of early childhood teachers and supervisors to develop language skills in the early childhood stage was 3.91, with a standard deviation of 0.96, indicating a high degree of activation. It also concluded that the arithmetic mean of the total score on the importance of using artificial intelligence applications from the perspective of early childhood teachers and supervisors to develop language skills in the early childhood stage amounted to (4.12) with a standard deviation of (0.92), which indicates the importance of using them in developing the language skills of early childhood students at a (high) degree. It concluded that the arithmetic mean of the total score on the obstacles to using artificial intelligence applications from the perspective of early childhood teachers and supervisors to develop language skills in the early childhood stage amounted to (4.01) with a standard deviation of (0.88), which indicates that the degree of influence of these obstacles is (high). The research recommended the necessity of holding workshops. Training early childhood teachers on the use of AI applications to develop language skills and encouraging their use of these tools can make the educational environment more effective and interactive.

Keywords: Artificial Intelligence Applications, Language Skills, Early Childhood.

1. المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورًا تكنولوجيًا؛ مما أدى إلى ظهور العديد من المستحدثات التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية، وكان لهذه المستحدثات تأثير كبير في طريقة التدريس والتعلم، حيث تساعد على جعل التعليم أكثر تفاعلية وتشويقًا؛ لما له أثر مباشر في المتعلم وتطوره.

وقد دفعت عجلة التطور التكنولوجي في التعليم إلى دخول الذكاء الاصطناعي في قطاعها، واعدًا بقفزة تعليمية غير مسبوقة؛ مؤكدة أن العلاقة طردية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحسين العملية التعليمية، وسيشهد العالم تطورًا ملحوظًا في مجال تكنولوجيا التعليم، ناقلاً العملية التعليمية من الأطر التقليدية إلى التعليم الذكي، ويكون الذكاء الاصطناعي الركيزة الأساسية للتعليم، والذي بدوره سيحقق مزايا محسنة جودة التعليم، ومؤسسًا دائرة المعارف لدى المتعلمين. (محمود، 2020)

ويمكن للذكاء الاصطناعي محاكاة التجربة التعليمية والتفاعلات بين الطلاب والمعلم وتضبط المحتوى المقدم لكل طالب على أساس المعرفة في مجال معين، وتوفر له الدعم والتغذية الراجعة حتى يتمكن من التعلم والتقدم من خلال المحتوى (Murphy, 2019).

وقد أكد المؤتمر الدولي الرابع لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، الذي أقيم في المملكة العربية السعودية (2023)، وأوصى بالاهتمام بتوظيف الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته؛ لتحسين جودة البرامج التعليمية، وإجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال الذكاء الاصطناعي والتعليم الرقمي بمجال التكنولوجيا بشكل عام وتقنيات التعليم بشكل خاص.

وكما أن استثمار أدوات الذكاء الاصطناعي في التعليم يفتح آفاقًا واسعة لتحسين عمليات التعليم وتنمية المهارات في جميع مراحل التعلم وفي مرحلة الطفولة المبكرة ورياض الأطفال خاصة، لأن تكامل التقنيات الذكية في المجال التعليمي سيمكن من إثارة فضول الأطفال ويدفعهم للرغبة في استكشاف عوالم جديدة، ويحفزهم على الإبداع، وتحقيق تعليم أكثر فعالية للأطفال في المراحل الأولى. (العتيبي، 2024، ص. 296)

وتتطلب أهمية الذكاء الاصطناعي في جميع المجالات عامةً، وفي مجال التعليم خاصةً، كما أكدت دراسات: بكاري (2022)، والشريف (2022)، والكحلوت والمقيد (2017)، وسياو (2018) Siau أهمية التدريس بتطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ فقد أصبح توظيف التطبيقات في العملية التعليمية أمرًا ضروريًا.

وتسعى المملكة العربية السعودية - وفقًا لرؤية 2030- إلى الاهتمام باللغة العربية ومرحلة الطفولة المبكرة، واستعمال الطرق العلمية الحديثة لتنمية المهارات اللغوية في تلك المرحلة. (الزهراني، 2023).

ويوفر الذكاء الاصطناعي فرصًا تعليمية غير مسبوقة لتحسين مهارات اللغة العربية الرئيسية الأربعة، وهي القراءة والاستماع والتحدث، من خلال تقديم تجارب تعليمية تفاعلية (Salam, Fitri & Zulan, 2024).

وأشارت العديد من الدراسات إلى استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز مهارات اللغة لدى الأطفال؛ حيث ارتبط بنتائج أفضل لتعلم اللغة والقراءة والكتابة مثل سرد القصص والمفردات ومعرفة القراءة والكتابة واكتساب الكتابة اليدوية (Bonneton- 2020، Botté et al, 2023، Huang & Wang, 2023، Leddo et al. 2019، Lee et al. 2023، Zhang et al. 2022).

وبناء على ذلك؛ أجري العديد من الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي وأوصت باستخدامها في التعليم، ومنها: دراسة علي جوير (2022)، ودراسة مشعل والعيد (2023) التي حثتا على رفع الوعي لدى المعلمات حول أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة، ودراسة قشطي (2020) التي أوصت بضرورة

استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير البيئة التعليمية من خلال التفاعل مع التطبيقات الذكية بأسلوب يجعل التعلم ممتع والطلاب يقبلون عليه بشغف.

ومما سبق؛ يتضح أن دمج التقنيات الحديثة بشكل عام وتطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل خاص سيجعل التعليم أكثر تشويق وجاذبية وإثارة للاهتمام، وهذا ما أكدته الحسناوي (2022) من خلال دراستها بأن دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي أدى إلى تنمية كفاءة الطفل وتحفيزه وتشويقه للتعليم؛ مما حسن من جودة التعليم.

1.1. مشكلة البحث:

تحددت مشكلة البحث بناءً على توصيات المؤتمرات، كمؤتمر عطاء العلمي السنوي تمكين (2025) والذي أوصى بتمكين الكوادر التعليمية لاستخدام التقنيات الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي في التعليم من خلال برامج تدريبية وشراكات مع مؤسسات تعليمية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي بوصفه الأداة الأكثر ابتكاراً، حيث يمثل وسيلة لبناء مستقبل مزدهر، ويُمكن المعلمين والمتعلمين من اكتساب مهارات تساعد على التطور، والمؤتمر الدولي الرابع لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، الذي أُقيم في المملكة العربية السعودية (2023) وأوصى بالاهتمام بتوظيف الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته؛ لتحسين جودة البرامج التعليمية، وإجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال الذكاء الاصطناعي والتعليم الرقمي بمجال التكنولوجيا بشكل عام وتقنيات التعليم بشكل خاص، والمؤتمر الدولي التاسع للغة العربية الذي أُقيم في الإمارات العربية المتحدة- دبي (2023)، والذي أوصى بدعوة الأفراد والمؤسسات الحكومية والأهلية والشركات إلى تقديم المبادرات التي تعتمد على التقنيات والتطبيقات الحديثة في تعليم اللغة العربية ونشرها.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة؛ فإنها أظهرت وجود ضعف في استخدام التقنيات الحديثة ومنها الذكاء الاصطناعي، كدراسة مشعل والعيد (2023) التي أكدت ضعفاً كبيراً في معرفة معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ رغم وعيهم بأهميتها في تلك المرحلة، وندرة توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الطفولة المبكرة خاصة، وهذا ما أكدته دراسة آل عمير وعيسى (2022) التي رأت أن مجال تعليم الطفولة المبكرة ما زال يفتقر إلى استخدام التطبيقات والاستفادة منها، وبكاري (2022)، وتشونتا وآخرون (2021) *Chounta et al*، وهيوز (2021) *hughes et al* وهندي (2020) التي كشفت أن العديد من المعلمين يفتقرون لمعرفة استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والاستفادة من أدواتها للتدريس، وأوصت الحسناوي (2022) على تكوين المعلم في مجال التكنولوجيا حتى يعزز من مهاراته وبذلك ينعكس على حصيلة الطفل المعرفية.

وقد اهتمت العديد من الدراسات على تنمية المهارات في تعليم اللغة، كتنمية مهارتي القراءة والكتابة، دون أن تقدم إطاراً متكاملًا يوضح كيفية استخدام وتوظيف التقنيات الذكية في تطوير جميع المهارات اللغوية الأساسية (القراءة، والكتابة، والاستماع، والتحدث). (Putri&Hasan, 2022)

كذلك أكدت العديد من الدراسات على أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي بالعملية التعليمية في تنمية وتطوير المهارات اللغوية التي تؤدي إلى تحسن ملحوظ للطلاب من خلال تحفيزهم، وتجعلهم يركزون على فهم المحتوى بشكل أسهل مثل: (Ahmed,2020;Ghoneim & El Ghotmy,2021;Junaidi et al., 2020).

كما أوصت العديد من الدراسات بتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية؛ لأهميتها واستخدامها في مجال التعليم، بأسلوب يجعل الطلاب يرغبون فيها؛ لتجعل الدراسة مُمتعة، وتطوير البيئة التعليمية للتفاعل، وتحقيق مُتطلبات

التحول إلى التعلّم القائم على المعرفة، ومنها دراسات: (بارعيده والصانع، 2022؛ غريب، 2021؛ قشطي، 2020؛ الشاهد وآخرين، 2021).

وبناءً على ما تقدّم، وتحقيقاً لتوجهات المملكة العربية السعودية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بكل المجالات؛ وتحقيقاً لرؤية (2030)، فقد نبعت فكرة البحث درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة.

2.1. أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟

ويتفرّع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟
- 2- ما أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟
- 3- ما معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟

3.1. أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

- 1- تحديد درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة.
- 2- التعرف على أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة.
- 3- التعرف على معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة.

4.1. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية.

- إلقاء الضوء على أهمية التطبيقات الذكاء الاصطناعي للمهارات اللغوية وكيفية توعية المعلمات في تخطيط وتطوير التعلم في بيئة تفاعلية لمرحلة الطفولة المبكرة.
- توجيه أنظار مطوري المناهج لمواكبة المستحدثات التكنولوجية في التعليم والاستفادة في توظيفها لتعليم الأطفال كتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس المهارات اللغوية لمرحلة الطفولة المبكرة.
- تقديم مقترحات للتغلب على معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية بمرحلة الطفولة المبكرة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تساهم في تطوير الأداء المهني لمعلمات الطفولة المبكرة، والذي يبنى مع تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التعليم.
- تساعد المعلمات في التوجه نحو امتلاك مهارات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية، وكيفية دمجها في تعليم مرحلة الطفولة المبكرة.
- تسعى من خلال ما تقدمه النتائج في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للعمل على مواجهه التحديات التي قد تظهر في توظيف المهارات اللغوية لمرحلة الطفولة المبكرة.
- تساعد في تطوير المستحدثات التكنولوجية كتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تستثير دافعية التعلم لمرحلة الطفولة المبكرة.

5.1. مصطلحات البحث:

تطبيقات الذكاء الاصطناعي:

عرفها علي وآخرون (2024) بأنها: "تطبيقات أو أنظمة لديها القدرة على القيام بمهام تحاكي سلوك الإنسان البشري الذكي في القدرة على التعلم والتفكير والتعليم والتتبع والإرشاد وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتشمل تطبيقات إنتاج النصوص، والصوت، والصور الثابتة، والفيديو" (ص.772).

وتعرف إجرانيا بأنها: تطبيقات ذكية لديها القدرة على أداء وتحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرار بطريقة تحاكي العقل البشري.

المهارات اللغوية:

عرف الشمري والعرفج (2024) المهارات اللغوية بأنها: "أهم وسيلة أو الوسيلة الأولى للتواصل بين البشر، وقدرة الأطفال على الفهم والتمييز السمعي والبصري" (ص.14).

وتعرف إجرانيا بأنها: هي القدرة التي تساعد الطفل على الاستعداد للتعبير بمعلومات ومشاعر سواء منطوقة أو مكتوبة، مما يعزز التواصل الفعال والتفاعل بينهم.

مرحلة الطفولة المبكرة:

وقد عرفت أنها: "الفترة ما بين سن الثالثة وسن الثامنة، حيث توضع فيها أساسيات التنمية البدنية والاجتماعية والعاطفية والذهنية تتطور هذه المهارات بشكل متزامن وبصورة متداخلة ومتراصة فيما، ويعتمد التطور في كل مرحلة على القدرات التي حققها الطفل في المرحلة السابقة" (وزارة التعليم، 2022، فقرة 1).

وتعرف إجرانيا بأنها: هي المرحلة العمرية لما قبل المدرسة وتمتد من عمر ثلاث إلى ست سنوات، والتي تحقق النمو الشامل للطفل وتطوره في جميع جوانبه، وتعد من أهم المراحل التعليمية لأنها البداية في حياة الطفل.

6.1. حدود البحث:

- حدود مكانية: بعض مدارس الطفولة المبكرة بمكة المكرمة.
- حدود زمانية: الفصل الدراسي الثالث من عام 1446 هـ.
- حدود بشرية: معلمات ومشرفات مرحلة الطفولة المبكرة.
- حدود موضوعية: تحديد درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1. الإطار النظري:

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي

على الرغم من أن الذكاء الاصطناعي يعتبر مجال حديث في الآونة الأخيرة إلا أنه ظهر منذ فترة طويلة، وعرفه جون مكارثي أول مرة عام 1956 بأنه أجهزة حاسوب تحاكي الوظائف البشرية كالتعلم وحل المشكلات، وكما ذكرت المالكي (2023) نقلاً عن دراسة بياز (2020) *Beyaz* نتج علم الذكاء الاصطناعي عن الالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب والتحكم الآلي من جهة، وعلم المنطق والرياضيات وعلم النفس من جهة، ويهدف لفهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني الذكي وتمكنه من اتخاذ قرار في موقف معين. (أحمد ويونس، 2020، ص475).

مفهوم الذكاء الاصطناعي:

وعرفه تيلاك (2020) *Tilak* بأنه: "القدرة على تمثيل نماذج حاسوبية لمجال من مجالات الحياة وتحديد العلاقات الأساسية بين عناصره، ومن ثم استحداث ردود الفعل التي تتناسب مع أحداث ومواقف هذا المجال". وعرفه كابلان وهاينلين (2019) *Kaplan and Haenlein*: "قدرة النظام على تفسير وتحليل البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم منها وتوظيف الدروس لتحقيق أهداف محددة، من خلال التكيف المرن".

خصائص الذكاء الاصطناعي:

يقوم الذكاء الاصطناعي بتطوير أنظمة قادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية حيث إن التطبيقات تتمتع بمجموعة من الخصائص، ما اتفقت عليه دراسة كلاً من (العززي، 2022؛ قشطي، 2020؛ محمود، 2020) من أهمها:

- القدرة على التعامل مع الحالات المعقدة والصعبة، والتأقلم مع المواقف والظروف الجديدة.
- اكتشاف أمور متعددة من خلال عمليات التجربة والخطأ.
- توظيف الخبرات القديمة واستعمالها في مواقف جديدة.
- سهولة تطبيق المعارف واكتسابها.

النظريات الداعمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي:

يعد الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته أداة قوية يمكن الاعتماد عليها في مجال التعليم، ويمكن ذكر النظريات الداعمة أبرزها ما يلي:

أولاً: النظرية البنائية

تركز على نشاط المتعلم في العملية التعليمية وهي عبارة عن أسلوب فردي لتفسير معلومات تم الحصول عليها بواسطة الحواس وتعتمد على العمليات التفكيرية التي تنتج عن عمل الدماغ أثناء تعلم المفاهيم فالتعلم الذكي ينشأ عند استخدام المعلم إستراتيجيات معرفية ليصل إلى تعلم له معنى يربط الخبرات السابقة للمتعلم بخبراته اللاحقة وتكوين ارتباطات وعلاقة بينهم. (البدو، 2020، ص. 28)

وتدعم النظرية تطبيقات الذكاء الاصطناعي للمهارات اللغوية في توفير بيئة تعليمية نشطة تساعد المتعلم في بناء تعلم اللغة بنفسه، ويرى بياجيه أن المعرفة يبنها المتعلم بنفسه بالتفاعل والخبرة، وهذا ما توفره التطبيقات ومنها معالجة اللغة الطبيعية التي تجعل المتعلم يتفاعل مع النصوص والصوت ويحللها بسرعة لتطوير مهارات المتعلم اللغوية.

ثانياً: النظرية السلوكية

تتضح من التعليم المبرمج الذي يوفره التعلم الذكي بحيث لا ينتقل المتعلم من مرحلة إلى مرحلة أخرى حتى يتقنها، وأن تكون المادة التعليمية مقسمة وفق أهداف قصيرة حتى يستطيع المتعلم تحقيقها واجتيازها، وأن تكون المادة بسيطة ومتصلة من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب. (البدو، 2020، ص. 27)

وتدعم النظرية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المهارات اللغوية من خلال تقسيم المادة التعليمية إلى مهام صغيرة بالتكرار للأنشطة بناءً على مستواه، ويتم تقديم التغذية الراجعة الفورية بعد الإجابة لتعزيز الإجابة الصحيحة ويصحح الخاطئة، وسكنر رأى أن التعلم يحدث نتيجة للاستجابة، والسلوك الذي يتم تعزيزه يتكرر، والسلوك الذي لا يعزز ينطفئ، وبذلك يرفع دافعية المتعلم في تحسين المهارات اللغوية.

ثالثاً: نظرية التعلم المعرفي ذو المعنى:

على المعلم أن يضع في الاعتبار البنية المعرفية للمتعلم، كي يتقهم أثر التعليم، لذلك يحدث التعلم عندما يتمكن الفرد من ربط المعلومات الجديدة بالسابقة في بنيته، ويفترض أوزبل أن التعلم يحدث إذا نظمت المادة الدراسية في خطوط مشابهة لتلك التي تنظم المعرفة والخبرات السابقة، وبهذه الطريقة يستقبل المتعلم المعلومات ويربطها بالمعرفة السابقة؛ ليشجع المتعلم على تكوين سلسلة من المفاهيم عن طريق ربط المفاهيم المكتسبة لديه بالجديدة، ويصبح من الصعب نسيان المعرفة المكتسبة. (الزعبوط، 2021، ص. 257)

ويتوافق استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية مع نظرية أوزبل؛ حيث أكد في نظريته أن المتعلم يتعلم بشكل أفضل عندما يربط المعلومة الجديدة بالسابقة، ويمكن تحليل مستوى المتعلم لتحديد الأنشطة اللغوية المناسبة لمعرفته السابقة لجعل التعلم ذو معنى، وتدعم تعلم المتعلم للمهارات اللغوية جميعها في ربط المفهوم بصوت أو فيديو أو صورة مما يعزز فهم المعنى.

مميزات استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم:

في ظل تقدم التطور التكنولوجي للذكاء الاصطناعي في مجال التعليم ظهرت المميزات التي يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم. كما ذكرتها علي والجوير (2022، ص. 156) ومنها:

- توفير الوقت والجهد وتوفير واقع بديل للأطفال يعودهم على المواجهة ومواجهة التكنولوجيا الحديثة.
- يستطيع الإسهام في عرض الأسئلة على الأطفال بطريقة تكشف نقاط القوة والضعف.
- يساعد الأطفال على حسن اختيار الأنشطة التي يرغبون في أدائها، كما يعد فضاء كبيراً وتنفساً عنهم وتضيف الباحثتان المميزات التالية:

- تجعل التعلم نشط من خلال العرض بطرق متنوعة وحديثة.
- تساعد كلاً من المعلم والمتعلم في التمكن من تبسيط المعلومات.
- تتيح التفاعل والتواصل، وتزيد دافعية المتعلم نحو التعلم بما يتلاءم مع رغباته.

تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم:

على الرغم من التقدم الهائل في الذكاء الاصطناعي، إلا أنه توجد تحديات تعيق من تطبيقه، ووضحنا كلاً من (بكري، 2022، الخيري، 2020) عدة تحديات منها:

- قلة المعرفة الجيدة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال التعليمي.
- عدم تحفيز الإدارة للمعلمات الذين يوظفون تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- نقص البرامج التدريبية الكافية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم

وبناءً على ما سبق تضيف الباحثتان لهذه التحديات:

- قصور وعي بعض الأفراد بأهمية ودور الذكاء الاصطناعي في التعليم.
- ندرة توفر الأجهزة الذكية الداعمة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في البيئة التعليمية.

وللتغلب على التحديات لابد من تحسين البيئة التعليمية من خلال توفير أجهزة ذكية واتصال بشبكة الإنترنت سريعة تسمح للتطبيقات العمل بفاعلية، وتدريب المعلمات على كيفية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي المتوافقة مع البيئة التعليمية، وتقديم أدلة إرشادية للتطبيقات المناسبة لكل مرحلة تعليمية، وكذلك تخصيص وقت من الحصة الدراسية لتفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى الطفولة المبكرة:

"توفر الطبيعة الرقمية للذكاء الاصطناعي مجالاً مختلفاً لا يمكن العثور عليه في البيئة التقليدية للمدرسة في وقتنا الحالي، فتطبيقاته في التعليم ستمكن من اكتشاف حدود تعلم جديدة وتسرع إنشاء تقنيات مبتكرة" (بكري، 2022، ص. 295)، كما ذكر بكر وطه (2019) برامج الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى الطفولة المبكرة فيما يلي:

- برامج معالجة اللغة الطبيعية Natural language processing
- هي برامج تكنولوجية لديها القدرة على فهم اللغات الطبيعية سواء اللغة المكتوبة أو المنطوقة ومعالجتها.
- صناعة الكلام Speech Synthesis:
- هي برامج يتم من خلالها تمكين الحاسوب من تحويل الكلمات إلى صوت.
- تمييز وقراءة الحروف Character Recognition:
- هي البرامج التي تمكن من قراءة الحروف المكتوبة باليد أو المطبوعة من خلال تحويلها إلى حروف وكلمات وجمل على الحاسوب.
- الروبوتات Robotics:
- عبارة عن آلات كهروميكانيكية تتلقى أوامر معينة من حاسب تابع لها ليقوم بأعمال معينة.
- التعلم Learning:
- عبارة عن برمجيات تمكن الحاسوب من الاستفادة من الخبرات عبر التفاعل معها، مثل برامج التشخيص الطبي التي تعطي نتائج عن الوبائيات أو الأمراض المنتشرة من خلال كثرة استخدامها. (ص. 397)

المحور الثاني: المهارات اللغوية

تحظى اللغة العربية بأهمية كبيرة حيث جعلها الله لغة القرآن في قوله تعالى: {إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ} (يوسف: 1). ولما لها من اهتمام كبير في جميع جوانب الحياة عامة والتعليمية خاصة وتمكن من التواصل والتعبير عن الأفكار، والتعلم.

وتعد اللغة هي أداة التواصل بين أفراد المجتمع اعتمادًا على ما تتضمنه من رموز وأصوات، وتعتمد على مهارات تيسر استخدامها، وهذه المهارات المطلوبة هي المهارات اللغوية (الاستماع، التحدث، القراءة، والكتابة)، وتساعد على أداء متقن، ويعد إتقان اللغة نتيجة لإتقان المهارات اللغوية حيث إنها هي الوسيلة التي تساعد الطفل في التعبير عن نفسه. (مطر وقاسم، 2025، ص.137)

مفهوم المهارات اللغوية:

عرفته حاتم وحمدان (2024) المهارات اللغوية بأنها: "استعداد طفل الروضة لأداء المهام اللغوية المتمثلة بالكتابة، والقراءة، والاستماع، والتحدث" (ص. 947).

عرفا جيهان وجيهان (2021) مهارة الاستماع بأنها: "عملية يستطيع من خلالها الفرد التواصل والتفاعل في المجتمع فالاستماع نشاط مكتسب له مهاراته ويحتاج الفرد ليتعلمه، ويتم هذا من خلال الانتباه الواعي لأصوات التعبير المتحدثة وفهم معناها واسترجاعها إذا لزم الأمر" (ص. 44).

أهمية المهارات اللغوية:

يمكن تحديد الأهمية وفقًا لاتفاق دراسة كل من: دراسة السهلي وأحمد (2022)؛ والمصري (2023):

- ضرورة لكل فرد في موقع عمل يتطلب منه أن يتعامل مع غيره من أبناء لغته.
- إذا أتقن الطفل المهارات اللغوية منذ صغره سوف تساعد في تحقيق النجاح داخل الفصل وتساهم في تطويرات قدراته العلمية وتساعد في تحقيق التواصل مع المعلمة وكذلك زملاء داخل الفصل.
- تمثل جسرًا يربط المعرفة بالسلوك وأن إهمالها يؤدي إلى ضعف في فهم مجالات المعرفة واستيعابها.

النمو اللغوي في مرحلة الطفولة المبكرة:

يعد النمو اللغوي من أهم محاور الاهتمام بالأطفال وذاكرتها الهوشيل وآخرون (2023):

- سرعة النمو: من أسرع مراحل النمو اللغوي تحصيلًا وتعبيرًا، وهناك علاقة وثيقة بين قدرة الطفل على الكلام وعلى المشي، فكلما كان الطفل قادرًا على المشي؛ تزداد قدرته على تعلم واكتساب الكلام.
- مظاهر النمو اللغوي: الوضوح، ودقة التعبير، وتحسن النطق، واختفاء الكلام الطفولي، والقدرة على الإفصاح عن الحاجات.
- مراحل النمو اللغوي: في مرحلتين: مرحلة الجمل القصيرة، تتكون من (3) إلى (4) كلمات، وتعبّر عن معنى، والمرحلة الثانية: مرحلة الجمل الكاملة، تتكون الجمل من (٤) إلى (٦) كلمات، وتتميز بأنها جمل مفيدة تامة أكثر تعقيدًا في التعبير.
- القدرة على التواصل: على أن الطفل متمكن من اللغة، ولكنه يظل يعاني قصورًا في القدرة على التواصل مع الآخرين.

أنواع المهارات اللغوية للأطفال:

تتعدد أنواع المهارات وقد وضحتها مرسى وآخرون (2019) كالتالي:

- 1- مهارة الاستماع Listening skill:
هي فهم الطفل واستجابته لما يستمع إليه، وما يدور حوله من البيئة المحيطة.
- 2- مهارة التحدث Speaking skill:
هي وعي الطفل بأصوات اللغة ونطقها، واستخدامه للغة المنطوقة في التعبير عن الأفكار والمشاعر.
- 3- مهارة ما قبل القراءة Pre - reading skill:

استعدادات الطفل لتعلم القراءة، ووعيه بأشكال الحروف والكلمات ونطقها وإدراك التشابه والاختلاف بينهم.

4- مهارة ما قبل الكتابة Pre - writing skill:

امتلاك الطفل المتطلبات القبلية للكتابة، ومعرفة أدوات الكتابة، وإدراكه للخطوط بأنواعها وكيفية رسمها.

عناصر المهارات اللغوية:

لكي تنجح عملية اكتساب المهارات يتطلب وجود عناصر يمكن إجمالها، كما ذكرها صديقي (2024)

- القيام بعملية تكرار المعلومات وترديدها من أجل ترسيخها في ذهن المتعلم.
- التركيز والانتباه الجيد من أجل الفهم واستيعاب المعلومات.
- التعزيز الذي يساعد على تعميق الفهم وسرعة التعلم.
- خلق فاعلية وأثر على العملية التعليمية من خلال ربط المتعلم للمهارات بالخبرات. (ص.325)

2.2. الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، جاءت بعض الدراسات التي بحثت في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية ونوردها فيما يلي:

- دراسة مشعل والعيد (2023): هدفت إلى التعرف على واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المناسبة في مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من معلمات الطفولة المبكرة، واعتمدت الأداة على استبانة، وأظهرت نتائجها ضعفاً كبيراً في معرفة معلمي مرحلة الطفولة المبكرة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي رغم أهميتها في تلك المرحلة وندرة توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الطفولة المبكرة بخاصة، وقدم الباحثان عدة توصيات أبرزها: ضرورة توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية لمرحلة الطفولة المبكرة، وإعداد برامج تدريبية للمعلمين لاستخدامها، وتزويد مدارس الطفولة بالأجهزة والتطبيقات.

- دراسة زو وآخرون (2023) Zou et al: هدفت إلى تقييم الكلام بالذكاء الاصطناعي مع التغذية الراجعة؛ لتطوير مهارات التحدث لدى متعلمي اللغة الإنجليزية في الصين، واستخدم المنهج المختلط، وتكونت العينة من (40) متعلماً، واعتمدت الأداة على مقابلات، وأظهرت النتائج أن العينة يرون أن برامج تقييم الكلام بالذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين مهارة التحدث لديهم من خلال التعليقات المقدمة من برنامج الذكاء الاصطناعي، أوصت الدراسة اعتماد برنامج تقييم الكلام من خلال التحدث بالذكاء الاصطناعي لأغراض التدريس ومصممي برامج تقييم الكلام.

- دراسة الحسناوي (2022): هدفت إلى التعرف على أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال رياض الأطفال، بوصفه توجّهاً حديثاً يُعزّز من جودة التعليم لهذه الفئة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (30) معلمة، واعتمدت الأداة على استبانة، وأظهرت النتائج أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي يُنمّي شخصية الطفل ويحلّ مشاكله السلوكية والنفسية والتعليمية، وتنميته قدرات الطفل اللغوية والذهنية، وينمّي كفاءة المعلمة؛ لذا يعدّ مجال الدمج مهماً لتطوير جودة التعليم، وأوصت ضرورة توفير تقنيات الذكاء الاصطناعي من حواسيب لكل روضة، وتكوين المعلم في مجال التكنولوجيا حتى يعزز مهاراته وينعكس على محصول الطفل المعرفي.

- دراسة علي وجوير (2022): هدفت إلى فاعلية أنشطة تعليمية/تعليمية مقترحة مصممة في ضوء الذكاء الاصطناعي وتنمية الذكاء الوجداني لدى الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة، واستخدمنا المنهج شبه التجريبي المعتمد على المجموعتين: (التجريبية

والضابطة)، وتكوّنت العينة من (30) طفلاً، وتكوّنت الأداة من: اختبار الذكاء الوجداني المصوّر، وأنشطة تعليمية/ تعليمية مصمّمة في ضوء الذكاء الاصطناعي، وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أطفال المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاختبار الذكاء الوجداني المصوّر للأطفال؛ لصالح المجموعة التجريبية، وأوصت الدراسة بحثّ معلمات الروضة على استخدام البرامج القائمة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الأطفال، وعقد دورات تدريبية لمعلمات الطفولة المبكرة حول كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي وتفعيله في التعليم.

- دراسة ظفاري وآخرون (2022) *Zafari et al.*: هدفت إلى التعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مرحلة الروضة وحتى الصف الثاني عشر، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم له تأثيراً ملحوظاً على التعليم في مرحلة رياض الأطفال، وأن دمجها يساعد الطلاب على تحسين نتائجهم وجودة أعلى في التعلم ويساعد المعلمين أن يكونوا أكثر كفاءة في المدارس.

- دراسة غنيم والغوطمي (2021) *Ghoneim and El Ghotmy*: هدفت إلى التحقق من فعالية برنامج قائم على الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات الاستماع باللغة الإنجليزية لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، واستخدمت المنهج شبه التجريبي، وتكوّنت عينتها من (80) تلميذاً مُقسّمين لمجموعتين، واعتمدت الأدوات قائمة لمهارات الاستماع للغة الإنجليزية، واختبار لقياس مهارات الاستماع، وأظهرت النتائج فاعلية البرنامج القائم على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات الاستماع باللغة الإنجليزية لدى تلاميذ المجموعة التجريبية، وأوصت بتزويد المعلمين والطلاب ببرامج تدريبية لاستخدام الذكاء الاصطناعي التفاعلية، وإجراء الأبحاث حول الذكاء الاصطناعي.

- دراسة نان (2020) *Nan*: هدفت إلى التعرف على تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم ما قبل المدرسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التدريس بالذكاء الاصطناعي له أهمية كبيرة لتحسين جودة التعليم في مرحلة رياض الأطفال من أجل مواصلة تحسين نوعية وتأثير التعليم، كما يمكن لمعلمي الأطفال استخدام تكنولوجيا تعليم الذكاء الاصطناعي لتفعيله داخل الفصل الدراسي، وبالتالي يحفز الأطفال على التعلم.

- دراسة أحمد (2020) *Ahmed*: هدفت إلى التّعرّف على فعالية استخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية الشفهية (الاستماع-التحدّث) لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، واستخدم المنهج شبه التجريبي، وتكوّنت العينة من (40) تلميذاً، واعتمدت مواد البحث وأدواته على: قائمة بمهارات اللغة الشفهية، واختبار مهارات الاستماع والتحدّث، كما تضمّن دليل المعلم، وكتاب نشاط التلميذ القائمين على تطبيق الذكاء الاصطناعي، وأظهرت النتائج فعالية تطبيق الذكاء الاصطناعي؛ لتنمية مهارات الاستماع والتحدّث لدى العينة، وأوصت على الاهتمام بمهارات الاستماع والتحدّث، وتقديم تطبيق الذكاء الاصطناعي نماذج جيدة لنطق التلاميذ.

- دراسة كيم وآخرون (2019) *Kim et*: هدفت الدراسة إلى التّعرّف على مدى إمكانية تقنيات الذكاء الاصطناعي أن تُحدث تحوّلاً في أدوار المعلمين، من خلال تقديم تعليم شخصي وفقاً لكل طالب على حدة، واستخدم المنهج التجريبي، وتكوّنت العينة من (234) معلماً ومعلمة، و(2220) طالباً وطالبة في المراحل التعليمية، واعتمدت الأداة على الاختبارات، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي قد عمل بشكل دال على تحسين مستوى أداء الطلاب، وأوصت على: تعميم الاستفادة من نظام التوجيه باستخدام الذكاء الاصطناعي؛ لتقليص وقت المعلمين في متابعة مستوى تقدّم الطلاب.

- دراسة جين (2019) Jin: هدفت إلى التعرف على تطبيق الذكاء الاصطناعي في مرحلة ما قبل المدرسة في تعليم الأطفال لمرحلة الروضة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا لتقديم محتوى تعليمي مخصص ومناسب لكل طفل بناءً على مستواه وقدراته الفردية، كما أن للذكاء الاصطناعي مراقبة تقدم الطفل في عدة مهارات ومنها اللغوية مما يمكن المعلمين وأولياء الأمور من فهم نقاط القوة والضعف وتوجيه الدعم بشكل فعال، ويوفر موارد تعليمية متنوعة ومبتكرة مثل تطبيقات التعلم التفاعلية والألعاب التعليمية التي تعزز الفهم والمتعة أثناء التعلم.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت دراسة مشعل والعيد (2023) هدفت إلى التعرف على واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المناسبة في مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية، وزو وآخرون (2023) Zou et al إلى تقييم الكلام بالذكاء الاصطناعي مع التغذية الراجعة؛ لتطوير مهارات التحدث لدى متعلمي اللغة الإنجليزية في الصين، والحسناوي (2022) إلى التعرف على أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال رياض الأطفال، بوصفه توجهاً حديثاً يُعزز من جودة التعليم لهذه الفئة، وعلي وجوير (2022) الدراسة إلى فاعلية أنشطة تعليمية/ تعليمية مقترحة مصممة في ضوء الذكاء الاصطناعي وتنمية الذكاء الوجداني لدى الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة، وظفاري وآخرون (2022) Zafari et al، إلى التعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مرحلة الروضة وحتى الصف الثاني عشر من خلال مراجعة منهجية للأدب، وغنيم والغوطمي (2021) Ghoneim and El Ghotmy إلى التحقق من فعالية برنامج قائم على الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات الاستماع باللغة الإنجليزية لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، ونان (2020) Nan إلى التعرف على تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم ما قبل المدرسة، ودراسة أحمد (2020) Ahmed إلى التعرف على فعالية استخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية الشفهية (الاستماع- التحدث) لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، وكيم وآخرون (2019) Kim et الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تقنيات الذكاء الاصطناعي أن تحدث تحولاً في أدوار المعلمين، وجين (2019) Jin إلى التعرف على تطبيق الذكاء الاصطناعي في مرحلة ما قبل المدرسة في تعليم الأطفال في مرحلة الروضة.

تنوعت المناهج في الدراسات السابقة، حيث اتفقت منهجية البحث مع الدراسات باتباعها المنهج الوصفي كدراسة كلا من: جين (2019) Jin، والحسناوي (2022)، وظفاري وآخرون (2022) Zafari et al، مشعل والعيد (2023)، ونان (2020) Nan، واختلفت مع دراسة كلا من: غنيم والغوطمي (2021) Ghoneim and El Ghotmy، وزو وآخرون (2023) Zou et al التي اتبعت المنهج المختلط، أما دراسة كلا من: أحمد (2020) Ahmed، وعلي وجوير (2022)، وكيم وآخرون (2019) Kim et (2019) et اتبعت المنهج التجريبي.

كذلك اتفق البحث مع دراسة كلا من: مشعل والعيد (2023)، والحسناوي (2022)، وكيم وآخرون (2019) Kim et التي طبقت على المعلمين، واختلف البحث مع دراسة كلا من: علي وجوير (2022) وظفاري وآخرون (2022) Zafari et al، ونان وجين (2020) Nan (2019) Jin طبقت على رياض الأطفال، وغنيم والغوطمي (2021) Ghoneim and El Ghotmy، وأحمد (2020) Ahmed طبقت على طلاب الصف السادس، وزو وآخرون (2023) Zou et al متعلمي اللغة الإنجليزية، ويضيف البحث في تطبيقه على المشرفات.

وقد اتفق البحث مع دراسة كلا من: مشعل والعيد (2023)، والحسناوي (2022)، وظفاري وآخرون (2022) Zafari et al، ونان (2020) Nan، وجين (2019) Jin، اتفقوا على أداة الاستبانة، واختلفت في دراسة: زو وآخرون (2023) Zou et al،

وعلي وجوير (2022)، وغنيم والغوطمي (2021) *Ghoneim and El Ghotmy*، وأحمد (2020) *Ahmed*، وكيم وآخرون (2019) *Kim et al* اعتمدوا على الاختبارات.

كما اتفقت نتائج الدراسات مع نتائج البحث من حيث أهمية تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة؛ حيث توصلت نتائج الحسناوي (2022) أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي يُنمّي شخصية الطفل ويحلّ مشاكله السلوكية والنفسية والتعلمية، وتنميته لقدرات الطفل اللغوية والذهنية، وينمّي كفاءة المعلمة، ونتيجة وعلي وجوير (2022) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أطفال المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي؛ لصالح المجموعة التجريبية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أطفال المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي؛ لصالح التطبيق البعدي.

وتوصلت ظفاري وآخرون (2022) *Zafari et al.* أن دمج الذكاء الاصطناعي والتعليم له تأثيراً ملحوظاً في مرحلة رياض الأطفال، وأن دمجها ساعد في تحسين نتائج الطلاب، ونان (2020) *Nan* أن تدريس الذكاء الاصطناعي لها أهمية كبيرة لتحسين جودة التعليم في مرحلة رياض الأطفال، ويمكن لمعلمي الأطفال استخدام تكنولوجيا تعليم الذكاء الاصطناعي لتفعيله بشكل فعال داخل الفصل، وتحفيز متعة التعلم للأطفال، وأحمد (2020) *Ahmed* فعالية استخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي؛ لتنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى العينة، وكيم وآخرون (2019) *Kim et al* أن الذكاء الاصطناعي قد عمل بشكل دال على تحسين مستوى أداء الطلاب، وجين (2019) *Jin* أن استخدام التكنولوجيا لتقديم محتوى تعليمي مخصص لكل طفل بناءً على مستواه وقدراته الفردية، وأن للذكاء الاصطناعي مراقبة تقدم الطفل في مختلف المهارات اللغوية.

وزو وآخرون (2023) *Zou et al.* يرون أن برامج تقييم الكلام بالذكاء الاصطناعي؛ قد يساعد على تحسين مهارة التحدث من التعليقات المقدّمة من برنامج الذكاء الاصطناعي، وغنيم والغوطمي (2021) *Ghoneim and El Ghotmy* أظهرت فاعلية البرنامج القائم على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات الاستماع باللغة الإنجليزية لدى تلاميذ المجموعة التجريبية.

وأوصت الدراسات السابقة كدراسة مشعل والعبد (2023) ضرورة توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية لمرحلة الطفولة المبكرة، وإعداد برامج تدريبية للمعلمين، وزو وآخرون (2023) *Zou et al* أوصت باعتماد برنامج تقييم الكلام من خلال التحدث بالذكاء الاصطناعي لأغراض التدريس.

وكما أوصت الحسناوي (2022) ضرورة توفير تقنيات الذكاء الاصطناعي من حواسيب في كل روضة، وتكوين المعلم في التكنولوجيا حتى يعزز مهاراته وينعكس على محصول الطفل المعرفي، وعلي والجوير (2022) أوصت بحثاً معلمات الروضة على استخدام البرامج القائمة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الأطفال، وعقد دورات تدريبية لمعلمات الطفولة المبكرة حول استخدام الذكاء الاصطناعي وتفعيله في التعليم.

وكذلك أوصت غنيم والغوطمي (2021) *Ghoneim and El Ghotmy* تزويد المعلمين والطلاب ببرامج تدريبية لاستخدام ميزات الذكاء الاصطناعي التفاعلية، وإجراء المزيد من الأبحاث للذكاء الاصطناعي، وبوصي أحمد (2020) *Ahmed* الاهتمام بمهارات الاستماع والتحدث، وتقديم تطبيق الذكاء الاصطناعي نماذج جيدة لنطق التلاميذ، وكيم وآخرون (2019) *Kim et al* أوصت تعميم الاستفادة من نظام التوجيه باستخدام الذكاء الاصطناعي؛ لتقليص وقت المعلمين في متابعة مستوى تقدّم الطلاب.

3. منهجية البحث:

1.3. منهج البحث:

أستخدم المنهج الوصفي في البحث، وذلك للكشف عن درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية والذي يعتمد على جمع البيانات من عينة من مجتمع البحث المتمثل في مشرفات ومعلمات مرحلة الطفولة المبكرة ببعض مدارس الطفولة المبكرة بمكة المكرمة، ممن استخدموا تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية، باستخدام أداة الاستبانة؛ لكونه يناسب أهدافها وطبيعتها، وتحليلها واستنتاج النتائج وتقديم التوصيات.

2.3. مجتمع وعينة البحث:

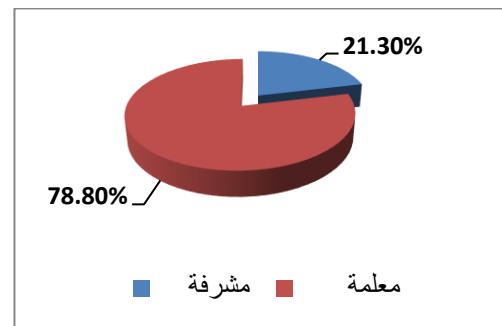
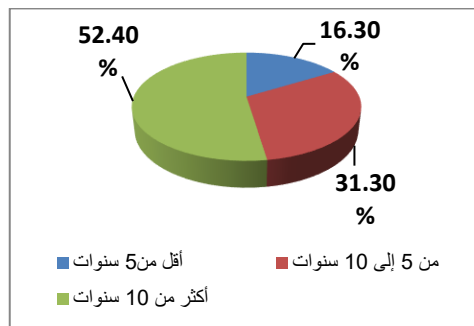
تكون مجتمع البحث من جميع مشرفات ومعلمات مرحلة الطفولة المبكرة بعدد من الروضات بمكة المكرمة، أما عينة البحث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، حيث تم عمل رابط إلكتروني بأداة الدراسة (الاستبانة)، وتعميمه على الفئة المستهدفة والمكونة من (17) مشرفة و(63) معلمة من مرحلة الطفولة المبكرة بعدد من الروضات بمكة المكرمة، الفصل الدراسي الثالث لعام 1446/2025

وفيما يلي وصف خصائص أفراد البحث من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجاباتهم على القسم الأول من الاستبانة، وذلك كما هو موضح بالجدول (1)

جدول (1) تصنيف أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الدور الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الدور الوظيفي	مشرفة	17	21.3%
	معلمة	63	78.8%
المجموع		80	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	16.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	25	31.3%
	أكثر من 10 سنوات	42	52.4%
المجموع		80	100%

يتضح من الجدول (1) أن غالبية العينة كانت من معلمات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة بتكرار (63) معلمة ونسبة (78.8%)، في حين عدد مشرفات الطفولة المبكرة بالعينة (17) مشرفة بنسبة (21.3%)، كما يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة سنوات خبرتهن (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (52.4%)، في حين جاءت الفئة التي تراوحت خبرتهن بين (5 إلى 10 سنوات) بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (31.3%) من إجمالي العينة فيما جاءت الفئة التي سنوات الخبرة لديهن (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت (16.3%). والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الدور الوظيفي، وسنوات الخدمة)



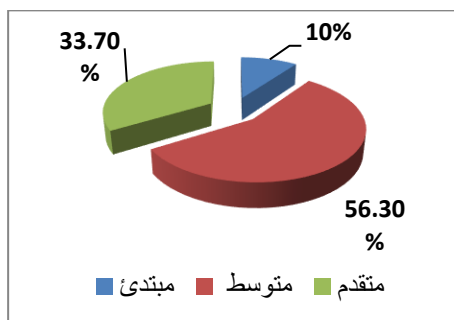
توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

توزيع أفراد العينة حسب متغير الدور الوظيفي

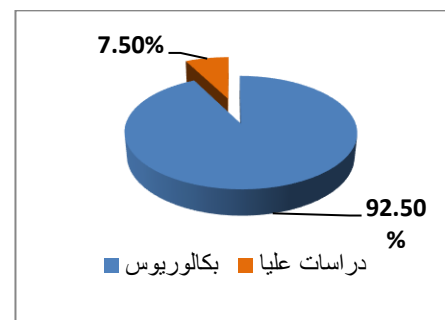
جدول (2) تصنيف أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل، مستوى المهارة التقنية)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	92.5%
	دراسات عليا	7.5%
المجموع	80	100%
المهارة التقنية	مبتدئ	10%
	متوسط	56.3%
	متقدم	33.7%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول (2) أن غالبية العينة مؤهلين علمي (بكالوريوس) بتكرار (74) فرداً وبنسبة مئوية (92.5%)، في حين كان هناك (6) من أفراد العينة مؤهلين علمي دراسات عليا بنسبة مئوية بلغت (7.5%)، كما يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن غالبية العظمى من أفراد العينة كانت مهارتهن التقنية بدرجة (متوسطة) بنسبة مئوية (56.3%)، في حين جاءت الفئة التي درجة مهارتهن (متقدم) بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (33.7%) من إجمالي العينة فيما جاءت بالمرتبة الأخيرة من كانت مهارتهن العلمية بدرجة (مبتدئ) بنسبة مئوية (16.3%). والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المهارة التقنية)



توزيع أفراد العينة حسب متغير درجة المهارة التقنية



توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

3.3. أداة البحث:

تماشياً مع طبيعة البيانات المراد جمعها، وأهداف البحث وتساؤلاته، والمنهج المتبع؛ فقد تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها وفق الخطوات العلمية، تمثلت على النحو التالي:

تم تحديد هدف الاستبانة الكشف عن درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة.

وبالاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع تناولت استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية كدراسة (العتيبي، 2024)، والعقلا (2024)، والعتل وآخرون (2021)، والعمرى (2022)، وخميس (2023)، ومشعل والعيد (2023)، وعلي (2024)، وعلي ومحمد (2024)، والعيان و آل قيس (2023)، وخواجي (2024)، والبلوي والشهيل (2024)، تم الاستفادة منها في تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة واختيار بعض العبارات المرتبطة بموضوع البحث متسقة مع أهدافه، وبناءً على ذلك تم إعداد الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي في صورتها الأولية، وتكونت أداة الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: بيانات أولية للمستجيب شملت متغيرات (الدور الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المهارة التقنية، الدورات في مجال الذكاء الاصطناعي).

الجزء الثاني: درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة، وتكون من (23) عبارة موزعة على ثلاث مجالات هما النحو التالي:

المجال الأول: تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة واشتمل على (7) عبارات.

المجال الثاني: أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية في مرحلة الطفولة المبكرة واشتمل على (8) عبارات.

المجال الثالث: معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية في مرحلة الطفولة المبكرة واشتمل على (8) عبارات.

4.3. التحقق من أداة البحث:

تم التحقق من صدق الاستبانة، من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)؛ حيث تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في تخصص تقنيات وتصميم التعليم وتخصص طفولة مبكرة ورياض أطفال، وتم التعديل في ضوء آرائهم وملاحظاتهم.

كذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بهدف التحقق من مدى ارتباط فقرات الاداة بالمحور التابعة له وكذلك التحقق من ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للأداة، وتم التحقق بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه

درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي		أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي		معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
(1)	**0.695	(1)	**0.761	(1)	**0.744
(2)	**0.706	(2)	**0.740	(2)	**0.722
(3)	**0.726	(3)	**0.739	(3)	**0.789
(4)	**0.654	(4)	**0.760	(4)	**0.772
(5)	**0.749	(5)	**0.776	(5)	**0.744
(6)	**0.738	(6)	**0.698	(6)	**0.768
(7)	**0.729	(7)	**0.776	(7)	**0.788
		(8)	**0.777	(8)	**0.806

* دال عند مستوى (0.05)

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ككل تراوحت بين (0.632 - 0.821) كانت جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وكذلك مستوى دلالة أقل من (0.05) وذات ارتباطات موجبة، مما يدل أنها على درجة عالية من الاتساق والتجانس في ارتباطها بالمحاور الرئيسة المنتمية لأداة الدراسة بشكل تام.

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة ككل

الرقم	محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية	**0.843	دالة عند (0.01)
2	أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية	**0.768	دالة عند (0.01)
3	معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية	**0.798	دالة عند (0.01)

* دال عند مستوى (0.05)

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة نفسها تراوحت بين (0.768) إلى (0.843)، وكانت جميعها عالية وذات ارتباطات موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01) مما يدل على اتساق وتجانس عالي لأداة البحث (الاستبانة).

وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية خارج عينة الدراسة، ثم حساب درجة ثبات كل محور من محاور الاستبانة على حدة وللاستبانة بشكل كامل، باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cranach's Alpha)، كما يظهر بالجدول (5).

جدول (5) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
1	درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية	7	0.903
2	أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية	8	0.926
3	معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية	8	0.881
	الثبات الكلي للاستبانة	23	0.939

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت من (0.881) إلى (0.926). وكذلك بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.939)، وبالتالي فإن جميع قيم معاملات الثبات للاستبانة عالية جداً مما يؤكد ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني؛ حيث إن معامل ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (0.70). وهو ما يؤكد ثبات الأداة ويضمن إلى إمكانية تعميم نتائجها في حدود مجتمع الدراسة.

كما تم تحديد درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة، وعليه تم تحديد طول الفترة كالتالي:

طول الفترة = (المدى) $\div$ 5 أي: $5 \div 4 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) والجدول الآتي يوضح وصنف درجة الموافقة على أداة الدراسة:

جدول (6) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1 - 1.80	أكثر من 1.80 - 2,60	أكثر من 2.60 - 3,40	أكثر من 3,40 - 4.20	أكثر من 4.20 - 5.0

4. النتائج ومناقشتها:

1.4. نتائج السؤال الأول ومناقشته:

للإجابة على السؤال الأول الذي نص على "ما درجة تفعيل بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول، وتحديد درجة التفعيل لكل عبارة وللمحور ككل، وترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر معلمات ومشرفات

م	العبارات	درجة التفعيل												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التفعيل
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
1	أستطيع تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التغذية الراجعة للأطفال.	31	38.8	30	37.5	12	15	7	8.8	0	0	4.06	0.94	2	عالية		
2	اصمم العروض التقديمية لتنمية المهارات اللغوية للأطفال باستخدام الذكاء الاصطناعي.	29	36.3	27	33.8	13	16.3	11	13.6	0	0	3.93	0.98	5	عالية		
3	استخدم بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تنمي المهارات اللغوية إلى الوصول في فهم الدرس.	38	47.5	22	27.5	14	17.5	6	7.5	0	0	4.15	0.96	1	عالية		
4	أوظف بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في معالجة مشكلات المهارات اللغوية لدى الأطفال.	31	38.8	30	37.5	10	12.5	9	11.3	0	0	4.04	0.98	3	عالية		
5	أحرص على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحديد مستوى المهارات اللغوية للأطفال	20	25	29	36.3	14	17.5	12	15	5	6.3	3.59	0.91	6	عالية		
6	أوظف بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء لغة الأطفال	30	37.5	31	38.8	11	13.8	7	8.8	1	1.3	4.02	0.99	4	عالية		
7	استخدام روبوت المحادثة في بعض المهام لتنمية المهارات اللغوية للتواصل مع الأطفال	23	28.8	20	25	18	22.5	16	20	3	3.8	3.55	0.89	7	عالية		
المتوسط الحسابي العام																	
													3.91	0.96	-	عالية	

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن محور درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظرهن يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.55، 4.15) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول جاءت بدرجة (عالية)، كما تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور بين (0.89، 0.99)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.91) بانحراف معياري (0.96)، ويدل على أن درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة في تنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة جاءت بدرجة (عالية). وذلك يتمثل في قيام المعلمات بكل من (تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التغذية الراجعة للأطفال، وكذلك استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحديد مستوى المهارات اللغوية للأطفال بالإضافة إلى توظيف بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء لغة الأطفال).

حصلت جميع عبارات المحور الأول على تقدير بدرجة (عالية) من قبل العينة حول درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة في تنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة وسوف نناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات المحور، حيث جاءت العبارات رقم (3، 1، 4) بالترتيب من المرتبة الأولى إلى الثالثة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها في حالة تساوي المتوسطات، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (استخدم بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تنمي المهارات اللغوية إلى الوصول في فهم الدرس) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.96)، ويدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن المعلمات يحرصن على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع طلاب مرحلة الطفولة المبكرة في الوصول إلى فهم عميق للدرس بأيسر وأسهل الطرق والأساليب التدريسية.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي نصها (أستطيع تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التغذية الراجعة للأطفال). بالمرتبة الثانية بدرجة (عالية) قبل العينة بمتوسط حسابي (4.06) من (5.00) وانحراف معياري (0.94)، وهو ما يعكس اهتمام كبير من المعلمات يقمن بتطوير الأنشطة التي تتوافق مع المستوى النمائي لكل طفل واحتياجاته التعليمية من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم تغذية راجعة لطلاب الطفولة المبكرة.
- حصلت العبارة رقم (4) وهي (أوظف بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في معالجة مشكلات المهارات اللغوية لدى الأطفال..) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (4.04) من (5.00) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة كبيرة بين أفراد الدراسة على إدراك المعلمات بأهمية توظيف وتفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في معالجة المشكلات اللغوية للأطفال المرحلة. وتنمية قدراتهم على التعبير اللفظي والكتابي.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (7) أن عبارات رقم (5، 7) قد حصلت على متوسطات عالية إلا أنها شغلت الترتيب السادس والسابع، وذلك على النحو التالي:

- احتلت العبارة رقم (5) (أحرص على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحديد مستوى المهارات اللغوية للأطفال). المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.91) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن المعلمات يحرصن على استخدام تطبيقات متعددة ومتنوعة في مجال الذكاء الاصطناعي في تحديد وتطوير المهارات اللغوية للأطفال بمرحلة الطفولة المبكرة.
 - تلتها بالمرتبة السابعة (الأخيرة) العبارة رقم (7) والتي تنص على (استخدام روبوت المحادثة في بعض المهام لتنمية المهارات اللغوية للتواصل مع الأطفال) بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.89) ويدل على أن هناك مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن المعلمات يصمن فرصاً تعليمية لتعلم الأطفال وتنمية مهاراتهم اللغوية من خلال استخدام روبوت المحادثة أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي وان كان بدرجة أقل من المؤشرات السابقة.
- وتعزو الباحثتان المستوى العالي لمعلمات الطفولة المبكرة في تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية لدى المرحلة إلى وعي المعلمات بالدور الهام لهذه التطبيقات لما تتميز به من قدرات وخصائص تجعل استخدامها قوياً وفعالاً في العملية التعليمية، مثل قدرتها على التعلم الآلي، وما يمكنها القيام به من استخلاص الأنماط واكتشاف العلاقات التي يصعب اكتشافها بالطرق العادية، وما يتميز به استخدامها من سهولة ومرونة، ودعم بعضها للغة العربية، وقدرة بعضها على التعامل مع المحتوى التعليمي و المتطلبات للمقررات الدراسية؛ مما يؤدي لفهم أعمق وأفضل وتتميز بالقدرة على التفاعل الذكي مع الطلاب، بما يمكن معه توفير ردود فعل فورية وتوجيهات تعليمية وتربوية، كما يمكنها التفاعل مع الطلاب بشكل طبيعي من خلال الأوامر الصوتية أو النصية الموجهة، وتوليد ردود مناسبة بناءً على السياق، إضافة للعديد من الميزات التي يمكن معها تحسين جودة العملية التعليمية ككل وتنمية المهارات اللغوية بشكل خاص، الأمر الذي يجعلها أدوات فعالة في دعم العملية التعليمية وتحسينها، وهذا ما أكدته معلمات عينة الدراسة على إدراكهن لها في نتائج الاستبانة.
- واتفقت نتيجة البحث مع دراسة (الحسناوي، 2022) التي أظهرت نتائجها أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي يُنمّي شخصية الطفل ويحلّ مشاكله السلوكية والنفسية والتعليمية، وتنميته لقدرات الطفل اللغوية والذهنية، كما يُنمّي كفاءة المعلمة، ودراسة ظفاري وآخرون (2022) *Zafari et al.* التي ترى أن دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم له تأثيراً ملحوظاً على النظام التعليمي في مرحلة رياض الأطفال، كما أن دمجها يساعد الطلاب على تحسين نتائجهم وعلى جودة أعلى في عملية التعلم ويساعد المعلمين على أن يكونوا أكثر كفاءة في المدارس، ودراسة أحمد (2020) *Ahmed* التي ظهرت نتائجها فعالية استخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي؛ لتنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى عينة البحث، ودراسة كيم وآخرون (2019) *Kim et al* أن الذكاء الاصطناعي قد عمل بشكل دال على تحسين مستوى أداء الطلاب، ودراسة غنيم والغوطني (2021) *Ghoneim and El Ghotmy* التي أظهرت نتائج دراستها فاعلية البرنامج القائم على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات الاستماع، ودراسة زو وآخرون (2023) *Zou et al* التي كشفت نتائجها عن عينة الدراسة يرون أن برامج تقييم الكلام بالذكاء الاصطناعي؛ يساعد على تحسين مهارة التحدث لديهم من خلال التعليقات المقدمة من برنامج الذكاء الاصطناعي، ودراسة جين (2019) *Jin* ترى أن الذكاء الاصطناعي يوفر موارد تعليمية متنوعة ومبتكرة مثل تطبيقات التعلم التفاعلية والألعاب التعليمية التي تعزز الفهم والمتعة أثناء التعلم.

2.4. نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

للإجابة على السؤال الثاني الذي نص على: "ما أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني، وتحديد درجة الأهمية لكل عبارة وللمحور ككل، وترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر معلمات ومدرسات

م	العبارات	درجة الأهمية												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
1	تزيد تطبيقات الذكاء الاصطناعي من دافعية الأطفال للتفاعل والمشاركة لتنمية المهارات اللغوية في عملية التعلم.	42	52.4	21	26.3	12	15	4	5	1	1.3	4.24	0.97	2	عالية جداً		
2	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي المهارات اللغوية في تحويل دور الطفل من متلقي للمعرفة إلى مستكشف لها.	28	35	29	36.3	16	20	6	7.5	1	1.3	3.96	0.98	8	عالية		
3	استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل إجابات الأطفال يساعد في تحديد بعض الصعوبات التي يواجهها الأطفال	36	45	25	31.3	15	18.8	4	5	0	0	4.16	0.91	3	عالية		
4	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي الخاصة بتنمية المهارات اللغوية على التعلم الذاتي للأطفال.	35	43.8	28	35	13	16.3	3	3.8	1	1.3	4.16	0.93	4	عالية		
5	تساهم التطبيقات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تعلم الأطفال المهارات اللغوية.	32	40	29	36.3	14	17.5	4	5	1	1.3	4.09	0.91	5	عالية		

م	العبارات	درجة الأهمية												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
6	تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إثارة فضول الأطفال نحو اللغة، وتقودهم إلى اكتشافات باستخدام التكنولوجيا.	33	41.3	25	31.3	15	18.8	4	5	3	3.8	4.01	0.79	7	عالية		
7	تسهل تطبيقات الذكاء الاصطناعي إنجاز مهام المعلمة بأقل جهد ووقت ممكن.	43	53.8	21	26.3	13	16.3	2	2.5	1	1.3	4.29	0.92	1	عالية جدا		
8	تحليل وتقويم نتائج الأطفال باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي	31	38.8	29	36.3	15	18.8	4	5	1	1.3	4.06	0.95	6	عالية		
المتوسط الحسابي العام																	
												4.12	0.92	-	عالية		

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن محور أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظرهن يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.96، 4.29) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (عالية إلى عالية جداً).

كما تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحويين (0.79، 0.98)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثاني (4.12) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن درجة أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة جاءت بدرجة عالية. وذلك يتمثل بأهمية هذه التطبيقات في (إنجاز مهام المعلمة بأقل جهد ووقت ممكن، وكذلك تزيد من دافعية الأطفال للتفاعل والمشاركة لتنمية المهارات اللغوية في عملية التعلم، بالإضافة إلى أهميتها في تحليل إجابات الأطفال مما يساعد في تحديد بعض الصعوبات التي يواجهها الأطفال).

حصلت عبارتان من المحور الأول على أهمية بدرجة (عالية جدًا) من قبل عينة الدراسة حول أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة في تنمية المهارات اللغوية لدى طلاب مرحلة الطفولة المبكرة فيما جاءت (6) عبارات من المحور نفسه بدرجة أهمية (عالية) من قبل عينة الدراسة وسوف نناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز عبارات المحور، حيث جاءت العبارات رقم (7، 1، 3، 4) بالترتيب من المرتبة الأولى إلى الرابعة، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها في حالة تساوي المتوسطات، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (تسهل تطبيقات الذكاء الاصطناعي إنجاز مهام المعلمة بأقل جهد ووقت ممكن..). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين أفراد الدراسة على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُمكنُ المعلمات من إنجاز مهامهن بسهولة، بأقل وقت وجهد؛ مما يمكن المعلمات من الاستغلال الإيجابي لوقت الحصة بما ينعكس بصورة جيدة على مستويات الأطفال التعليمية.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي نصها (تزيد تطبيقات الذكاء الاصطناعي من دافعية الأطفال للتفاعل والمشاركة لتنمية المهارات اللغوية في عملية التعلم). بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.24) من (5.00) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة أهمية (عالية جدا) ويدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحسين مشاركة الأطفال في البيئة الصفية؛ مما يسهم في تنمية مهاراتهم اللغوية بشكل أكثر فاعلية.
- حصلت العبارة رقم (3) وهي (استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل إجابات الأطفال يساعد في تحديد بعض الصعوبات التي يواجهها الأطفال). على المرتبة الثالثة بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (4.16) من (5.00) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يشير هناك موافقة كبيرة بين أفراد الدراسة على إدراك المعلمات لأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحديد الصعوبات التي تواجه الأطفال من خلال تحليل إجابات الأطفال وتقويمها وبناء خطط المعالجة في ضوءها.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (4) التي نصت على (تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي الخاصة بتنمية المهارات اللغوية على التعلم الذاتي للأطفال). بمتوسط حسابي (4.16) من (5.00) وانحراف معياري (0.93) أعلى من الانحراف المعياري للعبارة السابقة، وبدرجة أهمية (عالية) وهو ما يؤكد أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي المرتبطة بتنمية المهارات اللغوية في تشجيع الأطفال على التعلم الذاتي أحد المبادئ التي تنادي بها نظريات التعلم الحديثة حيث يساهم هذا النوع من التعلم في مساعدة الطفل في تكوين بنيته المعرفية بنفسه مما ينعكس على أدائه التعليمي.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن العبارات رقم (6، 2) قد حصلت على متوسطات عالية إلا أنها شغلت الترتيب السابع والثامن، وذلك على النحو التالي:

- احتلت العبارة رقم (6) (تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إثارة فضول الأطفال نحو اللغة، وتقودهم إلى اكتشافات باستخدام التكنولوجيا..). المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.79) ويدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على مساهمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جذب انتباه الأطفال وتشجيعهم بآثاره فضولهم على استخدام التقنية للوصول إلى معلومات واكتشافات جديدة مما يسهم في تنمية القدرات البحثية للأطفال واكتشاف العديد من المفردات مما يزيد من حصيلته اللغوية.

• تلتها بالمرتبة الثامنة (الأخيرة) العبارة رقم (2) والتي تنص على (تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي المهارات اللغوية في تحويل دور الطفل من متلقي للمعرفة إلى مستكشف لها). بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.98) يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي المرتبطة بتنمية المهارات اللغوية تساهم في تحويل دور الطفل إلى مكتشف للمعرفة بدلا من أن يكون ملقن لها وهو ما أهتمت به نظريات التعلم المعرفية من تحويل دور المتعلم من ملقن للمعرفة إلى مبتكر يعيد اكتشاف المعرفة بنفسه، مما لا شك فيه، أن هذا الدور مهم جدا في البناء اللغوي للطفل في هذه المرحلة.

وتعزو الباحثتان المستوى العالي في توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز التعليم في مجال الذكاء الاصطناعي بهدف دمج هذه التقنية في النظام التعليمي بشكل فعال ومسؤول، ويمكن تحديد بعض منها: تقييم الطلاب والمدارس، كطريقة التعلم التكيفي ونهج التعلم الشخصي والتحليلات الأكاديمية، المدارس الذكية كالتعرف على الوجه، التعرف على الكلام، المعامل الافتراضية، الواقع المعزز AR، الواقع الافتراضي VR، ونرى استجابات عينة الدراسة حول أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لطلاب مرحلة الطفولة المبكرة إلى ما تمثله هذه التطبيقات من تطور وطفرة تقنية بدأت أثارها الإيجابية في الانتشار، خاصة بعد ظهور التطبيقات المجانية خلال السنوات الأخيرة، وإتاحتها على جميع أنظمة التشغيل الذكية للهواتف المحمولة وأجهزة الحاسب، وما يتميز به استخدامها من سهولة ومرونة، ودعم بعضها للغة العربية، وقدرة بعضها على التعامل مع المقررات الدراسية العلمية وغير العلمية، كذلك قدرتها على التفاعل الذكي مع الطالبات بمختلف الأعمار، إضافة للعديد من الميزات التي يمكن معها تحسين جودة العملية التعليمية ككل، إذ يمكن من خلال هذه التطبيقات تحليل سلوك الطالبات العلمي، وتقديم تجربة تعليمية مخصصة لاحتياجاتهن الفردية، وتقديم ردود وتغذية راجعة فورية قائمة على تحليل أدائهن، بما يساعد على تحديد نقاط الضعف وتحسين الأداء بشكل فعال، كما يمكن من خلالها تعزيز تفاعل ومشاركة الطالبات في العملية التعليمية، ودمج التعلم الفردي والجماعي بشكل فعال من خلال توفير موارد تعليمية فردية لكل طالبة، وفي الوقت ذاته، كما تساهم في تسهيل التعاون والتفاعل بين الطالبات في بيئة تعليمية، فضلاً عن إمكانية الاستفادة منها في إنشاء وتطوير محتوى تعليمي مبتكر، وهذا ما أكد عليه أفراد العينة على إدراكهن لها في نتائج الاستبانة

وتتفق نتيجة البحث مع معظم الدراسات مثل دراسة مشعل والعيد (2023) التي وضحت أهمية مرحلة الطفولة المبكرة واتجاهها نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، وعلي والجوير (2022) التي ترى أهمية تدريب معلمات الطفولة المبكرة على كيفية تنفيذ الأنشطة اليومية، من خلال الذكاء الاصطناعي واستخدامه مع الأطفال، والحسناوي (2022) التي ترى من المهم تكوين المعلم في مجال التكنولوجيا حتى يعزز من مهاراته وبذلك ينعكس على محصول الطفل المعرفي، ونان (2020) التي ترى أن تكنولوجيا تدريس الذكاء الاصطناعي لها أهمية كبيرة لتحسين جودة التعليم في مرحلة رياض الأطفال، من أجل مواصلة تحسين نوعية وتأثير التعليم ما قبل المدرسة في وقت مبكر، وغنيم والغوطمي (Ghoneim and El Ghotmy) (2021) أهمية تزويد المعلمين ببرامج تدريبية لاستخدام ميزات الذكاء الاصطناعي التفاعلية، وزو وآخرون (Zou et al) (2023) أهمية اعتماد برنامج تقييم الكلام من خلال التحدث بالذكاء الاصطناعي لأغراض التدريس، وجين (Jin) (2019) أهمية استخدام التكنولوجيا لتقديم محتوى تعليمي مخصص ومناسب لكل طفل بناءً على مستواه وقدراته الفردية، كما أن للذكاء الاصطناعي مراقبة تقدم الطفل في عدة مهارات ومنها اللغوية مما يمكن المعلمين وأولياء الأمور من فهم نقاط القوة والضعف وتوجيه الدعم بشكل فعال.

3.4. نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

للإجابة على السؤال الذي نص على: ما معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بمكة المكرمة؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثالث، وتحديد درجة التأثير لكل عبارة وللمحور ككل، وترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لدى طلاب الطفولة المبكرة من وجهة نظر معلمات ومشرفات

م	العبارات	درجة التأثير												المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة التأثير
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
1	ضيق الوقت لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لمهارات اللغوية في التعليم	29	36.3	25	31.3	17	21.3	8	10	1	1.3	3.91	0.75	6	عالية		
2	ضعف وعي المعلمة بأهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للغة في التعليم	17	21.3	33	41.3	17	21.3	13	16.3	0	0	3.68	0.99	8	عالية		
3	تخوف المعلمات من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تدعم اللغة في العملية التعليمية.	21	26.3	26	32.5	21	26.3	11	13.8	1	1.3	3.69	0.91	7	عالية		
4	قلة توفر الأجهزة الذكية، والتقنيات التكنولوجية الحديثة لدعم عملية التعلم للمهارات اللغوية.	33	41.3	32	40	10	12.5	5	6.3	0	0	4.16	0.87	3	عالية		
5	قصور برامج التدريب المهني للمعلمات في مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة	30	37.5	32	40	14	17.5	4	5	0	0	4.10	0.86	5	عالية		

م	العبارات	درجة التأثير										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التأثير
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
	باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.														
6	صعوبة متابعة المعلومات الأعداد الكبيرة للأطفال من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	36	45	30	37.5	10	12.5	4	5	0	0	4.23	0.85	1	عالية جدا
7	ضعف البنية التحتية التي تدعم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	33	41.3	32	40	11	13.8	4	5	0	0	4.18	0.81	2	عالية
8	ضعف الحوافز المادية أو المعنوية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الفصل	35	43.8	28	35	11	13.8	5	6.3	1	1.3	4.14	0.96	4	عالية
	المتوسط الحسابي العام										4.01	0.88	-	عالية	

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن محور معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومدرسات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظرهن يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.68، 4.23) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة تأثير (عالية إلى عالية جداً). كما تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور بين (0.79، 0.98)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثالث: (معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومدرسات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة) (4.01) من (5.00) بانحراف معياري (0.88)، ويدل على أن درجة تأثير المعوقات على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومدرسات الطفولة المبكرة في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة جاءت بدرجة عالية، ويتمثل بصعوبة استخدام هذه التطبيقات في متابعة الأعداد الكبيرة للأطفال، وكذلك ضعف البنية التحتية التي تدعم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وقلة توفر الأجهزة الذكية، والتقنيات التكنولوجية الحديثة لدعم عملية التعلم للمهارات اللغوية).

حصلت عبارة واحدة فقط من المحور الثالث على تأثير بدرجة (عالية جدا) من قبل عينة الدراسة حول معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة في تنمية المهارات اللغوية لدى طلاب مرحلة الطفولة المبكرة فيما جاءت (7) عبارات من المحور نفسه بدرجة تأثير (عالية) من قبل عينة الدراسة وسوف نناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز عبارات المحور، حيث جاءت العبارات رقم (6، 7، 8، 4) بالترتيب من المرتبة الأولى إلى الرابعة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها في حالة تساوي المتوسطات، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (صعوبة متابعة المعلمات الأعداد الكبيرة للأطفال من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي) في المرتبة الأولى بدرجة تأثير (عالية جدا) بمتوسط حسابي (4.23) من (5.00) وانحراف معياري (0.85)، ويشير إلى أن هناك موافقة بشدة بين أفراد العينة على أبرز تحدي يواجه معلمات الطفولة المبكرة في التمكن من توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لطلاب مرحلة الطفولة المبكرة هو كثرة أعداد الطلاب داخل القاعات الدراسية الأمر الذي يصعب معه متابعة الطلاب أثناء استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتقديم تغذية راجعة لهم أو توجيههم بشكل سليم الأمر الذي يفقد هذه التطبيقات الكثير من مميزاتها.
- جاءت العبارة رقم (7) وهي (ضعف البنية التحتية التي تدعم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي...) في المرتبة الثانية بدرجة تأثير (عالية) بمتوسط حسابي (4.18) من (5.00) وانحراف معياري (0.81)، ويرجع السبب في أن هذه التطبيقات تحتاج إلى معامل تقنية مزودة بتقنيات حديثة كأجهزة للحاسوب وأجهزة لوحية ذكية للطلاب وما يرتبط بها من برامج وتطبيقات حديثة مرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكذلك توفر شبكات انترنت على درجة عالية من السرعة والجودة، الأمر الذي يصعب توافره في الكثير من المدارس.
- احتلت العبارة رقم (4) وهي (قلة توفر الأجهزة الذكية، والتقنيات التكنولوجية الحديثة لدعم عملية التعلم للمهارات اللغوية) في المرتبة الثالثة بدرجة تأثير (عالية) بمتوسط حسابي (4.16) من (5.00) وانحراف معياري (0.87)، ويشير إلى أن هناك درجة موافقة بشدة من قبل العينة أن أبرز التحديات التي تواجه المعلمات في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية قلة توافر الأجهزة الذكية والتقنيات الحديثة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف التجهيزات المدرسية في بعض مدارس المرحلة والتكلفة العالية لهذه الأجهزة وما يرتبط بها من تطبيقات خاصة أن نسبة كبيرة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي غير مجانية وهذا من الصعب توفيره في كل المدارس الحكومية، إضافة إلى أن الكثير من هذه التطبيقات غير داعمة للغة العربية.
- جاءت العبارة رقم (8) وهي (ضعف الحوافز المادية أو المعنوية لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الفصل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.14) من (5.00) وانحراف معياري (0.96)، ويشير إلى أن هناك درجة موافقة بدرجة (عالية) بين أفراد العينة على انخفاض الدافعية والاتجاه الإيجابي نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية بسبب ضعف الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمات، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه التطبيقات تحتاج مجهود واعداد للمحتوى الرقمي من قبل المعلمة وتوفير بيئة صفية ملائمة، وبرامج تطوير لأداء المعلمة، وهذا لا يمكن أن يتوافر ما لم يكن هناك حوافز مادية او معنوية تشجع المعلومات على الانضمام والتفاعل مع هذا المجال والابداع والالتقان فيه.
- كما بينت النتائج بالجدول رقم (9) أن العبارات رقم (2، 3) قد حصلت على متوسطات عالية إلا أنها شغلت الترتيب السابع والثامن، وذلك على النحو التالي:

- احتلت العبارة رقم (3) (تخوف المعلمات من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تدعم اللغة في العملية التعليمية) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.91) ويدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة (عالية) على تخوف المعلمات من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ويرجع ذلك لضعف الإعداد المهني للمعلمات في مجال التقنية وتخوف المعلمة من زيادة الأعباء التدريسية عليها، نتيجة كثرة التكاليف وزيادة الانصبه التدريسية بمرحلة الطفولة المبكرة.
- تلتها بالمرتبة الثامنة (الأخيرة) العبارة رقم (2) والتي تنص على (ضعف وعي المعلمة بأهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للغة في التعليم) بدرجة تأثير (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.99) ويشير ضعف الوعي لدى المعلمات بأهمية هذه التطبيقات ويرجع الى عدم وجود القناعة الكافية لدى بعض معلمات الطفولة المبكرة حول جدوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة بحكم انها تطبيقات حديثة تحتاج إلى تدريب وتنقيف واعداد بالإضافة الى كثرة المهام الموكلة للمعلمة وازدحام وقت الحصة وكثرة أعداد الطلاب بالفصول مما يجعلها تعزف عن استخدام هذه التطبيقات.

وتعزو الباحثان هذا الارتفاع حول تأثير المعوقات على استخدام وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة على تنمية المهارات اللغوية لمرحلة الطفولة المبكرة، إلى ارتفاع تكاليف هذه التطبيقات وصعوبة توافر محتوى تقني باللغة العربية يناسب هذه الفئة من الطلاب وإلى ضعف القدرات التقنية لبعض المعلمات وعدم تجهيز القاعات الدراسية بالتجهيزات التقنية المناسبة التي يمكن من خلالها استخدام التقنية الرقمية داخل الصف والمتمثلة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية، كذلك انخفاض جانب الرغبة لدى معلمات هذه المرحلة نتيجة عدم الوعي بأهمية هذه التطبيقات، خوفا من زيادة العبء التدريسي وزيادة التكاليف الموكلة لهن وعدم توفر الوقت الكافي لاستخدام هذه التطبيقات بفعالية داخل الحصة بحكم ازدحام وقت الحصة وكثرة أعداد الطلاب داخل القاعات الدراسية وقصر وقت الحصة والتركيز على الجوانب المعرفية فقط، وقلة برامج التطوير المهني المتخصصة.

وقد اتفقت نتيجة البحث مع مشعل والعيد (2023) التي أظهرت ضعفاً كبيراً في معرفة معلمي مرحلة الطفولة المبكرة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي رغم أهميتها في المرحلة وندرة توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الطفولة المبكرة بخاصة، وعلي وجوير (2022) التي تحت معلمات الروضة على استخدام البرامج القائمة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الأطفال، وكيم وآخرين (2019) *Kim et* ترى الاستفادة من توظيف الذكاء الاصطناعي في توجيه الطلاب بهدف اختصار وقت المعلمين في متابعة تقدمهم الدراسي.

5. الخاتمة:

1.5. خلاصة بأهم النتائج:

- 1- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر هن بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.96)، ويدل على أن درجة تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر العينة.

2- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية حول أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومدرسات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بلغ ما مقداره (4.12) بانحراف معياري (0.92)، ويدل على أن أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة (عالية).

3- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية حول معوقات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر معلمات ومدرسات الطفولة المبكرة لتنمية المهارات اللغوية لدى مرحلة الطفولة المبكرة بلغ مقداره (4.01) بانحراف معياري (0.88)، ويدل على أن درجة تأثير هذه المعوقات على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية المهارات اللغوية لطلاب الطفولة المبكرة من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة (عالية).

2.5. توصيات البحث:

- نشر الوعي بين المعلمات بأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المهارات اللغوية للعملية التعليمية.
- عقد ورش عمل من الجهة المختصة في وزارة التعليم للمعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة لتدريبهم على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تنمي المهارات اللغوية.
- بناء دليل إرشادي للمعلمات حول التطبيقات المناسبة لتنمية المهارات اللغوية لمرحلة الطفولة المبكرة.
- توفير شبكات إنترنت عالية السرعة وأجهزة ذكية كافية داخل الصفوف لضمان تجربة تعليمية تفاعلية دون انقطاع.

3.5. مقترحات البحث:

- دراسة فاعلية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية المفاهيم اللغوية في مرحلة الطفولة المبكرة.
- دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لمرحلة الطفولة المبكرة.
- أثر التدريب الإلكتروني الموجه للمعلمات في زيادة الوعي بأساليب توظيف الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغة.
- دور المشرفات التربويات في دعم ممارسات المعلمات لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

6. المصادر والمراجع:

1.6. المراجع العربية:

- أحمد، شيماء أحمد محمد، ويونس، إيمان محمد محمود محمد. (2020). برنامج معد وفق تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين والوعي بالأدوار المستقبلية لدى طلاب كلية التربية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، ج13، 470 - 501
- بارعده، إيمان سالم أحمد، والصانع، زهراء محمد. (2022). مستقبل التعليم بالملكة العربية السعودية في ظل تحولات الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج11، ع3، 623-638،
- البدو، امل. (2020). التعلم الذكي والمستقبل التعليمي في القرن الحادي والعشرين. (1)9، 46-9.
- بكري، مختار. (2022). تحديات الذكاء الاصطناعي وتطبيقات في التعليم. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج6، ع305، 1-286.

- بكر، عبد الجواد السيد، وطه، محمود إبراهيم عبد العزيز (2019). الذكاء الاصطناعي: سياساته وبرامجه وتطبيقاته في التعليم العالي: منظور دولي. مجلة التربية، 184، ج3، 383-432.
- البلوي، انتصار فيصل، والشهيل، منيرة بنت عبد العزيز حمود. (2024). درجة استخدام تطبيقات التعلم التشاركي الإلكترونية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بحائل. مجلة كلية التربية، مج40، ع1، 244-218.
- جيهان، حجازي، وجيهان، سويدي. (2021). الأسلوب القصصي ودوره في تنمية المهارات اللغوية لدى أطفال ما قبل المدرسة من وجهة نظر المربيات. دراسة ميدانية ببعض رياض الأطفال ولاية جيجل.
- حاتم، عبير محمد، وحمدان، ندى نبيل. (2024). مستوى المهارات اللغوية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج46، ع1، 943 - 964.
- حسنأوي، رجاء. (2022). دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث في تطوير برامج التعليم لدى طفل الروضة: دراسة ميدانية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات المجتمع المحلي [عرض ورقة] تبسة. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، 392-410.
- خميس، سماح رمضان مصطفى. (2023). الأدوار المستقبلية لمعلمة الطفولة المبكرة وانعكاسها على التفكير النقدي لدى طفل الروضة في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة الطفولة والتربية، مج56، ع2، 2-7-613.
- خواجي، طه بن منصور ناصر. (2024). مستوى معرفة وممارسات معلمي المهارات الرقمية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إكساب طلاب المرحلة المتوسطة المهارات الرقمية واتجاهاتهم نحوها. مجلة البحث العلمي في التربية، ع25، ج2، 145 - 185.
- الخير، صبرية محمد عثمان. (2020). درجة امتلاك معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج لمهارات توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع119، 119-152.
- الزعبوط، سميرة عيد. (2021). تقنية الذكاء الاصطناعي: مقارنة تعليمية من وجهة نظر الأدبيات والنظريات المفسرة للذكاء الاصطناعي. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.
- الزهراني، سعيد سالم. (2023). أهمية علم اللغة النفسي في تنمية المهارات اللغوية لدى أطفال ما قبل المدرسة. مجلة القراءة والمعرفة، (261)، 53-78.
- السهلي، أميرة فراج، وأحمد، سهام محمد عبدالله. (2022). دور القراءة الجهرية في تنمية القدرات العقلية والمهارات اللغوية من وجهة نظر معلمات الطفولة المبكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حفر الباطن، حفر الباطن.
- الشاهد، مصطفى أحمد محمد، الحديدي، هبة حامد أحمد، هاني، مرفت حامد محمد، وشحاته، نشوى رفعت. (2021). برنامج إثرائي قائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية مهارات التعلم الإلكتروني لدى طلاب المرحلة الثانوية الأزهرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمياط، دمياط.
- الشريف، مرام عبد المحسن. (2022). رؤية مستقبلية لتطوير مشاركة المعرفة بين القيادات التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز وفق تطبيقات الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (38)، 162-13.

- الشمري، فاطمة أحمد علي، والعرفج، سارة نبيل. (2024). فاعلية اللوحة التفاعلية في تنمية المهارات اللغوية في مرحلة الطفولة المبكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حفر الباطن، حفر الباطن.
- صديقي، غالم. (2024). المهارات اللغوية وعلاقتها بالتواصل اللغوي. مجلة دراسات وأبحاث، مج15، ع4، 335-324.
- العتل، محمد حمد محمد، العجمي، عبد الرحمن سعد، والعنزي، إبراهيم غازي. (2021). دور الذكاء الاصطناعي "AI" في التعليم من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج1، ع1، 30-64.
- العتيبي، نورة ضواحي. (2024). واقع توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في مرحلة الطفولة المبكرة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع150، 316-293.
- العقلا، فاطمة بن عبد الله بن محمد. (2024). متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات في منطقة الرياض التعليمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع18، ج1، 45-1.
- علي، أسامة محمد حسن، ومحمد، حسن محمد علي. (2024). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين المهارات المهنية لمشرفي التدريب الميداني مع طلاب الخدمة الاجتماعية. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، مج7، ع1، 182-151.
- علي، هدى إبراهيم، والجوير، لطيفة أحمد. (2022). فاعلية أنشطة تعليمية تعليمية مُقترحة مصممة في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية الذكاء الوجداني للطفل في مرحلة الطفولة المبكرة. المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة، (2)، 180-147.
- علي، هنية محمود. (2024). رؤية مقترحة لتنمية مهارات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع31، 105-181.
- علي، وليد صلاح الدين الدسوقي، فارس، نجلاء محمد، السيد، سحر ومحمد، ومحمد، محمد خير. (2024). توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير التصميم التعليمي للمحتوى الرقمي. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ع12، 820-758.
- العمرى، زهور حسن ظافر. (2022). مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مدارس تعليم النماص " من وجهة نظر المعلمات". مجلة التربية، مج86، ع2، 98-66.
- العنزي، ثامر عطية. (2022). الذكاء الاصطناعي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في بيئة الأعمال وفقا لمرتكزات رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع13، 48-63.
- العيان، عبد الله بن سيف، وآل قيس، نجود مبارك. (2023). درجة توظيف مهارات الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات التعليمية في المرحلة الثانوية. المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، ع38، 20-70.
- غريب، سيد أحمد. (2021). فاعلية نمط الاستقصاء بالمنصات التعليمية الإلكترونية وأسلوب التعلم على تنمية مهارات إنتاج تطبيقات الذكاء الاصطناعي التعليمية للهاتف النقال لدى طلاب شعبة تكنولوجيا التعليم. مجلة التربية، ع191، ج3، 57-180.

- قشطي، نبيلة عبد الفتاح. (2020). تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير نظم التعليم، المجلة الدولية للتعليم - بالإنترنت، عدد يوليو، 67-90.
- الكلوت، أحمد؛ والمقيد، سامر. (2017). متطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية. مؤتمر التعلم الذكي ودوره في خدمة المجتمع. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
- المالكي، وفاء فواز. (2023). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي: مراجعة الأدبيات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع5، 93 - 107.
- محمود، عبد الرازق مختار. (2020). تطبيقات الذكاء الاصطناعي: مدخل لتطوير التعليم في ظل جائحة فيروس (كورونا COVID-19)، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، مج 3، ع 4، 171-224.
- مرسي، اسماء محمود السيد، علي، نيفين احمد خليل، والمنير، رائدا عبد العليم احمد. (2019). استخدام المدخل البصري المكاني في تنمية بعض المهارات اللغوية لدى بطيئي التعلم المدمجين برياض الأطفال. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع44، 252 - 275.
- مشعل، مروة توفيق، والعيد، نداء محمد. (2023). واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، 3(198)، 433، 478.
- المصري، هيام يونس رمضان. (2023). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللغوية لدى أطفال الروضة، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج2، ع2. 799-812.
- مطر، اسماء إبراهيم محمد، وقاسم، محمد حسني أحمد. (2025). فاعلية برنامج قائم على التعليم الملتف "الحاني" في تنمية المهارات اللغوية لدى ذوي الإعاقة العقلية البسيطة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع153، 127 - 168.
- المؤتمر الدولي الرابع لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي. (2023، أغسطس 25-27). مركز إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي، جدة، المملكة العربية السعودية.
- مؤتمر عطاء العلمي السنوي تمكين. (2025، يناير 5-9). مركز عطاء للبحث العلمي. التقنيات الرقمية ودورها في التعليم وفق رؤية المملكة 2030: نقطة تحول في مجال التعليم والتحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية.
- المؤتمر العلمي الدولي الثالث (2021): التحول الرقمي وآفاق جديدة لتربية وتعليم الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة، المنعقد في 24 مايو، كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة.
- هندي، إيرين عطية إسحق. (2020). إمكانية تطبيق معلمي التربية الفنية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة المنيا المهارات توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ع31، 603-626.
- وزارة التعليم (22 جمادى الآخرة، 1443). الطفولة المبكرة.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Ahmed, S. (2020). Using an Artificial Intelligence Application for Developing Primary School Pupils' Oral Language Skills. *Journal of Education, Sohag University*, 75, 68-110.

- Beyaz, S. (2020). A brief history of artificial intelligence and robotic surgery in orthopedics & traumatology and future expectations. *Joint Diseases and Related Surgery*, 31(3), 653-655
- Bonneton-Botté, N., Fleury, S., Girard, N., Le Magadou, M., Cherbonnier, A., Renault, M., & Jamet, E. (2020). Can tablet apps support the learning of handwriting? An investigation of learning outcomes in a kindergarten classroom. *Computers & Education*, 151, 103831.
- Chounta, I. A., Bardone, E., Raudsep, A., & Pedaste, M. (2021). Exploring Teachers' Perceptions of Artificial Intelligence as a Tool to Support their Practice in Estonian K-12 Education. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*. 32.
- Ghoneim, N., & El Ghotomy, H. (2021). Using an artificial intelligence-based program to enhance primary stage pupils' EFL listening skills. *Journal of Education of Sohag University* 83,2-32.
- Haseski, H.I. (2019). What DO Turkish Pre-Service Teachers Think About Artificial Intelligence? *International Journal of Computer Science Education in Schools*, October, Vol. 3, No. 2.1-17
- Huang, T. H., & Wang, L. Z. (2023). Artificial intelligence learning approach through total physical response embodiment teaching on French vocabulary learning retention. *Computer-Assisted Language Learning*, 36(8), 1608-1632.
- Hughes, J., Thomas, B., & Kim, D. (2021). Teacher Training for Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 14(1), 55-72.
- Jin, L. (2019). Investigation on the potential application of artificial intelligence in preschool children's education. *Journal of Physics. Conference Series*, 1288(1), 012072.
- Junaidi, J. (2020). Artificial intelligence in the EFL context: rising students' speaking performance with Lyra virtual assistance. *International Journal of Advanced Science and Technology Rehabilitation*, 29(5), 6735-6741.
- Kaplan A, Haenlein M (2019), Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in land? On the interpretations and implications of artificial intelligence, *Business Horizon*, Vol. (62), Kelley School of Business, Indiana University. USA.
- Kim, J. H., Kim, M., Kwak, D. W., & Lee, S. (2019). Assisting Teachers with Artificial Intelligence: Investigating the Role of Teachers Using A Randomized Field Experiment. Available at SSRN 3399851, 1-51.

- Leddo, J., Guo, Y., Liang, Y., Joshi, R., Liang, I., Guo, W., & Bailey, S. (2019). Artificial intelligence and voice-powered electronic textbooks. *International Journal of Advanced Educational Research*, 4(6), 44-49
- Lee, J. H., Shin, D., & Noh, W. (2023). Artificial intelligence-based content generator technology for young English-as-a-foreign-language learners' reading enjoyment. *RELC Journal*, 54(2), 508-516.
- Murphy, Robert F. (2019). "Artificial Intelligent Applications to support K-12 Teachers and Teaching: a Review of promising Applications, Challenges, and Risks".
- Nan, J. (2020). Research of application of artificial intelligence in preschool education. *Journal of Physics. Conference Series*, 1607(1), 012119.
- Putri, A. N. & Hasan, M. AK. (2022). _Application Of Artificial Intelligence as A Medium of Learning Arabic in The Era of Society 5.0. *Tarling: Journal of Language Education*, 7(1), 69-80.
- Salam, M. Y., Fitri, S., & Zulan, H. (2024). Educational Technology Based on Artificial Intelligence in Supporting Distance Learning in Arabic Language Learning in Higher Education. *JILTECH: Journal International of Lingua & Technology*, 3(1), 134-145.
- siau, K. (2018). Artificial intelligence impacts on higher education. *Association for Information Systems Conference*, 17-18.
- Tilak, G. (2020). Artificial intelligence: A Better and innovative technology for enhancement and sustainable evolution in the education system. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 552-560.
- Yufeia, L., Salehb, S., Jiahuic, H., & Syed, S. M. (2020). Review of the Application of Artificial Intelligence in Education. *integration*, 12(8).
- Zafari, M., Bazargani, J. S., Sadeghi-Niaraki, A., & Choi, S.-M. (2022). Artificial intelligence applications in K-12 education: A systematic literature review. *IEEE Access: Practical Innovations, Open Solutions*, 10, 61905–61921.
- Zhang, C., Yao, C., Wu, J., Lin, W., Liu, L., Yan, G., & Ying, F. (2022). Story Drawer: a child-AI collaborative drawing system to support children's creative visual storytelling. In: *Proceedings of the 2022 CHI conference on human factors in computing systems*. pp. 1-15.

Zou, B., Liviero, S., Hao, M., & Wei, C. (2023). *Artificial intelligence technology for EAP speaking skills: Student perceptions of opportunities and challenges*. Technology and the psychology of second language learners and users, 433-463.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ لمى بنت مشعل بن إبراهيم المطرفي، الدكتورة/ العنود بنت إبراهيم بن سليمان
السحيم، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.4

العواصف الترابية بالمدينة المنورة (دراسة في الجغرافيا المناخية)

Dust Storms in Almadinah Almunawwarah

(A Study in Climate geography)

إعداد: الدكتورة/ نورة بنت عبد الله سويلم المطيري

دكتوراه في الجغرافيا الطبيعية، المناخ التطبيقي، المملكة العربية السعودية

Email: nmutairy@hotmail.com

المخلص:

تعد العواصف الترابية من أبرز الظواهر الجوية في المناطق الصحراوية التي لها العديد من الآثار السلبية على البيئة وصحة الإنسان وحياته الاقتصادية، من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بين العواصف الترابية والعناصر المناخية ومدى تأثيرها بها في المدينة المنورة، وتحليل حدوث العواصف الترابية بالمدينة المنورة وتكرارها السنوي والفصلي والشهري بالمدينة المنورة. ويتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات اليومية والشهرية لبعض العناصر المناخية والعواصف الترابية بالمدينة المنورة خلال الفترة (1978م – 2013م).

ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت على هذه البيانات معالجة إحصائية باستخدام معامل الارتباط بين العناصر المناخية والعواصف الترابية وبيان اتجاه ظاهرة العواصف الترابية في المدينة المنورة وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام للعواصف يتزايد بمقدار (0.24) عاصفة لكل سنة، كما بينت الدراسة ازدياد تكرار العواصف الترابية على المدينة المنورة في فصل الربيع ثم فصلي الصيف والخريف، ويزداد حدوثها في شهر مايو، ثم شهري أبريل وأغسطس، ويندر حدوث العواصف الترابية والغبارية في شهر يناير. وتوصي الدراسة بالتوسع في إنشاء محطات الرصد المناخي لتغطية منطقة المدينة المنورة من أجل توفير بيانات جميع العناصر المناخية، مما يساعد في دراسة الظواهر الجوية تشمل جميع أجزاء المنطقة، وإنشاء مركز للتنبؤ بالعواصف الترابية والغبارية خاصة مع التغيرات المناخية الحالية، وكذلك دعم البحوث والدراسات المناخية في مجال الظروف المناخية المتطرفة كالعواصف الترابية والغبارية.

الكلمات المفتاحية: العواصف الترابية، المدينة المنورة، السلاسل الزمنية، الرياح.

Dust Storms in Almadinah Almunawwarah

(A Study in Climate geography)

Dr. Noura bint Abdullah Suwailem Al-Mutairi

PhD in Physical Geography, Applied Climatology, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

Dust storms are considered one of the most prominent weather phenomena in desert areas that have many negative effects on the environment, human health, and economic life. The study aims to identify a relationship between dust storms and climatic elements and the extent to which they are affected by them in Medina, and to analyze the occurrence of dust storms in Medina and their annual, quarterly, and monthly frequency. The study follows the descriptive analytical approach and relied on daily, monthly data for some climatic elements and dust storms at Medina station during the period (1978 AD - 2013 AD)

To achieve the study objectives, a statistical analysis was conducted on these data using the correlation coefficient between climatic elements and dust storms which showed the trend of the phenomenon of dust storms in Medina. The study concluded that the general trend of storms is increasing by (0.24) storms per year. The study also showed an increase in the frequency of dust storms over Medina occurs in spring, then summer and fall. Its occurrence increases in May, then April and August. Dust and dust storms rarely occur in January.

The study recommends expanding the establishment of climate monitoring stations to cover the Medina region to provide data on all climate elements, which will aid in studying weather phenomena across the region. It also recommends establishing a center for predicting dust storms, especially in light of current climate change. It also recommends supporting climate research and studies in the field of extreme weather conditions such as dust storms.

Keywords: dust storm, Almadinah Almunawwarah, Time series, winds.

1. المقدمة:

العواصف الترابية ظاهرة مناخية كثيرة الحدوث والتكرار في المناطق الجافة وشبه الجافة، ولها تأثيراً مباشراً وغير مباشر على البيئة والإنسان، وذلك من خلال تأثيرها على العناصر المناخية الأخرى: كدرجة الحرارة، والرطوبة، والضغط الجوي. كما تؤثر على البيئة فتؤدي إلى زحف الرمال وانجراف التربة والتصحر، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تدني مستوى الرؤية مما قد يتسبب في حدوث الكوارث والحوادث.

والعواصف الرملية هي عبارة عن رياح محملة بالأتربة والرمل المثارة من التربة السطحية المفككة ومن المسطحات الرملية، حيث تعمل الرياح على رفع حمولتها إلى ارتفاعات عالية تصل إلى آلاف الأمتار مما يترتب عليها تدني مستوى الرؤية فلا تزيد عن 1000م، ويظهر طرف العاصفة على هيئة جدار مرتفع وعريض من الرمال. (موسى، 1989م، ص 40). ويعزو سبب حدوثها إلى تكونها تحركه بسبب حركة المنخفضات الجوية بسبب التقلبات الحرارية في الغلاف الجوي.

وتتناول الدراسة الحالية العواصف الترابية، وعلاقتها بالعناصر المناخية-درجة الحرارة، والضغط الجوي، والرياح، والرطوبة النسبية، والأمطار في المدينة المنورة-والعوامل المسببة لها، وتكرار العواصف الترابية من خلال التوزيع السنوي والفصلي والشهري، وعلاقة العناصر المناخية بتكرار العواصف الترابية.

1.1. مشكلة الدراسة:

العواصف الترابية ظاهرة عالمية كونية ترتبط بالمناطق الجافة وشبه الجافة، وقد يصل أثرها إلى الأقاليم الرطبة أو شبه الرطبة، كما هو الحال عندما تتعرض بعض المدن الأوروبية لاجتياح رمال وغبار الصحراء الكبرى في أوقات متباعدة (الخطيب، 2003م، 714)، ونتيجة لموقع المملكة العربية السعودية في النطاق الصحراوي الجاف تعد من أشد مناطق العالم التي تشهد تكراراً للعواصف الترابية مما يترتب عليه حدوث بعض المشكلات الصحية للسكان وأثار سلبية على الإنسان وأنشطته، وتتعرض المدينة المنورة لهبوب العواصف الترابية.

لذلك تسعى الدراسة للتعرف على علاقة العواصف الترابية بالعناصر المناخية بالمدينة المنورة وتكرارها من خلال توزيعها الشهري والسنوي والاتجاه لهذه الظاهرة.

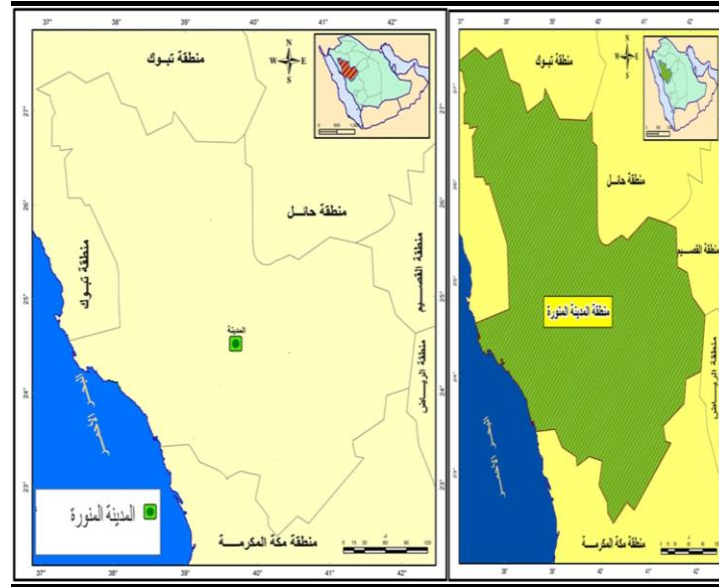
2.1. أهداف الدراسة:

- 1) دراسة العلاقة بين ظاهرة العواصف الترابية والعناصر المناخية بالمدينة المنورة.
- 2) التعرف على التوزيع السنوي والفصلي والشهري للعواصف الترابية بالمدينة المنورة.
- 3) التعرف على الاتجاه العام لتكرار العواصف الترابية في المدينة المنورة.

3.1. منطقة الدراسة:

تقع المدينة المنورة في غرب المملكة العربية السعودية، على دائرة عرض 28° 4' 2 شمالاً وبخط طول 36° 39' شرقاً تقريباً، شكل (1) في النطاق المناخ الصحراوي المداري الجاف بنطاق الضغط الجوي المرتفع المداري شتاءً، مما يجعلها في مهب الرياح التجارية الجافة، وسيطرة الضغط المنخفض الحار في جنوب آسيا صيفاً، مما يجعلها أيضاً في مهب الرياح القارية الجافة، مما أدى إلى جفافها على مدار السنة وبارتفاع درجة الحرارة بها، (الشريف، 1987، ص 61).

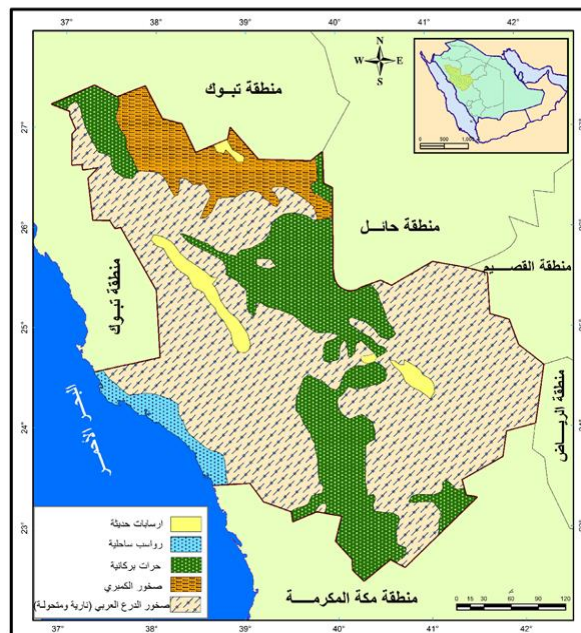
شكل (1) موقع وحدود منطقة المدينة المنورة



المصدر: هيئة المساحة الجيولوجية السعودية (بتصرف)

ومنطقة المدينة المنورة جزء من الدرع العربي، وتعود التكوينات والرواسب والصخور إلى أزمنة جيولوجية مختلفة، ويغطي معظم سطح المدينة حرات تغطي مساحات كبيرة من أراضي منطقة المدينة المنورة كما توجد صخور صلبة وجبال قد يصل ارتفاع بعضها إلى 2000م، وتشغل المدينة الجزء الغربي لامتداد جبال الحجاز الوسطى، وتغطي الحرات أجزاء واسعة من أراضي المدينة المنورة (السويلم، 1988م، ص30) مما حدّ نوعاً ما من حدوث العواصف الترابية والغبارية. كما يتضح من الشكل (2) وتشكلت الإرسابات الحديثة في الأحواض -تسمى محلياً بالقيعان -ومجاري الأودية والرواسب الساحلية مصادر محتملة للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة.

شكل (2) جيولوجية المدينة المنورة



المصدر: هيئة المساحة والجيولوجيا السعودية (بتصرف)

وتكونت خلال العصور المطيرة التي تعرضت لها شبه الجزيرة العربية، العديد من الاودية الكبيرة والشعاب وخاصة في عصر البليستوسين الذي زادت فيه كثافة الأمطار، وبالتالي كان للتعرية النهرية أثر بالغ في نحت المجاري المائية في الصخور اللينة. ومع مرور الزمن تكوّن نظام شبكات التصريف المائي على سطح المرتفعات، فشقت المجاري المائية طريقها باتجاه الميل الطبقي، والانحدار العام للسطح مكونةً الأودية (سقا، 2004، ص 22)، وهذه الأودية الجافة التي تتكون من الرمل والطين والطين والحصى تعد من مصادر للعواصف الترابية لذلك قد تحمل الرياح ذرات من الرمل والتربة الناعمة المفككة في الأودية والأحواض الجافة في الجو.

4.1. منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض البيانات المناخية اليومية والشهرية لعناصر المناخ بمحطة المدينة المنورة، وتتبع العواصف الترابية وعلاقة العناصر المناخية بها ثم تحليل النتائج. وقد تم توفير بيانات مناخية لمحطة المدينة المنورة للفترة من عام 1978 م إلى 2013 م للعواصف الترابية، وبعض العناصر المناخية (درجة الحرارة والضغط الجوي والرياح والرطوبة النسبية والأمطار والعواصف الترابية) من هيئة الأرصاد وحماية البيئة، كما يتضح من جدول (1)

جدول (1) محطة الدراسة

م	اسم المحطة	دائرة العرض		خط الطول		الارتفاع (م)
		دقيقة	درجة	دقيقة	درجة	
1	المدينة المنورة *	32	24	41	39	635

* المصدر: الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة

تمت معالجة بيانات الدراسة بعدة طرق ونماذج إحصائية وهي:-

1) استخدام نموذج السلاسل الزمنية لتوضيح الاتجاه العام للعواصف الترابية في المدينة المنورة، والتنبؤ بما يمكن ان تكون عليه الظاهرة،

2) استخدمت الدراسة معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية: $Y=a+bX+e$

حيث، Y = تكرار العواصف الترابية و a = ثابت يمثل نقطة القطع و b = ثابت معامل الاتجاه و X = السنة و e = التباين غير المفسر.

3) استخدمت معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression Equation) لدراسة العلاقة بين العناصر المناخية كمتغيرات

مستقلة وبين العواصف الترابية كمتغير التابع مما يبين التغير المتوقع، نتيجة لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

باستخدام نموذج الانحدار التدريجي Stepwise Regression، (الصالح والسرياني، 2000م، ص 406).

4) استخدمت المتوسطات الحسابية السنوية والفصلية والشهرية للعناصر المناخية والعواصف الترابية في منطقة الدراسة.

5) واستخدمت برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) لرسم الأشكال البيانية وبرنامج (SPSS)، وبرنامج ArcGIS 10.3

2. الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات عن الظواهر الجوية ومنها العواصف الترابية. ونظراً لصعوبة حصر الدراسات السابقة، فقد تناولت هذه الدراسة بعض الدراسات السابقة، التي استطاعت الطالبة الحصول عليها وهي كالتالي:

توضح دراسة الطاهر (1996م) عن العواصف الترابية على الزراعة في واحة الاحساء، وأثر الانسياب الرمل والرياح والعواصف الترابية على تربة الحقول الزراعية، وتعرض المنطقة للعواصف باستمرار بسبب سرعة الرياح المرتفعة، واحاطة الرمال والصحاري الترابية بها من الشمال والشرق والجنوب. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العواصف الترابية والانسياب الرمي والعناصر المناخية، هي علاقة ارتباط موجبة مع سرعة الرياح، وعلاقة ارتباط ضعيفة سالبة مع الضغط الجوي والرطوبة ودرجة الحرارة، وأن فصل الربيع والصيف هما أكثر الفصول التي تكثر بها العواصف الترابية والغبار.

تناول دراسة الغفاري (2001م) مناخية وديناميكية حدوث العواصف الترابية والترابية على المملكة العربية السعودية. ودرست العلاقة بين العناصر الجوية من رياح سطحية، ورياح قادمة من البحر، ونسيم البر والبحر، ودرجة الحرارة العظمى. وبيّنت الدراسة أن التفاعل بين المستويات السطحية والمستويات العليا للغلاف الجوي، والتدرج الأفقي للحرارة لهما الدور الرئيسي لحدوث العواصف الترابية، وأن هبوط الهواء مع الرياح القوية هما عاملان ضروريان لحدوث العاصفة. وتوصلت الدراسة إلى أن فصلي الربيع والصيف هما أكثر الفصول التي تتكرر بهما العواصف الترابية والترابية في المملكة العربية السعودية، ثم فصلي الخريف والشتاء.

توضح دراسة الخطيب (2003 م) أثر بعض العوامل على ظاهرة تدني مستوى الرؤية في المدينة المنورة، وتبين الدراسة أنه كلما زادت سرعة الرياح زاد عدد ساعات تدني مستوى الرؤية، وتساعد الرطوبة أيضا في تدني مستوى الرؤية، ومعظم الغبار والرمال مصدرها الجهة الشرقية والجهة الغربية، ويسود عند تدني مستوى الرؤية إما الرياح الشرقية أو الغربية. ومن نتائج الدراسة تصنيف الأيام التي يقل فيها مستوى الرؤية إلى مجموعة تتأثر بالمنخفضات الجوية، ومجموعة أخرى تتأثر بالمرتفعات الجوية، كما تسبب المنخفضات الجوية المحلية تدني مستوى الرؤية في المدينة المنورة.

توضح دراسة العريشي (2008م) العواصف الترابية والترابية والعواصف الرعدية، وتأثيرها على مجالات التنمية في منطقة جازان، وأثرها على السكان من حيث السكن، والصحة، والأنشطة الاقتصادية في المنطقة. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك عوامل جغرافية طبيعية، ومناخية تؤثر في حدوث العواصف، وأن العواصف الترابية والترابية تكثر في فصلي الربيع والصيف، وهي ظاهرة موسمية تكثر في شهري يونيو ويوليو، ويقل حدوثها في الشتاء ونهاية الخريف، وبيّنت الدراسة مدى ارتباط سرعة الرياح بالعواصف الترابية، ثم عنصر درجة الحرارة العظمى. وأوضحت الدراسة أن العواصف الترابية والترابية تؤثر على حركة النقل، وصحة السكان، وانتشار الأمراض كالربو وحساسية العيون والجلد.

تناولت دراسة البيشي (2009م) ظاهرة هبوب العواصف الترابية والترابية في منطقة مكة المكرمة. وبيّنت أن هذه العواصف تكثر في فصلي الشتاء والربيع، لتعرض المنطقة لمنخفض السودان الذي يسبب رياحا جنوبية نشطة حارة ورطوبة على ساحل شرق البحر الأحمر، وبيّنت أن مصادر الغبار والعواصف في منطقة مكة المكرمة هي صحاري الجزيرة العربية، والسهول الساحلية الترابية، وصحاري أفريقيا نتيجة لهبوب الرياح الجنوبية الشرقية والجنوبية الغربية الحارة المحملة بالغبار، بسبب مرور المنخفضات الخماسينية مع امتداد منخفض البحر الأحمر شمالاً.

تناولت دراسة العنزي (2011م) العواصف الغبارية التي تتعرض لها عرعر خلال السنة وبخاصة فصل الربيع، وبيّنت وجود علاقة قوية بين عناصر المناخ والعواصف الغبارية، وبخاصة الرياح في فصلي الشتاء والربيع. وأوصت الدراسة بإقامة المباني العمرانية والسكنية والمرافق العامة والجامعات والمستشفيات، في الاتجاهات الجنوبية والجنوبية الغربية، ثم الجهات الشمالية والشمالية الشرقية من مدينة عرعر.

بينت دراسة مشاط (2011 م) العواصف الترابية على مدينة ينبع، وأثر نسيم البر والبحر على العواصف الترابية، والرياح السائدة هي الرياح الغربية، وتوصلت الدراسة إلى دور نسيم البر والبحر، واتجاهات الرياح المصاحبة للعواصف الترابية، ومساهمة طبيعة السطح السهلية ماعدا وجود جبال في شرق وشمال شرق ينبع في حدوث العواصف الترابية والرملية.

توضح دراسة خفاجي (2015 م) العواصف الترابية في إقليم الساحل الشمالي لمصر، والخصائص المكانية المؤثرة على تلك العواصف الترابية في الإقليم، وعلاقة عناصر المناخ وأثرها على العواصف الترابية والتغير الزماني، ودورية حدوثها، وتأثير العواصف الترابية على الانسان، والأنشطة البشرية، والتي تعد من المشكلات البيئة عندما لا يوجد غطاء نباتي.

تبين دراسة الجروان (2015م) أثر العواصف الترابية وخطرها على الزراعة في منطقة القصيم. فقد اتضح أن مصدر العواصف الترابية من الجهة الشمالية والشرقية، وأن أكثر المسارات تكراراً هو المسار الجنوبي، وأن العواصف الترابية والترابية تنقل الأمراض والفطريات والفيروسات والبكتيريا للمحاصيل الزراعية. كما أوصت الدراسة بتوعية السكان والاهتمام بالتنشجير.

بينت دراسة (Al-Sanad,et,al.2018) خصائص الغبار لأربع عواصف ترابية في مدينة الكويت من خلال فحص الغبار المتساقط، وإجراء الاختبارات المعملية الكيميائية والبيئية لتحديد تركيبه المعدني ومكوناته وذلك لتوضيح أثره على صحة السكان والمخاطر الصحية المرتبطة باستنشاق المواد المترسبة على الأرض والسيارات والطرق والنوافذ بعد حدوث العواصف الترابية، وأشارت النتائج إلى الغبار عبارة عن طمي وطين وأن 87% من تكوينه المعدني هو الكالسيت والكوارتز، وأن الغبار ملوث بشدة بالزرنيخ والكاديوم والحديد.

تهدف دراسة (Al-Hemoud,et,al.2018) لتحديد العلاقة بين الغبار ومعدلات أمراض الجهاز التنفسي والوفيات في الكويت، وكشفت الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط معنوية بين العواصف الغبارية والغبار العالق وأمراض الجهاز التنفسي والقلب والأوعية الدموية، وأنا هناك علاقة ارتباط تصل الى ($r = 0.7$) لعدوى الربو والجهاز التنفسي، كما أن معدلات الوفيات في الجهاز التنفسي والقلب والأوعية الدموية تساوي 0.62 لكل 10000 شخص.

تناولت دراسة عبد الحسين (2019م) علاقة العواصف الغبارية بالإشعاع الشمسي الكلي الواصل إلى المنطقتين الوسطى والجنوبية من العراق، ومن نتائج الدراسة أن العواصف الغبارية كلما زادت قل وصول الإشعاع الشمسي الكلي الواصل إلى المدينة المنورة، كما أوضحت ان أعلى معدل للعواصف الغبارية في أشهر الصيف والربيع والشتاء بسبب جفاف التربة لقلة سقوط الأمطار مما يسهل إثارة الغبار ويترافق ذلك مع سرعة الرياح.

وضحت دراسة (Al-Hemoud,et,al.2019) تأثير الكويت بشكل كبير بالعواصف الترابية والغبارية القادمة من جنوب العراق ومن خلال صور الأقمار الصناعية اتضحت مسارات العواصف القادمة من جنوب العراق والتي تمتد إلى دول الخليج العربي، كما بينت استمرار الغبار العالق بعد العاصفة الغبارية لمدة قد تصل يومين، وتساهم الرياح السريعة في تدني مستوى الرؤية في شمال الكويت.

قامت دراسة (Al-Khalidi,et,al.2021) بتحليل للعواصف الغبارية لفصلي الربيع والصيف في العراق وبينت زيادة العواصف الترابية في العراق في فصل الربيع والصيف وخاصة في شهر مايو، وان التدرج في الضغط الجوي والتقاء الهواء البارد والدافئ الذي يحمل الرمال والغبار معه من خلال الرياح العمودية يؤدي الى حدوث العواصف في فصل الربيع بينما حالة الجفاف في فصل الصيف هي العامل الرئيس في حدوث العواصف الترابية، وتعتبر الرياح العنصر المناخي المهيمن في نقل

الرمال والغبار من مصادره الرئيسية في الصحاري الترابية في سوريا والمملكة العربية السعودية وإيران والمناطق الترابية في العراق مسببة للعواصف الترابية في العراق، كما يساهم التغير في درجات الحرارة والأمطار والجفاف في تفكك التربة وسهولة حملها مما يؤدي إلى تكرار العواصف الغبارية .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظم هذه الدراسات تركز على العوامل المناخية واستخدامات الأرض في إثارة العواصف الترابية والغبارية، وتعرض بعضها إلى تأثير العواصف الترابية والغبارية على الصحة العامة والزراعة. كما أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن سرعة الرياح واتجاهها وقلة الغطاء النباتي وتوفر الرمال والأتربة، هي السبب في إثارة هذه العواصف الترابية والغبارية. وقد غطت هذه الدراسات معظم أنحاء المملكة، ولعل هذه الدراسة تضيف إلى المكتبة العلمية إضافة مناسبة، لإتمام الصورة العامة لظاهرة العواصف الترابية والغبارية التي تؤثر على المملكة العربية السعودية، والعوامل التي تؤثر فيها.

3. الإطار النظري للدراسة:

العواصف الترابية:

العواصف الترابية ظاهرة جوية عبارة عن رياح عاصفة تنثير الأتربة والرمال من التربة السطحية المفككة والمناطق الرملية وتعمل الرياح القوية على رفعها إلى ارتفاعات عالية تبلغ عدة آلاف من الأمتار، وتؤدي إلى انخفاض مستوى الرؤية بحيث لا تزيد عن (1000م) (موسى، 1989م، ص 40).

كما تعرفها هيئة الأرصاد العالمية (WMO) على أنها انخفاض في مدى الرؤية الأفقية بسبب الغبار إلى أقل من (1000).

العوامل التي تؤدي لحدوث للعواصف الغبارية والترابية في المملكة العربية السعودية:

1) موقع المملكة العربية السعودية في النطاق الصحراوي الذي تنتشر فيه العواصف الترابية. والجفاف بسبب قلة سقوط الأمطار وانخفاض معدلات الرطوبة النسبية وارتفاع معدلات التبخر الناتجة عن شدة الإشعاع الشمسي وارتفاع درجة الحرارة ساعد على سرعة تفكك الأتربة والرمال، (العريشي، 2008 م، ص 110)، وبالتالي توفر مواد رملية وترابية مفككة وجافة منتشرة في الصحاري الربع الخالي والدهناء والنفود والأماكن الرملية التي يندر بها الغطاء النباتي الطبيعي الذي يساعد في تماسك التربة. هبوب رياح قوية تستطيع إثارة الرمال والأتربة ونقلها إلى أماكن بعيدة كرياح الشمال التي تهب من شمال شرق شبه الجزيرة العربية وتحمل معها الرمال والأتربة من جنوب العراق وشمال غرب الكويت وكلما كانت الرياح شديدة وغير مستقرة أدى ذلك إلى نقلها إلى مناطق بعيدة، وتساعد سرعة الرياح في المناطق الصحراوية ويشد تأثيرها بالرياح لقلة الغطاء النباتي (البيشي، 2009 م، ص 95، Kurosaki، 2007م، ص 8311).

2) أثر التأثيرات المحلية في المكان وبسبب التيارات الهوائية التي تنتج عن عدم الاستقرار الجوي التي تعود إلى تسخين سطح الأرض لارتفاع درجة الحرارة وتتكون العاصفة الترابية عند وجود تيارين هما:

أ) تيار هوائي بارد شديد يهب في أعقاب المنخفضات الجوية مما يرفع قيم الضغط الجوي ويؤدي إلى حدوث انقلاب حراري على أبعاد قريبة من سطح الأرض تتراوح ما بين 500-1000م وتزيد سرعة الرياح السطحية مما يثر الرمال والأتربة من سطح الأرض.

(ب) تيار هوائي صاعد نتيجة لارتفاع درجة الحرارة يحدث تسخين للهواء فيرتفع إلى أعلى وينتج عنه حالات من الاضطراب الهوائي التي تعمل على رفع الرمال والأتربة إلى طبقات الجو العليا وهنا تستمر العاصفة الرملية حتى المساء. (الغفاري، 2001م، ص 16).

أنواع العواصف الترابية:

1) عواصف الاستقرار

تنشأ عواصف في حالات الاستقرار كالعواصف المحلية في المناطق الصحراوية التي تنشأ وتتكون نتيجة للانقلابات الحرارية في طبقات الجو العليا أو القريبة من سطح الأرض بارتفاع ما بين (500-1000م) لهبوط تيارات هوائية من طبقات الجو العليا وتعمل الانقلابات الحرارية على إثارة الأتربة التي تحويها طبقات الجو السطحية ومنعها من الصعود إلى طبقات الجو العليا مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرؤية لأقل من (1000م)، وتشتد في أثناء النهار نتيجة للتغيرات اليومية في العناصر الجوية (ص 33، 2006م، ALgafari)، وقد تحدث بسبب التيارات الهوائية الحارة حول المنخفضات الجوية الصحراوية وتحمل هذه التيارات الرمال والأتربة ومعها رياح شديدة السرعة تصل إلى 70 كم / ساعة كرياح الخماسين . (خفاجي، 2015م، ص 15)

2) عواصف عدم الاستقرار

تحدث في حالة عدم الاستقرار الجوي نتيجة لمرور الجبهات الباردة فوق الصحاري والمناطق الرملية وتنشأ عندما تنشط التيارات الهوائية الرأسية نتيجة لعدم الاستقرار الجوي، لذلك ترتبط بمرور الجبهات الباردة المصاحبة للمنخفضات الجوية فتتكون العواصف الرملية والترابية (الببشي، 2007، ص 93)، وقد تصاحب العواصف الترابية عواصف رعدية ممطرة أو تسبقها، وتشتد سرعتها وتصل إلى 50 كم / الساعة مما يثير الأتربة والرمل (الهيئة العامة للأرصاد الجوية، 2001م، ص 5). كما يساهم تبريد الهواء السطحي في تكوين جبهة باردة مما يؤدي ارتفاع الرمال والأتربة والغبار وتتصاعد إلى أعلى ويزداد مع تصاعد الرياح المفاجئ، وتتكون عاصفة تؤدي إلى انخفاض في مستوى الرؤية، وهذا النوع من العواصف يمتد تأثيره إلى فترة زمنية قصيرة تتراوح ما بين ربع ساعة إلى ثلاث ساعات وتنتهي بسقوط الأمطار التي تغسل الهواء من الغبار والرمل العالقة. (العريشي، 2008م، ص 107)

الخصائص المناخية للمدينة المنورة

أولاً: العوامل المؤثرة في مناخ المدينة المنورة

1) العوامل الجغرافية الطبيعية:

يتأثر مناخ منطقة المدينة المنورة بعدة عوامل طبيعية: -

أ) الموقع:

تقع المدينة المنورة في نطاق الضغط المنخفض صيفاً، لذلك تنشأ العواصف الترابية نتيجة نشاط تيارات الحمل الرأسية أو الحركية غير الانسيابية فوق الصحاري والأراضي الجافة مع زيادة سرعة الرياح (خفاجي، 2015، ص 15). وأيضاً في نطاق الضغط الجوي المرتفع شتاءً، وتتأثر المنطقة بالضغط والتقلبات الجوية في الشتاء والربيع لمرور المنخفضات الجوية التي قد تسبب العواصف الترابية. وتغلب الصفة القارية في المناطق البعيدة عن الساحل، وأدى موقع المنطقة بين الكتل القارية آسيا وأفريقيا، وتأثرها بالكتل الهوائية التي تأتي منها والضغط الجوي الذي يسيطر عليها (سقا، 2004 م، ص 89).

(ب) التضاريس:

تقع المدينة المنورة في منطقة رسوبية تحيط بها الحرات من جهاتها الشرقية والجنوبية والغربية، كما توجد بأطرافها سلسلة من الجبال والتلال التي تتألف من الصخور المتآكلة والتي تعد من جزء من الدرع العربي القديم (طلبه، 2002م، ص 40). وتمتاز جبال الحجاز التي تبدأ الارتفاع التدريجي غرب منطقة المدينة المنورة، وتحمي هذه الجبال المنطقة من أثر الرياح الباردة القادمة من وسط آسيا. ويظهر أثر التضاريس في توجيه الرياح وتوزيع الأمطار بناءً على الارتفاع، كذلك ساهم تغطية الحرات لمعظم المدينة المنورة في ارتفاع درجة الحرارة، حيث تعمل صخورها الداكنة على امتصاص أشعة الشمس نهاراً، مما يرفع درجة الحرارة حتى أثناء الليل، لأن الصخور تفقد الحرارة ليلاً (بوقري، 2009م، ص 229).

(2) العوامل المناخية:**(أ) أنظمة الضغط الجوي:**

يتحكم في مناخ المملكة العربية السعودية بعض الضغوط الجوية التي تسيطر عليها في فصول السنة. فتتأثر بتوزيعات الضغط الجوي على قارة آسيا وأوروبا وأفريقيا، والمساحات المائية المجاورة، وتتأثر المنطقة بالضغط المرتفع الأزوري والضغط المرتفع السيبيري والمنخفض السوداني الموسمي والمنخفض الهندي الموسمي ومنخفضات البحر الأحمر والبحر المتوسط (طلبه، 2002م، ص 47).

(ب) حركة واتجاه الرياح في المملكة:

تتأثر المملكة العربية السعودية بالضغط المرتفع السيبيري في فصل الشتاء وبالتالي تسود عليها الرياح الشمالية الشرقية (التجارية) أما في فصل الصيف فان المملكة تسود فيها الرياح الشمالية الغربية، لهبوب هذه الرياح من منطقة الضغط المرتفع الأزوري على البحر المتوسط باتجاه المملكة التي يسيطر عليها ضغط منخفض.

(ت) الكتل الهوائية:

هي حجم كبير من الهواء المتجانس أفقياً، في درجة الحرارة والرطوبة والرياح بين طبقات الهواء في الجو، وتحمل الكتل الهوائية الصفات الحرارية والرطوبة لإقليم المصدر، الذي تتشكل فوقه إلى الأقاليم الجغرافية الأخرى التي تصل لها (صيام، 1999 م، ص 25).

(ث) المنخفضات الجوية:

هي عبارة عن التقاء كتلتين هوائيتين مختلفتين في الخصائص المناخية، وتكون جبهات هوائية تفصل بينهما، فيرتفع الهواء الدافئ على سطح الجبهة والهواء البارد في الأسفل، ويبدأ تكوّن المنخفض الجوي (شحادة، 1988م، ص 315). وتسبب المنخفضات الجوية اضطرابات جوية، وأهمها المنخفضات التي تأتي في فصل الشتاء عبر حوض البحر المتوسط، وتولد في الصيف منخفضات جوية محلية، نتيجة لارتفاع درجة الحرارة وسخونة اليابس، وقد تأتي بعض المنخفضات التي تنشأ بالمحيط الهندي، وعند التقائها بالمنخفضات الأطلسية يزداد أثرها كثيراً في اضطرابات الأحوال المناخية (قربة، 2000م، ص 7. Awad, 2009, P.99).

ثانياً: خصائص العناصر المناخية بالمدينة المنورة

1) درجة الحرارة:

تعتبر درجة الحرارة العنصر المناخي الرئيسي الذي تتوقف عليه جميع الظروف المناخية، فهي تؤثر في الضغط الجوي الذي بدوره يؤثر في الرياح وبحركتها، وبالتالي تؤثر الرياح في المطر، وللرياح علاقة كبيرة بالاضطرابات الجوية (الجوهري، 1987م، ص117). وتقع المدينة المنورة في النطاق المداري الجاف ويغلب عليها المناخ الحار في معظم شهور السنة.

- التوزيع السنوي لمتوسط درجات الحرارة في المدينة المنورة:

يتضح من الجدول (2) والشكل (3) أن المتوسطات السنوية لدرجة الحرارة مرتفعة في محطات المدينة المنورة، وهذه من سمات المناطق الواقعة في النطاق الصحراوي، ذو المناخ المتطرف الشديد الحرارة والجفاف الذي يزيد فيه المتوسط الحراري السنوي عن 18م° وتدخل ضمن التقسيم (Bwh) من تصنيفات (Koppen) المناخية (والطون، 1990م، ص 45).

- التوزيع الفصلي لمتوسط درجات الحرارة في المدينة المنورة

يتأثر مناخ المملكة بالكتل الهوائية القطبية القارية في فصل الشتاء، حيث تحمل معها الهواء البارد من أواسط آسيا وسيبيريا وجنوب أوروبا (سقا، 2004م، ص 98). كما تتأثر بالمنخفضات الجوية القادمة من البحر المتوسط في فصل الشتاء التي تجعل درجات الحرارة تنخفض تدريجياً.

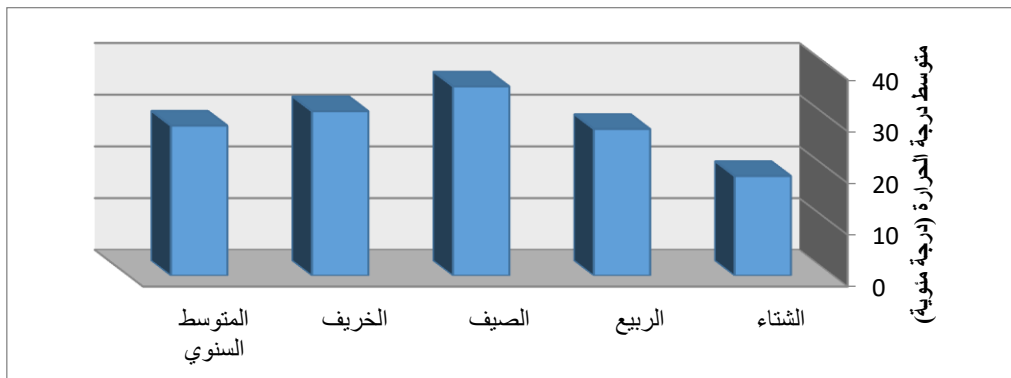
ومن خلال الجدول (2) والشكل (3) يلاحظ انخفاض متوسطات درجة الحرارة في فصل الشتاء إلى أقل معدل لها في العام. أما في فصل الربيع نجد أن متوسط درجة الحرارة في محطة المدينة المنورة يصل إلى 28.33م°. ويمتاز فصل الصيف بارتفاع درجات الحرارة والجفاف فيسجل معدل درجة الحرارة 36.56م°، وتتناقص درجات الحرارة في فصل الخريف ويعود ذلك إلى قلة الإشعاع الشمسي بسبب حركة الشمس الظاهرية.

جدول (2) المتوسطات الفصلية والسنوية لدرجات الحرارة (م°) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م

الفصل	الشتاء	الربيع	الصيف	الخريف	المتوسط السنوي
م°	19.24	28.33	36.56	31.77	28.98

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (3) المتوسطات الفصلية والسنوية لدرجات الحرارة (م°) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م



- التوزيع الشهري لمتوسط درجة الحرارة في المدينة المنورة

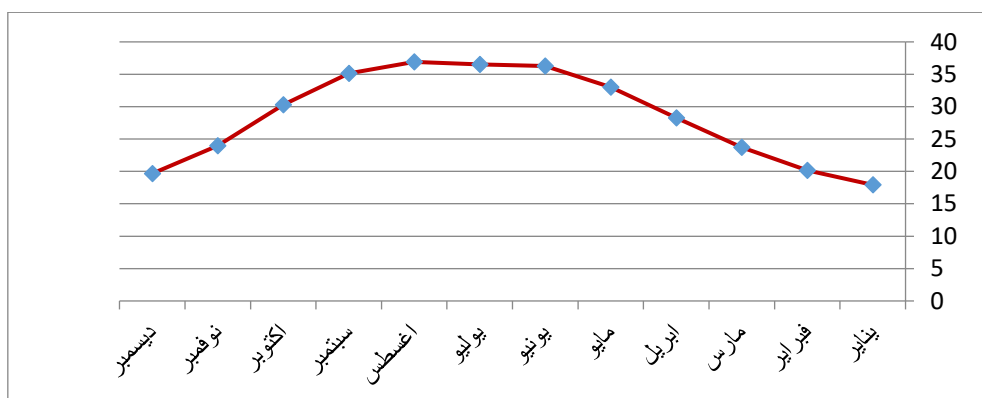
يتضح التوزيع الشهري لمتوسطات درجة الحرارة من الجدول (3) والشكل (4)، نجد أن درجات الحرارة ترتفع بمحطات الدراسة معظم شهور السنة، وأن شهر أغسطس ويوليو تشهد بهما درجة الحرارة، وأدنى درجة حرارة تكون في شهر يناير.

جدول (3) المتوسطات الشهرية لدرجة الحرارة (م) بالمدينة المنورة للفترة 1978 – 2013م

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
م	17.92	20.14	23.72	28.29	33	36.27	36.51	36.91	35.14	30.27	29.9	19.66

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (4) المتوسطات الشهرية لدرجة الحرارة (م) بالمدينة المنورة للفترة 1978–2013م



(2) الرطوبة النسبية:

تباين قيم متوسطات الرطوبة النسبية، ويبلغ المعدل السنوي للرطوبة النسبية في المدينة المنورة (22.89%).

- التوزيع الفصلي لمتوسط الرطوبة النسبية في المدينة المنورة:

ترتفع الرطوبة النسبية في فصل الشتاء بسبب انخفاض درجة الحرارة وقلة التبخر وتصل الرطوبة النسبية في محطة المدينة المنورة إلى (34.97%)، أما فصل الربيع تبدأ بالانخفاض عن فصل الشتاء وذلك لارتفاع درجة الحرارة. وتصل إلى (20.46)

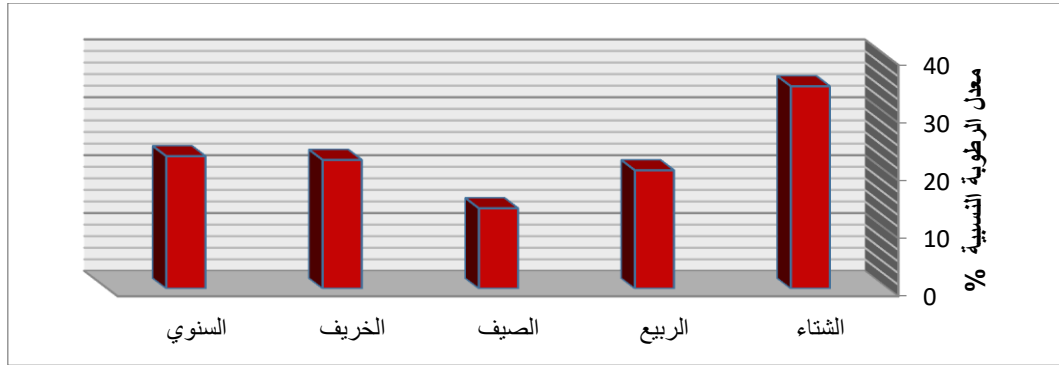
وتقل في فصل الصيف الرطوبة النسبية في المدينة المنورة إلى (13.89%) كأقل متوسط تصل إليه ويعود ذلك لارتفاع درجة الحرارة وزيادة التبخر، ثم تبدأ الرطوبة النسبية بالارتفاع في فصل الخريف ويتبين لك من الجدول (4) والشكل (5).

جدول (4) المتوسطات الفصلية والسنوية للرطوبة النسبية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م

الفصل	الشتاء	الربيع	الصيف	الخريف	السنوي
نسبة الرطوبة (%)	34.97	20.46	13.89	22.25	22.89

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (5) المتوسطات الفصلية للرطوبة النسبية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م



- التوزيع الشهري لمتوسط الرطوبة النسبية في المدينة المنورة:

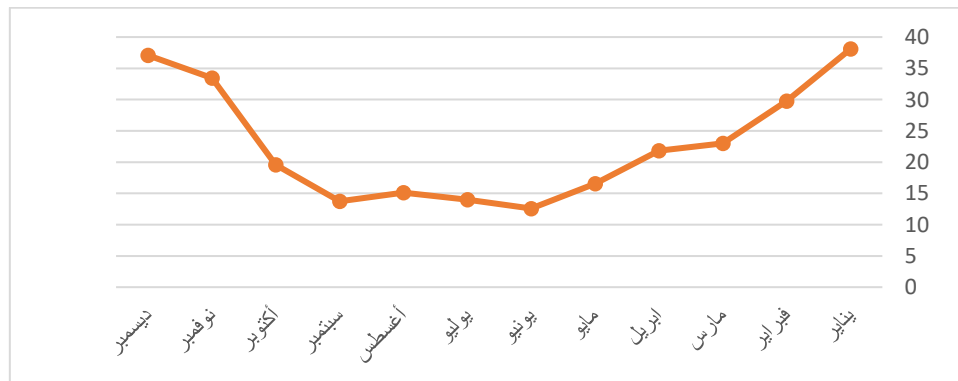
تقل الرطوبة النسبية في المدينة المنورة بسبب موقعها الجغرافي الداخلي وبعدها عن المسطحات المائية ويتضح من خلال الجدول (5) والشكل (6).

جدول (5) المتوسطات الشهرية للرطوبة النسبية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الرطوبة	38.08	29.75	22.99	21.84	16.55	12.58	13.99	15.10	13.74	19.59	33.42	37.09

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (6) المتوسط الشهري للرطوبة النسبية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م



(3) الضغط الجوي:

تتأثر الأحوال الجوية في المنطقة بتوزيعات الضغط الجوي، على القارات آسيا وأوروبا وأفريقيا والبحار المجاورة لها. فتتأثر المدينة المنورة بالضغط المرتفع السيبيري والضغط المرتفع شبه المداري، ومنخفض الهند الموسمي، والمنخفض السوداني ومنخفضات البحر المتوسط، والضغط المنخفض الحراري الذي يسيطر في الصيف على المملكة (الشمري 2013، ص 393).

- المتوسط السنوي للضغط الجوي في المدينة المنورة

يلاحظ في الجدول (6) والشكل (7)، أن المتوسط السنوي للضغط الجوي في المدينة المنورة (938.24) ملليبار.

- المتوسط الفصلي للضغط الجوي في المدينة المنورة

أما توزيع الضغط الجوي الفصلي فيوضح الجدول (6) والشكل (7) متوسط الضغط الجوي في المدينة المنورة حيث يرتفع الضغط الجوي في فصل الشتاء لأن المملكة تقع تحت نطاق الضغط المرتفع السيبيري، والضغط المرتفع الأزوري، ويتصل أطراف هذين النطاقين ليكونا نطاقاً من الضغط المرتفع، يمتد من شرق آسيا عبر سيبيريا وشمال شبه جزيرة البلقان وأوروبا حتى جزر الأزور في المحيط الأطلسي الشمالي، فيظهر كأنه حزام واحد من الضغط الجوي المرتفع، يمتد فوق شمال أفريقيا و أوراسيا، بينما يكون هناك ضغط منخفض على البحر المتوسط والبحر الأحمر (طلبه، 2002، ص 48-49). وتتأثر المدينة المنورة بارتفاع الضغط الجوي في فصل الشتاء مما يتسبب في هدوء حركة الرياح واستقرار جوي، ومن ثم قلة نشاط العواصف الترابية.

تظل الضغوط الجوية الشتوية متواجدة في فصل الربيع والذي يعتبر امتداد للضغط الجوي في الشتاء، إلا أن المنخفض السوداني المتمركز على خط الاستواء يتزحزح إلى الشمال ويسيطر على أواسط أفريقيا، وتهب رياح الخماسين الحارة الجافة المتربة التي تنثير زوابع ترابية (بدوي، 2012 م، ص 17).

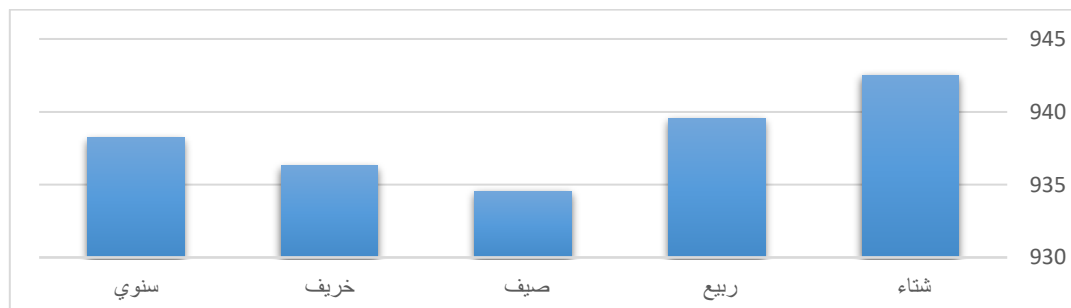
تتأثر المدينة المنورة في فصل الصيف بالمنخفض الهندي الموسمي، الذي يساهم في إثارة الرمال والأترربة التي تجذبها الرياح، وكذلك لارتفاع درجة الحرارة مما يؤدي لانخفاض الضغط الجوي ويمتاز فصل الخريف بعدم وضوح توزيع الضغط الجوي فوق شبه الجزيرة العربية. ويضعف فيه المنخفض الهندي الموسمي، وتزداد المرتفعات الجوية، ويتشكل على البحر المتوسط ضغط منخفض، ويبدأ تأثير المنخفضات الجوية (الغشيان، 1424 هـ، ص 57).

جدول (6) المتوسطات الفصلية والسنوية للضغط الجوي (ملليبار) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م

الفصل	الشتاء	الربيع	الصيف	الخريف	السنوي
الضغط الجوي	942.35	938.03	933.44	939.15	938.24

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (7) المتوسطات الفصلية والسنوية للضغط الجوي (ملليبار) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م



- التوزيع الشهري لمتوسط الضغط الجوي بالمدينة المنورة:

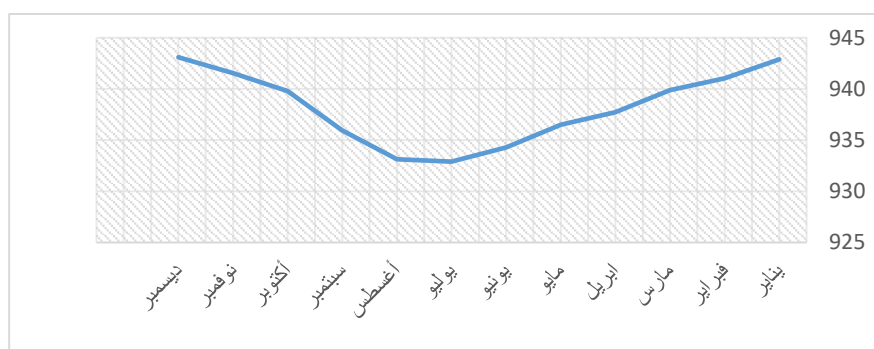
يبين الجدول (7) والشكل (8) وجود تباين في المتوسطات الشهرية للضغط الجوي، بسبب اختلاف درجات الحرارة بين الشهور، ونجد أعلى معدل له في ديسمبر وأدنى معدل في يوليو.

جدول (7) المتوسطات الشهرية للضغط الجوي (مليبار) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الضغط الجوي	942.9	941.05	939.9	937.7	936.5	934.3	932.9	933.1	935.9	939.9	941.5	943.1

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (8) المتوسطات الشهرية للضغط الجوي (مليبار) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م



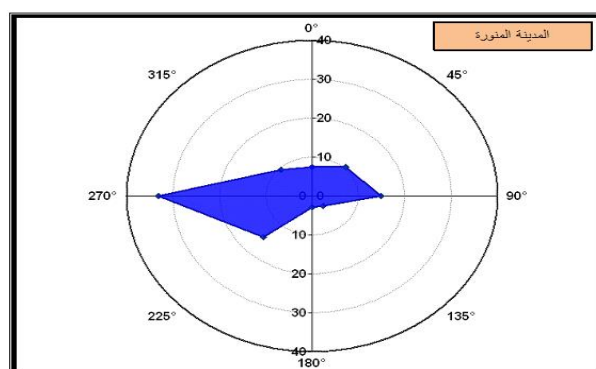
(4) الرياح

للرياح دور كبير في حياة الإنسان فهي تؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك بتأثيرها على البيئة المحيطة به، وتؤثر الرياح بشكل رئيسي في الظواهر الجوية المختلفة، فتؤدي إلى اضطرابات جوية خاصة في المناطق الصحراوية الجافة، فتثير العواصف الترابية (العبوني، 1426هـ، ص 54).

- اتجاهات الرياح في المدينة المنورة:

تسود الرياح الغربية في منطقة المدينة المنورة على مدار العام، كما تتعرض لهبوب رياح مختلفة الاتجاهات على مدار العام لتعرضها للضغوط جوية تؤثر على اتجاه وحركة الرياح مختلفة يبين الجدول (8) والشكل (9) أن الرياح السائدة في محطة المدينة المنورة هي الرياح الغربية بنسبة 33.15 %. وأوضحت دراسة المولد: (1983م، ص 185).

شكل (9) متوسط ترددات الرياح السنوي بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م



تؤثر نظم الضغط الجوي التي تتأثر بها المملكة العربية السعودية تأثيراً كبيراً في اتجاه الرياح، ففي فصل الشتاء في المدينة المنورة، تسيطر الرياح الشرقية على نسبة 23.28 % من الرياح على المدينة المنورة، وتنخفض درجة الحرارة بسبب الرياح الشرقية الباردة القادمة من منطقة الضغط المرتفع الأوراسي (بوقري، 2009م، ص 263).

- التوزيع الفصلي لاتجاهات الرياح بالمدينة المنورة

وخلال فصل الربيع تسود الرياح الغربية في المدينة المنورة بنسبة (34.17 %)، وفصل الربيع فصل انتقالي تكثر التقلبات الجوية السريعة مما يؤدي إلى حدوث بعض العواصف الترابية والغبارية في مناطق الكثبان الترابية.

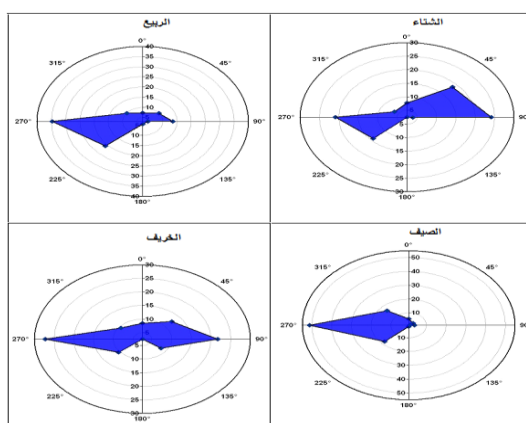
يسيطر الضغط المنخفض في فصل الصيف على معظم أجزاء الجزيرة العربية، وترتفع درجات الحرارة نتيجة لتعامد أشعة الشمس على مدار السرطان -23.5 شمالاً- واتصالها بمنخفض السودان الموسمي المتمركز على شرق إفريقيا وتأثرها بمنخفض الهند الموسمي (المطيري، 2013م، ص14)، وتزحزح نطاق الضغط المرتفع شمالاً وكما تأتي رياح شمالية غربية قادمة من البحر المتوسط (المولد، 1983، ص187). وتسود الرياح الغربية أيضاً بنسبة (51.18 %) في المدينة المنورة كما يوضح الجدول (8) والشكل (10)، ويؤدي ارتفاع درجات الحرارة إلى صعود التيارات الحرارية مما يثير الرمال والأتربة في المناطق المكشوفة، لذلك تزداد العواصف الترابية في هذا الفصل. بينما في فصل الخريف تسود الرياح الغربية، كما يلاحظ ارتفاع الرياح الشرقية.

جدول (8) نسب اتجاهات الرياح الفصلية والسنوية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978 – 2013م

الاتجاه الفصل	شمال	جنوب	شرق	غرب	شمال شرق	شمال غرب	جنوب شرق	جنوب غرب	السكون
الشتاء	7.53	2.42	23.28	20.14	18.18	8.1	2.53	12.16	5.66
الربيع	7.26	4.33	11.52	34.17	8.79	8.66	3.04	20.17	2.06
الصيف	5.6	2.04	3.25	51.18	3.17	15.79	0.97	17.79	0.21
الخريف	8.47	2.61	20.99	27.09	11.69	8.49	7.39	9.43	3.84
المتوسط السنوي	7.21	2.85	14.76	33.15	10.46	10.26	3.48	14.89	2.94

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (10) نسب اتجاهات الرياح الفصلية بالمدينة المنورة للفترة 1978 – 2013م



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

- التوزيع الشهري لاتجاهات الرياح بالمدينة المنورة:

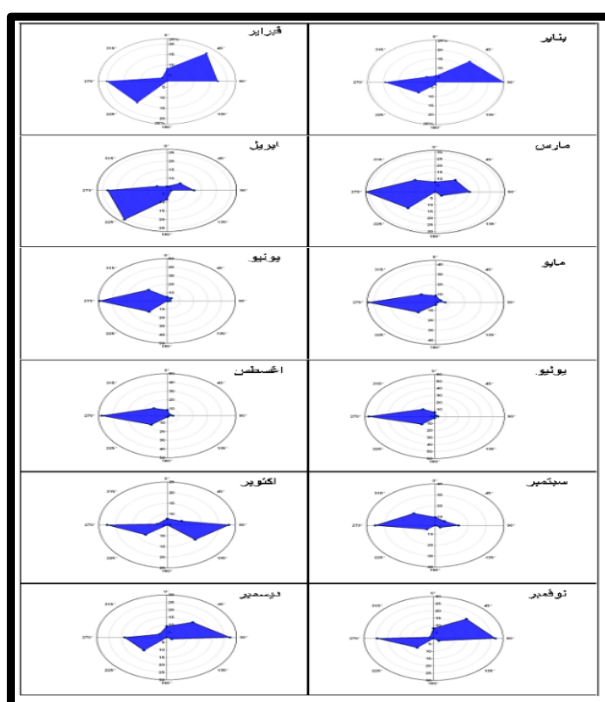
تسود الرياح الغربية بصفة عامة، في المدينة المنورة كما يبين الجدول (9) والشكل (11). وتسود الرياح الغربية معظم الشهور، إلا أن الرياح الشرقية تظهر في بعض الشهور.

جدول (9) نسب اتجاهات الرياح الشهرية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978 - 2013 م

الاتجاه الشهر	شمال	جنوب	شرق	غرب	شمال شرق	شمال غرب	جنوب شرق	جنوب غرب	السكون
يناير	5.80	3.54	25.51	19.37	18.6	6.45	2.25	10.48	8.00
فبراير	8.12	2.12	18.37	22.61	20.14	4.59	2.12	16.6	5.33
مارس	7.74	0.16	15.80	31.49	12.9	6.45	4.19	17.4	3.87
أبريل	5.33	8.33	12.33	26.69	8.66	6.33	3.00	27.00	2.33
مايو	8.71	4.51	6.45	44.23	4.83	13.22	1.93	16.12	00
يونيو	5.00	0.35	2.66	49.00	4.66	19.00	1.00	18.33	00
يوليو	6.12	2.25	2.90	56.77	1.65	14.51	00	15.8	00
أغسطس	8.38	3.54	4.19	47.78	3.22	13.87	1.93	16.45	0.64
سبتمبر	9.67	2.00	13.67	35.00	7.67	17.66	4.33	7.00	3.00
أكتوبر	7.75	4.84	22.58	21.94	7.42	5.48	14.51	11.29	4.19
نوفمبر	8.00	1.00	26.67	24.33	20.00	2.33	3.33	10.00	4.34
ديسمبر	9.03	1.62	27.16	18.12	15.8	4.52	3.23	13.87	6.65

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (11) نسب اتجاهات الرياح الشهرية (%) بالمدينة المنورة للفترة 1978 - 2013 م



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

سرعة الرياح:

- التوزيع السنوي لسرعة الرياح في المدينة المنورة:

يبين الجدول (10) أن أعلى معدل للمتوسط السنوي لسرعة الرياح بالمدينة المنورة المحاطة بالمرتفعات يصل إلى 11.48 كم/الساعة، وذلك بسبب وقوعها ضمن نطاق عروض الخيل التي تتصف بالسكون بشكل عام، إلا أن حركة نطاق الضغط الجوي شمالاً وجنوباً مع حركة الشمس الظاهرية تسمح أحياناً، بتوغل أخاديد الضغط الجوي القطبي نحو الجنوب لتصل أحياناً إلى منتصف البحر الأحمر، كما تتأثر أحياناً بأطراف المنخفضات الجوية التي تعبر البحر المتوسط شتاءً، والمنخفضات الخماسينية التي تتكون فوق شمال الصحراء الكبرى كما تتأثر أحياناً بتوغل الضغط الجوي الموسمي، الذي يصل للمملكة صيفاً، وتعرض لامتداد المرتفع السيبيري شتاءً، كما تتعرض أحياناً إلى امتداد متون من الضغط المرتفع الجاثم فوق المحيط الهندي (الخطيب، 2003 م ص 725)

- التوزيع الفصلي لسرعة الرياح:

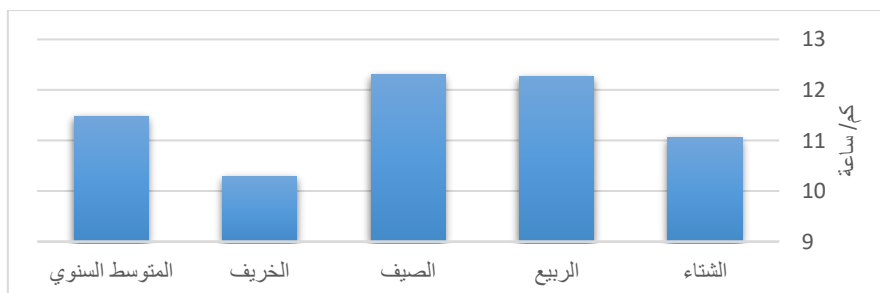
كما يوضح الجدول (10) والشكل (12) سرعات الرياح في المدينة المنورة، ويبين أعلى سرعة رياح في فصل الربيع وفصل الصيف، وتتأثر المنطقة بمنخفض الهند الموسمي في نهاية فصل الربيع وبداية الصيف، فيسود ضغط منخفض يجذب الرياح من منطقة مرتفع جوي فوق شرق البحر المتوسط. وأدى اختلاف الضغط الجوي إلى تحدر في قيم الضغط الجوي، فتنتقل الرياح من الضغط المرتفع إلى الضغط المنخفض وتصبح المملكة العربية السعودية معبراً للرياح، مما يزيد من سرعتها وربما تؤدي إلى إثارة عواصف رملية، كما يحدث في شرق ووسط المملكة، تعرف باسم رياح البوارح (المسند، 2010م، ص 12). وأيضاً تسود في المناطق الصحراوية المنخفضات الجوية نتيجة لارتفاع درجة الحرارة، مما يؤدي إلى حدوث تيارات صاعدة تزيد من سرعة الرياح، تؤدي إلى هبوب العواصف الترابية في الصيف.

جدول (10) المعدل السنوي والفصلي لسرعة الرياح بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013

الفصل	(كم/ساعة)
الشتاء	11.06
الربيع	12.27
الصيف	12.3
الخريف	10.29
المتوسط السنوي	11.48

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (12) المعدل السنوي والفصلي لسرعة الرياح بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م



- التوزيع الشهري لسرعة الرياح:

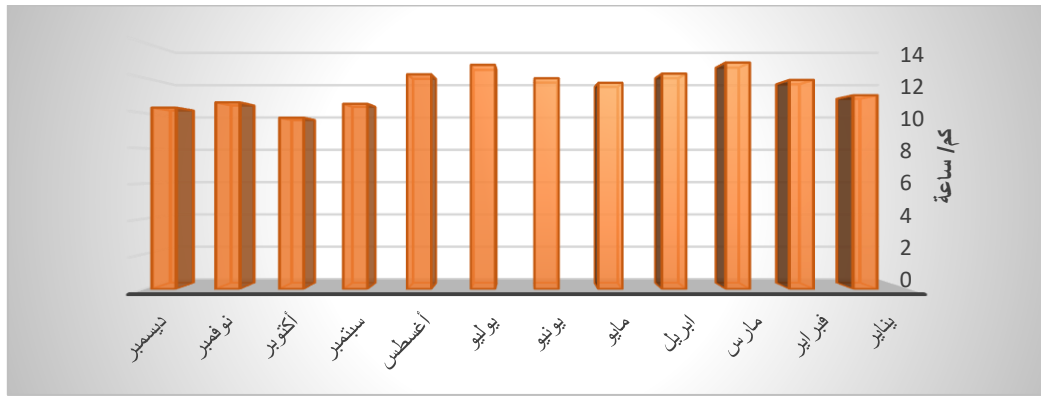
تتفاوت سرعة الرياح الشهرية في منطقة الدراسة من شهر لآخر، تزيد سرعتها في شهر مارس (12.87) كم / الساعة ثم أبريل ويوليو وأغسطس وتقل سرعة الرياح في شهر أكتوبر إلى أدنى معدل لها (9.74) كم / الساعة، وذلك كما يتضح من الجدول (11) والشكل (13).

جدول (11) المتوسطات الشهرية لسرعة الرياح (كم/الساعة) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
السرعة	11.01	11.8	12.87	12.2	11.7	11.9	12.7	12.2	10.5	9.74	10.6	10.3

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (13) التوزيع الشهري لمتوسط سرعة الرياح (كم/ساعة) بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013 م



(5) الأمطار

تقل الأمطار في المدينة المنورة لوقوعها في نطاق الصحاري الجافة شمال مدار السرطان، في منطقة قارية تتعرض لهبوب الرياح الجافة معظم أيام السنة، ويعتبر المطر من أهم العوامل المناخية التي تؤثر في الحياة النباتية والحيوانية، كما أنه عامل فعال في تشكيل سطح الأرض. (الجوهري، 1987م، ص 181). وتمتاز أمطار المدينة المنورة بأنها أمطار صحراوية غير منتظمة، فهي تختلف من مكان لآخر ومن زمن لآخر، وتتعرض المنطقة إلى نوعين من الأمطار كما أشار إلى ذلك طلبه (2004م، ص132) وهي كالتالي:

- (1) أمطار المنخفضات الجوية (أمطار إعصارية)، وتسقط بسبب المنخفضات الجوية التي تتعرض لها المنطقة، وتسقط في أواخر فصل الخريف، وفصل الشتاء وأوائل فصل الربيع.
 - (2) أمطار العواصف الرعدية (أمطار التصعيد)، وتتكون بسبب حالة عدم الاستقرار نتيجة لتسخين الهواء عند سطح الأرض، وارتفاعه إلى أعلى مما يؤدي إلى تشكل سحب ركامية، وتسقط هذه الأمطار في أواخر الربيع والصيف وأوائل الخريف.
- المتوسط السنوي والفصلي لكمية الأمطار بالمدينة المنورة:

وتتباين كميات المطر السنوية من منطقة لأخرى بسبب اختلاف الموقع والتضاريس، ومدى تأثرها بالمنخفضات الجوية والاضطرابات الجوية والكتل الهوائية. ويوضح الجدول (12) والشكل (14) توزيع الأمطار في المدينة المنورة.

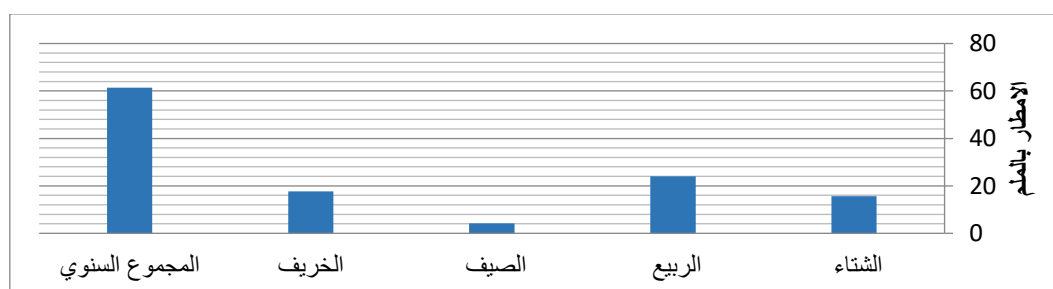
يأتي فصل الشتاء في المرتبة الأولى بين الفصول من حيث كمية الأمطار، فتصل إلى (34.10%) كمية المطر خلال السنة تزداد الأمطار في المدينة المنورة في فصل الشتاء، ويعود ذلك إلى بداية وصول المنخفضات الجوية القادمة من البحر المتوسط، والتقاء الكتل الهوائية البحرية القادمة من الشمال والمدارية البحرية القادمة من الجنوب، (بوقري، 2009م، ص 255). ويأتي فصل الخريف في المرتبة الثانية من حيث كمية المطر حيث تبلغ نسبته (33.93%) ثم فصل الربيع بحوالي (27.34%). ويقل المطر في فصل الصيف ويصل إلى (4.63%).

جدول (12) كمية الأمطار الفصلية والسنوية (مم) بالمدينة المنورة للفترة 2013-1978 م

المحطة	الشتاء	الربيع	الصيف	الخريف	المجموع السنوي
المدينة المنورة	15.68	23.96	4.14	17.67	61.45
النسبة السنوية	%34.10	%27.34	%4.63	%33.93	%100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (14) كمية الأمطار الفصلية والسنوية (مم) بالمدينة المنورة للفترة 2013-1978 م



- المتوسط الشهري لكمية الأمطار بالمدينة المنورة:

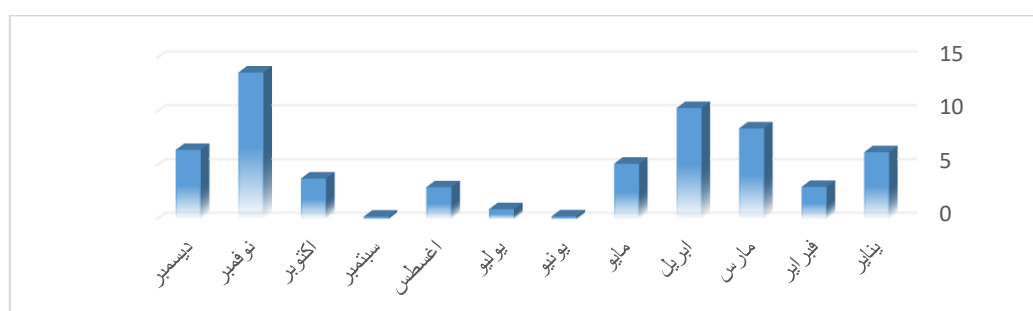
تختلف كمية الأمطار من شهر لآخر، وتكاد تنعدم في بعض الشهور وهذا الاختلاف من مميزات الأمطار المناطق الصحراوية، كما يتضح من الجدول (13) والشكل (15).

جدول (13) متوسط كمية الأمطار الشهرية (مم) بالمدينة المنورة للفترة 2013-1978 م

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المطر	6.23	3	8.45	10.4	5.16	0.25	0.92	2.97	0.23	3.78	13.7	6.45

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (15) متوسط كمية الأمطار الشهرية (مم) بالمدينة المنورة للفترة 2013-1978 م



4. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

أولاً: التوزيع الجغرافي للعواصف الترابية في المدينة المنورة.

1) التوزيع السنوي للعواصف الترابية بالمدينة المنورة:

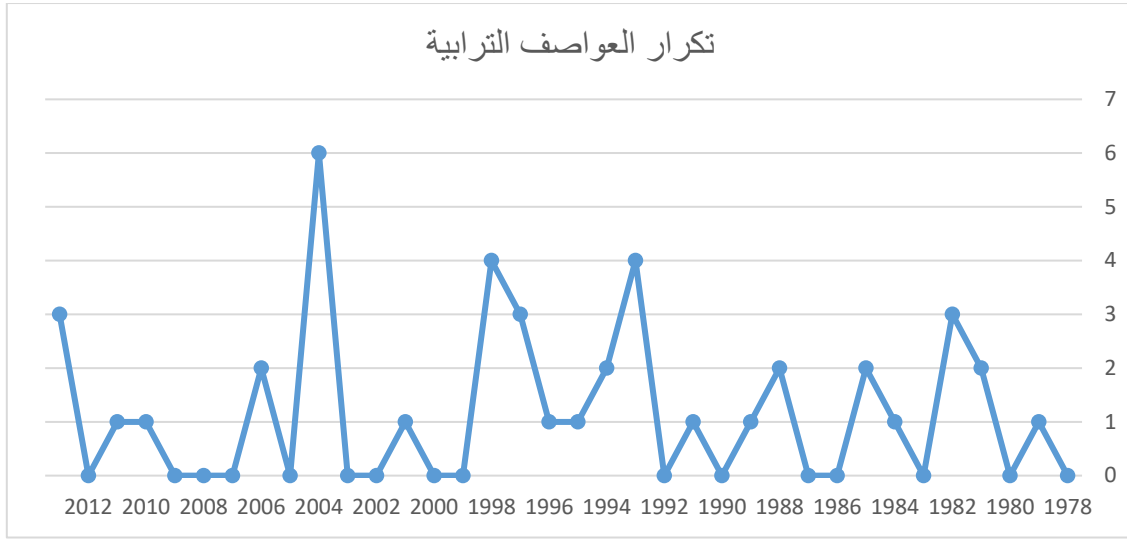
يتباين التوزيع السنوي للعواصف الترابية في منطقة المدينة المنورة من سنة لأخرى خلال فترة الدراسة من عام 1978 إلى عام 2013 م، وبلغ عدد للعواصف الترابية والغبارية (42 يوماً) خلال فترة الدراسة، كما يتضح من الجدول (14) والشكل (16). ويعود ذلك إلى موقع المدينة وطبيعة سطحها الذي يغلب عليه الطابع الجبلي كما أشار رجب (1979م، ص51) إلى سطح المدينة الذي تحيط به الجبال والتلال، التي تقلل من سرعة الرياح، وعدم توفر تربة مفككة، لأن مساحات كبيرة من سطحها مغطاة بالحرث البازلتي. إضافة إلى التلال المكونة من صخور نارية عارية من الرمال والأتربة، وبالتالي تقلل من إثارة الغبار بالإضافة لبعدها عن التجمعات الترابية الواسعة، وكل هذه العوامل ساهمت في قلة العواصف الترابية والغبارية في محطة المدينة المنورة.

جدول (14) التكرار السنوي للعواصف الترابية بالمدينة المنورة للفترة من 1978م – 2013م

السنة	تكرار العواصف الترابية	السنة	تكرار العواصف الترابية
1978	0	1996	1
1979	1	1997	3
1980	0	1998	4
1981	2	1999	0
1982	3	2000	0
1983	0	2001	1
1984	1	2002	0
1985	2	2003	0
1986	0	2004	6
1987	0	2005	0
1988	2	2006	2
1989	1	2007	0
1990	0	2008	0
1991	1	2009	0
1992	0	2010	1
1993	4	2011	1
1994	2	2012	0
1995	1	2013	3
المجموع		42 عاصفة ترابية	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (16) التكرار السنوي للعواصف الترابية بالمدينة المنورة للفترة من 1978م – 2013م



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

2) التوزيع الفصلي للعواصف الترابية بالمدينة المنورة:

تتباين العواصف الترابية والغبارية في توزيعها الفصلي في المدينة المنورة كما يوضح الجدول (15) والشكل (17) التالي:

أ) فصل الشتاء:

تتأثر المنطقة بالضغط الجوي المرتفع السيبيري، والضغط الجوي المرتفع الأزوري الدائم. ويتصل هذان النطاقان خلال هذا الفصل ويكونان نطاقاً متصلاً، يمتد من سواحل آسيا الشرقية حتى جزر أزور غرباً، ويسيطر على شبه الجزيرة العربية ضغط مرتفع. أيضاً تتأثر المنطقة بالمنخفضات الجوية التي تتكون نتيجة لاختلاف الضغوط الجوية بين اليابس والماء. فعلى البحر المتوسط الذي يكون مركز لنشوء الأعاصير، التي يتحرك جزء منها إلى الجنوب متجهة للبحر الأحمر الدافئ، وتحدث العواصف في هذا الفصل لالتقاء منخفض السودان الممتد على البحر الأحمر مع المنخفض الحركي المتمركز على شرق البحر المتوسط، لذلك ينشط المنخفض السوداني برياح جنوبية رطبة دافئة، مما يسبب تداخل في قيم الضغط المنخفض الواقع شرق البحر المتوسط ويتحرك بعواصف ترابية ثم يعقبها أمطار وعواصف رعدية (البيشي، 2009م، ص 124)، ويحتل فصل الشتاء المرتبة الأخيرة في تكرار العواصف الترابية والغبارية، لسيطرة الضغط المرتفع السيبيري على المنطقة، وفيه تقل التيارات الهوائية الصاعدة والهابطة، ويعتبر هذا الفصل فصل استقرار جوي. وتبدأ مراكز الضغط المنخفض في الضعف مما يقلل الفروق بين مناطق الضغط وبالتالي تكون سرعة الرياح معتدلة، إضافة إلى أن تساقط الأمطار في هذا الفصل قد زاد في تماسك مكونات التربة، كذلك تنمو بعض النباتات التي تحمي ذرات التراب من التطاير.

ب) فصل الربيع:

تقع المملكة العربية السعودية تحت تأثير أربعة أنظمة رئيسية هي: منخفض السودان الموسمي، ومرتفع سيبيريا، والمرتفع فوق المداري، والمنخفض الجوي الموجود فوق شمال غرب أوروبا (العمودي، 2011م، ص 223)، ويتحرك المنخفض الموجود فوق أوروبا إلى الجنوب الشرقي ليصل إلى تركيا حاملاً معه هواءً بارداً، بينما يتحرك المنخفض السوداني باتجاه الشمال الشرقي

ويتركز وسط المملكة، مسببا تدرجاً في درجات الحرارة والضغط الجوي، ويصاحب ذلك نشاط قوي للرياح السطحية مع ترحل المرتفع السيبيري نحو الشمال، ثم يضعف حتى يتلاشى تماماً في شهر أبريل. كما يتحرك المرتفع الجوي فوق المداري شرقاً، وتزداد مع هذه الحركة سرعة نشاط الرياح السطحية، ناتجة عن حالات عدم الاستقرار الجوي. كما تقل الرياح الشرقية التي تهب على المنطقة ويزداد هبوب الرياح الغربية، وتكثر العواصف الترابية والغبارية في فصل الربيع للأسباب السابقة. فضلاً عن تأثر المنطقة بالمنخفضات الخماسينية، وتهب رياح حارة ترابية جافة، وقد يصاحب عبورها نشاط المنخفض السوداني، وتهب رياح جنوبية نشطة دافئة رطبة، مصحوبة بعواصف ترابية تؤثر على الساحل الغربي للمملكة وتعرف بالأزيب (البيشي، 2009م، ص 125. وبدوي، 2012 م، ص 17). يتضح من خلال الجدول (15) والشكل (17) زيادة تكرار العواصف الترابية والغبارية على المدينة المنورة، ونجد أن فصل الربيع يحتل المرتبة الأولى في محطة المدينة المنورة (16) عاصفة ترابية ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى بداية نشاط المنخفضات الخماسينية لذلك فالعواصف الترابية والغبارية ليست ظاهرة محلية فقط، فهي ظاهرة مناخية لا ترتبط بالحدود السياسية، بل تحدث في أجزاء واسعة وتنتقل إلى أجزاء أخرى من العالم.

ج) فصل الصيف:

تتحرك الشمس في الصيف نحو الشمال باتجاه مدار السرطان لذلك ترتفع درجة الحرارة وبالتالي يختفي أثر المرتفع الجوي على اليابس. وفي شبه الجزيرة العربية وشمال أفريقيا تتكون ضغوط منخفضة موسمية وحرارية، فالمنخفض الهندي الموسمي يمتد حتى يصل شرق البحر المتوسط وتسود رياح شمالية إلى شمالية غربية على المنطقة شديدة الجفاف (طلبه، 2002 م، ص 51). وتتكون على المدينة المنورة منخفضات حرارية بسبب ارتفاع درجة الحرارة، وتؤدي إلى زيادة في نشاط التيارات الصاعدة لارتفاع درجة الحرارة مع انخفاض في نسبة الرطوبة الجوية، ويسيطر في هذا الفصل على وسط المملكة الضغط المنخفض الحراري (بخرجي، 2010م، ص 313)، وتسجل المدينة المنورة (9) عواصف ترابية وغبارية.

د) فصل الخريف:

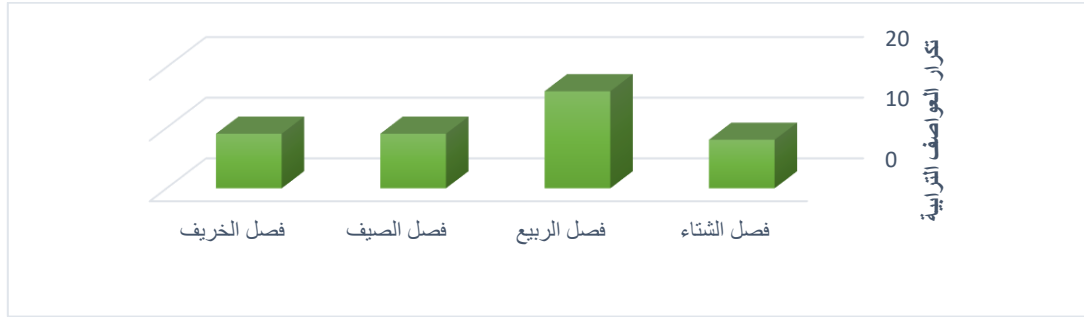
تبدأ مراكز الضغط المنخفض بالضعف، وتعتدل اندحارات الضغط الجوي، وكذلك تعتدل سرعة الرياح ويبدأ ظهور بواكير المنخفضات الجوية وتتأثر المنطقة بامتداد المرتفع الجوي السيبيري، مما يؤدي إلى انخفاض في درجات الحرارة وانخفاض في سرعة الرياح الذي بدوره يضعف أثر منخفض الهند الموسمي، وتراجعته إلى الشرق، ويظهر المنخفض السوداني على جنوب غرب الجزيرة العربية، وقد تمر المنخفضات التي تسبب في ارتفاع درجة الحرارة وانتشار الرمال والأتربة وضعف مدى الرؤية (شرف، 1980، ص 82). ويتساوى فصلي الخريف والصيف في عدد تكرار العواصف الترابية والغبارية وتصل إلى (9) عواصف ترابية وغبارية.

جدول (15) التوزيع التكراري الفصلي للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م

الفصل	الشتاء	الربيع	الصيف	الخريف	المجموع السنوي
تكرار العواصف الترابية	8	16	9	9	42

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (17) التوزيع التكراري الفصلي للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م



(3) التوزيع التكراري الشهري للعواصف الترابية بالمدينة المنورة:

يتضح من خلال البيانات في الجدول (16) والشكل (18) ما يلي:

- عدد العواصف الترابية والغبارية التي تأثرت بها محطة المدينة المنورة، خلال فترة الدراسة (42) يوماً مصحوباً بالعواصف الترابية والغبارية، وتساهم الطبيعة الجغرافية والجيولوجية لسطح المدينة المنورة وإحاطة الجبال والتلال بها في الحد من سرعة الرياح، كما أن عدم توفر تربة مفككة لأن الحرات البازلتية تغطي مساحات شاسعة في محطة المدينة المنورة مما قلل عدد العواصف الترابية والغبارية بها.

- تتركز العواصف الترابية والغبارية في المدينة المنورة خلال شهور فصل الربيع بالدرجة الأولى.

- يبدو منحى محطة المدينة المنورة بأنه غير منتظم فهو متقلب، له قمة في فصل الربيع تبرز في شهر مايو، وقمة أخرى في فصل الصيف في شهر أغسطس، وأخرى في فصل الخريف في شهر أكتوبر، وقمة رابعة في فصل الشتاء في شهر ديسمبر.

- تعكس هذه الخصائص تعرض المدينة لعدد أكبر من الحالات الجوية التي تثير الأتربة والغبار.

- تعود قمة الشتاء للمنخفضات الجوية المتوسطة، وقمة الربيع إلى عدم الاستقرار الجوي والمنخفضات الموسمية، والصيف إلى حالات نادرة من تساقط الأمطار وسيادة حالات عدم الاستقرار، ووصول تأثير المنخفض الهندي، وأما الخريف يكون بسبب امتداد المنخفض السيبيري.

- في محطة المدينة المنورة التي يسود فيها عدم الاستقرار الجوي في الربيع، يتصدر شهر مايو الشهور بحوالي 7 عواصف ترابية وغبارية، بينما يأتي شهر يناير في المرتبة الأخيرة ولم يسجل أي عاصفة ترابية وغبارية بسبب سيطرة المرتفع السيبيري على المنطقة.

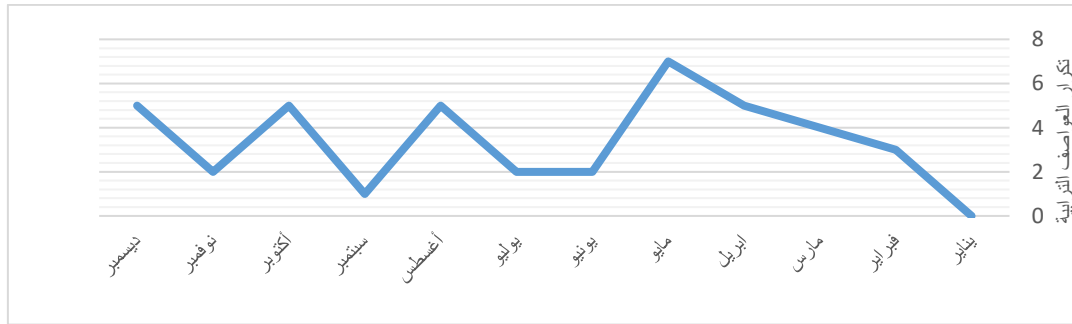
جدول (16) التوزيع التكراري الشهري للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م

الشهر	تكرار العواصف الترابية
يناير	0
فبراير	3
مارس	4
أبريل	5

7	مايو
2	يونيو
2	يوليو
5	أغسطس
1	سبتمبر
6	أكتوبر
2	نوفمبر
5	ديسمبر
42	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة الأرصاد وحماية البيئة

شكل (18) التوزيع التكراري الشهري للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م



ثانياً: علاقة العواصف الترابية بالعناصر المناخية في المدينة المنورة

تتباين العناصر المناخية في تأثيرها على ظاهرة العواصف الترابية. وللتعرف على العلاقة التي تربط بينهما تم تحليل علاقة العواصف الترابية بالعناصر المناخية، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي، و تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لتوضيح العلاقة بين تكرار العواصف الترابية والعناصر المناخية، لتوضيح أثر العناصر المناخية (متوسط درجة الحرارة، درجة الحرارة العظمى، درجة الحرارة الصغرى، متوسط الضغط الجوي، متوسط سرعة الرياح، أعلى سرعة الرياح، الرطوبة النسبية العظمى، الرطوبة النسبية الصغرى، متوسط الرطوبة النسبية، كمية الأمطار)، ومدى تفسيرها في حدوث تكرار العواصف الترابية في المدينة المنورة، ومن هذه المعادلة نحصل على العلاقة بين العناصر المناخية (المتغيرات المستقلة) وبين العواصف الترابية (المتغير التابع)، وكذلك التعرف على أقوى العناصر علاقة بالعواصف الترابية.

أ) معادلة الانحدار المتعدد في محطة المدينة المنورة:

استخدمت معادلة الانحدار المتعدد Multiple Regression Equation لتوضيح أثر العناصر المناخية (المتغيرات المستقلة) على العواصف الترابية (المتغير التابع)، من خلال توقع مقدار التغير في قيم المتغير التابع وفقاً للتذبذب في قيم المتغيرات المستقلة. كما يوضح نسبة تفسير كل متغير مستقل في العواصف الترابية، مرتبة حسب أهمية المتغير في التحليل، والعناصر المستبعدة بناءً على معادلة الانحدار المتعدد:-

نتائج نموذج الانحدار المتعدد بين العواصف الترابية والغبارية وعناصر المناخ بالمدينة المنورة

وتبين نتائج معادلة الانحدار المتعدد، لتحليل علاقة العناصر المناخية (المتغيرات المستقلة) بالعواصف الترابية (المتغير التابع)، في الجدول (17) التالي:

- أن التغير في كمية المطر وأعلى سرعة رياح معاً، يفسران ما قيمته نحو 5.5 %، من التباين في تكرار حدوث العواصف الترابية في المدينة المنورة، وهذا معزز بارتفاع قيمة (f) المحسوبة (8.925) وبمستوى ثقة يزيد عن 99%. بالتالي نقبل الفرضية البديلة أن هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين السابقين وتكرار العواصف الترابية، ويفسر عنصر المطر (2 %) أولاً أما أعلى سرعة رياح فتأتي ثانياً، ويفسران معاً (3.5 %) من تباين تكرار حدوث العواصف الترابية، وهذا ما يؤكد مدى ارتباط حالات عدم الاستقرار المصاحبة للأمطار في إثارة العواصف الترابية في منطقة المدينة المنورة.

- استبعدت بعض العناصر المناخية التي لم يكن لها أثر في تكرار حدوث العواصف الترابية في المدينة المنورة (متوسط سرعة الرياح، متوسط الضغط الجوي، متوسط درجة الحرارة، درجة الحرارة العظمى، درجة الحرارة الصغرى، متوسط الرطوبة النسبية، الرطوبة النسبية العظمى، الرطوبة النسبية الصغرى)، ويبينها الجدول (18).

وتبين هذه النتيجة أن قلة الأمطار التي تمتاز بها المدينة المنورة تساهم في حدوث العواصف الترابية، لأنه يترتب على قلة الأمطار الجفاف وقلة النبات، وانكشاف التربة مما يسهل تفككها وسرعة إثارتها عند تعرضها للرياح التي هي المحرك الرئيسي للرمال والأتربة التي تحملها العواصف الترابية. إذ أن الرياح عند سرعة معينة قدرها 5 كم/ث، تستطيع أن تحرك الغبار، وإن زادت عن هذا الحد فإنها تنقلها إلى مكان آخر.

جدول (17) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر العناصر المناخية على تكرار حدوث العواصف الترابية والغبارية

بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م

المتغير	قيمة الارتباط المتعدد R	معامل التفسير (R ²)	معامل التفسير المعدل Adjusted	قيمة (b)	قيمة (a)	قيمة (f)	مستوى الثقة
كمية المطر	0.153	2.3 %	2 %	0.159	0.449	10.31	0.001
كمية المطر + أعلى سرعة رياح	0.2	4 %	3.5 %	0.129		8.925	0.00

جدول (18) العناصر المناخية المستبعدة بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م

المتغير	مستوى الثقة	التجاوز
متوسط سرعة الرياح	0.777	0.238
متوسط الضغط الجوي	0.939	0.869
متوسط درجة الحرارة	0.897	0.724
درجة الحرارة العظمى	0.910	0.725
درجة الحرارة الصغرى	0.992	0.731

0.643	0.615	متوسط الرطوبة النسبية
0.652	0.088	الرطوبة النسبية العظمى
0.770	0.574	الرطوبة النسبية الصغرى

ثالثاً: الاتجاه العام للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة:

إن للعواصف الترابية تأثير على سطح الأرض، وعلى استخداماتها، وكذلك على الإنسان، ويبدو أن العواصف في منطقة المدينة المنورة تمتاز بالتذبذب، وربما يعود ذلك للتقلبات المناخية التي تطرأ على المنطقة والمناطق المجاورة، والتغيرات المناخية على مستوى العالم، حيث إن الظواهر المناخية لا ترتبط بحدود سياسية، فأي تغير في الأحوال المناخية، كحركة المنخفضات الجوية والكتل الهوائية، تؤدي إلى حدوث تقلبات أحوال الطقس.

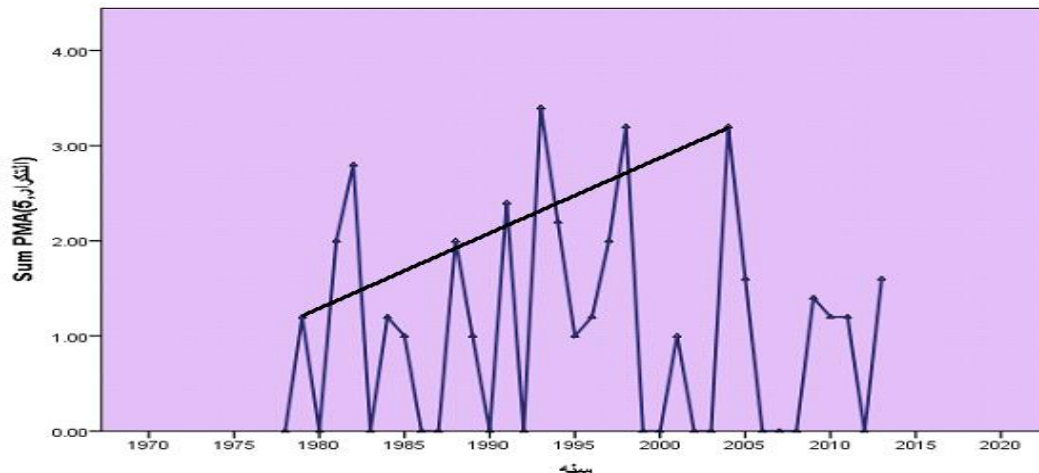
لذلك فالعواصف الترابية والغبارية ليست ظاهرة محلية فقط، بل تحدث في أجزاء واسعة من شبه الجزيرة العربية وشمال أفريقيا وأجزاء أخرى من العالم، حيث يرتبط حدوثها ببعض التذبذبات التي تطرأ على الدورة العامة للغلاف الجوي بين الحين والآخر (سالم، 2004م، ص 25).

1) تحديد اتجاه العواصف الترابية بالمدينة المنورة باستخدام السلاسل الزمنية:

تم استخدام تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis للتعرف على الاتجاه العام لتكرار العواصف الترابية في المدينة المنورة خلال الفترة (1978-2013م)، استناداً إلى طريقة المتوسطات المتحركة The Moving Average Method، التي يمكن من خلالها التعرف على الاتجاهات والتقلبات الزمنية للعواصف الترابية والغبارية، كما تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا الغرض أيضاً. يبدو من الشكل (19) التذبذب الدائم في تكرار العواصف الترابية والغبارية من عام لآخر، إلا أن هناك اتجاهاً نحو التزايد في المدينة المنورة، ويمكن أيضاً استخلاص بعض النتائج من خلال هذين الشكلين كما يلي:

- يمكن أن نلاحظ أن هناك دورة طولها نحو ثلاث سنوات في محطة المدينة المنورة.
- نلاحظ أن الدورة أقل وضوحاً لأن المدينة المنورة تتأثر أكثر بالأحوال الجوية، كما أن ما طرأ على الغطاء البازلتية (الحرار) الذي يحيط بالمدينة المنورة قد قلل من هذه الدورة.

شكل (19) خط الاتجاه العام للسلسلة الزمنية الخمسية للعواصف الترابية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م.



(2) تحديد اتجاه العواصف الترابية بالمدينة المنورة بواسطة معادلة خط الانحدار البسيط

ولتحقق دقة أكثر لتحديد الاتجاه العام للعواصف الترابية والغبارية في المدينة المنورة تم تطبيق نموذج الانحدار البسيط. باستخدام معادلة خط الانحدار البسيط التالية:

$$Y=a+bX1, \text{ حيث أن}$$

Y = تكرار العواصف الترابية، a = ثابت يمثل نقطة القطع، b = ثابت معامل الاتجاه، $X1$ = السنة.

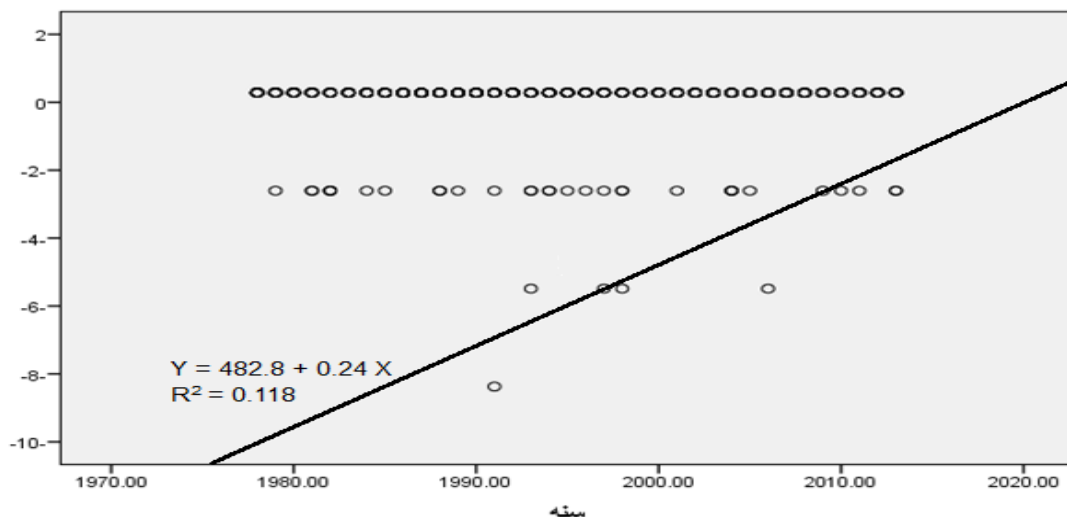
وبتطبيق المعادلة وجد تزايداً في عدد العواصف الترابية والغبارية في المدينة المنورة خلال الفترة (1978-2013م) كما يبين الجدول (19) والشكل (20)، ويتضح ذلك من خلال قيمة b حيث تبلغ (0.24) بمعدل ربع عاصفة كل سنة تقريباً، أي عاصفة واحدة كل أربع سنوات ويعود سبب ذلك إلى ما حدث من تغير في الحرات البازلتنية المحيطة بالمدينة المنورة وإقامة بعض المنشآت عليها، وقد أدى هذا الأمر إلى كشف الرمال والأترربة، التي كانت تحميها هذه الحرات، فضلاً عما يأتيها من خارج حدودها الإدارية من المناطق المجاورة.

كما يتضح من الجدول نفسه بأن هذه النتائج تتمتع بعلاقة احصائية من خلال قيمة f ، فقد تجاوزت قيمة f الحرجة وبلغت قيمتها (5.23)، ومستوى الثقة يتجاوز (95%)، وبناءً عليه يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، للتنبؤ بعدد العواصف الترابية التي تتأثر بها المدينة.

جدول (19) تحليل الانحدار الخطي البسيط للزمن على حدوث العواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م.

العنصر	درجات الحرية	الارتباط R	مقدار التفسير R^2	قيمة b	قيمة a	قيمة f	مستوى الثقة
الانحدار	1	0.344	% 11.8	0.2401	482.8	5.233	0.028
الخطأ	39						
الكلية	40						

الشكل (20) الاتجاه العام للعواصف الترابية بالمدينة المنورة للفترة 1978-2013م.



رابعاً: سمات الطقس في يوم حدوث عاصفة ترابية بالمدينة المنورة:

يتضح من خلال البيانات التفصيلية اليومية للهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة أبرز سمات الطقس في فترة حدوث عاصفة ترابية، والتي توضح التغيرات في عناصر المناخ في اليوم العاصف عن الأيام التي لم تحدث بها عاصفة ترابية، ولتوضيح أبرز السمات المصاحبة لحدوث العاصفة الترابية تم عرض خصائص العناصر المناخية في يوم عاصف كما ورد في السجلات اليومية للهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة في محطة المدينة المنورة.

أما أبرز الخصائص المناخية المصاحبة لعاصفة ترابية حدثت في يوم 12/11/2012 بالمدينة المنورة والتي تتضح من خلال الجدول (20) هي كالتالي:

- **درجة الحرارة:** ترتفع درجة الحرارة في يوم العاصفة عن معادلتها فنجد أن متوسط درجة الحرارة يصل إلى (25.9 م°) وتبلغ درجة الحرارة العظمى (32 م°) ودرجة الحرارة الصغرى فتبلغ (19.2 م°)، وترتفع درجة الحرارة في اليوم العاصف عن معدلات شهر نوفمبر الذي يشهد بداية المنخفضات الجوية والتقلبات الجوية لدخول فصل الشتاء.
- **الرطوبة النسبية:** خلال حدوث العاصفة الترابية تنخفض الرطوبة النسبية فيبلغ متوسطها حوالي 46% ويقل كثيراً عن الرطوبة العظمى التي تبلغ (74%) أما الرطوبة الصغرى فتبلغ (31%) وتنخفض الرطوبة أثناء العاصفة الترابية كثيراً.
- **الضغط الجوي:** تمتاز قيم الضغط في المدينة المنورة بالانخفاض فأعلى قيمة سجلت في اليوم العاصف (941،4 ملليبار) وأدنى قيمة كانت (937،1 ملليبار) ومتوسط الضغط الجوي (939،4 ملليبار)، وينخفض الضغط الجوي لارتفاع درجة الحرارة أثناء حدوث العواصف الترابية.
- **سرعة الرياح:** ترتفع سرعة الرياح في أثناء حدوث العواصف الترابية لذلك تزداد العواصف الترابية كلما زادت سرعة الرياح التي تثير الرمال والأتربة.
- **اتجاه الرياح:** الرياح الغربية هي السائدة في يوم العاصفة.

جدول (20) سمات الطقس في يوم عاصفة ترابية في 12 / 11 / 2012 م بالمدينة المنورة

عناصر الطقس	القيمة في اليوم العاصف	متوسط الشهر
متوسط درجة الحرارة	25.9 م°	24.2 م°
درجة الحرارة العظمى	32 م°	30.1 م°
درجة الحرارة الصغرى	19.2 م°	17.9 م°
متوسط الرطوبة	46 %	40 %
الرطوبة العظمى	74 %	97 %
الرطوبة الصغرى	31 %	11 %
متوسط الضغط الجوي	939.4 ملليبار	940.6 ملليبار
أعلى قيمة للضغط الجوي	941.4 ملليبار	948.2 ملليبار
أدنى قيمة للضغط الجوي	937.1 ملليبار	935.9 ملليبار

متوسط سرعة الرياح	9.26 كم / الساعة	5 كم / الساعة
أعلى سرعة رياح	25.92 كم / الساعة	18 كم / الساعة
اتجاه الرياح	غربية	شرقية
كمية الأمطار	0.0 ملم	0.0 ملم

المصدر: الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة

5. ملخص النتائج والتوصيات:

1.1. النتائج:

وأهم النتائج والتوصيات المقترحة التي تم التوصل لها كالتالي:

- يتزايد اتجاه العواصف الترابية بمقدار (0.24) عاصفة لكل سنة في محطة المدينة المنورة، ربع عاصفة تقريباً، أي زيادة عاصفة كل أربع سنوات، ويعود سبب ذلك إلى التغير في الحرات البازلتية وإقامة بعض المنشآت عليها، مما أدى إلى كشف الرمال والأتربة، وتعرضها للرمال من خارج المنطقة.
- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين علاقة العواصف الترابية والعناصر المناخية إلى قوة علاقة متغير المطر وأعلى سرعة رياح في محطة المدينة المنورة، وأنها تفسر (5.5 %) من التغير في العواصف الترابية في المدينة المنورة.
- يفسر الزمن (11.8 %) من التباين في حدوث العواصف الترابية والغبارية في محطة المدينة المنورة.
- تتأثر المدينة المنورة بتوزيع أنظمة الضغط الجوي، وما ينتج عنها من اضطرابات جوية تؤدي إلى عدم استقرار جوي والذي يساهم في حدوث العواصف الترابية والغبارية.
- يزداد هبوب العواصف الترابية في محطة المدينة المنورة، في فصل الربيع ثم فصلي الصيف والخريف وأخيراً في فصل الشتاء، وكذلك يتباين التوزيع الشهري للعواصف الترابية والغبارية بالمدينة المنورة، فيبرز شهر مايو في تسجيل أعلى تكرار للعواصف الترابية والغبارية، ثم شهري أبريل وأغسطس، ويندر حدوث العواصف الترابية والغبارية في شهر يناير.
- من أبرز سمات الطقس خلال حدوث العاصفة الترابية الارتفاع في درجة الحرارة عن معدلها وانخفاض في الضغط الجوي ونسبة الرطوبة النسبية وزيادة في سرعة الرياح.

2.5. التوصيات:

- التوسع في إنشاء محطات الرصد المناخي لتغطية منطقة المدينة المنورة من أجل توفير بيانات جميع العناصر المناخية، مما يساعد في دراسة الظواهر الجوية تشمل جميع أجزاء المنطقة.
- إنشاء مركز للتنبؤ بالعواصف الترابية والغبارية خاصة مع التغيرات المناخية الحالية.
- دعم البحوث والدراسات المناخية في مجال الظروف المناخية المتطرفة كالعواصف الترابية والغبارية.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

بخرجي، فوزية عمر (2010م). دراسة العلاقة بين الكتل الهوائية الشتوية والخصائص المناخية في شمال المملكة العربية السعودية، الجمعية الجغرافية السعودية، العدد 92، جامعة الملك سعود، الرياض.

- بدوي، هشام داوود صدقي (2012). أثر المناخ على التصحر في شرق وغرب الدلتا المصرية دراسة في جغرافية المناخ التطبيقي باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة المنصورة، المنصورة.
- بوقري، فريدة كامل (2009 م). الخصائص المناخية لمدينة الرسول صلى الله عليه وسلم، مجلة العقيق، نادي المدينة المنورة الأدبي الثقافي، المدينة المنورة، العددان (71-72)، ص 223-274.
- الببشي، فيروز مذكر سالم (2009م). العواصف الترابية والترابية بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الجوهري، يسري (1987م). الجغرافية المناخية، (ط1)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- الخطيب، حامد موسى (2003). العوامل المؤثرة في تدني مستوى الرؤية في المدينة المنورة، أبحاث الملتقى الثالث للجغرافيين العرب، المدن الكبرى في الوطن العربي، 20-22/10/2003 م، الجزء الثاني، ص 713-749.
- خفاجي، ميسون حسن محمد (2015م). العواصف الترابية والترابية في إقليم الساحل الشمالي الغربي لمصر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة.
- رجب، عمر الفاروق السيد (1979م). المدينة المنورة اقتصاديات المكان السكان المورفولوجيا، (ط1)، دار الشروق، جدة.
- سالم، طارق زكريا إبراهيم (2004م). العواصف الترابية والترابية وأثرها على الزراعة في منطقة جيزان بالمملكة العربية السعودية، المجلة الجغرافية العربية، العدد 44، السنة 36، الجزء 2، الجمعية الجغرافية المصرية، القاهرة، ص ص 36-1.
- سقا، عبد الحفيظ محمد (2004م). الجغرافيا الطبيعية للمملكة العربية السعودية، (ط3)، دار كنوز المعرفة، جدة.
- السويلم، عبد العزيز محمد (1988م). منطقة المدينة المنورة دراسة في الجغرافيا الإقليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- شحادة، نعمان (1988م). الجغرافيا المناخية علم المناخ، (ط1)، دار القلم، دبي.
- شرف، عبد العزيز طريح (1980م). مناخ الكويت، (ط1)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية.
- الشريف، عبد الرحمن صادق (1987م). جغرافية المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، (ط3)، دار المريخ، الرياض.
- الشمري، حسين علي (2013م). التغيرات المناخية والعواصف الغبارية في بغداد، مجلة البحوث الجغرافية، العدد 18، مجلد 1، جامعة الكوفة، ص 381-412.
- الصالح، ناصر عبد الله؛ والسرياني، محمد محمود (2000م). الجغرافيا الكمية والإحصائية، أسس وتطبيقات بالأساليب الحاسوبية الحديثة، (ط1)، مكتبة العبيكان، الرياض.
- صيام، نادر محمد (1999م). الكتل الهوائية والجبهات الهوائية، مجلة العلوم والتقنية، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، الرياض، العدد 49، ص 25-35.
- طلبة، شحاته سيد أحمد (2002 م). مناخ المدينة المنورة وأثاره الاقتصادية، (ط1)، نادي المدينة المنورة الأدبي، المدينة المنورة.
- طلبة، شحاته سيد احمد (2004م) المقومات الطبيعية للسياحة بمنطقة ينبع بالمملكة العربية السعودية، المجلة الجغرافية العربية، العدد 43، السنة 36، الجزء 1، الجمعية الجغرافية المصرية، القاهرة، ص ص 169-213.

العريشي، عائشة علي محمد (2008م). العواصف وتأثيرها على التنمية في منطقة جازان، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، أبها.

العمودي، أحمد عثمان (2011م). دراسة سينوبتيكية وديناميكية لعاصفة ترابية أثرت على المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: كلية علوم الأرصاد والبيئة وزراعة الأراضي الجافة، مجلد 22 عدد 2، ص 209-226، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

العيوني، سمير حمزة (1426 هـ). الأنماط الجوية المرتبطة بالعواصف الرعدية الشديدة في المملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

الغشيان، هيفاء عبد الله (1424هـ). الخصائص المناخية لغرب المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

الغفاري، ياسر حامد، (2001م)، دراسة مناخية وديناميكية عن العواصف الترابية على المملكة، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الأرصاد والبيئة وزراعة المناطق الجافة جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

قربة، جهاد محمد (2000م). تردد الرياح الشمالية وتتبعها في المملكة العربية السعودية، الجمعية الجغرافية السعودية، العدد 40، جامعة الملك سعود، الرياض.

المسند، عبد الله عبد الرحمن (2010م) رياح البوارح وأثرها في إثارة العواصف الترابية في شرقي المملكة العربية السعودية، مجلة كلية الآداب العدد 24، جامعة طنطا، مصر، ص 1-40.

المطيري، مطيرة (2013 م). أثر الغبار والعواصف الترابية في انتشار مرض حساسية الصدر والربو بمدينة الرياض، الجمعية الجغرافية الكويتية، رسائل جغرافية العدد (398)، الكويت.

موسى، علي حسن (1989م). العواصف والأعاصير، (ط1)، دار الفكر، دمشق.

المولد، فرج مبارك (1983م). مناخ غرب المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

والطون، كنيث (ترجمة علي شاهين) (1990م). الأراضي الجافة، منشأة المعارف، الإسكندرية.

التقارير والبيانات:

الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة (2001 م). التوقعات الفصلية (ربيع 2001 م)، الإصدار السابع (غير منشورة)، مركز المعلومات والوثائق العلمية، إدارة المناخ، جدة.

الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة، بيانات مناخية يومية وشهرية، غير منشورة لمحطة أرصاد المدينة المنورة للفترة من 1978م إلى 2013 م، جدة.

2.6. المراجع الأجنبية:

ALgafari, Y. (2006). **Dust clouds over Saudi Arabia Physics and forecasting**, Unpublished Ph.D. Faculty of science, Cairo University. Cairo. Egypt.

- Awad, A. (2009). Numerical Simulation of a Severe Cold and Rainy Event over the East Mediterranean. Journal of King Abdulaziz University, Vol. 20. (2), p.p. 95-109.
- Kurosaki, y. & Mikami, M. (2007). Threshold wind speed for emission in Asia and its seasonal variations. Journal of Geophysical Research. Vol. 112 (17), p.p. 8311-8328.

ميع الحقوق محفوظة © 2025، الدكتورة/ نورة بنت عبد الله سويلم المطيري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.5

المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم

The Problems Facing Master's Students at the Faculty of Education at Shaqra University from Their Perspective

أعداد الباحثة/ ريم حمود العتيبي

باحثة ماجستير في قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

Email: Reemalotibi213@gmail.com

المخلص:

هدف هذا البحث إلى معرفة المشكلات الأكاديمية، والإدارية، والاجتماعية، التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الجنس، ومتغير القسم العلمي واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من طلبة الماجستير بكلية التربية وذلك في الأقسام التالية (أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، القيادة التربوية) في جامعة شقراء في الفصل الدراسي الثاني من العام 1446هـ، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية، وأستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وكانت من أهم النتائج: أن المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء متحققة بدرجة كبيرة، وكان ترتيب المشكلات من حيث درجة التحقق (المشكلات الاجتماعية، ثم المشكلات الإدارية، ثم المشكلات الأكاديمية)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات ككل التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء ترجع لاختلاف الجنس، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في المشكلات الأكاديمية والمشكلات الاجتماعية يعزى لمتغير القسم، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في المشكلات الإدارية يعزى لمتغير القسم، كما توصل البحث إلى عدد من التوصيات منها: الاهتمام باحتياجات الطلبة الإدارية والأكاديمية ووضع جدول محدد لتقديم الخطة البحثية.

الكلمات المفتاحية: جامعة شقراء، طلبة الماجستير، كلية التربية، المشكلات

Problems Facing Master's Students at the Faculty of Education at Shaqra University from Their Perspective

Researcher: Reem Hamoud Al-Otaibi

Master's researcher in the Department of Foundations of Education, College of Education,
Shaqra University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The research aimed to find out the academic, administrative, and social problems facing the master's students at the College of Education at Shaqra University, and whether there are any statistically significant differences in the responses of the research sample members attributed to the gender variable, and the variable of the scientific department, and the descriptive survey method was used, and the research population consisted of: master's students of the Faculty of Education in the following departments (Fundamentals of Education, Curriculum and Teaching Methods, Educational Leadership) at Shaqra University in the eighth semester of the year 1446 A.H., and the sample was selected randomly, and the questionnaire was used as a tool. One of the most important results was that the problems facing the master's students at the Faculty of Education at Shaqra University were achieved to a great extent, and the order of the problems was in terms of the degree of verification (social problems, then administrative problems, then academic problems), and there are no statistically significant differences in the responses of the research sample members about the problems facing the master's students at the Faculty of Education at Shaqra University due to the difference in gender, and also there are no statistically significant differences between the members of the research sample in academic problems and problems. Social, attributed to the department variable, and there are statistically significant differences between the sample members in administrative problems attributed to the department variable, The research also reached a number of recommendations, including: paying attention to the administrative and academic needs of students and setting a specific schedule for submitting the research plan.

Keywords: Shaqra University, master's Students, Faculty of Education, Problems.

1. المقدمة:

لكل مجتمع مؤسسات متعددة ومنها المؤسسات الاجتماعية، التي تسعى كل منها لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف العامة، ولكل مؤسسة أقسام وفروع مختلفة مرتبطة ببعضها البعض، وكل فرع منها يقوم بمهام معينة، لتحقيق أهدافها المختلفة والعامة والشاملة على مستوى المؤسسة، وحسب النظرية البنائية الوظيفية إن أي مشكلة تحدث في أي جزء في البناء الاجتماعي يؤثر على البناء الاجتماعي ككل، ولذلك يجب على المجتمع التصدي لتلك المشكلات والعمل على حلها وتصحيحها بشكل مستمر لتلافي وقوع أي خلل في منظومة المجتمع البنائية.

وتعد الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع، نظراً لوظائفها: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ونظراً لمسئولية الجامعة وفقاً لهذه الوظائف فإنها تشغل حيزاً كبيراً في المجتمع: مكاناً وزماناً وأفراداً، ومؤسسة بهذه المكانة وهذا الحجم لا يتصور أن العمليات التي تتم فيها تكون خالية من الأخطاء أو المشاكل، حيث تشير العديد من الدراسات إلى وجود بعض المشكلات التي تعاني منها الجامعات بصفة عامة، وطلبتها بصفة خاصة، كدراسة الشبل (2013) التي توصلت إلى وجود مستوى عال لبعض المشكلات التنظيمية والأكاديمية التي تواجه الطلبة ببرامج الماجستير الموازي في التخصصات التربوية.

وتتنوع المشكلات التي تواجه الطلبة ما بين مشكلات أكاديمية، وإدارية، واجتماعية، ونفسية، ومالية؛ وتكمن خطورة هذه المشكلات في أنها أحد أهم أسباب الهدر الكمي والنوعي في الجامعة، والذي يعرفه الدهشان (2017:294): بأنه كل ما تفقده المؤسسة التعليمية، أو يحول بينها وبين تحقيق أهدافها التربوية، سواء بسبب تسرب الطلبة أو رسوبهم، أو تخرجهم بمستوى لا يتفق مع الأهداف الموضوعة للمؤسسة. ولذلك وجود هدر كمي أو نوعي في الجامعة يعني أن هناك جهداً أو أموالاً، وأوقاً يصرف دون فائدة، وأن هناك خللاً ما في الجامعة.

إن جودة مخرجات الجامعة ليست فقط بنوعية المدخلات وطبيعة العمليات، بل بأثر التغذية الراجعة على عملية الإنتاج المعرفي، فهي تعطي مؤشرات على مدى تحقيق الجامعة لأهدافها، كما تحدد أبرز نقاط القوة والضعف في كل جزء من أجزائها، كما أن التغذية الراجعة تعود إليها مرة أخرى على هيئة مدخلات جديدة تؤثر وتتحكم في مخرجاتها مرة أخرى، سعياً في تحسين المخرجات مرة بعد مرة، ويعتبر الطلبة من أهم مخرجات الجامعة، من حيث أعدادهم، ومستوياتهم العلمية، كما أن رأيهم عن العمليات التي تمت في الجامعة يعتبر أهم تغذية راجعة تحصل عليها الجامعة، نظراً لأنهم عاشوا التجربة العلمية والعملية داخلها، وتفاعلوا مع أحداثها، وتعاملوا مع أساتذتها، وبالتالي هم أخبر الناس بها.

وتعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية التي صدر القرار الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (7305/م ب وتاريخ 1430/9/3هـ) بإنشاء جامعة شقراء، انطلاقاً من حرص حكومة المملكة وخادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - على النهضة بمجال التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة. وتتطلع الجامعة مع باقي الجامعات إلى تحقيق أهدافها العامة، المتمثلة في إعداد وتنمية القوى البشرية الوطنية، وتوفير الكوادر المؤهلة والمدرّبة للوفاء بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وإثراء حركة البحث العلمي وتطوير الدراسات العليا لتلبي قضايا المجتمع واحتياجات التنمية وتحقيق برامج رؤية المملكة 2030

وقد أرسّت جامعة شقراء رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال منهجية رصينة وعريقة فوضعت خطتها الاستراتيجية لتواكب التقدم المتسارع في مجال التعليم مع الأخذ في عين الاعتبار معايير التميز والريادة وجودة الأداء.

1.1. مشكلة البحث:

من خلال السؤال الرئيس ما المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما هي المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
2. ما هي المشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
3. ما هي المشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
5. هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير القسم (أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، القيادة التربوية)؟

2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة:

1. المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم.
2. المشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم.
3. المشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم.
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير القسم (أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، القيادة التربوية).

3.1. أهمية البحث:

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. تكتسب أهميتها من أهمية موضوع المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا، وأثرها على العملية التعليمية، والبحثية والاجتماعية.

2. يسعى هذا البحث لتقديم إضافة نوعية في التعامل مع المشكلات التي تواجه الطلبة.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

1. قد تسهم نتاجه في تقديم تغذية راجعة لمتخذ القرار بكلية التربية بجامعة شقراء خاصة وكليات التربية عامة، وذلك لتحسين العملية التعليمية لطلبة الدراسات العليا.
2. قد تسهم مقترحات هذا البحث في حل بعض المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا بكليات التربية في المملكة العربية السعودية.

4.1. مصطلحات البحث:

المشكلات الأكاديمية: مجموعة من المشكلات التي يعاني منها الطلاب في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، والتكيف مع مهارات ومتطلبات الدراسة ومع متطلبات الجامعة. (الزومان والعريفي، 2016، 211).

تعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها جميع المشكلات المرتبطة بالطلبة وعلاقتهم مع الأساتذة ومع مهام الدراسة ومتطلباتها.

المشكلات الاجتماعية:

تعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها العقبات التي تواجه الطلبة والتي تتعلق بمهاراتهم الشخصية وعلاقتهم الاجتماعية، وإمكانياتهم الاقتصادية والمادية.

المشكلات الإدارية: عرفها العنقري (2017، 283) بأنها "العقبات المتعلقة بالشؤون الإدارية التي تواجه الطلبة في الدراسات العليا ويشعر الطالب بصعوبة في تخطيها أو إنجازها".

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها المشكلات والصعوبات التي تواجه طلبة الدراسات العليا بسبب الأنظمة الإدارية التي قد تحول دون إنجازهم لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

طلبة الماجستير: يقصد به في البحث الحالي: جميع طلاب وطالبات الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء للفصل الدراسي الثاني 1446 هـ.

5.1. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على التعرف على المشكلات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء.
- الحدود المكانية: الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة شقراء.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام 1446 هـ.
- الحدود البشرية: طلبة الماجستير بكلية التربية.

6.1. مخطط البحث:

يسير البحث وفق المخطط التالي:

المبحث الأول: الدراسات العليا (الماجستير).

المبحث الثاني: المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1. الإطار النظري:

المبحث الأول: الدراسات العليا (الماجستير):

أولاً: مفهوم الدراسات العليا:

المفهوم السائد للدراسات العليا كما ذكرها الداود (2005، 96) أنها المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الجامعية (مرحلة البكالوريوس)، كبرامج الدبلومات العليا والماجستير والدكتوراه، ويقوم الطالب فيها بإجراء بحث وإنجاز لمتطلباته للحصول على الدرجة العلمية وتعد هذه الدراسات امتداداً طبيعياً للدراسات الجامعية الأولى في مستوى أعلى وتخصص دقيق، ولأنها مرحلة متقدمة من الدراسة يشترط للالتحاق بها حصول الطالب على درجة البكالوريوس التربوي، أو بكالوريوس غير تربوي مع دبلوم تربوي، إضافة إلى شروط أخرى وفق اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات السعودية (1996) كالتالي:

الماجستير: نصت المادة الثالثة والثلاثون أن دراسة الماجستير إما أن تكون بالمقررات الدراسية والرسالة على ألا يقل عدد الوحدات الدراسية عن (24) وحدة مضاف إليها الرسالة، أو بالمقررات الدراسية في بعض التخصصات ذات الطبيعة المهنية على ألا يقل عدد الوحدات الدراسية عن (42) وحدة من مقررات الدراسات العليا وأن يكون من بينها مشروع بحثي يحسب بثلاث وحدات على الأقل.

الدكتوراه: فقد نصت المادة الرابعة والثلاثون على أن دراسة الدكتوراه تكون بأسلوبين إما مقررات دراسية ورسالة على ألا يقل عدد الوحدات الدراسية عن (30) وحدة مضافة إليها الرسالة. أو بأسلوب الرسالة وبعض المقررات على أن يقل عدد الوحدات الدراسية عن (12) وحدة مقررة من مقررات الدراسات العليا.

ثانياً: أهداف الدراسات العليا في المملكة:

تستقي الجامعات في المملكة العربية السعودية أهداف برامج الدراسات العليا من الأهداف العامة للدراسات العليا الواردة في المادة الأولى من اللائحة الموحدة للدراسات العليا (1996)، والتي تهدف إلى تحقيق الأغراض التالية:

1. الاهتمام بالدراسات الإسلامية والعربية والتوسع في بحوثها والعمل على نشرها.
2. إسهام في زيادة المعرفة الإنسانية بكافة المجالات من خلال الدراسات الخاصة والبحث الجاد للوصول إلى إضافات علمية وتطبيقية مبتكرة والكشف عن حقائق جديدة.
3. تمكين الطلاب المتميزين من حملة الشهادات الجامعية من مواصلة دراساتهم العليا محلياً.
4. إعداد الكفايات المهنية والعلمية المتخصصة وتأهيلهم تأهيلاً عالياً في مجالات المعرفة المختلفة.
5. تشجيع الكفايات العلمية على مساهمة التقدم السريع للعلم والتقنية ودعمهم للإبداع والابتكار وتطوير البحث العلمي وتوجيهه لمعالجة قضايا المجتمع السعودي.
6. الإسهام في تحسين مستوى برامج المرحلة الجامعية لتتفاعل مع برامج الدراسات العليا.

ثالثاً: برامج الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء:

1. قسم أصول التربية.
2. قسم المناهج وطرق التدريس.
3. قسم القيادة التربوية.

المبحث الثاني: المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير:

المشكلة لغوياً: شكّل الأمر يشكّل شكلاً، أي: التبس الأمر، والعامة تقول شكّل فلان المسألة أي علّقها بما يمنع نفوذها. (البستاني، 1993).

المشكلة اصطلاحاً: بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف، والمشكلة هي عائق في سبيل هدف منشود، ويشعر الفرد ازواها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف المنشود.

أما المشكلة كما نجدها في المعاجم الفلسفية فهي: «المعضلة النظرية أو العملية التي لا يتوصل فيها إلى حل يقيني.» (الحنفي، 1990).

ونوجز أهم المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا عموماً وطلبة الماجستير خصوصاً لكونها المرحلة الأولى من مراحل الدراسات العليا، وبعد الرجوع لبعض الدراسات السابقة كدراسة الزومان والعريفي (2016)، وهي كالتالي:

أولاً: المشكلات الأكاديمية:

يعرفها الخريشا (2009): بأنها مجموعة من المعوقات والصعوبات التي يدركها الطلبة، وتحول دون تقدمهم الدراسي وتلقيهم العلم والمعرفة بأسلوب متطور، وتحول دون تحقيق الهدف المنشود، وتؤثر على تكيفهم الأكاديمي والاجتماعي والنفسي في البيئة الجامعية أو خارجها، كما تعكس على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف الأكاديمية نتيجة لتفاعل عدة عوامل: كالقدرة العقلية، والقدرة التحصيلية، والتمويل التربوية، والاتجاهات نحو النظام التعليمي، والحالة النفسية للأفراد.

ويرجع أسباب هذه المشكلة كما صنفها جودة زايد (2012) إلى عاملين رئيسيين:

1. عوامل ذاتية تعود للطلاب نفسه: مثل الخبرة المحدودة، عدم المعرفة السابقة بالنظام الجامعي، ومستوى الذكاء، والحالة الجسمية والنفسية، وعدم وضوح الهدف، والفشل في إدارة الوقت.
2. عوامل تنظيمية تعود للمؤسسات التعليمية: مثل الاهتمام بالكم لا بالنوع، وقصور التوجيه والإرشاد الطلابي، وإهمال الأنشطة الاجتماعية، وضعف الإمكانيات المالية، وسوء الإدارة.

ثانياً: المشكلات الإدارية:

يقصد بها المشكلات التي تتعلق بالإدارة التي تعمل تقوم بتعطيل النظام الإداري عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، وتؤدي إلى عرقلة سير العمل، ويكون لها علاقة بإدارة الجامعة، أو المراكز البحثية، أو البيئة التعليمية. (العنزي، بدون تاريخ).

أسباب وقوع المشكلات الإدارية:

1. تعدد الأهداف وتعارضها:
- حيث تكون الأهداف متشابهة ومتعارضة أفقياً أو عمودياً بعلاقات سببية سلبية أو ايجابية وأحياناً تكون متناقضة وعلى متخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف أو أن ينحاز إلى هدف دون الآخر وهذا ما يضيف صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.
2. محدودية الموارد المتاحة:
- حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.
3. التركيبية:
- أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة وأسبابها.
4. الغموض النسبي:
- تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.
5. المحدودية النسبية للمعرفة: ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

ثالثاً: المشكلات الاجتماعية:

عرفها Horton & Leslie (1975): بأنها الظرف الذي تشعر مجموعة كبيرة من الناس في المجتمع بأنه غير مرغوب فيه، وبأن من الضروري القيام بفعل اجتماعي جمعي إزاء ذلك الظرف غير المرضي.

أسباب المشكلات الاجتماعية:

يقسم الدكتور الحسن (1976) المشكلات الاجتماعية إلى أربع مجموعات رئيسية وهي:

1. أسباب تتعلق بالفرد.
2. أسباب تتعلق بالبيئة الطبيعية.
3. أسباب تتعلق بالبيئة الاجتماعية.
4. أسباب تتعلق بعمليات التحول الاجتماعي التي يمر بها المجتمع.

2.2. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع البحث الحالي من زوايا مختلفة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، وقد اتبعت الباحثة في عرضها التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث وتم مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة:

دراسة عقل والعاجز (2005) بعنوان "المشكلات الدراسية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية وسبل التغلب عليها"، والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الدراسية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية وسبل التغلب عليها (المشكلات الأكاديمية، والإدارية، والاجتماعية والاقتصادية، والنفسية)، ومعرفة أثر كل من (الجنس، الكلية، التفرغ للدراسة) على هذه المشكلات، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج: أن درجة المشكلات قيد الدراسة كانت كبيرة حيث بلغت 71%، كما جاء ترتيب المحاور على النحو التالي (المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، ثم المشكلات الإدارية، ثم المشكلات الأكاديمية ثم النفسية)، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسة الشبتي (2014) بعنوان "المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك من وجهة نظرهم"، والتي هدفت إلى معرفة المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك من وجهة نظرهم، وأثر كل من التخصص والجنس والحالة الوظيفية والمستوى الدراسي في هذه المشكلات، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك، وكانت أبرز النتائج: عدم وجود المرشدين الأكاديميين، وقلة المراجع في مكتبة الجامعة وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النتائج يعزى لمتغيري المستوى الدراسي والتخصص.

دراسة مرزوق (2014) بعنوان "مشكلات الدراسات العليا بجامعة القاهرة، دراسة لآراء طلبة المعهد للدراسات والبحوث التربوية"، وهدفت إلى التعرف على مشكلات الدراسات العليا بجامعة القاهرة، دراسة لآراء طلبة المعهد للدراسات والبحوث التربوية، وكذلك معرفة الفرق بين النتائج وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، والحالة الاجتماعية، والسن، والعمل) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أبرز النتائج: أن ترتيب محاور الدراسة جاء على النحو التالي (المشكلات الشخصية والأسرية، ثم الإدارية والتنظيمية، ثم الأكاديمية) كما لا توجد فروق بين النتائج وفقا لجميع متغيرات الدراسة.

دراسة الصغار وخازر (2015) بعنوان "المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا العراقيين في التخصصات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم" والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا العراقيين في التخصصات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر الحالة الاجتماعية والمستوى الدراسي والمعدل التراكمي في هذه المشكلات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت أبرز النتائج: وجود موافقة متوسطة

من قبل عينة الدراسة على المشكلات الأكاديمية، وكذلك ضعف القدرة على استخدام الأساليب الإحصائية في البحث العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النتائج تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي مشكلات الطلبة العراقيين الأكاديمية (الطالب، القسم) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

دراسة الزومان والعريفي (2016) بعنوان "المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك سعود"، وهدفت إلى التعرف على المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك سعود، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الدراسة على استجابات الطالبات، والحلول المقترحة لتلك المشكلات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج: وجود موافقة متوسطة على المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات الدراسات العليا، ولا توجد فروق دالة إحصائية باختلاف متغير البرنامج الدراسي باستثناء المشكلات المتعلقة (بأعضاء هيئة التدريس، البرنامج الدراسي)، وكانت أبرز الحلول التي تساهم في الحد من المشكلات الأكاديمية التي تواجه الطالبات تتمثل في وضع مقررات دراسية حديثة وغير متكررة، وتوفير مراجع حديثة في المكتبة بشكل مستمر.

دراسة سارة سالم (2017) بعنوان "المشكلات الفنية والإدارية والمالية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إعدادهم لرسائلهم وأطروحاتهم من وجهة نظرهم ووجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية" وهدفت إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية والمالية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إعدادهم لرسائلهم وأطروحاتهم من وجهة نظرهم ووجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتعرف على الفروق وفق متغيرات الدراسة (الجنس، السلطة المشرفة)، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أبرز النتائج: أن المشكلات الفنية والإدارية والمالية قيد الدراسة كانت متوسطة من وجهة نظر الطلبة ورؤساء الأقسام، ومن النتائج أيضاً أن ترتيب المشكلات التي تواجه الطلبة على النحو التالي (المالية، ثم الإدارية، ثم الفنية)، كما كان من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الطلبة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولا توجد فروق وفق السلطة المشرفة، وبالنسبة لرؤساء الأقسام فلا توجد فروق وفق متغيرات الدراسة (الجنس، السلطة المشرفة).

دراسة المطرودي والعبيد (2017) بعنوان "مشكلات طالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم من وجهة نظر الطالبات وعضوات هيئة التدريس وتصور مقترح للتغلب عليها"، والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية والأكاديمية والاجتماعية التي تواجه طالبات الدراسات العليا من وجهة نظر الطالبات وعضوات هيئة التدريس، إضافة إلى إبراز أثر بعض المتغيرات (مثل: الكلية، البرنامج الملحق فيه) بالنسبة للطالبات، ثم تقديم تصور مقترح للتغلب على مشكلات طالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، تم توزيعها على (313) طالبة، و(112) عضوة هيئة تدريس، توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: من أبرز المشكلات الإدارية لطالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم هي ندرة اللقاءات الدورية التي تعقدها عمادة الدراسات العليا للتعرف على المشكلات الإدارية لديهن، وأن من أبرز المشكلات الأكاديمية لطالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم هي ضعف معرفة الطالبات بالخريطة البحثية للقسم العلمي إن وجدت، ومن أبرز المشكلات الاجتماعية لطالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم هي صعوبة انتقال الطالبات لخارج المدينة بحثاً عن المراجع.

دراسة العبيدان والثبيتي (2018) والتي هدفت إلى الكشف عن المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك،

وكانت أبرز النتائج: اتفاق عينة الدراسة على وجود مشكلات الإدارية والأكاديمية موضوع الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات الأكاديمية باختلاف متغير الجنس، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية لصالح البنات، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات الأكاديمية والإدارية باختلاف متغير المستوى الدراسي.

دراسة الزيد والعصيمي (2021) بعنوان "الصعوبات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طالبات الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن" والتي هدفت إلى التعرف على أهم الصعوبات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طالبات الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتي كشفت عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول محاور الدراسة وفقا لمتغيري التخصص والبرنامج الدراسي الماجستير والدكتوراه) ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (133) طالبة من طالبات الدراسات العليا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أكثر الصعوبات الأكاديمية التي تواجه طالبات الدراسات العليا بدرجة كبيرة تتمثل في صعوبة اختيار موضوع البحث، وكثرة التكاليف، ومتطلبات المقررات، في حين تتركز أكثر الصعوبات الإدارية ندرة وجود قوائم بالقضايا التي يعاني منها المجتمع وتحتاج إلى دراسة، وعدم وضوح نظام الإرشاد وتوجيه الطالبات خلال الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق: يتفق البحث الحالي من حيث الموضوع المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا مع جميع الدراسات السابقة واتفقت من حيث مجتمع الدراسة (طلبة الدراسات العليا) مع دراسة الثبيتي (2014)، ودراسة مرزوق (2014)، والصفار وخازر (2015)، ودراسة الزومان والعريفي (2016)، ودراسة العبيدان والثبيتي (2018)، ودراسة الزيد والعصيمي (2021).

واتفقت من حيث المنهج المستخدم (الوصفي المسحي) مع دراسة الثبيتي (2014)، ودراسة مرزوق (2014)، ودراسة الصفار وخازر (2015)، ودراسة العبيدان والثبيتي (2018).

من حيث المحاور البحث الحالي ركز على المشكلات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية واتفق مع دراسة المطرودي (2017).

أوجه الاختلاف: اختلف البحث الحالي من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة المطرودي (2017) لأن المجتمع كان يتكون من طالبات الدراسات العليا وعضوات هيئة التدريس. ودراسة سالم (2017) لأن المجتمع طلبة الدراسات العليا ورؤساء الأقسام.

اختلفت من حيث المنهج المستخدم مع دراسة عقل والعاجز (2005)، ودراسة الزومان والعريفي (2016)، ودراسة المطرودي (2017) ودراسة الزيد والعصيمي (2021).

أوجه التميز في هذا البحث: تميز هذا البحث بأنه ركز في عينته على طلبة الماجستير بكلية التربية فقط بينما بقية الدراسات شملت الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في جوانب متعددة منها: تحديد منهج البحث وأداته وأساليبه الإحصائية، وفي إعداد الإطار النظري، وبناء أداة البحث وذلك بالاستفادة من الصعوبات والمشكلات التي توصلت لها الدراسات السابقة في عمل قائمة بالمشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا.

3. منهجية البحث وإجراءاته:

نتناول هنا الجانب التطبيقي من البحث للكشف عن المشكلات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم، وذلك من واقع إجاباتهم عن العبارات التي شملتها أداة البحث، ولتحقيق ذلك اتخذت سلسلة من الإجراءات منها: تحديد منهج البحث، وتحديد مجتمع البحث وعينته، والتأكد من صدق وثبات الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي سوف تستخدم في تحليل أداة البحث.

1.3. منهج البحث:

أستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي المسحي، وذلك لكون الأنسب في الإجابة على أسئلة الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي المسحي: يركز فيه الباحث على وصف ظاهرة معينة ماثلة في الموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً، ويهدف لمعرفة الاتجاهات الكامنة في البيانات للتعميم ومعرفة ارتباط متغير بمتغير آخر. (الورثان والحربي، 2024، 72).

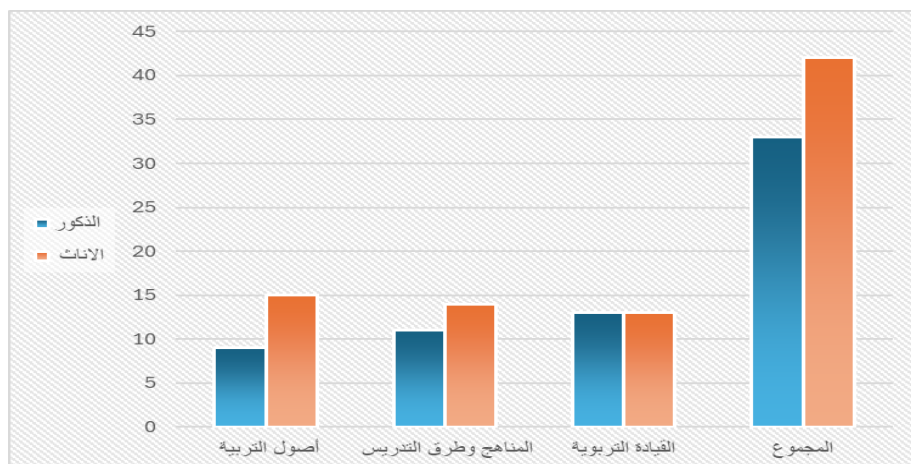
2.3. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع طلاب وطالبات الماجستير بكلية التربية بأقسامها (أصول التربية، والمناهج وطرق التدريس والقيادة التربوية) وعددهم وفق إحصائية كلية التربية (75) طالبا وطالبة وتفصيلهم كالاتي (33) طالباً و(42) طالبة في الفصل الدراسي الثاني للعام 1446هـ.

جدول رقم (1) توزيع أفراد المجتمع الأصلي بحسب القسم والجنس

القسم	أصول التربية	المناهج وطرق التدريس	القيادة التربوية	المجموع
الذكور	9	11	13	33
الإناث	15	14	13	42

شكل (1) توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب القسم والجنس.



يتضح من خلال الشكل رقم (1) أن النسبة الأكبر من أفراد المجتمع كانت من الطالبات حيث بلغت 56% ونسبة الذكور 44%.

3.3. عينة البحث:

(**العينة الاستطلاعية**): تكونت العينة الاستطلاعية التي تم من خلالها التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي من (6) طالبا وطالبة من طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء منهم (2) طالب، و(4) طالبات، وتم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني 1446هـ.

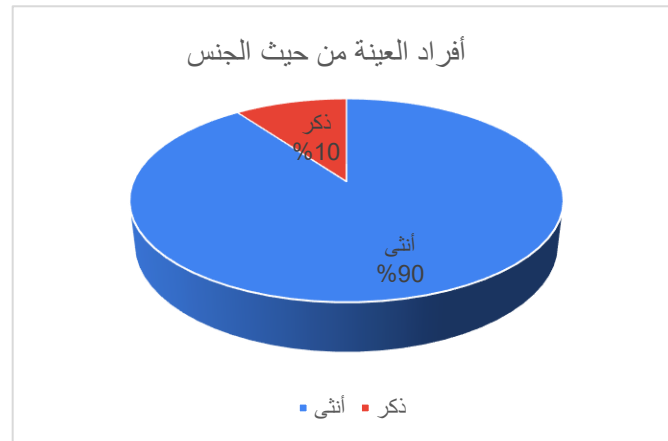
عينة البحث: تكونت عينة البحث من (20) طالبا وطالبة من طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وفي الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات الجنس والقسم.

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات الجنس والقسم

القسم	أصول التربية	المناهج وطرق التدريس	القيادة التربوية	المجموع
الذكور	0	2	0	2
الإناث	11	3	4	18

- توزيع أفراد العينة من حيث الجنس:

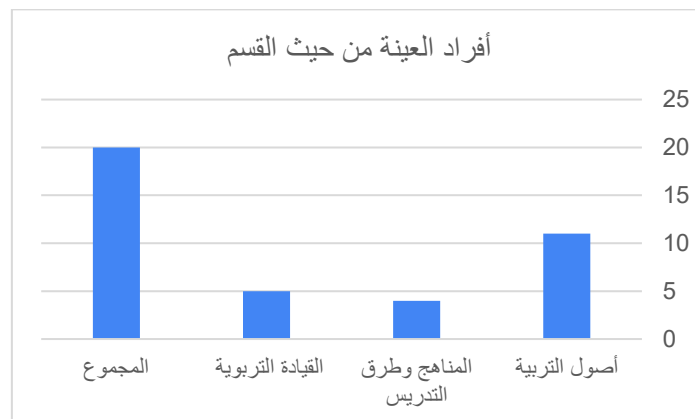
شكل (2) توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



يوضح الشكل رقم (2) أن نسبة أفراد العينة من الطالبات أكثر من نسبة الطلاب بواقع 90% من الطالبات و10% من الطلاب.

- عدد أفراد العينة من حيث القسم:

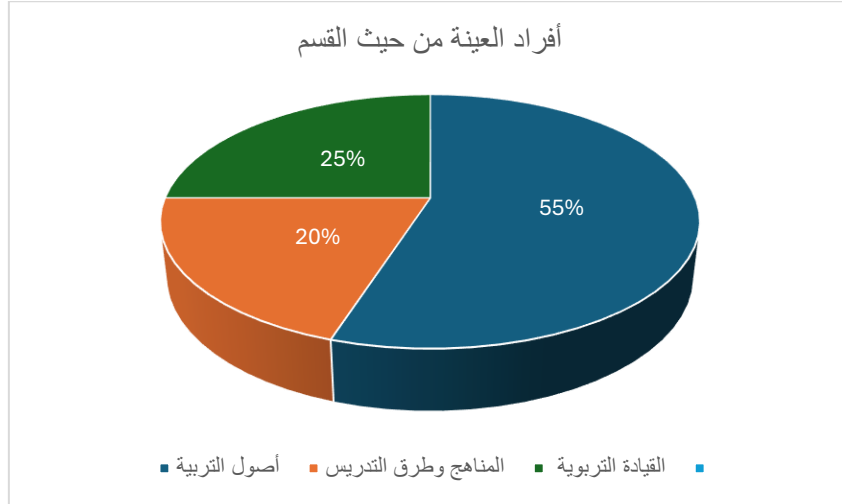
شكل (3) توزيع عدد أفراد العينة من حيث القسم



شكل رقم (3) يوضح أن العدد الأكبر من أفراد العينة التي كان مجموعها (20) طالباً وطالبة، كانت من قسم أصول التربية حيث بلغ العدد (11) وقسم المناهج وطرق التدريس بلغ عددهم (5) وقسم القيادة التربوية كان عددهم (4).

- نسبة أفراد العينة من حيث القسم: من خلال الشكل التالي رقم (4) يوضح توزيع نسبة أفراد العينة من حيث القسم:

شكل (4) توزيع نسبة أفراد العينة من حيث القسم.



شكل رقم (4) يوضح نسبة أفراد العينة من حيث القسم حيث بلغت نسبة قسم أصول التربية (55%) ونسبة القيادة التربوية (25%) ونسبة المناهج وطرق التدريس (20%).

4.3. أداة البحث:

لجمع البيانات وللإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيق أهداف البحث تم استخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث وتعتبر الاستبانة من أنسب أدوات جمع البيانات لمثل هذه الدراسة، وقد تكونت من 21 فقرة موزعة على ثلاث محاور: هي محور المشكلات الأكاديمية وفيه سبع فقرات، ومحور المشكلات الإدارية وفيه سبع فقرات، ومحور المشكلات الاجتماعية وفيه سبع فقرات، واستخدم في هذه الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، حيث قُسم لخمس خيارات وهي: رقم (5) لا أوافق بشدة، ورقم (4) لا أوافق، ورقم (3) محايد، ورقم (2) أوافق بشدة، ورقم (1) أوافق.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور المنتمى إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه العبارة

المشكلات الاجتماعية		المشكلات الإدارية		المشكلات الأكاديمية	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
**0.740	1	**0.841	1	0.025	1
**0.660	2	**0.874	2	**0.562	2

**0.640	3	**0.897	3	**0.892	3
**0.752	4	**0.730	4	**0.743	4
*0.480	5	**0.839	5	**0.820	5
**0.814	6	**0.627	6	**0.846	6
**0.758	7	*0.456	7	**0.875	7

**دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل محور فيما بينها وتمسكها مع بعضها البعض.

النتائج:

تم التحقق من ثبات درجات الاستبانة ومحاورها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرو نباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي رقم (4):

جدول (4) درجات ثبات الاستبانة ومحاورها الفرعية

المشكلات الأكاديمية	المشكلات الإدارية	المشكلات الاجتماعية	الاستبانة ككل
0.866	0.901	0.813	0.934

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة ومحاورها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي.

وينبغي ملاحظة أن الدرجة المرتفعة من أي عبارة أو محور تعبر عن درجة عالية من تحقق وجود المشكلة، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في تحديد المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للمحور:

جدول رقم (5) محكات تحديد درجة المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء:

المتوسط الحسابي للعبارة المتوسط الوزني للمحور	درجة التحقق
أقل من 1.8	نادرة
من 1.8 لأقل من 2.6	ضعيفة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 فأكثر	كبيرة جداً

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:
أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

1. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2. معامل ثبات الفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

1. المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation: في الكشف في الكشف عن المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم.

2. اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء والتي ترجع لاختلاف الجنس.

3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد البحث تعزى لمتغير القسم.

4. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: نتائج السؤال الأول وتحليلها:

ينص السؤال الأول على: ما المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بالمشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة

الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
2	كبيرة جداً	0.696	4.20	صعوبة شروط القبول
3	كبيرة	1.252	4.10	بعض الأساتذة لا يفصح عن توصيف المقرر وتوزيع المهام في بداية الفصل
6	متوسطة	1.376	3.00	محدودية المقررات الاختيارية في البرنامج العلمي
7	ضعيفة	1.461	2.15	كثرة التكاليف لكل مادة
4	كبيرة	1.424	3.65	ضعف تعاون المرشد الأكاديمي مع الطلبة
5	كبيرة	1.429	3.40	صعوبة تحليل البيانات إحصائياً

1	كبيرة جداً	0.910	4.25	بعض الأساتذة لا يعطي الطلبة فرصة لمناقشته
	كبيرة	0.870	3.53	المتوسط الوزني للمشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء

من خلال الجدول السابق يتضح أن المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت المتوسط الوزني للدرجات الكلية للاستجابات على هذا المحور 3.53 بانحراف معياري 0.870، وهذه النتيجة مغايرة لدراسة الصفار وخازر (2015) ودراسة الزومان والعريفي (2016) والتي جاءت فيها المشكلات الأكاديمية متحققة بدرجة متوسطة، وربما هذا الاختلاف يعود لوجود فقرات مختلفة في عبارات الاستبانة لكل دراسة عن البحث الحالي.

جاءت مشكلتان من المشكلات الأكاديمية متحققة بدرجة كبيرة أعلاها "بعض الأساتذة لا يعطي الطلبة فرصة لمناقشته" حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط أفراد العينة حول هذه العبارة 4.25 بانحراف معياري 0.910 وهذا يعني أن أغلب أفراد عين البحث متفقون على هذه المشكلة.

وعبارة "صعوبة شروط القبول" حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط أفراد العينة حول هذه العبارة 4.20 وبانحراف معياري 0.696 وهذا يعني أن طلبة الماجستير متفقون بالأغلبية على وجود صعوبة في شروط القبول.

وجاءت ثلاث عبارات متحققة بدرجة كبيرة أعلاها "بعض الأساتذة لا يفصح عن توصيف المقرر وتوزيع المهام في بداية الفصل" حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط أفراد عينة البحث 4.10 وانحراف معياري 1.252 وهذا يعكس بعض جوانب التقصير من قبل بعض الأساتذة.

وعبارة "ضعف تعاون المرشد الأكاديمي مع الطلبة" جاءت في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط أفراد العينة 3.65 وبانحراف معياري 1.424 وهذا يشير قد يكون هناك ضعف في تعاون المرشد الأكاديمي مع الطلبة في بعض الجوانب.

وعبارة "صعوبة تحليل البيانات إحصائياً" جاءت في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط أفراد العينة 3.40 وانحراف معياري 1.429، وهذه المشكلة تواجه معظم الطلبة بشكل عام، وربما يكون لطبيعة تدريس المادة لأن بعض الأساتذة يدرس الإحصاء بشكل نظري أكثر من الجانب التطبيقي، كما أن بعض الطلبة لم يسبق له دراسة مادة الإحصاء قبل مرحلة الماجستير مما يجعل لديه مشكلة في استيعاب المعلومات وبالتالي التحليل، وقد يعود لتساهل بعض الطلبة في هذه المادة لوجود مراكز إحصائية تقوم بعملية التحليل الإحصائي.

وجاءت عبارة "محدودية المقررات الاختيارية في البرنامج العلمي" متحققة بدرجة متوسطة حيث جاءت في الترتيب السادس من حيث درجة التحقق بلغ متوسط أفراد العينة 3.00 وانحراف معياري 1.376 وهذا يدل أن عدد المقررات الاختيارية مناسب في البرنامج العلمي.

وعبارة "كثرة التكاليف لكل مادة" جاءت متحققة بدرجة ضعيفة حيث جاءت في الترتيب السابع من حيث درجة التحقق بلغ متوسط أفراد العينة 2.15 وبانحراف معياري 1.461 وهذا يدل على أن الأساتذة متعاونون مع الطلبة من ناحية عدد التكاليف في جميع المواد.

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني وتحليلها:

ينص السؤال الثاني على: ما المشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بالمشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول المشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
عدم معرفة الطلبة بحقوقهم وواجباتهم	3.75	1.209	كبيرة	2
صعوبة الدخول على موقع الجامعة الإلكتروني في أوقات التسجيل والنتائج	3.50	1.372	كبيرة	3
بطء الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسجيل الخطة البحثية	3.40	1.468	كبيرة	5
عدم نشر توصيف المقررات على موقع الجامعة	3.45	1.468	كبيرة	4
صعوبة التواصل مع بعض الأساتذة	4.20	0.768	كبيرة جداً	1
زمن الاختبار لا يتناسب مع أسئلة بعض المواد	2.95	1.572	متوسطة	7
عدم تعاون بعض موظفي الجامعة مع الطلبة	3.70	0.801	كبيرة	6
المتوسط الوزني للمشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء	3.56	1.008	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح أن المشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت المتوسط الوزني للدرجات الكلية للاستجابات على هذا المحور 3.56 وانحراف معياري 1.008 واختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سالم (2017) والتي جاءت فيها المشكلات الإدارية متحققة بدرجة متوسطة.

وجاءت مشكلة واحدة متحققة بدرجة كبيرة جداً وهي عبارة "صعوبة التواصل مع بعض الأساتذة" وجاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط أفراد عينة البحث 4.20 وانحراف معياري 0.768، وهذا يدل على أغلب الطلبة يواجه مشكلة في التواصل مع بعض الأساتذة وقد يكون لعدم مناسبة الساعات المكتبية للأساتذة لجدول بعض الطلبة، أو لعدم تفرغ بعض الأساتذة للتواصل مع الطلبة خارج أوقات العمل.

وجاءت خمس مشكلات متحققة بدرجة كبيرة وأعلىها "عدم معرفة الطلبة بحقوقهم وواجباتهم" وجاءت في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق وبلغ متوسط أفراد العينة 3.75 وانحراف معياري 1.209، وهذا يعني أن معظم الطلبة يعانون من عدم معرفتهم بحقوقهم وواجباتهم في الجامعة، وقد يكون ناتج من قلة اللقاءات التعريفية.

وأما عبارة "صعوبة الدخول على موقع الجامعة الإلكتروني في أوقات التسجيل والنتائج" جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق بلغ متوسط أفراد العينة 3.50 وبانحراف معياري 1.372، وهذا يشير إلى أن الأغلبية متفقون بوجود مشكلات في موقع الجامعة الإلكتروني في أوقات التسجيل والنتائج، وهذا ما تواجه أغلب مواقع الجامعات لنظراً لدخول الطلبة في نفس الوقت مما يسبب ضغط على الموقع الإلكتروني.

وجاءت عبارة "عدم نشر توصيف المقررات على موقع الجامعة" جاءت في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق حيث بلغت قيمة متوسط أفراد العينة 3.45 وانحراف معياري 1.468، وهذا يدل على تقصير الجامعة في هذا الجانب، حيث من المهم نشر توصيف المقررات على موقع الجامعة حتى يكون الطلبة على علم بتوصيف كل مقرر سوف يتم دراسته.

وعبارة "بطء الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسجيل الخطة البحثية" جاءت في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق حيث بلغ متوسط أفراد العينة 3.40 وبانحراف معياري 1.468، ومما يدل أن أغلبية الطلبة يواجه مشكلة في إجراءات تسجيل الخطة البحثية، والتي من المهم أن تتم في وقت مناسب للطلبة حتى يستطيعوا إنجاز رسالتهم العلمية في الوقت المحدد.

وجاءت عبارة "عدم تعاون بعض موظفي الجامعة مع الطلبة" في الترتيب السادس من حيث درجة التحقق حيث بلغت قيمة متوسط أفراد عينة البحث 3.70 وانحراف معياري 0.801، وهذا يعني أن بعض موظفي الجامعة يتعاونون مع الطلبة بالمستوى المطلوب.

وجاءت عبارة "زمن الاختبار لا يتناسب مع أسئلة بعض المواد" متحققة بدرجة متوسطة حيث جاءت في الترتيب السابع من حيث درجة التحقق حيث بلغت قيمة متوسط أفراد العينة 2.95 وانحراف معياري 1.572، وهذا يشير إلى أن زمن الاختبار يتناسب مع أسئلة بعض المقررات.

ثالثاً: نتائج إجابة السؤال الثالث وتحليلها:

ينص السؤال الثالث على: ما المشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبانة والمتعلقة بالمشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول المشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة

الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
ضعف اهتمام الجامعة بالمشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الطلبة	3.65	1.137	كبيرة	5
ضعف التعاون بين الطلبة في أداء التكاليفات الجماعية	3.55	1.356	كبيرة	6
صعوبة التكيف مع البيئة الجامعية	3.85	1.182	كبيرة	2

4	كبيرة	1.129	3.70	بعض الأساتذة لا يراعي مشاعر الطلبة
7	متوسطة	1.508	2.80	التوفيق بين الدراسة والحياة الأسرية
3	كبيرة	1.174	3.70	عدم توفر بيئة مناسبة للمذاكرة
1	كبيرة	0.788	4.10	صعوبة التواصل مع الأساتذة من الجنس الآخر
	كبيرة	0.759	3.62	المتوسط الوزني للمشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء

من خلال الجدول السابق يتضح أن المشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت المتوسط الوزني للدرجات الكلية للاستجابات على هذا المحور 3.62 وبانحراف معياري 0.759، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عقل والعاجز (2005) والتي أشارت إلى أن المشكلات الاجتماعية والاقتصادية متحققة بدرجة كبيرة، مع اختلاف هذا البحث مع دراسة عقل والعاجز (2005) في وجود عبارات المشكلات الاقتصادية مع الاجتماعية ومع وجود هذا الاختلاف إلى إن النتائج جاءت متقاربة.

جاءت ست مشكلات متحققة بدرجة كبيرة أعلاها عبارة "صعوبة التواصل مع الأساتذة من الجنس الآخر" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد العينة 4.10 وانحراف معياري 0.788، وهذا يشير أن أغلب الطلبة لديهم مشكلة في التواصل مع الأساتذة من الجنس الآخر قد يعود لأسباب شخصية أو اجتماعية لدى بعض الطلبة.

وعبارة "صعوبة التكيف مع البيئة الجامعية" جاءت في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق وبلغ متوسط استجابات أفراد العينة 3.85 وانحراف معياري 1.182، وتفسيره قد يكون أن بعض الطلبة يواجه مشكلة في التكيف مع البيئة الجامعية.

وجاءت عبارة "عدم توفر بيئة مناسبة للمذاكرة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد العينة 3.70 وبانحراف معياري 1.174، وهذا يشير إلى أن بعض الطلبة يواجه مشكلة عدم توفر بيئة مناسبة للمذاكرة، وقد يكون نظراً لاختلاف ظروف الطلبة المعيشية.

وعبارة "بعض الأساتذة لا يراعي مشاعر الطلبة" جاءت في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد العينة 3.70 وانحراف معياري 1.129، وقد يكون تفسيره يعود للتفسير الخاطئ لدى بعض الطلبة لتصرفات بعض الأساتذة غير المقصودة.

وجاءت عبارة "ضعف اهتمام الجامعة بالمشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الطلبة" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق وبلغ متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 3.65 وبانحراف معياري 1.137، وقد يشير هذا إلى بعض جوانب التقصير في الجانب الاجتماعي للطلبة من قبل الجامعة.

وجاءت عبارة "ضعف التعاون بين الطلبة في أداء التكاليف الجماعية" في الترتيب السادس من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد العينة 3.55 وانحراف معياري 1.356، وقد يكون تفسيره إلى أن بعض الطلبة يواجه مشكلة ضعف التعاون فيما بينهم في أداء التكاليف الجماعية، والتي قد يعود أسبابها: إما لعدم الانسجام بين الطلبة أو لعدم معرفة المهام المطلوبة في بعض التكاليف.

وجاءت عبارة "التوفيق بين الدراسة والحياة الأسرية" متحققة بدرجة متوسطة حيث جاءت في الترتيب السابع من حيث درجة التحقق وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث 2.80 وبانحراف معياري 1.508، وهذا يشير إلى أن أغلبية الطلبة لا يواجه مشكلة في التوفيق بين الدراسة والحياة الأسرية.

وإجمالي ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة الأسئلة السابقة والمتعلقة بالمشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (9) المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم

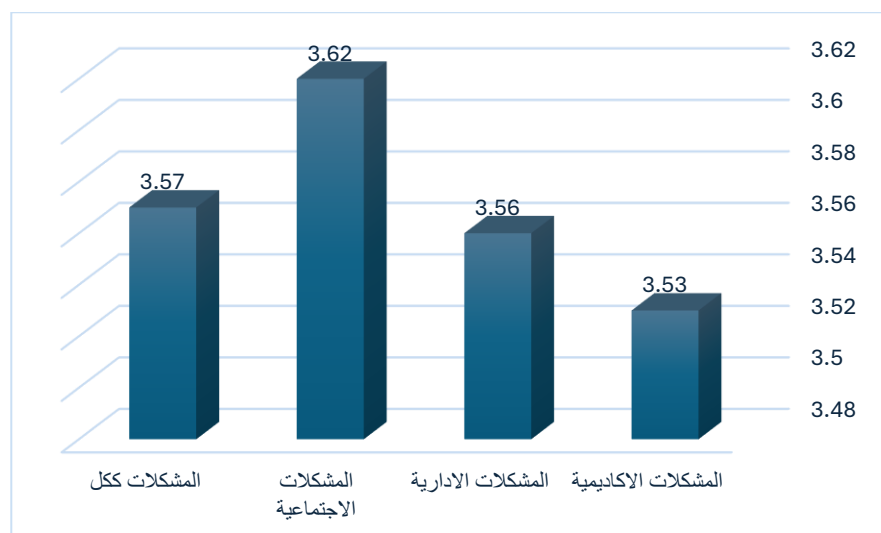
المشكلات	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
المشكلات الأكاديمية	3.53	0.870	كبيرة	3
المشكلات الإدارية	3.56	1.008	كبيرة	2
المشكلات الاجتماعية	3.62	0.759	كبيرة	1
المشكلات ككل	3.57	0.879	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على الاستبانة 3.57 وانحراف معياري 0.879، وجاءت أعلى المشكلات من حيث درجة التحقق، المشكلات الاجتماعية والتي تحققت بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.62 وانحراف معياري 0.759 وهذه النتيجة من حيث الترتيب في المرتبة الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عقل والعاجز (2005) والتي جاءت المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المرتبة الأولى.

وجاءت في المرتبة الثانية المشكلات الإدارية ومتحققة بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.56 وانحراف معياري 1.008، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سالم (2017) والتي كانت المشكلات الإدارية في الترتيب الثاني. وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلات الأكاديمية ومتحققة بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.53 وانحراف معياري 0.870.

والشكل التالي يوضح ترتيب المشكلات:

شكل رقم (5) المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم



رابعاً: إجابة السؤال الرابع وتحليلها:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء من وجهة نظرهم والتي ترجع لاختلاف الجنس (ذكر، أنثى) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء باختلاف الجنس (ذكر، أنثى)

المشكلات	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
المشكلات الأكاديمية	ذكر	2.28	0.202	2.391	0.28 غير دالة
	أنثى	3.67	0.800		
المشكلات الإدارية	ذكر	1.92	0.101	2.828	0.11 غير دالة
	أنثى	3.74	0.886		
المشكلات الاجتماعية	ذكر	3.21	0.101	0.792	0.43 غير دالة
	أنثى	3.66	0.788		
المشكلات ككل	ذكر	2.47	0.067	2.350	0.30 غير دالة
	أنثى	3.69	0.716		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء ترجع لاختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عقل والعاجز (2005).

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات الإدارية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء ترجع لاختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عقل والعاجز (2005)، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سالم (2017) والتي كانت لمتغير الجنس أثر في استجابة أفراد العينة لصالح الذكور.

وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات الاجتماعية التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء ترجع لاختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عقل والعاجز (2005).

وكما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات ككل التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء ترجع لاختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عقل والعاجز (2005)، والتي خلصت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي تواجه الطلبة تعزى لمتغير الجنس.

خامساً: إجابة السؤال الخامس وتحليلها:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير القسم (أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، القيادة التربوية)؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد أستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد البحث. ويبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير القسم لكل محور من محاور البحث.

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد البحث لمتغير القسم

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المشكلات الأكاديمية	بين المجموعات	4.013	2	2.007	3.283	0.062
	داخل المجموعات	10.390	17	0.611		
	المجموع	14.403	19			
المشكلات الإدارية	بين المجموعات	9.655	2	4.828	8.487	0.003
	داخل المجموعات	9.670	17	0.569		
	المجموع	19.326	19			
المشكلات الاجتماعية	بين المجموعات	2.429	2	1.215	2.423	0.119
	داخل المجموعات	8.521	17	0.501		
	المجموع	10.950	19			

نلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في المشكلات الأكاديمية والمشكلات الاجتماعية يعزى لمتغير القسم.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في المشكلات الإدارية يعزى لمتغير القسم.

5. ملخص النتائج والتوصيات:

1.5. أهم نتائج البحث:

1. أن المشكلات التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء متحققة بدرجة كبيرة، وكان ترتيب المشكلات من حيث درجة التحقق المشكلات الاجتماعية، ثم المشكلات الإدارية، ثم المشكلات الأكاديمية
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات ككل التي تواجه طلبة الماجستير بكلية التربية في جامعة شقراء ترجع لاختلاف الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في المشكلات الأكاديمية والمشكلات الاجتماعية يعزى لمتغير القسم.

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في المشكلات الإدارية يعزى لمتغير القسم.

2.5. التوصيات:

1. الاهتمام باحتياجات الطلبة الإدارية والأكاديمية.
2. زيادة قدرة الطلبة على مهارة التحليل الإحصائي من خلال التركيز على الجانب التطبيقي.
3. نشر توصيف المقررات على موقع الجامعة.
4. الاهتمام باللقاءات التعريفية للطلبة المستجدين في الدراسات العليا.
5. وضع جدول محدد لتقديم الخطة البحثية.

3.5. المقترحات:

1. إجراء دراسة تتبعية بعد فترة من الزمن لمعرفة التغير في استجابات مجتمع البحث.
2. إجراء دراسة مشابهة على طلبة مرحلة البكالوريوس بكلية التربية في جامعة شقراء.
3. إجراء دراسة مقارنة بين المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا بين كليات التربية وغيرها من الكليات.

6. المصادر والمراجع:

1.1. المراجع العربية:

- البستاني، بطرس (1993). محيط المحيط. ط (3). بيروت، 477.
- الثبتي، سعود عيد (2014). المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك من وجهة نظرهم. مجلة رسالة الخليج العربي، (134)، 43-61.
- جودة، يسرى محمد أبو العينين وزايد، أحمد (2012). المشكلات الأكاديمية ونوعيتها من وجهة نظر طلاب كلية التربية بجامعة حائل، مجلة العلوم التربوية، مصر، 20(1)، 133-173.
- الحسن، إحسان محمد (1976). المدخل إلى علم الاجتماع الحديث. مطبعة الجامعة، بغداد.
- الحنفي، عبد المنعم (1990). المعجم الفلسفي. القاهرة، 321.
- الخريشا، ملوح (2009). المشكلات الأكاديمية والاجتماعية والنفسية التي تواجه طلبة كلية العلوم التربوية بجامعة مؤتة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس، (33)، 473-527.
- الدهشان، جمال علي ولاشين، محمد عبد الحميد (2017). اقتصاديات التعليم في عصر المعرفة الأصول الفكرية والقضايا المعاصرة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الزومان، أروى سليمان، والعريفي، حصة سعد (2016). المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والبحوث. الاردن، 5(1)، 208-225.
- الزبد، جواهر محمد، والعصيمي، هدى ماجد (2021). الصعوبات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طالبات الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود، 33(2)، 335-360.

سالم، سارة جمال سعدي والبياتي، عبد الجبار توفيق (2017). المشكلات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إعدادهم لرسائلهم وأطروحاتهم من وجهة نظرهم ووجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية. 1-133.

الشبل، يوسف عبد الرحمن (2013). بعض المشكلات التنظيمية والأكاديمية التي تواجه الطلبة ببرامج الماجستير الموازي في التخصصات التربوية بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الرياض: جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية-عمادة البحث العلمي، (27)، 103-168.

الصفار، نهاد ساجد عبود، وخازر، مهدي (2015). المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا العراقيين في التخصصات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة. 1-104.

العبيدان، محمد صالح، والثبتي، محمد عثمان (2018). المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس، (202)، 109-122.

عقل، إباد زكي عبد الهادي، والعاجز فؤاد علي مصطفى (2005). المشكلات الدراسية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية. 1-132.

العنزي، سعود عيد (ب. ت) المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك من وجهة نظرهم. رسالة الخليج العربي، (134)، 44-62.

العنقري، سلمان زيد (2017). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 7(3)، 278-324.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (2014). مشكلات الدراسات العليا التربوية بجامعة القاهرة: دراسة لآراء طلبة معهد الدراسات والبحوث التربوية، مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية، 29(3)، 92-123.

المطرودي، زكية علي، والعبيد، إبراهيم عبدالله (2017). مشكلات طالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم من وجهة نظر الطالبات وعضوات هيئة التدريس وتصور مقترح للتغلب عليها. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، 33(1)، 227-261.

الورثان، عدنان أحمد، والحربي، عيسى جود الله (2024). البحث العلمي وخطوات تطبيقه في العلوم الإنسانية. جدة: دار تكوين للنشر والتوزيع.

2.6. المراجع الأجنبية:

Horton, p.&Leslie, R (1975). Sociology of Social Problems. New York

3.6. المصادر الإلكترونية:

موقع جامعة شقراء الإلكتروني <https://www.su.edu.sa/ar/about-us/our-story>

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ ريم حمود العتيبي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.6

أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية)

The Impact of Administrative Empowerment of Middle Leaders on Achieving Sustainable Development Goals (An Applied Study at the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد: الباحث/ بسام محمد عبدالمنعم النخلي

ماجستير إدارة أعمال، وزارة الطاقة، المملكة العربية السعودية

Email: balhajouj@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (250) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وكذلك وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام مكافآت وتقدير للاعتراف بالقيادات الوسطى التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وإشراك القيادات الوسطى في عملية صنع القرار وتخطيط الاستراتيجيات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، وتحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس تأثير التمكين الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادات الوسطى، التنمية المستدامة، وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

The Impact of Administrative Empowerment of Middle Leaders on Achieving Sustainable Development Goals (An Applied Study at the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia)

Bassam Mohammed Abdul-Moneim Al-Nakhli

Master of Business Administration, Ministry of Energy, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to reveal the existence of a statistically significant positive impact of administrative empowerment of middle leaders on achieving sustainable development goals in the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia. The study community consisted of all employees of the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study sample included (250) individuals who were selected randomly. The study relied on the descriptive approach as a study method, and the questionnaire was used as a study tool.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact of administrative empowerment of intermediate leaders on achieving sustainable development goals in the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia and the presence of a positive impact with a statistical significance for incentives in achieving the sustainable development goals in the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia, in addition to that, there is also a statistically significant positive impact of effective communication in achieving the sustainable development goals at the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the need to develop a rewards and appreciation system to recognize intermediate leaders who contribute significantly to achieving sustainable development goals and to involve intermediate leaders in the decision-making process and planning strategies related to sustainable development goals.

Keywords: Administrative empowerment, Middle management, Sustainable development, Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia

1. المقدمة

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فكما أشار سعد (2020، ص. 182) اكتسب التمكين اهتمامًا متزايدًا من قِبل الباحثين في الفترة الأخيرة كونه يُعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء القيادات وتعزيز علاقتهم مع العاملين.

وقد برز التمكين الإداري كأحدى الأدوات الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات، فقد أوضح الزعبي والهزيمة (2019، ص. 80) أن التمكين الإداري يشير إلى الشعور الداخلي بالعزيمة والتفويض، الذي يحرر طاقات العاملين الكامنة ويشجعهم على أداء المهام الموكلة إليهم بأعلى مستويات الجودة، استنادًا إلى قدراتهم ومؤهلاتهم.

وتتبع أهمية التمكين الإداري من كونه يساهم في تحسين جودة القرارات ورفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة، فقد أشار ميري (2021، ص. 73) إلى أن التمكين الإداري يوفر بيئة تتيج للأفراد اتخاذ قرارات غير تقليدية ومبدعة، من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، كما يُعزّز التمكين الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإبداع الوظيفي.

شمل التمكين الإداري عدة أبعاد رئيسية تشمل: تفويض الصلاحيات والذي يتمثل في منح الرئيس جزءًا من سلطاته إلى مرؤوسيه، مع الاحتفاظ بالمسؤولية العامة لنتائج الأعمال (السبيعي، 2017، ص. 559). والتدريب والتطوير والذي يُمثل أحد الركائز الأساسية لعملية التمكين، حيث يمكن للعامل من خلال التدريب المستمر أن يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية أكبر (اشتوي، 2023، ص. 92)، والتحفيز المعنوي الذي يشكل محركًا أساسيًا لزيادة إنتاجية الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يُسهم في تعزيز الشعور الداخلي لدى العاملين بالرغبة في العمل (الأحمري، 2020، ص. 203). التواصل الفعال من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتوحيد الأهداف داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على اتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة (Saleh & Kabalan, 2022, p. 14).

ويمثل التمكين الإداري دعامةً رئيسيةً في تعزيز الأداء المؤسسي، وبالأخص في سياق أهداف التنمية المستدامة، فقد أكد الطائي والطائي (2022، ص. 167) أن التمكين الإداري يلعب دورًا جوهريًا في تفعيل استراتيجيات التنمية المستدامة من خلال تحفيز السلوك وتوجيهه بشكل إيجابي، وتعزيز الثقة لدى الأفراد في قدرتهم على تحمل المسؤوليات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية المستدامة عبر أبعادها المتنوعة. وأشار "زينج وآخرون" (Zeng et al., 2023, p. 64) إلى أن الكفاءة الإدارية لدى القيادات الوسطى، جنبًا إلى جنب مع قدرتهم على تطبيق الممارسات الإدارية المناسبة، تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق هذه أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات، من خلال تفويض الموظفين المناسبين المهام الملائمة، وتقديم التدريب الذي يعزز قدراتهم، مما يؤدي إلى استمرارية تقدم المؤسسة وتحقيق النمو الاقتصادي.

في ضوء هذه المتغيرات، أصبح التوجه نحو التنمية المستدامة من الأولويات الإدارية في العصر الحديث؛ حيث يتطلب تحقيقها استمرار التقدم في المجالات التقنية والمعرفية والإدارية، لذا اتجه القادة الإداريون نحو تبني استراتيجية التمكين الإداري كأحد الأساليب التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز اللامركزية وتوسيع نطاق الإشراف (Eisheh et al., 2023, p. 1663).

وتُعتبر التنمية المستدامة عن عملية تطوير شاملة تهدف إلى حماية حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من الثروات الطبيعية، مع التركيز على تلبية الاحتياجات الأساسية، بالإضافة إلى حقوقه في الحصول على الرعاية الصحية ومستوى معيشي مناسب من الناحية المادية والاجتماعية (علي، 2024، ص. 209). ويهدف هذا المفهوم إلى إيجاد توازن بين التنمية الاقتصادية والمحافظة

على البيئة، وتشجيع النمو لتلبية الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية، وذلك مع الحفاظ على قاعدة الموارد وتعزيزها لتحسين نوعية الحياة (بلباي، 2022، ص. 418).

وتتضمن أهداف التنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة في خطتها لعام 2030 سبعة عشر هدفاً عالمياً، من أبرزها القضاء على الفقر والجوع، وتحسين الصحة والرفاهية، وتوفير التعليم الجيد، وتحقيق المساواة بين الجنسين، وضمان الوصول إلى مياه نظيفة وصرف صحي، بالإضافة إلى الطاقة النظيفة بأسعار معقولة، وفرص العمل اللائق، والنمو الاقتصادي، والحد من عدم المساواة، والمجتمعات المستدامة (Uddin & Ahmed, 2024, p. 145).

وتتطلب التنمية المستدامة تبني استراتيجيات طويلة الأجل تشمل عدة أبعاد رئيسية: التنمية الاقتصادية التي تركز على تأثير أنشطة المؤسسات على الأنظمة الاقتصادية المحلية، والتنمية البيئية التي تهدف إلى حماية النظم البيئية وتشجيع مصادر الطاقة المتجددة، والتنمية الاجتماعية التي تسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد وتعزيز المساواة وحقوق الإنسان (Jaff et al, 2021, p. 365-366).

وفي المملكة العربية السعودية، يُعدّ تحقيق التنمية المستدامة هدفاً استراتيجياً ظهر بوضوح منذ بداية مسيرتها التنموية، وقد تعزز هذا الاتجاه من خلال الخطط التنموية الخماسية التي بدأت في عام 1970، والتي تهدف إلى تنمية مهارات المواطنين وتلبية احتياجاتهم الأساسية، إضافة إلى تحقيق مستوى معيشي مرتفع، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة، 2016).

في ضوء ما سبق، يتضح أن التمكين الإداري يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز أهداف التنمية المستدامة من خلال تطوير القيادات الوسطى وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، لذا جاء البحث الحالي يهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

1.1. مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات اليوم، في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، مجموعة متنوعة من التحديات المرتبطة بفعالية التمكين الإداري. إذ إن العديد من هذه المؤسسات لا تستطيع تحقيق الفوائد المرجوة من التمكين، مما يؤدي إلى قصور في قدرتها على اتخاذ القرارات الملائمة وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

وتُظهر التجارب في العديد من الدول النامية أن هناك اعتقاداً سائداً بأن تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم المعرفية والمهارية وتحفيزهم معنوياً قد يحد من سلطة الإدارة ويقلل من نفوذها، ويعزى ذلك إلى رغبتهم في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات (الطيب، 2022).

ولم تكن المملكة العربية السعودية استثناءً من هذا الاتجاه، حيث أشارت نتائج دراسة المطيري (2019) إلى تدني بعض مؤشرات التمكين الإداري في عدد من الهيئات الحكومية، فقد أبدى بعض العاملين شعوراً بضعف مؤشرات التحفيز الإداري واستثمار المعرفة، وهو ما قد يعود إلى عدم إدراك الإدارة العليا للدور الحيوي للاستثمار في تنمية القيادات الأخرى.

علاوة على ذلك، على الرغم من التطورات السريعة التي شهدتها السنوات الأخيرة في مختلف القطاعات، إلا أن جذور البيروقراطية لا تزال قائمة في بعض مهام هذه القطاعات، مما يتجلى في المركزية في اتخاذ القرارات والصرامة الإدارية، وهذا يتعارض بشكل جذري مع مفهوم التمكين الإداري (الخريف والمطيري، 2022).

وفي سياق أهداف التنمية المستدامة، يتطلب تحقيق تلك الأهداف تعاونًا وثيقًا بين مختلف المستويات الإدارية، ومن هنا، تبرز ضرورة فهم كيفية تأثير التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في سياق تحقيق هذه الأهداف، حيث أكدت دراسة العمري (2024) على أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة تتعلق بمركزية الإدارة وضعف الصلاحيات، بالإضافة إلى نقص التحفيز والتدريب المستمر، وتشير هذه العوامل إلى الحاجة الملحة لفهم أعمق للعلاقة بين التمكين الإداري وأداء القيادات الوسطى، مما يعكس أهمية هذه الدراسة في معالجة هذه القضايا.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟

2.1. أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:** يساهم البحث في تطوير الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية المهمة الذي يتطلب المزيد من البحث، وبخاصة لدى القيادات الوسطى التي تشكل حلقة الوصل بين الاستراتيجيات العليا وتنفيذ العمليات اليومية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي باتت تشكل صلب الأجندات الحكومية حول العالم.
- **الأهمية التطبيقية:** يكتسب البحث أهميته العملية من خلال توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأهداف التنمية المستدامة، ويمكن أن تساهم نتائج البحث في تقديم آليات محددة تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية وبخاصة وزارة الطاقة السعودية، وتقديم توصيات لتحسين أداء القيادات الوسطى فيها من خلال سياسات التمكين الإداري.

3.1. فرضيات البحث:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

4. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

4.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
4. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

5.1. مصطلحات البحث:

• التمكين الإداري:

عرف مصطلح وحسن (2022، ص. 52) التمكين الإداري بأنه "أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض وتحسين الاتصال وتدفق المعلومات بين الإدارة العليا وباقي العاملين والعمل ضمن فريق، والتحفيز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم".

عرف "غانم" (Ghanem, 2019, p. 178) التمكين الإداري بأنه "نهج إداري يهدف إلى توسيع نطاق الحرية المتاحة للعاملين فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بوظائفهم، حيث أنه اعتمد على الثقة في قدرات الموظفين، حيث يتم تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات الأقل".

ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي يتم من خلالها تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للقيادات الوسطى في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

• القيادات الوسطى:

كما عرف "موني وآخرون" (Mooney, 2023, p. 21) القيادة الوسطى على أنه "أحد الأدوار الوظيفية داخل التسلسل الهرمي التنظيمي التي تكون أدنى من الأدوار التنفيذية العليا وأعلى من العاملين في الصفوف الأمامية، وتقوم القيادات الوسطى بتقديم التقارير التي تتعلق بالموظفين في المستوى الوظيفي الأقل لهم إلى المدراء الذين يعلوهم في المستوى الوظيفي".

وتُعرف القيادات الوسطى إجرائيًا بأنهم الفئة الإدارية الواقعة بين الإدارة العليا والعاملين في الصفوف التنفيذية بوزارة الطاقة السعودية.

• التنمية المستدامة

عرفت العتيبي (2024، ص. 21) التنمية المستدامة على أنها: "عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، وتلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بحق الأجيال المستقبلية، وتعتمد استخدام الموارد بطريقة مستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".

ويشير مصطلح التنمية المستدامة إلى "التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يتم من خلالها التوازن بين استغلال الموارد الطبيعية الاستثمار والتقدم العلمي والتكنولوجي والتنمية الشخصية والتحول المؤسسية والأداء الاقتصادي بحيث يمكنها تعزيز قدرة الموارد الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجات وتطلعات البشر" (Mayorova & Temnova, 2020, p. 96).

ويمكن تعريف التنمية المستدامة إجرائيًا بأنها الجهود المؤسسية التي تسعى وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية لتحقيقها، والتي تهدف إلى تحقيق توازن بين المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

6.1. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** يُطبق البحث في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** القيادات الوسطى في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي الراهن 2024م.

2. الإطار النظري:

في ظل التحولات الكبرى في القرن الحادي والعشرين وتوسع المفاهيم الاقتصادية، يسعى الأفراد لتحقيق احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يسهم في تحقيق أهداف المجتمع، وباعتبار أن المنظمة جزء من هذا المجتمع، فإنها تسعى للاستمرار وتحقيق أهدافها، مع التركيز على الفعالية والميزة التنافسية؛ لذا ازدادت أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحوري لاستمرار ونجاح المنظمة، مما أدى إلى ظهور استراتيجيات حديثة، مثل التمكين الإداري، التي تهدف إلى تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (بوعطيط وبوعظم، 2023، 566)، حيث يعتبر التمكين الإداري هو مفهوم معاصر يسعى إلى رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد لحل مشاكلهم الإدارية وإعطائهم فرص المبادرة والتحدى، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية عن اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يعتبر التمكين الإداري استراتيجية فعالة تعمل على تعزيز أداء المديرين، حيث يتمتعون بمستوى عال من القدرات والمهارات بالإضافة إلى الرضا الوظيفي تجاه منظماتهم ووظائفهم، ويتم الحفاظ على ذلك من خلال منحهم الحرية الكاملة في العمل للتفكير والعمل بشكل مستقل تحت مظلة منهجية اللامركزية الإدارية (Al Maani, 2020, p. 501).

ولذلك فإن سياسة التمكين الإداري من السياسات التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك من خلال منح عدد أكبر من الموظفين الفرصة للمشاركة في صنع القرار وفقًا لمجالاتهم وتخصصاتهم، كما يساهم التمكين الإداري في إيجاد حلول إبداعية وجديدة للمشكلات؛ حيث يتم الانتقال من إطار العمل الفردي إلى الإطار الجماعي، مما يتيح المزيد من الأفكار المتنوعة ويزيد

من فرص الوصول إلى حلول مبتكرة وغير تقليدية؛ بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تفعيل التمكين إعادة توزيع مواقع السلطة وإعادة هيكلة التنظيم الإداري؛ بحيث يتم نقل السلطات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، ما يمنحها القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مباشر (الكندي ويوسف، 2016، ص. 424).

وخلاصة القول كما أشار الباحث يُعد التمكين الإداري للقيادات الوسطى عنصراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يتيح لهذه القيادات القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومؤثرة تتماشى مع أهداف الاستدامة، من خلال منح القيادات الوسطى الصلاحيات اللازمة، يمكنهم تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام والمساهمة في الابتكار وحل المشكلات بشكل أسرع.

مفهوم التمكين الإداري

الاهتمام بمفهوم التمكين يعد ضرورة أساسية للمؤسسات الحديثة، خاصة مع تبني المفاهيم الإدارية المبنية على المشاركة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، هذا التوجه يعتمد على فلسفة جديدة تتمثل في التركيز على تطوير الموظفين بدلاً من التركيز على المنافسين، وهو يتماشى مع التوجهات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الجانب الإنساني داخل المنظمة.

عرف خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018، ص. 11) التمكين الإداري التمكين الإداري بأنه "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها".

كما عرف حسن (Hassan, 2019, p. 5) التمكين الإداري بأنه "ممارسة إدارية تساهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار وجميع العمليات التي يتطلبها العمل والتي تؤدي إلى أداء ناجح وفعال".

وأيضاً عرف بطاح والطعاني (2015، ص. 120) التمكين الإداري بأنه "إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم".

وفي الأخير عرف بوعطيط وبوعظم (2023، ص. 568) التمكين الإداري بأنه تلك العملية التي تتضمن منح العمال حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".

وأتساقاً مع ما تم ذكره من مفاهيم التمكين الإداري فإن الباحث يستخلص تعريفاً واضحاً للتمكين الإداري وهو "عملية منح الموظفين والقيادات في المؤسسات القدرة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في العمليات الإدارية، يهدف التمكين إلى تعزيز استقلالية الأفراد وزيادة مستوى مشاركتهم، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية".

أهداف التمكين الإداري للقيادات

التمكين الإداري للقيادات يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تدعم نجاح المؤسسة، في المقام الأول، يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها؛ بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى، كما يساعد في تطوير مستوى الموظفين من خلال تقديم فرص لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الجماعي ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ بالإضافة إلى ذلك، من خلال التمكين، يتم منح القادة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة ومؤثرة، مما يمنحهم مساحة أكبر للإبداع والابتكار في حل المشكلات وتطوير المؤسسة (المالكي وشعبي، 2024، ص. 271)،

فضلا عن ذلك إن التمكين الإداري للقيادات يفوض ويحفز القوى العاملة لديهم لتنظيم أنشطتهم في العمل، ومن ثم، يمارس القادة التمكين لضمان فرص تقدم الموظفين لبناء مهارات القيادة الذاتية، والتي يمكن أن تساعد في ردود الفعل الإيجابية للوظائف والواجبات الجديدة، فإن تمكين القائد عملية مفيدة وتيسيرية حيث يراقب المرؤوسون قاداتهم لضمان تنظيم الموظفين لأنفسهم وضبطهم الذاتي وإدارتهم وقياداتهم الذاتية وتعتبر عن قدرة القائد على تفويض السلطة وتعزيز عملية اتخاذ القرار الموجه ذاتيا (Suleman, 2021, p. 2).

وبالتعقيب على ذلك يشير الباحث إلى تتعدد أهداف التمكين الإداري للقيادات؛ حيث تُعتبر هذه الأهداف أساسية لتعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق نتائج إيجابية، ومن أبرز هذه الأهداف تعزيز الابتكار والإبداع، من خلال منح القيادات القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، كما يهدف التمكين إلى زيادة مستوى المشاركة والالتزام بين الموظفين، مما يساهم في تحسين ثقافة العمل ورفع الروح المعنوية.

أبعاد التمكين الإداري

التمكين الإداري يتكون من مجموعة من الأبعاد المترابطة والتي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الأداء الاستثنائي للمؤسسة، وعقب مطالعة الأدبيات فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري، اتضح لدى الباحثة اشتمال تلك الأبعاد على تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والتحفيز المعنوي، والتواصل الفعال؛ حيث أكدت على ذلك العديد من الدراسات والأبحاث بهذا الصدد، والتي كان من أبرزها دراسة (بطاح والطعاني، 2015)، ودراسة (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018)، ودراسة (الكندري ويوسف، 2016)، ودراسة (الهم، 2019)، وفيما يلي تناولا لكل من تلك الأبعاد على نحو من التفصيل:

■ تفويض الصلاحيات:

يُعد تفويض الصلاحيات أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، حيث يساهم في توضيح المدير للعاملين الأسباب الكامنة وراء تمكينهم. هذا التوضيح يعزز فهم العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم، وكيف يمكنهم تنفيذها بفاعلية. عندما يدرك الموظفون دورهم في العملية الإدارية، يزداد شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يعزز من قدرتهم على الأداء الجيد والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (بطاح والطعاني، 2015، ص. 123).

ومن جانب آخر تفويض الصلاحيات هو الأسلوب المستخدم لنقل صلاحيات محددة إلى الموظفين مع وضع الإطار الذي يمكن لكل موظف العمل ضمنه لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التشغيلية على المستوى المناسب، ويتضمن التفويض إسناد المهام للموظفين ومنحهم السلطة اللازمة والمطلوبة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل عواقب المسؤولية عن أداء مقبول لهذه المهام، ويقصد أيضا بتفويض الصلاحيات أنه إسناد المسؤولية والسلطة على شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، كما يذكر أن القائد يسند بعض كفاءاته المستمدة من القانون إلى عامل من المستويات الإدارية المتعاقبة (Hassan, 2019, p. 7).

■ التدريب والتطوير:

يعد التدريب والتطوير أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري؛ حيث يلعب التدريب والتطوير دورًا حيويًا في تعزيز الروح المعنوية لأفراد قوة العمل؛ فالعامل الذي يشعر بتحسين قدراته ومعارفه ومهاراته يزداد شعوره بالأمان والاستقرار، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيته، وهذه الزيادة في الإنتاجية تؤدي إلى تعزيز المكاسب الشخصية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل؛ وبالتالي يساهم التدريب والتطوير في رفع الروح المعنوية، مما يعزز كفاءة وفاعلية الأداء داخل المنظمة (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص. 37).

ومن زاوية أخرى برنامج التدريب والتطوير في التمكين الإداري يعمل على تعزيز كفاءة الموظفين ومهاراتهم اللازمة للقيام بمسؤوليات وأنشطة إضافية بأداء عالٍ وليكونوا قادرين على التعامل مع سلطاتهم ومسؤولياتهم المتزايدة بشكل فعال وممارسة الحكم الجيد، كما يعمل على تحفيز الموظفين داخلياً وتنويع محفظة كفاءاتهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي والتطوير المهني والإدارة (Dahou, 2018, p. 51).

■ التحفيز المعنوي:

يُعتبر التحفيز المعنوي أحد الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري، حيث يساهم في تعزيز الدافعية لدى العاملين من خلال إقناعهم بفكرة التمكين وتوضيح دورهم الحيوي في إنجاح المنظمة، عندما يشعر الموظفون بأن مساهماتهم تُقدَّر وأن لديهم تأثيراً مباشراً على نجاح المؤسسة، يتزايد مستوى حماسهم وإقبالهم على العمل، هذا النوع من التحفيز لا يعزز فقط من الروح المعنوية، بل يساهم أيضاً في تحسين الأداء العام وزيادة الالتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المنظمة (بطاح والطعاني، 2015، ص. 122).

لذا يعتبر التمكين في حد ذاته هو حافزاً للعاملين، ولكنه لا يمنح مجاناً، فهو يشمل المشاركة في المنافع والمخاطر، فضلاً عن المساهمة في النتائج وتحمل المسؤولية، ويتطلب برنامج التمكين نظام عوائد مختلف يعتمد على العوائد القائمة على الأداء، فعندما ترتبط العوائد بالأداء، يؤدي ذلك إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Saleh, 2022, p. 14).

■ التواصل الفعال:

يعد التواصل الفعال أحد الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري؛ حيث يساهم في بناء جسور الثقة والتفاهم بين القيادة والموظفين، من خلال التواصل الواضح والمفتوح، يمكن للموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لفهم أهداف المؤسسة وتوجيهاتها، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، كما يتيح التواصل الفعال تبادل الآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية، مما يشجع على الابتكار والمشاركة في تحسين الأداء؛ إضافة إلى ذلك، يساعد التواصل الجيد في تقليل سوء الفهم وتجنب النزاعات؛ وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التمكين وتحقيق الأهداف المشتركة (الكندري ويوسف، 2016، ص. 415).

كما إن التواصل الفعال مع كافة مستويات الإدارة، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متاحة لها، بل الأشخاص المتورطون في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، ولن يتحقق أي التزام بالتمكين (Tebbal, 2017, p. 122).

وخلاصة القول يحدد الباحث أهم أبعاد التمكين الإداري في العناصر التالية كما هو موضح في الشكل رقم (1):

- **بُعد التدريب والتطوير**، يُعد تمكين الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة ضرورياً لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة والمساهمة بشكل أكبر في العمل.
- **بُعد التحفيز**، يلعب التحفيز دوراً حيوياً في تعزيز الالتزام والانتماء، حيث يشعر الموظفون بالتقدير عندما يُكافؤون على جهودهم.
- **بُعد التواصل الفعال**، يُعتبر التواصل الواضح والمفتوح بين الإدارات والموظفين عنصراً حاسماً، حيث يسهل تبادل المعلومات والأفكار.

- **بُعد تفويض الصلاحيات**، يعني منح الموظفين السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات ضمن مجالاتهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على الابتكار والتميز في الأداء.

معوقات تطبيق التمكين الإداري

يوجد عدد من المعوقات في تطبيق التمكين الإداري، وهي الهيكل التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير، وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية، والإجراءات الصارمة، وضعف نظام التحفيز، وأيضا انعدام الثقة الإدارية (Abdeldayem, 2021, p. 92).

ومن أهم معوقات عملية التمكين الإداري كما ذكرها بطاح والطعاني (2015، ص. 127-128) هي كما يلي:

- يشعر الموظفون بالقلق من تحمل مسؤوليات أكبر، مما يجعلهم يترددون في قبول التمكين بسبب الخوف من المساءلة والفشل.
- نقص الموارد مثل الوقت والتمويل والتكنولوجيا يعوق تطبيق التمكين ويجعل تحقيق الأهداف صعباً.
- عندما تكون الثقافة التنظيمية تقليدية وسلطوية، يصبح من الصعب تبني نهج التمكين الذي يتطلب مرونة وثقة.
- قد يخشى المديرون من فقدان سلطتهم عند تطبيق التمكين، مما يدفعهم إلى مقاومته.
- عدم وجود نظام مكافآت يعترف بمبادرات الموظفين يؤدي إلى فقدان فعالية التمكين، حيث يفتقر الموظفون إلى الحافز لتحمل المخاطر.

وبالتالي فإن من أهم معوقات التمكين الإداري كما أوضح (الهم، 2019، ص. 356-357) تمثلت في المعوقات الشخصية والتنظيمية والإدارية والتي يتم توضيحها من خلال التالي:

المعوقات الشخصية وتتمثل في ضعف رغبة القيادة في إحداث التغيير والتمسك الصارم بالقوانين واللوائح دون إظهار مرونة، بالإضافة إلى ذلك، يظهر القلق والخوف من تحمل المسؤولية، إلى جانب تفضيل العمل الفردي في الأداء.

المعوقات التنظيمية وتبرز في ازدواجية الأدوار والتداخل في الاختصاصات، إلى جانب عدم توافر بيئة مناسبة لدعم التمكين، ووجود قوانين تنظيمية قد تعيق تحقيق ذلك.

المعوقات الإدارية وتشمل خوف القيادة العليا من فقدان سلطتها، وضعف تفويض الصلاحيات للقيادات الأخرى، كما تتجلى في انتشار البيروقراطية ومركزية صنع القرار، وضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

ونتيجة لما سبق يستخلص الباحث مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالتمكين الإداري ومن أهمها ما يلي:

1. يُعتبر القلق من تحمل المسؤولية من أبرزها، مما يجعل الموظفين مترددين في اتخاذ قرارات جديدة.
2. كما يُعيق نقص الموارد، مثل الوقت والتمويل والتكنولوجيا، قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات التمكين بفعالية.
3. تُعد الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير عائقاً آخر، حيث تجعل الهيمنة على الأساليب التقليدية من الصعب تبني نهج مرن يتطلب الثقة.
4. يُخشى من أن يؤدي التمكين إلى تقليص سلطات المديرين، مما يدفعهم لمقاومة تطبيقه.
5. غياب نظام مكافآت فعال يُعزز من حوافز الموظفين لتحمل المخاطر، مما يقلل من فعالية التمكين.

مفهوم التنمية المستدامة:

يُعتبر مصطلح التنمية المستدامة تعبيراً جديداً عن مفهوم قديم، وعلى الرغم من انتشار هذا المصطلح في أدبيات التنمية الحديثة خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، فإن مفهوم التنمية المستدامة ليس فكرة جديدة أو مبتكرة؛ لذا يتم تعريف التنمية المستدامة من خلال النقاط التالية:

فعرف سينغ (Singh, 2014, p. 336) التنمية المستدامة بأنها "عملية الاستخدام الحكيم للموارد الطبيعية والحفاظ عليها من أجل التحسين الشامل لجودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية على المدى الطويل".

كذلك عرف روزن (Rosen, 2017, p. 2) التنمية المستدامة بأنها "الإنجاز المتزامن للأنشطة في المجالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتي يمكن تنفيذها في المستقبل دون ضرر غير مبرر في أي من هذه المجالات".

كما عرف غزال (2019، ص. 8) التنمية المستدامة أنها "تحسين نوعية الحياة البشرية حين نعيش ضمن الطاقة الاستيعابية للنظم البيئية الداعمة".

ونظراً لذلك عرف العقل (2021، ص. 907) التنمية المستدامة أنها "عملية من خلالها يتم تحديد المجتمع المحلي وأهدافه وفقاً لأولويات معينة تراعي جودة الحياة بجميع مجالاتها بما يحقق حاجات الأجيال الراهنة ولا يعرض الأجيال القادمة للخطر". وفي نفس الاتجاه كما عرف عبد الغني (2021، ص. 401) التنمية المستدامة أنها "نهج معياري لوضع الأهداف المشتركة لتحقيق رقي المجتمع والتطلع لحياة كريمة".

وبالتالي يضع الباحث تعريف التنمية المستدامة استخلاصاً من التعريفات السابقة أنها "التنمية عملية تهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، وتعتمد على تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث يتم تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة مع الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة".

أهداف التنمية المستدامة

تهدف التنمية المستدامة إلى تحسين نوعية الحياة للسكان من خلال تعزيز العلاقة بين الأنشطة البشرية والبيئة، والتعامل مع النظم البيئية بشكل يحافظ على حياة الإنسان، كما تسعى إلى تحقيق نمو اقتصادي متوازن يحافظ على رأس المال الطبيعي، بما في ذلك الموارد الطبيعية والبيئة؛ بالإضافة إلى ذلك تعمل على تعزيز فرص الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية، مع تشجيع المشاركة الفعالة من قبل المجتمعات المحلية والحكومات والقطاع الخاص، وتتضمن التنمية المستدامة رؤية شاملة وتحليلاً متكاملاً للأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والإدارية، والبيئية لتحقيق توازن مستدام بين هذه المجالات (غزال، 2019، ص. 12-13).

هكذا تهدف التنمية المستدامة إلى تمكين الأجيال الحالية والمستقبلية من الاستفادة من النمو الاقتصادي، والحفاظ على التوازن البيئي، والحد من التفاوت الاجتماعي والفقر على المدى الطويل، وتأثيرات القضايا البيئية على الصحة، وتتطلب التنمية المستدامة ضمان التنمية الاقتصادية وحماية البيئة والرفاهية الاجتماعية في وقت واحد مما يؤدي إلى الترابط المتبادل بين الركائز الثلاثة، وكذلك ضمان تلبية احتياجات الجيل الحالي دون هدر حقوق واحتياجات الأجيال القادمة (Maria, 2015, p. 83).

وبهذا يرى الباحث أن مبادئ وأهداف التنمية المستدامة تحقيق الإنصاف والتمكين والتضامن، مع العمل على إيجاد توازن بين احتياجات المجتمع المتنوعة، كما تهدف إلى تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، ومكافحة مشكلات التفكك الاجتماعي،

والبطالة، والفقر، مما يسهم في تحسين نوعية حياة السكان، وتدعو أيضاً إلى الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية واحترام البيئة، بالإضافة إلى تعزيز الوعي الثقافي لدى الأفراد، كما تسعى لإعادة توجيه التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

أبعاد التنمية المستدامة

تشير الدراسات السابقة إلى أن أبعاد التنمية المستدامة تتداخل بشكل وثيق مع تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتجمع هذه الأبعاد لتشكيل إطار شامل يدعم التقدم المستدام ويعزز من قدرة المجتمعات على مواجهة التحديات المستقبلية ومن أهم أبعاد التنمية المستدامة البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي كما اتفق على ذلك دراسة كلاً من (العقل، 2021)، ودراسة (عبد الغني، 2020)، ودراسة (Wyrwa, 2021)، ودراسة (غزال، 2019) وفيما توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل:

التنمية الاقتصادي:

يتمثل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في تحقيق تنمية اقتصادية توازن بين متطلبات النمو الاقتصادي وحماية البيئة. يستند هذا البعد إلى مبدأ زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد، مع التركيز على القضاء على الفقر، وضمان استغلال الموارد الطبيعية بشكل أمثل وعقلاني. ويتجلى هذا البعد من خلال ثلاثة عناصر رئيسية: النمو الاقتصادي، الذي يهدف إلى تعزيز الاقتصاد بشكل مستدام؛ العدالة الاقتصادية، التي تسعى إلى توزيع الثروات بشكل عادل بين مختلف فئات المجتمع؛ وإشباع الحاجات الأساسية، لضمان حصول جميع الأفراد على احتياجاتهم الأساسية من الموارد والخدمات الضرورية للحياة (غزال، 2019، ص. 14-15).

حيث إن التنمية الاقتصادية هي أحد ركائز التنمية المستدامة والتي تشمل، إلى جانب التغيرات الكمية في الاقتصاد والتي يتم التعبير عنها من حيث مؤشرات النمو الاقتصادي، أيضاً تغييرات نوعية في البنية الاجتماعية والاقتصادية على المستوى الوطني، وتعني التنمية الاقتصادية تغييرات في بنية الإمكانات الاقتصادية، وبنية الإنتاج والاستهلاك، والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية، وبشكل عام كيفية عمل الاقتصاد، فإن التنمية الاقتصادية هي زيادة مستمرة في القوى الإنتاجية للمجتمع (Wyrwa, 2021, p. 920).

التنمية الاجتماعية:

تعتبر التنمية الاجتماعية أحد الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، والتي ترتبط غالباً بعملية التغيرات الإيجابية الكمية والنوعية التي تحدث في المكونات الاجتماعية مثل التعليم والصحة وثروة المجتمع، وهي مرتبطة أيضاً بتغييرات كبيرة ولا رجعة فيها في الهياكل الاجتماعية التي تحدث تحت تأثير مؤشرات طبيعية وديموغرافية واجتماعية واقتصادية، وفي الممارسة العملية، يعني هذا المساواة في الوصول إلى الخدمات الأساسية، ومستويات المعيشة المماثلة، وتوفير فرص مماثلة للتنمية الشخصية، والمساواة بين الأجيال، والشعور بالانتماء المجتمعي (Wyrwa, 2021, p. 47).

وبالتالي تتمثل التنمية الاجتماعية في الاستدامة من منظور اجتماعي في التركيز على توفير فرص العمل اللائق والخدمات العامة للجميع؛ وهي تهدف إلى تحقيق نمو شامل يأخذ بعين الاعتبار قضايا متعددة، منها تحسين الصحة ومكافحة الأمراض، وتطوير مستويات التعليم والتدريب، وتعزيز العدالة الاجتماعية، كما تشمل جهود القضاء على الفقر والجوع، وتوفير المأوى اللائق، وتحسين نوعية الحياة للأفراد؛ بالإضافة إلى ذلك، تركز التنمية الاجتماعية على تحقيق الأمن الاجتماعي وضبط النمو السكاني بما يتماشى مع الاحتياجات الاجتماعية والبيئية، مما يسهم في بناء مجتمع متوازن (عبد الغني، 2020، ص. 425).

التنمية البيئية:

تُعتبر التنمية البيئية أحد أبعاد التنمية المستدامة، حيث تركز على إعمار الأرض وترشيد استغلال مواردها، مع التأكيد على أهمية عدم الإسراف أو البذخ في استخدامها، كما تسعى إلى تحقيق العدالة بين البشر في توزيع هذه الموارد، مما يضمن استفادة الجميع بشكل متساوٍ، وتدعم التنمية البيئية أيضاً الصناعات المستدامة التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة، ضمن إطار خطط مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية، وفي هذا السياق، تلعب التوعية دوراً محورياً في تعزيز الفهم العام حول أهمية حماية البيئة والممارسات المستدامة، مما يساهم في تحقيق التنمية البيئية على المدى الطويل (العقل، 2021، ص. 896).

علاوة على ذلك فهي القدرة على الاحتفاظ بالوظائف الأساسية الثلاثة للبيئة، وهي وظيفة الطاقة للموارد، ووظيفة استقبال النفايات، والمنفعة المباشرة، فإن المكون البيئي للتنمية المستدامة لا يلتقط فقط التنمية الاقتصادية الفعلية فيما يتعلق بالبيئة، بل التنمية بأكملها، والتنمية البيئية هي نمو وثيق الارتباط والترابط مع القوانين البيئية، والتوازن البيئي، وهي أيضاً القدرة على النمو وإحضار البيئة وخصائصها، مع ضمان حماية وتجديد الموارد الطبيعية والتراث البيئي (Duran, 2015, p. 809).

ومن خلال ما سبق فإن الباحث يوضح أبعاد التنمية المستدامة في ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما يوضح الشكل رقم (2) الذي يوضح أن: **التنمية الاقتصادية** وتركز على تعزيز النمو الاقتصادي المستدام من خلال تحسين الكفاءة واستغلال الموارد بشكل مسؤول، و**التنمية الاجتماعية** تعنى بتحقيق العدالة الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة، حيث يسعى إلى مكافحة الفقر وتعزيز المشاركة المجتمعية، و**التنمية البيئية** وتهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة، حيث يتطلب إدارة مستدامة للنظم البيئية وتبني ممارسات صديقة للبيئة.

دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

لقد أصبح التنمية المستدامة على المستوى الإداري ذات أهمية متزايدة لمختلف الشركات الحكومية والخاصة لتطوير المجتمعات الحديثة، حيث يجب تطوير التقدم التقني والمعرفي والإداري بشكل مستمر، وللقيادة الإدارية دور كبير في تحقيق هذه الأهداف من خلال إصلاح وتعديل وتحديث أسس استراتيجيات الإدارة، وعادة ما تتبنى المنظمات مفهوم التمكين الإداري كأحد أساليب إدارتها القائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وبالتالي فإن التمكين الإداري هو أحد الاستراتيجيات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز اللامركزية وتوسيع الإشراف من خلال منح العاملين القوة والقدرة اللازمين لاتخاذ القرارات المناسبة لمسؤولياتهم (Eisheh, 2023, p. 1663).

ويعتبر التمكين الإداري هو نوع من تفويض السلطة ويعمل على توفير مناخ عمل ديموقراطي للموظفين لتحفيزهم على تحمل مسؤوليات طوعية تتجاوز دورهم الوظيفي من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن التمكين الإداري يعد استراتيجية تتبناها المنظمات بهدف دعم وتحفيز الموظفين على تبادل وجهات النظر على أساس الاستقلالية وتفويض السلطة لاتخاذ القرارات وكذلك التعامل مع العقبات الناشئة عن الحدود التنظيمية بين المستويات الإدارية من خلال تعزيز التواصل والمشاركة الفعالة في صنع القرار (Sumadi, 2022, p. 45).

وأيضا يلعب التمكين الإداري دورا حيويا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يساعد الاهتمام بتمكين العاملين لتلبية متطلبات العمل على تحقيق جودة الخدمات بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفها بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها، فيعتمد نجاح أي منظمة على توجه الأفراد العاملين بها نحو تحقيق الأهداف، كذلك تهدف استراتيجية التمكين الإداري إلى تحرير إمكانات

الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها الرئيسية باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على انسجام احتياجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها مما يعزز شهورهم بالمسؤولية والانتماء وهي العناصر الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة (Alwedyan, 2023, p. 3).

وفي النهاية يتسنى للباحث القول بأن التمكين الإداري له دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ حيث يعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التحديات المعاصرة، من خلال منح الموظفين والقيادات الوسطى الصلاحيات اللازمة، واتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعزز التمكين من مشاركة الموظفين ورفع مستوى التزامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

3. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة سليمان (2023) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتنمية المستدامة؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية المستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (180) مدير وإداري بمراكز الشباب والعاملين في محافظة دمياط في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والتنمية المستدامة جاء ضعيفًا، وجود علاقة معنوية طردية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية.

هدفت دراسة حسن ومصالح (2022) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات؛ والكشف عن أثر دال إحصائيًا للتمكين الإداري على التنمية المستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (288) موظف من منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات جاء متوسطًا؛ وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت دراسة حسن (2021) إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (52) من المدراء العاملين ورؤساء الأقسام والعاملين في الدوائر والأقسام الإدارية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات، وقد يعزى ذلك إلى أن الشركات تسعى لاستخدام التمكين الإداري لكي تقوم بالارتقاء بمستوى الأداء للعاملين وتحسين جودة التصنيع وخفض التكاليف، من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة "ديوي وسوجيونو" (Dewi & Sugiono, 2024) إلى الكشف عن دور تمكين الموظفين في بناء منظمات مستدامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في سياق الاقتصاد الأخضر في جاكرتا، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات الموجودة في المقالات والدراسات العلمية التي تتعلق بتأثير تمكين الموظفين على تحقيق التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر والتي تم الحصول عليها من قواعد البيانات الإلكترونية مثل جوجل سكولار وسابنس دايركت، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور فعال لتمكين الموظفين وتقديم التدريب الفعال لهم لتعزيز التفكير الإبداعي

والتعلم التنظيمي واكتساب المهارات اللازمة للقيام بالممارسات المستدامة وتحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل انبعاثات الكربون مما يعزز من استدامة المنظمة، كما أدى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات وتنفيذ المبادرات الى دعم التحول التنظيمي نحو الاقتصاد الأخضر وتقليل المخاطر البيئية.

هدفت دراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019) إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية لتطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية في بلجراد، واشتملت عينة الدراسة على (260) قيادة إدارية عليا وقيادة تنفيذية في المؤسسات الموجودة في بلجراد، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور فعال للقيادات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على ممارسة الأعمال بما يتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة، حيث قامت القيادات بتمكين الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وتقديم الدعم والتدريب المستمر الذي يهدف إلى مراعاة الجوانب الاقتصادية والبيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية في المؤسسة.

هدفت دراسة "بوسك وسبيكبشر" (Posch & Speckbacher, 2017) إلى الكشف عن دور القيادات الوسطى في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في (500) من الشركات الكبرى في النمسا، واشتملت عينة الدراسة على (134) من أصحاب القرار في الشركات الكبرى في النمسا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور فعال للقيادات الوسطى في القيام بالدور الوسيط لنقل المعلومات التي تتعلق بتنفيذ خطط واستراتيجيات الاستدامة من الإدارة العليا إلى الموظفين، حيث ساهمت تلك الاستراتيجيات في تقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية وتحسين الأداء الاقتصادي لأنشطة الشركة وتعزيز من الابتكار في الإنتاج لتحقيق الاستدامة في العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك العديد من الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها التمكين الإداري وأثره على في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل: دراسة سليمان (2023)، ودراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019)، وقد اتفقت الدراسات العربية في استخدامها للمنهج الوصفي مع الدراسة الحالية، فيما اختلفت الدراسات الأجنبية، حيث استخدمت دراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019)، ودراسة "بوسك وسبيكبشر" (Posch & Speckbacher, 2017) المنهج المسحي، واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، مثل: دراسة حسن (2021)، ودراسة "بوسك وسبيكبشر" (Posch & Speckbacher, 2017)، واشتمالها على القادة، مثل: دراسة "فوجيك وآخرون" (Vujić et al., 2019)، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

4. الإجراءات المنهجية للبحث.

1.4. منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج للبحث، وذلك كونه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.

2.4. مجتمع وعينة البحث: يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، حيث تم التطبيق على (250) فرداً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة.

3.4. خصائص عينة البحث:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	160	64%
أنثى	90	36%
الدرجة الكلية	250	100.0%
المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس فأقل	125	50%
ماجستير	100	40%
دكتوراه	25	10%
الدرجة الكلية	250	100.0%
سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	55	22%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	135	54%
10 سنوات فأكثر	60	24%
الدرجة الكلية	250	100.0%

4.4. أداة الدراسة وصدقها وثباتها:

قام الباحث ببناء استبانة، وقد تمّ التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق، مثل: صدق المحكمين؛ حيث تمّ إرسال الاستبانة للمحكمين للحكم على الصياغة اللغوية، ووضوحها، ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (84%) عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكوّنة من (35) عبارة، موزعين على محورين، وقد تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة: حيث تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث تراوحت في المحور الأول: التمكين الإداري بين (**0.829-0.844)، وتراوحت في المحور الثاني: التنمية المستدامة بين (**0.894-0.954)، كما تمّ التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت بقيم مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (**0.833-0.865)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما تمّ حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور والمتوسط العام للاستبانة، وتبيّن أنه قد تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور بين (0.675-0.889)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (0.850)؛ مما يشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الوثوق بها.

5.4. الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ومعادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي لاستجابات كل متغير.

5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج البحث:

أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أ- الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول متغير التمكين الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التمكين الإداري، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الترتبة
1	البعد الأول: تفويض السلطة	3.83	.915	عالية	1
2	البعد الثاني: التدريب والتطوير	3.67	.994	عالية	3
3	البعد الثالث: الحوافز	3.64	.960	عالية	4
4	البعد الرابع: التواصل الفعال	3.68	.961	عالية	2
	المتوسط العام	3.70	.903	عالية	

ب- الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني: التنمية المستدامة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: التنمية المستدامة، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: التنمية المستدامة

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الترتبة
1	البعد الأول: البعد الاقتصادي	3.78	.974	عالية	2
2	البعد الثاني: البعد البيئي	3.78	.997	عالية	3
3	البعد الثالث: البعد الاجتماعي	3.95	.951	عالية	1
	المتوسط العام	3.84	.917	عالية	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

أ- الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) يوضح أثر تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
تفويض السلطة	799	.797	.797 ^a	.635	20.754	.000
المعامل الثابت				.777		
Adj R2				.633		
قيمة F				430.709		
Sig F				.000b		

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.797^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن تفويض السلطة يُفسر ما قيمته 63.5% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويُمكن عزو ذلك إلى فعالية سياسة تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال زيادة الاستقلالية واتخاذ القرار، حيث يمنح تفويض السلطة القيادات الوسطى مزيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يسمح لهم بالتصرف بسرعة ومرونة أكبر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين التنفيذ التشغيلي، حيث يمكن للقيادات الوسطى المفوضة ترجمة أهداف التنمية المستدامة إلى خطط عمل محددة وتنفيذها بفاعلية أكبر، مما يؤدي إلى تحسين النتائج، وتعزيز المسؤولية والمحاسبة، حيث يميز تفويض السلطة أدوار ومسؤوليات القيادات الوسطى بوضوح، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والمحاسبة عن تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك تطوير المهارات القيادية، حيث يوفر تفويض السلطة للقيادات الوسطى فرصاً لتطوير مهاراتهم القيادية، مثل حل المشكلات والتواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي، مما يعزز قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافةً إلى تحسين التنسيق والتعاون، حيث يمكن أن يؤدي تفويض السلطة إلى تحسين التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والوحدات داخل وزارة الطاقة، مما يسهل التعاون المشترك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ب- الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5) يوضح أثر التدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	25.705	.727	.853 ^a	.853	.787	التدريب والتطوير
.949						المعامل الثابت
.726						Adj R2
660.765						قيمة F
.000b دال إحصائياً						Sig F

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.853^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن التدريب والتطوير تُفسر ما قيمته 72.7% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى أن التدريب والتطوير للقيادات الوسطى في وزارة الطاقة السعودية قد يعزز قدرتهم على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين معرفتهم ومهاراتهم، وتعزيز وعيهم، وتطوير كفاءاتهم القيادية، وتحسين قدرتهم على التكيف، وتعزيز الابتكار، وبناء قدراتهم، حيث يزود التدريب والتطوير القيادات الوسطى بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم أهداف التنمية المستدامة وتنفيذها بشكل فعال، كما يركز التدريب والتطوير على تطوير الكفاءات القيادية الأساسية، مثل التفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال وحل المشكلات، والتي تعد ضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك دور سياسة التدريب والتطوير في تحسين القدرة على التكيف، حيث يجهز التدريب والتطوير القيادات الوسطى لمواكبة التطورات والتحديات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يمكنهم من التكيف مع الظروف المتغيرة بفعالية، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة "ديوي وسوجيونو" (Dewi & Sugiono, 2024)، والتي أشارت إلى وجود دور فعال لتمكين الموظفين وتقديم التدريب الفعال لهم لتعزيز التفكير الإبداعي والتعلم التنظيمي واكتساب المهارات اللازمة للقيام بالممارسات المستدامة وتحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل انبعاثات الكربون مما يعزز من استدامة المنظمة.

وعليه، الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6) يوضح أثر الحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	28.867	.771	.878 ^a	.878	.838	الحوافز
.785						المعامل الثابت
.770						Adj R2

833.321	قيمة F
.000b دال إحصائياً	Sig F

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.878^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن الحوافز تُفسر ما قيمته 77.1% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R²، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى مدى فاعلية تأثير سياسة الحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من حيث زيادة الدافع، حيث تعمل الحوافز على تحفيز القيادات الوسطى من خلال مكافأة أدائهم وتقدير جهودهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز المسؤولية، حيث توضح الحوافز توقعات الأداء وتساعد القيادات الوسطى على فهم دورهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين الأداء، حيث ترتبط الحوافز ارتباطاً مباشراً بالأداء، مما يشجع القيادات الوسطى على بذل جهود إضافية والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك تقدير الإنجازات، حيث تعترف الحوافز بإنجازات القيادات الوسطى وتساعد على تعزيز ثقافة التميز والابتكار في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة "ديوي وسوجيونو" (Dewi & Sugiono, 2024)، والتي أشارت إلى وجود دور فعال لتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات وتنفيذ المبادرات إلى دعم التحول التنظيمي نحو الاقتصاد الأخضر وتقليل المخاطر البيئية.

ت- الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7) يوضح أثر التواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
التواصل الفعال	.811	.850	.850 ^a	.723	25.464	.000
المعامل الثابت				.851		
Adj R2				.722		
قيمة F				648.395		
Sig F				.000b دال إحصائياً		

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.850^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن التواصل الفعال يُفسر ما قيمته 72.3% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R²، مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى فاعلية دور سياسة التواصل الفعال في بناء الوعي والفهم، حيث يضمن التواصل الفعال

أن تكون أهداف التنمية المستدامة مفهومة جيداً من قبل جميع القيادات الوسطى في الوزارة، مما يمكنهم من المساهمة بفعالية في تحقيقها، وتنسيق الجهود، حيث يسهل التواصل الفعال التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الوزارة، مما يضمن العمل الجماعي المتماسك نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافةً إلى إدارة التوقعات، حيث يساعد التواصل الفعال في إدارة توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وبناء الثقة، وتعزيز الدعم لأهداف التنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق تم قبول الفرضية البحثية الرئيسية والتي تنص على " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية"، ويمكن عزو ذلك إلى دور التمكين الإداري للقيادات الوسطى في وزارة الطاقة السعودية في تعزيز أهداف التنمية المستدامة من خلال زيادة الاستقلالية واتخاذ القرار، وتحسين المرونة والاستجابة، وتعزيز المسؤولية والمحاسبة، وإطلاق العنان للإبداع والابتكار، وبناء القدرات، وتحسين الدافع والالتزام، حيث يمنح التمكين الإداري القيادات الوسطى سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يسرع عملية التنفيذ ويعزز الفعالية، كما يمكن للقيادات الوسطى الممكنة الاستجابة بشكل أسرع للتحديات والفرص المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يسمح لهم بتكييف استراتيجياتهم وتكتيكاتهم وفقاً لذلك، وكذلك دور التمكين الإداري في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يحسن المساءلة ويشجع القيادات الوسطى على تحمل ملكية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافةً إلى دور التمكين الإداري في توفير بيئة داعمة للقيادات الوسطى لتجربة أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمعالجة التحديات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة سليمان (2023)، والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية طردية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية، ويتفق أيضاً مع نتيجة دراسة حسن ومصالح (2022)، والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، كما تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2021)، والتي أشارت إلى وجود دور إيجابي للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات.

6. ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

1.6. ملخص النتائج:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.797^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن تفويض السلطة يُفسر ما قيمته 63.5% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.853^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن التدريب والتطوير تُفسر ما قيمته 72.7% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (.878^a) بمستوى دلالة (.000^b)، كما أن الحوافز تُفسر ما قيمته 77.1% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت قيمة (R) (0.850^a) بمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن التواصل الفعال يُفسر ما قيمته 72.3% من تباين أهداف التنمية المستدامة وفقاً لقيمة R2.

2.6. التوصيات:

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري في وزارة الطاقة السعودية من خلال توفير التدريب والتوجيه للقيادات الوسطى.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس تأثير التمكين الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- تطوير نظام مكافآت وتقدير للاعتراف بالقيادات الوسطى التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- إشراك القيادات الوسطى في عملية صنع القرار وتخطيط الاستراتيجيات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة.
- إنشاء منصة لتبادل المعرفة بين القيادات الوسطى حول أفضل الممارسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- ضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التمكين الإداري للقيادات الوسطى ودعمهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3.6. المقترحات البحثية:

- أثر التمكين الإداري للقيادات الوسطى على الابتكار والاستدامة في قطاع الطاقة.
- دراسة مقارنة لفحص تأثير التمكين الإداري للقيادات الوسطى على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.

7. قائمة المراجع

1.7. المراجع العربية:

- الأحمري، وفاء عبدالله علي. (2020). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط. *مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*، (6)، 191-242.
- اشتوي، محمد عبد حسين. (2023). أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، (19)، 86-106.
- بطاح، أحمد؛ الطعاني، حسن. (2015). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. دار الفكر للنشر: عمان.
- بلباي، إكرام. (2022). التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة. *مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية*، (1)، 8-412.
- 429.
- بوعطيط، جلال الدين؛ بوعظم، نسرین. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع سكيكدة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، (1)، 565-585.
- حسن، يوسف حسن عثمان. (2021). التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (52)، 285-322.
- حسن، يوسف حسن؛ مصلح، عطية محمد. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، (17)، 49-63.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر.
- الخریف، سعد عبدالله إبراهيم؛ المطيري، أسماء خالد متعب. (2022). أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(4)، 215-238.
- رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. (2018). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية الاستعراض الطوعي الوطني الأول. نيويورك، رؤية 2030 المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة 2030. (2016). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية الاستعراض الطوعي الوطني الأول. نيويورك: المنتدى السياسي الرفيع المستوى: التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة.
- الزعيبي، محمد عمر؛ الهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية "أورانج". *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 79-92.
- السبيعي، فلاح بن فرج. (2017). انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، 17(1)، 536-604.
- سعد، أمينة خير توفيق. (2020). التمكين "Empowerment" كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية بجامعة القاهرة للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 2(3)، 171-222.
- سليم، نهال شعبان محمد السيد؛ إسماعيل، مجدي رجب؛ عبد اللطيف، أسامة جبريل أحمد؛ نصحي، شيري مجدي. (2024). تصور مقترح لمنهج العلوم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي لتنمية أبعاد التنمية المستدامة. دراسات في التعليم الجامعي، (62)، 343-395.
- سليمان، محمد إبراهيم عبدالفتاح. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 66(3)، 257-292.
- الطائي، امتثال رشيد بجاي؛ الطائي، رعد رشيد بجاي. (2022). أثر تمكين المرأة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي: بحث تطبيقي على عينة من النساء العاملات في القطاع العام والخاص. *مجلة قضايا سياسية*، (70)، 165-187.
- الطيب، مرام أحمد على. (2022). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي أبها- المملكة العربية السعودية في العام 2020-2021م. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(15)، 81-98.
- عبد الغني، محمد فتحي. (2020). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50(2)، 401-468.
- العنبي، دلال تركي محمد. (2024). درجة ملائمة بيئة التعلم في ضوء أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولية. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (33)، 13-50.
- العقل، عقل بن عبد العزيز. (2021). أبعاد التنمية المستدامة ومصادرها وتطبيقاتها في ضوء التربية الإسلامية. *المجلة التربوية*، 2(82)، 896-940.

- علي، هاجر محمد نوبي. (2024). الأنشطة الاتصالية لمنظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لصفحة مؤسسة مصر الخير بالفيس بوك. مجلة البحوث الإعلامية، (69)، 195-252.
- العمرى، وفاء بنت عبدالله فرحان. (2024). متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية لجامعة القاهرة، 32(1)، 95-121.
- غزال، عادل. (2019). المكتبات ومراكز المعلومات في ظل التنمية المستدامة 2030. منشورات facelibrary: الجزائر.
- الفريدي، عبد الرحمن غازي مطر. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة. مسالك لدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (15)، 81-124.
- الكندري، عيسى محمد؛ يوسف، أحمد خضر. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية الأزهر (169)، 415-447.
- المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله؛ شعبي، فيصل بن أحمد. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 269-294.
- مصلح، عطية محمد؛ حسن، يوسف حسن. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17)، 49-63.
- المطيري، عبدالرحمن بن نامي. (2019). التمكين الإداري، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، (17)، 83-139.
- ميري، كريمة. (2021). تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري. مجلة التمكين الاجتماعي، 3(3)، 71-83.
- الهم، هبة الله احمد. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم، 12(3)، 313-363.
- والي، محمد فوزي رياض. (2023). دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2(1)، 1-21.

2.7. المراجع الأجنبية

- Abdeldayem, M. M., Al Deeb, H. M. A., & Al Shaikh, M. A. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(3), 1-178.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., et al. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500-511.
- Alwedyan, A., Soumadi, M. M., Aldiabat, M., et al. (2023). The impact of the Human Resources Empowerment Strategy on achieving strategic objectives in commercial banks in Jordan. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-26.

- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68.
- Dewi, D. H., & Sugiono, E. (2024). Employee Empowerment as an Agent of Change Toward a Sustainable Organization in the Green Economy Paradigm. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences (IJATSS)*, 2(6), 607-614.
- Duran, D. C., Gogan, L. M., Artene, A., et al (2015). The components of sustainable development- a possible approach. *Procedia Economics and Finance*, 26, 806-811.
- Eisheh, A. A., Al-Ghaithi, M., & AL-Oqla, F. M. (2023). Administrative Empowerment Impact on Enhancing the Leadership Skills for Modern Environment of Judiciary. *Emerging Science Journal*, 7(5), 1663-1673.
- Ghanem, M. S. (2019). The impact of empowerment on job satisfaction levels: An applied research on the employees of the five-star hotels in Alexandria. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 169-186.
- Hassan, M., Ahmed, M., & Abo-talib, S. (2019). The effects of administrative empowerment on employees job satisfaction in five-star resorts in Hurghada City. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 5(1), 1-31.
- Jaff, R., Al-Kake, F., & Hamawandy, N. (2021). The impact of the sustainable development dimensions on the quality of financial reports. *Accounting*, 7(2), 363-372.
- Maria, T. A. (2015). Sustainable development, a multidimensional concept. *Annals-Economy Series*, 82-86.
- Mayorova, E. I., & Temnova, E. V. (2020). *Concept of sustainable development: regulatory aspect. Управление*, 8(4), 94-100.
- Mooney, L. A. (2023). *Psychological Contract Violation Among Administrative Middle Managers: A Phenomenological Study in Higher Education* (unpublished Doctoral dissertation), Florida Atlantic University, USA.
- Posch, A., & Speckbacher, G. (2017). The role of middle management in the implementation of sustainability strategies. *Available at SSRN*, 1- 34.
- Rosen, M. A. (2017). Sustainable development: A vital quest. *European Journal of Sustainable Development Research*, 1(1), 1-14.
- Saleh, M., & Kabalan, H. (2022). The Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(3), 13-21.

- Singh, V. (2014). An impact and challenges of sustainable development in global era. *Journal of Economics and Development Studies*, 2(2), 327-337.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Shehzad, S., et al (2021). Leadership empowering behaviour as a predictor of employees' psychological well-being: Evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat Division, Pakistan. *Plos one*, 16(7), 1-23.
- Sumadi, M. A., Alkhateeb, N., Alnsour, A. S., et al. (2022). Impact of Managerial Empowerment on Job Performance: A Pragmatic Investigation on Female Syrian Refugees in Turkey. *The International Journal of Organizational Diversity*, 23(1), 43-59.
- Tebbal, L., & Retimi, A. (2017). Human resource problem and achieve organizational empowerment Sociological reading. *Research on Humanities and Social Sciences*.7 (18), 116-123.
- Uddin, S. F., & Ahmed, B. (2024). Exploring the importance of employee training and development in achieving sustainable development goals. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1)145-148.
- Vujić, D., Novaković, S., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). The role of the leader in empowering and supporting employees towards sustainable development. *Vojno delo*, 71(5), 117-125.
- Wyrwa, J., & Barska, A. (2021). Disparities in social development of rural areas in the context of sustainable development of Polish voivodeships. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej/Problems of Agricultural Economics*, (4), 45-77.
- Wyrwa, J., Barska, A., & Jędrzejczak-Gas, J. (2021). An indicator analysis for the development of EU countries in relation to sustainable development. *European Research Studies*, 24(3), 918-933.
- Zeng, R., Zheng, D., & Li, Y. (2023). The evaluation model of the sustainable development of managers' competence. *Academic Journal of Business & Management*, 5(3), 63-66.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحث/ بسام محمد عبدالمنعم النخلي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.7

مستوى النشاط البدني وعلاقته باضطرابات النوم لدى مرضى السرطان

Physical Activity Level and Its Relationship to Sleep Disturbances in Cancer Patients

الدكتورة/ هيفاء عبدالله مرشد جمهور

أستاذ مشارك في النشاط البدني وأساليب التدريس في التربية الرياضية، جامعة جامعة فلسطين التقنية، فرع رام الله، فلسطين

Email: Haifa.jumhor@ptuk.edu.ps

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان وطبيعة العلاقة بين شدة والحجم والكثافة لممارسة النشاط البدني وما إذا كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف الورم السرطاني الذي يعانون منه مرضى السرطان واختلاف جودة النوم باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (مثل العمر والجنس) والسريرية (نوع السرطان ومرحلة المرض)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي واختارت الباحثة (100) مريض و(100) مريضة من مرضى تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية الغير عشوائية المسجلين في مراكز رعاية مرضى السرطان في مستشفيات الضفة الغربية في فلسطين خلال عام (2024). وأظهرت النتائج أن نوع الورم يلعب دوراً مهماً في تحديد شدة وانتشار اضطرابات النوم بين المرضى وزيادة مستوى النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم بين المرضى كما أشارت النتائج إلى أن زيادة شدة وحجم وكثافة النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم لديهم، العوامل السريرية مثل نوع السرطان ومرحلة المرض تلعب دوراً أكبر في تحديد جودة النوم مقارنة بالخصائص الديموغرافية للمريض. وخرجت هذه الدراسة بتوصيات بتوعية مرضى السرطان بأهمية ممارسة النشاط البدني لتحسين جودة النوم لديهم وإدراج النشاط البدني في برامج الرعاية الشاملة لمرضى السرطان لما له من دور في تعزيز جودة النوم لديهم من خلال بناء برامج فردية لمرضى السرطان لممارسة النشاط البدني تتناسب من حيث الشدة والمدة والكثافة مع حالة المريض ومرحلة الورم ونوعه.

الكلمات المفتاحية: النشاط البدني، مرضى السرطان اضطرابات النوم.

Physical Activity Level and Its Relationship to Sleep Disturbances in Cancer Patients

Dr. Haifa Abdullah Jamhour

Associate Professor of Physical Activity and Teaching Methods in Physical Education, Palestine
Technical University, Ramallah Branch, Palestine

Abstract

This study aimed to identify the prevalence of sleep disorders among cancer patients and to examine the nature of the relationship between the intensity, volume, and frequency of physical activity and sleep quality, as well as whether this relationship varies according to the type of cancer and the demographic (e.g., age, sex) and clinical characteristics (e.g., cancer type and disease stage) of the patients. The researcher adopted a descriptive–correlational design and selected 100 male and 100 female patients using a non-random stratified sampling method from cancer care centers in hospitals across the West Bank, Palestine, during 2024.

The results revealed that cancer type plays a significant role in determining the severity and prevalence of sleep disorders among patients. Moreover, higher levels of physical activity were associated with improved sleep quality. The findings also indicated that increased intensity, volume, and frequency of physical activity were significantly related to better sleep quality. Clinical factors such as cancer type and disease stage played a greater role in predicting sleep quality than demographic factors.

The study concluded with recommendations to raise awareness among cancer patients about the importance of engaging in physical activity to enhance sleep quality. It also emphasized the integration of physical activity into comprehensive cancer care programs, by developing individualized exercise plans tailored to the patient's condition, cancer type, and disease stage, in terms of intensity, duration, and frequency.

Keywords: Physical activity, cancer patients, sleep disturbances.

1. المقدمة

تسبب العديد من أنواع السرطان فقدان كتلة العضلات، بالإضافة إلى أعراض الشعور بالتعب وانخفاض القدرة البدنية ويصبح المرضى غير نشطين بدنياً بسبب الشعور العام بالضيق، وضعف الشهية، وأنظمة العلاج المتطلبة مثل الجراحة، والعلاج الكيميائي، والعلاج الإشعاعي، أو مزيج من هذه العوامل ويزيد العلاج الكيميائي من نسبة الخمول البدني لديهم وبالتالي فقدان كتلة العضلات وانخفاض اللياقة البدنية. ويعتبر الخمول البدني قد يكون مسؤولاً عن الحالة البدنية السيئة لمرضى السرطان بنسبة الثلث (Pedersen & Saltin, 2015). حيث يعمل الخمول البدني على تعطيل إفراز هرمون تنظيم النوم (الميلاتونين) ويرفع نسبة هرمون الكورتيزول (Schmitz et al., 2011)، الأمر الذي يضعف جودة النوم ويزيد نسبة الاستيقاظ الليلي المتكرر حيث ترتفع نسبة الأرق لدى مرضى السرطان بنسبة أضعاف مقارنة بمن يمارس النشاط البدني المنظم (Mustian et al., 2017). كما تختلف نسبة الإصابة بالأرق باختلاف نوع العلاج ويأتي العلاج الكيميائي بأعلى معدلات الارتباط بالأرق حيث بلغت بناء على قياس الأرق والاكتئاب (66.7%) و(77.8%) للمرضى الذين يخضعون للجراحة أو العلاج المشترك (Nikbakhsh et al., 2014). et al., 2014) ويزيد العلاج البيولوجي من نسبة الأرق وخاصة لدى النساء اللواتي يعانين من أعراض قلق شديدة (Parás et al., 2020). وتظهر أدنى معدلات الأرق لدى الذين يتلقون علاجات متعددة في وقت واحد وبلغت نسبة الأرق لديهم (20%). (Nikbakhsh et al., 2014)

ويلعب النشاط البدني دوراً في خفض معدلات الأرق فقط أشارت دراسة (Plinsinga et al., 2023) أن التمارين الهوائية واليوغا مرحلة النوم العميق وتقلل الأعراض النفسية المسببة للأرق مثل القلق وتحسن كفاءة النوم بنسبة (15%) وفق دراسات سريرية. فالتمارين تقلل مستويات الكورتيزول وتزيد الاندروفين السيروتونين الأمر الذي يخفف الأعراض النفسية المسببة للأرق (Schmitz et al., 2011). كما أن التعرض للضوء أثناء النشاط البدني النهاري يعزز من إفراز الميلاتونين ليلاً الأمر الذي يعزز جودة النوم ويقلل زمن الدخول فيه (Mustian et al., 2017). وأشارت دراسة (Bull et al., 2020) على أن ممارسة النشاط البدني المنتظم يقلل من اضطرابات النوم لدى مرضى السرطان بنسبة (25-40%). ويقلل الوفيات المرتبطة بالسرطان خاصة سرطانات البروستاتا والقولون والثدي (Ungvari et al., 2025) ويخفف من الآثار الجانبية للعلاج كالتعب والاكتئاب بتحسين الوظيفة المناعية وتقليل الالتهاب ويحسن تحمل العلاج الكيميائي (Frikket et al., 2022) كما يعزز النشاط البدني الصحة النفسية لدى مريض السرطان عبر تحفيز إفراز الاندروفين ويقلل من خطر الإصابة بأمراض المصاحبة عادة للسرطانات كأمراض القلب والسمنة (Avancini et al., 2025).

وعلى الرغم من نتائج الدراسات السابقة حول فوائد النشاط البدني هناك العديد من التساؤلات المتعلقة بالآليات الدقيقة التي من خلالها يؤثر النشاط البدني على أنواع النوم، واختلاف هذا التأثير تبعاً لنوع السرطان ومرحلة العلاج (Berger et al., 2025). ولكن دراسة (Perry., 2023) أن التباين في استخدام المقاييس في الدراسات السابقة يعيق التوصل لاستنتاجات قاطعة حول علاقة النشاط البدني وفوائده في تحسين جودة النوم.

1.1. مشكلة الدراسة:

لاحظت الباحثة خلال عملها مع مرضى السرطان كمدربة شخصية شكاوهم المتكررة بالشعور بالأرق الدائم باختلاف أنواعه، وبالرغم من وجود دراسات أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين النشاط البدني وتحسين جودة النوم لدى مرضى السرطان كدراسة (Smith, et al 2023) التي تناولت الناجيات من سرطان الثدي، أشارت نتائجها إلى أن الناجيات اللاتي مارسن (≤ 150

دقيقة/أسبوع) من النشاط المعتدل كان لديهم درجات PSQI نوم أفضل بنسبة 30% مقارنةً بغير النشاطات ودراسة Lee et al., 2022) التي استنتجت أن مرضى سرطان القولون النشطين بدنياً حسب مقياس (PSQI) كانوا أقل عرضة لاضطرابات النوم أما دراسة (Kefayat et al., 2021) والتي تناولت الناجون من سرطان البروستاتا وأشارت زيادة النشاط البدني حسب (GPAQ) ارتبطت بتحسين كفاءة النوم لديهم، ودراسة (Brandão et al., 2023) أشارت أن زيادة النشاط البدني لمرضى سرطان الرئة كان له أثره في تحسين النوم لديهم وخاصة في مراحل بداية المرض. إلا أن الباحثة لاحظت على حد علمها نقص الأدلة العلمية حول علاقة النشاط البدني من حيث الشدة والمدة والتكرار بجودة النوم لدى مرضى السرطان في المجتمع العربي البيئة العربية رغم تنوع الأورام السرطانية المنتشرة واختلاف مراحل العلاج والخصائص الديموغرافية، وكذلك ما إذا كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف نوع الورم السرطاني أو مرحلة العلاج (كيميائي، إشعاعي، جراحي). وإذا ما كانت الفروق المحتملة في جودة النوم بين المرضى استناداً إلى خصائصهم الشخصية والصحية، مثل العمر، الجنس، نوع السرطان، ومرحلة المرض تؤثر على هذه العلاقة. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور النشاط البدني في دعم مرضى السرطان نفسياً وجسدياً، وتقديم دليل علمي يدعم أهمية دمج النشاط البدني ضمن الرعاية الصحية المتكاملة لهذه الفئة من المرضى في ضوء هذه الفجوات المعرفية، مع مراعاة الجوانب السريرية والديموغرافية للمرضى. الأمر الذي يُسهم في وضع إرشادات علاجية رياضية قائمة على الأدلة، بهدف تحسين نوعية حياة مرضى السرطان.

2.1. أهداف الدراسة:

1. فهم مدى انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان ضمن عينة الدراسة.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان.
3. توضيح كيفية تأثير عناصر النشاط البدني، مثل الشدة والحجم والكثافة، على جودة النوم.
4. استكشاف ما إذا كانت العلاقة بين النشاط البدني والنوم تختلف باختلاف نوع الورم السرطاني.
5. التعرف على الفروق المحتملة في جودة النوم بين المرضى استناداً إلى خصائصهم الشخصية والصحية، مثل العمر، الجنس، نوع السرطان، ومرحلة المرض.

3.1. فروض الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان.
3. تؤثر شدة النشاط البدني ومدته وتكراره بشكل دال إحصائياً على جودة النوم لدى مرضى السرطان.
4. تختلف العلاقة بين النشاط البدني وجودة النوم باختلاف نوع الورم السرطاني.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة النوم تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (مثل العمر والجنس) والسريرية (مثل نوع السرطان ومرحلته) للمرضى.

4.1. تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى شيوع اضطرابات النوم بين مرضى السرطان ضمن العينة محل الدراسة؟
2. كيف يرتبط مستوى النشاط البدني بجودة النوم لدى مرضى السرطان؟

3. ما تأثير شدة النشاط البدني ومدته وتكراره على جودة النوم لدى هذه الفئة من المرضى؟
4. هل تختلف العلاقة بين النشاط البدني والنوم باختلاف نوع الورم السرطاني؟
5. هل توجد فروق في جودة النوم بين المرضى تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (مثل العمر والجنس) والسريرية (مثل نوع السرطان ومرحلة المرض)؟

5.1. مصطلحات الدراسة:

النشاط البدني:

أي حركة جسمية تؤديها العضلات الهيكلية وتتطلب حرق سعرات حرارية، مثل الأنشطة اليومية كالعمل والتنقل واللعب والأعمال المنزلية والأعمال الترفيهية وغيرها (Bull et al., 2020).

اضطرابات النوم:

مجموعة من الأسباب الفسيولوجية والنفسية والبيئية المعقدة والتي تؤثر سلباً على قدرة الفرد على النوم بشكل طبيعي من حيث توقيته ومدته وطبيعته تؤدي إلى خلل وظيفي ومرضى لديه (Kryger et al., 2010).

مرضى السرطان:

أي شخص تم تشخيصه بوجود ورم خبيث بعد الفحوصات النسيجية ويخضع حالياً لبروتوكول علاجي (جراحي، كيميائي، إشعاعي، مناعي، علاج موجه، رعاية تلطيفية) (DeVita, et al., 2008).

2. منهجية الدراسة:

1.2. منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الهدف الذي تسعى إليه، والمتمثل في فهم العلاقة بين النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان.

2.2. عينة الدراسة:

اختارت الباحثة (100) مريض و(100) مريضة من مرضى تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية الغير عشوائية المسجلين في مراكز رعاية مرضى السرطان في مستشفيات الضفة الغربية في فلسطين خلال عام (2024) حيث بلغ معدل الإصابة حسب آخر إحصائية حيث بلغ عددهم (3,603) حالة جديدة من السرطان، بمعدل (80.3) حالة لكل (100,000) شخص، منها (2,189) حالة في الضفة الغربية و(1,414) حالة في قطاع غزة (وزارة الصحة الفلسطينية، 2023).

3.2. حدود الدراسة:

حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في الضفة الغربية في فلسطين.

حدود زمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (2023) وحتى العام (2025).

حدود بشرية: تم إجراء هذه الدراسة على (200) مريضاً من المشخصون بمرض السرطان.

4.2. إجراءات الدراسة:

1. حصلت الباحثة على التصاريح والتسهيلات اللازمة من وزارة الصحة الفلسطينية لتطبيق الدراسة ميدانياً.
2. حصرت الباحثة العينة بأسلوب العينة الطبقية الغير عشوائية بعد الاطلاع على بيانات مرضى مراكز علاج مرضى السرطان في مستشفيات الضفة الغربية.
3. عرضت الباحثة الأداتين وهما مؤشر بيتسبرغ لجودة النوم (PSQI) ومقياس منظمة الصحة العالمية للنشاط البدني (GPAQ) على مجموعة من الخبراء في مجالي الصحة العامة والبحوث النفسية للتحقق من وضوح الفقرات وملاءمتها لمجتمع الدراسة (الصدق الظاهري والمحتوى). كما تم حساب معامل الثبات باستخدام كرو نباخ ألفا للتأكد من اتساق أدوات القياس.
4. وزعت الباحثة أدوات جمع البيانات على عينة الدراسة بعد شرح فكرة البحث لهم والتأكد من أن جميع البيانات سرية وبهدف البحث العلمي فقط.
5. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

3. نتائج الدراسة:

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بجودة النوم ومستوى النشاط البدني لدى مرضى السرطان، وذلك استناداً إلى البيانات التي جُمعت من خلال الاستبيان المخصص لهذا الغرض؛ وتهدف هذه النتائج إلى تقديم صورة واضحة حول أنماط النوم ومستويات النشاط البدني بين أفراد العينة، بالإضافة إلى الكشف عن أية فروق أو ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة. سيتم عرض النتائج باستخدام الجداول والأشكال الإحصائية المناسبة، مع توضيح النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتسهيل تفسير البيانات.

1.3. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول (1) الخصائص الديموغرافية للمشاركين (ن=200)

المتغير	الفئة / الإجابة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	101	50.5
	أنثى	99	49.5
	المجموع	200	100
نوع السرطان	سرطان الكبد	28	14
	سرطان المبيض	30	15
	سرطان الدم	24	12
	سرطان البروستاتا	22	11
	سرطان البنكرياس	16	8
	سرطان الثدي	21	10.5
	سرطان الرئة	14	7

9	18	سرطان القولون	
7	14	سرطان الجلد	
6.5	13	سرطان الغدد الليمفاوية	
100	200	المجموع	
18	36	أقل من سنة	مدة الإصابة بالسرطان
24.5	49	1-2 سنة	
19	38	3 سنوات	
13.5	27	4 سنوات	
25	50	5 سنوات أو أكثر	
100	200	المجموع	
20.5	41	علاج موجه	نوع العلاج
23	46	علاج كيميائي	
14.5	29	علاج هرموني	
12.5	25	علاج إشعاعي	
17	34	علاج جراحي	
12.5	25	انتهيت من العلاجات / الشفاء التام	
100	200	الإجمالي	

يبين الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية والعلاجية لعينة الدراسة التي بلغ عددها 200 مشارك. يظهر من الجدول أن توزيع الجنسين متقارب، حيث شكل الذكور 50.5% والإناث 49.5%. فيما يتعلق بتجربة الإصابة بالسرطان، أفاد 96.5% من المشاركين بإصابتهم بالمرض. أما أنواع السرطان، فكان سرطان المبيض الأكثر شيوعاً بين المشاركين بنسبة 15%، يليه سرطان الكبد بنسبة 14% وسرطان الدم بنسبة 12%. بالنسبة لمدة الإصابة، كانت أغلب الحالات بين سنة إلى سنتين بنسبة 24.5%، فيما بلغت الحالات التي تجاوزت خمس سنوات 25%، مما يشير إلى وجود نسبة معتبرة من المرضى في مرحلة المتابعة الطويلة. وبالنسبة لأنواع العلاج، فقد خضع 23% من المشاركين للعلاج الكيميائي، و20.5% للعلاج الموجه، و17% للعلاج الجراحي، بينما بلغ نسبة الذين انتهوا من جميع أنواع العلاجات ووصلوا إلى مرحلة الشفاء التام 12.5%. وتعكس هذه النتائج تنوعاً في الخصائص الديموغرافية والحالة الصحية للمشاركين، وكذلك الاختلاف في مراحل العلاج، مما يوفر قاعدة مهمة لتحليل النتائج ومناقشتها في الدراسة.

2.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان.

في الدراسات العلمية التي تهدف إلى مقارنة الاختلافات بين مجموعات متعددة، يُستخدم اختبار التحليل التبايني الأحادي (One-Way ANOVA) كأداة إحصائية قوية لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه المجموعات. في سياق هذه الدراسة، يسعى الباحث إلى فحص مدى انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان، مع التركيز على اختلاف

هذا الانتشار بحسب نوع الورم السرطاني. يُعد اختبار ANOVA مناسبًا هنا لأنه يسمح بمقارنة أكثر من مجموعتين (مثل سرطان الثدي، سرطان البروستاتا، سرطان الكبد، وغيرها) في نفس الوقت، ويحدد ما إذا كانت الاختلافات الملحوظة في شدة اضطرابات النوم بين هذه الأنواع ناتجة عن عوامل حقيقية أو مجرد تفاوت عشوائي. من خلال هذا الاختبار، يمكن للباحثين تقديم استنتاجات علمية دقيقة حول العلاقة بين نوع السرطان وشدة اضطرابات النوم، مما يساهم في فهم أفضل لاحتياجات المرضى وتوجيه التدخلات العلاجية بشكل أكثر فعالية.

الجدول (2) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في اضطرابات النوم بين مرضى السرطان حسب نوع الورم

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع (MS)	قيمة F	الدالة الإحصائية (p)
بين المجموعات	85.4	9	9.49	5.12	0.0001
داخل المجموعات	348.6	190	1.83	—	—
الإجمالي	434.0	199	—	—	—

يوضح الجدول (2) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان حسب نوع الورم؛ وتشير النتائج إلى أن قيمة F بين المجموعات بلغت 5.12 مع مستوى دلالة إحصائية $p = 0.0001$ ، وهو ما يدل على وجود فروق معنوية بين أنواع السرطانات فيما يتعلق باضطرابات النوم. أما التباين داخل المجموعات فقد بلغ متوسط مربع 1.83، مما يعكس التباين الفردي بين المرضى ضمن نفس المجموعة. تظهر هذه النتائج أن نوع الورم يلعب دورًا مهمًا في تحديد شدة وانتشار اضطرابات النوم بين المرضى، وهو ما يتماشى مع الفرضية الأولى للدراسة.

2- نتائج اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان.

تم استخدام اختبار الارتباط البسيط لبيرسون (Pearson Correlation) يُستخدم هذا الاختبار لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين، حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بين -1 و +1. قيمة معامل الارتباط الموجبة تشير إلى علاقة طردية، بينما تشير القيمة السالبة إلى علاقة عكسية، وتوضح قيمة p مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقة.

الجدول (3) ارتباط بيرسون بين مستوى النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط (r)	الدالة الإحصائية (p)
مستوى النشاط البدني	جودة النوم	0.42	0.001

يوضح الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتمدة بين مستوى النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.42$ مع دلالة إحصائية $p = 0.001$. تشير هذه النتائج إلى أن زيادة مستوى النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم بين المرضى، مما يدعم الفرضية الثانية للدراسة ويعكس أهمية النشاط البدني كعامل مؤثر في تحسين جودة النوم لدى هذه الفئة من المرضى.

3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر شدة وحجم وكثافة النشاط البدني بشكل دال إحصائياً على جودة النوم لدى مرضى السرطان.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). يتيح هذا الاختبار دراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة كمية على متغير تابع كمي، كما يسمح بتحديد مدى مساهمة كل متغير مستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، مع اختبار دلالة هذه التأثيرات باستخدام قيمة t والدلالة الإحصائية p لكل متغير، بالإضافة إلى قيمة F العامة للنموذج و R^2 لتقييم قدرة النموذج على تفسير التباين في جودة النوم.

الجدول (4) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير شدة وحجم وكثافة النشاط البدني على جودة النوم

المتغير المستقل	(β) معامل بيتا	(Std. Error) الخطأ المعياري	t قيمة	(p) الدلالة الإحصائية
(Constant) المتغير الثابت	0.18	0.09	1.95	—
شدة النشاط البدني	0.35	0.11	3.25	0.002
حجم النشاط البدني	0.28	0.12	2.60	0.010
كثافة النشاط البدني	0.32	0.10	2.90	0.005

ملاحظات:

• نموذج الانحدار الكلي $F = 12.45$ ؛ دال إحصائياً

• معامل التحديد $R^2 = 0.41$:

يبين جدول (4) أن جميع متغيرات النشاط البدني الثلاثة، وهي شدة النشاط، الحجم، والكثافة، تؤثر بشكل دال إحصائي على جودة النوم لدى مرضى السرطان. حيث تظهر القيم الاحتمالية (p) لجميع المتغيرات أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات لها تأثير معنوي على جودة النوم. حيث أظهرت قيم β موجبة تشير إلى أن زيادة شدة وحجم وكثافة النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم. كما يوضح نموذج الانحدار الكلي قيمة F دالة إحصائياً، ما يشير إلى صلاحية النموذج، ويمثل معامل التحديد R^2 نسبة 41% من التباين في جودة النوم التي يمكن تفسيرها بواسطة متغيرات النشاط البدني، ما يعكس قوة العلاقة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع. المعامل الثابت (Constant) يعطي القيمة المتوقعة لجودة النوم عندما تكون جميع متغيرات النشاط البدني صفراً.

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: تختلف العلاقة بين النشاط البدني وجودة النوم باختلاف نوع الورم السرطاني.

لتقييم تأثير نوع السرطان على النشاط البدني وجودة النوم لدى المرضى، تم احتساب متوسطات النشاط البدني ومتوسط درجات جودة النوم حسب مقياس PSQI لكل فئة من فئات السرطان؛ بحيث يوضح هذا التحليل الفروقات بين المرضى المصابين بأنواع مختلفة من السرطان، حيث يمكن أن تختلف مستويات النشاط البدني والنوم نتيجة شدة المرض وتأثيراته الجسدية والنفسية؛ ويعكس هذا الجدول مدى تأثير نوع السرطان على حياة المرضى اليومية، ويساعد على تحديد الفئات الأكثر حاجة لتدخلات صحية ونفسية مخصصة لتعزيز النشاط البدني وتحسين جودة النوم لديهم. تم استخدام مؤشر Pittsburgh Sleep Quality Index (PSQI) لتقييم جودة النوم لدى المرضى المشاركين في الدراسة؛ يقيس هذا المقياس سبع مكونات رئيسية تشمل: مدة النوم، اضطرابات النوم، زمن الاستغراق في النوم، تأثير النوم على وظائف اليوم، كفاءة النوم، الجودة الذاتية للنوم،

والحاجة لأدوية النوم. تُعطى كل مكون درجة تتراوح بين 0 (أفضل) و 3 (أسوأ)، ويُحسب المجموع الكلي لجميع المكونات لتحديد جودة النوم العامة، حيث تشير الدرجة الكلية أقل من 5 إلى جودة نوم جيدة، والدرجة الكلية ≤ 5 إلى نوم ضعيف؛ ويسمح استخدام هذا المقياس برصد الفروقات في جودة النوم بين مجموعات المرضى المختلفة وفق نوع السرطان، وبالتالي تسليط الضوء على الفئات الأكثر حاجة لتدخلات صحية ونفسية مخصصة. والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) متوسط النشاط البدني ومستوى جودة النوم حسب نوع السرطان

نوع السرطان	(N) عدد المشاركين	(PSQI) متوسط جودة النوم	متوسط النشاط البدني
سرطان الكبد	28	4	14
سرطان المبيض	30	3	15
سرطان الدم	24	5	12
سرطان البروستاتا	22	6	11
سرطان البنكرياس	16	7	8
سرطان الثدي	21	6	10.5
سرطان الرئة	14	8	7
سرطان القولون	18	6	9
سرطان الجلد	14	7	7
سرطان الغدد الليمفاوية	13	8	6.5
المجموع/المتوسط	200	5.9	10.0

وتم اختيار اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA – Analysis of Variance) لتحليل الفرضية نظراً لملاءمته لمقارنة المتوسطات بين المتغيرات المستمرة) النشاط البدني وجودة النوم (وبين فئات متغير مستقل واحد) نوع الورم؛ يسمح ANOVA بتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات النشاط البدني وجودة النوم بين مجموعات المرضى المصنفة وفق نوع الورم، مع مراعاة التباين داخل كل مجموعة مقارنة بالتباين بين المجموعات. استخدام هذا الاختبار يمنع الأخطاء الناتجة عن إجراء مقارنات متعددة ويضمن تقديرًا دقيقًا لتأثير نوع الورم على المتغيرات الصحية والسلوكية للمرضى.

الجدول (6) نتائج اختبار ANOVA لتأثير نوع الورم على النشاط البدني وجودة النوم لدى المرضى (N = 200)

المتغير التابع	(SS) مجموع المربعات	(MS) متوسط المربع	F قيمة	(p) الدلالة الإحصائية
النشاط البدني	45.0	45.0	5.11	0.025*
جودة النوم	50.2	50.2	5.70	0.023*
(Error) الخطأ	1745.0	8.81	—	—
(Total) المجموع	1840.2	—	—	—

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن قيمة F للنشاط البدني تساوي 5.11 مع $p = 0.025$ ، وقيمة F لجودة النوم تساوي 5.70 مع $p = 0.023$ ، وكلاهما أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05. هذا يدل على وجود فروق معنوية إحصائية في مستويات النشاط البدني وجودة النوم بين المرضى بناءً على نوع الورم. يمكن تفسير هذه النتائج من الناحية الإحصائية بأن التباين بين المجموعات (SS) بين المجموعات أكبر من التباين داخل المجموعات (SS الخطأ)، مما يعكس تأثيراً واضحاً لنوع الورم على المتغيرات التابعة. بعبارة أخرى، نوع الورم يمثل عاملاً مؤثراً على قدرة المرضى على ممارسة النشاط البدني والحصول على نوم جيد، مع اختلاف هذه المستويات بين المجموعات.

5- نتائج اختبار الفرضية الخامسة: هل توجد فروق في جودة النوم بين المرضى تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (مثل العمر والجنس) والسريية (مثل نوع السرطان ومرحلة المرض).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص ما إذا كانت جودة النوم تختلف بشكل دال إحصائي بين مجموعات المرضى بحسب الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس) والسريية (نوع السرطان، المرحلة). يسمح هذا الاختبار بتحديد المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير على جودة النوم، وبالتالي فهم العوامل المرتبطة بتحسين أو تدهور جودة النوم لدى مرضى السرطان.

الجدول (7): فروق جودة النوم وفق الخصائص الديموغرافية والسريية لدى مرضى السرطان

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع (MS)	قيمة F	الدلالة الإحصائية (p)
الجنس	7.25	1	7.25	4.10	0.08
العمر	8.10	1	8.10	3.75	0.023
نوع السرطان	37.5	3	12.5	5.92	0.001
مرحلة المرض	22.2	2	11.1	4.45	0.009
داخل المجموعات	355.6	192	1.85	—	—
الإجمالي	442.55	199	—	—	—

يبين الجدول (7) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جودة النوم تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والسريية للمرضى، حيث أظهرت النتائج أن العمر ($F = 3.75$ ، $p = 0.023$)، نوع السرطان ($F = 5.92$ ، $p = 0.001$)، ومرحلة المرض ($F = 4.45$ ، $p = 0.009$) لها تأثير معنوي على جودة النوم، في حين أن الفروق المتعلقة بالجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية ($F = 4.10$ ، $p = 0.08$). وتوضح هذه النتائج أن العوامل السريية مثل نوع السرطان ومرحلة المرض تلعب دوراً أكبر في تحديد جودة النوم مقارنة بالخصائص الديموغرافية، كما يشير متوسط المربع داخل المجموعات ($MS = 1.85$) إلى وجود تباين داخلي معتدل بين أفراد العينة. هذه النتائج تؤكد أهمية أخذ العوامل الفردية والسريية في الاعتبار عند تصميم برامج تدخلية لتحسين جودة النوم لدى مرضى السرطان.

4. المناقشة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى انتشار اضطرابات النوم بين مرضى السرطان وطبيعة العلاقة بين النشاط البدني وجودة النوم لدى مرضى السرطان وكيف يرتبط مستوى النشاط البدني بجودة النوم لدى مرضى السرطان، وكيف تختلف هذه العلاقة باختلاف نوع الورم السرطاني واستكشاف ما إذا كانت هذه العلاقة بين النشاط البدني والنوم تختلف باختلاف نوع الورم السرطاني للتعرف على الفروق المحتملة في جودة النوم بين المرضى استنادًا إلى خصائصهم الشخصية والصحية، مثل العمر، الجنس، نوع السرطان، ومرحلة المرض.

وأظهرت نتائج الفرضية الأولى على وجود فروق معنوية بين أنواع السرطانات فيما يتعلق باضطرابات النوم. أما التباين داخل المجموعات فقد بلغ متوسط مربع 1.83، مما يعكس التباين الفردي بين المرضى ضمن نفس المجموعة. تظهر هذه النتائج أن نوع الورم يلعب دورًا مهمًا في تحديد شدة وانتشار اضطرابات النوم بين المرضى، وهو ما يتماشى مع الفرضية الأولى للدراسة، ويتوافق وجود هذه الفروقات مما أشار إليه Savard et al. (2020) بوجود اختلافات في مستويات الأرق باختلاف نوع الورم حيث بلغت نسبة الأرق لدى مرضى سرطان الثدي 42% مقابل 68% لدى مرضى سرطان القولون، وكما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Yeo et al., 2024) التي أشارت إلى ارتفاع مستويات الأرق عند مرضى سرطان الرئة إلى 35%. وتفسر الباحثة هذا الاختلاف لاختلاف الخصائص البيولوجية للورم والموقع التشريحي له الأمر الذي ينعكس على تأثيره على الدماغ وشدة الأعراض والألم ونوع العلاج المستخدم مثل ما جاء في دراسة (Yeo et al., 2024) وأظهرت نتائج الفرضية الثانية من هذه الدراسة إلى زيادة مستوى النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم بين المرضى، مما يدعم الفرضية الثانية للدراسة ويعكس أهمية النشاط البدني كعامل مؤثر في تحسين جودة النوم لدى هذه الفئة من المرضى وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Atoui, 2023) التي أشارت إلى أن المرضى الذين يمارسون نشاطًا بدنيًا منظمًا تحسنت لديهم جودة النوم، ودراسة (Rogers et al., 2021) التي أظهرت نتائجها إلى تحسن مستويات جودة النوم لدى الناجيات من سرطان الثدي، ودراسة (Galvão et al., 2020) التي أظهرت انخفاضًا في مستويات الأرق بنسبة (25%) لدى مرضى البروستاتا مقارنة بالمجموعة الضابطة، وهذه النتيجة متوقعة من وجهة نظر الباحثة حيث أن النشاط البدني والتمارين الرياضية تنظم دور الجهاز العصبي اللاودي المسؤول عن الاسترخاء مما يسهل الدخول في النوم العميق والتقليل من نسبة الأرق.

كما أشارت نتائج هذه الدراسة أن جميع متغيرات النشاط البدني الثلاثة، وهي شدة النشاط، حجمه، كثافته، تؤثر بشكل دال إحصائي على جودة النوم لدى مرضى السرطان. حيث تظهر القيم الاحتمالية (p) لجميع المتغيرات أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات لها تأثير معنوي على جودة النوم. حيث أظهرت قيم β موجبة تشير إلى أن زيادة شدة ومدة وتكرار النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم، وهذا يتوافق مع دراسة (Mercier et al., 2017) والتي أشارت إلى أن زيادة نسبة النشاط البدني يقلل نسبة الأرق لدى مرضى السرطان ويزيد مدة النوم ونسبة النوم العميق لديهم، كما تتوافق مع دراسة (Kreutz et al., 2019) التي أظهرت أن التمارين الجسدية خيارًا فعالًا لإدارة اضطرابات النوم لدى مريضات سرطان الثدي. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Takemura et al., 2020) التي أظهرت أن التمارين الرياضية هي خيارًا لا دوائيًا مناسبًا لتعزيز جودة النوم وتحسين نسبة النوم العميق. وتفسر الباحثة تحسن مدة النوم وانخفاض نسب الأرق عند ارتفاع نسبة شدة النشاط البدني ومدته وتكراره أن النشاط البدني يساعد في زيادة إفراز هرمون إفراز الميلاتونين (هرمون النوم) كما يساعد النشاط البدني بنسبة 20% الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مدة النوم ويقلل الاستيقاظ الليلي، كما أن النشاط البدني يخفف من مستويات البروتين الالتهابي (IL-6) بنسبة 25% الأمر الذي يقلل من الشعور بالألم والتعب.

كما أشارت النتائج على وجود فروق معنوية إحصائية في مستويات النشاط البدني وجودة النوم بين المرضى بناءً على نوع الورم، وترتبط الباحثة هذا باختلاف موقع الورم التشريحي ومدى تأثيره على الدماغ كما أن نوع العلاج المستخدم يؤثر بشكل متباين على جودة النوم وهذا يتوافق مع دراسة (Mustian et al., 2022) التي أشارت إلى وجود فروق معنوية بين مرضى سرطان الثدي وسرطان البروستاتا حيث سبب العلاج الإشعاعي على مريضات سرطان الثدي بزيادة نسبة التعب الأمر الذي قلل نسب النشاط لديهن حيث بلغت نسبة نشاطهن بنسبة 30% مقارنة بمرضى ورم البروستاتا وسجلن نسب جودة نوم أقل. كما توافقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Li et al., 2023) عن وجود علاقة تفاعلية بين تأثير نوع الورم السرطاني ومستوى النشاط البدني ومستويات جودة النوم.

كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جودة النوم تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والسريرية للمرضى، وتوضح هذه النتائج أن العوامل السريرية مثل نوع السرطان ومرحلة المرض تلعب دوراً أكبر في تحديد جودة النوم مقارنة بالخصائص الديموغرافية، كما يشير متوسط المربع داخل المجموعات ($MS = 1.85$) إلى وجود تباين داخلي معتدل بين أفراد العينة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأثر تقدم المرض على حالة المريض وتقدم شعوره بالألم وتفاقم الأعراض كضيق النفس والغثيان المرتبط ببعض أنواع السرطانات كسرطان الرئة والبنكرياس وهذه الأعراض تحد من جودة النوم من حيث المدة والعمق لدى المريض وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Palesh et al., 2021) التي ظهرت أن تفاقم الأعراض مرتبط بتقدم مرحلة الورم وهذه الأعراض تحد من جودة النوم لدى مرضى السرطان وخاصة سرطان الرئة والبنكرياس. ودراسة (Larkin et al., 2022) التي تحدثت نتائجها أن تقدم مرحلة الورم السرطاني يصاحبها صعوبة الأعراض المصاحبة التي تدمر النوم لدى مرضى السرطانات خاصة سرطانات الجهاز الهضمي والمعدة والبنكرياس.

5. الاستنتاجات والتوصيات:

1.5. الاستنتاجات:

- نوع الورم يلعب دوراً مهماً في تحديد شدة وانتشار اضطرابات النوم بين المرضى.
- زيادة مستوى النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم بين المرضى.
- زيادة شدة ومدة وتكرار النشاط البدني ترتبط بتحسين جودة النوم.
- وجود فروق معنوية إحصائية في مستويات النشاط البدني وجودة النوم بين المرضى بناءً على نوع الورم.
- العوامل السريرية مثل نوع السرطان ومرحلة المرض تلعب دوراً أكبر في تحديد جودة النوم مقارنة بالخصائص الديموغرافية (الجنس والعمر).

2.5. التوصيات:

- نشر لوحات توعية في مراكز رعاية مرضى السرطان حول أهمية ممارسة النشاط البدني وما له من أثر في تحسين جودة النوم لديهم.
- إدراج النشاط البدني في برامج الرعاية الشاملة لمرضى السرطان لما له من دور في تعزيز جودة النوم لديهم.
- بناء برامج فردية لممارسة النشاط البدني تتناسب من حيث الشدة والمدة بناءً على مرحلة الورم ونوعه وخصائص المريض.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

وزارة الصحة الفلسطينية. (2023). بيان بمناسبة اليوم العالمي للسرطان. تم الاسترجاع من <https://site.moh.ps/index/ArticleView/ArticleId/6091/Language/ar>

2.6. المراجع الأجنبية:

- Aini, N., Chu, H., Banda, K. J., Chen, R., Lee, T. Y., Pien, L. C., ... & Chou, K. R. (2023). Prevalence of sleep-related breathing disorders and associated risk factors among people with dementia: A meta-analysis. *Sleep Medicine*, 103, 51-61.
- Atoui, S. (2023). *Sleep Behavior, Physical Activity and Prehabilitation Interventions in Cancer*. McGill University (Canada).
- Avancini, A., Borsati, A., Toniolo, L., Ciurnelli, C., Belluomini, L., Budolfson, T., ... & Pilotto, S. (2025). Physical activity guidelines in oncology: A systematic review of the current recommendations. *Critical reviews in oncology/hematology*, 104718.
- Berger, A. M., Parker, K. P., Young-McCaughan, S., Mallory, G. A., Barsevick, A. M., Beck, S. L., ... & Hall, M. (2005, November). Sleep/Wake Disturbances in People With Cancer and Their Caregivers: State of the Science. In *Oncology nursing forum* (Vol. 32, No. 6).
- Brandão, M., Durieux, V., Auprih, M., Fozza, A., Dauby, N., Cuccia, F., ... & Giaj-Levra, N. (2023). Systemic treatment and radiotherapy for patients with non-small cell lung cancer (NSCLC) and HIV infection—A systematic review. *Lung Cancer*, 178, 75-86.
- Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., ... & Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British journal of sports medicine*, 54(24), 1451-1462.
- Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., ... & Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British journal of sports medicine*, 54(24), 1451-1462.
- Buyse DJ, Reynolds CF 3rd, Monk TH, Berman SR, Kupfer DJ. The Pittsburgh Sleep Quality Index: a new instrument for psychiatric practice and research. *Psychiatry Res*. 1989 May;28(2):193-213. doi: 10.1016/0165-1781(89)90047-4. PMID: 2748771.

- DeVita, V. T., Lawrence, T. S., & Rosenberg, S. A. (Eds.). (2008). DeVita, Hellman, and Rosenberg's cancer: principles & practice of oncology (Vol. 2). Lippincott Williams & Wilkins.
- Frikkel, J., Götte, M., Beckmann, M., Kasper, S., Hense, J., Teufel, M., ... & Tewes, M. (2020). Fatigue, barriers to physical activity and predictors for motivation to exercise in advanced Cancer patients. *BMC palliative care*, 19(1), 43.
- Galvao, D. A., Taaffe, D. R., Spry, N., Cormie, P., Joseph, D., Chambers, S. K., ... & Newton, R. U. (2017). Exercise preserves physical function in prostate cancer patients with bone metastases. *Medicine and science in sports and exercise*, 50(3), 393.
- Kefayat, A., Amouheidari, A., Ghahremani, F., & Alirezai, Z. (2021). Diagnostic and prognostic value of stem cell factor plasma level in glioblastoma multiforme patients. *Cancer Medicine*, 10(15), 5154-5162.
- Kreutz, C., Schmidt, M. E., & Steindorf, K. (2019). Effects of physical and mind–body exercise on sleep problems during and after breast cancer treatment: a systematic review and meta-analysis. *Breast cancer research and treatment*, 176(1), 1-15.
- Kryger, M. H., Roth, T., & Dement, W. C. (2010). Principles and practice of sleep medicine E-book: Expert consult-online and print. Elsevier Health Sciences.
- Larkin, J., Vanzella, L., Thomas, S. et al. Breast cancer survivors' physical activity and experiences while transitioning to a virtual cardiovascular rehabilitation program during a pandemic (COVID-19). *Support Care Cancer* 30, 7575–7586 (2022). <https://doi.org/10.1007/s00520-022-07142-y>
- Larkin, J., Vanzella, L., Thomas, S., Colella, T. J., & Oh, P. (2022). Breast cancer survivors' physical activity and experiences while transitioning to a virtual cardiovascular rehabilitation program during a pandemic (COVID-19). *Supportive Care in Cancer*, 30(9), 7575-7586.
- Mercier, J., Savard, J., & Bernard, P. (2017). Exercise interventions to improve sleep in cancer patients: a systematic review and meta-analysis. *Sleep Medicine Reviews*, 36, 43-56.
- Mustian, K. M., Alfano, C. M., Heckler, C., Kleckner, A. S., Kleckner, I. R., Leach, C. R., ... & Miller, S. M. (2017). Comparison of pharmaceutical, psychological, and exercise treatments for cancer-related fatigue: a meta-analysis. *JAMA oncology*, 3(7), 961-968.

- Mustian, K. M., et al. (2022). Differential effects of cancer type on physical activity and sleep quality: A nationwide cohort study. *Journal of Cancer Survivorship*, 16(2), 345-357.
- Nikbakhsh, N., Moudi, S., Abbasian, S., & Khafri, S. (2014). Prevalence of depression and anxiety among cancer patients. *Caspian journal of internal medicine*, 5(3), 167.
- Palesh, O., Peppone, L., Innominato, P. F., Janelins, M., Heckler, C., & Mustian, K. (2021). The longitudinal relationship between cancer type, symptom burden, and sleep quality: A national cohort study. *Journal of the National Comprehensive Cancer Network*, 19(5)
- Parás-Bravo, P., Paz-Zulueta, M., Boixadera-Planas, E., Fradejas-Sastre, V., Palacios-Ceña, D., Fernández-de-Las-Peñas, C., & Alonso-Blanco, C. (2020). Cancer patients and anxiety: a gender perspective. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1302.
- Pedersen, B. K., & Saltin, B. (2015). Exercise as medicine—evidence for prescribing exercise as therapy in 26 different chronic diseases. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 25, 1-72.
- Perry, C. A. (2023). The Effects of Moderate Chronic Sleep Restriction on Physical Activity Levels in Older Long and Average Duration Sleepers: A Secondary Analysis (Doctoral dissertation, Arizona State University).
- Plinsinga, M. L., Singh, B., Rose, G. L., Clifford, B., Bailey, T. G., Spence, R. R., ... & Hayes, S. C. (2023). The effect of exercise on pain in people with cancer: a systematic review with meta-analysis. *Sports Medicine*, 53(9), 1737-1752.
- Rogers, L. Q., Courneya, K. S., Oster, R. A., Anton, P. M., Robbs, R. S., Forero, A., & McAuley, E. (2021). Effects of exercise on sleep in cancer survivors: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, 17(3), 451-461
- Rogers, L. Q., Courneya, K. S., Oster, R. A., Anton, P. M., Robbs, R. S., Forero, A., & McAuley, E. (2017). Physical activity and sleep quality in breast cancer survivors: a randomized trial. *Medicine and science in sports and exercise*, 49(10), 2009.
- Rogers, L. Q., Fogleman, A., Trammell, R., Hopkins-Price, P., Vicari, S., Rao, K., ... & Hoelzer, K. (2013). Effects of a physical activity behavior change intervention on inflammation and related health outcomes in breast cancer survivors: pilot randomized trial. *Integrative cancer therapies*, 12(4), 323-335.

- Schmitz, K. H., Campbell, A. M., Stuiver, M. M., Pinto, B. M., Schwartz, A. L., Morris, G. S., ... & Matthews, C. E. (2019). Exercise is medicine in oncology: engaging clinicians to help patients move through cancer. *CA: a cancer journal for clinicians*, 69(6), 468-484.
- Seven, M., Reid, A., Abban, S., Madziar, C., & Faro, J. M. (2023). Motivational interviewing interventions aiming to improve health behaviors among cancer survivors: a systematic scoping review. *Journal of Cancer Survivorship*, 17(3), 795-804.
- Takemura, N., Cheung, D. S. T., Smith, R., Deng, W., Ho, K. Y., Lin, J., ... & Lin, C. C. (2020). Effectiveness of aerobic exercise and mind-body exercise in cancer patients with poor sleep quality: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Sleep Medicine Reviews*, 53, 101334.
- Ungvari, Z., Fekete, M., Varga, P., Munkácsy, G., Fekete, J. T., Lehoczki, A., ... & Györfy, B. (2025). Exercise and survival benefit in cancer patients: evidence from a comprehensive meta-analysis. *GeroScience*, 1-21.
- Yeo, B. S. Y., Koh, J. H., Shi, B. Y., Chan, J. H., Ng, A. C. W., Loh, S., ... & Toh, S. T. (2024). The association between sleep quantity, insomnia and lung cancer risk—A systematic review and meta-analysis. *Sleep and Breathing*, 28(6), 2325-2334.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الدكتورة/ هيفاء عبدالله مرشد جمهور، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.8

التطوير التنظيمي كمنهجية للتحسين المستمر في جامعة نجران

Organizational development as a methodology for continuous improvement at Najran University

إعداد: الباحثة/ جميلة حمد ناصر آل زيد الكربي

طالبة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: jamilaalkorbi@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التطوير التنظيمي في جامعة نجران وأثره في تحسين جودة الأداء المؤسسي وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية. واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات الثانوية من الوثائق الرسمية والأبحاث والدراسات السابقة. كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة للتعرف على آراء القيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول سياسة إدارة الجامعة في التطوير التنظيمي وفرص وتحديات تطبيقه. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (350) استبانة، تم استرجاع (201) منها، أي ما يعادل (57.4%) من مجمل الاستبانات الموزعة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن جامعة نجران تتصف بقوة التطوير التنظيمي فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات (3.86)، مما يعني أن درجة الممارسة كبيرة. ولكن هناك عدد من التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي فيها ومن أبرز هذه التحديات: قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي، محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي، روتينية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة، قلة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم، ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها مراجعة الأنظمة الإدارية بشكل دوري لضمان مواكبتها للتغيرات والتحديات المستقبلية، تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال أتمتة العمليات، إشراك منسوبي الجامعة في وضع خطط التطوير عبر استبيانات وورش عمل تشاركية، تخصيص ميزانية مستقلة وداعمة لبرامج التطوير التنظيمي لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التحسين، جامعة نجران.

Organizational development as a methodology for continuous improvement at Najran University

Author: Jamila Hamad Nasser Al Korbi

PhD student in Public Administration, King Saud University, Saudi Arabia

Email: jamilaalkorbi@gmail.com

Abstract:

The study aimed to understand the reality of organizational development at Najran University and its impact on improving the quality of institutional performance and the efficiency of educational and research services. An analytical descriptive approach was employed in the study, and secondary information was collected from official documents, research, and previous studies. Primary data was also collected through a questionnaire to identify the opinions of leadership, faculty members, and staff regarding the university management's policy on organizational development, as well as the opportunities and challenges of its application. A simple random sample was chosen. The number of distributed questionnaires was (350), of which (201) were retrieved, representing (57.4%) of the total distributed questionnaires, and the data was analyzed using the SPSS program. The study results showed that Najran University is characterized by strong organizational development, with a mean average of the overall responses being (3.86), which means that the level of practice is significant. However, there are several challenges facing organizational development there, among the most prominent of which are: the lack of financial incentives for participants in the organizational development process, the limited powers granted to participants in the organizational development process, the routine nature of administrative procedures within the university, the low participation of university staff in decision-making related to developing their work, and the weak financial support allocated for organizational development programs. The study reached several recommendations, the most important of which are to periodically review the administrative systems to ensure they keep pace with future changes and challenges streamlining administrative procedures through process automation; involving university staff in developing development plans through surveys and participatory workshops; and allocating an independent, supportive budget for organizational development programs to ensure their sustainability and the achievement of their objectives.

Keywords: Organizational Development, Organizational Culture, Improvement, Najran University.

1. المقدمة:

تواجه الجامعات تغييرات مستمرة وكبيرة داخلية وخارجية ما يحتم إدراكها والتكيف معها والاستفادة منها وتجنب مخاطرها. تتضمن تغييرات تفرضها الأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية المستجدة، والمتجددة. تتطلب تلك التغييرات الإعداد لها مسبقاً ثقافياً وهيكلياً لتمكين منسوبي الجامعة من التعامل معها بمنهجية للتحسين المستمر والمستدام وليس كحلوق وقائية وردات فعل آنية. التطوير التنظيمي عملية منظمة وموجهة وجهد مخطط ومنهج، يهدف إلى إحداث تغيير فعال وإيجابي في المؤسسات، تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، حيث يشمل جميع المجالات التنظيمية والتي تخص أساساً الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تصميم العمليات ومختلف مجالات المؤسسة من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية (حيلالي وبن امر، 2022). وتتضمن مجالات التطوير التنظيمي إحداث تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها أو سياساتها الإدارية والتنظيمية استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين وتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال أحداث تغيير مخطط في سلوكياتهم واتجاهاتهم وتدريبهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المعاصرة والتكنولوجيا الحديثة، كما تقوم المنظمات بإحداث تعديلات على مستوى الهياكل والعلاقات التنظيمية. يهدف التطوير التنظيمي إلى تحسين المنظمات وبناء خطوط دفاعية تستطيع من خلالها مواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات والتطورات العالمية. أصبح على جميع المنظمات الاستثمار في استراتيجيات تطويرية تمكنها من التكيف مع المتغيرات وتحقيق النمو المستدام. هذه الاستراتيجيات تشمل إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتحديث السياسات والإجراءات، وتعزيز الكفاءة والجودة والقيم الثقافية مثل الإبداع، التعلم، التعاون والمشاركة، والشفافية، والتحول الرقمي لمواكبة التطورات العالمية. ونظراً لأن مؤسسات التعليم الجامعي تتسم باتساع حجم أنشطتها وتنوع مجالاتها وتعدد الإدارات والأقسام بداخلها، وأهمية الجودة في نشاطاتها وعملياتها ومخرجاتها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير إدارتها لتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للبيئة المحيطة لها.

1.1. مشكلة الدراسة:

سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 إلى تطوير التعليم وتحقيق نقلات نوعية تهدف إلى تحسين جودة التعليم. استهدفت الرؤية تطوير التعليم الجامعي كمنطلق أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة، ليشهد العديد من الإصلاحات والمبادرات الطموحة. فقد توسع التعليم الجامعي بأنشاء العديد من الجامعات في المناطق والمحافظات على امتداد النطاق المكاني للمملكة. وبذات الوقت هدفت تلك الجهود إلى رفع جودة التعليم الجامعي وتحسين مخرجاته، وإعداد كوادر وطنية قادرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي. (المدونة العربية، 2024)

ووضعت وزارة التعليم في السعودية أهدافاً تسعى لتحقيقها، تتمثل أهمها في العمل على أن تكون المملكة من بين أفضل 10 دول في مؤشر التنافسية العالمية بحلول عام 2030. ولهذا تسعى الحكومة إلى تحسين ترتيب الجامعات السعودية على المستوى العالمي، حيث ارتفع عدد الجامعات السعودية في تصنيف جامعات شنغهاي العالمي إلى 12 جامعة في عام 2023، مقارنة بـ 7 جامعات فقط في عام 2022.

حققت جامعة نجران المرتبة 125 من بين 246 جامعة في تصنيف QS للجامعات العربية لعام 2025م، كما حققت المرتبة 601 عالمياً في التخصصات الصحية والعلوم ضمن تصنيف "التايمز" للجامعات العالمية للتخصصات العلمية للعام 2024، والمرتبة السادسة سعودياً في التخصصات الصحية، والسابعة في تخصصات العلوم. مما يعكس جودة التعليم في الجامعة وتميزها

في مجال البحوث العلمية. (واس، 2024) ولهذا تسعى الجامعات الى الارتقاء بأدائها ومخرجاتها من خلال ممارسات التطوير التنظيمي.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع التطوير التنظيمي في جامعة نجران؟

وتفرعت منه عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي)
2. ما مدى انعكاس ممارسات التطوير التنظيمي على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية؟
3. ما الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران؟
4. كيف يمكن استثمار الفرص وتجاوز التحديات؟

2.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في جامعة نجران في توضيح واقع التطوير التنظيمي وممارساته ومدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية وتحدياته وبالتالي ستوجه الجهود الى المسارات الصحيحة.
- تعتبر هذه الدراسة إسهاماً في مجال التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
- قد تستفيد الجامعات والمؤسسات الحكومية الأخرى من نتائج وتوصيات الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. معرفة مجالات التطوير التنظيمي وأبعاده من منظور الأدبيات.
 2. دعم متخذي القرار من خلال التعرف على:
- واقع التطوير التنظيمي في جامعة نجران وممارساته ومدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية.
 - معرفة الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران.
 - تقديم حلول وتوصيات لتحديات وفرص التطوير التنظيمي.

4.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع تطوير المنظمات في جامعة نجران بأبعاده التالية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتشمل (الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية)، كذلك التحول الرقمي، والبحث العلمي؛ والتعرف على ممارسات التطوير التنظيمي التي تساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة نجران، ومدى انعكاسها

على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية، والفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، واقتراح بعض الحلول والتوصيات لمواجهة هذه التحديات.

الحدود البشرية: القيادات، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الموظفين في جامعة نجران.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1446 هـ - 2025 م.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على عمادات وكليات جامعة نجران.

5.1. مصطلحات الدراسة:

التطوير التنظيمي:

يُعرّف بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال تدخل الخبراء في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية (Schein, 2006)

2. أدبيات الدراسة:

نستعرض في هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة لهذه الدراسة.

1.1. الإطار النظري:

تسعى الجامعات السعودية ومنها جامعة نجران نحو التميز الأكاديمي والإداري؛ ويبرز التطوير التنظيمي كأحد الركائز الأساسية للتحسين المستمر؛ فالجامعة كونها مؤسسة تعليمية تتطلع إلى الريادة، وتبنى منهجية التطوير التنظيمي كعملية منهجية ومخططة تهدف إلى تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، ومواءمة الهياكل التنظيمية مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي.

ويستهدف التطوير التنظيمي الجامعات لتحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة ومتعاونة، كما أن التطوير التنظيمي يركز على الدرجة التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بأهدافها واستراتيجياتها، والأنظمة والسياسات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التكنولوجية، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والتقييم والتحسين المستمر. (الجندي، 2020، ص. 707)

1.1.2. ماهية التطوير التنظيمي:

يتمحور التطوير التنظيمي حول تطبيق مبادئ وإجراءات تحسين القاعدة المعرفية وتعزيز فاعلية الجامعة وأفرادها في العمل نحو تحقيق التغيير التنظيمي ونتائج الأداء؛ وبالتالي فيمكن وصف التطوير التنظيمي أيضاً على أنه عملية مستمرة تتضمن خطواتها التشخيص والتخطيط للإجراءات والتنفيذ والتقييم، وذلك بهدف نقل المعرفة والمهارات إلى المنظمة وتعزيز قدرتها على حل المشكلات وإدارة التغيير المستقبلي لديها (Solanky et al., 2019).

وبعد التطوير التنظيمي من العمليات الضرورية للتنظيم الفعال في مؤسسات التعليم العالي؛ ويرجع ذلك إلى تعزيز مستويات الأداء التنظيمي الذي يعتمد على الإدارة الفعالة للأداء والابتكار من أجل التكيف مع الظروف البيئية المحيطة (Shamroukh & Kamel, 2021).

2.1.2. أبعاد التطوير التنظيمي:

1.2.1.2. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من المقومات الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال بالجامعات؛ فوجود هيكل تنظيمي فعال مدعوم بقيم تنظيمية راسخة ونظم رقابة قوية لإثابة العاملين المتميزين، يمكن تحقيق التطوير التنظيمي الفعال؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح التطوير التنظيمي يعتمد أيضاً على إحداث التغييرات الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي يقوم عليها هذا الهيكل بالجامعة، فبدون ذلك لا يمكن تحقيق التغيير التنظيمي الضروري للوصول في نهاية المطاف إلى تحقيق التطوير التنظيمي (Solanky et al., 2019).

ويعتمد نجاح التطوير التنظيمي على اتسام الهيكل التنظيمي بمجموعة أخرى من الخصائص إلى جانب ما سلف ذكره؛ ومن هذه الخصائص اللامركزية، فهي تساهم في تعزيز التطوير التنظيمي نظراً لدورها في تعزيز التعلم لدى الموظفين؛ كما أن تبني هيكل تنظيمي أقل رسمية، إلى جانب قيم الإدارة الديمقراطية، من العوامل الداعمة للتطوير التنظيمي الفعال من خلال تعزيز وتفعيل التعلم التنظيمي بالجامعة أيضاً (Turi et al., 2019).

2.2.1.2. الثقافة التنظيمية:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الفرد، ونظراً للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف الجامعة في الوقت الحالي، لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخل الجامعات وتوصلت لوجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية مجملها يشكل الثقافة التنظيمية. (مباركي، 2021، ص. 170)

وللثقافة التنظيمية أثر كبير في إحداث وإنجاح جهود التطوير التنظيمي وتعزيز كفاءة النظم التشغيلية في أي نوع من المنظمات، ومنها الجامعات؛ فالثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز قيم محددة في المنظمة، مثل قيم المرونة والحرية والعمل الجماعي التعاوني؛ وينطبق الأمر بشكل خاص على قيم مثل المرونة، التي يقابلها الجمود، وقيمة الحرية، التي يقابلها التحكم، وقيمتا المرونة والحرية من القيم التي أكدت الأدبيات ذات الصلة على أهمية توفرها في الثقافات التنظيمية للجامعات (Coman & Bonciu, 2016).

وتنقسم الثقافة التنظيمية بدورها إلى عدد من الأبعاد الفرعية، وتتضمن هذه الأبعاد كلاً من الإبداع، والتعلم، والتعاون والمشاركة، والشفافية؛ يتم أدناه تناول من هذه الأبعاد.

- الإبداع:

الإبداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة والابتكارية والقيمة التي يمكنها تحسين جودة وكفاءة العمليات والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات؛ والإبداع التنظيمي لا يعتمد فحسب على توفر الأفراد المبدعين، لكنه يتطلب أيضاً وجود بيئة وثقافة وهيكل وعملية تدعم الإبداع والابتكار في عموم المنظمة ككل؛ والإبداع التنظيمي عملية جماعية في المنظمة وينطوي على وضع وتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة التي تولد القيمة المضافة أو الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة؛ لذلك فإن الإبداع يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التطوير التنظيمي (Sundusiah et al., 2024).

ويمكن القول بأن الإبداع هو الشيء المتجدد غير النمطي أو تطوير لأسلوب جديد، والإبداع بالنسبة للموظف يساعده في دفع قدراته في تطبيق ما يمتلك من مواهب لكي يصبح قادراً على تحقيق إنتاج متميز في المستقبل في دفع قدراته في تطبيق ما يمتلك من مواهب، وتقديم حلول إبداعية تسهم في تحقيق التطوير، فالمبدع في مجال الإدارة هو الذي يبحث دائماً عن طرق وأساليب جديدة تسهم في حل مشاكل العمل وترفع من مستوى الأداء لدى الموظف. (عبابنة، 2016، ص. 58)

ويتضح مما سبق أن الإبداع يعد من المقومات الأساسية لتحقيق وتعزيز التطوير التنظيمي؛ فالتغيير الثقافي الإيجابي من العوامل المهمة المساعدة لأعضاء الهيئات التدريسية على فهم وتعزيز ما لديهم من قدرات إبداعية وزيادة انتباههم إلى أهمية القدرات الإبداعية الذي يعتبر مقوم أساسي من مقومات العمل المهني؛ ومن المهم أيضاً توفير مناخ مؤسسي يشجع أعضاء الهيئات التدريسية على ممارسة التأمل ويعزز التنمية الشخصية لهم وللطلاب أيضاً.

- التعلم:

يمثل التعلم المؤسسي ركيزة أساسية في مشروع التطوير التنظيمي داخل الجامعات، حيث تتقاطع فيه المعرفة مع التغيير في إطار مؤسسي منظم؛ فالتعلم لا يقتصر على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بل يمتد إلى النظم والإجراءات والهيكل التنظيمية ذاتها، ومن خلال ممارسات التطوير التنظيمي، تسعى الجامعات إلى بناء ثقافة تعليمية مستدامة، تشجع على تبادل المعرفة، وتحفز التفكير النقدي، وتدعم الابتكار في صنع القرار.

ويعد التعلم التنظيمي من مقومات الفاعلية والكفاءة في إدارة المنظمات، فالتعلم التنظيمي يحفز القابلية للتكيف ويؤدي إلى اكتساب القابلية للتغيير؛ والحاجة إلى التعلم التنظيمي حاجة طبيعية في ظل التغيرات في ديناميكيات الأسواق ومظاهر عدم اليقين البيئي العديدة التي تواجهها المنظمة في العالم المعاصر (Mousa et al., 2020).

وللتعلم التنظيمي دور بالغ الأهمية في تطوير الأداء التنظيمي وبناء الميزة التنافسية المستدامة؛ فالتعلم التنظيمي عامل مساعد على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات، وتحسين مهارات الموظفين؛ والتعلم التنظيمي أيضاً عملية ديناميكية لتوليد واكتساب وتراكم المعرفة من أجل تطوير الموارد والقدرات وبالتالي تحقيق التطوير في مستوى الأداء التنظيمي (Hosseini et al., 2020).

لذا وبناء على ما سبق يُمكن للجامعات تحقيق منافع جمة من خلال تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي؛ فمن الممكن لمديري الجامعات والأكاديميين تطبيق هذه المفاهيم في تحليل البيئة الخارجية، وتقييم القدرات التنظيمية للجامعة، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة لتحسين مستوى الكفاءة المؤسسية.

- التعاون والمشاركة:

تكمن أهمية التعاون والتشارك بين العاملين لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات في أنه يساهم في ارتفاع نسبة الولاء من خلال تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها، واستثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالجامعة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها، وتحسين وتطوير خدمات الجامعة، ووقوف العاملين بجانب الجامعة أوقات الأزمات ومنها التغيب عن العمل، والاضطراب والشكاوى. (بن يوب، 2019، ص. 24)

ولتعزيز التعاون والمشاركة العديد من الآثار الإيجابية على الجامعات؛ فهو يمنح أعضاء الهيئات التدريسية دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات، والتحكم في بيئات عملهم؛ كما أنه يساعدهم على حل المشكلات على نحو أكثر إبداعية مقارنة بحالة انفراد القادة باتخاذ القرارات؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز التعاون والمشاركة يساعدها على معالجة والتعامل مع التدفقات الهائلة من المعلومات (Obakoya et al., 2021).

ويعتمد تعزيز التعاون والمشاركة في الجامعة على وجود رؤية جماعية مناسبة؛ فمن خلال الرؤية الجماعية، يستطيع العاملون بالجامعة تحديد ما يريدون تحقيقه والكيفية التي يريدون بها تحقيقه؛ ويساهم وضع الرؤية الجماعية على هذه النحو في تعزيز الشفافية والاتفاق والإجماع حول الأهداف الموضوعية والكيفية التي سيقوم بها الأفراد بالمساهمة في تحقيق الأهداف (Legemaate et al., 2022).

وترى الباحثة أن تعزيز التعاون والمشاركة يتطلب أيضاً تطبيق الجامعة لأساليب القيادة الملائمة لذلك؛ ومنها أسلوب القيادة الديمقراطية؛ فهذا الأسلوب القيادي يقوم على توزيع المسؤولية بين أعضاء الفريق وتمكينهم، ومساعدة أفراد المجموعة على الانخراط في عمليات اتخاذ القرار؛ وهو أسلوب يتسم بالانفتاح والنزعة الجماعية في إدارة الفريق؛ بالإضافة إلى ذلك، فهذا الأسلوب يساعد على زيادة مقدار مساهمات الأفراد والرفع من روحهم المعنوية.

- الشفافية:

تعد الشفافية من المقومات الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي؛ فتحقيق التطوير التنظيمي يتطلب من قائد المنظمة دعم التواصل المفتوح والشفاف والقائم على الثقة مع المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم واحترام حقوقهم وتنوعهم؛ ونظراً لأن الشفافية تدعم التواصل الفعال بين القائد والمرؤوسين وتعزز مشاعر الثقة والانخراط، فإنها تساهم أيضاً في تعزيز الدعم والتغذية الراجعة لمساعدة الموظفين على التغلب على الصعوبات وتحقيق الإنجازات الشخصية والتنظيمية، ومن ثم المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي الفعال (Jing, 2024).

وتساهم الشفافية أيضاً في دعم التعاون في المنظمة من أسفل إلى أعلى؛ فالشفافية -إلى جانب عوامل أخرى، مثل تقدير مدخلات الموظفين، وتوفير التدريب، وإنشاء بيئة تنظيمية آمنة وشاملة- من العوامل المحفزة للتعاون عبر المستويات التنظيمية، وهي بذلك تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال الابتكار المستمر، وتحقيق النمو المرن، وأيضاً رفع مستويات سلوك المواطن لدى الموظفين (Hart, 2025).

3.2.1.2. التحول الرقمي:

تشهد المجتمعات اليوم تحولاً لافتاً نحو العصر الرقمي، الذي يتسم بتطور مدهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وهذا التحول جاء نتيجة للتقدم السريع في مجالات مثل علوم الحاسوب، شبكات المعلومات، الإنترنت، البريد الإلكتروني، المؤتمرات التفاعلية، الهواتف المحمولة، والأقمار الصناعية، إضافة إلى العديد من التطبيقات الرقمية الأخرى، وتظهر هذه التقنيات أثرها الواضح على مختلف جوانب الحياة، حيث أسهمت في تغيير الطرق التي تمارس بها الأعمال بين الأفراد والمجتمعات بشكل جوهري (المسلماني، 2022، ص. 796).

ولاستراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات ثلاثة جوانب رئيسية، وهي كالاتي (Alhubaishy & Aljuhani, 2021):

1. الجانب التقني: استخدام التقنيات الجديدة.

2. الجانب التنظيمي: وضع نماذج أعمال جديدة أو إحداث التغييرات في النموذج المتبع في الوقت الحالي.

3. الجانب الاجتماعي: التأثير على الحياة البشرية.

4.2.1.2. البحث العلمي:

مع بزوغ الثورة الصناعية في أوروبا والتغيرات العميقة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية، بدأت الجامعات تدرك أهمية الدور الجديد الذي يجب أن تقوم به، لذلك عملت على فتح أبواب مختبراتها لدعم مختلف الأنشطة البحثية، كما استوعب القائمون على التعليم الجامعي في شتى أنحاء العالم أن مهمة التدريس التي تؤديها الجامعات لا تقتصر على نقل المعرفة والحفاظ على المستوى الثقافي فحسب، بل إن البحث العلمي يمثل وسيلة أساسية لتعزيز المعرفة وتوسيع آفاقها؛ فالجامعات تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى بفضل ما تحققة من إنجازات بحثية، مما يساهم في ازدهار العلم في المجتمع، ويمنحها حراكها الداخلي ودورها الريادي في المجتمع. (عمران، 2021)

كما يعد البحث العلمي ركناً أساسياً من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة، والطريق إلى تقدم الدول وتنميتها، فالبحث العلمي يعتبر أحد الأعمدة الرئيسية الذي يساعد على تحقيق التنمية المستدامة، لما له من دور مؤثر في حياة الإنسان، ويساهم في مواجهة التحديات التي تمر بها البلاد، ومن ثم ينبغي أن تقوم الجامعات ومراكز البحث العلمي بدور فعال في إفراز نخبة عالية التخصص من الباحثين قادرة على مواكبة التقدم العلمي، وتبني مناهج الفكر والبحث العلمي والابتكار والإبداع والمساهمة في تقدم العلوم والمعارف. (سعودي، 2019، ص. 136)

فيعمل البحث العلمي على غرس التفكير العلمي والاستقرائي، مع تعزيز قدرات الباحث على تطوير العادات المنطقية في التفكير، وهو مصدر مهم لتوفير أدلة توجيهية لحل المشكلات الاجتماعية، أو مشكلات خاصة مرتبطة بقطاعات تجارية أو اقتصادية، يمثل البحث العلمي شكلاً من أشكال التدريب النظامي الذي يُمكن الفرد من فهم أعمق للتطورات المستجدة في مجاله التخصصي، ويعزز قدرته على مواكبة التغيرات وتحليلها بشكل منهجي وفعال. (برماتي، 2022، ص. 655)

ويحقق البحث العلمي العديد من الأهداف أهمها: (القرالة، 2021، ص. 145)

- 1- الكشف عن الحقائق والقوانين التي تفيد الإنسان في حل مشكلاته.
- 2- التحليل النقدي للأراء والأفكار والمذاهب الفكرية.
- 3- حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والصحية، والزراعية، والتعليمية، وغيرها.
- 4- وتفسير الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها وضبطها.
- 5- تعديل وتغيير المعلومات غير الدقيقة الظواهر المحيطة بالإنسان.

3.1.2. دور التطوير التنظيمي في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة:

يُعد التطوير التنظيمي إحدى السمات البارزة للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى مواكبة التغيرات والتحديات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة. ويُنظر إلى التطوير التنظيمي على أنه امتداد طبيعي للمدارس السلوكية التي أولت اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية. وفي هذا السياق، أصبح التطوير التنظيمي عنصراً محورياً في

الجامعات، حيث يُسهم في اعتماد مختلف الوسائل التي من شأنها رفع كفاءة وإنتاجية العاملين، وتعزيز فعالية الجامعة في التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

والاهتمام بأداء المؤسسات الجامعية يتوافق مع الاهتمامات العالمية المعاصرة في شتى المجالات، لأن ثمة شعور سائد لدى الكثير من المهتمين والمشتغلين بشؤون التعليم العالي بأن الجامعات على مستوى العالم، وحتى الجامعات الكبرى المتميزة منها، لم تعد قادرة على حل مشكلاتها المتزايدة، وبدأت الشكوك تراود الأذهان حول مدى ملائمة الجامعات بتكوينها ونظمها وترتيباتها ولوائحها وقواعدها الحالية لمواجهة المتغيرات المعاصرة الأمر الذي يستدعي تطوير هذه المؤسسات لمواكبة هذه التغيرات. (الحميدى، 2023، ص. 468)

فتعد عمليات التطوير من المسلمات الأساسية التي تقوم بها الجامعات في ضوء التغيرات المتسارعة في أساليب وأنماط إدارة الأعمال، ولهذا فإن التطوير في إدارة إذا ما تمت الأمور وفق خطط ومعلومات وأهداف سابقة تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالتطوير التنظيمي يمثل خطة تتسم بالكفاءة في توفير الوقت؛ تتخذها المؤسسة في عمليات التحسين واستغلال الفرص وفق مصلحتها، حيث يعطي التطوير التنظيمي للجامعات السهولة في اتخاذ القرارات. (الطراونة، 2022، ص. 18)

وهناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الأكاديمي، إذ أن الهدف من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم تميزاً، ورفع كفاءة وإنتاجية العاملين. (خليفة، 2020، ص. 678)

وبتضح مما سبق أن التطوير التنظيمي يساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري نظراً لأنه نمط من التغيير يؤدي في نهاية المطاف إلى التوليد وإحداث التحول في شخصية وهوية الجامعة كمنظمة، وأيضاً إحداث التحول في سلوكيات العاملين وأدائهم وتحسين الأداء التنظيمي.

4.1.2. دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية:

يعد التطوير التنظيمي أحد العوامل الحيوية في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية والبحثية، إذ يساهم في إعادة هيكلة العمليات والإجراءات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار، ومن خلال تبني استراتيجيات تطوير تنظيمي فعالة، يمكن للجامعات ومراكز البحث العلمي تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، ورفع مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية.

أن عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع جعل الكثير من الجامعات تسعى إلى إيجاد السبل التي تمكنها من التكيف والانسجام مع التطورات، وفي هذا المجال تظهر أهمية التطوير التنظيمي كأحد السبل الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي من أجل تطوير أداء الجامعة ورفع كفاءتها، إذ يعد من الأهداف الأساسية من عملية التطوير التنظيمي هو تمكين المؤسسة التعليمية من أن تكون أكثر انفتاحاً وأكثر تكيفاً للبيئة المحيطة. (الطراونة، 2022، ص. 18)

ويعد التطوير التنظيمي أحد الملامح الحيوية للإدارة الفاعلة، حيث يساهم في تمكين القادة ذوي الكفاءة على تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم بشكل مستمر، ويشار إلى أن عملية التغيير ينبغي أن تشمل مختلف الجوانب، سواء تلك المتعلقة بالعمليات الخاصة بالعمل أو المتصلة بتعديل السياسات والاستراتيجيات داخل المؤسسات الأكاديمية، يهدف من هذه التحولات تحقيق تطور ملموس

يعزز مكانة الجامعات ويدفعها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وعليه، يجب أن يكون هذا التغيير مُوجهاً نحو غاية سامية تتجلى في عملية النهوض والتطوير الشامل في بيئة الجامعات (النفار، 2015)

ويسعى التطوير التنظيمي إلى التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا، واستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى وتتبع النمط اللامركزي من ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة، ويساعد التطوير التنظيمي الجامعة على إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً، أو ترشيد استخدامها في مجالات العمل، أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حالياً ولكن تفوقها في القدرة. (الرعي، 2016)

ونرى الباحثة أن برامج التطوير التنظيمي تساعد على إطلاق الإمكانيات القيادية الكامنة في الجامعة، وذلك لأنها تساهم في تطوير قدرة أعضاء هيئة التدريس على الاستجابة للتغيرات في المجتمع ومن ثم إحداث التعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة وفقاً لذلك؛ وتتضمن صور التكيف مع التغيرات في برامج التطوير التنظيمي الجامعي الآتي:

- الانخراط في عمليات التقييم الذاتي والتخطيط للتغيير.
- بناءً على نتائج تقييم القدرات التنظيمية للجامعة، يتم وضع (أو تحديث) برامج وخطط التطوير التنظيمي.
- القيام بأنشطة إضافية مباشرة من أجل أداء المهام التشغيلية الخاصة بالتطوير التنظيمي.

5.1.2. معوقات التطوير التنظيمي بالجامعات:

تتضمن أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي في الجامعات في القيادة الإدارية التقليدية والغير مؤهلة لتطبيق الأفكار التنظيمية والتنموية الجديدة، وضعف تفاعل الجامعات مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى قيود الروتين ونمطية الأداء دون الاهتمام بمدى تحقيق الجامعة لأهدافها، وعدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرارات، وضعف استيعاب المهارات الجديدة وخاصة ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة. (العازمي، 2015)

كما تعددت معوقات التطوير التنظيمي، ومن أهمها: (الروقي، 2014، ص. 436)

- 1- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية، ومستوى الإدارة الوسطى.
- 2- عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
- 3- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- 4- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.
- 5- محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.

ومن المعوقات الأخرى للتطوير التنظيمي بالجامعات أن مفاهيم التطوير التنظيمي تنسم بصعوبة التطبيق في سياقات التعليم العالي؛ فإدارة التغييرات التعليمية تنسم بطبيعة محددة للغاية وغير مرتبطة بمعظم مؤشرات التطوير التنظيمي؛ فمؤشرات التطوير التنظيمي ذات طابع اقتصادي بالأساس؛ لذلك فإن تكيف ممارسة التطوير التنظيمي في الجامعات أمر يتسم بصعوبة متأصلة (Semenets-Orlova et al., 2023).

ومن تحديات التطوير التنظيمي ما تواجهها بشكل خاص الجامعات في الدول النامية؛ ومن أبرزها ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، التي تعد من مقومات تفعيل التطوير التنظيمي؛ ومما يؤسف له أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات بهذه الدول يكون في العديد من الحالات مجرد شعار لا يترجم إلى ممارسات فعلية، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى تقويض جهود برامج ومبادرات التطوير التنظيمي (Taloukolaei et al., 2024).

في ضوء ما تم تناوله، يتضح أن معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات تتعدد بين إدارية وثقافية وبشرية ومالية، مما يجعل من الضروري تبني نهج شمولي لإدارتها، كما أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب إرادة مؤسسية واعية، واستراتيجيات واضحة تستند إلى التحليل الموضوعي والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف داخل الجامعة، إن مواجهة هذه التحديات لا تعني فقط تحسين الأداء المؤسسي، بل تسهم أيضاً في تعزيز دور الجامعات كمحركات للتنمية الشاملة في المجتمع، لذلك، فإن السعي المستمر نحو تطوير تنظيمي فعال يجب أن يكون من أولويات السياسات الجامعية.

6.1.2. سبل التغلب على معوقات التطوير التنظيمي بالجامعات:

تتنوع الأساليب المستخدمة للتغلب على التحديات التي تعيق عملية التطوير التنظيمي في الجامعات، ويشمل ذلك التعامل بحذر مع الأهداف والغايات المحددة، نظراً لتأثرها بالعديد من العوامل الخارجية، والعمل ضمن الهيكليات الموضوعية والمصممة من قبل الإدارة العليا بحذر، وتفويض العاملين وإعطائهم صلاحيات الضبط والرقابة، وعدم التأخر في إنجاز الأهداف التنظيمية. (بوزوران، 2015)

ومن أجل ضمان نجاح جهود التطوير التنظيمي والتغلب على المعوقات ذات الصلة، ينبغي تطبيق برامج التطوير التنظيمي في مجموعات صغيرة أولاً، ومن ثم التوسع تدريجياً بعد ذلك (Semenets-Orlova et al., 2023).

ووفقاً لكايونليرت (Kaipunlert, 2021)، فإن النجاح في التغلب على معوقات التطوير التنظيمي يتطلب أيضاً تبني عقلية المنظمة المتعلمة؛ وهذه العقلية قائمة على عدد من اللبنات الأساسية، وهي الآتي:

1. الوضوح والدعم تجاه رؤية ورسالة المنظمة.

2. القيادة التشاركية والمشاركة الفعالة.

3. تبني ثقافة تشجع على التجريب.

4. القدرة على نقل المعرفة عبر الحدود التنظيمية.

5. العمل الجماعي والتعاون.

ومن المهم أيضاً من أجل التغلب على معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات أن تتسم برامج التطوير التنظيمي بعدد من السمات الأساسية؛ فو أولاً، يجب أن تتبنى تلك الخطط منظوراً طويلاً المدى نسبياً، وذلك بحيث تتراوح المدة الموضوعية لتنفيذ البرنامج بين عام واحد وثلاثة أعوام؛ وثانياً، يجب أن تؤكد جهود التطوير التنظيمي على تطبيق الإدارة التشاركية، أي أن يكون المدبرون والموظفون عبر مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة منخرطين ومشاركين في حل المشكلات؛ وثالثاً، يجب أن تأخذ خطة التطوير التنظيمي بعين الاعتبار ما تتسم به الجامعة من تفرد واختلاف فردي، فليس من الممكن مجرد تبني برنامج موحد للتطوير التنظيمي وتطبيقه على الجامعة؛ ورابعاً، يجب أن يؤكد برنامج التطوير التنظيمي على قيمة العمل الجماعي

وتكوين مجموعات العمل الصغيرة؛ وفي واقع الأمر، من السمات السائدة لنظم التطوير التنظيمي المطبقة اللجوء إلى تكوين مجموعات العمل الصغيرة كأدوات لتطبيق التغييرات وإحداث التحولات التنظيمية العامة الشاملة (Taloukolaei et al., 2024).

يتضح مما سبق أن التغلب على معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات ليس مسألة إدارية فحسب، بل هو مسار متكامل يتطلب وعياً مؤسسياً شاملاً، وتضافراً حقيقياً بين جميع مكونات الجامعة، فحينما تتوافر الإرادة الحقيقية لدى القيادات الجامعية، وتتوكل مع بيئة تنظيمية محفزة، يصبح من الممكن إحداث تحولات إيجابية ملموسة في بنية المؤسسة الجامعية وأدائها، ولا شك أن التغيير يبدأ من الداخل، من خلال مراجعة الأنظمة والسياسات، وتحديثها بما يتناسب مع متطلبات العصر، مع المحافظة على الهوية الأكاديمية، إن الجامعات التي تنجح في تجاوز معوقات التنظيمية هي تلك التي تدرك أن التطوير ليس خياراً، بل ضرورة مستمرة لضمان البقاء والمنافسة في بيئة معرفية سريعة التغير.

2.2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أحمد (2024) إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من أجل تحسين أدائها، وذلك بالتطبيق على جامعة شقراء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (121) فرد من (28) أداري، (42) عضو هيئة تدريس، (51) موظف لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن جامعة شقراء تتصف بقوة التطوير التنظيمي فيما حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات 3.5 مما يعني أن درجة الممارسة كبيرة وأن الجامعة تتمتع بمرونة هيكلها التنظيمي مما يسهل أداء كافة العمليات الإدارية، وقد ظهر في العديد من المؤسسات أنها تعاني من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها وتعوّقها عن القيام بواجبتها، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها: السعي لمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل بصورة أكبر، وزيادة التركيز على حل المشاكل ومعوقات العمل بكل سهولة ويسر، والعمل على إعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي في الجامعة.

وتناولت دراسة الحميدي (2023) استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) بجامعة الطائف، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (341) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: قد جاء المتوسط العام للتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.19)، ووجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي بجامعة الطائف، ووجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة بكافة أبعادها، وقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات من أهمها: العمل على بناء البرامج التدريبية المناسبة لتعريف العاملين بالجامعة بالمحددات الأساسية التي يجب العمل عليها لتحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة، وزيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعة على المدى البعيد.

وقامت دراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022) إلى تكوين الفهم حول آثار التطوير التنظيمي في تحسين أداء الشركات؛ وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصغيرة برومانيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (1,442) مديراً؛

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تضمنت الآتي: وجود علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وبين تحقيق الاستمرارية والنجاح؛ وأن دور المدير في إدارة الشركة يتمركز حول ضمان النمو طويل المدى لثروة المالكين وتحقيق الرخاء والسلامة للشركة.

واستكشفت دراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022) الأثر الوسيط للتطوير التنظيمي على العلاقة بين ريادة التنظيمية الداخلية والابتكار؛ وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئات التدريس من الجامعات التابعة للدولة والجامعات التابعة للمؤسسات المستقلة بتركيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (501) عضو؛ واعتمدت الدراسة على المنهج متعددة الأساليب القائم على المقابلة؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تضمنت الآتي: كانت درجة التطوير التنظيمي في الجامعات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة (متوسطة)؛ ووجود أثر وسيط للتطوير التنظيمي على العلاقة بين الريادة الداخلية والابتكار في الجامعات.

وسعت دراسة الشمري (2018) إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وإعداد تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الإطارين النظري والميداني، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (209) قادة من جميع القيادات العليا في الجامعة السعودية الستة (أم القرى - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك فهد للبترول والمعادن - حائل - جازان) لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: بعض المعوقات التي تعيق تطبيق التصور المقترح للتطوير التنظيمي وهي قصور البنية التحتية المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي وعدم كفاءتها، وعدم المواءمة والتكامل بين استراتيجيات تقنية المعلومات والأنظمة والتطبيقات التعليمية والبحثية والإدارية في الجامعات، وقد أتت استجابات القيادات على عبارات الشراكة الدولية بدرجة كبيرة حيث بلغت موافق بنسبة 51.7%، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها: تبني الجامعات السعودية الحكومية للتصور المقترح للتطوير التنظيمي في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، الابتعاد عن البيروقراطية في عمل الجامعات إدارياً وفنياً، واتخاذ المرونة أسلوب إدارة، والاهتمام بجودة التعليم الجامعي كماً وكيفاً.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الفصل استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وأوجه استفادات البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من حيث الأهداف:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهدافها مع الدراسة الحالية منها دراسة أحمد (2024)، ودراسة الحميدي (2023)، ودراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022)، ودراسة الشمري (2018).
- بينما اختلفت دراسة واحدة مع الدراسات السابقة في هدفها وهي دراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022) التي سعت إلى تكوين الفهم حول آثار التطوير التنظيمي في تحسين أداء الشركات.

من حيث المنهج:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي منها دراسة أحمد (2024)، ودراسة الحميدي (2023)، ودراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022)، ودراسة الشمري (2018).
- بينما اختلفت دراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022) التي اعتمدت على المنهج متعددة الأساليب كمنهج للدراسة.

من حيث الأدوات:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة منها دراسة أحمد (2024)، ودراسة الحميدي (2023)، ودراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022)، ودراسة الشمري (2018).
- بينما اختلفت دراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022) التي اعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة، مما كان له دور جيد في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف إلى المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة المراد استخدامها في الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لما كان له من دور في تدعيم ومناقشة النتائج التي سوف يتوصل إليها الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على بعض المجالات والدوريات العلمية المختلفة والدراسات والأبحاث ذات صلة.
- من خلال عرض الدراسات السابقة وعرض أبرز المحاور يتضح أن كل دراسة قد تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب وأيضاً قد تتفق في جوانب أخرى، وذلك من ناحية أهدافها، وأدواتها، والمنهج المتبع فيها.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- رغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستدلال على الكتب والمراجع التي قام بالاستعانة بها الباحثون في دراساتهم السابقة، ولكن تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بما يلي:
- تميزت الدراسة الحالية باستخدام مراجع أكثر حداثة مما يزيد من موثوقية وحداثة البيانات والمعلومات التي تم إيرادها في الإطار النظري.
- عدم إجماع الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها في الدراسات المشابهة لهذه الدراسة في دراساتهم مما فتح المجال للبحث في الموضوع ذات السياق والخروج بنتائج جديدة.
- كما تميزت الدراسة الحالية بالحدود المكانية والزمانية المختلفة عن جميع الدراسات السابقة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يستعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك بتحديد منهجية الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، إضافة إلى أداة الدراسة، كما سيُشمل إجراءات تطبيق أداة الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

1.3. منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها والذي يعتمد على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها والاستنباط من واقع النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة، بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (القيادات، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الموظفين) في جامعة نجران. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (2067) فرداً، وفقاً للإحصائية الرسمية التي حصل عليها الباحث من التقارير السنوية للجامعة. تم توزيع الاستبانة على عينة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغت (350) استبانة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (201) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3.3. أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعتها موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملاءمتها للدراسة الحالية، ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة.

تم تصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، والندوات، وتكون في صورتها النهائية من جزأين هما:

البيانات الشخصية: تتعلق بالمتغيرات الأولية، والتي تتضمن المتغيرات ذات العلاقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. **محاور الاستبانة:** تشمل الاستبانة عدة فقرات مصنفة تحت ثلاثة محاور وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، احتوى هذا المحور على (10) عبارات.

المحور الثاني: ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي)، احتوى هذا المحور على (46) عبارة.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، احتوى هذا المحور على (20) عبارة.

كما تم تحديد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج كمقياساً لعبارات الاستبانة في محاورها الثلاثة، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

صدق الأداة:

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق (Validity)، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقتين على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، وقد أرفقت الباحثة بالأداة خطاباً يتضمن موجز لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والانتماء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى وملاءمتها للمحاور، وفي ضوء تلك الملحوظات عدلت الباحثة عبارات الاستبانة، واستبعدت العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة. قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.815	5	**0.817	8	**0.890
2	**0.847	6	**0.884	9	**0.820
3	**0.799	7	**0.960	10	**0.889
4	**0.887				

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بالدرجة الكلية للمحور

الهيكل التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.873	4	*0.869	7	**0.868	9	**0.810
2	**0.838	5	**0.814	8	**0.840	10	**0.905
3	**0.870	6	**0.887				

الثقافة التنظيمية							
الإبداع		التعلم		التعاون والمشاركة		الشفافية	
**0.895	1	**0.892	1	**0.878	1	**0.919	1
**0.925	2	**0.915	2	**0.916	2	**0.930	2
**0.946	3	**0.934	3	**0.944	3	**0.943	3
**0.937	4	**0.897	4	**0.930	4	**0.959	4
				**0.933	5		
				**0.899	6		
التحول الرقمي							
**0.828	1	**0.833	4	**0.865	7	**0.852	9
**0.838	2	**0.792	5	**0.914	8	**0.829	10
**0.883	3	**0.871	6				
البحث العلمي							
**0.834	1	**0.840	3	**0.865	5	**0.885	7
**0.888	2	**0.844	4	**0.885	6	**0.873	8

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.657	6	**0.860	11	**0.848	16	**0.851
2	**0.701	7	**0.904	12	**0.842	17	**0.845
3	**0.844	8	**0.752	13	**0.837	18	**0.748
4	**0.762	9	**0.843	14	**0.830	19	**0.776
5	**0.857	10	**0.881	15	**0.815	20	**0.764

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول رقم (1-2-3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

المحور	معامل الارتباط
واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران	**0.801
ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران	**0.834

**0.397

التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من نتائج الجدول (4) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث كان الحد الأدنى (0.397) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (0.834)، وعليه فإن جميع المحاور متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. وهو مقياس ثبات يعتبره القحطاني، وآخرون (2013، ص239) "من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الثبات الداخلي" عن طريق حساب درجة ثبات كل محور من محاور الدراسة، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.951	10	واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران
0.984	46	ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران
0.972	20	التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران
0.972	76	الثبات العام

يتضح من الجدول أعلاه أن: معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.95 – 0.98)، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.97)، وذلك يدل على مستوى عالي من موثوقية الاتساق الداخلي للمقياس التدريجي الخاص بهذه العينة، وتعتبر القيم التي تزيد عن (0.70) مقبولة.

معيار الحكم على نتائج الدراسة:

الجدول رقم (6) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
5	أوافق بشدة	4.21	5
4	أوافق	3.41	4.20
3	محايد	2.61	3.40
2	لا أوافق	1.81	2.60
1	لا أوافق بشدة	1	1.80

4.3. الأساليب الإحصائية:

التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies)؛ المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ المتوسط الحسابي (Mean)؛ (متوسط متوسطات العبارات)، الانحراف المعياري (Standard Deviation) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه، وكذلك لتوضيح العلاقة في فروض الدراسة، معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (cronbach,s Alpha)؛ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

4. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة، وذلك عن طريق عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلاتها، ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية، عن طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: "ما واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران؟"

وللتعرف على واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (7) التالي:

الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام

الأكاديمية في جامعة نجران مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص إدارة الجامعة على نشر الوعي لدى الموظفين بأهمية التطوير وأهمية دورهم فيه.	3.94	0.925	أوافق	4
2	يتم إجراء دراسة وتقييم لبيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية استعداداً للتطوير والتغيير.	3.64	1.059	أوافق	9
3	توضح إدارة الجامعة الرؤية والرسالة والأهداف للموظفين.	4.13	0.95	أوافق	2
4	تشجع إدارة الجامعة التعاون والعمل الجماعي للموظفين وبناء فرق العمل.	3.79	1.084	أوافق	7
5	تعمل إدارة الجامعة على التحديث المستمر لطرق وأساليب ونظم العمل بهدف التطوير واستخدام التكنولوجيا.	3.96	0.902	أوافق	3
6	توفر إدارة الجامعة بنتائج تقييم أداء العمل والموظفين وتحليلها لكشف مجال التحسين والتطوير.	3.58	1.164	أوافق	10

7	توفر إدارة الجامعة نظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين داخل الجامعة.	4.14	0.885	أوافق	1
8	تحرص إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد المتاحة في تحسين الأداء.	3.76	0.996	أوافق	8
9	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية.	3.82	0.99	أوافق	5
10	تقيس إدارة الجامعة مؤشرات التطوير بشكل منتظم.	3.81	0.952	أوافق	6
	المتوسط العام	3.86	0.83	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (7) أن أفراد العينة موافقون على واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.58 – 4.14)، حيث حازت العبارة (7)، " توفر إدارة الجامعة نظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين داخل الجامعة " على المرتبة الأولى بمتوسط (4.14 من 5)، وتأتي العبارة (6) " توفر إدارة الجامعة بنتائج تقييم أداء العمل والموظفين وتحليلها لكشف مجال التحسين والتطوير " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58 من 5).

السؤال الثاني: " ما ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي)؟"

وللتعرف على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران مرتبة تنازلياً

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي	3.78	0.87	أوافق	2
2	الثقافة التنظيمية	3.63	0.951	أوافق	4
3	التحول الرقمي	3.95	0.825	أوافق	1
4	البحث العلمي	3.71	0.85	أوافق	3
	ممارسات التطوير التنظيمي	3.77	0.789	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (8) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بمتوسط (3.77 من 5)، وأن أكثر ممارسات التطوير التنظيمي تتمثل في التحول الرقمي بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.95 من 5) يليه الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.78 من 5)، ثم البحث العلمي بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.71 من 5)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الثقافة التنظيمية بمتوسط (3.63 من 5).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي):

1- الهيكل التنظيمي

يظهر جدول (9) الهيكل التنظيمي، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تتميز اللوائح والأنظمة في جامعة نجران بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الموظفين.	3.84	0.994	أوافق	4
2	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية.	3.84	0.987	أوافق	3
3	تحرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً للتطوير التنظيمي.	3.90	0.906	أوافق	1
4	يتضمن الهيكل التنظيمي في جامعة نجران توصيفاً وظيفياً محدداً بوضوح واجبات ومسؤوليات كل فرد بالإدارة.	3.65	1.149	أوافق	9
5	تفوض إدارة الجامعة جزءاً من الصلاحيات للمرؤوسين من أجل دعم عملية صنع القرار.	3.63	1.102	أوافق	10
6	تسعى إدارة الجامعة إلى تحديث استراتيجيات العمل المتبعة بهدف التطوير.	3.82	0.980	أوافق	6
7	تتميز إجراءات العمل في جامعة نجران بالوضوح والسهولة.	3.70	1.140	أوافق	8
8	تحرص إدارة الجامعة على تدريب الموظفين لدعم عملية التطوير.	3.84	1.004	أوافق	5
9	تحرص إدارة الجامعة على تجديد وتحديث الآلات والتقنيات باستمرار لدعم عملية التطوير.	3.88	0.922	أوافق	3
10	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات.	3.74	0.961	أوافق	7
	المتوسط العام	3.78	0.870	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (9) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأراء العينة بين (3.63 – 3.90)، حيث حازت العبارة (3)، " تحرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً للتطوير التنظيمي " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.90 من 5)،

وتأتي العبارة (5) " تفوض إدارة الجامعة جزءاً من الصلاحيات للمرؤوسين من أجل دعم عملية صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63 من 5).

2- الثقافة التنظيمية [الإبداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]

وللتعرف على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران مرتبة تنازلياً

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	الإبداع	3.51	1.018	أوافق	4
2	التعلم	3.83	0.937	أوافق	1
3	التعاون والمشاركة	3.54	1.0300	أوافق	3
4	الشفافية	3.62	1.019	أوافق	2
	ممارسات الثقافة التنظيمية	3.63	0.951	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (10) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران بمتوسط (3.63 من 5)، وأن أكثر ممارسات الثقافة التنظيمية تتمثل في التعلم بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.95 من 5) يليه الشفافية بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.62 من 5)، ثم التعاون والمشاركة بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.54 من 5)، وفي المرتبة الرابعة جاء الإبداع بمتوسط (3.51 من 5).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لممارسات الثقافة التنظيمية [الإبداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]:

أ/ الإبداع

يظهر جدول (11) الإبداع، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإبداع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يوجد هناك تنسيق لتبادل الأفكار الإبداعية الجديدة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى	3.45	1.153	أوافق	3
2	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل محفزة للإبداع.	3.38	1.094	أوافق	4
3	يوجد لدى إدارة الجامعة سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية	3.60	1.040	أوافق	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
4	تحفيز إدارة الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار والحلول الابتكارية لحل مشاكل العمل والتحسين المستمر.	3.60	1.114	أوافق	2
	المتوسط العام	3.51	1.018	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (11) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الإبداع في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.38 – 3.60)، حيث حازت العبارة (3)، " يوجد لدى إدارة الجامعة سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.60 من 5)، وتأتي العبارة (2) " توفر إدارة الجامعة بيئة عمل محفزة للإبداع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.38 من 5).

ب/ التعلّم

يظهر جدول (12) التعلّم، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التعلّم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلّم لتطوير مهارات الموظفين بصورة مستمرة	3.93	0.977	أوافق	1
2	تحرص إدارة الجامعة على تداول مهارات التعلّم بين الموظفين من خلال اللقاءات وورش العمل.	3.82	1.053	أوافق	3
3	تحرص إدارة الجامعة على توظيف مهارات التعلّم المكتسبة لتطوير الأداء الوظيفي	3.71	1.058	أوافق	4
4	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية	3.88	1.032	أوافق	2
	المتوسط العام	3.83	0.937	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (12) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعلّم في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.71 – 3.93)، حيث حازت العبارة (1)، " توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلّم لتطوير مهارات الموظفين بصورة مستمرة " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.93 من 5)، وتأتي العبارة (3) " تحرص إدارة الجامعة على توظيف مهارات التعلّم المكتسبة لتطوير الأداء الوظيفي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71 من 5).

ج/ التعاون والمشاركة

يظهر جدول (13) التعاون والمشاركة، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التعاون والمشاركة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تعمل إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق بين العمادات والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة	3.79	0.993	أوافق	1
2	تشجع إدارة الجامعة على التعاون في انجاز المهام وسيادة روح الفريق ضمن الإدارات التنظيمية نفسها.	3.67	1.068	أوافق	2
3	تستفيد إدارة الجامعة من آراء الموظفين ومقترحاتهم في حل المشكلات التي تواجهها.	3.48	1.149	أوافق	5
4	توفر إدارة الجامعة قنوات تواصل فعالة بين الوحدات الإدارية لتبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين.	3.54	1.153	أوافق	3
5	تعمل إدارة الجامعة على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالاستفادة من آراء واقتراحات الموظفين.	3.53	1.127	أوافق	4
6	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.	3.24	1.250	أوافق	6
	المتوسط العام	3.54	1.030	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (13) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعاون والمشاركة في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.24 – 3.79)، حيث حازت العبارة (1)، " تعمل إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق بين العمادات والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.93 من 5)، وتأتي العبارة (6) " تحرص إدارة الجامعة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24 من 5).

د/ الشفافية

يظهر جدول (15) الشفافية، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الشفافية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص إدارة الجامعة على توضيح الغرض من التطوير التنظيمي لجميع منسوبي الجامعة.	3.67	1.073	أوافق	1
2	تتيح إدارة الجامعة إمكانية اطلاع جميع الموظفين على خطة التطوير التنظيمي.	3.64	1.059	أوافق	2
3	تسعى إدارة الجامعة إلى أن يطلع جميع الموظفين على نتائج التطوير التنظيمي	3.55	1.104	أوافق	4

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
4	تحرص إدارة الجامعة على ضمان تقديم المعلومات اللازمة بطريقة واضحة وكاملة لجميع المشاركين في عملية التطوير التنظيمي.	3.62	1.108	أوافق	3
	المتوسط العام	3.62	1.019	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (14) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الشفافية في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.55 – 3.67)، حيث حازت العبارة (1)، " تحرص إدارة الجامعة على توضيح الغرض من التطوير التنظيمي لجميع منسوبي الجامعة " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.67 من 5)، وتأتي العبارة (3) " تسعى إدارة الجامعة إلى أن يطلع جميع الموظفين على نتائج التطوير التنظيمي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.55 من 5).

3- التحول الرقمي

يظهر جدول (15) التحول الرقمي، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحول الرقمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.	4.19	0.777	أوافق	1
2	يتوفر في الجامعة عدد كاف من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة	3.86	1.065	أوافق	8
3	تعمل الجامعة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها	3.76	1.141	أوافق	9
4	تمتاز الحواسيب والملحقات الموجودة في الجامعة بالحدثة والتطور بشكل مستمر	3.70	1.096	أوافق	10
5	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تسمح بالتخزين واسترجاع المعلومات	3.93	0.930	أوافق	6
6	توجد في الجامعة برامج أمن الشبكات لحفظ البيانات وسريتها	4.13	0.896	أوافق	2
7	تتدفق البيانات والمعلومات داخل الجامعة بشكل سلس	3.97	0.911	أوافق	5
8	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة	4.00	0.919	أوافق	4

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
9	تحرص الجامعة على تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للمستخدمين.	4.07	0.848	أوافق	3
10	تحرص الجامعة على تأهيل وتدريب الموظفين بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي	3.87	1.117	أوافق	7
	المتوسط العام	3.95	0.825	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (15) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات التحول الرقمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.70 – 4.19)، حيث حازت العبارة (1)، " تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال " على المرتبة الأولى بمتوسط (4.19 من 5)، وتأتي العبارة (4) " تمتاز الحواسيب والملحقات الموجودة في الجامعة بالحدثاء والتطور بشكل مستمر " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70 من 5).

4- البحث العلمي

يظهر جدول (16) البحث العلمي، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد البحث العلمي مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	توفر الجامعة قاعدة معلومات متاحة للباحثين.	3.65	1.053	أوافق	6
2	تقدم الجامعة تسهيلات إدارية لدعم الباحثين.	3.71	1.013	أوافق	5
3	تخصص الجامعة ميزانية لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس.	3.79	0.925	أوافق	2
4	تكافئ الجامعة الباحثين المتميزين.	3.75	1.014	أوافق	4
5	تنمي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.	3.80	0.922	أوافق	1
6	تشجع الجامعة عمل الفرق البحثية.	3.79	0.905	أوافق	3
7	تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	3.59	0.996	أوافق	8
8	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات علمية تظهر الإنتاج البحثي لمنسوبي الجامعة.	3.61	1.039	أوافق	7
	المتوسط العام	3.71	0.850	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (16) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات البحث العلمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.59 – 3.70)، حيث حازت العبارة (5)، " تنمي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.80 من 5)،

وتأتي العبارة (7) "تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59) من (5).

السؤال الثالث: "ما الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران؟"

وللتعرف على الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (17) التالي:

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	جمود اللوائح والأنظمة المطبقة في الجامعة.	3.47	1.114	أوافق	8
2	قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.	3.71	1.121	أوافق	1
3	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.	3.61	1.062	أوافق	2
4	غياب وجود الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في مجال التطوير التنظيمي.	3.24	1.209	أوافق	16
5	قلة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة في ضوء نتائج تقييم أدائهم.	3.38	1.173	أوافق	9
6	ضعف برامج التدريب لتطوير مهارات منسوبي الجامعة بما يتناسب مع التطوير التنظيمي.	3.25	1.192	أوافق	15
7	قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي.	3.35	1.136	أوافق	11
8	ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.	3.51	1.119	أوافق	5
9	روتينية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة.	3.58	1.107	أوافق	3
10	غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي الجامعة.	3.28	1.129	أوافق	14
11	قلة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.	3.55	1.179	أوافق	4
12	ضعف المهارات القيادية لدى بعض القيادات في الجامعة.	3.48	1.158	أوافق	7
13	قلة الاهتمام بتحديد معايير واضحة لقياس أداء منسوبي الجامعة.	3.37	1.218	أوافق	10
14	قلة تبادل الخبرات المهنية بين منسوبي الجامعة.	3.33	1.159	أوافق	13

6	أوافق	1.241	3.51	غياب تحفيز الإبداع وبث روح المنافسة بين منسوبي الجامعة.	15
12	أوافق	1.225	3.35	ضعف الاستجابة لما يبديه منسوبي الجامعة من مقترحات وأفكار تخص أداء الجامعة.	16
17	أوافق	1.194	3.17	ضعف التخطيط لاحتياجات الجامعة التقنية.	17
20	أوافق	1.176	2.89	ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في الجامعة.	18
19	أوافق	1.246	2.91	نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في الجامعة.	19
18	أوافق	1.199	3.11	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في الجامعة.	20
	أوافق	0.947	3.35	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (17) أن أفراد العينة حياديون حول الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (2.89 – 3.71)، حيث حازت العبارة (2)، " قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.71 من 5)، وتأتي العبارة (18) " ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في الجامعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.89 من 5).

5. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

1.5. نتائج الدراسة:

- أن أفراد العينة موافقون على واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران وتتفق بذلك مع دراسة (أحمد، 2024) و (الحميدي، 2023)، وأنهم أكثر موافقة على توفير إدارة الجامعة لنظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين داخل الجامعة.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وأن أكثر ممارسات التطوير التنظيمي تتمثل في التحول الرقمي بالمرتبة الأولى، يليه الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية، ثم البحث العلمي بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاءت الثقافة التنظيمية.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على حرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً للتطوير التنظيمي.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران، وأن أكثر ممارسات الثقافة التنظيمية تتمثل في التعلم بالمرتبة الأولى، يليه الشفافية بالمرتبة الثانية، ثم التعاون والمشاركة بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاء الإبداع.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الإبداع في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على إدارة الجامعة لديها سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية.

- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعلم في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على توفير إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لتطوير مهارات الموظفين بصورة مستمرة.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعاون والمشاركة في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على عمل إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق بين العمدات والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الشفافية في جامعة نجران، وأن إدارة الجامعة حريصة على توضيح الغرض من التطوير التنظيمي لجميع منسوبي الجامعة.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات التحول الرقمي في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على استخدام الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات البحث العلمي في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على تنمية الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.
- أن أفراد العينة حياديون حول التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وأن أبرز هذه التحديات تتمثل في:
 - قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.
 - محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.
 - روتينية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة.
 - قلة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.
 - ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.

2.5. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي حول التطوير التنظيمي كمنهجية للتحسين المستمر في جامعة نجران، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية كما يلي:

1. على مستوى الهيكل التنظيمي

- مراجعة الأنظمة الإدارية بشكل دوري لضمان مواكبتها للتغيرات والتحديات المستقبلية.
- منح الصلاحيات بشكل أوسع للإدارات والعمدات والأقسام بما يعزز من سرعة الإنجاز ويدعم المرونة التنظيمية.
- وضع آليات واضحة لمتابعة وتقييم كفاءة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.

2. على مستوى الثقافة التنظيمية

- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدريبية متجددة تستهدف مختلف الفئات الوظيفية.
- تعزيز الشفافية عبر نشر القرارات والسياسات بوضوح أمام منسوبي الجامعة.
- تشجيع ثقافة التعاون والمشاركة من خلال فرق عمل مشتركة بين الإدارات والعمدات والأقسام.
- دعم الإبداع عبر حاضنات للأفكار، ومسابقات جامعية لتقديم حلول ابتكارية في العمل الأكاديمي والإداري.

3. على مستوى التحول الرقمي

- الاستمرار في تعزيز استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين.
- تطوير منصات رقمية موحدة لإدارة العمليات الإدارية والأكاديمية بشكل أكثر فاعلية.

- الاستثمار في الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الجامعية.

4. على مستوى البحث العلمي

- زيادة الاهتمام بتنمية المهارات البحثية عبر دورات تدريبية متخصصة ومكثفة.
- تقديم حوافز معنوية ومادية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين.
- تشجيع البحث التطبيقي المرتبط باحتياجات المجتمع المحلي والعالمي وسوق العمل.

5. على مستوى التحديات

- إعادة النظر في آليات توزيع الصلاحيات بين القيادات الأكاديمية والإدارية بما يضمن المشاركة في صنع القرار.
- تبسيط الإجراءات الإدارية الروتينية من خلال أتمتة العمليات.
- إشراك منسوبي الجامعة في صنع القرار وضع خطط التطوير عبر استبيانات وورش عمل تشاركية.
- تخصيص ميزانية مستقلة وداعمة لبرامج التطوير التنظيمي لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

6. الخاتمة:

أظهرت نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي في جامعة نجران يمثل منهجية مهمة للتحسين المستمر، حيث كان أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على واقعه وممارساته في الجامعة، لاسيما في مجال التحول الرقمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبحث العلمي. كما بيّنت النتائج أن هناك فرصاً لتعزيز هذه الممارسات من خلال توفير الحوافز المادية، وتوسيع الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وزيادة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرار، إضافةً إلى تخصيص دعم مالي كافٍ لبرامج التطوير التنظيمي.

وبناءً على ذلك، فإن جامعة نجران أمامها فرصة لتعزيز جهودها في هذا المجال من خلال الاستثمار في التحول الرقمي، ودعم الإبداع والتعلم المستمر، وتعزيز الشفافية والتعاون، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، ويضمن استدامة التطوير والتحسين المستمر.

7. قائمة المراجع

1.1. المراجع العربية

- أحمد، عبد الناصر. (2024). واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة شقراء. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 16 (3)، 20 – 50.
- البرعصي، فتحي. (2016). التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية الجامعية: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة. *المجلة الليبية العالمية*، (7)، 1 – 26.
- الجندي، ياسمين. (2020). محددات التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية. *مجلة كلية التربية*، 31 (2)، 705 – 732.
- جيلالي، بوزكري. وبن اعمر، راوي. (2022). أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي. *دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت. مجلة الاقتصاد الجديد*. مج 13، ع 2.

- الحمدي، منال. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميداني على جامعة الطائف. *المجلة التربوية*، 2 (111)، 466 – 517.
- الروقي، مطلق. (2014). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (15)، 427-468.
- الشمري، بدرية. (2018). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "أفاق". *مجلة العلوم التربوية*، 3 (4)، 54-109.
- الطراونة، ردينا. (2022). درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- العازمي، سالم. (2015). التطوير التنظيمي: الأهداف، أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته. *مجلة العلوم التربوية*، (24،25)، 311-338.
- القحطاني، وآخرون. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الطبعة الرابعة.
- القرالة، أحمد. (2021). البحث العلمي: مفهومه وأهدافه وأثره في المحافظة على المقاصد الضرورية للشرعية الإسلامية. *مجلة الميزان للدراسات الإسلامية والقانونية*، 8 (1)، 141 – 172.
- المسلماني، لمياء. (2022). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع – المتطلبات - المعوقات). *المجلة التربوية*، 2 (99)، 794 – 876.
- النفار، حسام. (2015). التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6 (4)، 346-377.
- برماتي، فاطمة. (2022). البحث العلمي: أهميته وخصائصه وأدواته. *مجلة دراسات – جامعة طاهري محمد بشار*، 11 (1)، 652 – 664.
- بن يوب، دلال. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" – بوعاتي محمود [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 – قالمه.
- بوزوران، سعيدة. (2015). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، (31)، 26-38.
- خليفة، منى. (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (1)، 664 – 700.
- سعودي، منى. ومجاهد، فايزة. (2019). البحث العلمي: آفاق وتحديات. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 2 (3)، 133 – 152.
- عبابنة، هائل. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة الأنبار*، 8 (16)، 50 – 76.
- عمران، تشرين. (2021). الجامعات والبحث العلمي في سورية: دراسة في المعايير والتصنيفات الدولية المعتمدة في تقييم الجامعات. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 43 (1)، 73 – 89.

- مباركي، سامي. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر. *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)*, 11 (2), 169 – 195.
- المدونة العربية. (2024). [رؤية المملكة 2030 في التعليم بالتفصيل](#)
- واس. (2024). [علوم وتقنيات / جامعة نجران تحقق مراتب متقدمة ضمن تصنيف التايمز العالمي للتخصصات العلمية](#)
- واس. (2024). [علوم وتقنيات / جامعة نجران تحقق مراكز متقدمة في تصنيف QS للجامعات العربية لعام 2025](#)

2.7. المراجع الأجنبية

- Akdağ K. Ş., & Çetin, M. (2022). The Role of Organizational Development in the Effect of Intra-Organizational Entrepreneurship on Innovativeness: A Mixed-Method Study in Higher Education Institutions. *Journal of Education and Learning*, 11(4), 200-219. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p200>
- Alhubaishy, A., & Aljuhani, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4647-4662. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10491-6>
- Coman, A., & Bonciu, C. (2016). Organizational culture in higher education: Learning from the best. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 3(1), 135-145.
- Hart, G. (2025, May 15-July 20). *The Importance of Bottom-Up Collaboration in Corporate Organizational Development* [Paper presentation]. World Conference on Emerging Science, Innovation and Policy 2025, Poland. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15751818>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279-288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Jing, X. (2024). Research on the relationship between organizational development and employee trust in organizational development based on OD theory. *Economics and Management Studies*, 2, 1-4.
- Kaipunlert, T. (2021). An Organization Development Intervention to Enhance the Learning Organization A Case Study of Student Affairs, Assumption University of Thailand. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 8(1), 104-122.
- Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink–Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2022). Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design

perspective. *Quality in Higher Education*, 28(3), 345-359.

<https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>

Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 5-28. <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2019-0921>

Obakoya, T. T., Sokoya, O. E., & Badru, O. M. (2021). The Centrality of Teamwork in Leadership and Management of Tertiary Institutions in Nigeria. *Journal of Capital Development in Behavioural Sciences*, 9(2), 104-117.

Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A. G., Panagoreț, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 915-928. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1951317>

Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1699>

Schein, E. H. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (Vol. 4). J. Gallos (Ed.). John Wiley & Sons.

Shamroukh, M. G., Kamel, M. K. (2021). Mechanisms for Knowledge Management and Achieving Organizational Development of Higher Education Institutions from a Community Organization Perspective. *JSFF*, 22(22), 15-52. <https://doi.org/10.21608/jfss.2021.135273>

Solanky, A. G., Okeke, D. C., & Aduba, O. (2019). Factors Influencing Organizational Development: A Literature Review. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(7), 103-108.

Sundusiah, S., Rahayu, A., Disman, D., Suryadi, E., & Ramdhany, M. A. (2024). Organizational creativity strategy and strategic partnership in improving positional advantage of vocational high schools in west java. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(4), 953-965. <https://doi.org/10.29210/020245368>

- Taloukolaei, F. R., Zamani, F., & Enayati, T. (2024). Identifying the Dimensions and Components of Good Governance and Organizational Development at Mazandaran University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 113-123.
<http://dx.doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.11>
- Turi, J. A., Sorooshian, S., & Javed, Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5(9), 1-9.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02398>

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ جميلة حمد ناصر آل زيد الكربي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.9

أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية دراسة تحليلية للفترة
(2011-2005)

**The Impact of the Social Responsibility activities on the Gong concern Oil Companies
working in the Republic of Yemen: experimental Study for period (2005-2011)**

إعداد:

الدكتور/ سلطان علي أحمد فرج السريحي

أستاذ مشارك، قسم المحاسبة والتمويل، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية

Email: sultan.farag@yahoo.com

الباحث/ عبد الله محسن محمد أحمد القاعف

ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية

الباحث/ سامي عبد الله عبد الملك أحمد غالب الحيوي

ماجستير في المحاسبة، قسم العلوم المالية والإدارية، كلية العلوم الإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء،

الجمهورية اليمنية

Email: Sami418071@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية، حيث أن استمرارية الشركات النفطية وممارستها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية له دور كبير في تعزيز استمراريته وتحقيق تنمية مستدامة من خلال العدالة في استفادة جميع أطراف المصلحة من العوائد، ومن خلال تحمل تلك الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه جميع أطراف المصلحة دون تمييز، وما لذلك من أهمية في تحقيق توازن واستقرار في المجتمع، وبذلك ستحقق تلك الشركات أهدافها وتستمر، ويتحقق لأفراد المجتمع العدالة في توزيع العوائد والثروة، ويستقر الاقتصاد وينمو، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على القوائم المالية المدققة لجمع البيانات، باستخدام التحليل للنسب المالية، وقد طبقت الدراسة على القوائم المالية لعينة مكونة من (7) شركات نفطية عاملة بالجمهورية اليمنية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2011م، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح أثر متغيرات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لخدمة المجتمع، وتنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، وعدم وجود أثر للرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت بضرورة اهتمام الشركات النفطية بخدمة المجتمع وتنمية الموارد البشرية كأهم نشاطان من أنشطة المسؤولية الاجتماعية لتعزيز استمرارية تلك الشركات، كذلك قيام الغرف التجارية الصناعية وغيرها من الجهات التنظيمية بتنظيم دورات تدريبية، وندوات لصقل الخبرات في أهمية استمرارية الشركات النفطية.

الكلمات المفتاحية: الاستمرارية، المسؤولية الاجتماعية، الشركات النفطية، اليمن.

The Impact of the Social Responsibility activities on the Gong concern Oil Companies working in the Republic of Yemen: experimental Study for period (2005-2011)

Sultan Ali Ahmed Faraj Al-Surihi

Department of Accounting and Finance, College of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

Abdullah Mohsen Mohammed Al-Qaaf

Department of Accounting and Finance, College of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

Sami Abdullah Abdul-Malek Ahmed Ghaleb Alyhyawy

Department of Financial and Administrative Sciences, College of Administrative Sciences, Yemeni Academy for Graduate Studies, Sana'a, Yemen

Abstract:

This study aimed to measure the impact of corporate social responsibility (CSR) activities on the sustainability of oil companies operating in the Republic of Yemen. The sustainability of these companies, alongside their engagement in CSR activities, plays a crucial role in enhancing continuity and achieving sustainable development. This is accomplished through ensuring fairness in the distribution of returns among all stakeholders and by assuming social responsibility toward all parties without discrimination. Such practices contribute to achieving balance and stability within society, enabling companies to meet their objectives and maintain continuity, while ensuring equitable distribution of wealth and returns, thus fostering economic stability and growth.

To achieve this objective, the study relied on audited financial statements to collect data, using financial ratio analysis. The analysis was applied to the financial statements of a sample of seven oil companies operating in the Republic of Yemen during the period 2005–2011. Multiple linear regression analysis was employed to examine the effect of the study variables. The findings revealed a positive effect of community service and human resource development on the sustainability of oil companies in Yemen, while environmental control showed no significant effect. Based on these results, the study recommended that oil companies should place greater emphasis on community service and human resource development as the most important CSR activities to enhance their sustainability. It also recommended that chambers of commerce, industry, and other regulatory bodies organize training courses and seminars to strengthen expertise regarding the importance of sustaining oil companies.

Keywords: sustainability, social responsibility, oil companies, Yemen.

1. المقدمة / Introduction

تُعد قضية استمرارية الشركات من أبرز التحديات التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة، حيث شهد العالم خلال الفترة القريبة انهيارات متتالية لعدد من الشركات الكبرى، نتيجة لتراكم المديونية، وتغير سلوك المستهلك، واضطرابات سلاسل الإمداد، وارتفاع تكاليف التمويل. ففي المملكة المتحدة، أعلنت شركة Prax Group إفلاس مصفاة ليندسي في يونيو 2025 نتيجة ديون ضخمة تجاوزت 2.3 مليار دولار (The Guardian, 2025). وفي الولايات المتحدة، تقدمت شركة Del Monte Foods بطلب إفلاس تحت الفصل الحادي عشر بعد مواجهة صعوبات مالية حادة (PR Newswire, 2025)، كما انهارت شركة Merit Street Media التابعة للدكتور فيل بسبب نزاع تعاقدى وتراكم ديون كبيرة (People, 2025). وشهد قطاع التجزئة أيضاً انهيار شركة Forever 21 للمرة الثانية وإغلاق مئات من فروعها (Verita Global, 2025)، إضافة إلى إعلان Jo-Ann Stores إفلاسها وإغلاق جميع متاجرها (Wikipedia, 2025). وفي القطاع الصناعي، تقدمت شركة Northvolt بطلب إفلاس في كل من الولايات المتحدة والسويد، في واحدة من أكبر حالات الإفلاس الصناعي الحديثة (Teslarati, 2024). تعكس هذه الحالات حجم التحديات التي تهدد استمرارية الشركات، وهذه الانهيارات المتتالية أدت إلى زيادة البطالة وتسريح الموظفين تأثر اقتصاديات البلدان. وتبرز أهمية استمرارية الشركات في بناء استراتيجيات اجتماعية ومالية مرنة لضمان البقاء في بيئة أعمال شديدة التقلب.

وتعرف الاستمرارية بأن وحدة الشركة سوف تستمر في عملياتها في المستقبل ولن تقوم بتسجيل أصولها، أو تجبر على التوقف عن عملياتها نتيجة لأي سبب، وتكون الشركة مستمرة إذا لم يوجد دليل يؤكد أن الشركة سوف توقف عملياتها أو تجبر على ذلك (جمعية المحاسبة الإدارية، 2016).

وتعد دراسة استمرارية الشركات من الأشياء المهمة التي تولي الشركات الاهتمام بها فهي تضمن توفر المعلومات المهمة وقدرة الشركة على الصمود والوقوف في وجه التحديات مما يساهم في حماية استثماراتها والحفاظ على استمراريته ونجاحها على المدى الطويل. ومن أجل المحافظة على الموارد والحصول على الصورة الإيجابية للشركة، أشارت دراسة (Asmara, Murwadji, Kartikasari; 2023) إلى أهمية الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق استمرارية الشركات وذلك من خلال توفير الرفاهية للمجتمع وتوفير المساعدات المالية والترويج للمنتجات وتطوير المهارات الشخصية والحفاظ على البيئة، وهذا ينعكس بدوره في تحقيق الربح للشركة والحفاظ عليها في المدى المتوسط والطويل.

وتوصلت دراسة (Wardani, Hariyani, Saputra, 2022) إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها دور إيجابي في تحقيق استمرارية الأعمال للشركات. أما دراسة (Ardiansyah, Alnoor, 2024) توصلت إلى أن تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع استراتيجية الأعمال يخلق قيمة مستدامة، من خلال مواءمة أهداف العمل مع الأهداف الاجتماعية والبيئية، وإشراك أصحاب المصلحة، والتحسين المستمر لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن للمؤسسات المساهمة في بناء مستقبل أكثر استدامة وشمولاً، علاوة على ذلك، فإن دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجية الأعمال يمكن أن يؤدي إلى فوائد مثل تحسين الأداء المالي، وتوظيف العلاقات مع أصحاب المصلحة، وإتاحة فرص جديدة للابتكار.

1.1. مشكلة البحث.

تعد قضية عدم استمرارية الشركات من أبرز المعضلات التي تواجهها اقتصاديات العالم بشكل عام، ودول العالم الثالث بشكل خاص، حيث تعمل الحكومات على تشجيع الاستثمار في قطاع الصناعة الاستخراجية بهدف تحقيق تنمية مستدامة،

ويتميز هذا القطاع بمخاطرة عالية، وسرعة تأثره بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، ويلاحظ أن الاستثمار في الجمهورية اليمنية يعاني بالفعل من صعوبة بالغة حتى من قبل نشوب الصراع، وهو ما يعوق النمو الشامل للاقتصاد وتحسين القدرة التنافسية، وذلك بسبب نقاط الضعف المعقدة في نظام الحوكمة (The world Bank, 2022).

بذلك تعد عدم الاستمرارية إشكالية تعاني منها الشركات بشكل عام، غير أن هذه الإشكالية تهدد الشركات العاملة في الاقتصاد اليمني، نظراً لما يعانيه من أزمات متعاقبة، فقد غادرت اليمن العديد من الشركات الأجنبية منها (42) شركة أجنبية نتيجة أحداث 2011م وفقاً لتقرير صادر عن الحكومة اليمنية (UNDP, 2015)، ونتيجة لذلك تعاني الشركات الاستخراجية، خاصة النفطية، العاملة في الجمهورية اليمنية من المخاطر المصاحبة لهذا النوع من الاستثمار، نظراً لوجود حقول هذه الشركات في مناطق قبلية شديدة التعقيد، إضافة إلى ذلك فإن الأنشطة الاستخراجية تكون مؤثرة على البيئة والمجتمع والاقتصاد. وستساهم هذه الدراسة في التعرف على أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (خدمة المجتمع، الرقابة على البيئة، تنمية الموارد البشرية) في استمرارية الشركات النفطية. حيث أن استمرارية الشركات يعد من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات اليمنية منها دراسة (جعدان، 2017؛ السنباني، 2019) والتي توصلت الدراسات إلى أن الشركات اليمنية ليس لديها المقومات الكافية لاستمرارية أعمالها.

وتوصلت دراسة قام بها البنك الدولي إلى أن الشركات اليمنية تواجه صعوبات، أهمها عدم الاستقرار الاقتصادي مما أدى إلى انكماش الاقتصاد وتفاقم الأزمات الاقتصادية والاجتماعية (البنك الدولي، 2024)، وكذلك بينت إحصائية للحكومة اليمنية أن (45) من الشركات الأجنبية العاملة في القطاع الاستخراجي والنفطي غادرت اليمن بعد أحداث العام 2011م (UNDP, 2015)، كل هذا ينعكس عدم استمرارية الشركات مما يؤثر سلباً على المجتمع والموظفين والاقتصاد الوطني بشكل عام، حيث يفقد الموظفين وظائفهم، ويزيد ذلك من نسبة البطالة، وتفقد الخزينة العامة للإتاوات والعوائد من الاستثمارات، وتقل الرفاهية العامة للمجتمع، وهو ما كانت تساهم الشركات في تحقيقها.

ووفقاً لدراسة Dewi وDewi (2017)، Luke et al (2014)، ودراسة Onuorah وFriday (2016) (2016)، فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجاباً في استمرارية الشركات، ووفقاً لنظرية أصحاب المصالح توجد علاقة إيجابية بين بعد المجتمع وبعد الموارد البشرية، وأنشطة الرقابة على البيئة، والأداء المالي للشركات، حيث أن نظرية أصحاب المصالح بينت ضرورة تحقيق توازن بين أصحاب المصلحة المتعددين، يظهر ذلك جلياً في شركات المساهمة التي تعد الاستمرارية سمة من سمات هذه الشركات (الشيرازي، 1994)، ووفقاً للنظرية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تعطي الشركة الترخيص للعمل في محيط المجتمع، وتذلل لها الصعوبات من خلال إعطائها قبولاً لدى كل أصحاب المصالح، بمن فيهم المجتمع، وهذا يعزز من استمراريته ونموها (نوفان، 2010).

وباستقراء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع استمرارية الشركات من خلال المسؤولية الاجتماعية نجدها قد توصلت إلى أهمية استمرارية الشركات، وإلى وجود أثر إيجابي بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية واستمرارية الشركات، حيث أوضحت الدراسات السابقة التي تناولت الاستمرارية من خلال متغيرين اثنين فقط من أنشطة المسؤولية الاجتماعية وهما متغير المجتمع، والبيئة وأغفلت بعد الموارد البشرية، فإن هذه الدراسة سوف تتناول دراسة ثلاثة متغيرات من أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وأما الدراسات الأخرى فقد تناولت أنشطة المسؤولية الاجتماعية من زوايا أخرى، وهي الأداء المالي، والربحية، والمنافسة، وسيتم اختبار أثر المتغيرات في هذه الدراسة على استمرارية الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية،

وتتمثل هذه المتغيرات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للمجتمع والموارد البشرية، وأنشطة الرقابة على البيئة، حيث أن قيام تلك الشركات بأنشطة المسؤولية الاجتماعية سيعود بالنفع على كل أطراف المصلحة، ويحقق تنمية مستدامة، وعدالة تسهم في التطور الاقتصادي الذي تسعى الحكومات إلى الوصول إليه.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية، وتتمثل أنشطة المسؤولية الاجتماعية في الأنشطة الموجهة للمجتمع، وتنمية الموارد البشرية، وأنشطة الرقابة على البيئة. وفقا لما تم مناقشته في مشكلة الدراسة يتبين لنا وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية في الاستمرارية، علاوة على أهمية تحقيق العدالة والمساواة بين أصحاب المصالح من خلال قيام تلك الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب تلك المصالح، وخاصة المجتمع والموارد البشرية والبيئة، وهذا يدفعنا إلى طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية؟

كما يمكن صياغة التساؤل الرئيسي في مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر أنشطة خدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية؟
2. ما أثر أنشطة الرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية؟
3. ما أثر أنشطة تنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية؟

2.1. أهداف البحث.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف رئيسي متمثل في: قياس أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، ويتفرع هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس أثر خدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية.
2. قياس أثر الرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية.
3. قياس أثر تنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية.

3.1. أهمية البحث.

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية (نظرية)، وأهمية عملية (تطبيقية) ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تتناول قضية استمرارية الشركات من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية، حيث تركز هذه المسؤولية على نظرية أصحاب المصالح، والنظرية الشرعية، والمنهج النفعي والأخلاقي، حيث أن هذه النظريات تقوم على أسس ومبادئ العدالة الاجتماعية والتي تحقق الاستغلال الأمثل للثروات والإمكانات.

وكذلك يعد موضوع استمرارية الأعمال والمسؤولية الاجتماعية من المواضيع الجديدة نسبياً، حيث سيتم في هذه الدراسة إضافة متغيرات جديدة لبناء نموذج معرفي مخالف للدراسات السابقة يوضح أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في الاستمرارية التي أغفلت في الدراسات السابقة، وستعمل هذه الدراسة على تطوير مقاييس لقياس الاستمرارية من زاوية المسؤولية الاجتماعية، ونتوقع أن هذه المقاييس ستساعد الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية في إدارة استمراريتهما والحد من مخاطر عدم الاستمرار من خلال دراسة تحليلية كمية لهذه المخاطر.

ثانياً: الأهمية العملية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال أهميه استمرارية الشركات النفطية في ممارسة نشاطها في اليمن، حيث تعد هذه الدراسة الأولى في تناول هذا الموضوع في اليمن وفق البحث والتحري لدراسات السابقة، وحيث أن استمرارية الشركات النفطية وممارستها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية له دور كبير في تعزيز استمراريته وتحقيق تنمية مستدامة من خلال العدالة في استفادة جميع أطراف المصلحة من العوائد، ومن خلال تحمل تلك الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه جميع أطراف المصلحة دون تمييز، وما لذلك من أهمية في تحقيق توازن واستقرار في المجتمع، وبذلك ستحقق تلك الشركات أهدافها وتستمر، ويتحقق لأفراد المجتمع العدالة في توزيع العوائد والثروة، ويستقر الاقتصاد وينمو، فالحكومة ستضمن تدفقاً مستمراً ومتزايداً من الإيرادات للزينة العامة المتمثلة بالضررائب والعوائد من الشركات النفطية، وكذلك سوف تتسلم الحكومة الشركات النفطية بعد انتهاء فترة الامتياز بحالة مستمرة ومستقرة، والموظفون ستتطور مهاراتهم، ويحصلون على تدريب يؤهلهم في الحصول على ترقية ووظائف عليا، وكذلك فإن حصولهم على دخول مجدية سيحسن من مستواهم ومستوى أسرهم المعيشي، وسنضمن بيئة آمنة من خلال محافظة الشركات عليها وحمايتها، وستزيد الرفاهية العامة للمجتمع من خلال تحمل الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وبذلك يتحقق للاقتصاد الكلي النمو والاستقرار والتنمية المستدامة التي ينشدها الجميع، حيث ستتناول الدراسة دراسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تؤثر في استمرارية تلك الشركات، إضافة إلى أهمية إيلاء جميع أصحاب المصالح في تلك الشركات اهتماماً دون تمييز، أو تفضيل طرف على آخر، وذلك لتحقيق العدالة الاجتماعية التي تساعد على إيجاد مناخ من الاستقرار وتحقيق نوع من التناغم بين أهداف الأطراف التي تجمعهم مصلحة واحدة وهي الحفاظ على استمرارية الشركة.

4.1. فرضيات البحث.

H1a: هناك أثر لأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية.

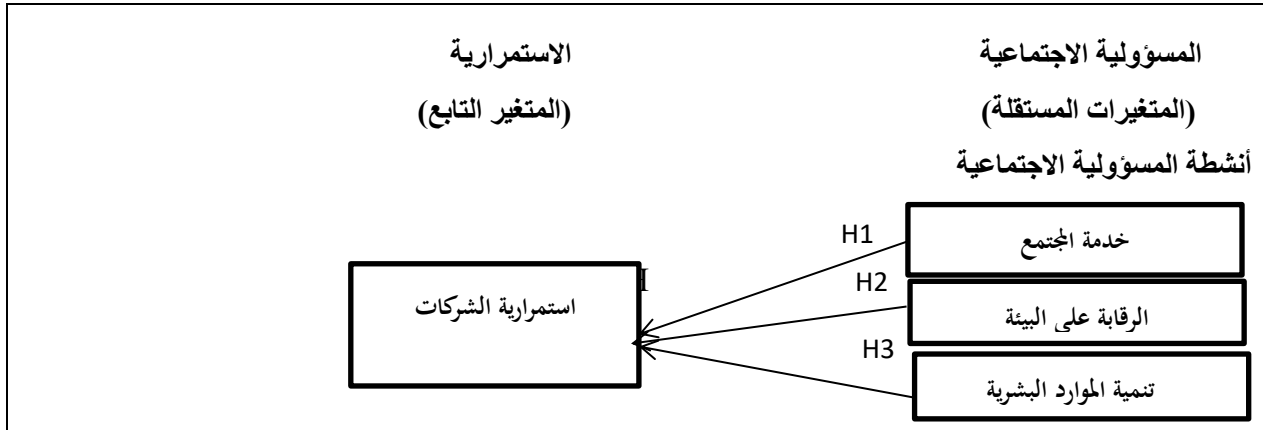
H1b: هناك أثر لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية.

H1d: هناك أثر لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية.

5.1. النموذج المعرفي:

يعد النموذج المعرفي خطوة متقدمة في منهجية الدراسة؛ حيث أنه يوضح بشكل مباشر مساهمة الدراسة في حل المشكلة للبحث، ويعرف النموذج المعرفي بأنه "عبارة عن مخطط مطور منطقياً، أو أنه نموذج يوضح تفاصيل العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالحالة المعضلة للبحث" (Sekaran & Bougie, 2010).

واستناداً إلى الإطار النظري للدراسة، وما توصلت إليه الدراسات السابقة، وبعد تشخيص مشكلة الدراسة، فقد تم وضع نموذج لتحديد طبيعة العلاقة والتأثير لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تمثل المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع، والأنشطة المتعلقة بالرقابة على البيئة، والأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية) في الاستمرارية التي تمثل المتغير التابع والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

6.1. التعريف بمصطلحات البحث:

الاستمرارية (المتغير التابع)

تعني مواصلة الشركات لعملياتها الاستكشافية والإنتاجية، وأنشطتها الأخرى لضمان استمرارية الأعمال الحيوية ولا يوجد مؤشر واحد يغطي كل شيء بل هي مجموعة كثيرة التي يتم مراقبتها بشكل دوري وسنتناول أهم مؤشرات الاستمرارية من جانب المؤشرات المالية لفترة تزيد عن سنة، وتشمل مؤشرات الربحية والسيولة لقياس الاستمرارية وفق النموذج الرياضي لـ Sherrod (1978) الذي يعد من أهم النماذج التي تقيس الاستمرارية وتتنبأ بفشل الشركات، ويصنف من ضمن النماذج الحديثة، ويعتمد على ستة مؤشرات مالية مستقلة اعتمدت على مؤشرات السيولة والربحية والتمويل.

تعرف استمرارية الشركات بأنها: حالة النشاط للشركة بحيث تكون الشركة في حالة ربحية مستمرة، وملاءة مالية جيدة، مع ضمان تحقيق إيرادات مستقبلي من خلال التطور والتوسع في الانتشار الجغرافي، تضمن لها حصة سوقية تبقىها على المنافسة. (كثير وحامد، 2024).

المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل)

وتعرف بأنها: الأنشطة والبرامج التي تقوم بها الشركات تجاه أصحاب المصالح، وتتمثل في الأنشطة الآتية (خدمة المجتمع، الرقابة على البيئة، تنمية الموارد البشرية).

7.1. حدود البحث:

تتمثل الحدود لهذا البحث في العديد من الحدود، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في المتغير المستقل قياس أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات النفطية العاملة بالجمهورية اليمنية.

ثانياً: الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على فترة زمنية سابقة كانت بين عام 2005-2011، حيث يتم جمع القوائم المالية الخاصة بها وتحليل البيانات المتعلقة بالشركات في هذه الفترة، مما يعكس الوضع لتلك الشركات في بيئة الأعمال اليمنية.

ثالثاً: الحدود المكانية: تتمثل في التركيز على شركات النفط العاملة في الجمهورية اليمنية.

2. الإطار النظري للبحث:

1.2. مفهوم الاستمرارية:

يعد مفهوم الاستمرارية من المفاهيم المحاسبية الأساسية، وتوجد ثلاثة آراء حول مفهوم الاستمرارية: الرأي الأول: مفهوم الاستمرارية يقصد به أن الوحدة المحاسبية ستستمر في مزاولة نشاطها إلى مالا نهاية، بينما الرأي الثاني: يرى بأن مفهوم الاستمرارية يعني أن حياة الشركة أطول من حياة أي أصل تمتلكه في الوقت الحالي، غير أن الرأي الثالث: يفسر مفهوم الاستمرارية بأنه استمرار نمط الملكية القائم لرأس المال، أو التنظيم الإداري والشكل القانوني الذي عليه الشركة (الشيرازي، 1994)، وتعد الاستمرارية أحد الفروض الأساسية في المحاسبة، فبموجب هذا الفرض يعد نشاط الشركة مستمر لفترة طويلة وكافية لممارسة نشاطها، واستغلال موجوداتها، والوفاء بالتزاماتها، وأنه ليس هناك نية أو حاجة لتصفية الشركة في المستقبل المنظور (IFAC, 2006).

ويتفق فرض الاستمرارية مع التوقع الطبيعي من الوحدة المحاسبية باعتبار أن احتمال التصفية أو التوقف عن النشاط يعد حالة استثنائية، كذلك يتفق هذا الفرض مع الاعتبارات القانونية التي تعمل في ظلها الوحدات الاقتصادية الكبيرة، وقد أيد ظهور الشركات المساهمة هذا الافتراض المنطقي نظرا لما تتصف به هذه الشركات من استمرار ونمو مستمر في حجم أعمالها (الشيرازي، 1994). وافترض (Wardani, et al, 2022) أن الاستمرارية هو تخطيط تطبيقي للشركة طويل الأجل وعدم تصفية أعمالها على المدى القصير.

وتعني الاستمرارية في الفكر المحاسبي أن الشركة مستمرة في عملياتها مستقبلا ولن تخرج من سوق العمل أو يتم تصفيتها، ويجب على الشركة أن تكون قادرة على زيادة الموارد لفترة زمنية غير محدودة حيث تتمكن من تحقيق أهدافها وخططها ووفاء للالتزامات تجاه الآخرين، ولا توجد هناك مؤشرات تشير إلى الشكوك في عدم الاستمرارية (Asmara, et al, 2023).

وقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية فرض الاستمرارية على أنه "يفترض استمرار الشركة ما لم يكن هناك دليل على عكس ذلك، كذلك فإنه يتوقع استمرار تدفق منافع الشركة في مجال الغرض الذي اقتنيت من أجله، فضلا عن سداد التزاماتها عند استحقاقها" (American Accounting Association-AAA, 1957)، بينما عرّف الحناوي (1995) فرض الاستمرارية على أن الشركة تنشأ لتستمر من فترة إلى أخرى مع القدرة على مقابلة التزاماتها عندما يحل أجل السداد دون الحاجة إلى تخلص جوهري من أصولها، أو تغيير هيكل ديونها، أو الاضطرار إلى تخفيض حجم عملياتها، وهذا يعني فرض الاستمرارية في المحاسبة أن الشركة سوف تستمر في عملياتها، أولن تخرج من الصناعة، أو يتم تصفيتها في الأجل القصير، وهذا يلزمها أن تكون قادرة على زيادة مواردها بشكل كاف؛ أي أن الاستمرارية تعني نجاح الشركة وذلك بعدم تعرضها لخسائر متتالية (المليجي، 2005)، حيث أن تحقيقها أرباحا متتالية أن يزيد من قدرتها على تسديد ديونها المستحقة، ودفع أرباح أسهمها من خلال تحقيق مستوى مقبول من الأداء (الجهماني، 2001)، لذلك فإن استمرارية الشركة في ممارسة نشاطها داخل الاقتصاد مرهون بأمرين اثنين هما تحقيق الهدف الذي قامت من أجله وهو تعظيم القيمة المضافة ومواجهة الالتزامات التي تترتب عليها كنتيجة لممارسة نشاطها في أوقات استحقاقها دون أن تتعرض بسببها إلى اضطرابات مالية خطيرة قد تنهي وجودها (فريشي، وخير الدين، 2012).

وعلى النقيض من الاستمرارية هو التعثر، ثم الفشل الذي يعد من الظواهر الاقتصادية العامة التي لا ترتبط بنمط أو نظام اقتصادي معين، بل يعد من التطورات المرادفة لحركة مدخلات النظم الاقتصادية وتفاعلات السوق في ظل غياب الوعي الإداري

اللازم لتقويم المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالشركة (المركز السوري للمحاسبين والمدققين، 2014) ويظهر التعثر عندما تصل الشركة إلى حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة التي تجعلها قريبة من الفشل أو إشهار إفلاسها، وذهب البعض إلى التفرقة بين التعثر المالي والفشل المالي على اعتبار أن التعثر المالي حالة تسبق الفشل المالي وقد لا تؤدي إليه بالضرورة، فالتعثر المالي يعني أحد الأمرين أو كليهما وهما: التوقف عن سداد الالتزامات في مواعيدها، أو نقص الإيرادات أو توقفها، أما الفشل المالي فيعني أحد الأمرين أو كليهما وهما: التوقف كلياً عن سداد الالتزامات أو الإفلاس وتوقف النشاط (الخضيري، 1996).

ونلخص مما سبق إلى أن فرض "الاستمرارية" لا يعني بقاء الشركة بصفة دائمة، وإنما يعني أن الشركة ستظل موجودة لفترة كافية لتنفيذ أعمالها الحالية، ومقابلة التزاماتها القادمة، حيث أن معظم المبادئ المحاسبية تعتمد على فرض الاستمرارية، لذلك لا يمكن تبرير استخدام التكلفة التاريخية في تقييم الأصول، أو مبدأ مقابلة الإيرادات، أو مبدأ الاستحقاق، أو احتساب الإهلاك للأصول، وغيرها من المبادئ المحاسبية التي تُعدّ الأساس في إعداد القوائم المالية بدون فرض الاستمرار. وأيضاً أن مفهوم الاستمرارية بأنه استمرار نمط الملكية القائم على رأس المال، أو التنظيم الإداري والشكل القانوني الذي عليه الشركة هو الأكثر تناسبا مع نمط الملكية الحديث للشركات المساهمة التي أصبح نشاطها مؤثراً ومتأثراً بالبيئة والمجتمع، وتدار بواسطة إدارة وموظفين مستقلين عن الملاك، وهنا تبرز أهمية استمرارية الشركات لكل أصحاب المصلحة، وهذا المفهوم يناسب هذه الدراسة؛ لأن مجتمع الدراسة شركات نفطية، وهي عبارة عن شركات مساهمة ولكون الدراسة تركز على نظرية المصلحة المشتركة.

1.1.2. أهمية الاستمرارية:

إن استمرارية وبقاء الشركات يحظى بأهمية كبرى لدى كل أصحاب المصلحة، ويأتي في مقدمتهم المساهمون والموظفون والمتعاملون مع الشركة والحكومة والمجتمع ككل، ولم يأت هذا الاهتمام من فراغ، بل هو نتيجة ما ينتظره أصحاب المصلحة من فوائد تعود عليهم من الشركة، فأفراد المجتمع ينظرون إلى الشركات بوصفها شريكاً للحكومة يجب أن تساهم في تحقيق الرفاهية العامة والتنمية الاجتماعية، والموظفون يهتمون بنجاح الشركة ليحصلوا على عوائد وترقيات وزيادات سنوية، وكذلك الحال فإن الحكومات تسعى إلى جذب الاستثمارات والحفاظ عليها كشريك في الاقتصاد تساعد في تحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعية، وكذلك الحفاظ على العائدات الضريبية، والإتاوات وكذلك الحال بالنسبة لبقية أصحاب المصلحة من مقرضين، ودائنين، وغيرهم من المتعاملين مع الشركة، حيث أنهم يبنون خططهم على الطلب أو الإنتاج للمنشآت الأخرى، وبذلك يهتمون بقاء واستمرار تلك المنشآت لضمان تحقيق أهدافهم وطموحاتهم (نوفان، 2010). فقد أشار الباحثان (محمود، وسند، 2024) أن استمرارية الشركات يعد من الأساسيات التي تسعى إليها الشركات عند تأسيسها فكل الشركات خلقت لتستمر.

أما على مستوى المهنة فتعد الاستمرارية الحاجز الذي من خلاله منع تقرير حالة التصفية (القيمة الحالية) لذلك يتم إيجاد القيمة التاريخية لتوضيح طريقة التقييم، وبدون هذا الفرض لا يستطيع المحاسب القيام بعمله (Paton, 1922).

وتزداد أهمية الاستمرارية عندما يقوم المستثمرون بشراء دخل منشأة قائمة، لأن السعر النهائي، وكذلك التقييم النهائي يعتمد على العديد من المكونات التي تكون فيها الاستمرارية إحدى هذه المكونات، أو أن الشركة تقيم على افتراض أنها مستمرة، ووفقاً لمدخل الدخل فإن هذه الطريقة تسمى طريقة رسملة صافي الدخل المستقبلية، وكذلك تستخدم طريقة التدفقات النقدية المخصومة لتقييم التدفقات النقدية الخاصة بالشركة، حيث أن كلتا الطريقتين تركزان على الاستمرارية، وتعدان ممتازتين لتقييم حقوق الملكية (Michael, 2014).

وقد خلصت الكثير من الدراسات الى أهمية استمرارية الشركات حيث خلصت دراسة النعامي (2014) إلى ضرورة دراسة الصعوبات التي تواجه الشركات وتؤثر على الاستمرارية في المستقبل، بينما توصلت دراسة Luke et al. (2014) إلى ضرورة قيام الشركات بالحفاظ على البيئة، وتقديم قروض لأفراد المجتمع تساعد على تكوين مشاريعهم الخاصة، وتوظيف الكوادر المحلية، لأن ذلك يساعد الشركات على الاستمرارية، غير أن دراسة Onuorah و Friday (2016) توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تلعب دوراً يساعد في استمرارية الشركات.

نلخص مما سبق إلى أن الاستمرارية لها أهمية بالغة على الأفراد كمالك وعاملين ومقرضين، وعلى مستوى الشركة لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها، كما تحقق لها التطوير والنمو، وعلى مستوى المجتمع للحصول على خدمات اجتماعية ومنافع متعددة، وكذلك رفد الاقتصاد الوطني بالعوائد والدخول لتحقيق النمو والاستقرار.

2.1.2. مقاييس الاستمرارية:

لقد أورد المعيار الدولي للتدقيق رقم (570) مؤشرات لقياس الاستمرارية، وتتضمن هذه المؤشرات مقاييس مالية وتشغيلية، ومقاييس غير مالية، جزء منها ذو بعد اجتماعي، مثل صعوبات العمل، وخسارة الإدارة الرئيسة دون بديل عنها، وخسارة سوق رئيسي أو عملاء رئيسيين، أو حق امتياز، أو موردين رئيسيين، أو عدم الالتزام بالمتطلبات القانونية، حيث وان وجود بعض أو كل هذه المؤشرات يشير إلى اختلال في الاستمرارية، وتعد الإجراءات التحليلية التي هي جزء من هذا المعيار مقياساً لقدرة الشركة على الاستمرارية لفترة معقولة من الزمن، وذلك من خلال مقارنة البيانات المالية والتشغيلية لفترة مالية مع فترات مالية سابقة ومع الموازنات التخطيطية لنفس السنة، وذلك باستخدام النسب المالية وإحصائيات الصناعة (المصري، 2003)، وقد أصدر مجلس معايير المراجعة الأمريكية المعيار رقم (56) بعنوان "الإجراءات التحليلية"، ويتضمن تقييماً للمعلومات المالية في شكل علاقات مقبولة ومتوقعة بين مختلف البيانات، سواء أكانت مالية أم غير مالية، ويتم ذلك من خلال الإجراءات التحليلية، وبشكل أوسع يتم قياس الاستمرارية من خلال الآتي:

تحليل الاتجاه: يتم قياس الاستمرارية من خلال تحليل التغيرات التي حدثت في القوائم المالية للفترة الحالية مقارنة بالتغيرات التي حدثت في المفردات المماثلة من الفترات السابقة، من ثلاث إلى خمس سنوات (Wallace, 1991).

النسب المالية: وهي من أقوى الأدوات المستخدمة في قياس الاستمرارية (الغصين، 2004)، وتعتبر النسب المالية عن علاقة رياضية بين بندين أو أكثر من البنود المحاسبية، وتقدم معلومات ذات مغزى معين، ويتم مقارنة النسب المالية للسنة الحالية مع النسب المماثلة للفترات السابقة، أو مع نسب الصناعة (سالم، 1988).

الأساليب الكمية المتقدمة:

وهي عبارة عن نماذج رياضية تستخدم فيها النسب المالية لتمثيل المتغيرات، ومن خلالها يمكن التنبؤ بالاستمرارية بدرجة دقة معقولة، ومن أهمها أسلوب الانحدار ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد شكل هذه العلاقة (منتصر، 1994) وتهدف الأساليب الرياضية إلى التنبؤ بقيمة المتغير التابع بمعلومية مجموعة من المتغيرات المستقلة، ومن مزاياها إمكانية استخدام عدد من المتغيرات المستقلة التي تعكس الخصائص المالية المختلفة للشركة، ومن خلال الإجراءات التحليلية يتم التنبؤ بمقدرة الشركة على الاستمرارية، وقد ظهرت أولى الدراسات المتخصصة بالفشل المالي عام 1969 والتي أعدها Beaver، حيث عرض فيها نموذجاً منظوراً للنسب المالية المركبة تستخدم كإنذار مبكر للتنبؤ بالفشل المالي قبل حدوثه بفترة زمنية مناسبة، ثم تلت ذلك دراسات أخرى تهتم بنفس الموضوع في بريطانيا وكندا والولايات المتحدة، ولعل من أهم المقاييس انتشاراً نموذج

Aithman (1968)، ونموذج Deakin (1972)، ونموذج Springate (1978) الذي أثبت نجاحه بنسبة 92.5% في قدرته على التنبؤ بفشل الشركات، ونموذج Sherrod (1978) الذي يعد من أهم النماذج التي تقيس الاستمرارية وتتنبأ بفشل الشركات، ويصنف من النماذج الحديثة (البزور، 2013).

أما الدراسات السابقة مثل دراسة Luke et al. (2014) فقد استخدمت استبانة لقياس الاستمرارية، بينما دراسة Onuorah Friday (2016) استخدمت نسب المديونية حيث تبين قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل من خلال الأصول التي بحوزتها وسواء أكانت أصولاً متداولة أم أصولاً ثابتة، غير أن دراسة Dewi و Dewi (2017) استخدمت نسب الربحية للسهم والتي تنعكس على القيمة السوقية للبنوك لقياس الاستمرارية، وهذه المقاييس لا تناسب دراستنا هذه، نظراً لمحدودية أثر نسب المديونية حيث أن النموذج المستخدم في دراستنا قد اشتمل على نسب السيولة والربحية والتمويل (الرفع المالي)، وأما القيمة السوقية كذلك فهي غير مناسبة لعدم وجود سوق أوراق مالية في اليمن، وأما الاستبانة فهي غير ممكنة نظراً لأن مكاتب الشركات مغلقة في العاصمة صنعاء، لذلك تم استخدام نموذج Sherrod (1978) الذي يعد من أهم النماذج التي تقيس الاستمرارية وتتنبأ بفشل الشركات، ويصنف من النماذج الحديثة حيث استخدمه دراسة (الخياط، 2014) للتنبؤ بفشل المصارف بالتطبيق على عينة من المصارف الأهلية للفترة من 2007 إلى 2009 في محافظة نينوى العراقية، وأوصت الدراسة بأهمية استخدام هذا النموذج للتنبؤ بالفشل المالي للشركات (الخياط، 2014)، ويعتمد على ستة مؤشرات مالية مستقلة، بالإضافة إلى الأوزان النسبية للمعاملات دالة التمييز التي أعطيت لهذه المتغيرات، وتم صياغة النموذج على النحو الآتي:

$$Z = 17 * X_1 + 9 * X_2 + 3.5 * X_3 + 20 * X_4 + 1.2 * X_5 + 0.10 * X_6$$

- X_1 : رأس المال العامل إلى مجموع الموجودات.
 - X_2 : الأصول النقدية إلى مجموع الموجودات.
 - X_3 : مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع الموجودات.
 - X_4 : الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الموجودات.
 - X_5 : مجموع الموجودات إلى مجموع المطلوبات.
 - X_6 : مجموع حقوق المساهمين إلى الموجودات الثابتة الملموسة.
- ويوضح جدول (1) الأوزان الترجيحية للمؤشرات حسب أهمية كل واحد منهما وفقاً لأنموذج Sherrod (1978) :

جدول (1): الأوزان الترجيحية للمؤشرات

المتغير	الوزن الترجيحي	نوع المؤشر
X_1	17	سيولة
$2X$	9	سيولة
$3X$	3.5	رفع
$4X$	20	ربحية
$5X$	1.2	رفع
$6X$	0.10	رفع

المصدر (مطر، 1997)

وقيمة Z تعد مؤشر قياس قدرة الشركة على الاستمرارية، فكلما زادت هذه القيمة، زادت قدرة الشركة على الاستمرارية (تكون قيمة Z أكبر من، أو يساوي 20) وكلما قلت هذه القيمة (تكون قيمة Z تساوي 5 أو قيمة سالبة) دل ذلك على ضعف قدرة الشركة على الاستمرارية (الحمداني والقطان، 2013).

وتعد النماذج الرياضية من أكثر المقاييس استخداماً للتنبؤ بفشل الشركات، وتمثل النسب الواردة في نموذج Sherrod السيولة والربحية والتمويل (الرفع المالي)، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة الشركة في إدارة أصولها، ومدى اعتماد الشركة على التمويل الذاتي، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات، وكذلك أكبر ربح ممكن (الزبيدي، 2004).

نسب السيولة (Liquidity ratios):

وهي تلك النسب التي تقيس مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة، وتقيس نسب السيولة مقدرة الشركة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل تجاه دائنيها عندما يحين أجل استحقاق هذه الالتزامات، وترتبط هذه النسب بوجود الأصول السائلة التي يمكن تداولها في الأسواق، وتحويلها إلى نقدية بسهولة وسرعة عند سعر السوق، وتعرف النسب المالية بأنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على قائمة المركز المالي أو قائمة الدخل، وتوجد هذه القيم من جدول تحليل الاستغلال، أو من الميزانية، أو منهما معا (أبو الفتوح، 1999)، وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وهي تعطى مؤشراً للإدارة أنه في خلال أسوأ الأوقات يمكن سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وتعد الأصول شبه النقدية هي كل ما يمكن تحويله إلى نقدية خلال فترة وجيزة (أندراوس، 2008)، حيث أن رأس المال العامل يتم الحصول عليه من خلال طرح الالتزامات المتداولة من الأصول المتداولة، ويتضمن المقياس لقياس المتغير التابع في دراستنا هذه المعادلتين الآتيتين:

نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول = رأس المال العامل / مجموع الموجودات.

نسبة الأصول النقدية إلى مجموع الموجودات = الأصول النقدية / مجموع الموجودات.

نسب الربحية (Profitability ratios):

وتعكس نسب الربحية الأداء الكلي للشركة، حيث تبين قدرة الشركة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وتحقيق عائد على أصولها (Return on Assets-ROA)، وتعد من المقاييس المهمة لقياس فعالية إدارة الشركة في الجوانب الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية، حيث تقيس مدى قدرة الشركة على توليد أرباح تشغيلية من أصولها العاملة الملموسة (بمعنى الأصول التي تدخل ضمن العمل الأساسي للشركة) وهي أصول الشركة، ما عدا الاستثمارات قصيرة الأجل، وشهرة الشركة، وبراءة الاختراع، ومصاريف التأسيس، والعلامة التجارية)، ويمكن قياس هذه النسبة عن طريق قسمة صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب على صافي الأصول الملموسة (الزبيدي، 2004).

وتمثل نسب الربحية المستخدمة في الدراسة بنسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة، وتشير هذه النسبة إلى مدى استخدام الأصول في تحقيق أرباح تشغيلية قبل الفوائد والضرائب، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن الشركة تعمل قريباً من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لا يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر، وتعتبر عن هذه النسبة بالعلاقة الآتية:

نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الموجودات = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الموجودات.

نسب الرفع (Leverage):

يعرف الرفع المالي بأنه نسبة الديون إلى الأموال الخاصة، وسمي بالرفع لأنه يرفع من أرباح الشركة بكافة أصولها في حالة استمرارها (الخولي، 1995)، وتتمثل نسب التمويل (الرفع المالي) التي يتضمنها نموذج الدراسة بالنسب الآتية:

- نسبة مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع الموجودات = مجموع حقوق المساهمين / مجموع الموجودات.
- نسبة مجموع الموجودات إلى مجموع المطلوبات = مجموع الموجودات / مجموع المطلوبات.
- نسبة مجموع حقوق المساهمين إلى الموجودات الثابتة الملموسة = مجموع حقوق المساهمين / الموجودات الثابتة الملموسة.

2.2. المسؤولية الاجتماعية:

- **المفهوم:** يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات عقداً ضمناً بين الشركة والمجتمع. وقد أطلقت عليها عدة تسميات كالمواطنة والمسائلة للشركات، وبحسب المراحل التاريخية يمكن تقسيم المفهوم إلى: (كلاسيكي) باعتبار المنظمة قدمت أفضل الخدمات للمجتمع وحققت مستوى عالي من الأرباح وبما يتفق مع القوانين والقواعد الأخلاقية السائدة (وإداري) يسعى لتعظيم رضى الإدارة وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظل نمو واتساع المنظمة (وبيني) ويمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع فالمسؤولية الاجتماعية صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات، حيث يجب على الشركات أن تعمل على تحقيق التوازن بين كل أصحاب المصلحة، وهذا يتفق مع النظرية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح ويعد هذا المفهوم الاحداث والاشمل (البكري، 2001؛ دحلان، 2004).

- أو هي شكل من أشكال تطبيق التنمية المستدامة (Asmara et al، 2023). أو هي شكل من أشكال الالتزام المستمر من قبل الشركات بالعمل الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي إلى جانب تحسين مستوى معيشة موظفين الشركة وعائلاتهم (WBCSD).

- وهناك العديد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية من قبل العديد من الهيئات الدولية مثل البنك الدولي والمنتدى الدولي لقادة الأعمال ومنظمة الأمم المتحدة ومجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة لكن الهدف واحد بالالتزام شركات الأعمال بالتصرف الأخلاقي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين دخل العاملين للعيش مع عوائلهم بحياة كريمة والمجتمع ككل (WBCSD، 1999؛ World Bank، 2005؛ الأسرج، 2010؛ الأمم المتحدة، 2004).

وقد عرفت المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية على أنها: دمج المؤسسات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلاتها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي.

1.2.2. أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات:

تناولت أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في الاستمرارية دراسة Onuorah و Friday (2016) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على استمرارية الشركات، فقد خلصت دراسة Luke et al. (2014) إلى أن قيام الشركات بأنشطة المسؤولية الاجتماعية ينعكس إيجاباً على استمراريته، بينما تناولت دراسة Dewi و Dewi (2017) أثر التمويل الأخضر (التمويل الذي يستهدف الأنشطة الصديقة للبيئة) على العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية واستمرارية الشركات المصرفية في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التمويل الأخضر تعزز العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية واستمرارية الشركات المصرفية، وهذا يتوافق مع نظرية أصحاب المصالح التي تعتبر أن الشركات تعزز من استمراريته ونموها

من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية (المغربل وفؤاد، 2008)، بينما توصلت دراسات أخرى مثل Chetty، Naidoo وSeetharam (2014)، Hirigoyen وRehm (2014)، Al-Dmour ودراسة Askar (2011) الى وجود علاقة إيجابية بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي، ووفقا للنظرية الاجتماعية فإن المجتمع يمنح الشركات رخصة العمل في محيطه بشرط الحفاظ على البيئة وعدم المساس بها (نوافان، 2010)، ووفقا لقانون المناجم والمحاجر اليمني، يتم توقيع اتفاقية تنمية المجتمع المحلي بين الشركة وممثلي المجتمع المحلي، وتهدف الى تحسين الخدمات الأساسية، وتعزيز التنمية المستدامة، ويلتزم المجتمع المحلي بموجب الاتفاقية بتسهيل عمليات وأنشطة الشركات التعدينية (وزارة الشؤون القانونية، 2013).

وأشارت دراسة (بوغازي، 2024) إلى أن المسؤولية الاجتماعية واستدامة الشركات مفهومان مترابطان من حيث المبدأ حيث أن المبدأ يحقق أهداف الشركة من خلال المحافظة عليها بالإضافة الى تحقيقها الربح يمكنها أيضاً تحقيق قيمة مضافة اجتماعياً. بينما أشارت دراسة (طلبة وآخرون) ان هناك توجه دولي لتشجيع المنشآت على بناء أعمال مستدامة من خلال دمج الممارسات الاجتماعية والبيئية في تعاملات المنشأة التجاري والتفاعل مع أصحاب المصلحة وذلك لخلق الاستدامة وضمان الاستمرارية للشركات (طلبة، كمال، عوض، 2024).

ويلاحظ أن النمو السريع وغير المتوازن للتقدم الصناعي، والتطورات غير المنضبطة المصاحبة له، قد أسهمت في تنامي سلسلة من المشاكل ذات الطابع البيئي، حيث أضحت قضايا التدهور البيئي، والتصحر، والضغوطات الإنسانية على البيئة، والفقر، والبطالة، تمثل واقعا مؤلما ملازما للحياة في العصر الحديث، وخاصة مع تعزيز نموذج الحداثة والتقنيات المتطورة لقدرة البشر على الإضرار بالبيئة، ومما لاشك فيه أن جلّ هذه المشكلات ناتج عن سوء تفسير الإنسان للبيئة، بحيث لم تعد تكتسي صبغة محلية محدودة، ولكنها تفاقمت لتصبح انشغالاً دولياً (كالفرت وسوزان، 2002)، وبسبب تعاظم خطر تلك المشاكل من جهة، وتقلص نسبة الموارد على الأرض وإضعاف قدرتها على تجديد ذاتها من جهة أخرى، فإن هناك حاجة ملحة لترشيد التعامل الإنساني عن طريق تبني ما يعرف بالتنمية المستدامة، حيث إن من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات "فالمسؤولية الاجتماعية للشركات ما هي إلا التطبيق الفعلي للتنمية المستدامة داخل المنظمة"، فأحيانا يتم إحلال المصطلحين، أي استعمال مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات محل مصطلح التنمية المستدامة، وفي معظم الأحيان يتم إشراكهما في التعبير عن معنى واحد بالنظر إلى هذين المصطلحين، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة يشيران إلى مفهوم واحد هو التنمية وقد عرف Edward barbier التنمية المستدامة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية بأكبر قدر ممكن، مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الإضرار بالبيئة، ويوضح ذلك بان التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيداً وتداخلاً فيما هو اقتصادي واجتماعي وبيئي (عماري، 2008)، حيث أن هناك أنشطة اجتماعية أساسية يمكن أن تمارس من خلالها الشركات مسؤولياتها الاجتماعية تتمثل في التفاعل مع المجتمع، والمساهمة في تنمية الموارد البشرية، والرقابة على البيئة (Gray, 2002).

يمكن للشركات الحفاظ على استمرارية الأعمال وتقليل الآثار السلبية المحتملة للقضايا الاجتماعية والبيئية. يسمح دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجية العمل للشركات بالتخفيف بشكل استباقي من المخاطر المرتبطة بالامتثال التنظيمي والسمعة والاضطرابات التشغيلية. من خلال معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، يمكن للشركات التنقل في المشهد التنظيمي المتطور وبناء سمعة إيجابية وتعزيز المرونة التشغيلية. إن اتباع نهج استباقي لدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يقلل من المخاطر المحتملة فحسب، بل يخلق أيضاً فرصاً للنمو والنجاح المستدامين على المدى الطويل. (Ardiansyah &)

(Alnoor,2024). وتوصلت دراسة أخرى إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي وهام على استمرارية الأعمال (Wardani,et al,2022).

نستخلص مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية بجميع أنشطتها تتسم بالشفافية والانفتاح بين كل أصحاب المصلحة من خلال تزويدهم بتقارير المسؤولية الاجتماعية، والتقارير الأخرى التي تساعدهم في اتخاذ قراراتهم، وترتكز هذه المسؤولية على مبادئ أخلاقية، فوفقاً لذلك تسعى الإدارة إلى العمل على تحقيق توازن بين كل أصحاب المصلحة دون محاباة أو تمييز؛ لأن المسؤولية الاجتماعية قد صممت لإتاحة قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة، فهي بذلك تركز على دعم المشاريع التي تتمتع بالديمومة لتعود بالمنفعة الكبيرة على المجتمع والمساهمين ولفترة طويلة، وهذا يتفق مع المطالبات التي تدعو إلى ضرورة الاستخدام الأمثل للثروات دون إسراف أو تبذير، والمحافظة على حقوق الأجيال، وعدم الإضرار بالبيئة، وتتمثل أنشطة المسؤولية الاجتماعية في أنشطة خدمة المجتمع، والرقابة على البيئة وتنمية الموارد البشرية، وسيتم تناولها كلا على حدة في الفقرات الآتية:

خدمة المجتمع:

وتعرف الأنشطة الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع: بأنها مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات والسياسات الاجتماعية الموجهة نحو الاستجابة إلى متطلبات ورغبات أصحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنشأة، سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أم غير مباشرة، من أجل تكوين أداء اجتماعي يساند النشاطات الاقتصادية للمنظمة الموجهة بالأداء الاقتصادي (الحوري وآخرون، 2009)، وقد تناولت بُعد خدمة المجتمع بوصفه متغيراً مستقلاً دراسة (Luke et al, 2014) التي أجريت في نيجيريا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع على استمرارية الشركات، وخلصت دراسة Onuorah وFriday (2016) التي أجريت أيضاً في نيجيريا إلى أن خدمة المجتمع بوصفه متغيراً مستقلاً يؤثر إيجاباً على الاستمرارية، بينما تناولت دراسة Dewi وDewi (2017) أثر برامج التمويل الأخضر على العلاقة بين خدمة المجتمع كمتغير مستقل واستمرارية الشركات المصرفية في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التمويل الأخضر تعزز العلاقة بين المتغيرين، غير أن دراسة M'Zali وShal (2015) تناولت بُعد خدمة المجتمع من زاوية الأداء المالي، وخلصت إلى وجود أثر إيجابي بين بُعد خدمة المجتمع والأداء المالي، ووفقاً لمفهوم النظرية الاجتماعية فإن المجتمع هو من يمنح الشركات الترخيص لمزاولة أنشطتها، سواء أكان هذا الترخيص مكتوباً أم ضمنياً (نوافان، 2010)، وكذلك وفقاً لنظرية أصحاب المصالح فإن الهدف الأساسي للشركة يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح، بمن فيهم المجتمع المحلي، والمجتمع ككل (المغربل وفؤاد، 2008).

ونلخص مما سبق إلى أن خدمة المجتمع بوصفه متغيراً مستقلاً له أهمية كبيرة، وتعد نشاطاً رئيساً من أنشطة المسؤولية الاجتماعية، حيث أن اتفاقيات الامتياز بين الشركات النفطية والحكومة اليمنية تلزم الشركات النفطية بالحفاظ على البيئة والاهتمام بالمجتمعات المحلية والموظفين، ونظراً لأهمية هذا المتغير لذلك سيتم إضافته إلى النموذج المعرفي لهذه الدراسة.

الرقابة على البيئة:

يعرف البعد البيئي للشركة المسؤولة مجتمعياً بأنه واجب الشركة لتغطية الآثار البيئية الناتجة عن عمليات ومنتجات الشركة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية من الموارد المتاحة، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد (الحموري والمعاينة، 2015)، وقد تناولت بُعد أنشطة الرقابة على البيئة

بوصفه متغيراً مستقلاً دراسة Luke et al. (2014) التي أجريت في نيجيريا وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالرقابة على البيئة على الاستمرارية، بينما تناولت دراسة Dewi وDewi (2017) أثر برامج التمويل الأخضر على العلاقة بين أنشطة الرقابة على البيئة كمتغير مستقل واستمرارية الشركات المصرفية في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التمويل الأخضر تعزز العلاقة بين المتغيرين، غير أن دراسة M'Zali وShal (2015) التي أجريت في الولايات المتحدة تناولت بُعد الرقابة على البيئة من زاوية الأداء المالي، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين قيام الشركة بأنشطة الرقابة على البيئة وأدائها المالي، ووفقاً لمفهوم نظرية أصحاب المصالح فإن هناك علاقة بين أنشطة الرقابة على البيئة واستمرارية الشركات (المغربل وفؤاد، 2008)، وكذلك وفقاً للنظرية الاجتماعية فإن المجتمع يمنح الشركات رخصة العمل في محيطه بشرط الحفاظ على البيئة وعدم المساس بها (نوافان، 2010).

ونلخص مما سبق إلى أن الرقابة على البيئة بوصفه متغيراً مستقلاً له أهمية كبيرة ونشاط رئيسي من أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وقد تم تناوله في الدراسات السابقة من زاوية الاستمرارية، وكذلك من زاوية أخرى، وهي الأداء المالي، ولكن في بيئات مختلفة، وحيث أن اتفاقيات الامتياز بين الشركات النفطية والحكومة اليمنية تلزم الشركات النفطية بالحفاظ على البيئة والاهتمام بالمجتمعات المحلية والموظفين، ونظراً لأهمية هذا المتغير، فسيتم إضافته إلى النموذج المعرفي لهذه الدراسة.

تنمية الموارد البشرية:

تعرف أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لتنمية الموارد البشرية بأنها واجب الشركات نحو تنمية مواردها البشرية بتدريبهم ومنحهم مزايا تحسن من مستواهم المعيشي وتوفير بيئة عمل آمنة، وتعد الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من الأنشطة المهمة لتطوير وازدهار عمل منشآت الأعمال، فالعلاقة بين الشركة والعاملين علاقة مصالح متبادلة، فإذا قامت الشركة برعاية مصالح العاملين بالشكل المناسب الذي يرضيهم، فإن إخلاصهم في العمل في الشركة سيزداد وبالتالي تتحقق مصالح الطرفين (وهيبة، 2011)، وتتضمن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتأهيل المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأمن الوظيفي، والأمن من حوادث العمل.

وقد تناولت بُعد الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً دراسة وهيبة (2011) وهي دراسة حالة ثلاث شركات عربية، وخلصت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تشكل طرفاً مستفيداً من الأطراف التي يجب أن تتوجه الشركة إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، ولهذا الطرف دور بالغ الأهمية، سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي، أو حتى الأداء الاجتماعي للمنظمة، وتوصلت دراسة M'Zali وShal (2015) التي أجريت في الولايات المتحدة إلى وجود أثر إيجابي بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وبين الأداء المالي، ووفقاً لمفهوم نظرية أصحاب المصالح فإن هناك علاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لتنمية الموارد البشرية واستمرارية الشركات (المغربل وفؤاد، 2008).

وأشارت دراسة (Ardiansyah&Alnoor,2024) أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تساعد الشركات على جذب أفضل الكفاءات المتحمسة لإحداث تأثير إيجابي والاحتفاظ بهم.

ونلخص مما سبق إلى أن بُعد تنمية الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً له أهمية كبيرة، ويعد نشاطاً رئيساً من أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وقد تم إغفاله في الدراسات السابقة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية من زاوية الاستمرارية، وتم دراسته في دراسات أخرى ولكن من زاوية أخرى وهي الأداء المالي وفي بيئات مختلفة، وحيث أن اتفاقيات الامتياز بين الشركات النفطية والحكومة تلزم الشركات النفطية بالحفاظ على البيئة والاهتمام بالمجتمعات المحلية والموظفين، ونظراً لأهمية هذا المتغير فسيتم إضافته إلى النموذج المعرفي لهذه الدراسة.

3.1. النظريات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة:

النظرية الاجتماعية (Social Theory)

تُرى النظرية الاجتماعية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات هو عقد اجتماعي بين الشركة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية، وإمكانية استئجار المستخدمين. والعقد الاجتماعي مفاده أن أية شركة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع المجتمع، ويترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والشركة أن تقوم الشركة بوظيفتين رئيسيتين هما: وظيفة الإنتاج، التي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع، ووظيفة التوزيع، وليس المقصود هنا توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات الموجودة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلاً القاعدة التي تستمد منها الشركة مواردها.

وعليه فإن على الشركات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية، وتوزيعها على المجتمع بعدالة، وهذا من شأنه أن يعطي الشركة صورة أكثر قبولاً لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق الأرباح، بل لأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتماً التزامها بالعقد الاجتماعي نصاً ومضموناً (نوفان، 2010).

يتضح مما سبق ضرورة أن تعمل الشركات على تحقيق التوازن بين أهداف واهتمامات كل أصحاب المصلحة، وأن تتصرف بمسؤولية اجتماعية من أجل إيجاد تناغم بين كل الأطراف لمساعدتها على تحقيق أهدافها الاقتصادية، وضمان استمراريتها، وهذا يعزز النموذج المعرفي لهذه الدراسة.

نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

تتميز الوحدات الاقتصادية الحديثة بعدد من السمات مثل: كبر حجم استثماراتها، وتوسع عدد الملاك، وتداول رأسمالها في الأسواق المالية، وتأثيرها على البيئة والاقتصاد، وكذلك تميزها بتعدد وتنوع المساهمين والمتعاملين، وكذلك تحظى باهتمام العديد من الجهات، سواء كانت حكومية، أم منظمات مدنية، أم جمعيات بيئية.... الخ، وهذه الجهات هي أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) وقد أشار إلى هذا المصطلح فريمان ولأول مرة، في سنة 1984، ويشير هذا المصطلح إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على الشركة، أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات الشركة، مثل المستثمرين، والمستخدمين، والزبائن، والحكومة ومجموعات، الضغط والمجتمع (Belal, 2008).

وتُستند العديد من البحوث الحديثة للمسؤولية الاجتماعية للشركة إلى نظرية أصحاب المصالح التي تنص على أن الهدف الأساسي للشركة يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن، وأيضاً العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل.

وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركة أداة رئيسة للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال (المغربل وفؤاد، 2008)، وبعد توسع الملكية افترض أن المحاسب يأخذ ضمان استمرارية الوحدة المحاسبية؛ حيث إن التطبيق لذلك أن الشركة سوف تستمر (بشكل غير محدود) في أعمالها (Turetsky, 2010)، وهذا يعزز النموذج المعرفي لهذه الدراسة.

3. منهجية البحث:

في منهجية الدراسة سيتم عرض منهج البحث ومجتمع وعينة البحث، أداة البحث، التحقق من أداة البحث، الخطوات الإجرائية للبحث وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات نتائج البحث وتفسيرها وتحليلها وهي كالآتي:

1.1. منهج البحث:

الهدف سيتم استخدام المنهج الكمي القائم على التحليل الوصفي والاستنتاج من خلال الرجوع الى التقارير والقوائم المالية المدققة السنوية التي تصدرها هذه الشركات، ويعد هذا المنهج هو المنهج المناسب والأفضل كونه يعد الأداة الأفضل لقياس استمرارية الشركات. ويتكون مجتمع الدراسة من 4 شركات نفطية توجد مكاتبها في العاصمة صنعاء لاختبار المتغيرات، وسيتم ذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة، كما سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (24) لتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في هذه الدراسة.

2.3. مجتمع وعينة البحث:

يعرف مجتمع الدراسة وفقاً لـ Sekaran و Bougie (2010) بأنه: "مجموعة كاملة متجانسة من الناس أو الأحداث التي يرغب الباحث في دراستها"، وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية التي مقرها في العاصمة صنعاء، والتي تتكون من (25) شركة تعمل في مجال إنتاج واستكشاف النفط (نشرة الإحصاء، 2012)، وقد جاء اختيار فترة الدراسة من 2005 إلى 2011؛ حيث شهدت هذه الفترة استقراراً في الجانب الاقتصادي، والأمني، وكذلك التوقف الذي حصل للشركات النفطية بعد هذه الفترة. وتم اختيار مجتمع الدراسة من الشركات النفطية؛ للأثر الكبير الذي يتركه نشاط هذه الشركات على المجتمع، والبيئة، والموارد البشرية وعلى الاقتصاد بشكل عام، إضافة إلى ذلك فإن معظم حقول الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية توجد في بيئة قبلية شديدة التعقيد، مما يزيد من احتمالية تعرضها للآزمات والتوقفات التي تهدد بقاءها وقدرتها على الاستمرارية، الأمر الذي يحتم ضرورة توفير معلومات تساعد الشركات في إدارة الاستمرارية، مما يجعل إدارة الاستمرارية في هذه الشركات أمراً بالغ الأهمية لكل أطراف المصلحة وذا بعد استراتيجي.

وقد اقتضت الدراسة على الشركات النفطية التي مقرها في العاصمة صنعاء للعديد من الأسباب: أن معظم أن لم نقل كل الشركات النفطية تتخذ من العاصمة صنعاء مقراً لإدارتها، إضافة إلى عامل آخر يتمثل في الوضع الأمني الذي تشهده البلاد، والذي يحول دون الوصول إلى المحافظات الأخرى، كذلك ضيق الوقت المحدد لإنجاز الدراسة، مع إغلاق أغلب مكاتب الشركات النفطية لأسباب أمنية، وقد تم التغلب على هذه الصعوبة من خلال الحصول على القوائم المالية بواسطة البريد الإلكتروني، إضافة إلى أنه تم مراعاة اختيار المجتمع بناء على الأقدمية من حيث تاريخ النشأة، خصوصاً الشركات التي تحولت إلى شركات وطنية بعد انتهاء عقد الاستغلال، بحيث تشمل الشركات التي لها خبرة طويلة في إدارة الاستمرارية، وتم استبعاد الشركة اليمنية للغاز المسال من أجل حصر الدراسة في قطاع النفط فقط، وكذلك تم استبعاد الشركات الاستكشافية لعدد (16) شركة لعدم تغطية قوائمها المالية المدققة لفترة الدراسة من 2005 إلى 2011م، وتأثير هذه الشركات على المجتمع والبيئة والموارد البشرية نسبي في مراحل الاستكشاف، حيث أصبح حجم المجتمع (63) قائمة مالية مدققة لعدد (9) شركات نفطية منتجة توفرت للباحث قوائمها المالية المدققة لفترة الدراسة، ونظراً لعدم وجود تفاصيل وإيضاحات كافية في القوائم المالية لا تخدم الدراسة، أو أن الشركة المنتجة لا تغطي فترة الدراسة؛ فقد تم استبعاد (2) من الشركات النفطية المنتجة، لتصبح لدينا عينة قصدية مكونة من (49) قائمة مالية

لعدد (7) شركات نفطية منتجة، ويتم اللجوء الى هذا النوع من العينات عندما تتدخل رغبة الباحث واحكامه الشخصية في اختيار مفردات العينة وفقاً لشروط محددة (عباس وآخرون، 2009).

3.3. أدوات جمع البيانات:

تعتمد الدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات (Data Collection Resource) اللازمة لغرض تحقيق أهدافها على المصادر الأولية (secondary sources) باستخدام القوائم المالية المدققة لعدد (7) شركات نفطية عاملة بالجمهورية اليمنية للفترة الممتدة من 2005م الى 2011م، المصادر الثانوية استناد على الدراسات السابقة ذات الصلة، والكتب والمواقع، وذلك للحصول على البيانات اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وبما يخدم أهداف وفرضيات الدراسة.

4.3. وحدة التحليل:

يتضح من خلال عنوان الدراسة، والتساؤلات، والنموذج المعرفي، والفرضيات، أن وحدة التحليل للدراسة ستكون شركة النفط كم المنظمة، بالاعتماد على القوائم المالية المدققة. لهذا تم جمع البيانات على مستوى الشركة، من خلال بيانات القوائم المالية لقياس أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع، والرقابة على البيئة، وتنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن مصادر جمع البيانات في هذه الدراسة هي مصادر أولية باستخدام التقارير المالية المدققة، وتقارير المسؤولية الاجتماعية التي تعدها الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام الجداول والنسب والعلاقات، وتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وقد استخدمت الدراسة التحليل المالي والتحليل الإحصائي على النحو الآتي:

التحليل المالي: تحليل القوائم المالية (قائمة الدخل، قائمة المركز المالي) باستخدام النسب المالية، لإيجاد نسب السيولة ونسب الربحية للشركات النفطية، عن طريق برنامج الأكل (EXCEL) لتحليل القوائم المالية الخاصة بالدراسة، وتحويل أنشطة المسؤولية الاجتماعية الواردة بالقوائم المالية كأعداد رقمية إلى نسبة باستخدام اللوغاريتم العشري.

التحليل الإحصائي: من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم (24)، وتم إجراء مجموعة من التحليلات: تحليل وصفي لبيانات الدراسة (القوائم المالية) – معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة – الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة.

6.3. صلاحية البيانات للتحليل

وقبل البدء بإجراء الاختبارات الإحصائية للبيانات والفرضيات، تم التحليل المالي لبيانات الشركات، وقد تم استبعاد الشركات النفطية التي لا تغطي قوائمها المالية المدققة فترة الدراسة الممتدة من 2005م وحتى 2011م، وكذلك تم التأكد من صلاحية البيانات، ومدى تحقق الشروط الإحصائية اللازمة، ومعالجة القيم المفقودة، والمتطرفة، واستخدام التحويل اللوغاريتمي.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4. اختبار الفرضيات:

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية (خدمة المجتمع، الرقابة على البيئة، تنمية الموارد البشرية) في المتغير التابع (استمرارية الشركات)، حيث يوفر تحليل الانحدار المتعدد مؤشرات توضح تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، والجداولين (2) و(3) يوضحان نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (2): ملخص نموذج الدراسة

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة R المعدلة Adjusted R ²	Sig. الدلالة
1	0.946	0.895	0.888	0.000

a = المتغيرات المستقلة (خدمة المجتمع، الرقابة على البيئة، تنمية الموارد البشرية).

B = المتغير التابع: استمرارية الشركات.

ويتضح من الجدول (2) أن هناك علاقة خطية موجبة قوية بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية للشركة، وبين استمراريها، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.946)، وقيمة معامل التحديد المصحح (0.888)، وهذا المؤشر يدل على أن المسؤولية الاجتماعية (خدمة المجتمع، الرقابة على البيئة، تنمية الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (88.8%) من التباين في استمرارية الشركات النفطية. وأخيراً فإن الجدول (3) يُوضح تفاصيل قياس معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

جدول (3): تفاصيل أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات

معامل الانحدار	الخطأ المعياري	بيتا	ت	مستوى الدلالة
0.391	0.091	0.346	4.322	0.000
0.050	0.033	0.082	1.515	0.137
0.335	0.044	0.638	7.705	0.000

ويتضح من الجدول (3) نتائج ومناقشة الفرضيات وهي كالآتي:

■ مناقشة الفرضية الأولى:

كان الهدف الأول من الدراسة هو تحديد أثر خدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، وتم وضع التساؤل الأول: ما أثر أنشطة خدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل الذي يحقق الهدف فقد تم افتراض الفرضية الأولى وهي يوجد أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية، ومن خلال نتائج التحليل وفق الجدول (3) أتضح أن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً لخدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، حيث كانت قيمة بيتا (0.346)، وقيمة ت (4.322)، فعند زيادة درجة (1) في خدمة المجتمع يزيد (0.346) في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة، كما تتفق هذه النتيجة مع النظرية المجتمعية ونظرية أصحاب المصالح، كما تتفق مع نتائج العديد من الدراسات، مثل دراسة كل من وهيبة (2011)، Luke et al. (2014)، M'Zali وShal (2015)، Friday (2016)، ودراسة Dewi وDewi (2017).

حيث بينت دراسة Luke et al. (2014) وجود أثر إيجابي لخدمة المجتمع في الاستمرارية، وتوصلت دراسة Onuorah وFriday (2016) إلى أن خدمة المجتمع بوصفه متغيراً مستقلاً يؤثر إيجاباً في الاستمرارية، بينما خلصت دراسة Dewi (2017) إلى وجود أثر إيجابي لخدمة المجتمع كمتغير مستقل في استمرارية الشركات المصرفية في إندونيسيا، من خلال برامج التمويل الأخضر، ووفقاً لمفهوم النظرية الاجتماعية فإن المجتمع هو من يمنح الشركات الترخيص لمزاولة أنشطتها، سواء أكان هذا الترخيص مكتوباً أم ضمنياً (نوفان، 2010)، وكذلك فإنه وفقاً لنظرية أصحاب المصالح، فإن الهدف الأساسي للشركة يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح بمن فيهم المجتمع المحلي، والمجتمع ككل (المغربل وفؤاد، 2008).

■ مناقشة الفرضية الثانية:

كان الهدف الثاني من أهداف الدراسة هو تحديد أثر الرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، وتم وضع التساؤل الثاني وهو ما أثر أنشطة الرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل الذي يحقق الهدف فقد تم افتراض الفرضية الثانية وهي: يوجد أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، ومن خلال نتائج التحليل أتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لأنشطة الرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية، حيث كانت قيمة بيتا (0.082)، وقيمة ت (1.515)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة تعني عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة، أي أنه لا يوجد أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة كل من Luke et al. (2014)، Shal وM'Zali (2015)، Friday وDewi (2016)، Dewi (2017).

حيث خلصت دراسة Luke et al. (2014) إلى وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للرقابة على البيئة في الاستمرارية، وكذلك توصلت دراسة Dewi وDewi (2017) إلى وجود أثر إيجابي لأنشطة المتعلقة بالرقابة على البيئة كمتغير مستقل في استمرارية الشركات المصرفية في إندونيسيا، من خلال برامج التمويل الأخضر، بينما توصلت دراسة Shal وM'Zali (2015) التي أجريت في الولايات المتحدة، وتناولت بعد الرقابة على البيئة من زاوية الأداء المالي، إلى وجود علاقة إيجابية بين قيام الشركة بأنشطة الرقابة البيئية وأدائها المالي، ووفقاً لمفهوم نظرية أصحاب المصالح فإن هناك علاقة بين أنشطة البيئة واستمرارية الشركات (المغربي وفؤاد، 2008)، وكذلك وفقاً للنظرية الاجتماعية فإن المجتمع يمنح الشركات رخصة العمل في محيطها بشرط الحفاظ على البيئة وعدم المساس بها (نوفان، 2010).

■ مناقشة الفرضية الثالثة:

كان الهدف الثالث من أهداف الدراسة هو: تحديد أثر تنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، وتم وضع التساؤل الثالث وهو: ما أثر أنشطة تنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل الذي يحقق الهدف فقد تم افتراض الفرضية الثالثة وهي: يوجد أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية في الجمهورية اليمنية، ومن خلال نتائج التحليل أتضح أن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً لتنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية بالجمهورية اليمنية، حيث كانت قيمة بيتا (0.638)، وقيمة ت (7.705)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، فعند زيادة (1) في تنمية الموارد البشرية يزيد (0.638) في استمرارية الشركات النفطية

بالجمهورية اليمنية، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثالثة للدراسة، كما أنها تتفق مع نتائج دراسة كل من وهيبة (2011) وShal وM'Zali (2015).

حيث درست وهيبة (2011) حالة لثلاث شركات عربية، وأوضحت نتائجها أن الموارد البشرية تشكل طرفاً مستفيداً من الأطراف التي يجب أن تتوجه المنظمة إليها ببرامج المسؤولية الاجتماعية، ولهذا الطرف دور بالغ الأهمية، سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي، أو الأداء الاجتماعي للمنظمة، بينما توصلت دراسة M'Zali وShal (2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين بعد الموارد البشرية وبين الأداء المالي.

5. الاستنتاجات:

يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة في الآتي:

- أظهر البحث وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- أظهر البحث عدم وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- أظهر البحث وجود أثر إيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لتنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية العاملة في الجمهورية اليمنية.

لذلك يمكن مناقشة نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. أن مصدر التأثير الإيجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية في استمرارية الشركات، بسبب توفر نشاط خدمة المجتمع ونشاط تنمية الموارد البشرية.
2. أن الأثر الإيجابي لنشاط خدمة المجتمع في استمرارية الشركات النفطية في اليمن، أوجد العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه شركة النفط من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بطبيعة عملها، وقياس دور تلك الشركة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه الأطراف المتعددة، سواء داخلها أو خارجها، إذ تم مقارنة تلك المؤشرات تاريخياً عبر فترة من الزمن (2005-2011) للوقوف على تطور خدمة المجتمع.
3. من خلال إيجابية خدمة المجتمع نستنتج أن هناك العديد من المساهمات المجتمعية تمثلت في توفير فرص جديدة لتوظيف في شركات النفط العاملة باليمن، وتطوير وتحسين البنية التحتية في المناطق المحيطة بشركات النفط، والحفاظ على البيئة المحيطة (عمل دراسات علمية، حقائق وتشجير للمنطقة، شراء المعدات اللازمة لمنع التلوث والإضرار بالبيئة).
4. أن وجود أثر إيجابي لنشاط تنمية الموارد البشرية في استمرارية الشركات النفطية العاملة في اليمن، وذلك أن تلك الشركات قدمت دخل نقدي عالي للعاملين متمثل في المرتبات والأجور والحوافز والمكافآت النقدية خلال الفترة (2005-2011) كما قامت بحل بعض المشاكل المجتمعية للعاملين بتحملها أعباء توفير السكن، ووسائل الانتقال، والتأمينات الاجتماعية، والرعاية الصحية، والرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.
5. لا يوجد تأثير إيجابي لنشاط الرقابة على البيئة في استمرارية الشركات النفطية العاملة في اليمن، وذلك لأن الشركات النفطية لا تقدم المساهمة الكافية في هذا النشاط باعتبار أنها قامت بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

6. التوصيات:

إن الدراسة توصي بالآتي:

1. ضرورة وجود إدارات متخصصة للاستمرارية داخل الشركات تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لضمان استمرارية الشركات.
2. ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بنشر ثقافة أهمية استمرارية الشركات النفطية وأثر ذلك على ازدهار ونمو الاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية العامة للمجتمع.
3. قيام الدولة بتيسير الإجراءات المرتبطة بأداء الشركات للمسؤولية الاجتماعية، وتوفير محفزات نظامية للشركات على ضوء تميزها في المسؤولية الاجتماعية.
4. سن التشريعات التي تكفل توفير عنصري الشفافية والإفصاح من قبل الشركات من خلال التقارير في مجال المسؤولية الاجتماعية.
5. تنظيم ورشة عمل على مستوى تمثيل محلي ووطني عالي المستوى تضم صناع القرار في الجهات المعنية للتوعية بأهمية استمرارية الشركات النفطية في أعمالها، والآثار الإيجابية على المجتمعات المحلية والمجتمع ككل، والتحذير من الآثار السلبية التي تلحق بالمجتمعات المحلية والاقتصاد الوطني عند توقف الشركات النفطية عن أعمالها.
6. قيام الغرف التجارية الصناعية وغيرها من الجهات التنظيمية بتنظيم دورات تدريبية، وندوات لصقل الخبرات في أهمية استمرارية الشركات النفطية.

7. المراجع:

1.7. المراجع العربية:

- الأسرج، حسين (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، ص ص 90-91.
- الأمم المتحدة (2004). كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة.
- أندراوس، عاطف وليم (2008)، التمويل والإدارة المالية للشركة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- البزور، احمد عقاب عوض (2013). آلية استخدام النسب المالية في التنبؤ بتعثر الشركات المساهمة الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة الحدود الشمالية، الأردن.
- البكري، تامر ياسر (2001). التسويق والمسؤولية الاجتماعية (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص:27.
- البنك الدولي (2003)، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، واشنطن.
- البنك الدولي (2016)، مذكرة مشاركة بشأن الجمهورية اليمنية للسنة المالية 2017-2018، تقرير رقم YE106118-، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الجهماني، عيسى (2001). استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر المصارف، مجلة الإدارة العامة، الأردن.

- الحمداني، رافعة ابراهيم، والقطان، ياسين طه (2013). استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، 1(52)، 441-473 ص 467.
- الحموري، صالح، والمعايطة، ورولا (2015). المسؤولية المجتمعية للشركة (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الحناوي، رأفت (1995). مسؤولية وموقف المراجع وأساليبه في التقرير فيما يتعلق باستمرارية العمل في النشاط، مجلة الإدارة العامة، (48)، 140-177، ص ص 150-152.
- الخضيرى، محمد احمد (1996). الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب، العلاج (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: ابتراك للنشر والتوزيع .
- الخولي، جمال بدير (1995). محددات الهيكل التمويلي للمنشآت الصناعية للقطاعين العام والخاص (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة .
- الريبيدي، محمد (2007). مسؤولية المراجع الخارجي في الإفصاح عن مقدرة البنوك على الاستمرار، مجلة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، (29)، 47-79.
- الزبيدي، حمزة محمود (2004). التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق .
- الشيرازي، عباس مهدي (1994)، نظرية المحاسبة، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- المصري، نشوة محمد (2003). دور المراجع في تقدير مدى قدرة المنشآت الصناعية على الاستمرار في العمل (رسالة ماجستير)، جامعة الزقازيق، مصر.
- المليجي، إبراهيم السيد (2005). مسؤولية مراقب الحسابات في مصر عن الحكم على مقدرة الشركة على الاستمرار في النشاط، بحث غير منشور، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- الغصين، هلا بسام عبد عبدالله (2004). استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات: دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- النعامي، علي سليمان (2014)، مجالات مساهمة التحليل المالي في التنبؤ بعدم استمرارية الشركة: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (6).
- حسن، دينا زين العابدين (2003)، دور مراقب الحسابات في تحديد وتقييم عوارض استمرارية الشركة في ضوء معايير المراجعة المرتبطة (رسالة ماجستير)، جامعة قناة السويس، مصر .
- دحلان، عبد الله صادق (2004). المسؤولية الاجتماعية للشركة، مجلة عالم العمل، (49).
- سالم، عبد الله محمود (1988). إبداء رأي مراجع الحسابات عن مقدرة الشركة على الاستمرارية في نشاطها واجب تحتمه الاعتبار الاقتصادية، مجلة البحوث التجارية، (12).
- عبد الرحمن، عاطف (1995). تطوير المحتوى الإخباري لتقرير مراجع الحسابات الخارجي مدخل تحسين الإفصاح المحاسبي لشركات قطاع الأعمال المصرية (دراسة نظرية تطبيقية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، (21)، 115-153.

- عباس، محمد خليل وآخرون (2009). *مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- عماري، عمار (2008). *إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها*، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أبريل 2008، جامعة سطيف، الجزائر.
- عمر، بلال فايز، الشعار، اسحق محمود، وزلوم، نضال عمر (2014). أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 41 (2)، 240-258 ص 247.
- فريشي، خير الدين (2012). *دور المعلومات المحاسبية المفصح عنها وفق النظام المحاسبي المالي في التنبؤ بخطر الإفلاس: دراسة عينة من الشركات الجزائرية للفترة من 2003 الى 2010* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
- كالفر، ببيت، وسوزان، كالفر (2002). *السياسة والمجتمع في العالم الثالث: مقدمة*، ترجمة عبدالله جمعان الغامدي، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- مطر، محمد (1997). *التحليل المالي الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية*، الشركة الجديدة للطباعة والتغليف، عمان.
- منتصر، سعدية (1994). *تحليل الانحدار والارتباط*، القاهرة: مطبعة الإخوة الأشقاء.
- نوفان، محمد حامد (2010). *القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- وزارة الشؤون القانونية (2013). *قانون المناجم والمحاجر* (الطبعة الثانية)، الجمهورية اليمنية.
- وهيبة، مقدم (2011). *سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال* (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة شلف.
- ذكرى محمد علي جعدان (2017) أثر السياسات المالية والإدارية على استدامة منظمات المجتمع المدني باليمن، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في أمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير جامعة صنعاء اليمن.
- محمد السنباني، 2019، أثر الاستراتيجيات المالية على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في اليمن رسالة غير منشورة الجامعة اللبنانية اليمن صنعاء.
- لمغزبل نهال، وفؤاد، ياسمين (2008). *المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية*، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر.
- عيسى كثير وعبد الغني بن حامد، 2024، "أثر إدارة الأرباح وجودتها على استمرارية شركات المساهمة: دراسة عينة من الشركات الجزائرية للفترة (2015-2022)" *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، مج. (8) 1، ص. 80-94 DOI: 10.58205/fber.v8i1.1814
- بوغازي، وداد. (2024). تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية: دراسة مجموعة من البنوك [أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 قالمة]. الجزائر

احمد عبد المنعم طلبية، امال محمد كمال، أ.م.، & محمد حمدي عوض، م. ح. (2024). دراسة العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنشآت وتوزيعات الأرباح: دراسة تطبيقية. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 4(2).

فالح عبد القادر الحوري (2009). إدارة الصورة الذهنية لمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

أبو الفتوح، علي فضالة (1999). التحليل المالي وإدارة الأموال، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

2.7. المواقع الإلكترونية:

الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث لإمارة أبو ظبي (2017). استرجع من موقع الهيئة من: <https://www.ncema.gov.ae/ar/home.aspx>

المركز السوري للمحاسبين والمدققين (2014)، ماهي مفاهيم التعثر والفشل والإعسار والإفلاس. استرجع من <http://www.b2b-sy.com/News/19431>

جمعية المحاسبة الإدارية (2016). استرجع من <https://www.accountingformanagement.org/>

حكومة دبي (2009). استرجع من <https://www.government.ae/>

IFAC. (2006). Retrieved from <https://www.iaasb.org/news-events/2006-04/ifac-releases-2006-handbook-international-auditing-assurance-and-ethics>

United Nation Development Program-UNDP (2015). *Crisis Prevention and Recovery*. Retrieved from http://www.ye.undp.org/content/yemen/en/home/library/crisis_prevention_and_recovery/undp-smeps-rapid-business-survey.html

World Bank. (2005). Retrieved from <http://siteresources.worldbank.org/INTYEMEN/Resources/310077-1134980794850/Final-Roundtable-Proceedings.pdf>

https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/overview (2024) تقرير البنك الدولي

The Guardian. (2025, July 4). 'The bubble had to burst': the inside story of the Lindsey oil refinery collapse. <https://www.theguardian.com/business/2025/jul/04>

PR Newswire. (2025, July 2). Del Monte Foods Announces Strategic Action to Strengthen Financial Position and Pursue a Value-Maximizing Sale. <https://www.prnewswire.com/news-releases/del-monte-foods-announces-strategic-action-to-strengthen-financial-position-and-pursue-a-value-maximizing-sale-302496385.html>

People. (2025, July 3). Dr. Phil's Cable TV Network Files for Bankruptcy as Source Says He Remains 'Deeply Committed' to Its Future. <https://people.com/dr-phil-cable-tv-network-files-for-bankruptcy-remains-committed-source-exclusive-11766639>

Verita Global. (2025, March 16). Forever 21 Files for Chapter 11 Bankruptcy Again: What Went Wrong.

Wikipedia. (2025). Jo-Ann Stores https://en.wikipedia.org/wiki/Jo-Ann_Stores
<https://www.veritaglobal.net/forever21>

Teslarati. (2024, November 21). Northvolt Files for Chapter 11 Bankruptcy Amid Mounting Debts. <https://www.teslarati.com/northvolt-bankruptcy-chapter-11>

The World Bank. (2022). Yemen's Private Sector Faces Unprecedented Challenges. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/brief/yemens-private-sector-faces-unprecedented-challenges>.

3.7. المراجع الأجنبية:

Asmara, T.T.P.; Murwadi, T.; Kartikasari; Afriana, 2023, A. Corporate Social Responsibility and Cooperatives Business Sustainability in Indonesia: Legal Perspective. Sustainability 2023, 15, 5957. <https://doi.org/10.3390/su15075957>

Wardani, N. D., Hariyani, D. S., & Saputra, A. (2022). Corporate Social Responsibility and Financial Performance on Going Concern. Hut Publication Business and Management, 2(1), 1-11.

Ardianyah, M., & Alnoor, A. (2024). Integrating Corporate Social Responsibility into Business Strategy: Creating Sustainable Value. Involvement International Journal of Business, 1(1), DOI: <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.5>

Alberro, J., & Ruttinger, G. (2015). Going Concern as a Limiting Factor on Damages in Investor-State Arbitrations. *Journal of Damages in International Arbitration*, 2(1), 1-22.

Al-Dmour, H. H., & Askar, H. A. (2011). The Impact of Corporate Social Responsibility on Companies Perceived Performance: A Comparative Study between Local and Foreign Companies in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 7(1), 95-115.

American Accounting Association (AAA). (1957). *Accounting and reporting standards for corporate financial statements and preceding statements and supplements*. American Accounting Association. Columbus, Ohio: American Accounting Association.

Belal, A. R. (2008). *Corporate social responsibility reporting in developing countries: The case of Bangladesh*. USA: Ashgate Publishing Company.

- Chetty, S., Naidoo, R., & Seetharam, Y. (2015). The impact of corporate social responsibility on firms' financial performance in South Africa. *Contemporary Economics*, 9(2), 193-214.
- Clark, R. L., & Newman, M. S. (1986). Evaluating Continued Existence. *CPA Journal*, (Aug), 22-30.
- Dewi, I., & Dewi, I. (2017). Corporate Social Responsibility, Green Banking, and Going Concern on Banking Company in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*, 1(3), 118-134.
- Gray, R. (2002). The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?. *Accounting, organizations and society*, 27(7), 687-708.
- Hirigoyen, G., & Rehm, T. (2014). Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the Causality?. *Journal of Business & Management*, 4(1), 18-43.
- Levratto, N. (2013). Firm failure and exit. In E. G. Carayannis (ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (738-744). New York, NY: Springer.
- Luke, O. O. (2014). Corporate Social Responsibility: An Aid to Going Concern Concept in Corporate Organization in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(10).
- Michael, J. V. (2014). *Property Valuation & Research Property*.
- Onuorah, A. C. C., & Friday, I. O. (2016). Corporate Governance and Financial Reporting Quality in Selected Nigerian Company. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(3), 7-16.
- Paton W.A. (1922), *Accounting Theory*, reprinted 1973, Lawrence, Kansas, Scholars Books Co. and 1996, Matthew and Parera, Cataloguing-in-Publication Data, Edition: Available at: <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/11/209-English-TarjomeFa.pdf>
- Sekaran, U., & Bougie. R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach* (5th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Turetsky, H. (2010). *Going Concern? Going Where?* (Master thesis). Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- Wallace, W. A. (1991). *Auditing* (2nd ed.). Boston: Kent Publishing Company.

World Bank. (2005). *Opportunities and Options for Governments to Promote Corporate Social Responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania*. Working Paper, Washington, DC: World Bank.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1999). Meeting Changing Expectations: Corporate social responsibility.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الدكتور/ سلطان علي السريحي، الباحث/ عبد الله محسن القاعف، الباحث/ سامي عبد الله اليحيوي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.10