ISSN-L:2707-742X

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

مجلة علمية دورية محكمة /شهرية(فصلية مؤقتاً) تصدرعن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

المجلد (2) العـدد (20) رمضان 1445هـ / مارس 2024م

A scientific, periodical, monthly (temporarily quarterly) journal published by the Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation; Volume (2), Issue (20), Ramadan 1445 AH / March 2023 AD

Crossref

https://doi.org/10.56793/pcra221320

Scientific Journal Impact Factor
TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF/ JAPCEHR;2022=5.107

Arab Impact Factor
AIF 2022=2.31

دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
http://search.mandumah.com/Search/

شمعة
shamaa
Arab Educational Information Network
http://search.shamaa.org/

ResearchGate
Google Scholar

حقوق النشر: هذا العمل مُرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف - غير تجاري - عدم اشتقاق 4.0 دولي
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

ISSN: 2707-742X

https://doi.org/10.56793/pcra221320

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

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

المجلد (2) العدد (20) رمضان 1445هـ / مارس 2024م

Volume (2), Issue (20), Ramadan 1445 AH / March 2024 AD

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

License Copyright: The Arabian Peninsula Center for Research and Assessment confirms that this work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. (CC BY NC ND)

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

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

Chairman of the editorial board

Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah

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

رئيـس هيئة التحـريـر

أ. د. فهد صالح قاسم مغربه

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Editorial manager

Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi

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

مدير التحـريـر

أ.م.د. منصور صالح العبدي

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

Assistant Editorial Director

Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi

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

مساعد مدير التحـريـر

أ.م.د. مبروك صالح السودي

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

Editorial secretary

Engineer / Amat Al-Salam Fahd Saleh Al-Maamari

سكرتيرة التحرير

المهندسة/ أمة السلام فهد صالح المعمري

أعضاء هيئـة التحـريـر

Members of the editorial board

م	الاسم واللقب/التخصص/الجامعة	N	Name and surname/major/university
1	أ.د/عبد الخالق هادي طواف/إدارة أعمال/جامعة عمران- اليمن	1	Prof. Abdul Khaleq Hadi Tawaf/ Business Administration/ Amran University- Yemen
2	أ.م.د/إبراهيم عثمان حسن/مناهج وطرق التدريس/جامعتى الخرطوم+ حائل	2	Prof. Dr. Ibrahim Othman Hassan / Curricula and Teaching Methods / University of Khartoum + Hail
3	أ.د/عبد السلام عوض لبهص/ مناهج وطرق تدريس/جامعة عدن	3	Prof. Dr. Abd al-Salam Awad Labhas/ Curricula and Teaching Methods/ University of Aden
4	أ.م.د/عبد الجبار الطيب النور/ إدارة وتخطيط تربوي/جامعة صنعاء	4	Prof. Dr. Abdul-Jabbar Al-Tayyib Al-Nour/ Educational Administration and Planning/ Sana'a University
5	أ.م.د/صادق أحمد السبئي/ علوم مالية ومحاسبية/ جامعة نجران	5	Prof. Dr. Sadiq Ahmed Al-Sabai / Financial and Accounting Sciences / Najran University
6	أ.م.د/حمود محسن المليكي/إدارة وتخطيط تربوى/جامعة ذمار	6	Prof. Dr. Hammoud Mohsen Al-Maleiki/ Educational Administration and Planning/ University of Dhamar
7	أ.د/عبد الكريم حسين رعدان/بلاغة ونقد أدبى/جامعة المهرة	7	Prof. Dr. Abdul Karim Hussein Raadan/Rhetoric and Literary Criticism/University of Al-Mahra
8	أ.م.د/سعيد عمربن دحباج/ تفسيروعلوم القرآن/جامعة سيئون	8	Prof. Dr. Saeed Omar Bin Dahbaj/ Interpretation and Sciences of the Qur'an/ Seiyun University
9	أ.م.د/أيمن عبده حسن/مناهج وتدريس تربية رياضية/ جامعة أسيوط	9	Prof. Dr. Ayman Abdo Hassan / Curriculum and Teaching of Physical Education / Assiut University
10	أ.م.د/عبد الرحمن أحمد المختار/تاريخ إسلامى/جامعة عمران	10	Prof. Dr. Abd al-Rahman Ahmad al-Mukhtar/ Islamic History/ Amran University Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar
11	أ.د/أسامة سعيد هنداوي/تكنولوجيا تعليم/ ج.الأزهر	11	Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar University
12	أ.م.د/محمد قاسم قحوان/أصول تربية/جامعة عمران	12	Prof. Dr. Muhammad Qassem Qahwan/ Fundamentals of Education/ Amran University
13	أ.د/محمد عبد الله حُميد/إدارة وتخطيط استراتيجي/جامعة حجة	13	Prof. Dr. Muhammad Abdullah Humaid / Management and Strategic Planning / University of Hajjah
14	أ.م.د/محمد حسن الفتاح/آداب إنجليزية/جامعة عمران	14	Prof. Dr. Muhammad Hassan Al-Fattah/ English Language Arts/ Amran University Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran
15	أ.د/علي أحمد القاعدي/فقه مقارن/جامعة عمران	15	Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran University
16	أ.م.د/مبروك صالح السودي/إدارة تعليم /جامعة عمران	16	Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi/ Higher Education Department/ Amran University
17	أ.م.د/نورالدين عيسى آدم علي/مناهج وطرق تدريس/جامعتى سنار+ حائل	17	Prof. Dr. Nouruddin Issa Adam Ali/Curriculum and Teaching Methods/University of Sinnar + Hail
18	أ.د/نعمان أحمد فيروز/ مجلس الاعتماد الأكاديمى/جامعة إب	18	Prof. Noman Ahmed Fayrouz/ Academic Accreditation Council/ Ibb University
19	أ.م.د/علي قائد سنان/لغويات (نحووصرف)/جامعة صنعاء	19	Prof. Ali Qaid Sinan / Linguistics (grammar and morphology) / Sana'a University Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and
20	أ.د/فازع خالد المسلمي/ مناهج وطرق تدريس إنجليزية	20	Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and Teaching Methods Sanaa University
21	أ.م.د/فضل الله عبد الرزاق قطران/ بلاغة/جامعة عمران	21	Prof. Dr. Fadlallah Abdul Razzaq Qatran/ Rhetoric/ Amran University Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Comparative Jurisprudence/ Amran
22	أ.م.د/طه أحمد العقبى/فقه مقارن/جامعة عمران	22	Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Jurisprudence/ Amran University
23	أ.م.د/ضياء علي نعمان/ قانون خاص/المركز الدولي للخبرة مراكش المغرب	23	Prof. Dr. Diaa Ali Noman / Private Law / International Center of Expertise, Marrakech, Morocco
24	أ.م.د/فاضل محمد المصباحي/دعوة وثقافة إسلامية/جامعة نجران	24	Prof. Dr./ Fadel Muhammad Al-Misbahi/ Islamic Call and Culture/ Najran University
25	د.حمد بن هلال اليحمدي/إدارة وتخطيط/الجامعة المفتوحة/سلطنة عمان	25	Dr. Hamad bin Hilal Al-Ahmadi/ Management and Planning/ The Open University/ Sultanate of Oman
26	أ.د/ سعيد ناجي غالب اسكندر /تاريخ/ج. تعز	26	Prof. Dr. Saeed Naji Ghaleb Iskandar / History / Taiz University

جميع حقوق الطبع والاقتباس محفوظة– لمجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

افتتاحية العدد

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

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة؛ العدد (20) من المجلد (2)؛ رمضان/ 1445هـ - مارس/ 2024م وتضمن (5) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية- تنوعت موضوعاتها وأماكنها؛ بحث الأول و اقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية، ودرس الثاني تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية؛ دراسة تحليلية، وتضمن الثالث دراسة تحليلية لأوضاع اللغة العربية في الصومال وأسباب الانتشار والانحسار، واستقصى الر ابع دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها، وأخيراً؛ تتبع الخامس أثر الحرب الأخيرة في السودان 2023 على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل، وكما يتضح من العناوين؛ فقد تناولت الأبحاث موضوعات مهمة في التدريب والمهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام، وتقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى أوضاع اللغة العربية في الصومال والقارة الإفريقية أيضا، والتمكين الإداري ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي، و أثر الحرب على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل وتضمنت معلومات حديثة ومفيدة، كما قدمت توصيات إبداعية؛ إضافة إلى ما تميزت به من جودة عالية في إخراجها وتنسيقها، وتنوع مصادرها ومشاركة باحثات وباحثين من ثلاث دول عربية.

وبهذه المناسبة نتقدم بو افر التحية ممزوجة بجزيل الشكر وبالغ الامتنان؛ للباحثين والباحثات الذين شاركوا وساهموا بأبحاثهم القيمة ضمن هذا العدد؛ من الجمهورية اليمنية، وجمهورية السودان، وأخيراً من جمهورية الصومال، والشكر موصول لأسرة التحرير من المحكمين والإداريين؛ لجهودهم الر ائعة في التحكيم والتنسيق، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء؛ كما نهنئ الباحثين وإدارة المجلة؛ حصول المجلة على خدمة فحص الاقتباس، من تورنتن Turnitin كروسريف (crossref) كما تم إضافة الرقم (أوركيدORCID)، وهو مهم للتعريف بالباحثين عالميا، ونعمل باستمرار للتميز على مختلف المسارات، ونهدف بذلك إلى نقل الجهود البحثية والباحثين من نطاق التداول المحدود وصولا إلى العالمية.

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

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمري

ISSN: 2707-742X

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research	شروط وقواعد النَشْر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221315).	مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X ؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث المجلة(https://doi.org/10.56793/pcra221315).
General Conditions: The journal publishes studies and research on the conditions of science and its recognized steps. According to the following:	الشروط العامة: تنشر المجلة الدراسات والأبحاث التي تتوافر فيها شروط العلمي وخطواته المتعارف عليها. وفقاً للآتي:

1	The subject of the research should be within the terms of reference of the journal (educational and human).	أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).	1
2	The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.	2
3	The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.	3
4	The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.	4
5	Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	الالتزام بقواعد البحث العلمي؛ توثيق المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.	5
6	The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	تنظّم المجلّة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنّية.	6
	The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	يتحمّل الباحث كامل المسؤولية القانونيّة عن المحتوى الّذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبّر عن وجهة نظر المركز / المجلة.	7
N	Publishing rules, procedures and conditions:	قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:	م
1	The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	يجب ألاّ يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملاحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.	1
2	The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحوياً وإملائياً ولغوياً.	2
3	The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	عدد كلمات الدراسة (9.000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.	3
4	The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3- 5 كلمات.	4
5	The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:	5

6	يراعي عند تقديم البحث التباعد المفرد مع ترك هوامش مسافة (2.5 سم) من جميع الجهات (أعلى– أسفل– يمين– يسار).	When submitting the research, individual spacing is taken into account, leaving margins of (2.5 cm) on all sides (top - bottom - right - left).	6
7	نوع الخط المعتمد في الأبحاث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية هو Sakkal Majalla، حجم خط العناوين الرئيسة (16) وللعناوين الفرعية (14) غامق، ولباقي النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	The type of font adopted in research, whether in Arabic or English, is Sakkal Majalla. The font size for main headings is (16), for subheadings (14) bold, for the rest of the texts (14) normal, for tables and figures (12) normal, and for the summary and margins size (12) normal.	7
8	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (18) ويكون دقيقاً ومعبّراً عن محتوى البحث.	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (18) and be accurate and expressive of the content of the research.	8
9	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقا لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	9
10	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOi) للمراجع التي تتوفر عليها.	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOi) added to the references available.	10
11	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	11
12	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	12
13	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة(https://apcfra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcfra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	13
14	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال24 ساعة.	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	14
15	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم ($100) دولاراً أمريكياً. ولليمنيين ($50) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	The researcher is notified to pay the fees ($100). And for Yemenis ($50) or an apology with a statement of reasons.	15
16	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5- 7) أيام.	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	16
17	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	17
18	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	18
19	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	19

ISSN: 2707-742X

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

للتواصل مع المجلة:

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس هيئة تحرير المجلة
الأستاذ الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربه.
الجمهورية اليمنية- صنعاء.
الهاتف: المفتاح الدولي (00967). هاتف 01- 381947
الموبايل+ و اتس (00967- 771196665/ 00967715474947
الموقع الإلكتروني:
https://www.apcfra.com
البريد
الإلكتروني: apcra.org@gmail.com
أو التحميل المباشر عبر الموقع:
https://apcfra.com/sendpaper

To communicate with the journal:

All correspondence should be directed to: The editor-in-chief of the journal
Prof. Dr. Fahd Saleh Qasem Maghrabah.
Republic of Yemen - Sana'a.
Phone: the international code (00967).
Tel. 01-381947
Mobile + WhatsApp (00967 - 771196665/ 00967715474947
Website: https://www.apcfra.com
Email: apcra.org@gmail.com
Or direct download via the website:
https://apcfra.com/sendpaper

ISSN: 2707-742X

TABLE OF CONTENTS فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ- ز	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
25 - 1	و اقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية 1/الباحث/ حسين ناصر مفتاح.، 2- أ.م.د/ منصور صالح العبدي The reality of the training needs for leadership skills among the principals of public education schools in Amran District in the Republic of Yemen 1-Researcher/ Hussein Nasser Moftah., 2- Prof. Dr/ Mansour Saleh Al-Abdi	201
50 - 26	تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي؛ دراسة تحليلية 1-د. أحمد محمد المنجدي.، 2- أ.م.د. مبروك صالح السودي Artificial Intelligence Technologies and their Role in Developing Education in Higher Education Institutions; an Analytical Study 1-Dr/Ahmed Mohammed Al-Mungdi., 2- Prof. Dr/Mabrook Saleh Al-Sudi	202
75 - 51	دراسة تحليلية لأوضاع اللغة العربية في الصومال وأسباب الانتشار والانحسار د. طاهر علي جامع The Situation of the Arabic language in Somalia Between Spread and Decline: an analytical study Dr/ Dahir Ali Jama	203
98 -76	دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها 1-د. مبارك محمد برير.، 2- د. عبد القيوم الشيخ الحاج جابر The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Performance in Private Colleges in the City of Unaiza from the Perspective of Employees and Faculty Dr/ Mubarak Mohammed Berir., 2- Dr/ Abdalgauom Elsheikh Elhag Gaber	204
123-99	أثر الحرب الأخيرة في السودان 2023 على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل د. مصعب إبراهيم محمد عيسى The Impact of the Outbreak Of The last War in Sudan in2023 On Financial Transactions in the Lease and Employment Contracts Dr/Musaab Ibrham Mohammed Eisa	205

ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (20): 30 مارس 2024م
ص: 1 -25
تاريخ الاستلام: 2024/01/25 القبول: 2024/03/02

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (20): 30 Mar: 2024
p: 1- 25
Copyright License

و اقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية [1][2]

الباحث/ حسين ناصر مفتاح

باحث ماجستير بقسم العلوم التربوية والنفسية || كلية العلوم التطبيقية والإنسانية بجامعة عمران|| الجمهورية اليمنية.

الايميل: hussein79645@gmail.com|| أوركيد: https://orcid.org/0009-0007-1278-9490|| تلفون: 00967777964546.

أ.م.د/ منصور صالح العبدي

أستاذ مشارك بقسم العلوم التربوية والنفسية || كلية العلوم التطبيقية والإنسانية بجامعة عمران|| الجمهورية اليمنية.

الايميل: man.alabdi@amu.edu.ye|| أوركيد: https://orcid.org/0009-0006-0620-0259|| تلفون: 00967777077330

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والمسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (170) من مدراء ووكلاء المدارس الحكومية والأهلية، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران لديهم احتياج للتدرب على كافة المهارات القيادية بدرجة (متوسطة)، وقد جاء احتياجهم للتدرب على المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، ثم المهارات الرقمية بدرجة (عالية)، ثم المهارات الإدارية بدرجة (متوسطة)، ثم المهارات الفكرية بدرجة (متوسطة)، في حين جاء الاحتياج للتدرب على المهارات الفنية في المرتبة الأخيرة بدرجة (متوسطة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) بين فئات العينة تبعا لمتغيرات الدراسة؛ باستثناء فروق دالة تبعاً لمتغيرات (الجنس؛ في مجال المهارات الإنسانية ولصالح الذكور)، وتبعا لمتغير (نوع المدرسة؛ في مجالي المهارات الإدارية، والرقمية والكلي؛ لصالح الحكومية، وتبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من5، في مقابل 5-10). بناء على النتائج أوصى الباحثان بضرورة عناية قطاع التربية والتعليم بقياس الاحتياجات التدريبية لدى الإدارة المدرسية، والاهتمام بمجال التدريب المستمر لمدراء المدارس ووكلائهم.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، المهارات القيادية، مدراء مدارس التعليم العام، مديرية عمران، اليمن.

The reality of the training needs for leadership skills among the principals of public education schools in Amran District in the Republic of Yemen

Researcher/ Hussein Nasser Moftah

Master's researcher in the Department of Educational and Psychological Sciences || College of Applied and Human Sciences at Amran University|| Republic of Yemen

Email: hussein79645@gmail.com || ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1278-9490 || Phone: 00967777964546

Prof. Dr/ Mansour Saleh Al-Abdi

Associate Professor, Department of Educational and Psychological Sciences || College of Applied and Human Sciences at Amran University|| Republic of Yemen

Email: man.alabdi@amu.edu.ye || ORCID: https://orcid.org/0009-0006-0620-0259 || Phone: 00967777077330

[1] -أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية العلوم التطبيقية والإنسانية، جامعة عمران، المشرف الرئيس: أ. د. منصور صالح العبدي؛ المشرف المشارك: د. يحيى أحمد المرهبي العام الجامعي 1445هـ – 2024م.

[2] -التوثيق للاقتباس (APA): مفتاح، حسين ناصر.، والعبدي، منصور صالح. (2024). و اقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (20)، 1- 25. https://doi.org/10.56793/pcra2213201

Abstract: The study aimed to reveal the reality of the training needs for leadership skills among the principals of public education schools in Amran District in the Republic of Yemen, The study adopted the descriptive approach in its analytical and survey styles, The questionnaire was used as a tool to collect primary data from a sample of (170) principals and agents of public and private schools, The results showed that the principals of public education schools in Amran District have a need to train on all leadership skills with a (medium) degree, The results also showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the sample groups depending on the study variables. With the exception of significant differences according to the variables (gender; in the field of human skills, in favor of males), and according to the variable (type of school; in the fields of administrative, digital, and macro skills, in favor of government, and according to the years of experience variable, in favor of less than 5, versus 5-10). Based on the results, the researchers recommended that the education sector should pay attention to measuring the training needs of school administration, and pay attention to the field of continuous training for school principals and their agents.

Key words: Training needs, leadership skills, principals of public education schools, Amran District, Yemen.

المقدمة.

يشهد العالم اليوم نهضة حضارية هائلة في مختلف المجالات ومنها مجال التربية والتعليم، ويكمن سر نهضة قطاع التربية والتعليم في توافر قيادة إدارية تمتلك مهارات قيادية متنوعة، ومدركة لمسؤولياتها، ومتقنة لمهامها الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

كما شهدت الإدارة التربوية والتعليمية تطورات حضارية مماثلة نتيجة زيادة الوعي بأهمية المؤسسة التربوية والتعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة لما لمديرها من أهمية بالغة في قيادة العملية التربوية والتعليمية نحو بلوغ الأهداف المرسومة لذا فلا بد من تدريبه التدريب الأمثل والمستمر والمبني على التحديد الدقيق لاحتياجاته التدريبية التي تتواكب مع مستجدات القرن الواحد والعشرين فيجعل البرامج التدريبية المقدمة أكثر فاعلية من حيث النتائج وأقل كُلفة في المال والوقت والجهد. (عبد الغفار، 2017: 132).

وفي المؤتمر الدولي الثالث الذي أقيم في جمهورية مصر العربية في العام (2022) تحت عنوان: (إعداد القادة التربويين للمؤسسات التعليمية واستشراف المستقبل)، تم التركيز على أهم المهارات القيادية العلمية والعملية التي يحتاجونها، وكان أحد أهداف هذا المؤتمر إعداد جيل من القادة التربويين المتميزين ذوي المهارات العلمية والعملية، والتي تتناسب مع الفكر الإداري المعاصر؛ من أجل تحقيق التميز المؤسسي. (الأكاديمية العربية للتدريب والنشر، 2022).

كما أوصت دراسات محلية بالجمهورية اليمنية كدراسة: (الصديق، 2017؛ العفاد والحيلة، 2021؛ العفاد والنجار، 2022؛ النقيب وحسين، 2023)، بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام من أجل بناء برنامج تدريبي لتطوير أدائهم الإداري، ودراسات عربية كدراسة: (الشمري والمنصور، 2020؛ زهران، 2022؛ الرميح، 2021)، بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لرفع كفاءتهم.

وفي ضوء ما سبق؛ تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء حول الواقع الراهن للاحتياجات التدريبية على المهارات القيادية لدى مدراء المدارس الحكومية والأهلية في مديرية عمران بالجمهورية اليمنية، نظراً لأهمية الدور الذي يؤدونه في تسيير شؤون مؤسسات التعليم العام والتي تقتضي إتقانهم للمهام الوظيفية الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

أظهرت التقارير التقييمية السنوية لعامي (2021، 2022) حول مستويات أداء مديري المدارس بمديرية عمران أن أكثر من (30%) تحت المستوى الضعيف والمقبول، أي أن (15·20%) تقديرهم ضعيف، وأن (18·20%) تقديرهم مقبول، وأن (46·60%) تقديرهم جيد، وأن (18%) تقديرهم جيد جدًّا، وأن (2%) فقط تقديرهم ممتاز (مكتب التربية والتعليم م/ عمران: 2022). وهذا يؤكد وجود فجوة كبيرة في إتقان مدراء المدارس ووكلائهم للمهارات القيادية والإدارية اللازمة لأداء مهام أعمالهم والتي أثرت بدورها على مستوى أدائهم العام، مما يتطلب تحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم تدريبهم على تلك المهارات.

ومن الملاحظ أن هناك ندرة في برامج التدريب القيادي المستهدفة مدراء المدارس ووكلائهم، وهو ما تؤكده إحصاءات إدارة التدريب والتأهيل بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، حيث إنها لم تنفذ خلال السنوات الماضية منذ (2010 - 2023) سوى دورة تدريبية واحدة فقط، لعدد (292) مديراً ومديرة من أصل (1214) مديراً ومديرة، وهذا مؤشر لعدم إيلاء الجهات المعنية اهتمام كبير بمجال التدريب القيادي لمدراء المدارس ووكلائهم (مكتب التربية والتعليم م/عمران، 2023).

كما أن إخفاق أغلبية مديري المدارس في قيادة العملية التربوية والتعليمية يمثل نوعًا من القلق الذي يؤرق القيادة التربوية العليا، وهو ما أكدت عليه عدة دراسات يمنية مثل دراسة: (السعدي والدحياني، 2018؛ شميس ومحمد، 2019؛ الحيدري وآخرون، 2021؛ النقيب وحسين، 2023)، على افتقار معظم مديري مدارس التعليم العام إلى المهارات القيادية التي يحتاجونها، مما يدل على احتياجهم الكبير لاكتساب مهارات إدارية وقيادية متعددة تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة واقتدارا في العمل المدرسي.

ومما سبق يمكن القول بأن أغلبية مديري المدارس بمديرية عمران قد ضعُف أداؤهم- إلى حدٍ كبير- في تحقيق أهداف مؤسساتهم التربوية والتعليمية؛ نتيجة ندرة البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية، فضلاً عن غياب التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية، مما يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية وفق أحدث أساليب الفكر الإداري المعاصر، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التربوية في جوانبها المتعددة.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما مدى احتياج مدراء مدارس التعليم العام بمديرية عمران للتدرب على المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، الرقمية؟.
2. ما مدى وجود فروق دالة إحصائيًّا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات فئات عينة الدراسة لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد درجة احتياج مدراء مدارس التعليم العام بمديرية عمران للتدرب على المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، الرقمية.

2. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الاعتبارات الآتية:

- إثراء الأدب الإداري والفكر التربوي الحديث، في موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة.
- تزويد إدارة التدريب والتأهيل بمديرية عمران، ومكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وقطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم، والمنظمات المهتمة بالتعليم، بالاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام من أجل تقديم برامج تدريبية وفقاً لذلك.
- قد تفتح آفاقاً للباحثين لإجراء دراسات متجددة على فترات متباعدة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام لتطوير المهارات القيادية التربوية لديهم.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية التالية: (الإنسانية، الفكرية، الإدارية، الفنية، الرقمية) لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- الحد البشري: مديرو المدارس ووكلاؤهم.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية والأهلية بمديرية عمران.
- الحد الزماني: الفصل الثاني من العام الجامعي (2023).

مصطلحات الدراسة:

- **الاحتياجات التدريبية**: ويقصد بها: "معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات يراد تنميتها لدى القادة، ليتم توظيفها في إدارة المنظمة، لمواجهة أي تغييرات متوقعة، سواءً كانت فنية أو تنظيمية أو إدارية أو تكنولوجية أو إنسانية، لرفع كفاءة الأداء". (إبراهيم، 2021: 440).
- كما تعني: "جميع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد بواسطة التدريب، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته ومستوى أدائه، والتي تجعله قادرًا على أداء مهامه بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية". (Holloway, Arcus & Orborn, 2018: 27)
  - وتُعرف إجرائيًّا بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب تنميتها في مديري مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية، والمتعلقة بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم (الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية والرقمية والفنية) وبما يمكنهم من أداء مهامهم لقيادة المدارس بكفاءة وفعالية"، وبتعبير آخر: الاحتياجات التدريبية = الأداء المطلوب ـ الأداء الفعلي.

- **مدير المدرسة**: "قائد تربوي ومشرف يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها، ويتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة". (العربي، 2021: 613).
- ويُعرف بأنهُ: هو المسؤول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية. (اللائحة المدرسية، 1997: مادة139-45)
  - ويُعرف إجرائيًّا بأنه: قائد تربوي ومشرف مقيم بالمدرسة يمتلك مهارات قيادية ومعارف وخبرات تربوية وتعليمية، ومؤهل علميًّا وأكاديميًّا ومرغوب اجتماعيًّا، ومُعين رسميًّا ليقوم بمهام تربوية وتعليمية تحقق الأهداف المنشودة.
- **المهارات القيادية**: وتعني: "قدرة المدير على ممارسة الدور التربوي والإداري بشكل علمي ومدروس، من خلال وضع الرؤية والأهداف، مع التركيز على بناء العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين العمل التربوي ونتائجه، في إطار أخلاقي مهني، مع تطبيق السياسات والقوانين باستخدام الإمكانات المتاحة، وتشمل: المهارات الإدارية والإنسانية والفنية والتكنولوجية". (رزق، 2021: 95).
- وتُعرف المهارات على أنها: "سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل الدراسي يمارسها القائد الإداري للمدرسة، بحيث يكون قادرًا من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين، وتحقيق أهداف مدرسته بكفاءة وفعالية" (المحياوي، 2021: 6).
  - وتُعرف إجرائيًّا على أنها: "مجموعة من المعارف والسلوكيات والخبرات الأدائية (إدارية، وفكرية وإنسانية وذاتية وفنية ورقمية) والتي يمتلكها مدير المدرسة، فتمكنهُ من تحفيز الآخرين، ليحقق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية".
- **مديرية عمران**: "هي أكبر مديرية بمحافظة عمران في اليمن ويبلغ عدد سكانها (96375) نسمة حسب تعداد (2004) وتضم عزلتين: مدينة عمران والأشمور. (Wikipedia, 2024)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري:

2-1-1 مفهوم الاحتياجات التدريبية:

ويقصد بها: مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجها مديرو المدارس ونوابهم، لمواجهة أي تغيرات والتي تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتطويره، سواءً أكانت هذه الاحتياجات ذاتية أو إنسانية أو إدارية أو تقنية. (أبو علي والربعي، 2021: 311).

2-1-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتفق الباحثان مع دراسة (زهران، 2022: (164 التي تؤكد على أن نجاح أي برنامج تدريبي من ناحية التخطيط والتنفيذ والمتابعة يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛ لأنها بمثابة التشخيص الذي يحدد نوع العلاج ومقداره، كما أن تحديد تلك الاحتياجات يعد تطبيقًا لمبدأ من مبادئ علم النفس، وهو إن سلوك الإنسان يهدف إلى إشباع حاجات معينة، كما إن تحديد تلك الاحتياجات يجنبنا الكثير من المشكلات مثل: تصميم برامج تدريبية لا تمثل كليًا واقع احتياجات المتدربين، أو لا تواكب روح العصر الذي نعيشه.

أما دراسة (مجاهد، 525 :2020) فتؤكد على أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفاعلية البرامج التدريبية؛ لأنها الأساس للعملية التدريبية، وتُعد مؤشرًا يوجه التدريب توجيهًا صحيحًا، وفي غياب تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم معرفتها بشكل غير دقيق إضاعة للجهد والوقت والمال، ولذا يقوم الباحث بالدراسة الحالية في ضوء الاحتياجات التدريبية.

ويرى الباحثان أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تتمثل في الآتي:

تحديد مشاكل الأداء، ونوعية التدريب، وتحديد المعارف والمعلومات والمهارات الذي يحتاجونها.

توفر معلومات عن المستهدفين بالتدريب، وعددهم وأعمارهم وسلوكياتهم واهتماماتهم وخلفياتهم.

تساعد على تجهيز الميزانية المالية للتدريب، ومواد التدريب ووسائله، من أجل رفع فاعلية التدريب، واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، وتخفيض الكُلفة في المال والوقت والجهد.

2-1-3- مبررات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس:

يذكر كل من (شرف، 2018: 270؛ زهران، 2022: 159-160) مبررات عدة للاحتياجات التدريبية للمدراء؛ ويلخصها الباحثان كالآتي:

- كثرة التعامل مع شرائح مختلفة، فمنها الطالب الذي هو محور العملية التربوية والتعليمية، والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه ونموه ومعارفه اتجاهاته، كما أنه يتعامل مع المعلمين وعالمهم المتنوع في المعلومات والسلوكيات والاتجاهات والخبرات والقدرات المختلفة.
- التعامل مع الإدارات العليا في تطبيق السياسات التربوية والتعليمية والقرارات ونقل الواقع إليها.
- التعامل مع الانفجار المعرفي، والثورة التكنولوجية الحديثة، والمصطلحات التربوية المتجددة.
- التعامل مع المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته، ومع اللوائح والأنظمة والقوانين والتشريعات.
- إذا كان التدريب يمثل ضرورة ملحة لكافة الدول، فهو أكثر إلحاحًا بالنسبة للدول النامية.

2-1-4- المهارات القيادية:

بعد اطلاع الباحثين على بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وكذا بعض الدراسات والأبحاث العلمية، وجد أن هناك تعددا في وجهات نظر علماء الفكر الإداري المعاصر فيما يخص المهارات القيادية لمديري المدارس الناجحون، والجدول أدناه يلخص وجهات النظر على النحو الآتي:

جدول (1) أبرز أنواع المهارات القيادية

الكاتب	المهارات القيادية
(العَدوان، 2023)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية، رقمية، تنافسية.
(شامة، 2022)	إنسانية، فكرية، فنية.
(أبو علي والربعي، 2020)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية، رقمية.
(حراحشة، 2020)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية.
(غبون، 2019)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية.
(عبد العزيز، 2019)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية.
(أحمد، 2018)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية.
(الحجاحجة، 2018)	ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية.

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى الدراسات السابقة

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن أغلب الدراسات قد توافقت على أهم المهارات القيادية لمديري لمدارس، التي تشمل: المهارات الذاتية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية، والفنية، والتي سيأخذ بها الباحث في دراسته الحالية، ويضيف إليها المهارات الرقمية: (ورد word(2019 ، والإكسل Excel (2019) والإنترنت) وتوضيح تلك المهارات كالتالي:

- **المهارات الذاتية (Individualistic Skills):**

وتُعرف المهارات الذاتية بأنها: "قدرات عقلية، وخصائص وسمات شخصية لازمة لبناء شخصية مديري المدارس كضبط النفس والابتكار والمبادرة، كما تتضمن القوة الجسمية والحيوية والنشاط والطلاقة اللفظية والذكاء العاطفي". (الدقس، 2022: 10).

ويرى (ضحاوي وخاطر، 2014: 61) أن القدرات العقلية تتضمن: الذكاء والفهم العميق وسرعة البديهة والتحليل الشامل والقدرة على استشراف الأمور، وأما السمات الجسمية فتتضمن: القامة والهيئة والقوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط، وأن يتخذ القائد تسهيلات تسمح للأفكار والإبداعات بالتنفيذ.

ويلخص الباحثان ما سبق من مهارات ذاتية لمديري المدارس على النحو الآتي:

- **السمات الجسمية (Physical characteristics):** وتتضمن: الطلاقة اللفظية، والسلامة من الإعاقات، والقوة البدنية، والهيئة، وقدرات عقلية وتتضمن: الذكاء والفهم العميق وسرعة والبديهة والتحليل الشامل والتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والابتكار والقدرة على استشراف الأمور، وسمات فسيولوجية وتتضمن: ضبط النفس، والاتزان والتمتع بالحيوية والنشاط، والمبادأة والابتكار، ورحابة الصدر، وتحمل ضغوطات العمل.
- **المهارات الإنسانية (Human Skills):** ويقصد بها: "قدرات القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم، وتشكيلهم في فرق عمل، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وتكوين بناء متماسك من العاملين معه، وبناء الثقة والاحترام المتبادل، وهذا يتطلب من المدير معرفة اتجاهات المرؤوسين، وآرائهم وميولهم واتجاهاتهم". (الزهراني، 65 :2019).

وتُعرف بأنها: "قدرة مديري المدراس على التعامل، والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، وتنمية العمل الجماعي، وتعزيز روح التعاون والتكامل، وتتضمن مهارات (التواصل، التحفيز، التعبير، المشاركة)". (الدقس، 2020: 10).

- ويُستخلص مما سبق بأن المهارات الإنسانية هي: "قدرات مدير المدرسة على التعامل اللبق مع المعلمين والطلبة والعاملين والمجتمع المحلي، فيعزز لديهم روح التعاون والثقة والمودة والتسامح وإقامة العلاقات الطيبة، وتتضمن: مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ومهارة التحفيز، وبناء وقيادة فريق العمل الجماعي.
- **المهارات الفكرية (Intellectual Skills).** "وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته الأخرى، وقدراته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل فيه بما في ذلك القوى الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي لها تأثير على هذه العلاقات". (هري، 72 :2020).
- وتُعرَف المهارات الفكرية بأنها: "تلك التي تمكن مدير المدرسة من فهم المواقف التي تصادفه، والعمل على تحليلها، مع ابتكار الحلول المناسبة لها، وتكوين رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة وترتبط بعلاقات مع أعضاء المدرسة، ومؤسسات المجتمع". (القاسمية والقاسمي، 280 :2019).

واستنادًا إلى ما سبق، فإن المهارات الفكرية تعني: قدرة مدير المدرسة على التحليل والاستنتاج والتفكير المنطقي والإبداعي لأنشطة وأساليب غير مألوفة، والتفكير الناقد لأعمال قائمة بذاتها، والاستفادة من الأفكار المرتدة (المنعكسة) من الآخرين، والتي ترتقي بالعملية التربوية والتعليمية وتتضمن: مهارة التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، والتفكير الاستنتاجي."

- **المهارات الإدارية (Management skills):** يرى (Day& other,2016) أن المهارات الإدارية لمدير المدرسة التي لها أثر إيجابي تتضمن: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وتقويم الأداء والتفويض وتكنولوجيا المعلومات.

ويرى خليل (2017: 28): أن المهارات الإدارية تتضمن: إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات وإدارة المشكلات والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار وإدارة الأزمات وقيادة التغيير.

ويستخلص الباحثان تعريفًا للمهارات الإدارية على أنها: "مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة، تستند إلى معارفه ومعلوماته واتجاهاته، ولها تأثير إيجابي ومتميز على عمله التربوي والتعليمي، وتحتوي كل مهارة منها على: التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وأن أهم المهارات الإدارية هي: إدارة الوقت، وقيادة التغيير، وإدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وإدارة المشكلات، وإدارة التقييم والمتابعة للأداء، وإدارة جودة التعليم".

- **المهارات الرقميةDigital (Skills)**: "وهي المهارات التي يمكن من خلالها استخدام الواتس واليوتيوب والتليجرام والفيسبوك والبريد الإلكتروني ومحركات البحث الإلكترونية، لتبادل المعلومات والرسائل ونقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها عبر الإنترنت في الإشراف والمتابعة". (Brooks, 2020: 76).

وتُعرف على أنها: "سلسلة متواصلة من مهارات استخدام الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها للوصول إلى المعلومات وإدارتها، وإنشاء ومشاركة المحتوى الرقمي والتواصل والتعاون وحل المشكلات بشكل مبدع في الحياة والعمل والأنشطة الاجتماعية". (UNESCO, 2018: 4).

وتُعرف بأنها: "قدرات قائد مدرسة المستقبل التي تسهم بفعالية في إدارته وتتمثل في: الثقافة الرقمية، وتقنية الاتصال والمعلومات، والإعلامي الرقمي". (أبو عاقلة، 494 :2021).

ويرى الباحثان أن المهارات الرقمية تعكس قدرات مدير المدرسة على استخدام الأجهزة الرقمية (كمبيوتر وجوال) للقيام بالأعمال المطلوبة منه بأفضل ما يمكن.

2-2-الدراسات السابقة.

- هدفت **دراسة (زهران، 2022)**؛ إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها من وجهة نظر معلمي مديرية تربية (عين الباشا)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (314) من مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلميها من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3492)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية (عين الباشا) جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة.
- **دراسة (الزبون، 2022)**؛ هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة (جرش) من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (135) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (174) مديراً ومديرة من محافظة (جرش)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة

مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيًّا بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بين حملة الدراسات العليا والبكالوريوس لصالح البكالوريوس.

- **دراسة (الحيدري وآخرون، 2021)**؛ هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ووكلائها في محافظة (أبين)، ومعرفة درجة تلبية برامج التدريب لتلك الاحتياجات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من (52) مديراً ووكيلاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (156) مديراً ووكيلاً، وكان أبرز نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية للاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة احتياج تدريبي كبير في مجالات المهارات: الإنسانية، الإدارية، والفنية.
- **دراسة (أبو علي والربعي، 2021)**؛ وهدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين في محافظة (غزة)، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على جميع مجتمع البحث وعددهم (227) مديراً ونائبا من محافظة (غزة)، وفق منهجية المسح الشامل وكانت أبرز نتائج البحث: أن الدرجة الكلية للاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية هي المهارات: التقنية (الرقمية)، والذاتية، والفنية، والإدارية، الإنسانية، ووجود فروق دالة إحصائيًّا تُعزى لمتغير سنوات الخدمة للاحتياجات التدريبية في المهارات التقنية (الرقمية) لصالح من هم أكثر من (10) سنوات، وفي المهارات الإدارية لصالح من هم أقل من (5) سنوات، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًّا تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمديرية في المهارات الذاتية والفنية.
- **دراسة (النقيب وحسين، 2023)**، هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري التعليم العام في الجمهورية اليمنية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (192) مديراً ووكيلاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1094) مديراً ووكيلاً، لأربع محافظات وكان أبرز نتائج الدراسة: أن الاحتياجات التدريبية ككل جاءت بدرجة كبيرة في كلاً من: الحاسوب وتقنياته، والتخطيط المدرسي، والتنمية المهنية، والإشراف الإداري، والتقييم وإدارة الأزمات، والقيادة الفعالة والتواصل، ووجود فروق دالة إحصائيًّا تُعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي والمحافظة ولا توجد فروق دالة إحصائيًّا تُعزى لمتغيرات الوظيفة وسنوات الخبرة
- **دراسة تسيكاتي (Tsikati, 2019)** هدفت إلى تعرف المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في (مانزيني)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (100) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية هي احترام الآخرين، والمقدرة على تحفيزهم، وعلى حل مشاكلهم.
- **دراسة سايرام (Sairm, 2017)**، هدفت إلى تعرف المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية في (تايلاند)، وتقصي مستوى ممارسة المهارات القيادية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (379) مديراً ومديرة من المدارس الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية هي التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة في مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية.

تعليق على الدراسات السابقة:

تؤكد جميع الدراسات السابقة على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام، من أجل تصميم برامج تدريبية مركزة لما لذلك من أثر في تحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع جميع الدراسات السابقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي ومجتمع البحث وعينته ومكان وزمن تطبيق الدراسة، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة بالإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها ومصطلحاتها واختيار منهج الدراسة وأداة الدراسة وأسلوب بنائها، وإثراء محاور الاستبانة، وكيفية وصف ثبات الأداة الظاهري والاتساق الداخلي، وكيفية تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها والتزود بالمراجع والدراسات والأطروحات والبحوث العلمية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وأن ما تتميز به الدراسة الحالية أنها -في حدود علم الباحث- الأولى في مديرية عمران التي تستهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي، والذي يعرَف بأنهُ: "محاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما، في بيئة محددة ووقت معين، وبواسطته يتم استجواب جميع أفراد البحث أو عينة كبيرة منهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (المحمودي، 2019: 51-52).

2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الحكومية والأهلية بمديرية عمران، والبالغ عددهم ((206 من الجنسين لعام (2023). (إدارة التربية والتعليم بمديرية عمران: 2023). وقد تم استهدافهم جميعا بالتطبيق عليهم أداة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (170) استبانة، والجدول (2) يبين وصف عينة الدراسة.

جدول (2) وصف عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	119	%70
	أنثى	51	%30
	المجموع	170	%100
المسمى الوظيفي	مدير	86	%51
	وكيل	84	%49
	المجموع	170	%100
نوع المدرسة	حكومية	109	%64
	أهلية	61	%36
	المجموع	170	%100
المؤهل العلمي	ماجستير فأكثر	19	%11

	بكالوريوس	120	%71
	دبلوم	31	%18
	المجموع	170	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	14	%9
	من 5- 10سنوات	53	%31
	11 سنة فأكثر	103	%60
	المجموع	170	%100

3-3-أداة الدراسة:

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الأدب التربوي والفكر الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها جميعا، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وقد تضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

الجزء الأول: مذكرة تعريفية بالبحث وعنوان البحث وهدفه، وحث أفراد عينة الدراسة على أهمية الإدلاء بآرائهم، والبيانات الديموغرافية لأفراد العينة وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، والمسمى الوظيفي (مدير، وكيل)، ونوع المدرسة (حكومية، أهلية)، والمؤهل العلمي (ماجستير فأكثر، بكالوريوس، دبلوم)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من(5 إلى (10، أكثر من (10) سنوات.

الجزء الثاني: خيارات الاستفتاء لكل العبارات (عالية، متوسطة، منخفضة، عدم احتياج)، وخمسة مجالات للاستبيان: (المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الرقمية) وأما العبارات فبلغ عددها (31) عبارة بعد التحكيم موزعة على المجالات الخمسة.

3-3-1-بناء أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، وهذه هي أهم الخطوات المعتمدة في بناء الأداة، والصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، ثم الثبات للأداة.

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للأداة:**

للتأكد من تحقق الصدق الظاهري؛ قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية (8) محكمين من الخبراء والمختصين في المجال التربوي والأكاديمي، للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، وذلك عن طريق إبداء آرائهم في صحة العبارات ووضوحها وانتمائها لمجالات الدراسة، أو تعديل أو حذف أو إضافة ما رأوه مناسبًا في عبارات الاستبانة، ومن ثم أخذ الباحث بتلك المقترحات.

ب- **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) للأداة:**

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال: أولًا: حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، وكما يبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (3) معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة مع مجالها

1-المهارات الإنسانية		2-المهارات الإدارية		3-المهارات الفنية		4-المهارات الفكرية		5-المهارات الرقمية	
م	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمجال	م	الارتباط
1	.733**	1	.636**	1	.686**	1	.691**	1	.867**
2	.703**	2	.560**	2	.679**	2	.748**	2	.903**

3	.697**	3	.605**	3	.495**	3	.679**	3	.817**
4	.697**	4	.632**	4	.736**	4	.706**		
5	.867**	5	.761**	5	.639**	5	.661**		
6	.867**	6	.777**	6	.693**	6	.652**		
		7	.798**						
		8	.665**						
		9	.482**						
		10	.545**						

*دالة عند مستوى (α≤0.05) ** دالة عند مستوى (α ≤ 0.01)

تشير نتائج الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه تراوحت من (0.560-0.903)، أي أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًّا عند (0.05) و (0.01) وبدرجة عالية من صدق الاتساق، وبذلك فلم تحذف أي عبارة، والأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ج-ثبات الأداة:

ويقصد به استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط، وعلى نفس الأشخاص خلال فترة زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha coefficient) والتجزئة النصفية (Split-half-Bipartition) وكما يبينها الجدول:

جدول (4) قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المجال	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ
1	المهارات الإنسانية	6	%82	%87
2	المهارات الإدارية	10	%81	%85
3	المهارات الفنية	6	%78	%73
4	المهارات الفكرية	6	%74	%78
5	المهارات الرقمية	3	%67	%83
	المعامل الكلي للأداة	31	%84	%92

يتبين من جدول (4) أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha coefficient) لمجالات الاستبانة تراوحت بين(73%-87%)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي(92%) مما يدل على أن الأداة بدرجة عالية من الثبات، وتقيس ما وضعت لقياسه، وصلاحيتها لأغراض البحث.

4-3-المحك المعتمد في الدراسة:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت (الرباعي) لتحديد درجة الاحتياج لعبارات ومجالات الاستبانة وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، وتم تدريج مستوى الإجابة عن كل عبارة بأربعة مستويات ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (5) الدلالة اللفظية (درجة الاحتياج) والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالة اللفظية	عدم احتياج	منخفضة	متوسطة	عالية
الأوزان الترجيحية	1	2	3	4
الوزن النسبي	1.75-1.00	2.50-1.76	3.25-2.51	4.00-3.26

5-3-المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، وتم استخدام المعالجات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة وبياناتهم الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على عبارات الاستبانة ومجالاتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للكشف عن الاتساق الداخلي للأداة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والتجزئة النصفية (Split-half-Bipartition)لإيجاد ثبات الأداة.
- اختبار "ت" (T-Test Independent samples)، للتعرف على دلاله الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينه الدراسة حسب متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع المدرسة).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينه الدراسة حسب متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه (scheffe -Test) للكشف عن اتجاه الفروق بين عينة الدراسة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: " ما مدى احتياج مدراء مدارس التعليم العام بمديرية عمران للتدرب على المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، الرقمية؟".

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات العينة على مستوى جميع المجالات يبينها الجدول الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والرتب لإجابات العينة على مستوى المجالات

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
1	المهارات الإنسانية	3.27	0.66	1	عالية
5	المهارات الرقمية	3.26	0.82	2	عالية
4	المهارات الإدارية	3.21	0.57	3	متوسطة
2	المهارات الفكرية	3.20	0.57	4	متوسطة
3	المهارات الفنية	3.04	0.68	5	متوسطة
	المجموع الكلي للمجالات	3.20	0.67		متوسطة

يتضح من الجدول السابق (6) أن درجة احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات القيادية على نحو كلي كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.66)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زهران، 2022)، ودراسة (أبو علي والربعي، 2021)، وتختلف مع دراسة (الزبون، 2022)، والتي أظهر فيها مديرو المدارس احتياجا بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المجالات تراوحت متوسطاتها بين أعلى متوسط (3.27) وبدرجة احتياج عالية والتي حصل عليها مجال "المهارات الإنسانية"، وتفسير ذلك شعور مديري المدارس بأهمية المهارات الإنسانية لإقامة العلاقات الإنسانية وآثارها الإيجابية في نفوس المعلمين والطلبة، والتي تزيد من مودتهم وترابطهم وتعاونهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحيدري وآخرون، 2020)، وتختلف مع ودراسة (أبو علي والربعي، 2021)، والتي أظهر فيها مديرو المدارس احتياجا بدرجة كبيرة متوسطة، وأقل متوسط (3.04) وبدرجة متوسطة وحصل عليها مجال "المهارات الفنية"، وتفسير ذلك هو إدراك مديري المدارس لأثرها الإيجابي في جودة الأداء وتطوير العملية التربوية والتعليمية، وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو

علي والربعي، 2021)، وتختلف مع دراسة (الحيدري وآخرون، 2020)، وقد أظهر فيهما مديرو المدارس احتياجا تدريبيًّا بدرجة كبيرة.،

أما على مستوى المجالات الفرعية فكانت على النحو الآتي:

4-1-1-المجال الأول "المهارات الإنسانية":

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على مجال المهارات الإنسانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
5	قيادة فريق العمل الجماعي	3.38	0.86	1	عالية
4	استخدام أساليب التحفيز للآخرين	3.35	0.84	2	عالية
2	إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين	3.34	0.89	3	عالية
1	استخدام أساليب الاتصال والتواصل	3.26	0.85	4	عالية
3	استخدام الأساليب الفعالة في الحوار	3.18	0.84	5	متوسطة
6	الاتصاف بأخلاقيات المهنة	3.08	1.11	6	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	3.27	0.66		عالية

يتضح من الجدول (7) أن احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الإنسانية بشكل كلي جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي(3.27) وانحراف معياري (0.90)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.38) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "قيادة فريق العمل الجماعي" ويمكن إرجاع ذلك إلى شعور مديري المدارس بأن ذلك أحد أهم وظائفهم الرئيسة لإنجاح الأعمال الكثيرة بأقل كلفة وبأعلى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، ولما لذلك من دور إيجابي في تعزيز الروح المعنوية والمحبة والتعاون بين فريق العمل الجماعي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021)، حين أظهر فيها مديرو المدارس احتياجا تدريبيًّا بدرجة كبيرة، وأقل متوسط (3.04) وبدرجة احتياج متوسطة والتي حصل عليها عبارة " الاتصاف بأخلاقيات المهنة " وتفسير ذلك وعي مديري المدارس بأهميتها لما لها من تأثير على المرؤوسين وإنجاز الأعمال.

4-1-2-المجال المجال الثاني "المهارات الإدارية":

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات "المهارات الإدارية "

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاحتياج
9	إدارة جودة التعليم	3.56	0.67	1	عالية
3	التخطيط الاستراتيجي المدرسي	3.49	0.71	2	عالية
2	إدارة التغييروالتحسين المدرسي	3.39	0.78	3	عالية
4	إدارة الأزمات المدرسية	3.33	0.83	4	عالية
8	إدارة التقييم والمتابعة	3.31	0.89	5	عالية
1	إدارة الوقت في المدرسة بفاعليه	3.19	0.99	6	متوسطة
5	إدارة المشكلات المدرسية	3.11	0.91	7	متوسطة
7	اتخاذ القرارات الإدارية	3.11	1.00	8	متوسطة
6	إدارة الاجتماعات المدرسية	2.81	0.99	9	متوسطة
10	إدارة الخدمة المجتمعية	2.79	0.86	10	متوسطة

المجموع الكلي للمجال	3.21	0.57	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الإدارية بشكل كلي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.86)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.56) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "إدارة جودة التعليم" ويرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية إدارة جودة التعليم لتحسين نوعية التعليم بصوة عامة، والوقاية من الوقوع في الأخطاء، وهذا من صميم مبادئ إدارة الجودة، إضافةً إلى تحسين جودة أداء القائمين على العملية التربوية والتعليمية، وكل ذلك من أجل الارتقاء بالطلبة علميًا وخلقيًا ومهنيًا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021)، وأقل متوسط (2.79) وبدرجة احتياج متوسطة والتي حصل عليها عبارة " إدارة الخدمة المجتمعية" وتفسير ذلك أن مدراء المدارس لديهم رغبة أكثر في تقديم خدمات مجتمعية تطوعية مما يزيد في تواصل المجتمع ودعمهم للمدرسة.

4-1-3-المجال الثالث "المهارات الفنية":

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات "المهارات الفنية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاحتياج
3	الاهتمام بالتدريب والتأهيل للمعلمين	3.48	0.82	1	عالية
1	ترشيد الموارد المالية للمدرسة	3.08	0.97	2	متوسطة
2	إدارة الأنشطة المدرسية المختلفة	3.05	0.91	3	متوسطة
5	إدارة التقنية والتجهيزات المدرسية	2.99	1.20	4	متوسطة
6	تنظيم العمل والسجلات المدرسية	2.83	1.22	5	متوسطة
4	تنظيم الامتحانات المدرسية	2.81	1.02	6	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	3.04	0.68		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الفنية بشكل كلي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.02)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.48) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "الاهتمام بالتدريب والتأهيل للمعلمين" وتفسير ذلك يرجع إلى إدراك مديري المدارس لأهمية النمو المهني للمعلمين بصورة مستمرة لزيادة كفاءتهم وفاعليتهم وإبداعهم، ولدورهم الكبير في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021)، جاءت بدرجة احتياج متوسطة، وأقل متوسط (2.81) وبدرجة احتياج متوسطة حصل عليها عبارة " تنظيم الامتحانات المدرسية" وتفسير ذلك رغبة مديري المدارس في الإتقان لمهارة تنظيم وإعداد امتحانات الأتمتة بصورة أفضل.

4-1-4-المجال الر ابع "المهارات الفكرية":

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على "المهارات الفكرية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
1	إتقان مهارة التفكير الإبداعي	3.36	0.77	1	عالية
6	الإلمام بصفات الشخصية القيادية	3.35	0.89	2	عالية
5	الإلمام بأنماط القيادة المدرسية	3.29	0.77	3	عالية
3	إتقان مهارة التفكير الاستنتاجي	3.11	0.81	4	متوسطة
2	إتقان مهارة التفكير الناقد	3.10	0.81	5	متوسطة
4	إتقان مهارة التفكير الانعكاسي	2.97	0.90	6	متوسطة

المجموع الكلي للمجال	3.20	0.57	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق (15) إلى احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الفكرية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.83)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.48) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "إتقان مهارة التفكير الإبداعي" ويرجع ذلك إلى وعي مديري المدارس الكبير بأهمية التفكير الإبداعي في تطوير الأداء الإداري، ولمواجهة التحديات والتغلب على معوقات العمل، ولاعتباره أسلوبًا إداريًا حديثًا يواكب التطورات الإدارية المعاصرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021) ولا توجد أية دراسة تختلف مع هذه النتيجة في حدود علم الباحث، وأقل متوسط (2.81) وبدرجة احتياج متوسطة حصل عليها عبارة" **إتقان مهارة التفكير الانعكاسي**" ويرجع ذلك إلى رغبة مديري المدارس في الإلمام أكثر بمهارات التفكير الإنعكاسي لما لها من أهمية في تصحيح الأعمال الإدارية الإبداعية ومواجهة التحديات، والتغلب على المعوقات.

4-1-5-المجال الخامس "المهارات الرقمية" ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والرتب ودرجات استجابات أفراد العينة على مستوى المجال الخامس "المهارات الرقمية"

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاحتياج
2	التعامل مع برنامج الأكسل (Excel) لمتابعة الحسابات المالية ونتائج الطلبة	3.32	0.92	1	عالية
3	التعامل مع الإنترنت في الأعمال المدرسية	3.26	0.95	2	عالية
1	التعامل مع برنامج الورد(Word) لكتابة القرارات والتعميمات والمحاضر	3.18	0.99	3	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	3.25	0.82		متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الرقمية بشكل كلي، جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.25) وانحراف (0.95)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.32) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "التعامل مع برنامج الإكسل(Excel) لمتابعة الحسابات المالية ونتائج الطلبة" وتفسير ذلك يرجع إلى إدراك مديري المدارس أن امتلاكهم لمهارات الإكسل ييسر لهم الأعمال الإدارية بأقل كلفة من المال والوقت والجهد، وخاصة فيما يتعلق بمتابعة الحسابات المالية للمدرسة ورصد درجات الطلبة ونتائجهم، ويحقق تطورًا نوعيًا ذا جودة عالية للعملية التعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021)، إذ جاءت بدرجة احتياج متوسطة، وأقل متوسط (3.18) وبدرجة احتياج متوسطة حصل عليها عبارة" التعامل مع برنامج الورد(Word) لكتابة القرارات والتعميمات والمحاضر" وتفسير ذلك رغبة مديري المدارس في كتابة القرارات الإدارية والمحاضر والأعمال المدرسية المختلفة بصورة أكثر تنظيماً ودقة وتميزًا تواكب التطورات التكنولوجية في ميدان التربية والتعليم.

4-2-النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

وللإجابة على هذا السؤال، وفحص أثر المتغيرات الديمغرافية؛ من خلال فحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات فئات العينة، وتم استخدام المعالجات المناسبة لكل متغير، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

4-2-1-فحص أثر متغير الجنس(ذكر، أنثى):

جدول (12) نتائج اختبار"ت"(T-Test) لفحص مدى وجود فروق بين فئتي العينة تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	f	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	ذكر	117	3.36	2.88	4.313	.039	دالة إحصائياً
	أنثى	53	3.05	2.73			
المهارات الإدارية	ذكر	117	3.28	2.45	.524	.470	غيردالة
	أنثى	53	3.05	2.45			
المهارات الفنية	ذكر	117	3.13	2.71	.779	.379	غيردالة
	أنثى	53	2.84	2.83			
المهارات الفكرية	ذكر	117	3.18	-.74-	7.822	.006	غيردالة
	أنثى	53	3.25	-.83-			
المهارات الرقمية	ذكر	117	3.28	.61	.402	.527	غيردالة
	أنثى	53	3.20	.60			
الاحتياج العام	ذكر	117	3.24	2.25	.714	.399	غيردالة
	أنثى	53	3.06	2.36			

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجال واحد فقط، وهو "المهارات الإنسانية"، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك بكون الذكور بحاجة ماسة جدًّا للتدرب على المهارات الإنسانية؛ لأنهم يواجهون كثيرًا من المشكلات والأعباء والمسؤوليات على عكس مديرات المدارس الإناث، حيث يعتقدن أنهنَ لا يحتجن إلى دورات تدريبية في مجال المهارات الإنسانية، كونهن يتمتعن بمهارات إنسانية عالية من العاطفة واللطف واللين والحنان؛ ولأن أغلبهنَ من المدارس الأهلية، فهن أكثر اهتماما بفن العلاقات الإنسانية مع المجتمع المدرسي والمحلي، أما بقية مجالات الدراسة فلا يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أن أفراد عينة الدراسة من المديرين ذكورا وإناثا متفقون بالإجماع على أنهم بحاجة إلى دورات تدريبية في باقي المجالات القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزبون، 2022).

4-2-2-فحص أثر متغير المسمى الوظيفي (مدير، وكيل):

جدول(13): نتائج اختبار"ت"(T-Test) لفحص مدى وجود فروق بين فئتي العينة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال/ المهارات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	f	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	مدير	84	3.37	2.05	.225	.636	غيردالة
	وكيل	86	3.16	2.05			
المهارات الإدارية	مدير	84	3.26	1.21	.053	.818	غيردالة
	وكيل	86	3.16	1.21			
المهارات الفنية	مدير	84	3.08	.69	.008	.927	غيردالة
	وكيل	86	3.01	.69			
المهارات الفكرية	مدير	84	3.22	.50	.302	.583	غيردالة
	وكيل	86	3.18	.50			
	مدير	84	3.36	1.61	1.486	.225	غيردالة

المهارات الرقمية	وكيل	86	3.16	1.61			
الاحتياج العام	مدير	84	3.24	2.25	.186	.667	غير دالة
	وكيل	86	3.13	2.36			

يتبين من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (**α≤0.05**) بين متوسطات إجابات مديري المدارس تجاه احتياجاتهم التدريبية في جميع مجالات المهارات القيادية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، وكيل)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بشكل عام بلغت (0.667) وهي أكبر من (0.05)، ويفسر الباحثان ذلك؛ بأن جميع مديري المدارس ووكلائهم متفقون على حاجتهم إلى الدورات التدريبية للمهارات القيادية على مختلف مسمياتهم الوظيفية، وذلك عائد إلى تشابه المهام والخبرات الإدارية بينهم، مما أدى إلى تلاشي تلك الفروق بين احتياجاتهم التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021).

3-2-4- فحص أثر متغير نوع المدرسة (حكومية، أهلية):

جدول(14) نتائج اختبار "ت"(T-Test) لفحص مدى وجود فروق بين فئتي العينة تبعا لمتغير نوع المدرسة

المجال/ المهارات	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	T	f	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الإنسانية	حكومية	111	3.34	1.98	2.739	.100	غير دالة
	أهلية	59	3.13	1.90			
الإدارية	حكومية	111	3.30	2.91	5.073	.026	دالة
	أهلية	59	3.04	2.76			
الفنية	حكومية	111	3.14	2.61	2.298	.131	غير دالة
	أهلية	59	2.86	2.51			
الفكرية	حكومية	111	3.24	1.36	.109	.742	غير دالة
	أهلية	59	3.12	1.35			
الرقمية	حكومية	111	3.46	4.68	14.451	.000	دالة
	أهلية	59	2.88	4.15			
الاحتياج العام	حكومية	111	3.28	3.40	3.972	.048	دالة
	أهلية	59	3.01	3.17			

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α ≤ 0.05) تُعزى لمتغير نوع المدرسة في مجالين الأول (المهارات الإدارية)، حيث جاءت الفروق لصالح المدارس الحكومية، أي أن مديريها بحاجة ماسة جدًّا للتدرب على المهارات الإدارية؛ لأن أغلبهم لم يلتحقوا بدورات تدريبية لاكتساب تلك المهارات الإدارية؛ لسببين الأول: عدم استهدافهم من قبل إدارة التدريب والتأهيل، والثاني: لندرة الدورات التدريبية التي تقيمها إدارة التدريب والتأهيل، بعكس المدارس الأهلية الذين يرى مدراؤها أنهم لا يحتاجون إلى دورات تدريبية في المهارات الإدارية؛ لأن المدارس الأهلية تقدم لهم سنويًا من دورة إلى دورتين في المجال الإداري.

والمجال الثاني (المهارات الرقمية)، جاءت الفروق لصالح المدارس الحكومية، أي أن مديريها بحاجة ماسة جدًّا للتدرب على المهارات الرقمية؛ بسبب التوجه العالمي نحو الإدارة الرقمية (الإلكترونية)؛ ولأن أغلبهم لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال الكمبيوتر، بعكس مديري المدارس الأهلية الذين تتوفر في المدارس التي يعملون بها بيئة رقمية تشتمل على التقنيات الرقمية والكادر الرقمي مما أكسبهم تلك المهارات الرقمية.

4-2-4-فحص أثر متغير المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى، بكالوريوس، دبلوم):

جدول (15) تحليل التباين الأحادي (One Way-Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	1.263	2	.632	1.442	.239	غير دالة
	داخل المجموعات	73.148	167	.438			
	المجموع الكلي	74.411	169				
المهارات الإدارية	بين المجموعات	.253	2	.127	.391	.677	غير دالة
	داخل المجموعات	54.084	167	.324			
	المجموع الكلي	54.337	169				
المهارات الفنية	بين المجموعات	.455	2	.228	.496	.610	غير دالة
	داخل المجموعات	76.590	167	.459			
	المجموع الكلي	77.045	169				
المهارات الفكرية	بين المجموعات	.043	2	.021	.065	.937	غير دالة
	داخل المجموعات	54.991	167	.329			
	المجموع الكلي	55.033	169				
المهارات الرقمية	بين المجموعات	3.770	2	1.885	2.834	.062	غير دالة
	داخل المجموعات	111.064	167	.665			
	المجموع الكلي	114.834	169				
الاحتياج العام	بين المجموعات	.365	2	.182	.720	.488	غير دالة
	داخل المجموعات	42.257	167	.253			
	المجموع الكلي	42.622	169				

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأكثر، بكالوريوس، دبلوم) في جميع مجالات المهارات القيادية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تراوحت قيمة "ف" بين(0.065-2.83) وتراوحت قيمة مستوى الدلالة بين(0.062-0.937) وهي غير دالة إحصائيًّا، وتفسير ذلك يرجع إلى تقارب الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زهران، 2022)، ودراسة (المطيري، 2018)، وتختلف هذه النتيجة في وجود فروق إحصائية مع دراسة (الزبون، 2022)، لصالح من يحملون بكالوريوس، ومع دراسة (الجرايدة، 2018)، لصالح من يحملون الماجستير.

5-2-4-فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

جدول (16) تحليل التباين الأحادي (One Way-Anova) لفحص مدى وجود فروق بين فئات العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	2.179	2	1.090	2.519	.084	غير دالة
	داخل المجموعات	72.232	167	.433			
	المجموع الكلي	74.411	169				

المهارات الإدارية	بين المجموعات	1.532	2	.766	2.422	.092	غير دالة
	داخل المجموعات	52.805	167	.316			
	المجموع الكلي	54.337	169				
المهارات الفنية	بين المجموعات	2.281	2	1.141	2.548	.081	غير دالة
	داخل المجموعات	74.764	167	.448			
	المجموع الكلي	77.045	169				
المهارات الفكرية	بين المجموعات	1.058	2	.529	1.636	.198	غير دالة
	داخل المجموعات	53.976	167	.323			
	المجموع الكلي	55.033	169				
المهارات الرقمية	بين المجموعات	4.569	2	2.285	3.460	.034	دالة
	داخل المجموعات	110.265	167	.660			
	المجموع الكلي	114.834	169				
الاحتياج العام	بين المجموعات	1.244	2	.622	2.511	.084	غير دالة
	داخل المجموعات	41.378	167	.248			
	المجموع الكلي	42.622	169				

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (1.636-3.460)، وتراوحت قيمة مستوى الدلالة بين (0.034-0.198)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زهران، 2022)، ودراسة (المطيري، 2018)، ودراسة (الزبون، 2022)، فيما وجدت فروق دالة في مجال المهارات الرقمية بين متوسطات فئات الدراسة، ولكشف الفروق تم استخدام اختبار شيفية (scheffe) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (17) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة للمهارات الرقمية لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة		متوسطات الفروق	مستوى الدلالة
المهارات الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10سنوات	.63747*	.035
		11 سنة فأكثر	.46301	.138
	5-10سنوات	أقل من 5 سنوات	-.63747-*	.035
		11 سنة فأكثر	-.17445-	.448
	11 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.46301-	.138
		من 5-10سنوات	.17445	.448

*دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتبين من نتائج الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو المهارات الرقمية، وذلك بين أفراد العينة الذين خبرتهم من (5 - 10)سنوات، ومن خبرتهم أقل من(5) سنوات ولصالح من خبرتهم أقل من(5) سنوات، ويُعزى ذلك إلى أن من خبرتهم أقل من(5) سنوات هم في حاجة أكثر للتدرب على المهارات الرقمية؛ لأن سنوات خبرتهم قليلة، ومن خبرتهم من(5 -10) سنوات كانت حاجتهم أقل للتدرب على المهارات الرقمية؛ لأن سنوات خبرتهم كثيرة وقد اكتسبوا العديد من المهارات الرقمية، ودراسة (الجرايدة، 2018)، لصالح من خبرتهم 10سنوات فأكثر.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

1. تنفيذ دورات تدريبية دائمة لمديري مدارس التعليم العام، حسب احتياجاتهم التدريبية المذكورة سابقاً من قبل وزارة التربية والتعليم، ومكاتب التربية والتعليم بالمحافظة والمديريات.
2. تصميم برامج تدريبيه لمديري مدارس التعليم العام، بناءً على احتياجاتهم التي تتواكب مع مستجدات الفكر الإداري من قبل المسؤولين في التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم.
3. إقامة مؤتمرات وندوات علمية تقدم فيها الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة في مجال تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم العام.
4. إنشاء موقع إنترنت من قبل قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم لتزويد مدراء مدارس التعليم العام بالمعارف والمعلومات والخبرات في مجال القيادة المدرسية.
5. كما يقترح الباحثان- ونظرا لوجود فجزة معرفية في الموضوع- إجراء دراسات للموضوعات الآتية:
   1) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين.
   2) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي.
   3) تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم العام في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
   4) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في بقية محافظات الجمهورية اليمنية.

قائمة المراجع.

أولا- المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، ياسر بدر. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريادية. *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، 100(18)، 474-512.
2. أبو عاقلة، أحمد الريح. (2021). مهارة الثقافة الرقمية لمدير مدرسة المستقبل في ضوء متطلبات القرن الواحد والعشرين. *مجلة كلية التربية*، جامعة واسط، 2 (44)، 481-508.
3. أبو علي، عبد القادر خالد، الربعي، محمد جواد. (2021). الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين في محافظة غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، 2) 29)، 307-333.
4. أحمد، أمل (2018). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر هيئة التدريس. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، مصر، 58(56)، 33-126.
5. الأكاديمية العربية للتدريب والنشر. (2022). إعداد القادة التربويين للمؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة واستشراف المستقبل رؤية مصر التعليمية في ضوء معايير الجودة واستشراف المستقبل رؤية مصر (2030). المؤتمر الدولي الثالث، مركز تعليم الجيزة، القاهرة.
6. الحجاحجة، باسم إبراهيم. (2018). *مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
7. حراحشة، عماد (2020). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، كلية الإمارات العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4 (20)، 1-20.
8. الحيدري، عبدالله حسين.، الشدادي، صالح محسن.، وخليل، صالح أحمد. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 5 (61)، 219-268.

9. خليل، همام رزق. (2017). *واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
10. الدقس، هيجر حسن. (2022). *درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
11. رزق، نشوة شوقي. (2021). وبعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهتها. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، جامعة المنصورة، (1(13، 173-184.
12. الرميح، محمد عبد الرحمن. (2021). الاحتياجات التدريبية للقيادات بالإدارة العامة بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. *المجلة العلمية*، جامعة اسيوط، 10(37) 675-706.
13. الزبون، عدنان مفلح. ((2022. الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. *المجلة العلمية*، جامعة اسيوط، 7 (38)، 92-110.
14. زهران، ياسر محمد. (2022). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من جهة نظر معلمي مديريه تربية عين الباشا. *المجلة العلمية*، جامعة اسيوط، 2) 38)، 157-180.
15. السعدي، محمد زين.، والدحياني؛ ناصر سعيد. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، الإمارات العربية المتحدة، 17 (1)، 1-18.
16. شامة، سمر. (2022). سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، جامعة المنصورة، (1(17، 213-233.
17. شرف، عليه محمد. (2018). الاحتياجات التدريبية اللزمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 2)) 3، 1-23.
18. الشمري، فوزية صالح.، والمنصور، ريم إبراهيم. (2020). واقع التطوير المهني لوكيلاًت مدارس التعليم العام في محافظات الزلفي. *المجلة العلمية*، جامعة اسيوط، 7) 36)، 186-213.
19. شميس، عبد الرقيب أحمد.، ومحمد، عدنان أمين. (2019). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام في مدينة إب. *مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية صنعاء*، (9)، 237-276.
20. الصديق، صالح عبده. (2017). *برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
21. ضحاوي، بيومي محمد.، وخاطر، محمد إبراهيم. (2014). *رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار الفكر العربي، القاهرة.
22. عبد العزيز، عبد الفتاح. (2019). الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية. *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، 19 (4)، 347-486.
23. عبد الغفار، السيد أحمد. (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، 48(48)، 131-215.
24. العربي، محمد دسوقي. (2021). الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها. *مجلة كلية التربية ببنها*، جامعة بنها، 126(32)، 605-626.
25. العفاد، عبدالله علي.، النجار، عبدالله علي. (2022). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 9 (52)، 34-65. http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/113
26. العفاد، عبدالله.، الحيلة، سارة عيضة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ـ 2 (13)، ص ص: 70- 99. https://doi.org/10.56793/pcra221364
27. القاسمية، عايدة بطي؛ القاسمي، خالد محمد. (2019). فاعليه التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب بمصر، (9)، 271-302.
28. مجاهد، فائز ناصر. (2020). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمران في ضوء الجودة والاعتماد الأكاديمي. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)، 519-541. https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.87

29. المحمودي، محمد سرحان. (2019). *مناهج البحث العلمي*. ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
30. المحياوي، محمد حامد. (2021). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدي قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. مجلة بحوث التعليم والابتكار، جامعة عين شمس، 4(4)، 1-26.
31. مديرية عمران (2004 (. في موسوعة ويكيبيديا 4https: //ar.m. www.wikipedia.org Accessed on.25,12,2024
32. المساجدي، خالد صالح. (2017). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
33. مكتب التربية والتعليم محافظة عمران (2021). التقرير السنوي لإداء الإدارات المدرسية لعام (2022)، عمران: إدارة التوجيه والإشراف التربوي.
34. مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران (2022). التقرير السنوي لتدريب الإدارة المدرسية لعام (2022). عمران: إدارة التدريب والتأهيل.
35. النقيب، زيد محمد؛ حسين، أنيس عبد القوي. (2023 (. الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المديرين والوكلاء. مجلة القلم، كلية التربية بعدن، (38)، 369-415.
36. هري، بلال. (2020). *أثر المهارات القيادية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
37. وزارة التربية والتعليم. (1993). *اللائحة المدرسية*، صنعاء، اليمن.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

1. Abdel Aziz, A. (2019). The professional competencies necessary for accredited external auditors for general education schools in light of some international experiences. (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Kafrelsheikh University, 19 (4), 486-347.
2. Abdel Ghaffar, A. A. (2017). Training needs for technical secondary school principals in light of contemporary challenges. (in Arabic). Educational Journal, Sohag University, 48(48), 215-131.
3. Abu Ali, A.K., Al-Rab'i, M. J. (2021). Training needs to develop the performance of school principals and their deputies in light of the challenges and developments of the twenty-first century in Gaza Governorate. (in Arabic). Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, Scientific Research and Postgraduate Studies Affairs at the Islamic University of Gaza, 29 (2), 333-307.
4. Abu Aqla, A. A. (2021). Digital culture skill for the future school principal in light of the requirements of the twenty-first century. (in Arabic). Journal of the College of Education, University of Wasit, 2 ((44, 508-481.
5. Ahmed, Amal (2018). Professional competencies necessary for heads of academic departments at Assiut University from the point of view of the faculty. (in Arabic). Educational Journal, Sohag University, Egypt, 5856), 126-33.
6. Al-Afaad, A. A., &Al-Najjar, A. A. (2022). Requirements for developing administrative performance among secondary school principals in the capital, Sana'a, in light of the administrative creativity approach. (in Arabic). Al-Andalus Journal of Social and Human Sciences, Al-Andalus. University of Science and Technology, 9 52), 65-34. http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/113
7. Al-Afaad, A. H., &Al-Haila, S. A. (2022). Developing the performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the approach to administrative creativity, (in Arabic). Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research - 2 (13), pp. 70- 99. https://doi.org/10.56793/pcra221364
8. Al-Arabi, M. D. (2021). Methods used by the principal of a public secondary school to develop the strategic orientation skills of its employees. (in Arabic). Journal of the Faculty of Education in Benha, Benha University, (32)126, 605-626.

9. Al-Daqs, H. H. (2022). The degree of practicing leadership skills necessary for crisis management by school principals in the Kasbah Madaba district from the point of view of teachers, [Unpublished master's thesis], Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
10. Al-Haidari, A. H., Al-Shaddadi, S. M., & Khalil, S. A. (2021). Training needs for secondary school principals and deputies in Abyan Governorate. (in Arabic). Arab Journal for Specific Education, Arab Foundation for Education, Science and Arts, 5(61, 219-268.
11. Al-Hajjaj, B. I. (2018). The extent of the availability of leadership skills among educational supervisors in Bethlehem Governorate from the point of view of teachers and principals. [Unpublished Master's Thesis], Faculty of Educational Sciences, Al-Quds Open University, Palestine.
12. Al-Mahyawi, M. H. (2021). The effect of practicing leadership skills on organizational integrity among school leaders in education in Yanbu Governorate. (in Arabic). Journal of Education Research and Innovation, Ain Shams University, 4(4), 1-26.
13. Alnaqeeb, Z. M., &Hussein, A. A.(2023). The training needs of general education school principals in the Republic of Yemen from the point of view of principals and agents. (in Arabic). Al-Qalam Magazine, College of Education in Aden, (38), 369-415.
14. Al-Qasimia, A. B.& Al Qasimi, K. M. (2019). The effectiveness of in-service training in developing the leadership skills of school principals in the Sultanate of Oman. (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts in Egypt, (9), 302-271.
15. Al-Rumaih, M. A. (2021). Training needs for leaders in the public administration in Qassim in light of modern administrative trends. (in Arabic). Scientific Journal, Assiut University, 37)10) 706-675.
16. Al-Saadi, M. Z., &Al-Dahyani, N. S. (2018). The degree to which principals of public education schools in Sana'a, the capital, practice leadership skills. Ajman Journal of Studies and Research, United Arab Emirates, 17 (1, 18-1.
17. Al-Shammari, F. S& Al-Mansour, R. I. (2020). The reality of professional development for female principals of public education schools in Zulfi governorates. (in Arabic). Scientific Journal, Assiut University, 36 (7), 186-213.
18. Al-Siddiq, Saleh Abdo. (2017). A proposed training program to develop strategic management skills among educational leaders in the Education Office in Ibb Governorate, [Unpublished Master's Thesis], College of Education, Ibb University, Yemen.
19. Alzaboon, A. M.(2022). The training needs of public school principals in Jerash Governorate from their point of view. (in Arabic). Scientific Journal, Assiut University, 38 (7), 110-92.
20. Brooks, C., & Mccormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE, ECAR research report, Louisville, CO: ECAR.
21. Dahawi, B. M& Khater, M. I. (2014). Contemporary visions in the management of educational institutions. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
22. Day, Christopher & Gu, Qing & Sammons, Pam, (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. Educational Administration Quarterly, 52 (2).
23. Harahsheh, I (2020). The degree to which principals of education schools in Mafraq Governorate practice leadership skills from the point of view of teachers. (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, UAE College of Educational and Psychological Sciences, 4 ((20, 20-1.

24. Holloway, K., Arcus, K., & Orsborn, G. (2018). Training needs analysis The essential first step for continuing professional development design. Nurse Education in Practice, 28. 7-12.
25. Ibrahim, Y. B. (2021). The training needs of the secondary school principal in Egypt in light of some international models for training leaders of entrepreneurial schools. (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, 100(18), 512-474.
26. Khalil, H. R. (2017). The reality of leadership skills among graduates of leadership programs in higher education institutions and ways, [unpublished master's thesis], Al-Aqsa University in Gaza, Palestine.
27. Mujahid, F. N. (2020). The training needs of faculty members at Amran University in light of quality and academic accreditation. (in Arabic). Al-Bayda University Journal, 2(2), 519-541. https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.87
28. Rizk, NashwT shawqi. (2021). And some obstacles to the practice of strategic management skills by public education school principals in Dakahlia Governorate and how to confront them. (in Arabic). Journal of University Performance Development, Mansoura University, (13)1, 173-184.
29. Sairam, B, Sirisuthi, C., & wisetrinthong, K. (2017). Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators International Education Studies 10 (7), 143-154.
30. Sekaran. U. (1992). Research Methods of Business a Skill-Building Approach. (4th) Ed. New York: John Wiley & Sons. Inc.
31. Shamah, Samar. (2022). Ways to develop leadership skills for school principals in the second cycle of basic education. University Performance Development Journal, Mansoura University, (17)1, 213-233.
32. Shamis, A. A& Muhammad, A. A. (2019). Building a proposed training program to develop the administrative creativity skills of public education school principals in the city of Ibb. (in Arabic). National University Journal, National University of Sana'a, (9), 276-237.
33. Sharaf, M. (2018). The necessary training needs to raise the efficiency of school principals in light of contemporary administrative thought from their point of view. (in Arabic). International Journal of Educational and Psychological Studies, Rafad Center for Studies and Research, 3 (2, 23-1.
34. Tsikati, A & Magagula, J. (2019). Leadership Skills Needed by High School Prefects in the Manzini Region of Eswatini. Journal of Leadership Education 18 (4), 82-93.
35. UNESCO (2018). Skills for a connected world. Mobile Learning Week 26-30 Marc 2018,Paris Available at on http: //WWW.unesco. Org.
36. Zahran, Y. M. (2022). The training needs of secondary school principals from the point of view of teachers of the Ain Al-Basha Education Directorate. Scientific Journal, Assiut University, 38 (2), 157-180.

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (20): 30 Mar: 2024
p: 26- 50
Copyright License
ISSN: 2707- 742X

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـربـوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (20): 30 مارس 2024م
ص: 26 -50
تاريخ الاستلام: 2024/02/18 القبول: 2024/03/20

تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي؛ دراسة تحليلية[1]

د. أحمد محمد المنجدي
أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد|| كلية المجتمع بعمران- || الجمهورية اليمنية
E. ahmedalmangidi@gmail.com || https://Orcid.org/0009-0001-3972-444X

أ.م.د. مبروك صالح السودي
أستاذ إدارة التعليم العالي والجامعي المشارك- جامعة عمران- || الجمهورية اليمنية
E. alsodizm@gmail.com Mab.alsudi@amu.edu.ye- https://Orcid.org/0009-0009-9730-2737

المستخلص: هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي ممثلة بتقنيات الواقع الافتراضي (VR)، والواقع المعزز (AR) في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي من منظور البحث العلمي، واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المضمون في منهج الدراسات الوصفية من خلال استقراء وتحليل عينة من الأدبيات والدراسات والتقارير الموثقة بلغ عددها (59) عنصراً، وقد ناقشت نتائج التحليل (6) متطلبات رئيسة تمثلت في: (المنظور الفكري لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم، وإسهامات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم العالي، ومكونات نظم التعلم الذكية المُستخدمة لتقنية الذكاء الاصطناعي، فاعلية تقنيات الواقع الافتراضي (VR)والواقع المعزز (AR) في التعليم العالي، ومجالات توظيف تقنيات (AR- VR) في التعليم العالي، ومعيقات توظيف تقنيات (AR- VR) في مؤسسات التعليم العالي. وقد أوصت الدراسة بأهمية استفادة مؤسسات التعليم العالي اليمنية من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وخاصة تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) في تطوير التعليم وتحسين جودته بما يلي تطلعات المتعلم الجامعي المتجددة باستمرار في عصر المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، الواقع المعزز، مؤسسات التعليم العالي.

Artificial Intelligence Technologies and their Role in Developing Education in Higher Education Institutions; an Analytical Study

Dr. Ahmed Mohammed Al-Mungdi
Assistant Professor of Educational Administration and Planning Amran Community College;
E: ahmedalmangidi@gmail.com|| https://Orcid.org/0009-0001-3972-444X

Dr. Mabrook Saleh Al-Sudi
Associate Prof. of Higher & University Education Administration- Amran University (Yemen).
E: alsosizm@gmail.com || mab.alsudi@amu.edu.ye|| https://Orcid.org/0009-0009-9730-2737

Abstract: This study aimed to highlight the role of AI technology represented by VR technologies (VR), and the enhanced reality (AR) in the development of education in higher education institutions from the perspective of scientific research, the

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): المنجدي، أحمد محمد.، والسودي، مبروك صالح. (2024). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي؛ دراسة تحليلية ، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (20)، 26- 50. https://doi.org/10.56793/pcra2213202

study relied on the method of analysis of content in the curriculum of descriptive studies through extrapolation and analysis of a sample of literature, studies and documented reports. (59) Component. The results of the analysis (6) discussed a Chairperson's requirements: (Intellectual perspective of AI technology in education, contributions of AI technology in higher education development, components of smart learning systems used for artificial intelligence technology, effectiveness of VR technologies in higher education, areas of employment of AR-VR technologies in higher education, and impediments to hiring AR-VR technologies in higher education The study recommended the importance of Yemeni higher education institutions benefiting from artificial intelligence technology, especially VR and augmented reality (AR) technologies, in developing education and improving its quality to meet the university learner's constantly renewed aspirations in the era of technological knowledge and digital transformation.

Keywords: Artificial Intelligence, Virtual Reality, Augmented Reality, Higher Education Institutions.

المقدمة.

يشهد العصر الحالي تغيراً كبيراً ومتسارعاً في مختلف مجالات الحياة، بفعل التطور التكنولوجي والتقني، والثورة المعلوماتية والاتصالات التي شكلت بدورها تحدياً حقيقياً لكافة المؤسسات، وخاصة مؤسسات التعليم العالي؛ مما يتحتم عليها الزاماً السعي نحو مواكبة هذا التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع في النمو من خلال تغيير سياستها التعليمية، والعمل بجد لتحديث خططها واستراتيجياتها المستقبلية، بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، وحتى تكون قادرة على المنافسة، والاحتفاظ باستمراريتها وتميزها المؤسسي، ومن ناحية أخرى؛ كي تتمكن من تلبية رغبات وحاجات الطالب المتجددة وفق المستحدثات التكنولوجية في مجال التعليم الإلكتروني، فقد أصبح المتعلم الجامعي في هذا العصر اكثر وعياً وتطلعاً لخدمة تعليمية ذات جودة عالية لا سيما في ظل احتدام المنافسة والخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية المناظرة في نفس النشاط.

وقد سعت مؤسسات التعليم العالي للحاق بركب التنافس العالمي؛ من خلال صناعة متعلم يتوافق مع عصر المعرفة المتنامي، والمتجدد بشكل مستمر (محمود، 2019، 136)، وذلك بالتركيز على إكساب المتعلم الجامعي مجموعة من المهارات التي تتطلبها الحياة في عصر المعلوماتية، ومنها مهارات التعلم عن بُعد، والتعلم الذاتي، والتعليم المستمر الذي أتاحه استخدام الكمبيوتر وملحقاته والأقمار الصناعية وشبكة المعلومات الدولية؛ حيث يُقدم المحتوى العلمي عبر تركيبة من لغة مكتوبة ومنطوقة وعناصر مرئية ثابتة ومتحركة وتأثيرات وخلفيات متنوعة سمعية وبصرية، مما يجعل التعليم شيقًا وممتعًا ويتحقق بأعلى كفاءة وأقل مجهود (عامر، 2014).

وقد سارعت مختلف القطاعات والتخصصات لتوظيف المستحدثات التكنولوجية في سبيل تطوير أدائها، ولا شك أن قطاع التعليم العالي من أبرزها وأكثرها انفتاحاً على التكنولوجيا؛ حيث سعى رواده ومنظروه إلى الاستفادة من أحدث ما جادت به التكنولوجيا في تحفيز المتعلمين، وجعل عملية التعلم أكثر متعةً وتشويقاً وإثارةً وجودة (العولقي، 2018، 128)، كما ركزت التجارب والأبحاث والدراسات اهتمامها على توظيف التكنولوجيا وما أنتجته من مستحدثات وأجهزة وأنظمة وتقنيات وبرمجيات لتطوير العملية التعليمية في إجراءاتها، وتحسين جودة مخرجاتها (حثناوي ونجم، 2019، 103).

وتقنيات الذكاء الاصطناعي بأشكالها المختلفة، ومراحلها المتعددة تستمر في التطور، والدخول في تطبيقات حياتنا اليومية شيئا فشيئا، ويُعد ذلك من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت المعاصر، والتي يتحتم عليها العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية

عالية، ومن صور ذلك العمل على ادماج التقنيات الحديثة المتمثلة بمحاكاة السلوك البشري الداخلي والخارجي باستخدام تقنية الواقع الافتراضي، والواقع المعزز التي وجدت طريقها بسهولة إلى مجال التعليم، باعتبارها إحدى صور التحول الرقمي، لتسهم بدورها في إعادة تعريف التعلم، وجعله ذا غايةٍ ومعنى (العبادي، 2021: 316).

ونظرا لأهمية الذكاء الاصطناعي فقد أولته وزارة التعليم اهتماما خاصا؛ حيث عقدت ممثلة في مركز تقنية المعلومات، وبالشراكة مع مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، أربعة مؤتمرات؛ كان الأخير منها وهو الرابع في العام (2023) وشارك فيه أكثر من 700 مشاركا ومشاركة من مختلف الجامعات اليمنية، وتضمن 40 بحثاً وورقة علمية؛ قدّمها خبراء وباحثون مهتمون بالذكاء الاصطناعي من اليمن وعدد من الدول العربية والأجنبية، وأكدت توصيات المؤتمر على دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن متطلبات التعليم، وعمل مدونة أخلاقية وخارطة وطنية لاستخدامات الذكاء الاصطناعي في الجامعات، ووضع سياسات عامة وخطوط تنفيذية لتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم والبحث العلمي لمختلف الباحثين وتوجيه الجامعات بحوكمته وتأهيل هيئة التدريس والإداريين من إجادة المهارات الرقمية الجديدة، كما تضمنت تنبيهات للجامعات ومؤسسات التعليم العالي على تصميم برامج تعليمية معتمدة على الذكاء الاصطناعي وتطوير البرامج القائمة في الجامعات لتواكب التغييرات الحاصلة والمتوقع حدوثها مستقبلا في مختلف المراحل.

كما أكدت توصيات المؤتمر العلمي الرابع لوزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية (مجلس الاعتماد الأكاديمي، 2023) أهمية إلزام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بتطبيق معايير جودة التعليم العالي، والبدء بالتقييم الذاتي ثم الخارجي مع تفعيل أسلوب المقارنة المرجعية وتقييم الإجراءات للوصول إلى الاعتماد المؤسسي والبرامجي الكامل، وبناء شراكات وثيقة بين القطاعين العام والخاص لدعم التعليم الجامعي والبحث والتطوير والابتكار، مع تحديث التشريعات لتواكب مستجدات الذكاء الاصطناعي، وأتمتة التدقيق والمراقبة للتأكد م مدى تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات.

وقد ناقش المؤتمر عشرات الأبحاث والأوراق العلمية في أربع جلسات عمل، تناولت "رؤية مقترحة لتطوير النظام الإداري في التعليم العالي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي واستخداماته في إدارة التعليم العالي، وكيفية استخدام تقنية التعلم العميق لتحليل المحتوى التعليمي، وتحسين الخدمات المقدمة للشركات والأنظمة المحاسبية وكذلك متطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي بالجامعات اليمنية ليتوافق مع معايير الجامعات العربية، وتصميم نظام للجودة، ومتطلبات ومعوقات استخدام الذكاء في تطوير مهارات وكفايات هيئة التدريس بكليات الهندسة والكليات التطبيقية بالجامعات اليمنية، إضافة إلى العلاقة بين مؤشرات الأداء بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي واستكشاف إمكانيات الجامعات اليمنية في التصنيفات المحلية والدولية، ومتطلبات إعداد معلمي التعليم العام في ضوء تطورات الذكاء الاصطناعي، ودوره في جودة الخدمات التعليمية، وتحسين مدخلات التعليم العالي باليمن ومخرجاته.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبرز مشكلة الدراسة من واقع ضعف مسايرة مؤسسات التعليم العالي في اليمن لتطورات تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) التي تغير جميع جوانب الحياة، بما في ذلك التعليم؛ فبينما تمتلك تقنيات AI إمكانيات هائلة لتطوير التعليم في مؤسسات التعليم العالي (HEIs) في اليمن، إلا أن استخدامها لا يزال محدودًا. ينبع هذا القصور من عدة تحديات، تشمل نقص الوعي؛ إذ يفتقر العديد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى الوعي بإمكانيات تقنيات AI وكيفية استخدامها في التعليم .(Al-Haddad & Al-Ansi, 2022)، كما أن نقص الدراسات والبحوث العربية حول استخدام تقنيات AI في التعليم، مما يحد من تبادل المعرفة والخبرات (Al-Jarallah & Al-Shamiri, 2023)، كما تعاني معظم

مؤسسات التعليم العالي في اليمن من نقص البنية التحتية الرقمية اللازمة لدمج تقنيات AI بشكل فعال (Al-Khodary & Al-Eryani, 2021)، ونقص التمويل اللازم للاستثمار في البنية التحتية الرقمية مع قلة برامج التدريب والتطوير المهني التي تركز على استخدام تقنيات AI في التعليم.(Al-Shamiri & Al-Haddad, 2024) ، ويفتقر العديد من أعضاء هيئة التدريس إلى المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات AI في التعليم (Al-Eryani & Al-Khodary, 2022) كما أن للمشكلة أبعاد ثقافية، وتتمثل وفقا ل .(Al-Haddad & Al-Ansi, 2022) في نقص الوعي بأهمية أخلاقيات AI في التعليم، ومن جانب آخر تنعكس المشكلة في قصور مخرجات الجامعات في استخدام تقنياتAI إلى العديد من التأثيرات السلبية على التعليم في مؤسسات التعليم العالي في اليمن، وضعف قدرة خريجي مؤسسات التعليم العالي على تلبية احتياجات سوق العمل (Al-Shamiri & Al-Haddad, 2024).

كما تبرز مشكلة الدراسة من كون الجامعات مطالبة اجتماعيًا بأن تعمل على تحقيق كل من الكفاءة الإنتاجية والتنافسية المحلية والدولية؛ وهذا بدوره يمثل تحديًا ملموسًا يواجه مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يحتم عليها العمل على التصدي لتلك التحديات من خلال البحث عن الإمكانات المادية والبشرية والتقنية، ومن الإمكانات التقية ما بات ضروريًا على مؤسسات التعليم العالي الاستفادة منه؛ تقنيات الذكاء الاصطناعي وخاصة تقنية الواقع الافتراضي (VR)، وتقنية الواقع المعزز (AR)، بوصفها إحدى المستحدثات التكنولوجية الحديثة التي يمكن توظيفها في إطلاق العنان لما يتمتع به المتعلمون من سعة في الخيال وقدرة على الابتكار، كما أن استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أصبحت ضرورة حتمية للحصول على كفاءة أكبر، وفرص جديدة لتطوير العملية التعليمية وتحسين جودتها، وتطوير المنهج بعناصره المتعددة، بشكل يجعل بيئة التعليم أكثر فعالية، فضلاً عن قدرة تقنيات الذكاء الاصطناعي على إضافة كائنات رقمية تماثل البيئة الحقيقية مثل: النص، المصورات الثنائية والثلاثية الأبعاد، الأصوات والفيديوهات، والإحداثيات وغيرها.

وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما الدور الذي تؤديه تقنيات الذكاء الاصطناعي افي تطوير التعليم العالي؟،

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما المنظور الفكري لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم؟
2. ما إسهامات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم العالي؟
3. ما مكونات نظم التعلم الذكية المُستخدمة لتقنية الذكاء الاصطناعي؟
4. ما فاعلية تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) في التعليم العالي؟
5. ما مجالات توظيف تقنيات (AR- VR) في التعليم العالي؟
6. ما معيقات توظيف تقنيات (AR- VR) في مؤسسات التعليم العالي؟

أهدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه تقنيات الذكاء الاصطناعي الافتراضية (VR) والمعززة (AR) في تطوير التعليم العالي وتحسين جودته، وبصورة أكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على المنظور الفكري لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم.
2. التعرف على إسهامات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم العالي.
3. التعرف على مكونات نظم التعلم الذكية المُستخدمة لتقنية الذكاء الاصطناعي.
4. التعرف على فاعلية تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) في التعليم العالي.

5. التعرف على مجالات توظيف تقنيات (AR- VR) في التعليم العالي.
6. التعرف على معيقات توظيف تقنيات (AR- VR) في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة الراهنة تسلط مزيداً من الضوء حول تقنيات الذكاء الاصطناعي ممثلة بتقنيات الواقع الافتراضي (VR)؛ والواقع المعزز (AR)، وابراز فاعليتها في تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، بما قد يسهم في إثارة انتباه القائمين على هذه المؤسسات وتوجههم نحو تقنيات الذكاء الاصطناعي وآليات إدماجها في عمليات التعليم والتعلم الإلكتروني الجامعي نظراً لفاعلية هذه التقنيات في تحسين جودة خدمات التعليم الإلكتروني لتصبح أكثر متعة وتشويقاً للمتعلم في هذا العصر الذي يتسم بعصر المعرفة التكنولوجية والتحولات الرقمية المتسارعة. كما قد يستفيد مجتمع المعرفة لا سيما مؤسسات التعليم العالي المحلية من توصيات هذه الدراسة والمستندة إلى نتائج تحليل مضمون الأدبيات والدراسات التي أجريت في بيئات غير محلية مختلفة.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي: يعرف بأنه: "قدرة جهاز يتحكم فيه الكمبيوتر على أداء المهام بطريقة شبيهة بالبشر" (Bozkurt & Goksel.، 2019, p.225)

كما عُرِّف بأنه: " قيام برامج وأنظمة الكمبيوتر بعمل محاكاة للأعمال والمهام التي يقوم بها السلوك البشري، فهو ذكاء يظهر من خلال عمل الآلات وليس الأشخاص عن طريق برامج للحاسب الآلي لديها القدرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء" (الحريري، 2021، ص357).

- ويعُرَّف أيضًا بأنه: "برامج حاسوبية طُوِّرَت لكي تفكر كالإنسان من خلال ما تتميز به من قدرات على القيام بالاستنتاجات المختلفة، وقدرتها على التعلم من أخطائها، وهو ما يجعلها تؤدي مهامها وأعمالها بسرعة ومهارة فائقة" (محمد ومحمد، 2020، ص22).
  - ويعرفه الباحثان إجرائيًا بأنه:" تقنية من التقنيات التي ولدت مع الثورة الصناعية الرابعة تعمل على حل الإشكاليات ذات التعقيد المنطقي والحسابي والخوارزمي العالي".

الدراسات السابقة.

تتوفر آلاف الدراسات السابقة في الموضوع، ونظرا لطبيعة معايير النشر في المجلات المحكمة، يستعرض الباحثان ملخصات لعدد من الدراسات حول تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي، ومنها:

- **هدفت دراسة ماتي وهونغشيو (2024) إلى** مقارنة الأهمية النسبية لبيانات نظام إدارة التعلم (Moodle) مع البيانات النصية والديموغرافية في التنبؤ بالتسرب من برنامج الدرجة العلمية، 2) فحص الأهمية التنبؤية لميزات البيانات المختلفة شهريًا كدالة للوقت منذ التسجيل، واستخدمت الدراسة ثلاثة نماذج للتعلم الآلي للتنبؤ بتسرب الطلاب بناءً على بيانات الطلاب، والبيانات الديموغرافية، ونظام إدارة التعلم (LMS) من إحدى الجامعات الفنلندية. وبالتالي توسيع نطاق البحث السابق في نهاية الفصل الدراسي ليشمل تحليل منتصف الفصل الدراسي، و3) قياس أداء التنبؤ للنماذج شهريًا. تحدد النتائج "الاعتمادات المتراكمة" (النسخة) و"عدد المقررات الدراسية الفاشلة" (النسخة) و"عدد أنشطة LMS) "Moodle) باعتبارها أهم الميزات، مما يشير إلى أن نظام إدارة التعلم لديه قوة تنبؤية كبيرة ويجب أخذه في الاعتبار جنبًا إلى جنب مع النصوص والخصائص الديموغرافية. البيانات عند التنبؤ بالتسرب من

برنامج الشهادة. علاوة على ذلك، فإننا نتصور كيف تختلف أهمية هذه العوامل وأدائها التنبؤي بمرور الوقت، مما يكشف عن الاتجاهات والتقلبات الطولية العامة خلال الفصول الدراسية. وأخيرا، نتناول بالتفصيل مساهمات هذه الدراسة قبل تسليط الضوء على حدودها.

- **فيما هدفت دراسة تشن، وتشانغ** (Chen& Zhang, 2023) استخدام التعلم العميق للتنبؤ بمخاطر ترك الطلاب في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة نموذجًا للتعلم العميق للتنبؤ بمخاطر ترك الطلاب في مؤسسة تعليم عالٍ صينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن نموذج التعلم العميق كان قادرًا على التنبؤ بمخاطر ترك الطلاب بدقة عالية، كما استنتجت الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن استخدامها لتحسين تنبؤات ترك الطلاب، مما قد يساعد مؤسسات التعليم العالي على التدخل مبكرًا ومنع الطلاب من ترك الدراسة.
- **وتناولت دراسة وانغ وبيكر** (wang& Baker, 2023) استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين التقييم التكويني في التعليم العالي، استخدمت الدراسة نظام ذكاء اصطناعي لتقديم ملاحظات تكوينية للطلاب في الوقت الفعلي أثناء حلّهم لواجبات علوم الكمبيوتر، وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام الذكاء الاصطناعي كان قادرًا على تقديم ملاحظات دقيقة وفعالة للطلاب، وبذلك تؤكد الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن استخدامها لتحسين التقييم التكويني، مما قد يساعد الطلاب على تحسين تعلمهم.
- **أما دراسة تساي وو**(Tsai&Wu, 2023) فهدفت إلى تقييم مدى فعالية استخدام الواقع الافتراضي لتعزيز التعلم عن بعد في التعليم العالي، واستخدم الباحثان بيئة واقع افتراضي لتعليم الطلاب عن علم التشريح، وأظهرت نتائج الدراسة أن بيئة الواقع الافتراضي كانت أكثر فعالية من طريقة التعلم التقليدية في تعليم الطلاب عن علم التشريح.
- **هدفت دراسة لي وسونغ** (Li& Sung, 2023) **إلى** تجربة فعالية استخدام الروبوتات الاجتماعية لتعزيز التفاعل الاجتماعي للطلاب في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحثان المنهج شبه التجريبي لتقييم تأثير الروبوتات الاجتماعية على التفاعل الاجتماعي للطلاب في مؤسسات التعليم العالي، حيث تمّ تقسيم الطلاب إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية تفاعلت مع روبوت اجتماعي ومجموعة ضابطة لم تتفاعل مع روبوت اجتماعي، وتمّ قياس التفاعل الاجتماعي للطلاب باستخدام مقياس التفاعل الاجتماعي، قبل وبعد التجربة، وكشفت النتائج أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية بين المجموعتين في التفاعل الاجتماعي لصالح المجموعة التجريبية، كما أظهرت النتائج أن الروبوتات الاجتماعية لها تأثير إيجابي على التفاعل الاجتماعي للطلاب في مؤسسات التعليم العالي.
- **هدفت دراسة المريخي، 2023)** إلى تحديد واقع الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، وأثر متغيرات (التخصص، المؤهل، نوع المدرسة، الخبرة)، في إجابات العينة، وأثر متطلبات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المديرات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغ عددها (49) مديرة؛ ويمثلن جميع المديرات بالمدارس الثانوية بحفر الباطن، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري للمديرات بالمدارس الثانوية في حفر الباطن جاء بمتوسط كلي (3.44 من5)، أي بتقدير (عالي)، أما الأبعاد الفرعية؛ فجاء بُعْد الاتصال أولاً، بمتوسط (3.55)، ثم التوجيه والرقابة (3.44)، وكلاهما بتقدير (عال)، وفي المرتبة الثالثة صناعة القرار (3.40)، ورابعاً التخطيط والتنظيم (3.36)، وكلاهما بتقدير (متوسط)، كما حصل محور متطلبات الذكاء الاصطناعي على متوسط كلي (3.30)، بتقدير (متوسطة) أما الأبعاد، فجاء بُعْد المتطلبات التشريعية أولاً؛ بمتوسط (3.36)، ويليه المتطلبات البشرية (3.35)، وثالثاً: المتطلبات المادية (3.26)، ورابعاً: الفنية (3.22)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) بين فئات العينة تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل، الخبرة)، وكذلك تبعاً لمتغير نوع المدرسة؛ في أبعاد الأداء الإداري؛ باستثناء بُعْد (التخطيط والتنظيم)، فيما وجدت فروق في أبعاد متطلبات الذكاء الاصطناعي والكلي تعزى لنوع المدرسة ولصالح المدارس الأهلية، وأخيرا وجود أثر دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المديرات؛ إذ تراوحت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (0.954- 0.934)، وتراوحت درجات تأثيرها ما بين (0.883- 0.831)، وجميعها تعكس ارتباطات وتأثيرات (قوية/ كبيرة). وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة

بإيجاد نظام حوافز مرن للمديرات المتميزات في الذكاء الاصطناعي، وتجهيز البنية التحتية بمدارس حفر الباطن؛ لتطبيق برامج الذكاء الاصطناعي، وتزويدها بخبراء متخصصين.

- **فيما هدفت دراسة الحداد والآنسي، (Al-Haddad & Al-Ansi, 2022) إلى** تقييم مستوى الوعي بإمكانيات تقنيات الذكاء الاصطناعي وأخلاقياتها لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في اليمن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (300) من هيئة التدريس والطلاب من عدة جامعات يمنية وأبرزت النتائج أن مستوى الوعي بإمكانيات تقنيات الذكاء الاصطناعي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب كان منخفضًا، كما أن هناك قلقاً بشأن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، خاصة فيما يتعلق بالوظائف والأخلاقيات، وأكدت الدراسة الحاجة إلى مزيد من الجهود لنشر الوعي بإمكانيات تقنيات الذكاء الاصطناعي وأخلاقياتها في مؤسسات التعليم العالي في اليمن.
- **وهدفت دراسة الإرياني والخضري ، (Al-Eryani& Al-Khodary,, 2022)** إلى تقييم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من حيث المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم تطبيقها على عينة بلغت (300) من هيئة التدريس، وبينت نتائج الدراسة أن لدى أعضاء هيئة التدريس رغبة قوية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، فيما هناك نقص في المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.
- **وهدفت دراسة (المصري، 2022)** إلى الكشف عن دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (410)طالبًا وطالبةً، وكشفت نتائج الدراسة أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة جاء بدرجة (متوسطة)، كما حصلت جودة الخدمات المقدمة للطلبة على درجة (متوسطة)، وأكدت النتائج- أيضاَ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات المقدمة للطلبة تعزى لمتغيري (الجنس، البرنامج الدراسي)، فيما وجدت فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير (الدرجة العلمية؛ ولصالح الدبلوم العالي والماجستير)، كما بينت النتائج أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لمجالات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الطلابية بالجامعة الأردنية.
- **وهدفت دراسة الخضري والإرياني، (Al-Khodary& Al-Eryani, 2021)** إلى تقييم البنية التحتية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي في اليمن وتأثيرها على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على عينة (200) من مسؤولي تكنولوجيا المعلومات في مختلف الجامعات، وكشفت النتائج أن البنية التحتية الرقمية في الجامعات اليمنية غير كافية لدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، كما تعاني الجامعات من نقص التمويل والكوادر المتخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية.
- **وهدفت دراسة (الحريري، 2021) إلى** تقديم رؤية مقترحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي لدعم التعليم بالجامعات السعودية لمواجهة كورونا (Covid-19) بالاستفادة من تجربة الصين، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأنظمة التعليم الإلكتروني قد تم استخدامها كمساعد لنجاح العملية التعليمية في الجامعات السعودية، وأن الجامعات السعودية وظفت العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديث، وذلك بإنشاء عدة منصات إلكترونية تعليمية؛ حيث غطت محتويات المقررات الدراسية لجميع الطلبة بمختلف الجامعات السعودية، كما قدمت مبادرات للتعليم الإلكتروني منها: إنشاء المركز الوطني للتعليم

الإلكتروني، وذلك قبل أزمة جائحة كورونا، كما كان لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم بالجامعات الأولوية القصوى في الصين؛ إذ قامت بممارسات كثيرة استرعت من بقية دول العالم الاهتمام بالتجربة والاستفادة منها.

منهجية الدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ بالاعتماد على أسلوب تحليل المضمون لمجموعة من الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة والتقارير الموثقة بغرض استخلاص مجموعة من المضامين العلمية ذات الصلة بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي للواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) في مجال التعليم من منظور تلك الأدبيات والدراسات السابقة، في سبيل إبراز أهمية الدور الذي قد تسهم به هذه التقنيات في تطوير التعليم العالي وتحسين جودته، وصولاً لعرض معيقات توظيف هذه التقنيات في مؤسسات التعليم العالي.

وقد ناقشت الدراسة الحالية (59) عنصراً من الأدبيات والدراسات الموثقة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، واستناداً لتحليل مضمون هذه العناصر بما يساعد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ سوف يستعرض الباحثان عددا من الفقرات الهادفة للإجابة عن التساؤلات الفرعية المطروحة في هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: ما المنظور الفكري لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم؟

يُعد الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence أحد فروع علم الكمبيوتر التي تهتم بكيفية محاكاة الآلات للسلوك البشري، ويعرف بأنه:" مفهوم قوي لايزال في مهده ولديه القدرة على التطور إذا تم استخدامه بشكل صحيح كوسيلة من أجل التغيير نحو الإيجابية". (Nikita et al, 2020).

وعرفه (نسيب وشمسي، 2020: 1) بأنه: "علم إنشاء أجهزة وبرامج كمبيوتر قادرة على التفكير بالطريقة نفسها التي يعمل بها الدماغ البشري، يتعلم مثلما نتعلم، ويقرر مثلما نقرر، ويتصرف كما نتصرف".

وتعتمد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم والتعلم على عدد من النظريات التي تمثل نماذج تعرض أسس واقعية تجريبية للمتغيرات، وتقدم توضيحات حول الطرق التي يمكن أن يحدث فيها التأثير في عملية التعليم والتعلم، حيث تدعم العديد من نظريات تكنولوجيا التعليم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية ومن أهمها: النظرية السلوكية، نظرية التعلم الموقفي، والنظرية البنائية، وهو ما أكده (حسن، 2018) بأن هذه النظريات الثلاث تدعم استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية بالإضافة إلى نظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية التنمية الاجتماعية، والنظرية التواصلية. ويمكن عرض هذه النظريات بشكلٍ موجز فيما يلي:

أ. **النظرية الترابطية**: وهذه النظرية تدعم بيئة التعلم بالواقع الافتراضي والمعزز، حيث تهتم بتأثيرات البيئة المحيطة، وتركز على الجانب الكيفي في تعلم الفرد وليس كمية ما يتعلمه، كما أنها تنظر إلى نقاط التفاعل داخل الشاشة الإلكترونية إذ تنشئ كائنات رقمية للتعلم؛ تعزز من خلالها البيئة الواقعية، كما تمثل تلك النقاط مصادر مختلفة للمعرفة، وهي في ذات الوقت تتصل فيما بينها من خلال روابط محددة، كما يجب على المتعلم لإتمام عملية التعلم الوصول للروابط الإلكترونية التي يستطيع من خلالها الاطلاع على المعلومات والتفاعل مع المعارف، ثم يربط النقاط المعلوماتية، كما يربط المتعلم بين ما يعرفه وبين تكوين المفاهيم الجديدة؛ وبذلك يبني معارفه الجديدة، وتتراكم بشكل أفضل؛ كلما كان التعلم ذاتيا، أو بشكل مستقل بعيدا عن هيمنة المعلم (البرادعي والعكية، 2019).

ب. **النظرية البنائية**: وفقا للنظرية البنائية فالمتعلمون وفي سبيل الحصول على الفهم والمعرفة يستطيعون التحكم بالتعلم بأنفسهم، كما يستطيعون تغيير العناصر غير الحقيقية في الواقع المعزز، فعند عرض موضوعات المقرر بواسطة تقنيات الواقع الافتراضي، فهنا يمكنهم بناء المفاهيم بالتفاعل النشط بين مصادر التعلم الحقيقية ومصادر التعلم الافتراضية، بما يسهم في إتقان المهارات والوصول إلى نواتج التعلم المرغوبة (الحافظي، 2020).

ج. **النظرية المعرفية**: وخلاصتها أن المتعلم يمتلك نظاماً لمعالجة المعلومات ويعتمد في استقباله المعلومات على مخزون عقلي؛ حيث ينظمها في شكل يألفه ويسهل عليه استرجاعها عند الضرورة؛ وبذلك يتم التعلم الذاتي بدعم إلكتروني.

د. **النظرية السلوكية**: ترى النظرية السلوكية أن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تسهم في تهيئة الموقف التعليمي، وتزويد المتعلم بالمثيرات المختلفة؛ بحيث تساعده على الاستجابة للمحتويات العلمية، ويليها تعزيز تلك الاستجابة، باستخدام تكنولوجيا الواقع المعزز وما تتميز به من وسائط كثيرة تستثيره للتعلم وهي تستخدم في تهيئة مختلف المواقف التعليمية، وبذلك تزيد من دافعية المتعلم للتعلم وإتقان المهارات المطلوبة (عبد الغفور، 2012).

هـ. **نظرية معالجة المعلومات**: وفقاً لهذه النظرية تبدأ عملية التعلم بانتباه المتعلم للأحداث البيئية واستقبالها وترميزها ثم الاحتفاظ بها تمهيدا لاسترجاعها عند الحاجة لها، وباستخدام الواقع المعزز الغني بالوسائط المثيرة يسهل على المتعلم ترميز المعلومات واسترجاعها وتقديمها في سياقات مختلفة. (الحافظي، 2020).

المبحث الثاني: ما إسهامات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم العالي؟

تؤدي تقنيات الذكاء الاصطناعي دوراً فاعلاً في تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، فهي تسرع في إنشاء تطبيقات مبتكرة تسهم في اكتشاف حدود جديدة للتعلم، ومن بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن الإفادة منها في تطوير التعليم العالي، ما يلي (عكامي، 2017: 23)، (العبادي، 2021):

أ- **المحتوى الذكي**:

تهتم المنصات الرقمية والعديد من الشركات، بإنشاء محتويات ذكية، وذلك بتحويل الكتب التقليدية إلى كتب ذكية وثيقة الصلة بأهداف التعليم، ويجري حاليا إنشاء المحتويات الذكية من الأدلة الرقمية للكتب الجامعية إلى واجهات التعلم الرقمية، ثم يتم تخصيصها على مختلف المستويات، بدءا من التعليم الأساسي إلى نهاية التعليم العالي، وقد ابتكرت شركة Content Technologies In*c* - وهي متخصصة في تطوير الذكاء الاصطناعي وتصميم التعليم الذكي- الكثير من خدمات المحتوى الذكي للتعليم الثانوي والعالي Cram101 فهي مثلاً، تستعين بتقنيات الذكاء الاصطناعي في نشر الكتب الجامعية عبر دليل دراسة ذكي؛ يتضمن ملخصات للفصول واختبارات متعددة؛ بما فيها الممارسة الصحيحة.

كما تقوم شركة Just TheFacts101 بإبراز ملخصات نصية محددة لكل فصل، ثم يتم أرشفتها إلى مجموعات رقمية، وإتاحتها على "موقع أمازون" "Amazon.com "، بينما شركات أخرى تنشئ منصات كاملة وغنية بالمحتويات التعليمية الذكية وتقدم المحتويات مع تمارين تفاعلية تضمن الممارسة، والتقييم في الوقت ذاته، ومن ذلك ما يتيحه برنامج Netex Learning للمعلمين من تصميم مناهج رقمية، ومحتوى عبر أجهزة وتطبيقات متعددة، ودمج الوسائط مثل: الفيديو، والصوت، بالإضافة إلى التقييم الذاتي، أو عبر شبكة الإنترنت، كما توفر N*etex* منصة تعليمية سحابية مخصصة ومصممة لأماكن العمل، بما يمكن الشركات وأصحاب العمل من تصميم أنظمة تعليمية وتدريبية قابلة للتخصيص من خلال التطبيقات والمحاكاة، وقد تتضمن دورات افتراضية، وتقييمات ذاتية، ومؤتمرات فيديو، وغيرها.

ب- أنظمة التعليم الذكي:

تعرّف " هافنر" (Hafner, 2017) أنظمة التعليم الذكي (ITS) بأنها: " أنظمة برامج تعليمية مدمجة مع عنصر الذكاء الاصطناعي، حيث يقوم النظام بتتبع أعمال الطلبة وتوجيههم من خلال جمع معلومات عن أداء كل طالب على حدة. كما يمكن للنظام إبراز نقاط القوة والضعف لدى كل متعلم وتقديم الدعم اللازم له في الوقت المناسب".

مكونات أنظمة التعليم الذكي المستخدمة لتقنية الذكاء الاصطناعي:

تتكون نظم التعلم الذكية من المكونات الآتية:

1. معرفة خاصة بالبرنامج التعليمي: ويشمل المجال والمستوى والمنهج التخصصي المراد تقديمه أو تعلمه.
2. معرفة التامة بالمتعلم: وتشمل معلومات عن (مستوى المتعلم، احتياجاته، اهتماماته، وطريقة تعلمه).
3. معرفة استراتيجيات التعليم: تشمل استراتيجيات تدريس مختلفة، وأساليب التقييم، وطرق تقديم الدعم للطلاب.

ميزات أنظمة التعليم الذكي:

تتمتع أنظمة التعليم الذكي بالعديد من الميزات، منها:

أ. **التخصيص**: تُقدم تجربة تعليمية مخصصة لكل طالب، وذلك بناءً على احتياجاته واهتماماته وطريقة تعلمه.

ب. **التفاعل**: تُتيح فرصًا للتفاعل بين الطالب والمحتوى التعليمي، مما يُساهم في زيادة دافعية الطلاب وتحسين تعلّمهم.

ج. **التقييم المستمر**: تُتيح تقييم الطلاب باستمرار، مما يُساعد المعلمين على متابعة تقدم الطلاب وتحديد احتياجاتهم.

د. **الدعم في الوقت المناسب**: وذلك بناءً على أدائهم واحتياجاتهم.

التطبيقات:

تُستخدم أنظمة التعليم الذكي في مختلف المجالات التعليمية، ومنها:

1. **التعليم الإلكتروني**: تُستخدم أنظمة التعليم الذكي في التعليم الإلكتروني لتقديم تجربة تعليمية مخصصة لكل طالب.
2. **التعلم عن بعد**: تُستخدم أنظمة التعليم الذكي في التعليم عن بعد لتوفير فرص تعليمية للطلاب الذين لا يُمكنهم حضور الفصول الدراسية بشكل تقليدي.
3. **التعلم المدمج**: تستخدم تقنيات التعليم الذكي في دمج التعليم التقليدي بالإلكتروني؛ وقد خلصت دراسة (العبادي، 2021) إلى أنه لتحقيق الفائدة المرجوة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم يلزم مؤسسات التعليم العالي امتلاك خبرة كافية لإنشاء منظومة الذكاء الاصطناعي، وإدارتها مع توفير بنية تحتية للتنفيذ، إضافة للأدوات، والعمليات، واستراتيجيات دقيقة تضمان للإدارة النجاح في تقنية الواقع الافتراضي والمعزز، مع وضع قواعد تحدد مدة وكيفية متابعة الدروس الإلكترونية، بما يمكن تطبيقات الذكاء الاصطناعي من أداء كل وظائفها، ومن أهمها:

أ. **إنشاء المحتوى الذكي**؛ وتشمل كتبا، وواجهات تعلم رقمية قابلة للتخصيص على جميع المستويات الجامعية.

ب. **توفير نظم تعلم الذكية**؛ بناء على معرفة شاملة بكل من (المجال التعليمي، المتعلم، استراتيجيات التعليم).

ج. **إتاحة بعض التطبيقات** بإجراء مسح ضوئي للمواد الدراسية، وإضافة الافتراضات المطلوبة وتحويلها إلى صفحات تفاعلية باستخدام نظام العلامات، وتحفيز المتعلمين على المشاركة النشطة.

د. **اكتساب المعرفة وتحديثها**، والمحافظة عليها، ثم استثمارها في حل كثير من المشكلات التعليمية.
هـ. **تيسير الربط بين المعرفة، والخبرات العلمية، وبين النواحي التطبيقية**.

المبحث الثالث- ما مكونات نظم التعلم الذكية المُستخدمة لتقنية الذكاء الاصطناعي؟

تتكون نظم التعلم الذكية المستخدمة لتقنية الذكاء الاصطناعي من النماذج الأربعة الأساسية التالية (البدو، 2017: 349)، (كبداني، وبادن، 2021: 160):

1. **نموذج المجال:** ومن أبرز خصائصه أنه مصدر لتوليد المحتوى التعلمي، مع الشرح، والأمثلة ذات العلاقة بالموضوع، أو المنهج الذي يقوم النظام الذكي بتدريسه، وكذلك الاختبارات، ثم توليد إجابات نموذجية لها، كما يعتبر معيارا يمكن من خلاله تقييم المتعلم.
2. **نموذج التدريس:** ويرتبط باتخاذ القرارات التدريسية للمتعلم، مثل: تحديد الاستراتيجية المناسبة، ووقت التعلم الملائم، وخطوات التدريس، ويعتمد على قدرات المتعلم الفردية بالإضافة إلى تقليص الفجوة بين معرفة الخبير الموجودة في نموذج المجال ومعرفة الطالب المخزنة في نموذج الطالب.
3. **نموذج الطالب**: ومن خصائصه تحديد حالة المتعلم المعرفية في الوقت الراهن، ومدى تقدمه في التعلم، مع حفظ، التقدم التعليمي للمتعلم وتسجيله في النظام، وإعطاء مقاييس ومؤشرات حول سلوكيات التعلم المطلوبة من المتعلم بشكل مستمر، والتمييز بين المفاهيم الخاطئة، والمفاهيم المفقودة لدى المتعلم.
4. **نموذج واجهة التفاعل:** ويهتم بالربط بين المتعلم والنظام التعليمي التقني من جهة، وبين بقية الأجزاء والمكونات المختلفة من جهة أخرى، وبحيث يتم دمج المتعلم وتضمينه في عملية التعلم باستخدام أساليب عرض ووسائل جذابة، مع المرونة والتنوع في عرض المادة التعليمية بما يتناسب مع الخصائص الفردية للمتعلم ومتطلباته وميوله.

المبحث الرابع: ما فاعلية تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) في التعليم العالي؟

يُشار إلى أن مصطلح **الواقع الافتراضي Virtual reality** يُعرف بأنه: "التكنولوجيا التي تستخدم أجهزة مختلفة لدمج المعلومات الرقمية (افتراضية أو حقيقية) إلى المعلومات تم الحصول عليها من البيئة من واقع الحياة (Jorge, 2014, 643)، وبمعنى آخر تمكن المتعلم من التحرك والتجول داخل المشهد بما يساعده على تنمية قدراته في تصور وفهم وإدراك البيانات العلمية المعقدة، ومن امثلتها نظام إدارة التعلم (LMS) (كبداني وبادن، 2021: 161). وبذلك فيقصد به التكنولوجيا التي تسمح بمزج واقعي متزامن لمحتوى رقمي من البرمجيات والكائنات الحاسوبية مع العالم الحقيقي، فهو مزيج من المعلومات الرقمية والمادية في الوقت الحقيقي، وذلك باستخدام الأجهزة التقنية، وبعبارة أخرى: فهو يتمثل في استخدام الأجهزة التقنية التي تضيف معلومات افتراضية إلى المعلومات المادية، أي بإضافة جزء افتراضي إلى واقع حقيقي (Jorge, 2014)،

ونجد مما سبق؛ أن تقنية الواقع الافتراضي عبارة عن تمثيل حاسوبي يعتمد على إنشاء تصور للعالم يظهر لحواسنا بشكل مشابه للعالم الحقيقي، فبالواقع الافتراضي يمكننا نقل المعلومات، والخبرات إلى الأذهان بشكل جذاب، وأكثر فاعلية باستخدام الحاسب الآلي؛ ومعه يشعر المستخدم بالمكان والأفعال، وهي عمليات مدعمة بتغذية راجعة صناعية، وتتم بتفاعل حاسة واحدة، أو أكثر بحيث تشعر المستخدم بالمشهد.

في حين تعرف تقنية **الواقع المعزز** Augmented reality بأنها: "إضافة بيانات رقمية وتركيبها وتصويرها باستخدام طرق رقمية للواقع الحقيقي للبيئة المحيطة، ومن منظور تقني وغالباً ما يرتبط الواقع المعزز بأجهزة كمبيوتر يمكن حملها (Larsen et al, 2011)، بينما يعرفه "يوين وآخرون" (Yuen et al, 2011) بأنه: "إضافة طبقات ثنائية أو ثلاثية

الأبعاد فوق عناصر البيئة الحقيقية والتي تمكن المستخدم من التعرف على معلومات إضافية مرتبطة بالعناصر البيئة الفيزيائية ومحتواها".

ويُعرف أيضاً بأنه: "نوع من أنواع التقنية التي تساند وتعزز الواقع الذي نعيشه، بإضافة محتوى رقمي يكون ثنائي أو ثلاثي الأبعاد مع الصوت إن وجد والفيديو وجميعها تدعم الموقف التعليمي" (الحسامية، 2020، 15). ومن أبرز نماذج تقنية الواقع المعزز، نموذج تطبيقات القاعات الدراسية، الواجبات المنزلية المدعمة بالشرح. (كبداني وبادن، 2021، 162).

وبالإضافة لذلك؛ تمكن تقنية الواقع المعزز من إضافة المعلومات الناقصة في الحياة الواقعية بإضافة كائنات افتراضية لمشاهد حقيقية، كما تتيح تقنية الواقع المعزز (**D2 أو D3**) التفاعل مع أشياء افتراضية متكاملة في بيئة العالم الحقيقي (البرادعي والعكية، 2019).

ويستخلص الباحثان من التعريفات السابقة للواقع المعزز بأنه يتميز بالآتي:

1. يمكن استخدامها في التعليم لتوفير تجارب تفاعلية تساعد على فهم أعمق للمفاهيم من خلال التجربة العملية.
2. تساعد على إطلاق العنان للإبداع بخلق تجارب مبتكرة في مختلف المجالات مثل التصميم والهندسة والتسويق.
3. يمكن استخدامها في تعزيز التفاعل الاجتماعي من خلال توفير بيئات افتراضية تسمح بالتفاعل والتواصل بين الأشخاص من مختلف الأماكن والثقافات.
4. يمكن استخدامها في توفير بيئات محاكاة للقرارات في مجالات مثل الطب والهندسة والعمارة، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.
5. تسمح بتوفير تجارب عملية واقعية في مجالات مثل الصيانة والتدريب والإصلاح، مما يساعد على تحسين مهارات الفرد وزيادة كفاءته في أداء المهام المختلفة.

أما عن فائدة تقنية الواقع الافتراضي والواقع المعزز في التعليم

تفيد تقنية الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز المعلم والمتعلم- على حد سواء- ومن أبرزها:

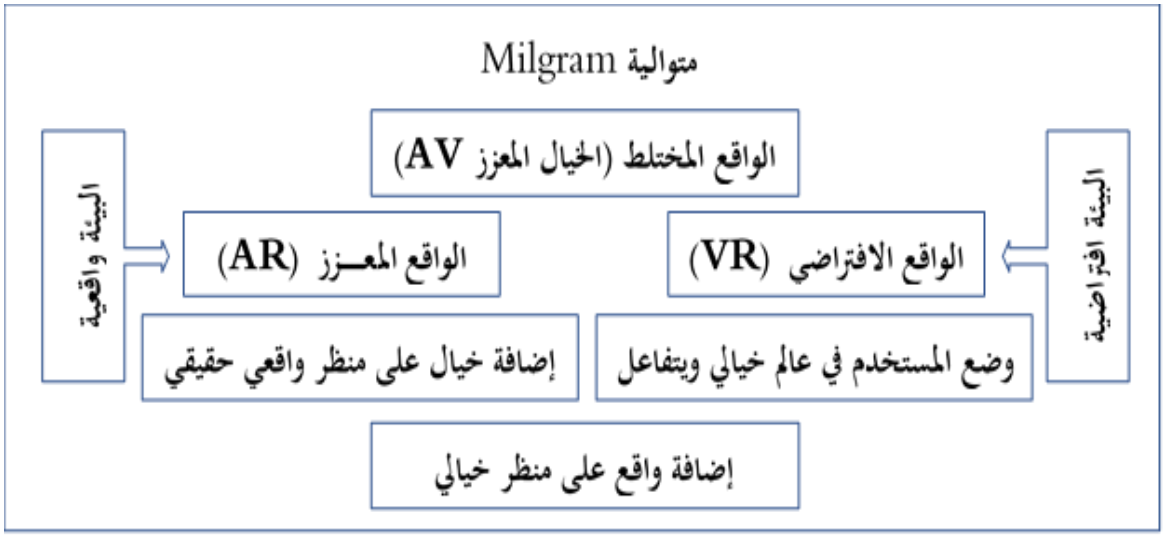
1. تسمح بإنشاء بيئات تعليمية تفاعلية وواقعية تساعد الطلاب على تجربة المفاهيم بشكل أكثر واقعية وتطبيقها في سياقات حقيقية.
2. يمكن للطلاب أن يتفاعلوا مع المواد التعليمية بطريقة أكثر فعالية باستخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز،.
3. تجذب تجارب الواقع الافتراضي والواقع المعزز اهتمام الطلاب وتشجعهم على المشاركة والتفاعل بشكل أكبر.
4. يمكن للمعلمين استخدام التقنيات الافتراضية والمعززة لإنشاء تجارب تعلم مبتكرة وفريدة تصعب على الطلاب الحصول عليها من خلال الطرق التقليدية.
5. يمكن استخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز في توفير تجارب تعلم تجريبية دون الحاجة إلى مواد خطرة أو مكلفة، مما يسمح للطلاب بالتعلم من خلال التجربة الفعلية بدون المخاطرة بأي ضرر.

وتختلف تقنية الواقع المعزز (AR) مع سابقتها في كونها تنقل المشاهد بعرض ثنائي، أو ثلاثي الأبعاد في محيط المستخدم، حيث يتم دمج تلك المشاهد أمامه، لإحداث واقع عرض مركب، وتتيح هذه التقنية أيضا مجموعة من الخيارات التعليمية، كمحاكاة عمليات معقدة كالعمليات الجراحية، أو القيام بتشريح جسم الإنسان بالنسبة لطلبة الطب مثلا، وتشمل تطبيقات الواقع المعزز في التعليم (الحسامية، 2020، 24):

1. تطبيقات القاعات الدراسية.
2. الواجبات المنزلية المدعمة بالشرح.

3. معرض الصور الحية.
4. عرض حول الكتاب، وتشجيعات الوالدين.
5. بطاقات تعليمية للصم، وضعاف السمع.

وقد وضع ميلغرام وكشينو (Milligram & Kashino, 1994) تصنيفاً يوضح الربط بين تقنيتي الواقع المعزز والواقع الافتراضي كما يبينها الشكل التالي (أحمد، 2016):



شكل (1) نموذج ميليغرام (1994)

المصدر: (Milgram & Kishino,1994) الوارد في (أحمد، 2016)

وتفسر دراسة (محمد، 2019: 38) هذا التصنيف على النحو الآتي:

- **البيئة الو اقعية Real Environment:** وهي البيئة التي تحتوي على كائنات وأجسام حقيقية فقط، ويمكن مشاهدتها من خلال النظر المباشر لها أو من خلال فيديو مسجل.
- **الو اقع المعزز Augmented Reality:** وهو بيئة واقعية يتم تزويدها بعناصر أو مشاهد رقمية يتم إنتاجها برمجياً.
- **الو اقع الافتراضي المدمج Augmented virtually:** وهو بيئة افتراضية يتم دمجها ببعض المشاهد والعناصر الحقيقية.
- **البيئة الافتراضية Virtual Environment:** وهي بيئة تتضمن أجساماً افتراضية فقط، وتشكل عالماً اصطناعياً يتحكم فيه المستخدم ويتفاعل معه.

وفيما يتعلق بمميزات تطبيق تقنيات الو اقع الافتراضي/ والمعززفي التعليم العالي:

يرى الباحثان أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ساهمت في تطوير وتغيير التعليم الحديث وظهور أساليب وطرق مبتكرة قائمة على التقنية المتنوعة، وهو ما أضاف شكلاً جديدا للتعليم؛ يعتمد على التكنولوجيا ويوظف التقنية الحديثة بذكاء لتقديم تعليم يتناسب مع متطلبات وحاجات المتعلمين الحديثة.

ويتم استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في التعليم عبر نطاق واسع، وخصوصاً في المختبرات العلمية حيث ظهرت خلال السنوات الأخيرة، ويتم من خلالها جراء تجارب عالية الدقة في مستويات دراسية حقيقية، وأصبح بالإمكان ومن خلال الواقع المعزز جمع أشياء حقيقية بأخرى افتراضية واستخدام المعلومات من البيئة الخارجية في محيط رقمي يحاكي الحقيقة؛ حيث تجعل من الممكن ربط مجالات التعليم والترفيه، وبذلك يتم إيجاد طرق وأدوات جديدة تدعم التعلم والتعليم في مختلف الأوساط. فعلى سبيل المثال: ففي تدريس الأحداث الطبيعية، والشخصيات

التاريخية يمكن إعادة تمثيل الآثار أو المواقع الأثرية لتحاكي الواقع ومن ثم إضافتها إلى العالم الحقيقي. (عطار وكنسارة، 2015).

وتبرز أهمية الواقع الافتراضي في التعليم في مساعدته الباهرة على تفريد التعليم بشكل يرغب المتعلمين بالتعلم الذاتي ويشجعهم على اكتشاف المعلومات بأنفسهم، ضمن بيئة تعليمية ملائمة للتعلم (Mat-jizat, Osman, Yahaya & Samsudin, 2016, p 2)، خاصة في بعض المواد التي لا تسمح بالتطبيق العملي، حيث أضاف بذلك بعداً جديداً لتعلم المقررات الدراسية مقارنة بالطرق التقليدية وهذا بدوره يولد دافعية أكبر نحو التعلم ويحسن من التحصيل الأكاديمي لديهم (العمرجي، 2017، 17).

وتكمن أهمية استخدام الواقع المعزز في التعليم في الآتي (Kamphuis et al،2014, p 7):

- يساعد على نمو المفاهيم وتكوين الاتجاهات العلمية المرغوبة والجديدة.
- يساعد على رفع وتنمية قدرة المعلم على عرض وتقديم المادة العلمية للمتعلمين.
- يقدم محتوى تعليمي غني، يسهل استيعاب المحتوى، حيث يحافظ على بقاء أثر التعلم لفترة أطول خلافاً لما يتعلمه المتعلم من خلال الوسائل التقليدية.
- يحول العملية التعليمية لتصبح أكثر متعة وتتحدى قدرات المتعلمين للإبداع.
- يوجد فرص لتعلم أكثر واقعية وأنماط تعلم متنوعة.

ويضيف (عليان وعابد، 2017، 547) بأنها تمكن كلاً من المعلم والمتعلم من إضافة مكونات تفاعلية كمقاطع فيديو أو صور تفاعلية إلى المنهج الدراسي، كما يسمح للمتعلم باستعمال هاتفه النقال ليستمع إلى مقدمة بالصوت والصورة كمقطع فيديو، ويشاهد صوراً تفاعلية للصور والخرائط التي يطرحها المنهج الدراسي.

فيما يذهب كل من: (Sejzi, 2015؛ Akçayır & Akçayır, 2017؛ وقنصوة، 2018)، إلى أن أهمية استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي والواقع المعزز تتمثل في كونها:

1. تجربة أشياء خطرة دون حدوث أخطاء.
2. ترسيخ المعلومة عن طريق محاكاة الواقع الحقيقي.
3. رفع القدرة الاستيعابية للمتعلم من خلال تكرار المعلومات.
4. إضافة الحس الحيوي للتعلم.
5. زيادة التفاعل بين الواقع الحقيقي والافتراضي.
6. تحويل خبرات المتعلم المجردة إلى خبرات محسوسة.
7. تقديم موضوع التعلم بطريقة مشوقة وممتعة للمتعلم.

وبالنسبة لخصائص تقنية الو اقع الافتراضي/ الو اقع المعزز

بدأت تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز تتطور بسرعة كبيرة، لما لها خصائص مميزة تساعدها على التجديد والتطور للأحسن، وهذه الخصائص هي نتاج دمج أكثر من تقنية مثل الواقع الافتراضي وتطبيقات الهاتف الذكي والحاسب الآلي، فهي مجموعة كائنات الوسائط المتُعددة التي تمزج معا بطريقة مدروسة وتضاف على البيئة الحقيقية بأبسط الأدوات بعيدة عن التعقيدات، وبعد تطورها تم التغلب على معظم المعيقات التي كانت تواجه استخدام التكنولوجيا في التعليم (الحسامية، 2020، 19). كما تستند هذه التقنية على معرفة النظام حيث تربط معلم الواقع الحقيقي بالعنصر

الافتراضي المناسب لها، مثل إحداثيات جغرافية، معلومات عن المكان، فيديو تعريفي، وأية معلومات أخرى تعزز وتقوي الواقع الحقيقي. تعتمد برمجيات الواقع المعزز على استخدام كاميرا الهاتف المحمول أو الكمبيوتر اللوحي لرؤية الواقع الحقيقي، ثم تحليله تبعاً لما هو مطلوب من البرنامج والعمل على دمج العناصر الافتراضية به (أوباري، 2015).

وبحسب دراسة كل من: (الحسيني، 2014؛ Anderson & Liarokapis, 2014؛ الغامدي وعافشي، 2018؛ قشطة، 2018؛ البرادعي والعكية، 2019) يمكن تحديد أهم الخصائص على النحو الآتي:

1. **و اقعية الرؤية**: توفير رؤية ثلاثية الأبعاد واقعية للمستخدم.
2. **تفاعلية البيئة**: إمكانية التفاعل مع العناصر الافتراضية والحقيقية.
3. **تعدد الاستخدامات**: قابلية الاستخدام في مجموعة متنوعة من المجالات.
4. **تخصيص المحتوى**: إمكانية تكييف المحتوى وفقًا لاحتياجات المستخدم.
5. **الوصول العالمي**: تمكين الوصول من أي مكان وزمان.
6. **التكلفة المنخفضة**: توفير حلول فعالة من حيث التكلفة للتعلم والتدريب.
7. **التشغيل السهل**: استخدام وتنفيذ بسيط وسهل للتطبيقات والأجهزة.
8. **تحسين التفاعل الاجتماعي**: تعزيز التفاعل والتواصل بين المستخدمين في بيئات افتراضية.

المبحث الخامس- ما مجالات توظيف تقنية (AR- VR) في التعليم العالي؟

وللإجابة – ومن استعراض الأدبيات؛ يتبين أن توظيف تقنية الواقع الافتراضي/ المعزز جعل عملية التعلم أكثر تحفيزاً للطالب الجامعي، وأكثر متعة وتشويقاً وإثارة، وأصبح التعلم ذا معنى. وبحسب كل من: (أبو خاطر، 2018)، (Lee, 2012)، (Ivanova & Ivanov, 2011)، فقد تم توظيف هذه التقنية في التعليم في عدة مجالات منها:

1. **تدريس الفيزياء والأحياء:** تم توظيف الواقع المعزز لشرح الخصائص المختلفة للأجسام وحركتها، كما تستخدم لتوصيل المفاهيم المجردة للمتعلمين، كما يمكن استخدامها لمحاكاة الكثير من الظواهر الطبيعية والتفاعلات التي يصعب رؤيتها بوضوح في الحقيقة، وعلى سبيل المثال تم إنتاج تطبيق "Anatomy 4D" وهو تطبيق التشريح رباعي الأبعاد؛ يمكن لأي شخص أن يتعلم القدر الكافي حول جسم الانسان في تجربة تفاعلية رباعية الأبعاد.
2. **تدريس الكيمياء:** تتيح تقنية الواقع الافتراضي/ المعزز الفرصة لمتعلمي الكيمياء للتفاعل مع العناصر والمركبات الكيميائية وتعلم الكيمياء الغير عضوية، والاحماض الامينية، فمثلاً: تم إنتاج تطبيق "Chemistry 101" يتيح رؤية العديد من عناصر الجدول الدوري وانشاء آلاف المركبات الكيميائية، ويقدم هذا التطبيق تجربة تعليمية جديدة لكل من الطالب والمعلم، حيث يحول بيئة التعلم أو الفصل الدراسي إلى مختبر معملي.
3. **تدريس البيولوجيا:** يتيح الواقع المعزز الفرصة للطلبة للتعرف على أجزاء جسم الانسان من خلال دراسة علم التشريح الذي يساعد الطلبة في التعرف على أجزاء جسم الإنسان بالتفصيل.
4. **تدريس التاريخ:** تتيح تقنية الواقع المعزز الفرصة للطلبة لمعايشة الأحداث التاريخية، وكأنهم قد شاركوا فيها كما يمكن التفاعل مع الشخصيات التاريخية، والتعرف على وقائع اهم الحروب والثورات.
5. **تدريس الرياضيات والهندسة:** تتيح تقنية الواقع المعزز الفرصة لطلبة الرياضيات والهندسة التعبير عن أفكارهم وتحسين فهمهم والتشجيع على تطبيق المفاهيم المكتسبة وربطها بالواقع، ومن ذلك تطبيق "Geometry 101" الذي يتيح دراسة خصائص الأجسام متعددة السطوح في الرياضيات، كما يتيح فحص خصائص الأشكال الهندسية.

واستناداً لما سبق؛ يرى الباحثان بأن تقنية الواقع الافتراضي(VR)، وكذلك تقنية الواقع المعزز (AR) تصلح لجميع المواد الدراسية والأقسام، حيث أنها تحول المادة من معلومات مجردة إلى واقع حقيقي أمام المتعلم، ولتطبيق ذلك ينبغي عرض طرق توظيف تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في البيئة التعليمية.

كما أوردت دراسة كل من: (الحافظي، 2020)، (الحلفاوي، 2018)، (Diegmann et al, 2015)، بأن هناك اتجاهات مختلفة مرتبطة بطرق توظيف الواقع المعزز ضمن البيئات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي؛ وأهمها الآتي:

1. **التعلم القائم على الاكتشاف (Discovery Based-Learning):** يساعد في تزويد المتعلم بمعلومات حول مكان ما بالعالم الحقيقي، مما يساعده على التعلم بالاكتشاف.
2. **نمذجة الكائنات (Objects Modeling):** تمكن تطبيقات الواقع المعزز في هذا الاتجاه المتعلم من تلقي معلومات مباشرة حول كيفية الحصول على كائن معين، كما تسمح بتصميم الكائنات الافتراضية من أجل التحقق من خصائصها الفيزيائية والتفاعل فيما بينها.
3. **كتب الو اقع المعزز (AR Books):** الكتب التي توفر للمتعلمين عروض ثلاثية الأبعاد والتي تتسم بالتفاعلية، حيث من المرجح أن يستهوي هذا النوع من الوسائط المتعلمين من الجيل الرقمي مما يجعله تعليميا وسيطاً مناسباً.
4. **التدريب على المهارات (Skills Training):** يمكن في هذا الاتجاه تقديم تدريب المتعلمين في كيفية مهام محددة، بحيث تُعرض كائنات رقمية تحدد تنفيذ المهارة، ويكون ذلك مرتبط بالعرض في أثناء تنفيذ المهمة التعليمية.
5. **ألعاب الو اقع المعزز (AR Gaming)** توفر إمكانية دمج الألعاب في البيئات الحقيقية مع توفير معلومات افتراضية، مما يتيح للمعلمين إظهار العلاقات بين الأشياء، وتوفر للمتعلمين درجة عالية من التفاعلية والأشكال الداعمة للتعلم.

أما بالنسبة للتطبيقات المستخدمة في إنتاج تقنيات الو اقع المعزز:

فتؤكد دراسة (Diegmann et al, 2015) أنه يمكن تصميم وإنتاج بيئة الواقع المعزز باستخدام عدة تطبيقات، ومنها:

- **تطبيق Google Goggles:** يعتبر هذا التطبيق بيئة متكاملة غنية بالتطبيقات الفرعية التي تعمل بطريقة العلامات وهو تطبيق (Maps) وطريقة التمييز الصوري وهو تطبيق (Translator)، ويتميز هذا التطبيق بأنه لا يتطلب إنشاء معارف جديدة أو قنوات بالمعلومات الجديدة التي تحيط بالمتعلم، حيث يكتفي المتعلم بتصويب كاميرا الهاتف الذكي الخاص به على منتج أو صورة أو لوحة فنية ليقوم تطبيق Googleبتزويد المتعلم بمعلومات نصية وافية عنها بإحدى اللغات.
- **تطبيق Field Trip:** يشتمل هذا التطبيق على قاعدة بيانات شاملة عن الأشياء الفريدة من نوعها في العالم مما يوفر دعم معرفي للمتعلم يمكنه من الاعتماد عليه في التعرف على الأشياء المحيطة به والحصول على معلومات وافية عنها، ويتم ذلك من خلال تقريب كاميرا الهاتف الذكي من الشيء تظهر بطاقة على الشاشة تضم تفاصيل مختلفة عن هذا الشيء كما يوفر التطبيق قراءة المعلومات للمتعلم من خلال التعليق الصوتي.
- **تطبيقLayer:** يعتمد هذا التطبيق على المسح الضوئي للمواد المطبوعة مثل المجلات والصحف واللوحات والملصقات والخرائط والمطويات ومن ثم تعزيزها بالتقنيات المختلفة للواقع المعزز مما يسمح للمتعلم بالتفاعل معها.
- **تطبيق Aurasma Studio:** يعتبر هذا التطبيق من أكثر التطبيقات انتشارا في تصميم وإنتاج تقنيات الواقع المعزز، حيث يتميز بسهولة الاستخدام ودعمه للعديد من أنظمة التشغيل، كما يسمح تطبيق أورازما بإنشاء تجارب الواقع المعزز بطريقة بسيطة وسهلة ومثيرة للاهتمام.

المبحث السادس- معيقات توظيف تقنيات الو اقع الافتراضي (VR) المعزز(AR) في التعليم العالي

تواجه مؤسسات التعليم العالي عددا من المعيقات التي تحد من استخدام تقنية الواقع الافتراضي والمعزز منها: عدم وجود طاقم تقني برمجي تابع للمؤسسات التعليمية يعمل على إصدار تطبيقات تعلمية وتعليمية تستند إلى تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي الافتراضية والمعززة بحيث تناسب المناهج التعليمية المختلفة، بالإضافة إلى عدم وجود مكتبات تكنولوجية غنية بالعناصر التعليمية المطلوبة ليرجع لها المعلم ويستخدمها في التدريس باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي أو المعزز (محمد، 2019: 37).

وبحسب دراسات كل من: (Radu, 2012؛ أحمد، 2016؛ أحمد وخميس، 2017؛ الشامي والقاضي، 2017؛ عقل وعزام، 2018)، يواجه استخدام الواقع المعزز في التعليم العديد من المعيقات، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: معيقات تواجه استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لتقنية الواقع المعزز، **وتتمثل في:**

- ضعف اقتناعهم بجدوى التقنيات الحديثة في تحسين عملية التعلم.
- صعوبة توفير الموارد المالية لتجهيز وتطوير التقنية.
- عدم توفر التدريب الكافي لأعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنية.
- وجود قيود في البنية التحتية والتقنيات المتاحة في الجامعات.
- بعض أعضاء هيئة التدريس قد يفضلون الأساليب التقليدية.
- صعوبة التعامل مع التقنيات المتقدمة وحل المشاكل التقنية.
- كثرة المهام الملقاة على عاتقهم، وازدحام الجدول الدراسي والذي يقف عائقاً بوجه التطور والتحديث.
- يحتاج لوجود خبراء متميزين مبدعين لتقديم المساعدة لأعضاء هيئة التدريس.
- اعتماد هذه التقنية على اللغة الإنجليزية.

ثانياً: معيقات تواجه الطالب، وتتمثل في:

- التوجهات السلبية وعدم اقتناع الطلبة بهذا النوع من التعليم وعدم تفاعلهم معه.
- نقص التجهيزات: قلة الوسائل التقنية المتاحة للطلاب.
- صعوبة التعلم: بعض الطلاب قد يجدون صعوبة في استيعاب التقنيات الجديدة.
- التكلفة العالية: تكاليف شراء الأجهزة والبرمجيات قد تكون عائقًا.
- انقطاع الإنترنت: صعوبة الوصول للطلاب في المناطق ذات التغطية الضعيفة.
- قلة المهارات التقنية: بعض الطلاب قد لا يكونون ملمين بتقنيات الواقع المعزز.
- الانشغال الزمني: تطبيق التقنية يمكن أن يستهلك وقتاً إضافياً.
- قلة الدعم الفني: صعوبة الحصول على الدعم الفني في حالة وجود مشكلات.
- انعدام الدعم الإداري: قد لا يكون هناك دعم كافي من الإدارة الجامعية.

ثالثاً- معيقات اجتماعية: وتتمثل في:

1. التفاوت في الوصول للتقنيات بين الطلاب بناءً على الظروف المالية.
2. الاختلاف في مستوى الفهم والمهارات التقنية بين الطلاب.

3. بعض الثقافات قد ترى التقنية بشكل سلبي أو تفضل الطرق التقليدية.
4. قد تؤدي التقنية إلى قلة التواصل الشخصي والتفاعل بين الطلاب.
5. قد تؤثر العوائق الاجتماعية على الطلاب بشكل مختلف بناءً على الجنس.
6. تأثير اختلاف أوجه الدعم والتحفيز من الأسرة على استخدام التقنية.
7. استجابة الأساتذة وتوجيههم للطلاب قد تكون متباينة تجاه التقنية

رابعاً: معيقات مادية، وتتمثل في:

6. المشاكل الفنية والمتمثلة في انقطاع شبكات الاتصال أثناء استخدام تقنية الواقع المعزز.
7. عدم توافر الإمكانات المادية لشراء الأجهزة التي تدعم الواقع المعزز.
8. ارتفاع تكاليف مشاريع استخدام أنماط من الواقع المعزز.

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحثان بأن أهم معوقات استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في الجامعات ما يلي:

1. ضعف الخبرة التكنولوجية الكافية لدى هيئة التدريس لاستخدام التقنيات، مع غياب الحافز للإبداع.
2. الكم المعرفي الكبير مما لا يشجع على استخدام هذه التقنية.
3. قلة توفر الأجهزة الرقمية اللازمة وذلك لكلفتها العالية، مع قلة الاطلاع على أخبار وتطبيقات التقنية ومواكبتها.
4. نفور بعض أعضاء هيئة التدريس من استخدام التقنيات؛ لضيق الوقت أو كثرة الأعباء وغيرها من الأسباب.
5. يحتاج إلى الدقة البالغة عند تحديد المواقع المقصودة.
6. ضعف مراعاة أحجام الكائنات الرقمية عند تصميمها، كما يحتاج إلى وقت طويل في الإعداد والتطوير.

خاتمة.

تبين من استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة في الموضوع أن استخدام تقنيات AI في التعليم بمؤسسات التعليم العالي في اليمن ضروريٌ لضمان جودة التعليم ومواكبة التطورات العالمية. من خلال اتخاذ خطوات ملموسة لمعالجة التحديات التي تواجه استخدام تقنياتAI ، وبذلك يمكن للجامعات وكافة مؤسسات التعليم العالي في اليمن الاستفادة من إمكانيات هذه التقنيات لتحسين التعليم بشكل كبير.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء العرض السابق والتحليل للأدبيات والدراسات والتقارير الموثقة لتحسين استخدام تقنيات AI في التعليم بمؤسسات التعليم العالي في اليمن، dوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

1. نشر الوعي بإمكانيات تقنيات AI وكيفية استخدامها في التعليم، مع تطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعات.
2. توفير برامج تدريبية متكاملة بما يضمن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس حول استخدام تقنيات.
3. نشر ثقافة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الإلكتروني بمؤسسات التعليم العالي؛ من خلال عقد ورش تعريفية بتقنيات الذكاء الاصطناعي وأهميته بمؤسسات التعليم العالي.
4. إنشاء مركز للذكاء الاصطناعي تشارك فيه كل مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية، يمكن من إنتاج البرامج التعليمية من خلال تقنيات (AR) و (VR).
5. إقامة الدراسات حول مدى إمكانيات استيعاب مؤسسات التعليم العالي اليمنية لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

6. تحفيز أعضاء هيئة التدريس لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريس، ورقمنة المقررات الدراسية.
7. تفعيل الخبرات المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي وأنظمة المعلومات لتطوير مؤسسات التعليم العالي .
8. الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المعامل الافتراضية وغيرها من مجالات التوظيف الفعال لهذه التقنيات في مختلف البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
9. إدخال مقرر الذكاء الاصطناعي في كافة التخصصات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
10. تشجيع الكليات التقنية على توطين تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية التعليم والتعلم الجامعي.

مراجع الدراسة.

أولاً- المراجع بالعربية:

1- أبو خاطر، سهيلا كمال سلامة. (2018). فاعلية برنامج يستخدم تقنية الواقع المعزز في تنمية بعض مهارات تركيب دوائر الروبوت الإلكترونية في منهاج التكنولوجيا لدى طالبات الصف العاشر الأساسي بغزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الازهر بغزة.

2- أحمد، إسلام. (2016). فاعلية برنامج قائم على تكنولوجيا الواقع المعزز تنمية مهارات التفكير البصري في مبحث العلوم لدى طلاب الصف التاسع بغزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.

3- أحمد، هدى هاشم.، وخميس، أماني يحيى. (2017). استخدام المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ***مجلة العلوم التربوية، 18*** (3)، 67- 80.

4- أوباري، الحسين. (2015). ما هي تقنية الواقع المعزز؟ وما هي تطبيقاتها في التعليم؟ مقال منشور في مجلة تعليم جديد. موقع نيو اديو. متاح على الرابط التالي: http://www.neweduc.com/%D8%AA%D9%82%D9%86%

5- البدو، أمل محمد. (2017). التعلم الذكي وعلاقته بالتفكير الإبداعي وأدواته الأكثر استخداما من قبل معلمي الرياضيات في مدارس التعلم الذكي. ***مجلة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين للدراسات التربوية والنفسية، 20***(2)، 347- 368.

6- البرادعي، أشرف محمد.، والعكية، أميرة أحمد. (2019). أثر التفاعل بين نمط التعقب وتقنية الدمج بتكنولوجيا الواقع المعزز على تنمية التحصيل المعرفي والأداء المهاري والاتجاهات نحو بيئة التعلم لدي طلاب تكنولوجيا التعليم. ***مجلة كلية التربية ببنها. 30***(120)، 422- 498.

7- جودة، سامية حسين محمد. (2018). استخدام الواقع المعزز في تنمية مهارات حل المشكلات الحسابية والذكاء الانفعالي لدي تلاميذ المرحلة الابتدائية ذوي صعوبات تعلم الرياضيات بالمملكة العربية السعودية. ***مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب***. (95)، 23- 52.

8- الحافظي، فهد سليم سالم. (2020). نموذج مقترح لتوظيف تكنولوجيا الواقع المعزز في مقررات السنة التحضيرية وفاعليته في تنمية مهارات التعلم المنظم ذاتيا لدى طلاب جامعة الملك عبد العزيز. ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. 28***(12)، 252-289.

9- حثناوي، مجدي.، ونجم، روان. (2019). جاهزية معلمي المرحلة الأساسية الأولى في المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس لتوظيف التعلم الإلكتروني "الكفايات والاتجاهات والمعيقات". ***مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث. 5***(2)، 102– 138.

10- الحريري، هند حسين. (2021). رؤية مقترحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم التعليم بالجامعات في المملكة العربية السعودية لمواجهة جائحة كورونا) 19 (covid-في ضوء الاستفادة من تجربة الصين. مجلة الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 427-365 .

11- الحسامية، رحمة تحسين. (2020). أثر تقنية الواقع المعزز في التحصيل الدراسي وفي التفكير البصري لطالبات الصف الثالث الأساسي لمادة العلوم في لواء القويسمة/ عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.

12- حسن، هيثم عاطف. (2018). تكنولوجيا العالم الافتراضي والواقع المعزز في التعليم. المركز الأكاديمي العربي القاهرة.

13- الحسيني، مها عبد المنعم. (2014). أثر استخدام تقنية الواقع المعزز Augmented Reality في وحدة من مقرر الحاسب الآلي في تحصيل واتجاه طالبات المرحلة الثانوية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

14- الحلفوي، وليد. (2018). نموذج مقترح لتوظيف تطبيقات الإعلام الجديد في تعزيز القيم الأخلاقية لدى بعض الشباب بالمملكة العربية. ***المجلة المصرية للدراسات المتخصصة. 5***(17)، 309- 375.

15- خميس، محمد. (2015). تكنولوجيا الواقع وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط. ***مجلة الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم. 25***(21)، 24- 46.

16- خوالد، أبوبكر.، الحسيني، عدي.، الجراح، عمر.، والشامي، سامي. (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال. مجلة المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، (ط.1). برلين. ألمانيا.

17- زروقي، رياض. (2020). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم العالي، ***المجلة العربية للتربية النوعية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. أكاديمية البحث العلمي القاهرة. 4***(12)، 1- 12.

18- الشامي، إيناس.، والقاضي، لمياء. (2017). أثر برنامج تدريبي على استخدام تقنيات الواقع المعزز في تصميم وإنتاج الدروس الإلكترونية لدى الطالبة المعلمة بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر. ***مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، 4*** (1)، 124-153.

19- شعيب، إيمان محمد. (2016). أثر استخدام تقنية الواقع المعزز في تنمية التفكير التخيلي وعلاقته بالتحصيل ودقة التعلم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. ***مجلة البحوث في كلية التربية النوعية بجامعة المنيا. بدون مجلد*** (7)، 34 – 107.

20- العبادي، عبد الحق. (2021). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في العملية التعليمية قراءة في نظم التعلم الذكية في ظل جائحة كورونا. المؤتمر الدولي الأول عن بُعد: السياسات التربوية العربية في إدارة التعليم ما قبل العالي في خضم جائحة كورونا- التجارب والدروس المغرب.

21- عبدالغفور، نضال. (2012). الأطر التربوية لتصميم التعلم الإلكتروني. ***مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية. 16*** (1)، 63 – 86.

22- عطار، عبد هللا إسحاق.، وكنسارة، إحسان محمد. (2015). الكائنات التعليمية وتكنولوجيا النانو. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

23- عقل، مجدي سعيد.، وعزام، سهير سليم. (2018). فاعلية توظيف تقنية الواقع المعزز في تنمية تحصيل طلبة الصف السابع الأساسي في الكيمياء بقطاع غزة. ***المجلة الدولية لنظم إدارة التعليم. 6***(1)، 25- 40.

24- عليان، أيمن يوسف.، وعابد، أسامة حسن. (2017). أثر استخدام استراتيجية الصف المعكوس في تدريس اللغة العربية على التحصيل لدى المتعلمين العاليين في دولة قطر واتجاهاتهم نحوها. مجلة رسالة الخليج العربي، ***بحوث ودراسات، بدون مجلد*** (145)، 69- 84.

25- العمرجي، جمال الدين إبراهيم. (2017). فاعلية استخدام تقنية الواقع المعزز في تدريس التاريخ للصف الأول الثانوي على تنمية التحصيل ومهارات التفكير التاريخي والدافعية للتعلم باستخدام التقنيات لدى الطلاب. ***المجلة التربوية الدولية المتخصصة الجمعية الأردنية لعلم النفس. 4*** (6)، 135-155.

26- العولقي، عبدالله أحمد. (2018). قياس جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس SERVBER واثرها في رضا الطلبة- دراسة ميدانية في جامعة اب. ***المجلة العربية لضمان جودة التعليم. 11*** (37)، 125 – 148.

27- الغامدي، منى.، وعافشي، ابتسام. (2018). فاعلية بيئة تعليمية إلكترونية قائمة على التعلم التشاركي في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات كلية التربية في جامعة الأميرة نورة. ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26***(2)، 83-

28- فارس، نجلاء محمد. (2017). **التعليم الإلكتروني: مستحدثات في النظرية والاستراتيجية**. القاهرة: عالم الكتب.

29- قشطة، أمل اشتيوي سليم. (2018). **أثر استخدام نمطين للواقع المعزز في تنمية المفاهيم العلمية والحس العلمي في مبحث العلوم لدى طالبات الصف السابع الأساسي**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.

30- قطامي، سمير. (2018). الذكاء الاصطناعي وأثره على البشرية. ***مجلة أفكار، وزارة الثقافة الأردنية.*** (357)، 13-16.

31- قنصوة، مروة عبد المنعم. (2018). تصميم تطبيقات الواقع المعزز باستخدام الوسائط الرقمية من أجل العثور على المسار وأدراجها على الأجهزة الإلكترونية وأثرها على المتلقي. ***مجلة العمارة والفنون والعموم الإنسانية. 3***(12)، 460- 476.

32- كبداني، سيدي أحمد.، وبادن، عبدالقادر. (2021). أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. ***مجلة دفاتر بوادكس. جامعة عبدالحميد بن باديس الجزائر. 10*** (1)، 153- 176.

33- مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. (2023). **اختتام أعمال المؤتمر العلمي الرابع لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بصنعاء**، تقرير صادر بتاريخ: الأربعاء، 30 جمادى الأولى 1445هـ الموافق 13 ديسمبر 2023، صفحة المجلس الرقمية، الرابط: https://caqa.gov.ye/alakhbar/topic/449

34- محمد، أسماء السيد.، ومحمد، كريمة محمود. (2020). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومستقبل تكنولوجيا التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

35- محمد، فاطمة علي. (2019). **أثر استخدام تقنية الواقع المعزز (Augmented Reality) في تدريس العلوم على مستوى التحصيل لدى تلاميذ الصف الخامس الابتدائي**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الكويت.

36- المريخي، مشاعل هزاع (2023). تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2***(17)، 66- 95- https://doi.org/10.56793/pcra2213174

37- المصري، نور عثمان. (2022). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(9.2)، 265-290. https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2022.271572

38- مصطفي، بشرى محمود. (2018). الصور والرسوم وتأثيرها الاتصالي في الكتاب المدرسي كتاب القراءة للمرحلة الأولى (انموذجا). ***مجلة كلية التربية الأساسية. 24***(102)، 207 – 224.

39- مكاوي، مرام عبد الرحمن. (2017). الذكاء الاصطناعي على أبواب التعليم. مجلة القافلة. أرامكو، 97(6).

40- الياجزي، فاتن حسن. (2019). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ***مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس رابطة التربويين العرب. بنها مصر. 113*** (113)، 259 – 282.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

1. Abdul-Ghafour, N. (2012). Educational frameworks for designing e-learning. (in Arabic), Journal of Al-Aqsa University, Series of Humanities, 16(1), 63-86.
2. Ahmed, H. H., & Khamis, A. Y. (2017). The use of technological innovations in the educational process by faculty members at the Faculty of Education, University of Sudan for Science and Technology. (in Arabic), Journal of Educational Sciences, 18(3), 67-80.
3. Akçayır, M, & Akçayır, G. (2017). Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. Educational Research Review, 20, 1–11, http;//doi.org/10.1016/j.edurev.2016.11.002
4. Al-Awlaki, A. A. (2018). Measuring the quality of educational service using the SERVQUAL scale and its impact on student satisfaction- A field study at Ibb University. (in Arabic), Arab Journal for Quality Assurance in Education, 11(37), 125-148.

5. Al-Badu, A. M. (2017). Smart learning and its relationship to creative thinking and its most used tools by mathematics teachers in smart learning schools. (in Arabic), Journal of the Islamic University of Gaza, Palestine for Educational and Psychological Studies, 20(2), 347-368.
6. Al-Bradaei, A. M., & Al-Akeekah, A. A. (2019). The effect of the interaction between tracking style and integration technology with augmented reality technology on the development of cognitive achievement, skill performance and attitudes towards the learning environment for educational technology students. (in Arabic), Journal of the Faculty of Education, Benha University, 30(120), 422-498.
7. Al-Eryani, M., & Al-Khodary, A. (2022). Needs assessment of faculty members regarding the skills needed to use artificial intelligence in teaching at higher education institutions in Yemen. International Journal of Educational Technology, 13(1), 1-14.
8. Al-Eryani, M., & Al-Khodary, A. (2022). The role of artificial intelligence in developing higher education in Yemen. International Journal of Education and Development, 14(2), 195-208.
9. Al-Ghamdi, M., & Afeshy, I. (2018). The effectiveness of an e-learning environment based on collaborative learning in developing critical thinking among female students of the College of Education at Princess Nora University. (in Arabic), Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, 26(2), 83-114.
10. Al-Haddad, S., & Al-Ansi, A. (2022). Awareness of artificial intelligence capabilities and ethics among faculty members and students at higher education institutions in Yemen. International Journal of Education and Development, 14(2), 195-208.
11. Al-Hafizi, F. S. S. (2020). A proposed model for employing augmented reality technology in the preparatory year courses and its effectiveness in developing self-regulated learning skills among King Abdulaziz University students. (in Arabic), Journal of King Abdulaziz University, Faculty of Arts and Humanities, 28(12), 252-289.
12. Al-Halfawi, W. M. (2018). A proposed model for employing new media applications to promote moral values among some young people in the Kingdom of Arabia. (in Arabic), The Egyptian Journal of Specialized Studies, 5(17), 309-375.
13. Al-Har, H. H. (2021). A proposed vision for using artificial intelligence to support education in universities in the Kingdom of Saudi Arabia to face the Corona pandemic (19-covid) in light of benefiting from the Chinese experience. (in Arabic), Journal of the Islamic University of Madinah, 427-365.
14. Al-Husseini, M. A. M. (2014). The effect of using augmented reality technology in a unit of the computer course on the achievement and direction of high school students. Unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University.
15. Al-Khodary, A., & Al-Eryani, M. (2021). The impact of digital infrastructure on the use of artificial intelligence in higher education institutions in Yemen. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 11(12), 1-10.
16. Al-Marrikhi, M. H. (2023). Improving the administrative performance of female high school principals in Hafar Al-Batin Governorate in light of the requirements of artificial intelligence. (in Arabic), Journal of the Center for Arabian Peninsula Studies for Educational and Human Sciences, 2(17), 66-95. https://doi.org/10.56793/pcra2213174

17. Al-Masry, N. O. (2022). The role of artificial intelligence technologies in improving the quality of services provided to students at the University of Jordan from their perspective. (in Arabic), Journal of the Faculty of Education (Assiut), 38(9.2), 265-290. https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2022.271572
18. Al-Omarji, G. I. (2017). The effectiveness of using augmented reality technology in teaching history for the first secondary grade on developing achievement, historical thinking skills and motivation for learning using technology among students. (in Arabic), International Educational Specialized Journal, Jordanian Society for Psychology, 4(6), 135-155.
19. Al-Shami, I., & Al-Qadi, L. (2017). The effect of a training program on the use of augmented reality techniques in designing and producing e-lessons for female student teachers at the Faculty of Home Economics, Al-Azhar University. Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, 4(1), 124-153.
20. Al-Yajzi, F. H. (2019). Using artificial intelligence applications to support higher education in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Arab Studies in Education and Psychology, (in Arabic), Arab Educationalists Association, Benha, Egypt, 113(113), 259-282.
21. Alyan, A. Y., & Abed, O. H. (2017). The effect of using the flipped classroom strategy in teaching Arabic on the achievement of higher learners in the State of Qatar and their attitudes towards it. (in Arabic), Journal of the Arabian Gulf Message, Research and Studies, No Volume (145), 69-84.
22. Anderson,E., Liarokapis,F., (2014). Using Augmented Reality as a Medium to Assist Teaching in Higher Education. Coventry University.Uk Retrieved Feb 3, 2015.
23. Aql, M. S., & Azzam, S. S. (2018). The effectiveness of using augmented reality technology in developing the achievement of seventh grade students in chemistry in the Gaza Strip. (in Arabic), International Journal of Educational Administration Systems, 6(1), 25-40.
24. Attar, A. I., & Kansara, I. M. (2015). Educational objects and nanotechnology. Riyadh: King Fahd National Library.
25. Bozkurt, A. (2019). Artificial Intelligence in Education: Current Insights and Future Perspectives. In S. IGI Global, 224-236.
26. Chen, Y., & Zhang, H. (2023). Using deep learning to predict student dropout risk in higher education institutions. *Computers & Education*, 194, 104417. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999323003954
27. Diegmann, P., Schmidt-Kraepelin, M., Van den Eynden, S., & Basten, D. (2015). Benefits of augmented reality in aducational environments-A systematic literature review. In 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik (pp. 1542–1556).
28. Elmy Mat-Jizat, J., Osman, J., Abidin, Z., Yahaya, R., & Samsudin, N. (2016). The Use of Augmented Reality (Ar) Among Tertiary Level Students: Perception and Experience. The Journal of Developing Areas, 2(1), 42–49.
29. Hafner, K. (2017). Where smart machines teach. New York: W. W. Norton & Company, https://en.wikipedia.org/wiki/Intelligent_tutoring_system, https://www.j-ets.net

30. Huthnawi, M., & Najm, R. (2019). Readiness of primary school teachers in government schools in the Nablus Education Directorate to employ e-learning "competencies, attitudes and obstacles". (in Arabic), Journal of the Arab American University for Research, 5(2), 102–138.

31. Joda, S. H. M. (2018). Using augmented reality to develop mathematical problem-solving skills and emotional intelligence in elementary school students with learning disabilities in mathematics in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Arab Studies in Education and Psychology, (in Arabic), Arab Educationalists Association, (95), 23-52.

32. Jorge, C (2014). Augmented reality in television and proposed application to document management systems. Academic Journal of El Professional de la Information, (23), pp 643-650..

33. Kabdani, S. A., & Baddan, A. (2021). The importance of using artificial intelligence in higher education institutions in Algeria. (in Arabic), Daftari Bouwaks Journal, Abdelhamid Ben Badis University, Algeria, 10(1), 153-176.

34. Kamphuis. C, Barsom. E, Schijven.M and Christoph. N (2014). Augmented Reality in Medical Education? Perspect Med Educ3: pp 300–311.

35. Khamis, M. (2015). Reality technology, augmented reality technology, and mixed reality technology. (in Arabic), Journal of the Egyptian Society for Educational Technology, 25(21).

36. Khwaldeh, A. B., Al-Hussaini, A., Al-Jarrah, O., & Al-Shami, S. (2019). Artificial intelligence applications as a new trend to enhance the competitiveness of business organizations. (in Arabic), Journal of the Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies (1st ed.). Berlin. Germany.

37. Larsen, Hagen (2011): Evaluation of a portable and interactive augmented reality learning system by teachers and students, EDEN- Open Classroom Conference, October 27- 29, 2011, Ellinogermaniki, Agogi, Athens, Greece.

38. Lee, K. (2012).Augmented Reality in education and training, Tech Trends: Linking Research & Practice to Improve Learning(56)2, pp 18-3.

39. Li, J., & Sung, Y. (2023). Using social robots to promote student social interaction in higher education institutions. *Computers & Education*, 194, 104418. https://eric.ed.gov/?id=ED626889

40. Makkawi, M. A. R. (2017). Artificial intelligence on the doorstep of education. (in Arabic), Al-Qafilah Magazine, Aramco, 97(6).

41. Matti, V., & Liu, H. (2024). Predicting student dropouts with machine learning: An empirical study in Finnish higher education. *Technovation in Society*, 76, 102474. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102474 (https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X24000228)

42. Milgram, Paul & Kishino, Fumio(1994). A TAXONOMY OF MIXED REALITY VISUAL DISPLAYS, IEICE Transactions on Information Systems, (77)12.pp 1-15.

43. Mustafa, B. M. (2018). Images and drawings and their communicative effect in the textbook, the first-grade reading book (a model). (in Arabic), Journal of the Faculty of Basic Education, 24(102), 207-224.

44. Nikitas, A. & Michalakopoulou, K. & Njoya, E. & Karampatzakis, D. (2020). "Artificial Intelligence, Transport and the Smart City: Definitions and Dimensions of a New Mobility Era," Sustainability, MDPI, Journal, 12(7), 1-19

45. Qatami, S. (2018). Artificial intelligence and its impact on humanity. (in Arabic), Afkar Magazine, Jordanian Ministry of Culture, (357), 13-16.

46. Qunsua, M. A. M. (2018). Designing augmented reality applications using digital media to find the path and embedding them on electronic devices and their impact on the recipient. (in Arabic), Journal of Architecture, Arts and Humanities, 3(12), 460-476.

47. Radu, L. (2012). Why Should My Students Use AR? A Comparative Review of the Educational Impact of Augmented Reality, IEEE International Symposium on Mixed and Augmented Reality, Atlanta.

48. Sejzi. A (2015) Augmented Reality and Virtual Learning Environment. Journal of Applied Sciences Research 11(8), 1-5

49. Shoaib, E. M. (2016). The effect of using augmented reality technology in developing imaginative thinking and its relationship to achievement and learning accuracy among primary school students. (in Arabic), Journal of Research in the Faculty of Specific Education, Minya University, No Volume (7), 34-107.

50. Wang, Y., & Baker, R. S. (2023). Using artificial intelligence to improve formative assessment in higher education. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 33(1), 1-21. [invalid URL removed]

51. Wu, H., & Tsai, C. C. (2023). Using virtual reality to enhance distance learning in higher education. *Educational Technology & Society*, 26(1), 43-55. [invalid URL removed]

52. Yuen, Steve Chi-Yin(2011): Augmented Reality: An Ov ugmented Reality: An Overview and Fiv view and Five Directions for AR in Education, Journal of Educational Technology Development and Exchange, 4(1), pp 17-38.

53. Zarrougui, R. (2020). The role of artificial intelligence in improving the quality of higher education. Arab Journal of Qualitative Education, (in Arabic), Arab Educational, Cultural and Scientific Organization. Academy of Scientific Research Cairo, 4(12), 1-12.

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (20): 30 Mar: 2024
p: 51- 75
Copyright License
ISSN: 2707- 742X

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـربـوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (20): 30 مارس 2024م
ص: 51- 75
تاريخ الاستلام: 2024/02/22 القبول: 2024/03/18

دراسة تحليلية لأوضاع اللغة العربية في الصومال وأسباب الانتشار والانحسار[1]

د. طاهر علي جامع
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد|| كلية التربية|| جامعة هرجيسا || جمهورية الصومال
E. bankatuunyo@gmail.com || https://Orcid.org/0009-0004-7683-1019||Tel: 00252634125707

المستخلص: هدف البحث إلى تتبع أوضاع اللغة العربية في الصومال، وتحديد أسباب انتشارها وانحسارها على مدى قرون عديدة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي؛ لمحتوى عشرات التقارير والدراسات السابقة، وتكون البحث من مقدمة وخاتمة وعدد (5) مباحث؛ تضمن الأول نبذة عامة عن الصومال (الموقع، التاريخ، دخول العربية)، وتضمن الثاني وضع العربية في فترة ما قبل الاستعمار، فيما تطرق الثالث إلى وضع العربية في فترة الاستعمار، وتناول الرابع: وضع العربية في فترة الحكومات المركزية، وأخيراً تضمن الخامس وضع العربية في فترة ما بعد الحكومات المركزية، وكشفت نتائج البحث أن اللغة العربية انتشرت في الصومال مع دخول الإسلام إليها، وكان للرحلات التجارية دور فاعل في انتشارها، وزاد انتشارها خلال غياب الحكومات المركزية؛ بفضل المنظمات الإسلامية والهيئات العربية التي دعمت التعليم ووفرت المناهج بالعربية، في حين حارب الاستعمار العربية بإحلال لغات أوربية، ووضع عراقيل أمام انتشارها في عهد النخبة التي تولت زمام الحكم بعد الاستقلال، فيما انحسرت العربية خلال العقود الأخيرة بسبب الدعم الغربي لاستخدام الإنجليزية، فضلاً عن استخدام اللغة الصومالية في خطب الجمعة. واستناداً لنتائج البحث أوصى الباحث بضرورة تعزيز واقع العربية وتوعية المجتمع بأهميتها، واستخدامها في خطب الجمعة؛ وفتح معاهد متخصصة لتعليمها وتدريب معلميها؛ حفاظا على الهوية العربية الإسلامية للصومال وتعزيز التواصل مع الدول العربية.

الكلمات المفتاحية: واقع اللغة العربية، أسباب الانحسار، انتشار العربية، جمهورية الصومال.

The Situation of the Arabic language in Somalia Between Spread and Decline: an analytical study

Dr. Dahir Ali Jama
Assistant Professor of Education - Curricula and Teaching Methods||University of Hargeisa
E.bankatuunyo@gmail.com|| https://Orcid.org/0009-0004-7683-1019 ||Tel:00252634125707

Abstract: This research aims to trace the status of the Arabic language in Somalia, identifying the reasons for its spread and decline over centuries. The researcher employed a descriptive-analytical documentary approach, analyzing the content of dozens of previous reports and studies. The research consists of an introduction, a conclusion, and five chapters. The first chapter provides a general overview of Somalia (location, history, and the introduction of Arabic). The second chapter examines the status of Arabic in the pre-colonial era. The third chapter discusses the status of Arabic during the colonial period. The fourth chapter explores the status of Arabic during the period of central governments. Finally, the fifth chapter examines the status of Arabic in the post-central government era. The research findings reveal that the Arabic language spread in Somalia with the advent of Islam. Trade journeys played a significant role in its dissemination, and its spread increased during the absence of central governments due to the support of Islamic organizations and Arab bodies that provided Arabic curricula and education. However, colonialism fought against Arabic by introducing European languages and placing

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): جامع، طاهر علي. (2024). دراسة تحليلية لأوضاع اللغة العربية في الصومال وأسباب الانتشار والانحسار، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (20)، 51- 75. https://doi.org/10.56793/pcra2213203

obstacles to its spread during the era of the elite who took over the reins of power after independence. Arabic has declined in recent decades due to Western support for the use of English, as well as the use of the Somali language in Friday sermons. Based on the research findings, the researcher recommends the need to strengthen the reality of Arabic, raise awareness of its importance in society, and use it in Friday sermons. The researcher also recommends opening specialized institutes for its teaching and training its teachers, in order to preserve Somalia's Arab-Islamic identity and enhance communication with Arab countries.

Keywords: Conditions of the Arabic language, Decline of the Arabic language, Spread of the Arabic language, The Republic of Somalia

المقدمة.

تعد قضية نشر اللغة العربية وتعلّمها وتعليمها قضية دينية وسياسية ولغوية؛ تتعدى حدود التخصص المهني الذي يقتصر الحديث فيه على أهله، وينطلق نشر اللغة العربية في مختلف الدول ومنها الصومال من منطلقات عدة أهمها: أنها لغة الإسلام والمسلمين، وبها نزل القرآن الكريم الذي هو دستور المسلمين، وكانت لغة خاتم الأنبياء والمرسلين، كما أنها وعاء لحضارة الإسلام منذ فجر تاريخه وحتى يومنا هذا، وأنها اللغة الوحيدة التي ضمن الله لها الحفظ والبقاء حتى قيام الساعة، وأنها اللغة الأم لأكثر من 400مليون نسمة، كما أنها لغة دين لأضعاف أضعاف ذلك العدد.

وتؤكد الدراسات السابقة؛ ومنها دراسات (عبدي، 2004)، عن اللغة العربية وتاريخها وتطورها، والطيب، (1984). عن دور اللغة العربية في الحضارة الإسلامية، وعبد الله، (2010)؛ عن تاريخ الإسلام في الصومال ودور اللغة العربية في نشره، ويوجزها الباحث في دورها المحوري في نشر الإسلام إلى جميع أنحاء العالم، فهي لغة القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والوعاء الذي احتضن علوم الإسلام وفقهه، حيث تمكن الإسلام من تعريب بلدان كثيرة، بفضل جهود العلماء وحرصهم على تعليم العربية ونشرها، وقد تجنب العلماء ترجمة علوم الإسلام بلغات تلك البلدان، لأسباب منها:

- الحفاظ على دقة النصوص: خشية تحريف المعنى أو ضياع بعض التفاصيل عند الترجمة.
- ضمان وحدة الدين: حرصًا على وحدة المسلمين وفهمهم للدين بشكل موحد.
- تعزيز مكانة اللغة العربية: إيمانًا بأهميتها كلغة الدين الإسلامي.

وحرصا على استجلاء جذور المشكلة فقد استعان الباحث بدراسات ومؤلفات قديمة نسبيا؛ إضافة إلى أخرى حديثة لضمان الإلمام المتكامل بتاريخ وواقع العربية في الصومال؛ ومنها "تاريخ اللغة العربية في الصومال" لـ(الطيب، 1984): وتناول تاريخ العربية في الصومال منذ دخول الإسلام إلى القرن العشرين، وكذا "اللغة العربية في بلاد الصومال: نشأتها وتطورها" (عبدي، 2004)، إضافة إلى دراسات وأطروحات أكاديمية؛ كأطروحة الدكتوراه لـ (فارح، 2022). تدني مهارتي الاستماع والكلام لدى طلاب اللغة العربية في المرحلة الثانوية في الصومال (المشكلات والحلول) ثانوية الفرقان أنموذجا ودراسة (عبد الله، 2021) مشكلات تعليم اللغة العربية في المرحلة الابتدائية في الصومال أسبابها وحلولها: مدينة مركة أنموذجا، ودراسة (جامع، 2005) تحليل وتقويم كتب اللغة العربية للمرحلة المتوسطة في الصومال.

وانتهاء بأحدث الدراسات ومنها: دراسة (سعيد، 2023) عن دور اللغة العربية في بناء الهوية الوطنية الصومالية، وبينت أنّ العربية تُعدّ عنصرًا أساسيًا في الهوية العربية للصومال، وتلعب دورًا حيويًا في توحيد الشعب الصومالي وتعزيز شعوره بالانتماء، ودراسة (عبد الرحمن، 2020) وبينت مدى تأثير اللغة العربية على التنمية في الصومال؛ وأنّ اللغة العربية تُعدّ أداة مهمة للنهوض بالتعليم والثقافة والاقتصاد في الصومال.

ومن جانب آخر يؤكد (بشير والنور، 2020)، في كتابهما عن أوضاع اللغة العربية في القرن الأفريقي؛ تقاطعات الدين والهوية والاثنية"، أن العربية- في دول القرن الإفريقي- تواجه العديد من التحديات، منها: (الدور الاستعماري الذي أدى إلى تهميشها في العديد من دول القرن الإفريقي، وكذا حالة الفقر وما تسببه من العجز وضعف قدرة العديد من الدول على دعم اللغة العربية، كما ساهمت الحروب في تدمير المدارس والبنية التحتية، مما أثر سلبا على تعليم العربية.

كما يؤكد تقرير وزارة التربية والتعليم الصومالية (2022)- وتضمن معلومات عن البرامج والمناهج الدراسية، والتحديات التي تواجه تعليم العربية- **أن اللغة العربية تدرس في** الصومال من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية، وكما يلي (وزارة التربية والتعليم الصومالية، 2022):

1. الابتدائية: تُركز على تعليم مهارات القراءة والكتابة والنحو الأساسية.
2. الإعدادية: تعليم مهارات القراءة والكتابة والنحو بشكل متقدم، بالإضافة إلى تعليم الأدب العربي والثقافة العربية.
3. الثانوية: تعليم المهارات اللغوية بشكل متقدم، بالإضافة إلى تعليم الأدب العربي والتاريخ والحضارة العربية الإسلامية.
4. الجامعية: تُركز على تعليم اللغة العربية بشكل أكاديمي، بالإضافة إلى تعليم تخصصات اللغة العربية مثل الأدب العربي والنحو العربي والبلاغة العربية.

مشكلة الدراسة:

يشهد الصومال ظاهرة مقلقة لأنصار اللغة العربية؛ تتمثل في انحسارها لصالح لغات أخرى، خاصة اللغة الإنجليزية، وتأتي هذه الظاهرة بعد تاريخ عريق للغة العربية في الصومال، حيث كانت اللغة السائدة في مجالات الدين والثقافة والتعليم والتجارة لقرون، واستشعارا لخطورة المشكلة فقد انبرى الكثير من الباحثين لدراسة الموضوع، حيث يؤكد تقرير (سهل، 2015)؛ أن الصومال شهد في السنوات الأخيرة تراجعا ملحوظا في الاهتمام بالعربية على المستويين الرسمي والشعبي، في ظل هيمنة اللغة الإنجليزية على معظم مناحي الحياة، وبشكل ينافس اللغة المحلية، لا سيما في مجالات التعليم والتجارة والمؤتمرات الرسمية والتصريحات الحكومية.

كما حذرت دراسة (محمد، 2019) من أنّ مستقبل اللغة العربية في الصومال يواجه العديد من التحديات، ولكن هناك أيضًا العديد من الجهود المبذولة للحفاظ عليها وتعزيزها، فيما كشفت دراسة (محمد، 2021) ضعف جهود جامعة الدول العربية لتعزيز اللغة العربية في الصومال، وتقتصر على تنظيم دورات تدريبية، ودعم المؤسسات التعليمية، وتقديم منح دراسية، وأخيراً حددت نتائج دراسة (عبد الله، 2022) أبرز تحديات تعليم العربية في الصومال؛ وتتمثل في: نقص الكوادر المؤهلة، وضعف المناهج الدراسية، وقلة الاهتمام الرسمي.

وعلى المستوى الرسمي ووفقا لـ(وزارة التربية والتعليم الصومالية، 2022) يواجه تعليم اللغة العربية في الصومال تحديات عديدة ومنها (نقص الموارد المالية مما يؤثر على قدرة وزارة التربية والتعليم على توفير الموارد اللازمة لتعليم العربية بفعالية، ونقص المعلمين المؤهلين لتعليم اللغة العربية، خاصة في المناطق الريفية، كذلك مزاحمة اللغة الإنجليزية؛ كونها اللغة الرسمية الثانية في الصومال، ولها تأثير كبير على العربية، وأخيراً فالوضع السياسي غير المستقر يؤثر على قدرة الحكومة على الاهتمام بتعليم العربية).

ويقول أحمد للجزيرة نت (سهل، 2015): إن مراكز كثيرة لتعليم اللغة العربية في مقديشو أغلقت، بما فيها معهدهم الذي ظل ناشطا لأكثر من (10) سنوات، وذلك لضعف الإقبال، وتخلي كثير من المدارس- التي كانت تشكل رافدا أساسيا لمراكز تعليم العربية- عن العربية كليا أو جزئيا، وتبني معظم الجامعات للإنجليزية كلغة للتدريس.

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق؛ فقد ترسخت فكرة البحث نتيجة تفكير طويل كان يجول في ذهن الباحث منذ فترة، في ضوء ملاحظته لواقع اللغة العربية وما تعانيه من تذبذب بين الانتشار والانحسار، وهو ما أثار لديه تساؤلاً بحثياً يتمثل في التساؤل الآتي: ما أوضاع اللغة العربية في الصومال؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أبرز معالم جمهورية الصومال (الموقع، السكان، التضاريس، تاريخ اللغة العربية)؟
2. ما وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة ما قبل الاستعمار؟
3. ما وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة الاستعمار؟
4. ما وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة الحكومات المركزية؟
5. ما وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة ما بعد الحكومات المركزية (1990-2024)؟

أهداف البحث.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أوضاع اللغة العربية في الصومال وتاريخها ومسيرة انتشارها وانحسارها، وتحديدا؛ يهدف البحث إلى التعرف على:

1. أبرز معالم جمهورية الصومال (الموقع، السكان، التضاريس، تاريخ اللغة العربية).
2. وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة ما قبل الاستعمار.
3. وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة الاستعمار.
4. وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة الحكومات المركزية.
5. وضع اللغة العربية في الصومال خلال فترة ما بعد الحكومات المركزية (1990-2024).

أهمية البحث.

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه، حيث يأمل الباحث أن تفيد نتائج البحث كالآتي:

- ستتيح دراسة اللغة العربية في الصومال في نشر الوعي وفهم المخاطر التي تستهدف العربية وجهود الحفاظ عليها.
- ستفيد دراسة أسباب انتشار اللغة العربية وانحسارها في الصومال أنصار العربية في التحليل الدقيق للعوامل المختلفة (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) ومدى تأثير كل منها على اللغة العربية.
- يتوقع أن تُسهم الدراسة في وضع سياسات لغوية فعّالة للحفاظ على اللغة العربية وتعزيزها، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى دعم خاص لتعليم العربية، وتطوير برامج تعليمية تناسب احتياجات المتعلمين، وكذا تطوير برامج لتعزيز استخدام العربية في مختلف مجالات الحياة، مثل الإعلام والتجارة والتعليم.
- تُشجع دراسة أوضاع اللغة العربية في الصومال الباحثين على إجراء المزيد من البحوث العلمية لتعزيز جهود حماية التراث الثقافي العربي، والحفاظ على الهوية العربية للمجتمع الصومالي.

حدود البحث

يتحدد هذا البحث بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أوضاع اللغة العربية في الصومال كلغة تحدث وكتابة وممارسة في إطار المجتمع الصومالي.
- الحدود المكانية: اللغة العربية في الأقاليم الصومالية التي اتحدت إبان الاستقلال عن الاستعمار الغربي.
- الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من دخول اللغة العربية في القرن الأول الهجري وحتى العام1445هـ.

الدراسة السابقة.

تبين من خلال البحث في المكتبات والمواقع الإلكترونية وجود مئات الدراسات السابقة في الموضوع، وأهمها:

- **هدفت دراسة الشاطبي وآخرون (2024)** إلى وصف تحديات تعليم اللغة العربية في المدارس الإسلامية السلفية **في ماليزيا**، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الببليوغرافي. تم جمع البيانات من الكتب والمجلات، وبينت النتائج أن تطور اللغة العربية في عصر 5.0 يمثل مهمة صعبة لمدارس السلف الداخلية حيث تركز على اكتساب المعرفة والمهارات باللغة العربية وتطويرها، وأن هذه المؤسسات تواجه تحديات فريدة في تطوير تعليم اللغة العربية خلال عصر 5.0. كما أن أحد التحديات التي تواجه سلف المدارس الإسلامية في تعليم اللغة العربية هو ضعف الطلاب في التحدث بالعربية. ولذلك فتطوير تعلم العربية في مواجهة تحديات العصر الخامس يتطلب التكامل التكنولوجي، والمناهج التفاعلية، وتعديل المناهج الدراسية؛ لمواجهة الصعوبات الناشئة عن التغيرات السريعة في التكنولوجيا، كما تشكل العوامل التقليدية مثل محدودية الموارد وعدم الوصول إلى التكنولوجيا عقبات تزيد من تعقيد تعلم اللغة العربية.
- **فيما هدفت دراسة (حسين، 2023)**؛ إلى تحليل أسباب ضعف المناهج التعليمية العربية في الصومال ووضع حلول لتحسينها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ بالاعتماد على المراجع وبيانات وزارة التربية والتعليم في الصومال، وتمثلت العينة في عدد (10) مناهج دراسية للغة العربية في المراحل التعليمية المختلفة، وبينت النتائج أن المناهج التعليمية العربية في الصومال تعاني من ضعف في محتواها وأسلوب تدريسها، ممّا يجعلها غير جذابة للطلاب، حيث تركز على القواعد والنحو بشكل كبير، بينما تهمل مهارات التواصل والتعبير، كما لا تتناسب المناهج مع احتياجات سوق العمل، ممّا يُقلل من جاذبية العربية للطلاب، وبذلك فهي تحتاج إلى تطوير شامل لجعلها أكثر جاذبية وفعالية.
- **هدفت دراسة (سعيد، 2023)** إلى تحليل دور اللغة العربية في بناء الهوية الوطنية الصومالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ بتحليل الوثائق التاريخية والمقابلات مع الخبراء في مجالات اللغة العربية والعلوم السياسية والتاريخ، وبينت النتائج أنّ اللغة العربية تُعدّ عنصرًا أساسيًا في الهوية العربية للصومال، وتلعب دورًا حيويًا في توحيد الشعب الصومالي وتعزيز شعوره بالانتماء؛ كونها لغة الدين الإسلامي؛ الذي يدين به غالبية الشعب، كما أنها لغة التعليم؛ إذ يتم تدريس جميع المواد بها في المدارس والجامعات الصومالية، كما أنها لغة الثقافة؛ حيث يتم بها كتابة الشعر والأدب والموسيقى الصومالية.
- **وفي الجزائرهدفت دراسة سعودي، (2022)** إلى استعرض علاقة اللغة بالهوية والفكر، وأبرز الصعوبات التي تواجه اللغة العربية في الجزائر خاصة على مستوى البحث العلمي، وبينت نتائج الدراسة بأن الفترة الحديثة والمعاصرة شهدت تكالبا استعماريا شرسا على العالمين العربي والإسلامي، ولما كان العالم العربي وعلى رأسه الجزائر أول ضحية لهذا الاستعمار، فقد أبتلي الجزائريون باستعمار فرنسي استيطاني، لم يقتصر على استنزاف ثروات البلاد الطبيعية، بل عمل على ضرب مقومات الهوية الجزائرية ممثلة في الدين الإسلامي واللغة العربية، وبسبب طول فترة الاحتلال فقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال وضعها لغويا صعبا، من أبرز مظاهره انحسار العربية الفصحى أمام حضور قوي للفرنسية في مفاصل الدولة وإداراتها، وحضور كبير للهجات المحلية على مستوى العوام، لكن تجلى الخطر الأكبر في ضعف استخدام العربية في مجال البحث العلمي والتعليم العالي وبشكل واسع بين التخصصات التقنية والتطبيقية والطب وغيرها، ومما زاد الوضع خطورة ظاهرة العولمة التي اشتدت سنة 1990 بسبب سعي الولايات المتحدة الأمريكية للسيطرة و فرض نمط ثقافي وحضاري واحد على العالم، مما جعل اللغات ومنها العربية في خطر حتى في عقر دارها.

- **هدفت دراسة الدليمي (2022)** إلى دراسة واقع اللغة العربية المتراجع في وسائل الإعلام المعاصر وأسباب التراجع، والسبل والوسائل التي تساهم في تصحيح المسار ابتداء من مناهج تعليم العربية في المؤسسة الأولى (المدرسة) وانتهاء بوسائل الإعلام القادرة على تربية الملكات اللغوية ورعايتها وتنميتها مما ينعكس إيجابا على الإعلام نفسه، وعلى مستوى الجمهور الخطابي، وأكدت نتائج الدراسة أن هذه المهمة بحاجة لعمل جاد وطويل الأمد، وخلص البحث إلى مجموعة خطوات مقترحة لتنمية اللغة العربية في وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية وإعادتها إلى زهوها التاريخي المعروف.
- **وهدفت دراسة (عبدالله، 2022)**؛ إلى تحليل واقع اللغة العربية في الصومال وتحديد التحديات التي تواجهها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجع وبيانات الاحصاءات الرسمية، وتمثلت الأداة في: تحليل المحتوى، لعدد من الوثائق المتاحة وبينت النتائج أن اللغة العربية في الصومال تواجه تحديات، ومنها: ضعف المناهج التعليمية، وقلة وسائل الإعلام العربية، وتأثير الثقافة الغربية، وهيمنة الإنجليزية في سوق العمل، وبذلك فالعربية تحتاج إلى إصلاحات شاملة في مجالات التعليم والإعلام والثقافة والاقتصاد لتعزيز مكانتها في الصومال.
- **هدفت دراسة (محمد، 2022)**. إلى تحليل تأثير قلة وسائل الإعلام العربية في الصومال، وما تمثله من عقبة أمام نشر اللغة العربية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمسح الميداني باستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (300) من مختلف الفئات العمرية، وأبرزت النتائج أن الصومال تفتقر إلى وسائل إعلام عربية قوية ومتنوعة، ممّا يُقلل من التعرض للغة العربية والاستخدام العملي لها، فيما يعتمد الصوماليون بشكل كبير على وسائل الإعلام الأجنبية، خاصة الإنجليزية، للحصول على المعلومات والترفيه، وأن العربية تحتاج إلى دعم قوي من خلال إنشاء وسائل إعلام عربية قوية ومتنوعة في الصومال.
- **فيما هدفت دراسة علي، (2021)**؛ إلى تقييم دور الحرب الأهلية في انحسار اللغة العربية في الصومال، واستخدم الباحث منهجية الدراسة التاريخية التحليلية بالاعتماد على المراجع والمقابلات مع شخصيات عايشت الحرب الأهلية، باستخدام الأداة: المقابلة شبه المُتَوجَّهة، مع عينة بلغت (20) شخصًا، وأظهرت النتائج أن الحرب الأهلية الصومالية أدت إلى تدمير البنية التحتية التعليمية، ممّا أدى إلى تراجع دور اللغة العربية في التعليم، كما خلقت الحرب الأهلية حالة من الفوضى وانعدام الأمن، ممّا أعاق جهود نشر اللغة العربية وتعزيزها، ومن جانب آخر ساهمت الحرب الأهلية في انتشار اللغة الإنجليزية كلغة للتواصل والتعبير بين الشباب الصومالي.
- **هدفت دراسة (عمر، 2021)**. إلى استقصاء تأثير الثقافة الغربية على انحسار اللغة العربية في الصومال، واستخدم الباحث المنهجية الوصفية التحليلية من خلال المسح الميداني، وتمثلت الأداة في مقابلة مُوجَّهة، تم تنفيذها مع عدد (20) شخصًا من الشباب الصومالي، وبينت النتائج أن الثقافة الغربية تُسيطر على حياة الشباب الصومالي- خاصة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي- ممّا يُشجع على استخدام اللغة الإنجليزية كلغة للتواصل والتعبير.
- **وسعت دراسة (أحمد، 2020)**؛ إلى تحليل تأثير غياب الدولة المركزية على اللغة العربية في الصومال، وذلك باستخدام منهجية الدراسة السياسية التحليلية؛ بالاعتماد على المراجع وبيانات المنظمات الدولية، وتمثلت الأداة في تحليل الوثائق، وبينت النتائج أن غياب الدولة المركزية القوية في الصومال أدى إلى انتشار الفوضى وانعدام الأمن، ممّا أعاق جهود نشر العربية وتعزيزها، وفي ذات الوقت ساهمت حالة الفوضى في انتشار لغات أخرى- خاصة الإنجليزية- وبذلك تحتاج العربية إلى دولة قوية ومركزية لدعمها وتعزيز مكانتها، كما تُعتبر الإنجليزية لغة العصر والتقدم، بينما تُعتبر العربية لغة الماضي والتقاليد، تُساهم دول غربية في نشر ثقافتها ولغتها في الصومال من خلال المساعدات والمنح.

- **هدف دراسة (نور، 2020)**؛ إلى تحليل تأثير هيمنة اللغة الإنجليزية في سوق العمل الصومالي على اللغة العربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجع، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (200) مفردة من مختلف المهن، وبينت النتائج أن اللغة الإنجليزية تعد لغة أساسية في سوق العمل الصومالي، خاصة في الوظائف ذات الأجور المرتفعة، ممّا يدفع الكثيرين إلى تعلمها على حساب العربية، كما تُقدم بعض الدول الغربية الدعم للصومال بشرط استخدام الإنجليزية في التعليم والإدارة، ممّا يُساهم في تعزيز مكانتها على حساب اللغة العربية، وأن هيمنة الإنجليزية تُقلل من فرص العمل للناطقين بالعربية، ممّا يُشجع على تعلم اللغة الإنجليزية.
- **هدفت دراسة (سعيد، 2018)** إلى مقارنة وتحليل طرق تدريس العربية في المناهج المستخدمة في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في الصومال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتحليل المناهج الدراسية وطرق التدريس المستخدمة في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة. كما أجرى مقابلات مع المعلمين والطلاب في كل منها، وبينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات كبيرة في طرق تدريس اللغة في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة؛ حيث تعتمد الحكومية طرقا تقليدية في تدريس العربية، مثل التلقين والحفظ، بينما تعتمد المدارس الخاصة طرقا حديثة في تدريس العربية، مثل التعلم النشط والتعلم التعاوني.
- **وهدفت دراسة سنوسي (2017)** إلى استطلاع صعوبات تعليم اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في تشاد: الأسباب والحلول (مدارس مدينة انجمينا نموذجا) وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة وزعت على المعلمين بالمدارس، وبينت النتائج أن أهم صعوبات المناهج المتداولة في المدارس التشادية تتمثل في: تعدد المناهج ذات الثقافات المتعددة، وعدم تكوين منهج وطني موحد للغة العربية، كما أن الطرق المستخدمة لا تناسب الأهداف ولا تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ، وعدم إعداد الكتب المدرسية وفق الكتاب المدرسي الجيد، وعدم الاهتمام بعملية تدريب المعلمين المستمر والمواكب لتطورات المجال التربوي وتوفير الوسائل التعليمية وتدريب المعلم عليها، كما أن معظم معلمي العربية لا يدربون تلاميذهم على الحديث بالفصحى؛ بل هم أنفسهم يستخدمون العامية في تدريسهم.
- **وبينت دراسة علمي (2015)** أن تاريخ العربية في الصومال يمتد منذ زمن سحيق، حيث يؤرخ بعض الباحثين أنها سبقت دخول الإسلام في المنطقة، وعرف سكان المنطقة اللغة العربية من احتكاك التجار والمهاجرين الأوائل الذين أوفدوا إلى الصومال في فترات متلاحقة لأغراض تجارية، وأخرى أمنية بعد منتصف القرن الأول الهجري، وكانت العربية تتربع مكانة رفيعة في قلوب الصوماليين، لأنها لغة مصادر التشريع في الإسلام، (القرآن والسنة) ولأنها لغة هوية عند المسلمين أكثر منها لغة التواصل. وقد كتبت الصومالية بالحرف العربي لعقود طويلة، ثم تغير الأمر وتحولت كتابتها إلى الحرف اللاتيني في سبعينيات القرن العشرين، ومنذ ذلك التاريخ بدأ نجم العربية في الصومال بالأفول.
- **هدفت أطروحة ويسوا (2011)** إلى التعرف على مشكلات تعليم اللغة العربية وتعلمها في المعاهد والمدارس الإسلامية الثانوية في يوغندا، دراسة وصفية تحليلية في الفترة من 1996- 2006، وبينت النتائج أن أهم تحديات تعليم العربية، في يوغندا- تتمثل في أن أهداف تعليمها غير مشتقة من بيئة الدارس، كما أن الزمن المخصص لتدريسها غير كاف، إضافة إلى معاناة المعلمين من ضعف المرتبات، ولذلك فبعضهم غير راضين عن مهنة التدريس، كما أن أكثرهم لا يستخدمون الوسائل التعليمية، ولا طرائق تدريس حديثة، إضافة إلى أن المناهج وحتى المباني ببعض المعاهد غير كافية لعدد الدارسين، وبذلك تحتاج المناهج إلى التقويم والتطوير والدعم من قبل الدول العربية.
- **وهدفت دراسة النحوي (2009).** إلى التعرف على واقع تعليم اللغة العربية في الإقليم الثالث من إثيوبيا، مشكلاته ومقترحات الحل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وبينت نتائج الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه

تعليم اللغة العربية، في إثيوبيا- تتمثل في أن المعلمين لا يحصلون على دورات تدريبية علمية مؤهلة في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، كما لا لا تهتم الدولة باللغة العربية، إضافة إلى وضع مدرسي اللغة العربية وظروفهم الاقتصادية المتدنية تؤثر في العملية التعليمية عامة، وفي متابعة الطلاب بقصد رفع مستواهم اللغوي بصفة خاصة، ومن جهة أخرى فرغبة الطلاب متدنية جدا في دراسة اللغة العربية، وعدد حصص مادة اللغة العربية قليل، بالمقارنة بالمواد الأخرى، كما أن مناهج العربية متعددة ووافدة من عدة دول عربية، فيما لا يستخدم المعلمون الوسائل الحديثة، ولا يتبعون طرائق حديثة عند تعليم العربية، كما يستخدمون اللغة الوسيطة، ويساهم العامل الديني في عدم الاعتراف الدولة بالعربية كمادة إجبارية في مؤسساتها، وأخيرا فقد أدى أسلوب تجزئة اللغة العربية إلى فروع متعددة، بحيث يدرس كل فرع منها منعزلا عن الفروع الأخرى، جعل الطالب يشعر بصعوبتها لكثرة فروعها، كما ساعد في تشتيت تصوره عن اللغة المتعلمة لعدم إدراكه صورتها التكاملية. وهو من العوامل التي أدت إلى عدم تفاعل بعض الطلاب مع حصص اللغة العربية في تلك المؤسسات التعليمة، وعدم تمكنه من توظيفها اتصاليا في أغراض الحياة المتعددة.

تعليق على الدراسات السابقة.

- تتفق جميع الدراسات على أن العربية في الصومال تواجه تحديات كبيرة؛ أهمها ضعف المناهج التعليمية، وقلة وسائل الإعلام العربية، وتأثير الثقافة الغربية، وهيمنة الإنجليزية في سوق العمل، كما تُشير جميع الدراسات إلى أهمية دور اللغة العربية في الحفاظ على الهوية العربية الإسلامية للصومال، والحاجة إلى بذل الجهود للحفاظ عليها وتعزيزها.
- تركز الدراسة الحالية على تحليل التاريخ الطويل للغة العربية في الصومال، بينما ركزت السابقة على تحليل العوامل المعاصرة التي تُساهم في انحسارها، كما ستُقدم الدراسة الحالية توصيات لتعزيز العربية؛ بينما اكتفت بعض الدراسات السابقة بتحليل التحديات دون تقديم حلول، كما تستخدم الحالية المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، بينما استخدمت بعض الدراسات السابقة منهجيات أخرى مثل المسح الميداني أو المقابلات.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في فهم تفصيلي لمختلف العوامل التي ساهمت في انحسار العربية في الصومال وغيرها، كما اعتمدت الدراسة الحالية على بعض المراجع التي تم الاستشهاد بها في الدراسات السابقة.
- تتميز الدراسة الحالية بأنها تقدم تحليلًا أكثر شمولاً لتاريخ العربية في الصومال مقارنة بالدراسات السابقة كما تُقدم نظرة تاريخية لفهم أسباب انتشار العربية وانحسارها، وتنتهي إلى توصيات ومقترحات لتعزيز العربية في الصومال.
- وخلاصة القول؛ فالدراسة تمثل إضافة قيّمة لفهم التحديات التي تواجهها اللغة العربية في الصومال، وتُقدم توصيات محددة لتعزيزها. تُعتبر هذه الدراسة مفيدة لصانعي السياسات والباحثين والمُهتمين بالعربية في الصومال.

مصطلحات البحث الإجرائية:

- الصومال: ويقصد بالصومال في هذا البحث: "الأقاليم الجنوبية التي استقلت عن الاستعمار الإيطالي والأقاليم الشمالية التي أخذت استقلالها من الاستعمار البريطاني وكونا بعد اتحادهما ما عرف بالجمهورية الصومالية".
- اللغة العربية: تشمل اللغة العربية هنا الجانب الأكاديمي وجانب الاستخدام اليومي.

منهجية البحث وخطته.

منهج البحث:

فرضت طبيعة البحث استخدام أكثر من منهجية لضمان دراسة أوضاع اللغة العربية في الصومال وأهمها:

1. الدراسة الوصفية التحليلية: لعشرات الأدبيات والدراسات السابقة عن اللغة العربية في الصومال وغيرها.
2. الدراسة التاريخية: بتتبع وتحليل كيفية تغير وضع اللغة العربية في الصومال خلال مراحل مختلفة.
3. الدراسة الحالة: بالتحليل المفصل لحالتي (الانتشار، الانحسار) للغة العربية في الصومال.

خطة البحث:

فرضت طبيعة البحث تقسيمه إلى مقدمة وخمسة مباحث، وخاتمة، وكما يلي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق عرضه.
- المبحث الأول: نبذة عامة عن الصومال (الموقع، السكان، التضاريس، تاريخ العربية)
- المبحث الثاني: وضع اللغة العربية في فترة ما قبل الاستعمار.
- المبحث الثالث: وضع اللغة العربية في فترة الاستعمار.
- المبحث الرابع: وضع اللغة العربية في فترة الحكومات المركزية.
- المبحث الخامس: وضع اللغة العربية في فترة ما بعد الحكومات المركزية.
- الخاتمة: أهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

المبحث الأول- نبذة عامة عن الصومال (الموقع، السكان، التضاريس، تاريخ العربية)

المطلب الأول- جمهورية الصومال (الموقع، المساحة، التضاريس):

تقع جمهورية الصومال في القرن الإفريقي وتطل على المحيط الهندي وخليج عدن الذين يحدانها من الجهة الشرقية والشمالية ويحدها من الجهة الغربية الأراضي الصومالية التي تستعمرها إثيوبيا والمعروفة بالصومال الغربي ومن الشمال جمهورية جيبوتي وخليج عدن ومن الجنوب الأراضي الصومالية الواقعة تحت حكم كينيا والمعروفة" بأنفدي".

وتبلغ مساحة الصومال 637.658 كم2 مما يجعلها ثالث أكبر دولة في إفريقيا من حيث المساحة، وتتمتع بأطول ساحل بحري في إفريقيا كلها، ويقدر عدد السكان قبل بنحو 18.4 مليون نسمة (2023) أكثرهم بدو رحل وإن كانت هناك مجموعات زراعية مستقرة حول ضفاف الأنهار(البنك الدولي،2023، https://www.worldbank.org/en/home).

وتتميز تضاريس الصومال بتنوعها، وأهم ملامح التضاريس وفقاً لـ(خضر، 2022) الآتي.

1. الأنهار: يُعدّ نهرا شبيلي وجوبا من أهم الأنهار في الصومال، حيث يجريان في المناطق الجنوبية ويسقيان أراضي واسعة تُستخدم للزراعة.
2. الجبال: تقع سلسلة جبال جولس في المحافظات الشمالية، وتمتد من خليج عدن وحتى منتصف الصومال الغربي. يصل أقصى ارتفاع لها إلى 8000 قدم في قمة سرد.
3. الهضاب: توجد هضبة في الصومال يزداد ارتفاعها كلما اتجهنا شمالا. تُعدّ هذه الهضبة جزءًا من هضبة الحبشة.
4. السهول: تُغطي السهول الساحلية جزءًا كبيرًا من مساحة الصومال، وتطل على المحيط الهندي. تُعرف السهول الشمالية باسم "جبن" وهي سهول شديدة الانخفاض، وتتميز بارتفاع درجات الحرارة وشحّ هطول الأمطار.

المطلب الثاني- نبذة عن تاريخ الصومال.

إن الحديث عن تاريخ جمهورية الصومال يقودنا إلى الحديث عن تاريخ المناطق التي تقطنها القومية الصومالية والتي تشمل كلا من جمهورية الصومال وجمهورية جيبوتي وإقليم أنفدي الذي تحكمه كينيا ومناطق هود وهرر وأوغادين ودريدوة الواقعة تحت الاستعمار الإثيوبي. وكانت هذه المناطق مناطق متصلة تسكنها قومية من أكثر القوميات الإفريقية تماسكا وذلك لوحدة الدين والعادات واللغة مما يشير إلى أنها تنحدر من أصل واحد. ودخل الإسلام إلى هذه المناطق في وقت مبكر مما جعل حكام الحبشة يحاولون إيقاف زحف الإسلام؛ لذا شهدت المنطقة حروبا دينية لم تكن أقل ضراوة من الحروب الصليبية في مصر والشام، وكانت الحكومات الإثيوبية مع من يساندها في طرف وفي الطرف الآخر الشعب الصومالي بزعامة سعدالدين وأحمد غرى وبمساندة الدولة العثمانية في بعض الفترات.

وفي القرن السابع الهجري ظهرت في الصومال سبع ممالك إسلامية عرفت في التاريخ بدول الطراز الإسلامية لمحاذاتها على سواحل البحر الأحمر وكانت هذه المالك تنشر تعاليم الإسلام في المنطقة وهي: إيفات ودوارا وأرابيني وهدية وشرحا وبالي ودارة.و"شغلت هذه الدول سهل زيلع شمالا وأراضي هرر جنوبا وتوغلت في الأراضي الخاضعة - حاليا – للحبشة، وكان يطلق على ملوك هذه الدول اسم: ملوك عدل أو ملوك زيلع "(أمين، 1982، 78) وكانت هذه المنطقة بمثابة همزة وصل بين قارتي آسيا وإفريقيا: ومن زيلع قام مسلمو الإمارات السبع بدور بارز في نقل المتاجر وخاصة بالنسبة لطريقين(أمين، 1982، 80-81):

أ- المتاجر التي ينقلها العرب من عدن إلى زيلع وعدل، وكانت تحمل برا إلى الشمال إلى عيذاب حيث ينتظرها التجار لنقلها إلى قوص فالقاهرة.

ب - بعض التجار كانوا يسيرون مع الطريق السابق إلى سواكن فقط، ومنها يخترقون السهل السوداني إلى النيل النوبي حيث يصعدون بها برا إلى القاهرة، أو يحملونها برا أيضا إلى حوض النيجر وساحل غانة أو إلى مملكة مالي في الغرب.

والحروب التي قادها الإمام أحمد بن إبراهيم -المعروف بأحمد غري- ضد ملوك الحبشة مشهورة في التاريخ وكانت معه كثير من القبائل الصومالية وبعض العرب وبعض الأروما، حيث استولى على معظم أراضي إثيوبيا، ووصلت جوشه إلى مدينة كسلا السودانية، واستنجدت إثيوبيا بالدول الأوروبية وعلى رأسها البرتغال التي ظهرت إلى الساحة كقوة جديدة (أمين، 1982، 90).

وبدأ دخول الاستعمار إلى هذه المناطق بمعاهدات كان يعقدها مع شيوخ القبائل التي كانت تسكن في هذه المناطق " حيث قامت علاقات قوية منذ عام 1827م بين بريطانيا، وبعض المشايخ الذين كانوا يحكمون الساحل الصومالي. وما بين عامي 1881 و1886م وقعت بريطانيا عدة معاهدات مع الزعماء والشيوخ الصوماليين وبمقتضاها أصبحوا خاضعين للحكم البريطاني"(الطاهري، 1977، ص. 20).

وكانت تحكم بعض المناطق الصومالية قبيل دخول الاستعمار من قبل الدولة العثمانية وبعض المناطق من قبل مصر، والمناطق الجنوبية المطلة على المحيط الهندي من قبل سعيد برغش سلطان زنجبار، فأجبرت بريطانيا على مصر الانسحاب من المناطق التي كانت تحت نفوذها (الطاهري، 1977، ص31). " ووقع اختيارها من أملاك مصر على الجهات القابلة لعدن فأجبرت مصر سنة 1884م على إخلاء بربرة وبلهار وزيلع واحتلتها وكونت منها ما يسمى بالصومال البريطاني وكذلك سمحت انجلترا لإيطاليا وضع يدها على موانئ براوة ومقديشو " (الجمل، د. ت، ص127)

وأما فرنسا فقد اشترت في سنة 1862م من أحد مشايخ القبائل المحليين ميناء على خليج تاجورة يسمى أوبك، واحتلته مع المناطق المحيطة به عام 1882م كما استولت على ميناء جيبوتي عام 1888م، وفي سنة 1896م صدر مرسوم

فرنسي بوضع هذه المناطق التي استولت عليها فرنسا في شرق إفريقيا بالطرق التي ذكرناها، تحت إدارة واحدة عرفت باسم " الصومال الفرنسي"واتخذت جيبوتي مقرا للحاكم الفرنسي (الجمل، د. ت، ص 139- 140).

وفي عام 1897م تنازلت إنجلترا للحبشة عن أجزاء كبيرة من الأراضي الصومالية التي استولت عليها قبل ذلك في سبيل تحقيقها لبعض مصالحها في مناطق أخرى... ثم في عام 1895م أصبح على الشاطئ الصومالي أربع دول متنافسة هي: إنجلترا وفرنسا وإيطاليا والحبشة وضاعت مصالح الصوماليين أنفسهم، وازدادت الأمور سوءا وتعقيدا وأصبحت الحبشة مركزا للنشاط الاستعماري كل منها تتمنى أن تحظى برضاها حتى تساندها في حماية مستعمراتها في الصومال، ولم تعد الحبشة راغبة في تعيين حدودها لأن شهية التوسع لديها في كافة الاتجاهات قد ازدادت، وهي متأكدة بأنها تستطيع أن تحقق ما تريد في ظل التنافس الاستعماري الدولي، وبذلك فقد تحققت كثير من أطماع الحبشة في المنطقة حيث تنازلت إنجلترا عن بعض الناطق الصومالية للحبشة مرة ثانية وثالثة(الطاهري. 1977، ص 29- 37).

وقامت في الصومال بعض الحركات التحررية التي كانت تسعى لطرد الاستعمار الغاشم، وكانت أولى هذه الحركات حركة الدراويش التي كان يتزعمها السيد محمد عبد الله حسن وفي عام 1920م هاجم الاستعمار البريطاني قوات الدرويش بالطائرات الحربية مما يجعل حركة السيد محمد عبد الله حسن أول حركة إفريقية تستخدم ضدها الطائرات المقاتلة، وقتل منهم عدد كبير وانحاز مع من بقي من جيشه إلى مناطق إيمى في الأراضي الصومالية الخاضعة لإثيوبا وبعد ذلك بقليل أي عام 1921م مرض السيد محمد عبد الله حسن وتوفي في إيمى(الجمل، د. ت، ص150-151).

ولقد أوتي السيد محمد عبد الله حسن شجاعة نادرة كما أعطاه الله قوة شعرية مؤثرة وقوة بيان وفصاحة إلى جانب كراهيته الشديدة للكفار ومن والاهم. وعلى الرغم من القضاء على حركة الدراويش إلا أن تأثيرها ما زال في نفوس كثير من الشعب الصومالي.

وفي يونيو 1960م نالت الأجزاء الشمالية استقلالها وبعد ذلك بخمسة أيام أي في غرة يوليو نالت الأجزاء الجنوبية استقلالها كما ثم اتحاد الإقليمين في نفس اليوم. وأصبح آدم عبد الله عثمان أول رئيس لجمهورية الصومال ثم جاء بعده عبد الرشيد علي شرماركي الذي اغتيل في أكتوبر1969م، وبعد بضعة أيام أي في 21أكتوبر عام 1969م تسلمت القوات المسلحة مقاليد الحكم في البلاد بانقلاب عسكري قاده محمد زياد بري الذي حكم البلاد بقبضة حديدية ما لا يقل عن ربع قرن، وانتهت بسقوط حكومته في ديسمبر 1990م على أيدي مليشيات قبلية مدعومة من الحكومة الإثيوبية لم تكن لديها استراتيجية واضحة للحكم، وبذلك فقد تقاتلت هي بدورها ولا تزال تتقاتل حتى هذه اللحظة (الجمل، د. ت، ص157).

المطلب الثالث- نشأة اللغة العربية في الصومال مع دخول الإسلام

اختلف المؤرخون بخصوص تاريخ دخول الإسلام إلى الصومال إلا أنهم أجمعوا على نقطتين مهمتين وهما وفقا لـ(أبوبكر، 1405هـ، ص. 9):

1- أن الإسلام دخل إلى الصومال في وقت مبكر؛ أي منذ القرنين الأول والثاني.
2- أن الدين الإسلامي وصل إلى الصومال عن طريق الدعوة السلمية المباشرة بواسطة الدعاة؛ ولم يكن هناك جهاد.

وبدخول الإسلام إلى الصومال تضاعف انتشار اللغة العربية واتجه كثير من سكان الصومال إلى تعلمها لأغراض دينية وأخرى تواصلية حيث لم تعد اللغة العربية لغة تجارية فقط كما كان الحال قبل الإسلام، بل أصبحت لغة دينية لا يمكن أداء كثير من شعائر الإسلام بدونها، كما اكتسبت قداسة للصلة الواضحة بينها وبين القرآن والحديث النبوي الشريف، " وقد ظلت اللغة العربية لغة التسجيل والتدوين والمراسلات في العهود والاتفاقات وغير ذلك، سواء في داخل البلاد أو مع الدول المجاورة منذ فجر الإسلام حتى القرن الماضي. والقلم العربي هو القلم المعروف لدى الصوماليين دون غيره قبل ظهور الاستعمار في الصومال "(سالم، د.ت، ص346).

" وليس هناك أي شخص عاقل ينكر أن الصوماليين كانوا يتكلّمون باللغة العربية قبل مئات السنين، وكانت هي لغة التعليم والمراسلات والتسجيلات والوثائق الرسمية، والمحاكم الشرعية، ونتيجة لذلك أخذت اللغة الصومالية من اللغة العربية كثيرا من كلماتها خصوصا فيما يتعلق بالأمور الدينية "(عيسى، ب ت، ص 15-16).

ولم يكتف الصوماليون بتعلّم اللغة العربية بل كانوا " بدورهم ينشرون اللغة العربية في أعماق القارة الإفريقية "(ورسمة، د.ت، ص 87).

وهكذا انتشرت اللغة العربية في الصومال مع انتشار الإسلام واستخدمت إلى جانب اللغة الصومالية، ولاسيّما لدى السلاطين والأمراء والأعيان في المدن الساحلية، كما كانت اللغة العربية اللغة الوحيدة المكتوبة والتي استخدمت في معظم المجالات " وجميع الرسائل السياسية التي استعملها حكام زيلع وهرر ومقديشو منذ أن عم الإسلام الوطن الصومالي كانت مكتوبة باللغة العربية "(محمد، 2001، ص 36).

وهكذا استمر انتشار اللغة العربية في ربوع الصومال باعتبارها اللغة المكتوبة المستخدمة في البلاد إلى أن جاء الاستعمار الأوروبي الذي قسم بلاد الصومال إلى أقاليم تقع تحت نفوذ البريطاني والإيطالي والفرنسي، ثم تحت نفوذ الاستعمار الإثيوبي

خلفية عن أهمية تعزيز اللغة العربية

تتمتع اللغة العربية بتراث ثقافي وتاريخي غني، مما يجعل الحفاظ عليها وتعزيزها أمرًا بالغ الأهمية. إن الدعوة إلى التعلم والتدريس تعزز التواصل العالمي والتفاهم بين الثقافات.

وبعد انضمام الصومال إلى جامعة الدول العربية عام 1974، سعت حكومة الراحل محمد سياد بري لتقوية اللغة العربية في البلاد، وبعد سقوط الحكومة عام 1991 انتشرت بشكل غير مسبوق المدارس التي تتبنى العربية في التدريس، بجانب مراكز تعليم العربية، وكان بعضها مدعوما من منظمات الإغاثة العربية... وفي الفترة نفسها، زاد الاهتمام بالثقافة العربية بفضل المنح الدراسية المقدمة من قبل جامعات بعض الدول العربية، كالسودان واليمن ومصر، إلا أن زخم الاهتمام بالعربية خفّ تدريجيا بعد تدخل القوات الإثيوبية في الصومال أواخر عام 2006، وفقا لمحمد محمود أحمد، أحد مؤسسي معهد رمضان لتعليم اللغة العربية في مقديشو.

مبادرات وبرامج تعزيز اللغة العربية

- تم تنفيذ مبادرات وبرامج مختلفة لتعزيز اللغة العربية. وتشمل هذه الجهود التي تقودها الحكومة، مثل برامج التدريب اللغوي، والمنظمات غير الربحية التي تقدم دورات وموارد اللغة العربية.
- نفذت الحكومة مبادرات لتعزيز تعلم العربية، بما في ذلك برامج التدريب اللغوي ودمج العربية في المناهج الدراسية.
- هناك العديد من المنظمات غير الربحية المخصصة لتعزيز تعليم العربية، مثل معهد اللغة العربية التابع لمؤسسة قطر ومركز الموارد العربية الأمريكية التابع للمتحف العربي الأمريكي الوطني.

التحديات والفرص في مجال الدعوة إلى اللغة العربية

- تواجه اللغة العربية تحديات من حيث محدودية الموارد ونقص الوعي بقيمتها الدينية والدنيوية.
- تشكل الموارد المحدودة ونقص الوعي عوائق كبيرة أمام اكتساب اللغة العربية وتعليمها.
- فرص النمو والتطور في تعلم اللغة العربية

- يوفر تعلم اللغة العربية فرصًا للتفاهم الثقافي، وتعزيز التواصل في الأسواق العالمية، وزيادة فرص العمل في مجالات مثل الترجمة، والدبلوماسية، والأوساط الأكاديمية.

ويؤكد الخضر، (2023)، أن أحدث تقارير الأمم المتحدة قد أظهر- فيما يخص اللغات المتكلمة في العالم أن 50% من سكان الأرض يتكلمون ثماني لغات فقط من أصل ستة آلاف– سبعة آلاف لغة تستخدم اليوم في أنحاء المعمورة، وأن اللغة العربية ضمن هذه اللغات الثماني، متفوقة على اللغة الفرنسية، وبذلك فلا عجب، أن صارت العربية اللغة الرسمية السادسة للأمم المتحدة في عام 1974م بعد طول تجاهل لدورها ومكانتها وكثرة متحادثيها، ولكن هذه اللغة، في أيامنا هذي، قد يسحب منها هذا الدور لجملة من الأسباب، لعل أهمها: أولا: لم يعد متحدثوها يتحدثونها في منابر الأمم المتحدة المختلفة، ثانيا :قلة المترجمين من وإلى العربية في المنظمة الدولية وتكاليفهم الباهظة).

المبحث الثاني- وضع اللغة العربية خلال فترة ما قبل الاستعمار.

يتطلب الحديث عن مكانة اللغة العربية في الصومال؛ الحديث عن علاقة بلاد الصومال بالجزيرة العربية. الموطن الأصلي للغة العربية، وبلاد الصومال تقع على الساحل المقابل للجزيرة العربية مما جعلها أولى المناطق التي اتجهت إليها الرحلات التجارية والهجرات العربية، إذ تؤكد البحوث التاريخية الحديثة "أن السبئيين..عرب جنوب شبه الجزرية العربية من أوائل الشعوب العربية التي أتت وهاجرت إلى الساحل الشرقي لإفريقيا بغرض التجارة، وعلى الرغم من أنهم وفدوا في أعداد قليلة إلا أنهم داموا في تجارتهم، واختلطوا بأهل الساحل الصومالي، وتزوجوا منهم، وأقاموا محطات تجارية على طول الساحل، ومن الطبيعي أنهم حملوا معهم إلى موطنهم الجديد لغتهم وعاداتهم، وطبائعهم وفنونهم وخبراتهم التجارية"(الحويري، 1986، ص. 16).

ولم تكن الرحلات التجارية العربية تقتصر على السواحل، بل كانت تتوغل إلى داخل البلاد وتتعامل مع كل الأهالي، وكانت الحاجة تجبر الصوماليين على تعلم العربية، حيث " كانت الاستقرارات الأولى هدفها التجارة، ثم تحولت إلى استقرارات من أجل الزراعة والصناعة وتحسين مستوى المعيشة... وكان يتبع تزايد الحركة التجارية بين العرب والصومال تزايد في الهجرات العربية ، وكانت هذه العلاقة قد تكونت قبل الإسلام، ولما وصل الإسلام إلى الصومال ازدادت الهجرات العربية إلى الصومال وأخذت الصلات بين العرب وساحل شرق إفريقيا طابعا آخرا يختلف عن فترة ما قبل الإسلام... وبذلك فقد تزايدت الهجرات والاستيطان العربي في سواحل الصومال، وامتدت من موانئ الشمال إلى المواني الشرقية حتى ظهرت جاليات عربية كبيرة في تعدادها في مراكز: (زيلع، بربرة، غردفو، مقديشو، براوة، مركا...) لأسباب دينية أو عقائدية أو شخصية أو تجارية، وبهذه الهجرات بدأ عهد جديد في تأفرق العرب وصوملتهم "(سالم، 1965، ص 336- 338).

وكان لهذه الرحلات التجارية والدعوية تأثيرها الإيجابي على سكان الصومال حيث " شكلت هذه الهجرات الوافدة على المنطقة تاريخها، وبنت هيكلها البشري والثقافي والديني على أسس جديدة، فضلا عن آثارها الإيجابية في الجوانب الاجتماعية والسلوكية واللغوية "(السراج، 1998، ص 157).

ولا تزال في الصومال ولاسيّما في المدن الساحلية آثار تدل على دخول الإسلام المبكر لهذه المناطق فقد ثبت في التاريخ " أن الإحسائيين أسسوا مدن: (مقديشو وجندرشا ومركا وبراوة)، وصارت مراكز إشعاع للحضارة الإسلامية ولغتها العربية التي تركت بصماتها القوية في تاريخ الإسلام في الصومال منذ وقت مبكر من تاريخه الإسلامي، إذ وجد في مقديشو مئات المقابر التي تحمل شواهد قديمة بالقلم العربي، ويرجع معظمها إلى بداية العصر الإسلامي. وأقدم شاهد قبر في مقديشو يحمل تاريخ 101هـ للسيدة فاطمة بنت عبد الصمد يعقوب. وشاهد آخر للحاجة بنت محمد مقدام المتوفاة

سنة 138هـ، كذلك انتشرت كتابة الأنساب باللغة العربية، والنقش على الطريقة العربية في زخرفة منابر المساجد وغيرها "(محمد، 1986، ص 55).

المبحث الثالث: وضع اللغة العربية خلال فترة الاستعماروالوصاية.

المطلب الأول: وضع اللغة العربية خلال فترة الاستعمار (1889-1960).

استمرت فترة الاستعمار في الأراضي الصومالية ما بين (70- 90) سنة بالتفاوت من منطقة لأخرى؛ وهي فترة طويلة كافية لتغيير معالم المنطقة والقضاء على كثير من مرتكزات الأمة؛ حيث كان هدف الاستعمار تغيير هوية الشعوب المستعمَرة وفرض ثقافته عليها، واللغة وعاء الثقافة فلا غرابة أن يتجه اهتمام الاستعمار إلى نشر لغته بين الشعب الصومالي المغلوب، كما اتجه الاهتمام إلى الفصل بين الشعب الصومالي وبين اللغة العربية التي تربطه بالشعوب الإسلامية.

وقد حدث صراع وتجاذب بين اللغة العربية واللغات الأوروبية المدعومة من قبل القوى الاستعمارية التي لم تألُ جهدا في تضعيف اللغة العربية وإبعادها عن الساحة، وإحلال اللغات الأوروبية محلها.

وخلال فترة الاستعمار والانتداب في الصومال، حدثت تغييرات كبيرة أثرت على وضع اللغة العربية؛ فرضت القوى الاستعمارية، مثل بريطانيا وفرنسا، لغاتها وثقافاتها على السكان الأصليين، مما أدى إلى انخفاض استخدام اللغة العربية في السياقات الإدارية والتعليمية وحتى اليومية، وقد تفاقم هذا التحول من خلال إنشاء الانتدابات في أعقاب الحرب العالمية الأولى، حيث قامت الإدارات الأجنبية بتهميش العربية لصالح لغاتها. (سايروس وآخرون، 2015، 05-06) .

تأثر انتشار اللغة العربية وتراجعها بعوامل مختلفة، منها الظواهر اللغوية وسلوكيات المستخدم في العصر الرقمي .واجهت اللغة العربية تحديات مثل الأخطاء النحوية في الكتابة، خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي، كما حددها (عبد الجبار وآخرون، 2020) .وتعكس هذه الظاهرة، وخاصة الأخطاء في التراكيب النحوية مثل المنصوبات والمجرورات، عوائق محتملة أمام تطور اللغة العربية وبلاغتها .بالإضافة إلى ذلك، فإن دور المستخدمين متعددي اللغات، كما هو موضح في(Hale et al., 2014) ، يسلط الضوء على نشر المعلومات عبر إصدارات اللغات المختلفة، مما قد يؤثر على انتشار اللغة العربية .إن الوجود النشط للمستخدمين متعددي اللغات الذين يقومون بتحرير إصدارات متعددة اللغات، مع تفضيل اللغة الإنجليزية كإصدار لغة ثانية، يؤكد على تعقيدات ديناميكيات اللغة خلال الفترات التاريخية التي اتسمت بالاستعمار والانتداب .تساهم هذه العوامل مجتمعة في المشهد الدقيق لانتشار اللغة العربية وتراجعها، مما يتطلب فهمًا متعدد الأوجه لإجراء تحليل شامل لموقعها في السياقات التاريخية .التحديات التي تؤدي إلى تراجع اللغة العربية

وأصبح استخدام العربية محصورا في المساجد والحلقات العلمية التقليدية لدراسة كتب الفقه والحديث والتفسير التي يقرؤها الشيخ على التلاميذ ويترجمها باللغة الصومالية، مما جعل اللغة العربية لا تأثير لها في واقع الناس ولا يتم التحدث بها في الشارع، ولا في المحافل العامة، ولا في الدواوين الحكومية، وبدأ التحدث بالإيطالية في المناطق الجنوبية والإنجليزية في المحافظات الشمالية دليلا على التمدن والتحضر.

والمتحدث بهذه اللغات هو الوحيد الذي يحصل على الوظائف في الدواوين الحكومية، وهذه الامتيازات التي تتمتع بها اللغات الأوروبية قلّبت الموازين لصالح هذه اللغات.

وفي الثلاثينيات من القرن العشرين أسس بعض الطلبة أول مدارس على نمط التعليم الحديث في الجنوب والشمال، وكانت مدارس أهلية، ولغة التعليم فيها العربية، وفي الأربعينيات وعندما استولت الحكومة البريطانية على المناطق الجنوبية سمحت للشعب الصومالي تأسيس أحزاب سياسية، كما سمحت لهم بفتح مدارس أهلية، وبذلك تم

تأسيس أول حزب سياسي صومالي هو حزب وحدة الشباب الذي أسس بدوره مدارس لغة التعليم فيها بالعربية، وانتشرت هذه المدارس في جميع المناطق التي فتح فيها الحزب مكاتبه، وعندما عادت الحكومة الإيطالية باتفاق مع الحكومة البريطانية حاولت إغلاق هذه المدارس، وكان هدفها القضاء على اللغة العربية التي نشطت في فترة غيابها، غير أن كلّ محاولاتها باءت بالفشل (عبد الله، 2022، ص. 38-40).

وفي المحافظات الشمالية الواقعة تحت الحكم البريطاني بدأت المدارس الأهلية الحديثة في نفس الوقت الذي بدأت في المناطق الجنوبية وبجهود الأهالي، وبعض طلبة العلم الذين تخرجوا من مدارس عربية في السودان، وانتشرت هذه المدارس في معظم مدن الشمال مثل: هرجيسا وبربرة وبرعو والشيخ، وكانت لغة الدراسة في هذه المدارس اللغة العربية (عبد الكريم ونور، 1978، ص. 53-68).

المطلب الثاني- وضع اللغة العربية خلال فترة الوصاية (1950-1960)

يؤكد الطاهري، (1977، ص. 67)؛ بأن فترة الوصاية التي استمرت عشر سنوات (1950- 1960) ورغم أنها كانت قصيرة إلا أنها من أشد الفترات صراعا بين أنصار العربية وأعدائها؛ ذلك أن فترة الوصاية تحدد مستقبل الصومال، وكيف يكون شكل الحكم في البلاد وما اللغة التي ستكون لغة الصومال في المستقبل، ولقد وقفت دول الاستعمار في وجه رغبات الشعب الصومالي ودعت إلى جعل اللغة الصومالية اللغة الرسمية.

والسؤال الذي يفرض نفسه في هذا المقام هو: لماذا تصر الدول الاستعمارية على رفض اللغة العربية؟.

والإجابة عن هذا السؤال؛ سبق أن بينها بهاء الدين (1959، ص. 86-87) بقوله: " بأن اللغة في أبسط نتائجها سوف تحدد نوع العلاقة التي تربط هذا الشعب بغيره من الشعوب. فلو تحدث الصوماليون بالعربية فسوف تكون ثقافتهم عربية، وتاريخهم عربيا، وحضارتهم عربية... وسوف يتأثرون ويتجاوبون ويتقابلون مع مصر وشمال إفريقيا وسوريا والعراق والسودان، وسوف تنمو مع الزمن وشائج وشرايين وأعصاب بينهم وبين سائر الجسم الشرقي العربي... أما إذا أصبحت لهم لغة أخرى، قريبة من اللغة اللاتينية، فسوف يتعلمون التاريخ من خلال الغرب وسينظرون إلى الأمور بمنظاره".

وفي العام (1947) وصلت إلى الصومال لجنة من الأمم المتحدة لتقصي الحقائق في الصومال ومعرفة رأي الصوماليين في مصير بلادهم والتقت اللجنة مع السياسيين الصوماليين ومع اللجنة الثلاثية المسؤولة عن مراقبة الوصاية في الصومال، وكانت مسألة اللغة من أهم المسائل التي دار حولها النقاش وأصر معظم أعضاء اللجنة على ضرورة جعل اللغة الصومالية لغة البلاد بعد الاستقلال، وقال مستر ريد رئيس اللجنة وهو مندوب نيوزيلندا: " أعتقد أن إدخال العربية إلى الصومال كلغة قومية ستوضع في سبيله كل العقبات والصعوبات التي تخطر ببال إنسان، وذلك من جانب الدول الأوروبية ذات المصالح الاستعمارية في القارة الإفريقية؛ دفاعا عن كيانها وحرصا على بقائها كمستعمرات تسيطر عليها " (بهاء الدين، 1959، ص. 89).

وفي سنة 1955م عقد مجلس الوصاية التابع للأمم المتحدة جلسة لمناقشة أمور البلدان التي وضعت تحت الوصاية، وحضر في الجلسة مندوب من الحكومة الإيطالية ومندوبان من اللجنة الاستشارية لدى الأمم المتحدة ومندوبان من الأحزاب الصومالية. وعند الحديث عن اللغة الرسمية في الصومال احتدمت المعركة وحمى وطيسها، ووقفت معظم الدول الأوروبية ضد اللغة العربية التي يرغب فيها الشعب الصومالي ولم يتعاطف مع رغبات الشعب الصومالي إلا سوريا وسلفادور والهند... وقد قال عبد الرزاق حاج حسين أحد مندوبي الأحزاب الصومالية: " إنني أعتقد أن عدم العناية بتعليم اللغة العربية في مدارس الصومال يرجع إلى أسباب سياسية. وقد اخترنا اللغة العربية لأنها لغة ديننا، واللغة التي يتكلم بها ويكتبها أغلبية الشعب الصومالي"(بهاء الدين، 1959، ص. 91).

وأدلى بعض الحاضرين استغرابهم للجهود التي يبدلها المجلس للحيلولة بين الشعب الصومالي وبين اللغة العربية التي يريدها، كما استغربوا تمسك المجلس للغة الصومالية التي لا يريدها ذووها... وكان أكثر هؤلاء شجاعة كمال الدين صلاح الذي قال: " أستطيع أن أؤكد من خبرتي واتصالي بالأهالي في جميع أنحاء الصومال أن اللغة العربية معروفة ومستعملة حتى أقصى المناطق... وأن الصوماليين يشعرون بأن هناك ضغطا من جانب المجلس لفرض اللغة الصومالية عليهم، وهي لغة غير مكتوبة، ولا يفهم الصوماليون سر هذه الحماسة للغة هم أنفسهم لا يريدونها "(بهاء الدين، 1959، ص. 93). وكان مجلس الوصاية في الأمم المتحدة طلب من الدول مساعدة الصوماليين وإعطائهم منحا دراسية لتثقيفهم وإعدادهم لحمل مسؤولية بلادهم وكانت بعض الدول العربية كمصر وسوريا قدمت منحا دراسية للطلبة الصوماليين مما أثار حفيظة إيطاليا التي اتصلت بالطلبة وبأولياء أمورهم وطلبت منهم نقل أبنائهم من مصر وسوريا إلى إيطاليا والدول الغربية الأخرى وقد انصاع كثير منهم لهذا الضغط وانتقلوا إلى إيطاليا، كما رفضت الحكومة الإيطالية دخول البعثة المصرية إلى الصومال دون ذكر سبب مقنع، إلا أنها قبلت بعد أن وصلت إليها تهديدات من زعماء بعض الأحزاب وبعد أن رأت أن الجو مكهرب وأن الجماهير ستقوم بمسيرات احتجاج ضدها.

وعندما تم تشكيل أول حكومة صومالية برئاسة عبد الله عيسى خلا أول بيان للحكومة من قضية اللغة العربية وذلك بضغط من الحكومة الإيطالية؛ مما جعل كثيرا من الشعب الصومالي يشعر بخيبة أمل تجاه هذه الحكومة، وأنكر هذا المسلك حتى بعض أعضاء البرلمان وكان أكثرهم صراحة النائب عبد الله مرسل الذي قال: " إن الإسلام دخل هذه البلاد بعد الهجرة بمائة عام وإن اللغة العربية منتشرة منذ ذلك الحين، واللغة الصومالية نفسها مشتقة من العربية، وجميع الوثائق من ملكية وعقود وخلافها كانت مكتوبة بالعربية قبل مجيء الإيطاليين، ولذا فهو يعجب من الذين ينادون بإقصاء العربية. وهذا الشعب إذا كان صوماليا فلا ضير في أن يتخذ العربية لغة رسمية له، وأمثلة ذلك كثيرة: كالسودانيين والمصريين والمراكشيين الجزائريين. ونفس الأمر بالنسبة لشعوب أمريكا اللاتينية التي اتخذت اللغة الإسبانية لغة رسمية؛ رغم أنها تتحدث بلهجات أخرى."(بهاء الدين، 1959، 107).

وهكذا نرى أن هذه الفترة كانت من أكثر الفترات صراعا بين اللغات في الصومال، وكانت القوى العالمية مع الرأي الذي يدعو إلى اتخاذ اللغة الصومالية لغة رسمية في البلاد ولم يكن قد بدأ الحديث عن الحرف الذي ستكتب به اللغة الصومالية لأن الصوماليين كانوا يرفضون هذه الفكرة تماما، وقد بذلت الحكومة الإيطالية جهدا كبيرا لاستمالة عدد من المثقفين الصوماليين وخاصة أولئك الذين تعلموا في بلادها وفي البلدان الأوروبية؛ ليقفوا إلى جانبها وليؤيدوا رأي الدول الأوروبية وقد نجحت فعلا في مساعيها الرامية إلى زعزعة الصف الصومالي، ووجد عدد غير قليل ينادي بإقصاء العربية

وفي هذه الفترة والفترة التي قبلها كانت تصدر بعض الصحف بالعربية- سواء في المحافظات الجنوبية أو الشمالية- ومعظمها كانت ضد الاستعمار ويصدرها بعض الأهالي، وإن لم تخل بعض صحف سلطات الاستعمار من صفحات تصدر بالعربية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن قطاعا كبيرا من الشعب الصومالي كان يعرف العربية مما اضطر الاستعمار إلى مخاطبة هذه الجماهير وشرح أهدافه لهم. وحتى إن إذاعة هرجيسا التي أسسها الاستعمار البريطاني لبث سمومه وجدت نفسها مضطرة إلى نشر بعض برامجها بالعربية حتى تصل رسالتها المشؤومة إلى كافة الشعب.

وتمسك الشعب الصومالي باللغة العربية في فترة الوصاية؛ حيث يظهر من المذكرة التي رفعها زعماء الشعب إلى الإدارة الإيطالية بشأن اللغة الرسمية للصومال والتي جاء فيها: " نحن علماء بلاد الصومال، ورؤساء قبائلها وشيوخها وأعيانها ورؤساء الأحزاب السياسية بها، نرفع إلى السلطة القائمة بإدارة هذه البلاد وهي إيطاليا، ما اجتمعنا على إقراره نهائيا بخصوص اللغة الشعبية الرسمية في هذه البلاد، إننا نختار اللغة العربية لغة شعبية رسمية لهذه البلاد للأسباب الآتية (محمد، 1990، ص 186): ومنها (أن اللغة العربية لغة الدين ولغة القرآن، وهي لغة المحاكم الشرعية في جميع نواحي

القطر، ولغة التجارة والمكاتبات منذ انتشار الإسلام، ولغة يتكلم بها غالبية السكان، واختارها الشعب بالإجماع لتكون لغة البلاد الرسمية وهي مجرى طبيعيا لا نجد مناصا منه".

ولذلك فعند ما اضطر الشعب الصومالي إلى اتخاذ اللغة الصومالية اللغة الرسمية في البلاد بدأ الحديث عن الحرف الذي يستخدمونه عند كتابة اللغة الصومالية، واحتدم النقاش مرة أخرى بين أنصار الحروف العربية وأنصار الاحرف اللاتيني، وفي تلك الفترة ألّف الشيخ إبراهيم حاشي كتابه الشهير (الصومالية بحرف القرآن(حاشي، 1964).

المبحث الرابع- وضع اللغة العربية في فترة الحكومات المركزية

المطلب الأول- اللغة العربية في عهد الحكومات المدنية 1960-1969م

وقد حدث خلال هذه الفترة نوع من الهدوء في الصراع اللغوي في الصومال ذلك أن مسؤولي الحكومات المدنية كانت ثقافتهم غربية وهم يجيدون اللغات الإيطالية والإنجليزية ولم يكن لأنصار العربية وجود يذكر في دواوين الحكومة، ولم يكن هؤلاء المسؤولون يستطيعون إعلان التخلي عن العربية خوفا من ثورة شعبية عارمة؛ لذا لم تشهد هذه الفترة إلا بعض المداولات في قضية اللغة في كل من المجلس الوطني والأكاديمية الصومالية للفنون والثقافة والتي كانت تجمع المثقفين الصوماليين ذوي الاتجاهات المختلفة، وكان النقاش في هذه المحافل يدور حول أنسب الحروف لكتابة اللغة الصومالية التي اقتنعوا بجعلها اللغة الرسمية في البلاد، ولم يكن الشعب الصومالي على علم بما يدور في هذه الأروقة، ولكن الشكوك كانت تساوره حول مستقبل اللغة العربية في الصومال (عبدي، 2004).

وعلى الرغم من وجود المدارس العربية وبعض الصحف الصادرة بالعربية إلا أن إشكالية اللغة كانت موجودة حيث كان يتم استخدام الإنجليزية والإيطالية والعربية. إذ صحافة الحزب الحاكم كانت تنطق بالعربية وأصبحت العربية لغة التدريس في المدارس الابتدائية مع توسيع الدور المصري في جلب المعلمين ومنح المنح كما أن مداولات الجمعية الوطنية الصومالية كانت تكتب باللغة العربية والإيطالية وظهر عدد من الكتب العربية. (حاشي، 1964).

وكما تقدم ذكره فإن استمرار اللغة العربية كان بضغط من الشعب، ولم يكن رغبة من القائمين في السلطة الذين كانوا مضطرين إلى الحفاظ على علاقات طيبة مع إيطاليا كما كانوا يطلبون منها يد العون " ولكن المحصلة النهائية كانت قيام السلطة الوطنية في 1960م بتكليف لجنة للبحث عن أفضل السبل لكتابة اللغة الصومالية، ورفعت اللجنة تقريرها إلى الحكومة معتمدة على الدراسات السابقة واقترحت شكلا معدلا للأحرف اللاتينية ولكن أهملت الحكومات المتعاقبة تقرير اللجنة خوفا من الحركة الشعبية إلى أن استولى الضباط على السلطة "(حاشي، 1964، ص. 169).

واستمر الوضع على هذه الحالة دون اتخاذ قرار حاسم في مسألة اللغة وتباينت وجهات النظر في كتابة اللغة الصومالية حيث كان يرى بعض المثقفين كتابتها بالحرف العربي وبعضهم كتابتها بالحروف اللاتينية، ونادى بعضهم بكتابة الصومالية بالحروف العثمانية نسبة إلى مبتدعها عثمان كينديد وكانت تكتب من اليسار إلى اليمين.

المطلب الثاني- وضع اللغة العربية خلال عهد الحكومة العسكرية

يمكن تقسيم هذا العهد إلى ثلاث مراحل بالنسبة لوضع اللغة العربية:

- **المرحلة الأولى**: وكانت على غرار العهد السابق وذلك قبل كتابة اللغة الصومالية، إذ كانت بعض المدارس تدرس باللغة العربية وهي تلك التي تديرها البعثة الأزهرية وبعض المدارس الأهلية، كما كانت هناك مدارس تدرس باللغة الإيطالية وأخرى بالإنجليزية إلا أن هذه لم تستمر طولا.

- **المرحلة الثانية**: كانت هذه المرحلة مغايرة تماما للعهود السابقة حيث اتخذت الثورة قرارات حاسمة وجريئة نحو صومنة كل شيء؛ ففي الذكرى الثالثة للثورة يناير 1973م أعلن الرئيس الصومالي أنه سيعمل باللغة الصومالية، اعتبارا من اليوم كلغة رسمية وحيدة للبلاد. ولاعتبارات عملية عديدة ولظروف خاصة سنستخدم الحروف الأبجدية اللاتينية لتطوير لغتنا وسيجري إدخالها في جميع مجالات الحياة بقرارات خاصة... وبذلك أصبحت الصومالية لغة التدريس في المدارس الابتدائية بدلا من العربية لتصبح العربية أول ضحايا التجديدات في مجال التعليم"(حاشي، 1964، ص. 170). وقد صاحب هذا القرار قرار يقضي بتأميم جميع المدارس ووضعها تحت الحكومة، ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من انضمام الصومال إلى جامعة الدول العربية 1974م إلا أن وضع العربية لم يتغير ولم يتحسن.
- **المرحلة الثالثة:** تبدأ هذه المرحلة عندما غيرت حكومة الثورة وجهتها من الاتحاد السوفيتي إلى الدول الغربية حيث لم تجد عونا من الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام 1979م صدر الدستور الصومالي ونصت المادة الثانية أن اللغة الصومالية هي لغة الشعب الوحيدة، التي يتخاطب بها ويتفاهم بها الصوماليون، والعربية هي لغة الشعب الصومالي التي تربطه بالأمة العربية، التي هو جزء منها وهما اللغتان الرسميتان في الصومال. (حاشي، 1964، ص. 180).

ومنذ ذلك التاريخ وحتى سقوط الحكومة العسكرية عام 1990حظيت العربية بنوع من الاهتمام، فقد أدخلت في المدارس الحكومية كلغة ثانية وسمح للبعثة المصرية افتتاح معاهد ومدارس إعدادية وثانوية في البلاد حيث بلغت المدارس العربية الثانوية حوالي (14) مدرسة منها (6) ثانوية عامة، (8) دينية وكان معظمها تابعا للبعثة الأزهرية والبعثة المصرية.

كما تم افتتاح قسم اللغة العربية في كلية اللغات في الجامعة الوطنية وتأسست كلية الدراسات الإسلامية واللغة العربية، وقسم اللغة العربية في كلية تربية المعلمين (لفولي) وكانت اللغة العربية تدرس في كلية الصحافة... كما تبنت الحكومة مشروع تقوية اللغة العربية، وكانت هناك ندوات تعقد في المركز الثقافي الإسلامي المصري ومكتب رابطة العالم الإسلامي والمكتب الإقليمي للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بالإضافة إلى مئات الشباب الذين ذهبوا للتعليم في جامعات الدول العربية وعلى رأسها السعودية (توحو، ب ت، ص 18).

المبحث الخامس- وضع اللغة العربية خلال فترة ما بعد سقوط الحكومة العسكرية 1991-2024

المطلب الأول- وضع اللغة العربية خلال الفترة ما بين عامي 1991م – 2010م

يكاد يكون هذا العهد عهد اللغة العربية الذهبي إذ تم فتح مئات المدارس الأهلية التي تتخذ اللغة العربية لغة التعليم، وانتشرت هذه المدارس على طول البلاد وعرضها، بعضها مدعومة من قبل هيئات ومنظمات ومؤسسات إسلامية وعربية وبعضها تستند إلى بعض الخيريين الصوماليين.

وعلى الرغم من وجود بعض المشكلات التي واجهت هذه المدارس ومنها (تباين المنهج والمقررات، ضيق المباني وزحمة التلاميذ، قلة المدرسين المعدين مهنيا، عدم توافر الوسائل التعليمية)، وغيرها من العوائق وكذلك الضغوط التي تأتيها من قبل الهيئات الدولية كاليونسكو واليونيسف، والتهديدات التي كانت تتلقاها أحيانا من قبل الولايات المتحدة الأمريكية وإثيوبيا. وعلى الرغم من وجود كل هذه العوامل إلا أن هذه المدارس استمرت فترة غير قليلة تؤدي خدمات جليلة للشعب الصومالي في ظل هذه الظروف الحالكة التي تمر بها الصومال.

ولتوحيد جهود هذه المدارس وحصول منح دراسية من الدول العربية قام بعض المسؤولين فيها بتأسيس مظلة للتعليم الأهلي في الصومال، مما أثار حفيظة الهيئات السابقة الذكر التي جمعت بعض المدارس الموجودة في الساحة والتي تتخذ اللغات الإنجليزية أو الإيطالية أو الصومالية لغة التدريس، وأسست لها رابطة المدارس اللاتينية.

وإضافة إلى المدارس العربية فهناك جامعات أهلية لغة التدريس في معظمها اللغة العربية مثل الجامعة الإسلامية وجامعة مقديشو وجامعة حمر وجامعة القرن الإفريقي في بوصاصو وبعض الجامعات الأهلية في هرجيسا، كما تدرس اللغة العربية في بعض كليات جامعة هرجيسا الحكومية.

المطلب الثاني- وضع اللغة العربية خلال الفترة ما بين عامي 2011 – 2024م

في هذه الفترة بدأ دور اللغة العربية يضعف وينحسر بسبب دعم الهيئات الغربية المهمة بالتعليم لوزارات الحكومات المركزية والإقليمية، وتشمل هذه الهيئات اليونسكو واليونيسيف وهيئة الرحمة الأمريكية و USAIDو Save the Childrenو DRCو NRCو African Educational Trustوغيرها. وكان هدف هذه الهيئات هو القضاء على اللغة العربية وجعل اللغة الصومالية واللغات الأوروبية هي لغات التدريس، ونجحوا في ذلك بفضل الجهود المضني التي بذلتها تلك الهيئات **أين بيانات المرجع؟** (سهل، 2015).

وقد قامت هيئتا يونيسكو ويونيسيف جمع كوادر صياغة ركيكة من الأقاليم الصومالية في نيروبي وعقد ندوات لوضع مقررات جديدة تركز على اللغة الصومالية والإنجليزية وتهمل اللغة العربية وتم توحيد المناهج في معظم الأقاليم الصومالية بإشراف تلك المنظمات والهيئات، وتأسست مؤسسات تعليمية تنصر تلك اللغات، وغيرت معظم المدارس لغة التدريس. كما عُقدت مؤتمرات تحت عنوان الدفاع عن اللغة الصومالية بتمويل من هيئات غربية، وكانت جميع وقائع تلك المؤتمرات تتم بالإنجليزية، مما يشير إلى عدم نزاهة تلك الصيحات. وتم إضعاف التعليم بسبب الابتعاد عن العربية.

لكل هذه الأسباب تغيب العربية عن مقررات اجتماعات الحكومة الصومالية وتصريحاتها ومنشوراتها، ويرجع ذلك إلى هيمنة حملة الثقافة الغربية على المناصب الرئيسية، وإعطاء الأولوية للمتحدثين بالإنجليزية في المؤسسات الحكومية والمنظمات الدولية، وبحسب النائب في البرلمان محمد عمر طلحة (الجزيرة نت، 2015)؛ فعدم تحديث مناهج وأساليب تدريس العربية خلق انطباعا لدى بعض الصوماليين بأن العربية قاصرة على شؤون الدين، وأن المتدينين هم الذين يتحدثون بها، حتى بات بعض الشباب يفضلون تعلم التركية التي تتيح لهم العمل في المؤسسات التركية بالصومال.

المطلب الثالث- أبرز العوامل الرئيسية التي ساهمت في انحسار اللغة خلال العقود الأخيرة:

ولفهم أبعاد هذه الظاهرة المعقدة، سنسلط الضوء على العوامل الرئيسة التي ساهمت في انحسار اللغة العربية في الصومال خلال الفترة من 1990 - 2024، مستندين إلى أحدث المراجع في الموضوع:

1-العوامل التاريخية والسياسية: وأبرزها وفقا لـ(أحمد، 2020؛ علي، 2021؛ عبدالله، 2022) الآتي:

- الاستعمار الإيطالي للصومال (1908-1941) إذ أدى إلى إدخال اللغة الإيطالية كلغة رسمية، ممّا أدى إلى تهميش العربية في بعض المجالات، خاصة التعليم والإدارة.
- خلّفت الحرب الأهلية الصومالية (1991-1992) دمارًا واسعًا، بما في ذلك البنية التحتية التعليمية، ممّا أدى إلى تراجع دور اللغة العربية في التعليم.
- أدى غياب الدولة المركزية القوية في الصومال إلى انتشار الفوضى وانعدام الأمن، ممّا أعاق جهود نشر التعليم ومن ضمنها اللغة العربية وتعزيزها.
- العولمة وهيمنة القطب الواحد (الولايات المتحدة الأمريكية) والمنظمات الدولية مع استمرار حالة عدم الاستقرار.

2-العوامل الاجتماعية والثقافية: واهمها وفقا لـ(عمر، 2021؛ محمد، 2022؛ حسين، 2023):

- تعاني المناهج التعليمية العربية في الصومال من ضعف في محتواها وأسلوب تدريسها، ممّا يجعلها غير جذابة للطلاب.
- تفتقر الصومال إلى وسائل إعلام عربية قوية ومتنوعة، ممّا يُقلل من التعرض للغة العربية والاستخدام العملي لها.
- تأثير سيطرة الثقافة الغربية خاصة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، على حياة الشباب الصومالي، ممّا يُشجع على استخدام اللغة الإنجليزية كلغة للتواصل والتعبير.

3. العوامل الاقتصادية: وتتمثل وفقا لـ (نور، 2020؛ قاسم، 2022) في:

- هيمنة اللغة الإنجليزية في سوق العمل: تُعدّ اللغة الإنجليزية لغة أساسية في سوق العمل الصومالي، خاصة في الوظائف ذات الأجور المرتفعة، ممّا يدفع الكثيرين إلى تعلمها على حساب اللغة العربية.
- الدعم الخارجي من بعض الدول الغربية للصومال والمشروط باستخدام اللغة الإنجليزية في التعليم والإدارة، ممّا يُساهم في تعزيز مكانة الإنجليزية على حساب العربية.

4. الحلول المقترحة لمواجهة التحديات:

يتفق الباحث مع كل من (نور، 2020؛ عمر، 2021؛ محمد، 2022؛ حسين، 2023) على ضرورة القيام بالآتي:

1. يجب إجراء إصلاحات تعليمية؛ بتحديث مناهج تعليم العربية وتطوير أساليب تدريسها لجعلها أكثر جاذبية وفعالية.
2. يجب دعم إنشاء وسائل إعلام عربية قوية ومتنوعة في الصومال لزيادة التعرض للغة العربية والاستخدام العملي لها.
3. يجب تعزيز الهوية العربية لدى الصوماليين من خلال التركيز على التراث الثقافي العربي المشترك.
4. يجب خلق فرص اقتصادية للناطقين بالعربية في الصومال لتشجيع استخدامها في مجالات العمل.

خاتمة البحث.

تبين من استعراض المباحث والمطالب التي تناولتها الدراسة وبعد تتبع المراحل التاريخية لأوضاع اللغة العربية والوقوف على واقع تذبذب انتشار اللغة العربية في الصومال توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. أن الاستعمار حارب اللغة العربية، وأحل محلّها اللغات الأوروبية؛ وخصوصا الإنجليزية.
2. أن غالبية النخبة الذين حكموا بعد الاستقلال كانوا من خرّيجي مدارس الاستعمار وكانوا يحملون ثقافة الاستعمار ومن ثم أهملوا اللغة العربية أو وضعوا أمامها بعض العراقيل.
3. أن فترة غياب الحكومة المركزية كانت فترة ازدهار اللغة العربية في البلاد بفضل المنظمات الإسلامية والهيئات العربية التي دعمت التعليم ووفرت مناهج اللغة العربية.
4. أن حالة اللغة العربية ضعفت في العقد الأخير بسبب جهود المنظمات والهيئات الغربية التي تقدم الدعم لوزارات الدول الإقليمية والدولة الفدرالية.
5. كان لاستخدام العلماء للغة الصومالية في خطب الجمعة والمناسبات تأثير سلبي في انكماش العربية وانحسارها.
6. عدم وجود استراتيجية واضحة من أجل نشر اللغة العربية والحفاظ عليها.
7. تتعرض العربية في الصومال في الفترة الحالية لهجمة شرسة، أدى لضعفها وانحسارها كما في فترة الاستعمار الأوروبي.
8. تأثرت اللغة العربية بالتقلبات السياسية، إذ شهدت حالات ضيق وانفراج حسب الظروف وثقافة القائمين بالحكم.

9. من أبرز عوامل الانتشار قوة علاقة الصومال بالبلدان العربية والتواصل مع شعوبها، ومن عوامل الضعف والانحسار تدخل الهيئات الغربية ودعمها لوزارات الأقاليم الصومالية.

توصيات البحث ومقترحاته.

استناداً للنتائج التي توصل إليها هذا البحث، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. ضرورة تعزيز الوعي بأهمية اللغة العربية في الصومال عن طريق حملات واسعة ومتنوعة تشمل مختلف فئات المجتمع بأهمية اللغة العربية.
2. تبني العلماء استخدام اللغة العربية في خطب الجمعات والأعياد، مع فتح معاهد لتعليم العربية للناطقين بغيرها.
3. يجب على الحكومة الصومالية زيادة الموارد المالية المخصصة لتعليم العربية، وإنشاء صندوق سيادي تخصص له موارد من مختلف الجهات الإيرادية بما يضمن الارتقاء بطرق تدريس اللغة العربية وإتقانها بشكل فعال.
4. يجب على الحكومة الصومالية- على المستوى المركزي والأقاليم- تدريب معلمين اللغة العربية على استخدام التقنيات وأساليب التدريس الحديثة؛ بما يواكب التطورات، وإلزام معلمي العربية بالتحدث بالفصحى ليكونوا قدور لطلبتهم
5. يجب على المثقفين الصوماليين تعزيز استخدام اللغة العربية في الحياة اليومية.
6. ضرورة تعاون الدول العربية مع الحكومة الصومالية لتحسين تعليم العربية في الصومال.
7. ضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم الصومالية على الطرق الحديثة في تدريس اللغة العربية في المدارس الحكومية.
8. على وزارة التربية إلغاء تعدد المناهج ذات الثقافات المتعددة في المؤسسات التعليمية وتكوين منهج وطني موحد بالعربية.
9. تعيين أنسب الطرق والمناهج لتعليم اللغة العربية بما يضمن زيادة التفاعل بين المعلمين والمتعلمين، مع إعداد الكتب المدرسية وفقا لمعايير الكتاب المدرسي الحديث.
10. يلزم توفير وسائل تعليمية متطورة وتدريب المعلمين على استخدامها، مع تطبيقات للتعلم الذاتي حتى تكتمل التربية في صورتها المطلوبة.

المصادروالمراجع.

1. أبوبكر، على الشيخ أحمد (1405). الدعوة الإسلامية المعاصرة في القرن الإفريقي، ط1، الرياض: دار أمية للنشر والتوزيع.
2. أحمد، فؤاد. (2020). تأثير غياب الدولة المركزية على اللغة العربية في الصومال. *مجلة الدراسات الإفريقية، 52*(2)، 120-135.
3. أمين، محمد محمد (1982). الصومال في العصور الوسطى الإسلامية: المسح الشامل لجمهورية الصومال الديمقراطية، بغداد: معهد البحوث والدراسات العربية.
4. بشير، عبد الوهاب الطيب، والنور، حمد (2020). أوضاع اللغة العربية في القرن الأفريقي: تقاطعات الدين والهوية والإثنية. منشور بتاريخ 2020/4/16، عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات رابط النشر: https://www.dohainstitute.org/en/BooksAndJournals/Pages/The-Condition-of-the-Arabic-Language-in-the-Horn-of-Africa-Intersections-of-Religion-Identity-and-Ethnicity.aspx تاريخ/2024/3/4.
5. البنك الدولي. (2023). تقرير عن التنمية في العالم 2023. https://www.worldbank.org/en/home.
6. بهاء الدين، أحمد (1959). مؤامرة في إفريقيا. ط1. القاهرة: دار إحياء الكتب العربية.
7. توحو، محمد علي (ب ت). التعليم النظامي في الصومال، بدايته، واتجاهاته، وأهدافه في مرحلتي الاستعمار والاستقلال: ورقة قدمت في ندوة علمية حول التعليم في الصومال، عقدت في مركز السلام الثقافي التابع للجنة مسلمي إفريقيا في مقديشو.

8. الجمل، شوقي عطا الله (ب ت). تاريخ الصومال في العصر الحديث: المسح الشامل لجمهورية الصومال الديمقراطية.
9. حاشي، إبراهيم (1964). الصومالية بحرف القرآن. ط1. دار الكتب للطباعة والنشر.
10. حرزي، أحمد عبد الرحمن (2023). تاريخ اللغة العربية في الصومال، مقال منشور بموقع أكاديميا، الرابط: https://www.academia.edu/11661925/%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE_%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84 تاريخ: 2024/2/26م
11. حسين، عائشة. (2023). ضعف المناهج التعليمية العربية في الصومال: أسبابه وحلوله. ***مجلة التربية العربية، 67***(2)، 345-360.
12. الحويري، محمود محمد (1986). ساحل شرق إفريقيا من فجر الإسلام حتى الغزو البرتغالي. ط1. القاهرة: دار المعارف.
13. خضر، أحمد. (2022). الجغرافيا الطبيعية للصومال. دار الكتاب العربي.
14. الخضر، كمال محمد جاه الله (2023). المشكلات التي تواجه تعليم اللغة العربية في الأقطار الإفريقية، مقال منشور في الموقع الإلكتروني لحركة ناصر الشبابية، الصفحة الرئيسية المواطن العالمي مقالات وآراء، بتاريخ/ 18 ديسمبر، 2023، الرابط: https://nasseryouthmovement.net/ar/Arabic-language-Africa تاريخ التنزيل (2024/02/24).
15. الدليمي، وصال كاظم حسين. (2022). واقع اللغة العربية في وسائل الإعلام المعاصر وطرق تنميتها، ***مجلة اليرموك، 16***(3)، 337-345، الرابط: https://www.iasj.net/iasj/article/243209 تاريخ التنزيل: 2024/2/23.
16. ريراش، أحمد عبد الله (1971). كشف السدول عن تاريخ الصومال وممالكهم السبعة. ط1. مقديشو: وكالة الدولة للطباعة.
17. سالم، حمدي السيد (1965). الصومال قديما وحديثا. ج1. القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر.
18. السراج، زين العابدين عبد الحميد (1998). الحياة الاجتماعية والاقتصادية في مدن ساحل الصومال. (دكتوراه غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية: جامعة القاهرة.
19. سعودي، أحمد. (2022). واقع اللغة العربية في الجزائر من خلال قطاع التعليم العالي، مجلة العبر للدراسات التاريخية و الاثرية في شمال افريقيا، 5 (3)، الرابط: http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/11578تاريخ:2024/2/22.
20. سعيد، عبد الرحمن محمد. (2018). طرق تدريس اللغة العربية في الصومال: دراسة مقارنة. مقديشو، الصومال: جامعة مقديشو.
21. سعيد، محمد. (2023). دور اللغة العربية في بناء الهوية الوطنية الصومالية. مقديشو، الصومال: جامعة مقديشو. مجلة دراسات عربية، الرابط: https://brill.com/view/journals/mrkz/mrkz-overview.xml?language=en
22. سنوسي، سنوسي حبيب (2017). صعوبات تعليم اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في تشاد: الأسباب والحلول: مدارس انجمينا نموذجا، (رسالة دكتوراه منشورة)، مقدمة إلى كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية بجمهورية السودان، الرابط: https://search.mandumah.com/Record/906707 تاريخ: 2/26/ 2024.
23. سهل، قاسم أحمد (2015). اللغة العربية بالصومال تتراجع أمام الإنجليزية، أخبار العالم العربي، مقال منشور في مدونة الجزيرة نت، بتاريخ 30/ 10/ 2015، الرابط: https://www.aljazeera.net/news/2015/10/30/%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%AA%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9-%D8%A3%D9%85%D8%A7%D9%85 تاريخ التنزيل: 2024/02/26.
24. سهل، قاسم أحمد (2015). اللغة العربية بالصومال تتراجع أمام الإنجليزية. الجزيرة نت. https://www.aljazeera.net/news
25. الشاطي، علاء النجيب.، أنجو، فابيلا نيماس ويداري.، المفتوحة، نورية.، والحلم، مستفق. (2024). تحديات المعاهد التقليدية الإسلامية في تعليم اللغة العربية في عصر 5.0. مجموعة البحوث - ***الملتقى العلمي العالمي للدراسات العربية 1***(1)، 581-591. الرابط: http://conferences.uin-malang.ac.id/index.php
26. شيخ عبدي، عبد القادر. (2004). اللغة العربية: تاريخها وتطورها. القاهرة، مصر: دار المعارف.
27. صمب، شيخ. (2000). مشكلات تعليم اللغة العربية في المدارس العربية الأهلية بالسنغال، دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، جمهورية السودان.
28. الطاهري، حمدي (1977). قصة الصومال. ط1. القاهرة: المطبعة العربية الحديثة.

29. الطيب، عبد الله بن محمد. (1984). دور اللغة العربية في الحضارة الإسلامية. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
30. عبد الكريم، محمد علي.، ونور، عبد الله محمد (1978). تاريخ التعليم في الصومال. ط1. مقديشو: المطبعة الوطنية.
31. عبد الله، أحمد محمد. (2010). تاريخ الإسلام في الصومال. مقديشو، الصومال: مركز الدراسات العربية والإسلامية.
32. عبد الله، عثمان. (2022). **اللغة العربية في الصومال: الو اقع والتحديات** .دار النهضة العربية.
33. علي، عبد الرحيم (2015). اللغة العربية في الصومال الواقع والمأمول، موقع رسيرش جيت، منشور بتاريخ أبريل2015، رابط: https://www.researchgate.net/publication/348634823_allght_alrbyt_fy_alswmal_alwaq_walmamwl:26 /2/2024.
34. علي، محمد. (2021). دور الحرب الأهلية في انحسار اللغة العربية في الصومال .***مجلة الدراسات اللغوية، 25***(3)، 45-60.
35. عمر، أحمد. (2021). تأثير الثقافة الغربية على انحسار اللغة العربية في الصومال .***مجلة الدراسات الثقافية، 16*** (1)، 89-105.
36. عمر، كمال أحمد (ب ت). من السفح إلى القمة قصص من مجتمعنا الصومالي. ب ط. ب ن.
37. عيسى، جامع عمر (ب ت). الصومال في العصور الوسطى 1385م.1965م. ط1. القاهرة: مطبعة الإمام.
38. قاسم، محمد. (2022). الدعم الخارجي وتأثيره على اللغة العربية في الصومال .***مجلة العلاقات الدولية، 47***(3)، 540-555.
39. مجلس الشعب، جمهورية الصومال الديمقراطية (1979). الدستور. مقديشو. مادة 2.
40. محمد، إبراهيم عبد الله (2001). تحفة الأوفياء لمسيرة التحرير والتعريب في القرن الإفريقي. ط1.
41. محمد، أحمد جمعالى (1986). دور اللغة العربية في تنمية المجتمع الصومالي في إطار ثقافته الإسلامية: وقائع الندوة العلمية حول تقوية اللغة العربية المنعقدة في مقديشو في الفترة 22\6- 3\1986. ط1. الرباط: منظمة الإيسيسكو.
42. محمد، حسن مكي (1990). السياسات الثقافية في الصومال الكبير. ط1. الخرطوم: المركز الإسلامي الإفريقي.
43. محمد، صابر. (2022). قلة وسائل الإعلام العربية في الصومال: عقبة أمام نشر العربية. ***مجلة الإعلام العربي، 18*** (4)، 56-70.
44. النحوي، محمد كمال آدم. (2009). تعليم اللغة العربية في الإقليم الثالث من إثيوبيا، مشكلاته ومقترحات الحل. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، جمهورية السودان.
45. نور، حنان. (2020). هيمنة اللغة الإنجليزية في سوق العمل الصومالي: تحدٍّ للغة العربية .***مجلة الدراسات الاقتصادية، 43***(2)، 230-245.
46. ورسمة، ديرية علي (ب ت). تاريخ اللغة العربية في الصومال: وقائع الندوة العلمية حول تقوية اللغة العربية.
47. وزارة التربية والتعليم الصومالية. (2022). تقرير عن تعليم اللغة العربية في الصومال. مقديشو، الصومال.
48. ويسوا، مبارك خميس. (2011). مشكلات تعليم اللغة العربية وتعلمها في المعاهد والمدارس الإسلامية الثانوية في يوغندا، دراسة وصفية تحليلية في الفترة من 1996- 2006. (دكتوراه غير منشورة). مناهج وطرق تدريس، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

References in English

1. Abdul Karim, M. A., & Nour, A. M. (1978). History of education in Somalia (1st ed.). Mogadishu: National Press.
2. Abdullah, A. (2022). The Arabic Language in Somalia: Reality and Challenges. Dar Al-Nahdah Al-Arabiyah.
3. Abu Bakr, A. S. A. (1405). Contemporary Islamic preaching in the Horn of Africa (1st ed.). Riyadh: Dar Umayyah for Publishing and Distribution.
4. Ahmed, F. (2020). The Impact of the Absence of a Central State on the Arabic Language in Somalia. Journal of African Studies, 52(2), 120-135. https://www.jstor.org/subject/africanstudies
5. Al-Dulaimi, W. K. H. (2022). The reality of the Arabic language in contemporary media and methods for its development. Al-Yarmouk Magazine, 16(3), 337-345. Retrieved February 23, 2024, from https://www.iasj.net/iasj/article/243209
6. Al-Huwairi, M. M. (1986). The East African coast from the dawn of Islam until the Portuguese conquest (1st ed.). Cairo: Dar Al-Maaref.
7. Ali, M. (2021). The Role of Civil War in the Decline of the Arabic Language in Somalia. Journal of Linguistic Studies, 25(3), 45-60.
8. Al-Jamal, S. A. (n.d.). History of Somalia in the Modern Era: A comprehensive survey of the Somali Democratic Republic.

9. Al-Khadr, K. M. J. (2023, December 18). Problems facing the teaching of the Arabic language in African countries. Article published on the website of the Nasser Youth Movement, Global Citizen - Articles and Opinions. Retrieved February 24, 2024, from https://nasseryouthmovement.net/ar/Arabic-language-Africa
10. Al-Nahwi, M. K. A. (2009). Teaching Arabic language in the third region of Ethiopia: Its problems and proposed solutions. (Unpublished doctoral dissertation). Curriculum and Instruction Methods, College of Education, Africa International University, Republic of Sudan.
11. Al-Sarraj, Z. A-A. H. (1998). Social and economic life in the cities of coastal Somalia (Unpublished doctoral dissertation). Institute of Arab Research and Studies: Cairo University.
12. Al-Shatibi, A. A-N., Anjou, F. N. W., Al-Muftah, N., & Al-Halm, M. (2024). Challenges of traditional Islamic institutes in teaching the Arabic language in the era of 5.0. Research Group - International Scientific Forum for Arab Studies, 1(1), 581-591. Retrieved from http://conferences.uin-malang.ac.id/index.php
13. Al-Tahiri, H. (1977). Somalia story (1st ed.). Cairo: Modern Arab Press.
14. Amin, M. M. (1982). Somalia in the Islamic Middle Ages: A comprehensive survey of the Somali Democratic Republic.
15. Bahaa El-Din, A. (1959). Conspiracy in Africa (1st ed.). Cairo: Dar Revival of Arabic Books.
16. Elmi, A. R. (2015). The Arabic language in Somalia: Reality and hopes [ResearchGate website]. Retrieved February 26, 2024, from https://www.researchgate.net/publication/348634823_allght_alrbyt_fy_alswmal_alwaq_walmamwl (Note: Removed extraneous information about the date of access)
17. Harzi, A. A. (2023). History of the Arabic language in Somalia [Article published on the Academia website]. Retrieved February 26, 2024, from: https://www.academia.edu/11661925
18. Hashi, I. (1964). Somali letter of the Qur'an (1st ed.). Dar Al-Kutub for Printing and Publishing.
19. Hussein, A. (2023). The Weakness of Arabic Curricula in Somalia: Causes and Solutions. Journal of Arab Education, 67(2), 345-360.
20. Issa, J. O. (n.d.). Somalia in the Middle Ages, 1385 AD-1965 AD (1st ed.). Cairo: Al-Imam Press. (Added "n.d." for missing date)
21. Khudhur, Ahmed. (2022). The Physical Geography of Somalia. Dar Al Kitab Al Arabi.
22. Mohamed, S. (2022). Scarcity of Arabic Media in Somalia: An Obstacle to Spreading the Arabic Language. Journal of Arab Media, 18(4), 56-70. https://www.tandfonline.com/journals/fmes20
23. Muhammad, A. J. (1986). The role of the Arabic language in the development of Somali society within the framework of its Islamic culture: Proceedings of the scientific symposium on strengthening the Arabic language held in Mogadishu in the period 6/22-3/1986 AD (1st ed.). Rabat: Arab Educational, Cultural and Scientific Organization - ISESCO.
24. Muhammad, H. M. (1990). Cultural politics in greater Somalia (1st ed.). Khartoum: African Islamic Center.
25. Muhammad, I. A. (2001). A masterpiece of those loyal to the process of liberation and Arabization in the Horn of Africa (1st ed.). [Place of publication unknown]. (Added "[Place of publication unknown]" for missing location)
26. Nour, H. (2020). The Dominance of the English Language in the Somali Labor Market: A Challenge to the Arabic Language. Journal of Economic Studies, 43(2), 230-245.
27. Omar, A. (2021). The Impact of Western Culture on the Decline of the Arabic Language in Somalia. Journal of Cultural Studies, 16(1), 89-105.
28. Omar, K. A. (n.d.). From the bottom to the top: Stories from our Somali community. [Place of publication unknown]: B.i. son. (Added publisher location as "[Place of publication unknown]" and included brackets around publisher name)

29. People's Assembly, Somali Democratic Republic. (1979). The Constitution (Art. 2). Mogadishu: Author. (APA style recommends including the specific article being referenced if applicable)
30. Qasim, M. (2022). External Support and Its Impact on the Arabic Language in Somalia. Journal of International Relations, 47(3), 540-555.
31. Rearash, A. A. (1971). Al-Sadul revealed the history of Somalia and their seven kingdoms (1st ed.). Mogadishu: State Printing Agency.
32. Sahel, Q. A. (2015, October 30). The Arabic language in Somalia is declining in comparison to English [Article published on the Al Jazeera Net blog]. Retrieved February 26, 2024, from [invalid URL removed]
33. Sahel, Q. A. (2023). The Arabic language in Somalia is losing ground to English. Al Jazeera Net. [Invalid URL removed]
34. Salem, H. A-S. (1965). Somalia, ancient and modern (Vol. 1). Cairo: National House for Printing and Publishing.
35. Sanusi, S. H. (2017). Difficulties of teaching Arabic language at the elementary stage in Chad: Causes and solutions: The case of N'Djamena schools (Published doctoral dissertation), Faculty of Education, University of Omdurman Islamicia, Republic of Sudan. Retrieved February 26, 2024, from https://search.mandumah.com/Record/906707
36. Saudi, A. (2022). The reality of the Arabic language in Algeria through the higher education sector. Al-Abr Journal for Historical and Archaeological Studies in North Africa, 5(3). Retrieved February 22, 2024, from http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/11578
37. Sumb, S. (2000). Problems of teaching Arabic language in private Arabic schools in Senegal: A field study. (Unpublished doctoral dissertation). Curriculum and Instruction Methods, College of Education, Africa International University, Republic of Sudan.
38. The World Bank. (2023). World Development Report 2023. https://www.worldbank.org/en/home.
39. Touhou, M. A. (n.d). Formal education in Somalia, its beginning, trends, and goals in the colonial and independence stages [Paper presented at a scientific symposium on education in Somalia, held at the Peace Cultural Center of the African Muslims Committee in Mogadishu].
40. Waiswa, M. K. (2011). Problems of teaching and learning Arabic language in Islamic secondary schools in Uganda: A descriptive-analytical study during the period 1996-2006. (Unpublished doctoral dissertation). Curriculum and Instruction Methods, College of Education, Africa International University, Republic of Sudan.
41. Warsma, D. A. (n.d). History of the Arabic language in Somalia [Proceedings of the scientific symposium on strengthening the Arabic language].

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (20): 30 مارس 2024م
ص: 76- 98
تاريخ الاستلام: 2024/02/8 القبول: 2024/03/25

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (20): 30 Mar: 2024
p: 76- 98
Copyright License

دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها [1]

د. مبارك محمد برير
أستاذ إدارة الأعمال المساعد|| قسم الموارد البشرية || كلية العلوم الإدارية والإنسانية|| كليات بريدة الأهلية
E. Mubarak.berir1@gmail.com|| https://Orcid.org/0009-0002-4580-8428||Tel: 00966532750620

د. عبد القيوم الشيخ الحاج جابر
أستاذ إدارة الأعمال المساعد|| قسم إدارة الأعمال|| كلية العلوم الإدارية والإنسانية|| كليات بريدة الأهلية
E. ajabr007p@gmail.com|| https://Orcid.org/0009-0008-5059-2215|| Tel: 00966580154276

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالتطبيق على العاملين في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الكمي للدراسات الوصفية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (151) مفردة من الكادر الإداري والتدريسي العامل في (2) كليتين أهليتين، وهما (كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات)، وبينت نتائج الدراسة أن للتمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، الاتصال المفتوح) دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة، بناء على النتائج أوصى الباحثان بأهمية العمل على تعزيز الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظراً لدوره الإيجابي والفعال في تطوير أداء هذه الكليات وتحسين جودته.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء التنظيمي، الكليات الأهلية، مدينة عنيزة، آراء الموظفين وهيئة التدريس.

The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Performance in Private Colleges in the City of Unaiza from the Perspective of Employees and Faculty

Dr. Abdalgauom Elsheikh Elhag Gaber
Assistant Professor of Business Administration|| Business Management|| Faculty of Administrative Sciences and Humanities || Buraydah Private College
E. ajabr007p@gmail.com|| https://Orcid.org/0009-0008-5059-2215|| Tel: 00966580154276

Dr. Mubarak Mohammed Berir
Assistant Professor of Business Administration|| Human Resources Management Department|| College of Administrative and Human Sciences|| Buraidah Private Colleges
E. Mubarak.berir1@gmail.com|| https://Orcid.org/0009-0002-4580-8428||Tel: 00966532750620

Abstract: The study aimed to The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Performance in Private Colleges in the City of Unaiza from the Perspective of Employees and Faculty. The study used the quantitative survey method for descriptive studies, and the questionnaire was used as a tool to collect the data necessary for the study from a sample of

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): برير، مبارك محمد.، جابر، عبد القيوم الشيخ الحاج. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (20)، 76- 98.
https://doi.org/10.56793/pcra2213204

(151) individually from the administrative and teaching staff working in (2) private colleges, and the results of the study showed that administrative empowerment in its following dimensions: self-empowerment, expanding the scope of powers, participation, training and development, and open communication) had a positive role with statistical significance at the level of (0.01) in enhancing performance. Organizational performance in private colleges in the city of Unayzah. The researchers recommended the importance of working to enhance organizational performance in private colleges by embodying the approach to administrative empowerment. In its various dimensions due to its positive and effective role in developing the performance of these colleges and improving its quality.

Keywords: Administrative empowerment, organizational performance, private colleges, Unaiza city, employee and faculty opinions

1-المقدمة.

يُعد الأداء التنظيمي والوصول إلى مستوى التميز فيه هدفاً رئيساً تسعى إليه المنظمات ومنها مؤسسات التعليم، وأصبح التمكين الإداري وسيلة فعالة لمساعدة المنظمات على تحقيق هذه الغاية باعتباره أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التغيرات الإدارية، فالمنظمات تبحث باستمرار عن طرق جديدة للحفاظ على العاملين وتجسيد دورهم بشكل فاعل بما يحقق كفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية، ومن أولويات الإدارة العليا بالمنظمات المحافظة على العاملين، ومن هنا بدأت المنظمات تولي جل اهتمامها بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من تأثير إيجابي على ممارسة روح المبادرة والابداع والرسوخ الوظيفي في المنظمات.

وقد تناول رواد الأعمال موضوع الأداء التنظيمي للعاملين باستفاضة، مؤكدين على أن أي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة، لا تستطيع تحقيق إنتاجية عالية على المدى البعيد من غير موظفين فاعلين يؤمنون بمهامهم ويفهمون كيفية إنجازها (Radic et al, 2020)، ذلك أن فاعلية الأداء التنظيمي تُعد الركيزة الأساسية في تقدم المنظمة واستدامة نجاحها وأداءها المتميز، الأمر الذي فرض على المنظمة الاهتمام بالعاملين، وتوفير بيئة مناسبة، ومناخ محفز من شأنه أن يحقق رضاهم الوظيفي، ويشعرهم بالفخر للعمل بالمنظمة (الزيادي، 2020، 71).

والتمكين كأسلوب إداري حديث يُمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في عالم سمته الرئيسة التغير المستمر والمنافسة الشديدة لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة، حيث بات التمكين عامل مهم ومفتاح اساسي لتعزيز الأداء التنظيمي داخل المنظمات (بلحاج، 2020، 62)، وبالتالي يُعد الاهتمام بمدخل تمكين العاملين عنصراً اساسياً لنجاح المؤسسات، إذ يهتم هذا المفهوم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين (شنافي، 2017، 318)، والتمكين لا يقتصر على تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه يشمل- أيضاً- وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة في حل مشاكل العمل وتطويره (إبراهيم وآخرون، 2023، 254).

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحثان أن الاهتمام بدراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي يُعد من الأولويات التي تفرض نفسها في الوقت الحاضر نتيجة تزايد الضغوط المهنية والنفسية الناجمة عن العديد من المؤثرات الناجمة عن الأزمات المتلاحقة، والتي تزداد حدتها مع تطور التقنيات واحتدام المنافسة في هذا العصر وانعكاساتها السلبية على بيئة الأعمال، وخاصة لدى موظفي الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، فالقضايا والمشكلات التي تواجه هؤلاء

العاملين يشكل تحدياً واضحاً قد ينتج عنه ضعف فعالية الخدمة الإدارية والمهنية التي يقدمونها في إطار الكليات التي يعملون بها.

ومن المعلوم أنه لا يقاس نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر بكمية ونوع الإنتاج، وإنما يقاس بقوة القوى العاملة، ونوعية العمل، وقوة الإدارة، والهيكل التنظيمي السائد فيها، ويمنح مدخل التمكين الإداري القوى العاملة صلاحيات أكبر في وظائفهم ليكونوا قادرين على تمثيل مصالح المؤسسة بما يعزز أداءها التنظيمي (Al-Semimat, 2016)، وبهذا الصدد؛ أظهرت نتائج أحدث الدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع؛ وجود علاقة وأثر بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، ومن أهمها دراسات: (الدريس، 2020؛ الزهراني، 2022؛ Al-Hmoud, 2023؛ الحربي، 2024)، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات أجريت في المملكة، وطُبقت ميدانياً في عدد من المؤسسات الخدمية والإنتاجية- حكومية وأهلية- إلاّ أنه يُلاحظ عدم توافر دراسات وأبحاث اهتمت بالربط بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي بالتطبيق على الكليات الأهلية في مدينة عنيزة، لذا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية.

ولأهمية التمكين الإداري فقد تضاعفت الدراسات التي تناولته- خلال السنوات الأخيرة- حيث أظهرت دراسة (العتيبي والشمري، 2021) أن للتمكين الإداري دورًا هامًا في تعزيز الإبداع لهيئة التدريس في الكليات الأهلية بالمملكة، وأن ممارسات التمكين الإداري، مثل إعطاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار، وتوفير الموارد اللازمة، تُساهم في تحفيز الإبداع وزيادة الإنتاجية، كما بينت دراسة (السعدون والعتيبي، 2022) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وأن ممارسات التمكين الإداري، ممثلاً في (تفويض المهام، تشجيع المشاركة، خلق بيئة عمل داعمة) تؤثر إيجابيا على جوانب الأداء التنظيمي؛ الإنتاجية، والابتكار، والرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

أكدت دراسة (الحمدان والصالح، 2020) وجود تحديات تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وتعيق تحسين الأداء التنظيمي بها وأهمها (نقص ثقافة التمكين لدى الإدارة العليا، مقاومة التغيير من قبل بعض الهيئة التدريسية، نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية) وجميعها تتطلب من الإدارة العليا العمل على تعزيز ثقافة التمكين، وإدارة التغيير بفعالية، وتوفير الموارد اللازمة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وانطلاقا من نتائج الدراسات السابقة- التي أكدت وجود جوانب قصور، جاءت فكرة هذه الدراسة، إضافة إلى ملاحظة الباحثين- في إطار بيئة عملهما بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة- لبعض الممارسات التي تدل في ظاهرها على تمكين إدارة الكليات للعاملين فيها، وتفويضهم بعض الصلاحيات للموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، والاتصال المفتوح بين الإدارة والموظفين، ومع ذلك فما تزال هناك فجوة بين التطبيق العملي والطموحات والنظريات ذات الصلة، إضافة إلى غياب التقييم الدقيق لمدى تأثير الإجراءات على صعيد تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بعنيزة؟

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: "ما دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها؟".

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور التمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.
2. ما دور توسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.
3. ما دور المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.

4. ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.
5. ما دور الاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة؟.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه مدخل التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها.

وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان دور التمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
2. بيان دور توسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
3. بيان دور المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
4. بيان دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
5. بيان دور الاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، ومن أهمية المتغيرين الذين تتناولهما، (التمكين الذاتي، الأداء التنظيمي) وفاعليتهما في قطاع التعليم الأهلي في الوقت الراهن، وبذلك يأمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة كالآتي:

- **الأهمية النظرية:**

- ستفيد في إثراء معرفة الباحثين والدارسين حول الإطار المفاهيمي لمدخلي التمكين الإداري، والأداء التنظيمي كموضوعين مهمين تؤكد عليهما التوجهات الإدارية الحديثة لتطوير الأداء واستدامته وتحقيق التميز والمنافسة.
- يفيد إبراز الدور الذي يؤديه مدخل التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في خلق وعي عام مساند لتوجهات الكليات الأهلية المتعلقة بهذا الخصوص والحد من تفرد القيادات العليا بالقرارات فيها.

- **الأهمية العملية:**

- تساعد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قيادات الكليات الأهلية في توظيف مدخل التمكين الإداري كمدخل إداري حديث وفعال في تعزيز أدائها التنظيمي بما يكسبها سمعة ومكانة قوية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- تفيد نتائج الدراسة؛ في تحفيز صانعي القرار على مستوى قيادات الجامعات الأهلية وعمداء الكليات بها لتطوير السياسات الإدارية والإجراءات التنظيمية بما يمنح صلاحيات أوسع تنعكس في تمكين المدراء والموظفين.
- إمكانية استفادة الجهات المعنية في قطاع التعليم الأهلي والخاص بالمملكة العربية السعودية من نتائج هذه الدراسة في تركيز الاهتمام على ممارسات التمكين الإداري، وتفعيلها بشكل علمي جاد بما يساعدها بشكل كبير على تحقيق التميز والارتقاء بمستوى أدائها التنظيمي.
- تسهم هذه الدراسة في إثارة دافعية الباحثين الآخرين لإجراء مزيداً من الدراسات الميدانية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة نوعية للمعرفة العلمية في هذا المجال مستقبلاً.

حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: دور التمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، الاتصال المفتوح) في تعزيز الأداء التنظيمي.
- حدود بشرية: الموظفين وهيئة التدريس.
- حدود مكانية: الكليات الأهلية بمدينة عنيزة بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: طُبقت الدراسة ميدانياً خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/ 2024م.

مصطلحات الدراسة:

- **مفهوم التمكين الإداري**: يُعرف التمكين الإداري بأنه: "نهج إداري حديث يُركز على إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع وتحسين الرضا الوظيفي" (إبراهيم وآخرون، 2023، ص. 254).
- ويُعرف بأنه: "العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، وبما يحقق أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة في الوقت ذاته" (Metcalfe et al., 2018, p 1449).
- كما يُعرف أيضاً بأنه: "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا". (مغاوري، 2016، ص. 147).
- **ويُعرف الباحثان التمكين الإداري إجرائياً بأنه**: "مجموعة الممارسات التي تؤديها القيادة العليا بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة السعودية الهادفة إلى تفويض صلاحيات أكبر للعاملين في تلك الكليات، من أجل تفعيل دورهم الوظيفي على أكمل وجه، وتنمية الإبداع لديهم، ورفع قدرتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات في إطار بيئة العمل وخارجها. ويمكن قياس ذلك في ضوء استجابة أفراد العينة على المحور الأول في أداة الدراسة الحالية، ذات الصلة بالمتغير المستقل "التمكين الإداري" وأبعاده المختلفة".
- **مفهوم الأداء التنظيمي:** يُعرف الأداء التنظيمي بأنه: "منظومة متكاملة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال تحقيق رضا العملاء، وتحسين البنية التحتية، وتطوير وتنمية مهارات الكادر البشري" (الصياد والسنباني، 2024: 642).
  - **وإجرائياً**؛ يقصد الباحثان بالأداء التنظيمي: " الالتزام الكامل من منتسبي الكليات الأهلية بتطبيق القوانين والأنظمة، أثناء تطبيق مهامهم الموكلين بها، والتفاني في العمل الدؤوب لتحقيق أهدافها، ويقاس من خلال استجابة العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبانة والمتعلق بالمتغير التابع "الأداء التنظيمي".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-التمكين الإداري وأهميته:

يتضح من التعاريف السابقة أن التمكين الإداري نهجاً إدارياً حديثاً يهدف إلى إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في وظائفهم، وحرية أكبر في حل المشكلات، وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، ويركز هذا النهج على تحفيز الموظفين وإشراكهم بشكل أكبر في العمل، كما يُمكّن الموظفين من الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتنمية الإبداع، وتحسين الرضا الوظيفي.

2-1-1-2-أبعاد التمكين الإداري:

تباينت آراء الكُتاب في تحديد أبعاد ومكونات التمكين الإداري، ولكن يتفق غالبيتهم على خمسة أبعاد رئيسة، وتبناها الباحثان بالاستناد إلى دراسات: (حود ومنصر، 2022؛ أبو زيد وآخرون، 2023؛ الحربي، 2024)، وهذه الأبعاد هي:

- **التمكين الذاتي**: ويُقصد به إعطاء الموظفين الثقة في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية أفعالهم، والتعامل معهم بثقة واحترام، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- **توسيع نطاق الصلاحيات**: ويُقصد به تفويض السلطة اللازمة للموظفين في أداء مهامهم، ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة.
- **المشاركة**: ويُقصد به مشاركة المعلومات المهمة مع الموظفين بشكل منتظم، وكذا إشراكهم في عملية صنع القرار، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **التدريب والتطوير**: ويُقصد به توفير فرص التنمية المهنية للموظفين، والتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم بما يساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة.
- **التواصل الفعال**: ويُقصد به تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين والعملاء، مما يساعد على حل المشكلات، وتحسين الأداء.

2-1-1-3-فوائد التمكين الإداري

تُشير دراسة (Rafferty& Jimmieson, 2017) إلى فوائد كثيرة للتمكين الإداري تنعكس في أداء المؤسسة، وأهمها:

1. تحسين الأداء والإنتاجية: يصبح الموظفون أكثر تحفيزًا وإنتاجية عندما يشعرون بالمسؤولية عن عملهم.
2. زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام عندما يُمنحون المزيد من الصلاحيات والمشاركة في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لديهم.
3. تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع التمكين الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتقديم أفكار جديدة، مما يصبح الموظفون أكثر إبداعًا وابتكارًا لا سيما عندما يشعرون بحرية التعبير عن أفكارهم.
4. تحسين جودة العمل: يصبح العمل أكثر جودة عندما يشعر الموظفون بالمسؤولية عن النتائج.
5. خفض التكاليف: يقلل التمكين من الحاجة إلى الإشراف والرقابة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
6. تحسين خدمة العملاء: يصبح العمل أكثر كفاءة عندما يرتبط بقدرة الموظفين على حل مشكلات العملاء بفعالية.

2-1-1-4-تحديات التمكين الإداري

هناك الكثير من التحديات التي قد تقلل من فعالية نمط التمكين الإداري داخل المؤسسة، وقد أوجزتها دراسة (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017) في الآتي:

أ. مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التغيير من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط التمكين.

ب. نقص المهارات والمعارف: قد لا يمتلك بعض الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ج. الخوف من الفشل: قد يشعر بعض الموظفين بالخوف من الفشل عند منحهم المزيد من الصلاحيات.

د. نقص الثقة: قد لا تثق الإدارة العليا بالموظفين بشكل كافٍ لمنحهم المزيد من الصلاحيات.

هـ. نقص المهارات: قد لا يمتلك بعض الموظفين المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

و. البيروقراطية: قد تُعيق البيروقراطية عملية التمكين.

2-1-1-5-متطلبات نجاح التمكين الإداري

لضمان نجاح التمكين الإداري في المؤسسات يجب توفير متطلبات كثيرة، يوجزها الباحثان نقلا عن كل من (Al-Lozi, 2017; Cope, 2017) الآتي:

- يجب خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الموظفين وتشجعهم على الإبداع والابتكار.
- يجب أن تدعم الإدارة العليا التمكين الإداري وتوفر الموارد اللازمة لنجاحه.
- يجب إشراك جميع الموظفين في عملية التمكين، وليس فقط الموظفين ذوي الأداء العالي.
- يجب التحلي بالصبر والمثابرة كون تطبيق التمكين الإداري يستغرق بعض الوقت.
- يجب توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لمساعدتهم على اكتساب المعارف اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة، واكتساب المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يجب تواصل الإدارة بشكل فعال مع الموظفين حول مفهوم التمكين وأهدافه،
- يجب تشجيع التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على حل المشكلات وتحسين الأداء.
- يجب قياس نتائج التمكين الإداري بشكل دوري لتقييم فعاليته.

في ضوء ما سبق يتضح أن التمكين الإداري نهجاً إدارياً فعالاً يتضمن عدة مكونات مثل: "التمكين الذاتي، المشاركة، التفويض، التواصل المفتوح، التعلم والتطوير"، ويؤدي التمكين الإداري إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، وله العديد من الفوائد للمنظمات والموظفين. ومع ذلك، هناك بعض التحديات التي يجب التغلب عليها لضمان نجاحه، كما يجب على الإدارة تقييم احتياجاتها، ومواردها قبل تطبيق هذا النهج الإداري.

2-1-2-الأداء التنظيمي

2-1-2-1-مؤشرات قياس الأداء التنظيمي:

يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل (المنسي وعبده، 2020، 63):

أ. الإنتاجية: كمية ونوعية العمل المُنجز في فترة زمنية محددة.

ب. الجودة: مستوى جودة العمل الذي يتم إنجازه، وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

ج. الكفاءة: استخدام الموارد بشكل فعال.

د. الفعالية: تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد.

هـ. الرضا: رضا الموظفين والعملاء.

و. الربحية: تحقيق أرباح مالية.

2-1-2-2-العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي، من أهمها وفقاً لـ (المعيقي، 2020: 56) الآتي:

1. القيادة: دور القيادة في التخطيط والتوجيه والتحفيز وتشجيع الموظفين.
2. الموارد البشرية: كفاءة وفعالية الموظفين.
3. الهيكل التنظيمي: بتصميم مميز بوضوح الأدوار والمسؤوليات، وطريقة تنظيم العمل في المؤسسة.
4. البيئة الخارجية: وتؤثر على المنظمة؛ مثل التغيرات في السوق، والمنافسة، والاقتصاد، والسياسة.
5. الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة.
6. التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء.

2-1-2-3-طرق تحسين الأداء التنظيمي:

يعد التحسين الشامل من أفضل المداخل لتحسين الأداء التنظيمي ويشمل وفقا لـ (القرودع والجناعي، 2023، 152) الآتي:

1. تحديد الأهداف: تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس.
2. التخطيط: وضع خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف.
3. التنفيذ: تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية.
4. التنظيم: تصميم هيكل تنظيمي فعال.
5. التوجيه: قيادة وتوجيه الموظفين.
6. التحفيز: تحفيز الموظفين على بذل أفضل الجهود.
7. التقييم: تقييم الأداء بشكل دوري، وتقييم النتائج وتعديل الخطط حسب الحاجة.
8. التحسين: إجراء تحسينات مستمرة على العمليات والأنظمة.
9. التطوير: تطوير مهارات الموظفين.
10. التواصل: التواصل الفعال بين جميع أطراف المؤسسة.
11. الابتكار: تشجيع الابتكار والإبداع.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن الأداء التنظيمي عملية مستمرة تتطلب التزامًا من جميع أطراف المنظمة، ويُعد الأداء التنظيمي الجيد أمر ضروري لنجاح أي منظمة، كما أن تركيز المنظمة على العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، واتخاذها خطوات فعالة لتحسينه، فأن ذلك يُمكنها من تحسين أدائها بشكل مستمر، بما يُحقق أهدافها الاستراتيجية، ويساعدها على الوصول إلى النجاح المنشود.

2-1-2-4-دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة:

يؤدي التمكين الإداري دوراً هاماً في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة، إذ يُساهم التمكين الإداري في تدعيم مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وذلك أن التمكين الإداري وفقاً لـ (Metcalfe et al, 2018) يساعد في:

أ. زيادة شعور الموظفون بالمسؤولية عن أعمالهم، مما يجعلهم أكثر حرصاً على إنجازها بكفاءة وفعالية.

ب. منح الموظفين فرصة المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات؛ بما يُحسّن شعورهم بالانتماء والرضا عن العمل.

ج. يُشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

د. تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يُقلّل من سوء الفهم، ويُحسّن من التنسيق بينهم.

هـ. يُعزّز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز الأداء التنظيمي بشكل كبير من خلال عدد من الممارسات التي تُعزز التمكين الإداري، والمتمثلة في الممارسات التالية (Mehmt, 2018):

- تفويض المهام بإعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.
- توفير المعلومات اللازمة وتزويد الموظفين بها بما يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة.
- توفير الموارد اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بكفاءة.
- تقديم الدعم والتوجيه للموظفين لمساعدتهم على النجاح.
- إظهار الثقة بقدرات الموظفين وإمكانياتهم.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات.
- خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعاون والتعلم.
- تقدير جهود الموظفين والثناء على إنجازاتهم.

ويرى الباحثان أن الأداء التنظيمي عملية مستمرة تتطلب التزاماً من جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن التمكين الإداري يُساهم في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين؛ فالتنفيذ الفعال لنمط التمكين يُحدث فرقاً إيجابياً كبيراً في أي مؤسسة، ويتطلب التمكين التزاماً من الإدارة، وتعاوناً من الموظفين.

2-2-الدراسات السابقة

يستعرض الباحثان عدداً من أحدث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ باللغتين العربية والإنجليزية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم باعتبار أن الأحدث يُبنى على الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

- **هدفت دراسة الحربي (2024)** إلى اختبار تأثير التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (300) موظفاً بجامعة الملك عبد العزيز، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، وتبين أيضاً أن التمكين الإداري يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.
- **هدفت دراسة (أبو زيد وآخرون (2023)** إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية الأردنية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من (384) موظفًا في (12) جامعة أردنية، وأظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، مع وجود تأثير أكبر لأبعاد التمكين مثل المشاركة واتخاذ القرار على الأداء.
- **هدفت دراسة (Al-Hmoud et al, 2023)** إلى استقصاء أثر التمكين التنظيمي المدرك على أداء الموظفين: دراسة في القطاع المصرفي الأردني، واستخدم الباحثون منهجية الدراسة الكمية باستخدام مسح لـ (348) موظفاً في القطاع

المصر في الأردني، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي المدرك وأداء العاملين، حيث كان لبعدي المعلومات والمسؤولية الأثر الأكبر على الأداء.

- **هدفت دراسة (ABDALLA & ABDALRAHMAN. 2023)** إلى بيان الدور الوسيط للتمكين الإداري في تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في مدينة بنغازي بليبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (362) موظفاً في خمسة مستشفيات عامة في مدينة بنغازي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين إدارة التغيير في كل من التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى أن إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية عززت التمكين الإداري في المؤسسات المبحوثة.
- **هدفت دراسة حود ومنصر (2022)** إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية ورقلة بالجزائر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (37) موظفاً في بنكل الفلاحة والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق للتمكين الإداري في البنك، ووجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي لدى موظفي هذا البنك، كما تبين وجود علاقة طردية بنسبة متوسطة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في البنك محل الدراسة.
- **هدف دراسة الزهراني (2022)** إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية العليا السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي باستخدام استبانة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (400) عضو هيئة تدريس من مختلف الجامعات السعودية، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي، وكان لأبعاد التمكين الإداري (المشاركة في صنع القرار، وتلقي المعلومات، وتوفير الموارد، وتقييم الأداء) تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.
- **هدفت دراسة (Al-Harbi & Al-Qahtani, 2022)** إلى فحص العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي: دراسة للقطاع العام في السعودية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي باستخدام مسح لـ (286) موظفاً في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، حيث كان لبعدي اتخاذ القرار، والتفويض الأثر الأكبر على الأداء.
- **وهدفت دراسة الغامدي والزهراني (2021)** إلى دراسة علاقة التمكين الإداري بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من (240) موظفًا في الشركة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، مع وجود تأثير أكبر لأبعاد التمكين مثل المعلومات والمسؤولية على الأداء.
- **هدفت دراسة (الحمدان والصالح، 2020)** إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالسعودية، وذلك بالمقارنة بين كليات عنيزة وجدة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المقارن؛ وتمثلت الأداة في استبانة من 40 عبارة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (200) عضو هيئة التدريس في كليات عنيزة وجدة، بواقع (100) من كل مدينة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات التمكين

الإداري والأداء التنظيمي في كليات عنيزة وجدة، كما كشفت وجود تحديات تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالمملكة، تشمل: (نقص ثقافة التمكين لدى الإدارة العليا، مقاومة التغيير من بعض هيئة التدريس، نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية) كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في بعض جوانب التمكين الإداري بين كليات عنيزة وجدة، ولصالح كليات عنيزة وذلك في تفويض المهام وتشجيع المشاركة.

- **هدفت دراسة الإدريس (2020)** إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة؛ مقسمة إلى قسمين: التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم تطبيقها على عينة بلغت (450) موظفًا من مختلف البنوك السعودية، وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كان لأبعاد التمكين الإداري (المشاركة في القرار، وتلقي المعلومات، وتوفير الموارد، وتقييم الأداء) تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **هدفت دراسة المريسي (2019)** إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل التمكين الإداري لدى إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، باستخدام أسلوب دلفي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بتطبيقها على (17) خبيراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الخبراء على أهمية مجالات التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم في جميع محاوره، وخلصت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي من خلال مدخل التمكين الإداري.
- **هدفت دراسة يحياوي (2016)** إلى بيان تأثير استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في مؤسسة سيدال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (55) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة (52.2%) بحسب رأي المستقصيين.
- **وهدفت دراسة العبيدي (2016)** إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (51) عبارة تم تطبيقها على عدد (243) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لهيئة التدريس.
- **فيما هدفت دراسة الملفوح (2016)** إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت المقابلة والاستبانة هما الأداتين لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (320) موظفا في الجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية.
- **وهدفت دارسة العتيبي (2015)** إلى بيان أثر التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالوزارات في السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وبينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي، كما أن التمكين والالتزام التنظيمي كانا بدرجة عالية في الوزارات المبحوثة.

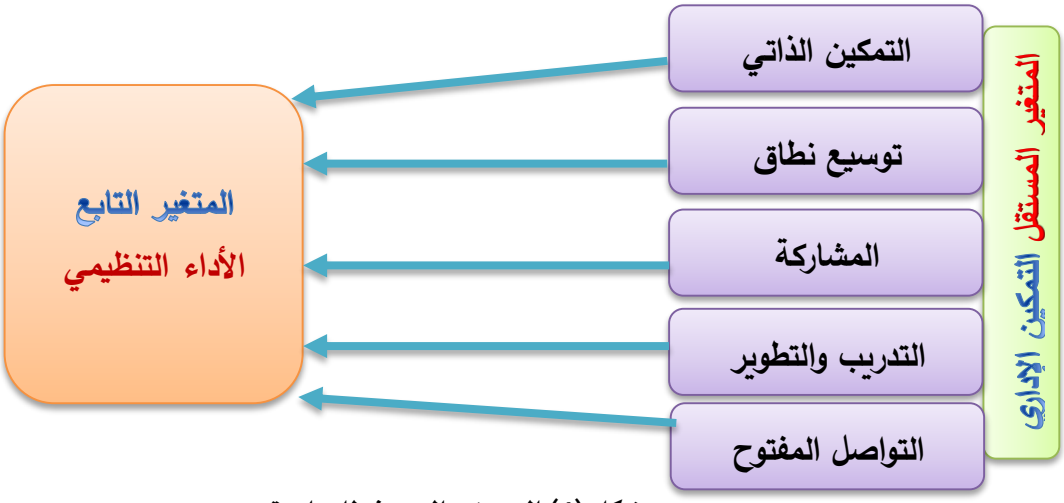
- **وهدفت دراسة (Touama, 2015)** إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، واستبانة من (30) عبارة موزعة على خمسة أبعاد للتمكين والابداع التنظيمي، تم تطبيقها على عينة بلغت (65) عضو هيئة التدريس بجامعة الزرقاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين والابداع التنظيمي في الجامعات الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع التنظيمي.
- **وأخيراً هدفت دراسة الوزة (2015)** للتعرف إلى درجة الالتزام التنظيمي في مجالي الولاء والمسؤولية لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، تم توزيعها على عينة بلغت (225) فردا هم كافة أفراد المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في مجالي الولاء والمسؤولية لدى أفراد الدراسة كان عاليا.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ اهتمام الباحثين بمدخل التمكين الإداري وتسليط الضوء إلى الدور الفعال الذي قد يؤديه في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي، واتفقت جميعها على أن تبني فلسفة التمكين تؤدي أثرا إيجابيا في تحسين مختلف جوانب الأداء، وعلى رأسها تحسن الأداء الجيد والجودة في اتخاذ القرار وتقديم الخدمة التعليمية، كما يُلاحظ أن تلك الدراسات طبقت أساليب البحث الوصفية بالتطبيق على مختلف الشركات والمؤسسات والقطاعات في مختلف الدول، وتركزت على الربط بين متغير التمكين الإداري مع عدة متغيرات تنظيمية، وتتميز الدراسة الحالية في استهدافها لعينة، وبيئة تطبيق مختلفة عن سابقاتها، وذلك عبر الربط بين مدخل التمكين الإداري والأداء التنظيمي بالتطبيق على الموظفين وهيئة التدريس في الكليات الأهلي بمدينة عنيزة؛ وبذلك تعد الأولى نظراً لندرة الدراسات التي تناولت مشكلة الدراسة في إطار بيئتها الراهنة.

النموذج المعرفي وفرضيات الدراسة:

في ضوء المعالجة السابقة لأدبيات الدراسة، يوضح الباحثان طبيعة الدور الذي يمكن أن يؤديه التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام، وذلك من خلال الشكل (1) التالي.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

انطلاقاً من النموذج المعرفي أعلاه؛ يحدد الباحثان الفرضيات التالية في محاولة للتحقق من مدى صحتها في هذه الدراسة:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
5. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتباع المنهج الوصفي المسحي الكمي، من خلال التحليل الكمي للبيانات الميدانية التي حصل عليها الباحثان من استطلاع أراء العاملين بكليات عنيزة الأهلية المستهدفة في هذه الدراسة.

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وهيئة التدريس العاملين في كليتين هما (كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات)، بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة، والبالغ عددهم (260) مفردة وفقاً لـ(إحصائية الموارد البشرية، ديسمبر 2023)، واستهداف الباحثان كافة أفراد المجتمع الذين أمكن تطبيق أداة الدراسة عليهم، حيث تم توزيع قرابة (200) استبانة على جميع المتواجدين في تلك الكليات خلال مرحلة التطبيق الميداني، وتم استرداد (160) استبانة، وتمثل ما نسبته (61.5%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ووفقا لجداول مورجان فالمجتمع الذي عدد أفراده (260) فالعينة الممثلة له (155)، وبذلك فقد اطمأن الباحثان إلى توفر العدد المطلوب، ولكن تبين لاحقا أن عدد (9) استبانات ناقصة البيانات وغير صالحة للتحليل، وبذلك تم الاكتفاء بالجاهزة وعددها (151) وتمثل نسبة (58.08%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) التالي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغر افية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة%
النوع الاجتماعي	ذكر	57	%37.7
	أنثى	94	%62.3
	المجموع	151	%100
المسمى الوظيفي	رئيس قسم علمي	12	%7.9
	عضو هيئة تدريس	79	%52.3

	مدير إدارة	19	%12.6
	أخرى	41	%27.2
	المجموع	151	%100
العمر	29 سنة فأقل	32	%21.2
	30 -39 سنة	41	%27.2
	40 -49	45	%28.8
	50 سنة فأكثر	33	%21.8
	المجموع	151	%100
المؤهل العلمي	دكتوراه	74	%49
	ماجستير	17	%11.3
	بكالوريوس	45	%29.8
	ثانوية عامة	9	%6
	أخرى	6	%4
	المجموع	151	%100
سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات	50	%33.1
	5-9 سنوات	39	%25.8
	10سنوات فأكثر	62	%41.1
	المجموع	151	%100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

3-3-أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، والتي تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، شملت الأداة على ثلاثة اقسام، هي: (البيانات الشخصية للمستجيب، الإطار المفاهيمي، محاور الأداة)، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (34) عبارة؛ موزعة على محورين رئيسين، حيث اهتم المحور الأول منها بقياس درجة توافر مدخل التمكين الإداري بأبعادها المختلفة بعدد (24) عبارة، في حين اهتم المحور الثاني بقياس درجة توافر مدخل الأداء التنظيمي بعدد (10) عبارات، موضحاً أمام كل عبارة بدائل الاستجابة عليها وفقاً لمقياس "ليكارت" خماسي التدرج للموافقة/ عدم الموافقة.

3-3-1-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

صدق الأداة:

عُرضت الاستبانة على عدد من المختصين في مجال العلوم الإدارية لاستطلاع آرائهم حول مدى صلاحيتها لما صُممت من أجله، وتم الاسترشاد بآرائهم في تجويد محتوى الأداة، كما تم التحقق من صدق الأداة بحساب قيمة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور المنتمية إليه، والجدول (2) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (2) قيمة الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة

المتغير المستقل: التمكين الإداري	المتغير التابع

التمكين الذاتي		توسيع الصلاحيات		المشاركة		التدريب والتطوير		الاتصال المفتوح		الأداء التنظيمي			
N.	R	N.	R	N.	R	N.	R	N.	R	N.	R	N.	R
1	**0.649	1	**0.666	1	**0.712	1	**0.675	1	**0.665	1	**0.695	6	**0.710
2	**0.675	2	**0.669	2	**0.653	2	**0.636	2	**0.709	2	**0.733	7	**0.675
3	**0.625	3	**0.689	3	**0.675	3	**0.694	3	**0.683	3	**0.613	8	**0.751
4	**0.671	4	**0.695	4	**0.772	4	**0.769	4	**0.709	4	**0.710	9	**0.604
5	**0.643	5	**0.713	5	**0.678	5	**0.665			5	**0.675	10	**0.615

المصدر: إعداد الباحثين استنادا لنتائج التحليل باستخدام (spss)/ ** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن جميع مفردات الأداة ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث حصلت جميع قيم معاملات الارتباط على درجة أكبر من (0.70)، كما أنها جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، وهو ما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها عند تطبيق الأداة.

3-3-2- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار ألفا كرونباخ، وذلك بغرض قياس ثبات كل مجال من مجالات الأداة، بالإضافة إلى قياس درجة الثبات الكلي للأداة، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية بلغت في مجملها (85.1)، وهي درجة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي على عينة الدراسة، والجدول (3) يوضح قيم معامل ثبات الأداة بواسطة اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (3) قيمة ثبات أداة الدراسة بحسب نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات		الأبعاد	عدد العبارات	على مستوى الأبعاد	المحور ككل
المستقل	التمكين الإداري	التمكين الذاتي	5	81.2	80.9
		توسيع نطاق الصلاحيات	5	77.3	
		المشاركة	5	74.5	
		التدريب والتطوير	5	80.8	
		التواصل الفعال	4	73.6	
التابع	الأداء التنظيمي	الأداء التنظيمي	10	77.4	
قيمة اختبار ألفا كرونباخ على مستوى الأداة ككل			34	85.1	

المصدر: إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل باستخدام برنامج (spss)

3-4- تصحيح أداة الدراسة:

تم تفريغ بيانات أداة الدراسة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، حيث تم ادخال استجابات أفراد العينة تبعاً لبدائل الإجابة عن عبارات الأداة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، حيث أُعطيت درجات التصحيح الآتي: درجة واحدة للبديل "ضعيف جدا" وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على العبارة، ودرجتان للبديل "ضعيف"، و(3) درجات للبديل "متوسط"، و(4) درجات للبديل "كبير"، و(5) درجات للبديل "كبير جدا" وهي أعلى درجة في سلم التصحيح ، كما تم استخراج المتوسط الفرضي كمعيار لمقارنته مع المتوسطات المحسوبة لاستجابات عينة

الدراسة بحسب المعادلة (5+4+3+2+1)= 15÷5=3، فإذا كان المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي دل ذلك على ارتفاع الموافقة، أما إذا كان المتوسط المحسوب أصغر من المتوسط الفرضي دل ذلك على ضعف الدور.

3-5-الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25) في تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لآراء المبحوثين، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الأداة، واختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، واختبار (T test) لعينة واحدة لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتائج اختبار الفرضية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، ولاختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم ايجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (4) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (4) نتائج اختبار(T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعْد: دور التمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي (العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.30	.64	.05	3	1.30	149	24.791	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (4)؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملين في تلك الكليات يرون بأن التمكين الذاتي الذي توفره إدارة الكلية يؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.30 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (24.791)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من (α≤0.05)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الأولى للدراسة.

4-2-نتائج اختبار الفرضية الثانية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لتوسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، وقد تم اختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم ايجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (5) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (5) نتائج اختبار(T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعْد: دور توسيع نطاق الصلاحيات في تعزيز الأداء التنظيمي(العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.12	.61	.05	3	1.12	149	22.675	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (5): أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن تفويض الصلاحيات الذي تتيحه إدارة الكلية للموظفين يسهم بشكل فاعل في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.12 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (22.675)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من (α≤0.05)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الثانية.

3-4-نتائج اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند (α≤0.05) للمشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، وقد تم اختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم ايجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (6) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (6) نتائج اختبار(T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعْد: دور المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي(العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.11	.69	.06	3	1.11	149	19.759	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (6): أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن مشاركة الإدارة للموظفين في: المعلومات، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للكلية يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.11 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (19.759)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من (α≤0.05)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الثالثة للدراسة.

4-4-نتائج اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للتدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، وقد تم اختبار مدى صحتها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم ايجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي، والجدول (7) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (7) نتائج اختبار(T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعْد: دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء التنظيمي(العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
4.18	.64	.05	3	1.18	149	22.578	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (7) ؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن الممارسات التي تقوم بها الكلية في سبيل تنمية وتطوير أداء العاملين لها انعكاسات إيجابية تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (4.18 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (22.578)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من (α≤0.05)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الرابعة للدراسة.

4-5-نتائج اختبار الفرضية الخامسة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة"، ولفحص الفرضية استخدم الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، ثم ايجاد الدلالة الإحصائية بواسطة اختبار (T test) لعينة واحدة بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الفرضي، والجدول (8) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8) نتائج اختبار(T-test) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطين (المحسوب والفرضي) لإجابات العينة على عبارات بُعْد: دور الاتصال المفتوح في تعزيز الأداء التنظيمي(العينة=151)

المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة Sig	القرار
3.98	.69	.06	3	1.09	149	18.991	.000	دالة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التحليل وفق مخرجات برنامج (spss v25)

يتضح من الجدول (8)؛ أن هناك دوراً إيجابياً دال إحصائياً للتمكين الذاتي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، وتدل هذه النتيجة على أن العاملون في تلك الكليات يرون بأن لبُعد الاتصالات المفتوحة التي تحدث بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفون والمستفيدون من شأنها أن تُعزز الأداء التنظيمي للكلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة (3.98 من أصل 5 درجات)، وبمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي اتضح أنه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "T" (18.991)، وهي قيمة موجبة، ومستوى دلالتها الإحصائية أقل من (α≤0.05)، وبذلك تم تأكيد نص الفرضية الخامسة للدراسة.

استنتاجات الدراسة

- استناداً للعرض السابق للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فقد تبين الآتي:
- إن للتمكين الذاتي دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن لتوسيع نطاق الصلاحيات دوراً إيجابياً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن للمشاركة دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن للتدريب والتطوير دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.
- إن للاتصال المفتوح دوراً إيجابياً دال إحصائياً في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

1. أهمية تعزيز الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظراً لدوره الإيجابي والفعال في تطوير أداء الكليات الأهلية بمدينة عنيزة وتحسين جودته بتفعيلها لمدخل التمكين الإداري بما يُعزز أدائها التنظيمي بشكل فعال على مختلف المستويات الإدارية.
2. يجب على الكليات الأهلية بمدينة عنيزة تجسيد نمط التمكين الإداري على مستوى الإدارة بما يُحقق أداء تنظيمي فعال بها، وذلك بتغيير ثقافة العمل المؤسسي للتحول من ثقافة تقليدية تُركز على الرقابة؛ إلى ثقافة تُركز على التمكين والثقة، مع إتاحة الفرصة للموظفين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم، والتشجيع المستمر على ذلك.
3. يلزم إدارات الكليات تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات من خلال تدريبهم على مهارات التمكين الإداري، مثل: تفويض المهام، ودعم الموظفين، وإتاحة فرص للموظفين للتواصل مع القادة بشكل مباشر.
4. التحديث المستمر للهيكل التنظيمي للكليات بما يُعزز اللامركزية، ويُتيح للموظفين المزيد من الصلاحيات، وإزالة الحواجز البيروقراطية التي تُعيق عملية التمكين.
5. توفير بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعلم والابتكار، مع الاهتمام بتوفير فرص التطور المهني للموظفين.
6. تطوير مهارات الموظفين؛ بتوفير فرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيع الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي.
7. تعزيز التواصل والتعاون المفتوح بين الموظفين، وخلق فرص للتعاون بينهم في مختلف الأقسام.
8. تحفيز الموظفين من خلال تقديم مكافآت الذين يُظهرون أداءً ممتازًا، والاعتراف بإنجازاتهم.
9. يجب على كليات عنيزة الأهلية الاهتمام بتقييم فاعلية التمكين الإداري في أدائها التنظيمي ثم تطويره، وذلك بقياس تأثير التمكين على الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات دقيقة لمختلف جوانب لأداء التنظيمي قبل وبعد تطبيق مبادرات التمكين، ثم تحليل هذه البيانات لتحديد تأثير التمكين على الأداء التنظيمي بشكل عام.
10. تعديل مبادرات التمكين الإداري حسب الحاجة وذلك بالاستفادة من نتائج تقييم تأثير التمكين الإداري من أجل تحسين تلك المبادرات، وللتأكد أيضاً من مدى ملاءمتها لاحتياجات الكلية.
11. حث إدارات الكليات الأهلية على تبني برامج في التدريب والتأهيل المهني المستمر للموظفين ومنتسبي الكليات لتعزيز كفاياتهم في مجالي التمكين الإداري والأداء التنظيمي وفقا لبرامج وخطط علمية تعتمد على احتياجاتهم الحقيقية بما يطور قدراتهم ويهيئ الكليات الأهلية لمنافسة مثيلاتها في مختلف دول العالم.
12. توفير حوافز تشجيعية مادية ومعنوية ومنح امتيازات للمدراء الذي يبدعون في التمكين الإداري لمرؤوسيهم.
13. إجراء دراسات حول التمكين الإداري والأداء التنظيمي وعلاقة كل منهما بمتغيرات أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، التميز، الاعتماد المؤسسي والبرامجي...إلخ.

مراجع الدراسة

أولاً- المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، مصطفى أمجد.، جاسم، أحمد عبدالكريم.، وعواد، محمود جميل. (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة. *مجلة اقتصاديات الأعمال للأبحاث التطبيقية، 5*(3)، 251-276.
2. أبو زيد، ريم محمد.، عبادي، سمية محمد.، وعبد الرحمن، نسرين محمود. (2023). تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية الأردنية. *مجلة العلوم التربوية، 30*(1)، 1-32.

3. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2020). دور تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي دارسة ميدانية في عيادة الاسنان المركزية بمدينة الزاوية. *مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، بدون مجلد* (19).
4. الحربي، محمد عبد الرحمن. (2024). التأثير الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز. *مجلة العلوم الإدارية، 42*(1)، 1-20. DOI: 10.34120/jas.v42i1.126
5. الحمدان، نورة عبد الله.، والصالح، خالد محمد (2020). التحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين كليات عنيزة وكليات جدة، مجلة إدارة الأعمال، 11(4)، 50-65، الرابط: http://cba.ksu.edu.sa/en/Journal-of-Administrative-Sciences
6. حود، ميسة وردة.، ومنصر، وردة. (2022). **أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بورقلة**. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
7. الدريس، فيصل عبد الله. (2020). علاقة التمكين الإداري بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي البنوك السعودية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، 42(1)، 1-2، DOI: 10.34120/jmec.v42i1.1
8. الزهراني، خلود عبد الله. (2022). علاقة التمكين الإداري بالابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية العليا السعودية. *مجلة التربية، 58*(2)، 125-148. DOI: 10.34120/tje.v58i2.44
9. الزيادي، بسنت عادل. (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة، 40*(4). 71- 114.
10. السعدون، أحمد محمد.، العتيبي، فاطمة عبد الرحمن. (2022). تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 13 (2)، 105-120
11. شنافي، نوال. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات صناعة الكوابل ببسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون مجلد (48).
12. الصياد، محمد عبده.، والسنباني، توفيق مصلح. (2024). أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1* (1).
13. العبيدي، فهد. (2016). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية ببنها، 2(105)،253-294.
14. العتيبي، مريم إبراهيم.، والشمري، عبدالله محمد (2021). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة على كليات عنيزة، مجلة الدراسات التربوية، 24، (3)، 145-160
15. الغامدي، فهد سعيد.، والزهراني، خلود عبد الله. (2021). علاقة التمكين الإداري بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، 33(1)، 23-46.
16. القرودع، يحيى.، والجناعي، نوري. (2023). استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8*(48)، 136 - 174 http://andalusuniv.net/AUSTNEW/magazine/sh/2021/8/48/48634bd93f52948898c4897b58516f47.pdf
17. المريسي، عمر محمد (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، 1* (1)، 1-30، https://doi.org/10.56793/pcra221311
18. المعبقي، فهد أحمد. (2020). **التو افق الرباعي و أثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.** أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
19. مغاوري، هالة أمين. (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، بدون مجلد*، (171)، جزء(2)، 141- 187.

20. الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

21. المنسي، محمود عبد العزيز.، وعبده، هاني سعيد. (2020). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي الدور الوسيط للتوجه الريادي: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. ***مجلة البحوث التجارية***، ***42***(3)، 55 - 98. https://dx.doi.org/10.21608/zcom.2020.132835

22. الوزة، عبد الله .(2015). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (1)، 219-268.

23. يحياوي، **مكيد علي**. (2016). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لراس المال الفكري: دارسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيك المدينة. ***مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بدون مجلد*** (12).

II. References in English: ثانيا- المراجع بالإنجليزية

1. Abdulla, I. S., & Abdurrahman, R. M. (2023). The impact of change management on employee performance in Libyan health care sector: The mediating role of administrative empowerment. ***Journal of Humanitarian and Applied Sciences, 8***(15), 31-48. https://khsj.elmergib.edu.ly/15th-issue-June-2023/JHAS-docs/JHAS-v8i15June2023-p31.pdf
2. Abu Zeid, R. M., Abaadi, S. M., & Abdul Rahman, N. M. (2023). The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Performance in Jordanian Educational Institutions. (In Arabic), ***Journal of Educational Sciences, 30***(1), 1-32.
3. Al-Asoufi, B., & Akhorshaideh, A. H. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: A study in privatized enterprises in Jordan. **Journal of Public Administration and Governance, 7**(1), 1-18.
4. Al-Drees, F. A. (2020). The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study on Saudi Bank Employees. (in Arabic), ***Journal of the College of Administration and Economics, King Saud University, 42***(1), 1-2, DOI: 10.34120/jmec.v42i1.1
5. Al-Ghamdi, F. S., & Al-Zahrani, K. O. (2021). The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Performance: An Applied Study on Saudi Telecom Company. (in Arabic), ***Journal of the College of Administration and Economics, King Abdulaziz University, 33***(1), 23-46.
6. Al-Harbi, A. M., & Al-Qahtani, H. S. (2022). The relationship between administrative empowerment and organizational performance: A study of the public sector in Saudi Arabia. International Journal of Frontiers in Sociology, 25(1), 1-14.
7. Al-Harbi, A. M., & Al-Qahtani, H. S. (2022). The relationship between administrative empowerment and organizational performance: A study of the public sector in Saudi Arabia. ***International Journal of Frontiers in Sociology, 25***(1), 1-14.
8. Alharbi, M. A. (2024). The Mediating Effect of Administrative Empowerment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Performance: An Applied Study on Employees of King Abdulaziz University. (in Arabic), ***Journal of Administrative Sciences, 42***(1), 1-20. DOI: 10.34120/jas.v42i1.126
9. Al-Hmoud, M. S., Al-Dmour, M. S., & Al-Masa'deh, M. A. (2023). The impact of perceived organizational empowerment on employee performance: A study in the Jordanian banking sector. ***International Journal of Business and Management, 18***(2), 1-17.

10. Al-Lozi, M. (2017). Administrative empowerment and its role on the work teams Performance: ***A literature review. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6***(4), 851-868.
11. Al-Ma'baqi, F. A. (2020). The Quadruple Fit and Its Effect on Organizational Performance: A Field Study in Banks Operating in the Republic of Yemen. PhD Thesis, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.
12. Al-Mansi, M. A., & Abdo, H. S. (2020). The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation: An Applied Study on Small and Medium-Sized Enterprises in Tabuk City, Saudi Arabia. ***Journal of Business Research, 42*** (3), 55 - 98. https://dx.doi.org/10.21608/zcom.2020.132835
13. Al-Muraisi, O. M. (2019). A Proposed Vision for Developing Institutional Performance in Education Departments in the Republic of Yemen in Light of the Administrative Empowerment Approach. ***Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, 1*** (1), 1-30, https://doi.org/10.56793/pcra221311
14. Al-Otaibi, M. I., & Al-Shammari, A. M. (2021). The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Creativity among Faculty Members in Private Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia: A Case Study on Unaiza Colleges. ***Journal of Educational Studies, 24***(3), 145-160.
15. Al-Quradi, Y., & Al-Janai, N. (2023). Human Resource Management Strategy and Its Relationship to Organizational Performance: A Field Study in Yemeni Banks. (in Arabic), ***Journal of Andalusian Humanities and Social Sciences, 8***(48), 136 - 174
16. Al-Saadoun, A. M., & Al-Otaibi, F. A. (2022). The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Performance in Private Colleges in Unaiza City. ***Journal of Administrative and Financial Studies, 13***(2), 105-120
17. Al-Sayyad, M. A., & Al-Sanabani, T. M. (2024). The Effect of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: A Field Study in Yemeni Banks. (in Arabic), *Journal of Sana'a University for Human Sciences, 1*(1).
18. Al-Semimat, S. K. M. (2016). The impact of the administrative-empowerment in organizational creativity. ***Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 2***(10), 76-82.
19. Al-Zahrani, K. O. (2022). The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Innovation in Saudi Higher Education Institutions. (in Arabic), ***Journal of Education, 58***(2), 125-148. DOI:10.34120/tje.v58i2.44
20. Al-Ziyadi, B. A. (2020). The Effect of Job Embeddedness on Supporting Organizational Reputation: A Field Study. (in Arabic),Arab Journal of Management, 40(4), 71- 114.
21. Belhadj, I. B. (2020). The Role of Employee Empowerment in Organizational Creativity: A Field Study in the Central Dental Clinic in the City of Zawiya. (in Arabic), ***Journal of the Academy of Human and Social Sciences***, (without), (19).
22. Cope, M. R., Jensen, L., Slack, T., & Tickamyer, A. R. (2017). Social embeddedness, formal labor supply, and participation in informal work. ***International Journal of Sociology and Social Policy, 37***(3/4), 248-264.
23. Houd, M. W., & Mansour, W. (2022). **The Effect of Administrative Empowerment on Organizational Performance: A Field Study at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) in Ouargla**. Master's Thesis, University of Kasdi Merbah Ouargla, Algeria.

24. Ibrahim, M. A., Jassim, A. A., & Awad, M. J. (2023). The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at Al-Fallujah University. (In Arabic), ***Journal of Applied Business Economics Research, 5***(3), 251-276.
25. Metcalfe, D. B., Hermans, T. D., Ahlstrand, J., Becker, M., Berggren, M., Björk, R. G., & Abdi, A. M. (2018). Patchy field sampling biases understanding of climate change impacts across the Arctic. ***Nature Ecology & Evolution, 2***(9), 1443-1448. https://www.nature.com/articles/s41559-018-0612-5
26. Mogaweri, H. A. (2016). Administrative Empowerment in Pre-University Educational Institutions to Achieve Organizational Excellence: A Futuristic Study. ***Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University***, (without Volume), (171), Part (2). 141- 187.
27. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. ***International Journal of Hospitality Management,*** 88, 1-9. https://www.researchgate.net/publication/340455653_Job_demands-job_resources_JD-R_model_work_engagement_and_well-being_of_cruise_ship_employees
28. Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. ***British Journal of Management, 28***(2), 248-264. https://www.researchgate.net/publication/310822985_Subjective_Perceptions_of_Organizational_Change_and_Employee_Resistance_to_Change_Direct_and_Mediated_Relationships_with_Employee_Well-being_Organizational_Change_and_Well-being
29. Shnafī, N. (2017). The Role of Administrative Empowerment in Achieving Competitive Advantage: A Case Study of Cable Manufacturing Companies in Biskra. ***Journal of Human Sciences, University of Mohamed Kheider Biskra***, without Volume (48).
30. Touama, H. (2015). The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordan Universities A Case Study of Zarqa University in Jordan, ***International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 3***(4), 2349-0330.
31. Ulutaş, M. (2018). The effect of empowerment on employees' job satisfaction: A research on Konya Industrial Zone Manas. ***Journal of Social Studies, 7***(1), 1-12. https://publications.manas.edu.kg/yayin/1737463&dil=3
32. Yahyawi, M. A. (2016). The Effect of Empowerment Strategy on the Development of Creative Behavior of Intellectual Capital: A Case Study of Saydal Company, Antibiotics Branch in the City of Medina. Journal of Economic Sciences, ***Management and Commercial Sciences***, (without Volume), Issue (12).

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (20): 30 Mar: 2024
p: 99- 123
Copyright License
ISSN: 2707- 742X

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـربـوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (20): 30 مارس 2024م
ص: 99-123
تاريخ الاستلام: 2024/02/26 القبول: 2024/03/27

أثر الحرب الأخيرة في السودان 2023 على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل [1]

د. مصعب إبراهيم محمد عيسى

أستاذ القانون المساعد|| كلية القانون|| جامعة قاردن ستي

E. musaabibrahimeis@gmail.com || https://orcid.org/0009-0000-8881-3804 ||Tel: 00249912312717

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار السلبية الناجمة عن الحرب الأخيرة في السودان التي اندلعت في 15أبريل 2023 على تنفيذ التعاملات المالية لعقود الإيجار والعمل، ثم تقديم رؤية لمعالجة هذه الآثار في ضوء نظرية الظروف الطارئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة في عشرات الدراسات والتقارير والإحصائيات ذات الصلة وتكونت الدراسة من مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة؛ تناول **المبحث** الأول: الآثار السلبية للحرب، وتضمن الثاني: التعاملات المالية المتعلقة بعقود الإيجار والعمل خلال الحرب، فيما قدم الثالث بعض الإجراءات البديلة لتنفيذ العقود خلال الحرب، وتضمن الرابع تطبيقات نظرية الظروف الطارئة لتنفيذ العقود خلال الحرب، وانتهت الدراسة بخاتمة؛ بينت الأثر الكارثي للحرب على مختلف جوانب الحياة، ومنها التزامات أطراف عقدي الإيجار والعمل، كما كشفت قصور القوانين السودانية الحالية في التعامل مع التغيرات الناتجة عن الحرب، وبالتالي ضياع الحقوق والواجبات القانونية لأطراف العقود، بناء على النتائج أوصى الباحث بإجراء تعديلات قانونية لضمان استقرار المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل في ظل الأزمات الطارئة، كما قدم الباحث مقترحات لمعالجة النزاعات بإجراءات تسويات وتفعيل استخدام نظرية الظروف الطارئة للتخفيف من حدة الآثار السلبية للحرب، وبما يضمن حماية الحقوق، وتعزيز العدالة والإنصاف في المجتمع السوداني.

الكلمات المفتاحية: تأثير الحرب، جمهورية السودانية، المعاملات المالية، عقود الإيجار والعمل، نظرية الظروف الطارئة.

The Impact of the Outbreak Of The last War in Sudan in2023 On Financial Transactions in the Lease and Employment Contracts

Dr. Musaab Ibrham Mohammed Eisa

Assistant Professor of Law || College of Law|| University of Garden City|| Republic of Sudan

E. musaabibrahimeis@gmail.com|| https://orcid.org/0009-0000-8881-3804 ||Tel: 00249912312717

Abstract: The study aimed to identify the negative impacts of the recent war in Sudan, which broke out on April 15, 2023, on the execution of financial transactions for rental and employment contracts. It then presented a vision for addressing these impacts in light of the theory of unforeseen circumstances. The researcher employed a descriptive-analytical approach, and the sample consisted of dozens of relevant studies, reports, and statistics. The study consisted of an introduction, four chapters, and a conclusion; Chapter 1 discussed the negative impacts of the war, Chapter 2 addressed the financial transactions related to rental and employment contracts during the war, Chapter 3 presented some alternative procedures for executing contracts during the war, and Chapter 4 discussed the applications of the theory of unforeseen circumstances for executing contracts during the war, The study concluded by highlighting the catastrophic impact of the war on various aspects of life, including the obligations of the parties to rental and employment contracts. It also revealed the shortcomings of current

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): عيسى، مصعب إبراهيم محمد. (2024). أثر الحرب الأخيرة في السودان 2023 على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (20)، 99- 123. https://doi.org/10.56793/pcra2213205

Sudanese laws in dealing with the changes resulting from the war, leading to the loss of legal rights and obligations of the parties to the contracts.Based on the findings, the researcher recommended making legal amendments to ensure the stability of financial transactions in rental and employment contracts in times of emergencies. The researcher also presented proposals for resolving disputes through settlement procedures and activating the use of the theory of unforeseen circumstances to mitigate the negative impacts of the war, ensuring the protection of rights, and promoting justice and fairness in Sudan.

Keywords: The impact of wars, the Republic of Sudan, financial transactions, lease and work contracts, the theory of emergency circumstances

1-المقدمة.

تعد الحرب من أسوأ أنواع الكوارث التي تحل بالبلدان، وقد تؤدي إلى تغييرات جذرية في حياة الأفراد والمجتمعات، بما في ذلك أساليب الحياة ومختلف جوانب المعيشة والتعاملات، ومن هذا المنطلق رأي الباحث أهمية تحليل أثر الحرب الأخيرة في السودان (2023) على التزامات أطراف عقدي الإيجار والعمل من خلال التحليل الوصفي للبيانات من المصادر الأولية والثانوية، مع مقارنة ذلك بحالات مشابهة في دول أخرى.

وتوضح حبيب الله (2022) أن الحروب السودان ترجع في جانب منها إلى التعددية العرقية والاثنية إضافة إلى الصراعات والأزمات الاجتماعية والسياسية الثنائية والمركبة (قومية عربية وإفريقية، مزارعين ورعاة)، وكلما انسد أفق التغيير السياسى انتجت حركات سياسية أكثر عنفاً، ودفعت المناطق المهمشة والتي تشكو من عدم تحقيق التنمية المتوازنة إلى الصراع المسلح، لذلك يحتاج السودان إلى جهود داخلية وإقليمية ودولية مكثفة لتحقيق السلام الشامل لحل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية والاستقرار السياسى والأمنى.

وتجمع الدراسات والتقارير المحلية والأممية (الأمم المتحدة، 2023؛ البنك الدولي، 2023) أن الحرب أثرت على مختلف جوانب الحياة في السودان؛ ومنها تلك المتعلقة بانخفاض كبير في قيمة العقارات، مما أدى إلى صعوبات في دفع إيجار المنازل، كما أن معظم الشركات في السودان اضطرت إلى تسريح موظفيها بسبب الحرب، مما أدى إلى انخفاض الدخل وفقدان القدرة على دفع التزامات العمل؛ ناهيك عن توقف الاستثمارات وترافق معها مغادرة الكثير من المستثمرين ورؤوس الأموال بشكل عام، وما تبقى منها فقد تعرضت للنهب أو الإتلاف والتخريب.

وعلى مستوى الآثار التي طالت الجوانب الاقتصادية ومنها المعاملات المالية؛ فقد بينت دراسة (عبد الرحمن وعثمان، 2022) التحديات القانونية الناشئة عن الحرب فيما يتعلق بعقود الإيجار والعمل، فيما أكد تقرير (البنك المركزي السوداني، 2023) أن هناك تأثيرا كبيرا للحرب على الاقتصاد السوداني، بما في ذلك تأثيرها على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل؛ حيث أدت الحرب إلى أزمة اقتصادية حادة في عموم الولايات.

ويؤكد تقرير (الجزيرة نت، 2024/2/25، https://aja.ws/15p6n4) ووفقا لتقديرات خبراء الأمم المتحدة- فالحرب التي اندلعت في البلاد في أبريل/نيسان 2023 شكلت ضربة قاضية للاقتصاد السوداني الذي كان أصلا مستنزفا بعد سنوات من الحروب والعزلة، مع استمرار إغلاق المصارف وتوقف حركة الاستيراد والتصدير وانهيار قيمة العملة المحلية، وأن المعارك بين الجيش بقيادة عبد الفتاح البرهان وقوات الدعم السريع بقيادة محمد حمدان دقلو (المشهور بحميدتي) قد خلّفت آلاف القتلى بينهم من 10 - 15 ألف قتيل في إقليم دارفور (غربا)،. كما أدى القتال إلى نزوح أكثر من 10 ملايين سوداني داخل البلاد، وإلى دول الجوار.

ويضيف (الجزيرة نت، 2024/2/25، https://aja.ws/15p6n4)؛ عن تقرير لهيئة الموانئ السودانية بتراجع حجم الصادرات والواردات في عام 2023 بنسبة 23% مقارنة بالعام السابق له، كما انخفضت قيمة العملة المحلية

السودانية مقابل الدولار منذ اندلاع الحرب ليسجّل سعر صرف الدولار حاليا 1200 جنيه مقابل 600 جنيه في أبريل/نيسان 2023، كما أدت الحرب إلى توقف 70% من فروع المصارف في مناطق القتال، بحسب تقرير لبنك السودان المركزي، "تمّ نهب ممتلكات وأصول وموجودات البنوك" ونتيجة لضعف سلطة الدولة أو بالأحرى غيابها للعام الثاني على التوالي، لا تقرّ موازنة الدولة في السودان. ويرى الخبراء الاقتصاديون أن ذلك يؤثّر على الاقتصاد بكل قطاعاته".

وأفاد صندوق النقد الدولي في تقرير يناير/كانون الثاني 2024 بأن "الصراع في السودان أدى إلى تفاقم الأزمة الإنسانية، كما توقّف النشاط الاقتصادي في أجزاء كبيرة من البلاد، مما أسهم في استمرار معدلات النمو السالبة (..) عقب الانكماش الحاد الذي شهده عام 2023"، ومع توسّع الحرب إلى ولاية الجزيرة في وسط السودان، والتي تضم أحد أكبر المشروعات الزراعية في القارة الأفريقية على مساحة مليوني فدان، تراجعت المساحة الزراعية في البلاد لتصبح المحاصيل المزروعة تغطي مساحة 37% فقط من إجمالي الأراضي المهيئة للزراعة، بحسب تقرير أعدّه مركز "فكرة" السوداني للدراسات والتنمية (الجزيرة نت، 2024، https://aja.ws/15p6n4) .

وتؤكد نتائج مسوحات قام بها الباحث لمختلف المواقع الإخبارية (2023-2024) بخصوص آثار الحرب في السودان على العمال وعموم الشعب السوداني أن الحرب أدت إلى تفاقم الفقر، وزيادة معدلات البطالة، وتدهور مستوى المعيشة، وتراجع فرص الحصول على الخدمات الأساسية، إضافة إلى التأثير الاقتصادي للحرب على سوق العقارات؛ حيث أدت الحرب إلى انخفاض هائل في قيمة العقارات، وتراجع الطلب على العقارات السكنية والتجارية، وتوقف الاستثمارات العقارية الجديدة، وفي ذات الوقت فقانون الإيجار لا يوفر حماية كافية للمستأجرين في بعض الحالات،.

وبخصوص عقود الإيجار فقد بينت مقالات كل من (محمد، 2020) أن صعوبة إنهاء عقود الإيجار تُشكل مشكلة كبيرة للمستأجرين والمؤجرين، كما يؤكد أحمد (2018) أن قانون الإيجار يحتوي على بعض الثغرات التي قد تُؤدي إلى خلافات بين المستأجرين والمؤجرين، وأوصت الدراسة بتعديل قانون الإيجار لزيادة وضوحه وتوفير مزيد من الحماية للمستأجرين والمؤجرين، كما أكد محمد (2022) أن ظروف سلامة وصحة العمال في مكان العمل ليست جيدة في بعض الشركات، وقبله يؤكد أحمد (2019) أن صعوبة الحصول على حقوق العمال تُشكل مشكلة كبيرة للعمال.

مشكلة الدراسة:

تؤكد عباس، 2023). أن السودان وخلال 67 عامًا من الحكم كدولة مستقلة، تعرض لتوترات سياسية وأمنية عديدة فاقت المراحل التي عرفها من السلام والاستقرار، وأدى الصراع إلى تضرر كبير في الأوضاع الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، وعطل مسيرته التنموية لأوقات طويلة، وفي منتصف أبريل 2023 اندلع الصراع المسلح بين الجيش السوداني وقوات الدعم السريع... وبدأت تظهر العديد من الانعكاسات السلبية على الاقتصاد السوداني الذي تُقدر خسائره اليومية بنحو نصف مليار دولار، وبذلك جاءت الحرب لتضع مزيدًا من التشاؤم بشأن أي توقعات إيجابية للاقتصاد السوداني.

وقد أدى استمرار إغلاق المصارف وتوقف حركة الاستيراد والتصدير وانهيار قيمة العملة المحلية؛ فرضت تحديات على الأفراد والمؤسسات؛ ومنها ما يتعلق بتأثير الحرب على تنفيذ عقود الإيجار والعمل، وقد تأثرت بتعطيل سلاسل التوريد، وتدمير البنية التحتية، واضطراب الوضع الأمني، ونظراً لعدم توافر نصوص قانونية صريحة وواضحة في التشريع السوداني تهتم بالفصل في منازعات العقود وخاصة عقود الإيجار والعمل، خلال الحرب والظروف الطارئة، ومنها الصراع الأخير الذي أوصل السودان إلى أسوأ مرحلة في تاريخه المعاصر، والظروف الطارئة وما رافقها من نزاعات؛ وما نتج عنها من آثار سلبية، مع بروز تحديات تعكس وجود فجوة قانونية تتعلق بتنفيذ التعاملات المالية لعقود الإيجار والعمل خلال فترة الحرب، وبذلك تكمن المشكلة في غياب النصوص القانونية وضبابية الرؤية بخصوص المعالجات الممكنة

لحل نزاعات عقود الإيجار والعمل خلال الحرب، مع قلة الوعي بنظرية الظروف الطارئة والخلاف حول صوابية وجدوى الرجوع إليها.

أسئلة البحث:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي: كيف يمكن معالجة آثار الحرب السودانية على تنفيذ عقود الإيجار والعمل في ضوء نظرية الظروف الطارئة؟.

ويتفرع عنه الأسئلة البحثية التالية:

1. ما التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للحرب الأخيرة في السودان (2023) على التزامات أطراف عقدي الإيجار والعمل؟
2. كيف تتعامل القوانين السودانية مع تغيير الظروف الناتج عن الحرب، وكيف يمكن تطبيقها على حالات فسخ أو تعديل عقدي الإيجار والعمل في ظل الظروف الراهنة؟
3. ما الحلول البديلة أو التعديلات التشريعية التي يمكن اقتراحها لضمان استقرار المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل في ظل الأزمات الطارئة مثل الحرب؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. تحليل أثر الحرب الأخيرة في السودان (2023) على التعاملات المالية وخصوصا التزامات أطراف عقدي الإيجار والعمل.
2. تقييم كفاية القوانين السودانية الحالية في التعامل مع تغيير الظروف الناتج عن الحرب وتأثيرها على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل.
3. اقتراح حلولا عملية وتعديلات تشريعية لضمان استقرار المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل في ظل الأزمات الطارئة، مع مراعاة العدل والإنصاف لجميع الأطراف.

أهمية البحث:

- **الأهمية العلمية:**
  - سيساهم هذا البحث في تحقيق فهم أفضل لكيفية تأثير الحرب على التزامات أطراف عقدي الإيجار والعمل، مما سيساعد في تطوير نظريات قانونية جديدة وتفسيرات أكثر عدلاً للقوانين الحالية.
  - توسيع المعرفة القانونية المتعلقة بتغيير الظروف في العقود، مع التركيز على تأثير الحرب على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل.
  - ستوفر نتائج البحث قاعدة بيانات قيمة للباحثين المستقبليين الذين يعملون على مواضيع مشابهة، مثل تأثير الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية على العقود.
- **الأهمية العملية والتطبيقية:**
  - ستوفر نتائج هذا البحث حلولًا عملية لأصحاب العقارات والمستأجرين، وأصحاب العمل والموظفين، لمساعدتهم على التعامل مع التحديات التي تواجههم في ظل الظروف الطارئة مثل الحرب.
  - ستساعد نتائج البحث في توجيه صياغة العقود المستقبلية لضمان تضمين أحكام مناسبة للتعامل مع تغيير الظروف، مثل الحرب، بشكل عادل وفعال.

- ستوفر نتائج هذا البحث معلومات قيمة لصانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين لتمكينهم من اتخاذ قرارات أفضل بشأن القوانين واللوائح المتعلقة بعقود الإيجار والعمل في ظل الأزمات الطارئة.
- يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير أدوات لتقييم المخاطر المتعلقة بالحرب وغيرها من الظروف الطارئة، مما يساعد أصحاب العقارات والمستأجرين، وأصحاب العمل والموظفين على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر ذكاءً.
- يمكن استخدام نتائج هذا البحث لتقديم خدمات استشارية قانونية لأصحاب العقارات والمستأجرين، وأصحاب العمل والموظفين، لمساعدتهم على فهم حقوقهم والتزاماتهم في ظل الظروف الطارئة.

حدود البحث:

- يركز البحث على تحليل أثر الحرب الأخيرة في السودان "أبريل 2023" على عقدي الإيجار والعمل، مع إمكانية مقارنة بعض الحالات مع أزمات مشابهة في دول أخرى.
- يقتصر البحث على القوانين السودانية الحالية المتعلقة بعقود الإيجار والعمل، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المبادئ القانونية الدولية ذات الصلة.
- يركز البحث على اقتراح حلول عملية وتعديلات تشريعية قابلة للتطبيق في السياق السوداني، مع مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الإطار المفاهيمي للبحث

يتضمن الإطار المفاهيمي للبحث الحالي المصطلحات التالية:

- **الحرب**: يُعرف مصطلح الحرب بأنه: "صراع مسلح يحدث بين جماعتين أو أكثر من الأفراد أو الدول أو الأمم، وتتمثل في استخدام القوة العسكرية والعنف القائم على الأسلحة لتحقيق أهداف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية معينة. تكون الحرب عادةً انعكاسًا لفشل الوسائل الدبلوماسية والسلمية في حل النزاعات بين الأطراف المتحاربة (الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2005، https://legal.un.org/avl/ha/da/da.html).
- **التعاملات المالية في العقود**: "هي العمليات المالية التي تنشأ عن تنفيذ العقود، وتشمل جميع الأنشطة المالية التي يتم تنفيذها بين الأطراف المتعاقدة في إطار عقد معين بهدف تبادل الأموال أو القيمة المالية بين الأطراف المتعاقدة وفقًا للشروط والأحكام المحددة في العقد"(لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي. 1997)..
- **نظرية الظروف الطارئة**: "هي نظرية قانونية تنص على أنه في حالة حدوث حوادث غير متوقعة بعد توقيع العقد وقبل تنفيذه، وتؤدي هذه الحوادث إلى اختلال التوازن بين التزامات الأطراف بشكل كبير، فإنه يجوز للقاضي أن يعدل شروط العقد لاستعادة التوازن بين الأطراف" (محكمة العدل الدولية، 1956، https://www.icj-cij.org/home).

الدراسات السابقة.

يستعرض الباحث ملخصاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة التي تطرقت لمحوري البحث الحالي وكالآتي:

- **هدفت دراسة (القماطي وعامر، 2024)** إلى معرفة الآثار الاقتصادية المترتبة عن الحرب الروسية ضد أوكرانيا في مجال إنتاج واستهلاك الغذاء، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي والكيفي، بينت النتائج أنه حدثت زيادة كبيرة في أسعار المواد الغذائية والطاقة؛ خلال الفترة من مايو 2021 إلى فبراير 2022، شهد مؤشر أسعار الغذاء، الصادر عن منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)، ارتفاعًا كبيرًا من 91.1 إلى 140.7، ثم ارتفع مرة أخرى إلى 159.3 في مارس 2022، مسجلاً زيادة بنسبة 18.6% خلال عام واحد. شهر، ((2022).

- **هدفت دراسة العريقي (2023)** إلى التعرف على واقع التمكين الاقتصادي للمرأة اليمنية في ظل الحرب للفترة 2015-2020. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ بالمسح الوثائقي؛ للمنشورات والتقارير المحلية والدولية المختلفة- خلال الفترة 2015-2020، وأظهرت نتائج الدراسة: 1- ارتفاع معدل الفقر إلى مستويات غير مسبوقة. الأمر الذي يتطلب تدخلات واسعة ومستدامة من أجل التمكين الاقتصادي للمرأة. 2- ضعف واقع التمكين الاقتصادي للمرأة اليمنية في ظل الحرب. 3- عدم اهتمام الحكومة بالمشاريع الاقتصادية النسائية. 4- عدم وجود استراتيجية موحدة تجمع كل المؤسسات والمنظمات المعنية بالتمكين الاقتصادي للمرأة.
- هدفت دراسة (الجيلاني، 2023) إلى التعرف على الأحكام القانونية الخاصة باستحالة تنفيذ عقد العمل في القانون السوداني، وبيان الحالات التي لا تعتبر من قبيل الاستحالة في عقد العمل، وتناول أوجه الضمانات التي فرضها المشرع السوداني على عقد العمل لخصوصيته وتأثيره على حياة العامل، بينت نتائج الدراسة أن المشرع السوداني احاط إنهاء عقد العمل بسبب الظروف الاقتصادية أو إجراء تغيرات؛ هيكلية أو تنظيمية أو فنية من جانب صاحب العمل في منشأته بعدة ضمانات أهمها الرقابة من قبل الجهات التنفيذية قبل اتخاذ هذا الإجراء بجانب الرقابة القضائية اللاحقة، والسعي من جانب المشرع السوداني إلى تنظيم حالة استحالة تنفيذ عقد العمل بسبب الكوارث الطبيعة والحروب، بدلاً من تنظيمها في إطار القواعد العامة.
- **وبينت دراسة (قلوشة، 2023).** أن نظرية الظروف الطارئة قديمة يعتد بها عند تغير الظروف التي تؤدي إلى اختلال التوازن العقدي بين المتعاقدين اثر حوادث عامة غير مألوفة وغير متوقعة، كجائحة كوفيد-19، والحرب الروسية الأوكرانية وتأثيرها على الاقتصاد العالمي،، ظهرت لأول مرة في قانون الالتزامات البولوني، ثم في القانون المدني الإيطالي، ثم القانون المدني المصري، وفي التقنين المدني الفرنسي بصدور المرسوم رقم 2016/131 الذي يعدل قانون العقود والالتزامات، بسبب العقود غير المنفذة، بعد إبرام عقد وحدوث أمور استثنائية عامة، غير متوقعة، تؤدي إلى أن يكون تنفيذ المدين لالتزاماته مرهقا يحمله خسارة كبيرة، تجد النظرية أهميتها عند توفر شرط قيامها اثر تدخل القاضي لمعالجة اختلال التوازن العقدي عندما يرد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول، وتعتبر خطا مرفقيا غير متوقع لا يرتب أثارا على المتعاقد أي عدم الأخذ بمبدأ العقد شريعة المتعاقدين لهذا يجب فهمها ومعرفة أحكامها.
- **هدفت دراسة (لطيف، 2023)** إلى تحديد حدود السلطة الممنوحة للقاضي لإعادة التوازن العقدي بين طرفي العقد في الظروف الطارئة في العراق، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى أن التوازن العقدي يقصد به حالة المساواة بين طرفي العقد من حيث الالتزامات أو الحقوق أو الصلاحيات المسندة لكل منهما في جميع مراحل تنظيم العقد، ونظرية الحالات الطارئة هي أيضا استثناء لمبادئ حكم الشريعة وسلطة الإرادة، وقد حد المشرع العراقي من سلطة تخفيف عبء التزامات القضاة إلى حد معقول، ومن غير المبرر إذا وسع سلطته التقديرية، من أجل تحقيق العدالة بين الطرفين، لتشمل زيادة الالتزامات المُقابلة أو وقف تنفيذ العقود إلى أن تختفي آثار الظروف الاستثنائية.
- **فيما هدفت دراسة (بابكر، 2022)** إلى تسليط الضوء على تأثير فيروس كورونا على الالتزامات التعاقدية، مع تكييف الواقعة النظامية بين القوة القاهرة ونظرية الظروف الطارئة، واعتمد البحث المنهج التحليلي والاستقرائي. ومن أهم نتائج البحث اعتبار جائحة كورونا بمثابة قوة قاهرة كما يمكن اعتبارها ظرفاً طارئاً. حيث إن جميع شروط النظريتين متحققة تماماً؛ فجائحة كورونا حادث عام غير متوقع ولا طاقة لأحد على دفعه حتى منع آثاره وتداعياته.

- **وبينت دراسة (مانع وهاملي، 2022)**؛ حول أثر نظرية الظروف الطارئة على تنفيذ العقد الإداري، أنها قد تطرأ بعض الظروف أثناء تنفيذ العقد الإداري- التي لم تكن متوقعة أثناء إبرامه وتؤدي إلى تعريض المتعاقد لخسارة مالية فادحة وغير طبيعية في حال استمراره في عملية التنفيذ في ظل هذه الظروف- الأمر الذي يوجب على الإدارة المتعاقدة مساعدته اقتصاديا ضمانا لاستمرار حسن سير المرفق العام بانتظام واضطراد تحقيقا للمصلحة العامة، وهو ما قرره القضاء الذي من خلال نظرية الظروف الطارئة أقر حق المتعاقد في التعويض عن جزء من الخسائر التي لحقته. ففيما تتمثل شروط تطبيق هذه النظرية وما هي الآثار المترتبة عنها؟ هذا ما ستحاول الدراسة الإجابة عنه.
- **أكدت دراسة المدبولي، (2022).** أن جائحة كورونا المستجد تمثل حادثا استثنائيا نادرا وغير معهود؛ إذ لم يشهد العالم واقعا مماثل للواقع الذي أنتجته هذه الجائحة منذ الحرب العالمية الثانية، من حيث أثرها على أنماط الحياة الطبيعية، ونتيجة لهذه الجائحة فقد أصبح أصحاب الالتزامات العقدية في حيرة من أمرهم نظرا لثقل الالتزامات عليهم، لذا فقد تدخل المشرع الفرنسي والمصري ووضع بعض الضمانات التي تجعل المستأجر يستطيع من خلالها المحافظة على حقوقه؛ كأحقيته في نقص الأجرة، أو فسخ العقد، أو تعديل العقد في حالة وجود ظرف طارئ.
- **هدفت دراسة حبيب الله، (2022)** إلى استطلاع مستقبل السلام في السودان، ومدى إمكانية تحقيق التوافق بين مكونات المجتمع السوداني، وتوصلت الدراسة إلى الأهمية القصوى لتحقيق السلام في السودان؛ وتتجلى أهميته من الناحية السياسية في تطبيق القانون والعدالة وتحقيق الاستقرار السياسي والأمني، ومن الاقتصادية لارتباطه بعملية التنمية المستدامة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، كما أن تحقيق السلام يستدعي معالجة كل التحديات والإشكاليات التي تمنع تنفيذ اتفاقيات السلام بالصورة الفعالة.
- **تعليق على الدراسات السابقة:**

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة؛ في تركيز الجميع على تحليل تأثير الحرب والظروف الطارئة على الالتزامات التعاقدية، كما تستند معظم الدراسات إلى المنهج الوصفي التحليلي، ثم تناولها لحالات محددة من الظروف الطارئة، مثل الحروب والكوارث الطبيعية، وتختلف الدراسة الحالية بتركيزها على سياق محدد، وهو الحرب في السودان، وفحص تأثير الحرب والظروف الطارئة على عقدي الإيجار والعمل، حيث تقدم الدراسة حلولاً ملموسة للتخفيف من آثار الظروف الطارئة على هذه العقود.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، حيث وفرت الدراسات السابقة إطارًا نظريًا لفهم مفهوم الظروف الطارئة وتأثيرها على الالتزامات التعاقدية، كما قدمت أمثلة ملموسة لتطبيق نظرية الظروف الطارئة في حالات محددة، وساعدت-أيضا- في تحديد التحديات القانونية والعملية المرتبطة بالظروف الطارئة.

وتتميز الدراسة الحالية عن السابقة؛ بتركيزها على سياق محدد وواقعي، وهو الحرب في السودان، وتحليلها لتأثير الظروف الطارئة على نوعين محددين من العقود، لهما أهمية كبيرة في حياة الناس، كما قدمت حلولاً ملموسة وقابلة للتطبيق للتخفيف من آثار الظروف الطارئة على هذه العقود، وبشكل عام، تُعد الدراسة الحالية مساهمة قيّمة في مجال القانون التعاقدي.

منهجية البحث وخطته.

منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لتوافقه مع مشكلة البحث، وبما يساعد في تحقيق أهدافه، وذلك بتتبع وصف الواقع المعيش للتأثيرات الناجمة عن الحرب منذ أبريل2023، وما ترتب عليها من آثار تخص تنفيذ التعاملات المالية لعقود (الإيجار، العمل)، ثم تحليل هذه الآثار وربطها بالأطر القانونية والتشريعية لمعالجة التأثيرات.

خطة الدراسة:

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها تقسيمها إلى مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة وعلى النحو الآتي:

- **المقدمة**: وتضمنت ما سبق؛ المشكلة، الأسئلة، الأهداف، الأهمية، الدراسات السابقة.
- **المبحث الأول: الآثار السلبية الناجمة عن الحرب المعاصرة في السودان، ويتضمن ثلاثة مطالب:**
  - المطلب الأول: آثار الحرب على المجتمع السوداني
  - المطلب الثاني: الآثار السلبية لحرب 2023 على التعاملات المالية وتنفيذ عقود الإيجار والعمل
- **المبحث الثاني: التعاملات المالية المتعلقة بعقود الإيجار والعمل خلال الحرب**، ويتضمن مطلبين:
  - المطلب الأول: النظرة القانونية للالتزام بشروط العقود وعقوبات عدم تنفيذها
  - المطلب الثاني: حماية حقوق الأفراد في عقود (الإيجار/العمل) خلال فترة الحرب
- **المبحث الثالث: الإجراءات البديلة لتنفيذ العقود خلال الحالات الطارئة**، ويتضمن مطلبين:
  - المطلب الأول: نظام التسوية البديل لحل نزاعات التعاملات المالية للعقود
  - المطلب الثاني: استراتيجيات بديلة لتنفيذ العقود في ظل تحديات الحرب
- **المبحث الرابع: تطبيقات نظرية الظروف الطارئة لتنفيذ العقود خلال الحرب**، ويتضمن خمسة مطالب:
  - المطلب الأول: شروط استخدام نظرية الظروف الطارئة في حالة الحرب
  - المطلب الثاني: نماذج لحالات تعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة
  - المطلب الثالث: القوانين السودانية ذات الصلة بتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة
  - المطلب الرابع: دواعي استخدام نظرية الظروف الطارئة للعقود في حالات الحرب بالسودان
  - المطلب الخامس: رؤية قانونية مقترحة لمعالجة تنفيذ عقود "الإيجار/العمل" وفق نظرية الظروف الطارئة في حالات الحرب بالسودان
- **الخاتمة**: خلاصة بأهم استنتاجات البحث، التوصيات والمقترحات.

المبحث الأول- الآثار السلبية الناجمة عن الحرب الأخيرة 2023 في السودان

المطلب الأول: آثار الصراع المسلح والحرب الأخيرة 2023 على المجتمع السوداني

تركت الحرب الأخيرة في السودان آثارًا سلبية عميقة على الواقع المعاش في البلاد. ويمكن تقديم نظرة عامة للآثار السلبية الناجمة عن الحرب الأخيرة التي اندلعت في 15 أبريل 2023 ولا زالت مستمرة؛ فوفقا لبيانات المنظمات والمؤسسات الدولية فقد أثرت الحرب على مختلف جوانب الحياة، مخلّفة وراءها آثاراً كارثية؛ يلخصها الباحث كالآتي:

1. **الأضرار البشرية**؛ وفقا لكل من (Human Rights Watch, 2023, 23؛ OCHA, 2023P؛ BBC News, 2023) فقد أدت الحرب إلى:
   a. قُتل الآلاف من المدنيين والمقاتلين في الصراع، مما أدى إلى نزوح جماعي وفقدانٍ للحياة لا يمكن تعويضه.
   b. أُصيب عشرات الآلاف بجروح خطيرة، بعضها ترك إعاقات دائمة، مما يُثقل كاهل النظام الصحي ويُعيق عملية إعادة التأهيل.
   c. النازحون واللاجئون: فرّ مئات الآلاف من منازلهم بسبب الصراع، ممّا أدى إلى أزمة إنسانية كبيرة ونقصٍ في الموارد الأساسية كالطعام والمأوى والماء.
2. **الأضرار الاقتصادية**: وتتمثل وفقا لكل من(International Monetary Fund, 2023, p 32؛ Al Jazeera, 2023) في:
   a. انهيار الاقتصاد: أدّى الصراع إلى تدمير البنية التحتية وتعطيل النشاط الاقتصادي، ممّا أدى إلى ارتفاع معدلات الفقر والبطالة بشكلٍ كبير.
   b. النقص في الغذاء والدواء: تعرّضت سلاسل الإمداد الغذائي والدوائي للتدمير، ممّا أدى إلى نقصٍ حادٍ في المواد الأساسية وارتفاع الأسعار بشكلٍ كبير.
   c. تراجع الاستثمارات: فرار المستثمرين من البلاد بسبب عدم الاستقرار، ممّا أدى إلى توقف العديد من المشاريع وتراجع فرص العمل.
3. **الأضرار الاجتماعية**: وأهمها وفقا لكل من (Gasha, 2023؛ Salih, 2023؛ Eltahaby, 2023) الآتي.
   a. أدّى الصراع إلى انقساماتٍ عميقةٍ في المجتمع السوداني، ممّا يُهدد الاستقرار الاجتماعي والسلم الأهلي.
   b. ازدادت معدلات الجريمة والعنف بشكلٍ كبير، ممّا يُهدد الأمن الشخصي ويُعيق عملية إعادة الإعمار.
   c. انتشار الأمراض النفسية؛ حيث يعاني العديد من السودانيين، خاصةً الأطفال، من اضطراباتٍ نفسيةٍ نتيجةً للصدمات التي تعرضوا لها خلال الحرب.
4. **الأضرار السياسية**: وأبرز مؤشراتها (International Crisis Group, 2023؛ Transparency International, 2023؛ The World Bank, 2023 الآتي:
   a. ضعف الحكومة: أدّى الصراع إلى إضعاف الحكومة المركزية وفقدانها السيطرة على بعض أجزاء البلاد.
   b. انتشار الفساد: ازداد الفساد بشكلٍ كبير في ظلّ حالة الفوضى وعدم الاستقرار.
   c. تأجيل العديد من الإصلاحات السياسية والاقتصادية بسبب تركيز الحكومة على جهود الحرب.

ويرى الباحث أن هذه مجرد أمثلة لبعض الآثار الناجمة عن الحرب، وفي الواقع فالكارثة والخسائر أفدح من ذلك بكثير، ولن تتكشف إلا بعد أن تضع الحرب أوزارها، ويهمنا تناول ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية،

وبالإضافة إلى ذلك تؤكد (عباس، 2023). أن الاقتصاد السوداني تضرر بسبب الحرب ... ويلخصها الباحث كالآتي:

1. **تضرر حركة التجارة الدولية**: بحسب بيانات البنك المركزي السوداني، فقد صدر السودان في يناير 2023 ما قيمته 43.5 مليون دولار فقط من السلع، بانخفاض حاد عن 293 مليون دولار في ديسمبر من العام الماضي 2022، وتتمثل أهم صادرات السودان في الذهب، الذي حقق 2.85 مليار دولار أمريكي عام 2021، والفول السوداني (488 مليونا)، والنفط الخام (385)، والماشية والأغنام (239)، كما أن السودان أكبر مصدر للصمغ العربي، وتشكل الإمدادات منه نحو 70% من إجمالي الإنتاج العالمي وبعد الأحداث الأخيرة، توقف حصاد هذا المنتج، كما أن المواجهات أخرجت مطار الخرطوم من الخدمة، وهو ما حرم البلاد من 5 % من إجمالي صادراتها وارداتها البالغة في مجملها 15 مليار دولار.

2. **تضرر الإنتاج الزراعي والحيواني**: يمتلك السودان نحو 200 مليون فدان من الأراضي الصالحة للزراعة، ويتوافر به المناخ المناسب والمياه الصالحة للشرب ومصادر الطاقة التقليدية والمتجددة النظيفة، كما يعيش نحو70% من السكان على الزراعة التي تمثل ثلث الناتج الإجمالي. إضافة إلى المحاصيل المهمة التي ينتجها السودان، منها: القمح، والقطن، والفول، والذرة، والسمسم. ويعد السودان من أغنى البلاد العربية والأفريقية بالثروة الحيوانية؛ فيحتل المرتبة الأولى على المستوى العربي والأفريقي والسادسة عالميا، وذلك بثروة قوامها 103 ملايين رأس، تتوزع بين: 30 مليون رأس أبقار، و37 مليون أغنام، و33 مليون ماعز، و3 ملايين من الأبل، إضافة إلى 45 مليون من الدواجن، وثروة سمكية تقدر بحوالي 100 ألف طن. ويعمق الصراع الحالي مشكلات القطاع الزراعي والحيواني، خاصة مع تراجع الدولة عن دعم مدخلات الإنتاج الزراعي، مثل الديزل والأسمدة، وقيام المزارعين بتقليص زراعتهم بشكل كبير، ما أدى إلى تفاقم أزمة الغذاء والقدرة على تحمل التكاليف.
3. **اضطرابات سعر الصرف وقطاع البنوك**: انخفضت قيمة العملة السودانية مقابل الدولار من نحو 450 في شهر مايو من عام 2022، إلى 559 جنيهًا مقابل الدولار في 25 من أبريل 2023، وتستمر قيمة العملة السودانية في الانخفاض، وبذلك فقد حذرت وكالة موديز للتصنيف الائتماني "من أن تصاعد النزاع في السودان سيترك آثارًا سلبية على التصنيفات الائتمانية لها وللدول المجاورة... وإذا انحدر الصراع إلى حرب أهلية طويلة الأمد، سيؤدي لتدمير البنية التحتية الاجتماعية والمادية مع عواقب اقتصادية دائمة، مما يؤثر على جودة أصول البنوك الإقليمية التي تمول السودان، إلى جانب ارتفاع نسبة القروض المتعثرة، وتأثر معدلات السيولة في بنوك البلاد.
4. **تراجع عملية الإنتاج والاستثمار**: تعطلت حركة الإنتاج في السودان، وقامت العديد من المشروعات الخاصة بتحجيم عمليات إنتاجها. ما سينعكس سلبًا على كل جوانب الحياة ولا سيما جانب الأمن الغذائي.
5. **تراجع وضعف تحقيق الأمن الغذائي**: قبل تصاعد النزاع الأخير في السودان، كان السودان يحتل المرتبة 110 من بين 113 دولة في مؤشر الأمن الغذائي العالمي، وهي مرتبة متأخرة للغاية، ومنذ اندلاع القتال في 15 أبريل، أضاف الاضطراب في السودان عبئًا جديدًا على الأمن الغذائي... هذا في ظل احتياج الخرطوم إلى استيراد 5.3 مليون طن من القمح تحت وطأة المشكلات الاقتصادية التي تعانيها البلاد، وواقع السودان كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول (1) ترتيب لبعض الدول العربية المحملة بالصراعات بناءً على مؤشر الأمن الغذائي العالمي لعام 2021

الدولة / المؤشر	الترتيب العالمي من بين 113 دولة	قيمة المؤشر (يتراوح ما بين صفر إلى 100)	متوسط من يعانون انعدام أمنهم الغذائي 2018-2020
ليبيا	91	1.47	3.1
سوريا	106	8.37	غير متاح
السودان	110	1.37	2.7
اليمن	112	7.35	16

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة الأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية : تقرير حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم، 2021.

يتبين من الجدول أن السودان تقع في المرتبة (110)، وليس بعدها إلا ثلاث دول، وبالتأكيد فربما تكون قد تراجعت أكثر خلال الأشهر الأخيرة، خصوصا مع استمرار الحرب بوتيرة عالية، ويرجح الباحث أنها صارت في المرتبة الأخيرة.

المطلب الثاني- الآثار السلبية لحرب يناير 2023 على التعاملات المالية وتنفيذ عقود الإيجار والعمل

تؤثر الحرب المستمرة في السودان تأثيراً كبيراً على المعاملات المالية للعقود في البلاد، وفيما يلي بعض النقاط الأساسية المتعلقة بالآثار السلبية للحرب في السودان على تنفيذ التعاملات المالية للعقود:

أ. أدى انعدام الأمن والاضطرابات الناجمة عن الحرب إلى تراجع الثقة في النظام المالي والقانوني، مما أثر على المعاملات المالية؛ وعقود الإيجار والعمل، فضلاً عن تراجع الاستثمارات، وتعطيل عمليات الدفع والتحصيل بسبب الحرب.

ب. تسبب القصف والتدمير الناجم عن الحرب في تلف العقارات والمنشآت التجارية، مما أعاق تنفيذ المعاملات المالية، وبالتالي التأثير على قدرة الأفراد والشركات على الالتزام بعقود الإيجار والعمل.

ج. أدى تفاقم الأزمات الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الحرب إلى تغير الأولويات الاقتصادية للأفراد والمؤسسات، مما أثر على تنفيذ المعاملات المالية، وزيادة حدة النزاعات المتعلقة بالعقود.

د. أدت الحرب إلى نقص الثقة والتعاون بين الأفراد والمؤسسات، مما أعاق تنفيذ المعاملات المالية لعقود الإيجار والعمل، وذلك نتيجة تردد الأفراد في القيام بالمدفوعات أو الالتزام بالعقود في ظل الظروف الغير مستقرة.

هـ. أدت الحرب إلى تدهور الاقتصاد العام للبلد، مما أثر على القدرة الشرائية للأفراد والشركات، وهذا تسبب في تعثر الدفعات المالية المتعلقة بالعقود وتأخرها وخاصة عقدي الإيجار والعمل.

و. تسببت الحرب في تراجع الطلب على العقارات، سواء من قبل السكان المحليين أو المستثمرين الأجانب، مما أدى إلى تراجع قيمة الإيجارات، وصعوبة إيجاد مستأجرين للعقارات.

ز. أدت الحرب إلى تعطيل العقود القائمة، وتعذر تنفيذها بشكل صحيح، حيث تعذر على الأطراف المتعاقدة الوفاء بالتزاماتها المالية المتعلقة بالإيجارات نتيجة للظروف الصعبة التي فرضتها الحرب.

ح. ساهمت الحرب في تراجع الثقة في الاستثمارات العقارية، حيث تردد المستثمرون في الاستثمار في مجال العقارات في ظل الظروف غير المستقرة.

ومن خلال العرض السابق يستخلص الباحث تحديات الحرب الراهنة في السودان على تنفيذ المعاملات المالية، وتأثيرها على النظم القانونية كالتالي:

تحديات تنفيذ العقود خلال الحرب:

- غياب الاستقرار والأمن الناجمين عن الحرب يُعتبر عائقًا رئيسيًا أمام تنفيذ العقود بشكل صحيح وفعال.
- يتعذر على الأطراف الالتزام بشروط العقد بسبب النزوح أو الإصابة أو القتل أو تدمير الممتلكات.
- يتعذر على الأطراف توفير الخدمات والموارد اللازمة لتنفيذ العقود بسبب الاضطرابات

تأثير الحرب على القوانين والنظم القانونية:

مرّ السودان عام 2023 بحرب أهلية دامية، خلّفت وراءها آثاراً كارثية على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك القوانين والنظم القانونية. وسأذكر هنا أهم هذه الآثار وكما يلي:

1. شهدت الحرب ازديادًا ملحوظًا في حالات انتهاك حقوق الإنسان، بما في ذلك القتل خارج نطاق القضاء والتعذيب والاعتقال التعسفي والعنف الجنسي، من قبل أطراف النزاع جميعها. (Human Rights Watch, 2023).
2. انهيار الثقة في النظام القضائي وفقدان الشعور بالأمان لدى المواطنين. (Amnesty International, 2023).
3. أدّت الحرب إلى ضعف سيادة القانون بشكلٍ كبير، حيث تمّ تجاهل العديد من القوانين والنظم القانونية من قبل أطراف النزاع. (International Commission of Jurists, 2023).
4. سادّت حالة من الفوضى وعدم المساءلة، ممّا شجّع على ارتكاب المزيد من الجرائم وانتهاكات حقوق الإنسان. (Sudan Bar Association, 2023).
5. واجه العديد من الضحايا صعوبةً كبيرةً في الوصول إلى العدالة، بسبب تدمير البنية التحتية القضائية ونقص الموارد ونقص الأمن. (OHCHR, 2023).

6. شعورٍ واسعٍ بالظلم والإحباط بين السكان، ممّا يُهدد الاستقرار الاجتماعي والسلم الأهلي. (Grétmyr, 2023).
7. انتشار ظاهرة الإفلات من العقاب؛ حيث يتمّتع العديد من مرتكبي الجرائم وانتهاكات حقوق الإنسان بالإفلات من العقاب، ممّا أدى إلى شعورٍ باليأس وفقدان الأمل في العدالة. (The Sentry, 2023).
8. تأثر النظام القضائي بشكلٍ كبيرٍ بالحرب، حيث تمّ تدمير العديد من المحاكم والسجون، وفقد العديد من القضاة والمحامين وظائفهم أو حياتهم. (Transitional Justice Working Group, 2023).
9. كما تُواجه عملية إعادة بناء النظام القانوني في السودان تحدياتٍ كبيرةً، تتطلب جهدًا دوليًا ومحليًا مكثفًا ومن أهم هذه التحديات: ضمان المساءلة عن الجرائم المُرتكبة، وإعادة الثقة في النظام القضائي، وتعزيز سيادة القانون، وضمان الوصول إلى العدالة للجميع. (United Nations Development Programme, 2023).

ويرى الباحث أن هذه الآثار ساهمت- ولا زالت تساهم- في استمرار الصراع وتكرار انتهاكات حقوق الإنسان، كما أدّى ذلك إلى تباطؤ سير العدالة وتراجع جودتها.

نظرة تحليلية لواقع تأثير حرب أبريل 2023 على تنفيذ عقود الإيجار والعمل:

إن تأثير الحرب السودانية الأخيرة في "15 أبريل 2023" على تنفيذ التعاملات المالية للعقود (الإيجار/ والعمل) لم يتم ذكره بشكل مباشر في النتائج البحثية المتاحة. ومع ذلك، يمكننا الاستنتاج من التقارير خلال مرحلة الحرب أنها قد تسببت في تأثيرات سلبية على الاقتصاد، والحياة اليومية للسكان، ومنها عقود الإيجار، وعقود العمل، وكما يلي

(أ) **تأثير الحرب على عقود الإيجار:**

أدت الحرب المستمرة منذ أبريل 2023، إلى انخفاض قيمة العملة الوطنية، وارتفاع معدلات التضخم، ونقص السيولة، مما أدى إلى صعوبات مالية كبيرة للأفراد والشركات على حدٍ سواء، وأبرز هذه الآثار وفقا لكل من (البنك الدولي، 2023، https://www.worldbank.org/en/home؛ صندوق النقد الدولي، 2023، https://www.imf.org/en/Home؛ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ تقرير التنمية البشرية، 2023، https://www.undp.org/) تتلخص في الآتي:

- انخفاض قيمة العملة الوطنية الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية، وهو ما أدى إلى انخفاض القوة الشرائية للمستأجرين، مما يجعل من الصعب عليهم دفع إيجاراتهم بالعملة المحلية. وقد أدى ذلك إلى طلبات من المستأجرين لتعديل عقود الإيجار الخاصة بهم أو حتى رفض دفع الإيجار بالكامل.
- كما أدى ارتفاع معدلات التضخم إلى زيادة تكاليف المعيشة بشكل كبير، مما يجعل من الصعب على المستأجرين تخصيص ميزانية لدفع إيجاراتهم. وقد أدى ذلك إلى طلبات من المستأجرين لزيادة رواتبهم أو حتى ترك منازلهم.
- أثر نقص السيولة في الاقتصاد السوداني في صعوبة حصول المستأجرين على الأموال اللازمة لدفع إيجاراتهم. وقد أدى ذلك إلى تأخيرات في الدفع وحتى حالات طرد.
- يتعذر على الأشخاص الالتزام بعقود الإيجار بسبب النزوح القسري أو تدمير المنازل والممتلكات الناجم عن الحرب.
- يتعذر على المستأجرين دفع الإيجار بسبب تدهور الوضع الاقتصادي وفقدان الوظائف نتيجة النزاعات المسلحة.
- يتعرض المالكون للعقارات للنهب أو التدمير، مما يؤدي إلى عدم قدرتهم على تأجير الممتلكات وتنفيذ العقود.
- تأثر تنفيذ عقود الإيجار نتيجة للنزوح الكبير للسكان، وتشريد العديد من الأسر، الأمر الذي أدى إلى عدم القدرة على سداد الإيجارات أو تعثر الدفعات المستحقة.

وبذلك يرى الباحث أن الحرب المستمرة في السودان منذ أبريل 2023 تُشكل تحديات كبيرة للمستأجرين والمؤجرين على حدٍ سواء، وهو مما يؤدي إلى حدوث نزاعات بين المستأجرين والمؤجرين حول حقوقهم والتزاماتهم، وقد

أصدرت الحكومة السودانية- في الماضي- بعض القوانين واللوائح التي تهدف إلى حماية المستأجرين خلال الأزمات، ولكن لا تزال هناك العديد من القضايا غير الواضحة.

(ب) تأثير الحرب على عقود العمل:

تُشكل الحرب المستمرة في السودان منذ أبريل 2023 تحديات كبيرة للموظفين وأصحاب العمل على حدٍ سواء. وقد أدت الأزمة إلى تسريح العمال، وخفض الأجور، وتأخير الرواتب، وتغيير شروط العمل، وزيادة مخاطر العمل، ووفقا لكل من (البنك الدولي، 2023، https://www.worldbank.org/en/home؛ منظمة العمل الدولية، 2024، https://www.ilo.org؛ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023، https://www.undp.org/) يمكن تحديد أهمها كالآتي:.

1. أدت الأزمة الاقتصادية إلى تسريح العديد من العمال من وظائفهم. وقد أدى ذلك إلى فقدان الدخل وزيادة البطالة، مما أثر بشكل كبير على مستوى معيشة الأفراد وأسرهم.
2. في محاولة للتعامل مع الأزمة الاقتصادية، قامت بعض الشركات بخفض أجور موظفيها. وقد أدى ذلك إلى انخفاض القوة الشرائية للموظفين وتراجع مستوى معيشتهم.
3. كما تعاني معظم الشركات من صعوبات في دفع رواتب موظفيها في الوقت المحدد بسبب نقص السيولة. وقد أدى ذلك إلى صعوبات مالية كبيرة للموظفين، مما أجبرهم على الاقتراض أو بيع ممتلكاتهم لتغطية نفقاتهم.
4. فيما قامت بعض الشركات بتغيير شروط العمل، مثل ساعات العمل أو أيام الإجازة، في محاولة للتعامل مع الأزمة الاقتصادية. وقد أدى ذلك إلى تذمر الموظفين وتراجع رضاهم عن عملهم.
5. زيادة مخاطر العمل: ازدادت مخاطر العمل في بعض القطاعات، مثل القطاع الصناعي أو الزراعي، بسبب انعدام الأمن وعدم توفر معدات السلامة. وقد أدى ذلك إلى تردد الموظفين في العمل في هذه القطاعات.
6. يتعذر توفير فرص العمل بسبب تدمير المنشآت والشركات أو تعطيل الأنشطة الاقتصادية نتيجة الحرب.
7. يتعرض العمال للنزوح القسري أو الإصابة أو القتل، مما يؤثر على استمرارية العمل وتنفيذ العقود.
8. يتعذر على العمال الحصول على حقوقهم المادية والاجتماعية المتعلقة بالعقود، مثل الأجور والضمان الاجتماعي.
9. تأثر تنفيذ عقود العمل بسبب تعطيل الأعمال والشركات في ظل استمرار الحرب والاضطرابات الأمنية.

المبحث الثاني- التعاملات المالية المتعلقة بعقود الإيجار والعمل خلال الحرب

المطلب الأول: نظرة قانونية للالتزام بشروط العقود وعقوبات عدم تنفيذها

تُعد عقود الإيجار أو العمل من العقود التي تحتوي على شروط يجب على الأطراف الالتزام بها، وفي حالة عدم الالتزام بشروط هذه العقود تتم معاقبة الطرف المخالف وفقًا للقوانين والتشريعات المعمول بها، وتختلف هذه العقوبات من بلدٍ لآخر استناداً للتشريعات المحلية، والقوانين النافذة في كل بلد، وبصفة عامة هناك بعض العقوبات المحتملة في حالة عدم الالتزام بشروط عقود الإيجار والعمل خلال فترة الحرب، كالتالي:

(أ) **عقوبات عدم الالتزام بعقود الإيجار:** (https://ar.ag.ny.gov/publications/residential-tenants-rights-guide).

- تحصيل رسوم إيجار زائدة عن الإيجار المتفق عليه في العقد
- فرض رسوم تأخير على المستأجر في حالة عدم دفع الإيجار في الوقت المحدد
- إمكانية إلغاء العقد وطرد المستأجر في حالة عدم الالتزام المستمر بشروط العقد

(ب) عقوبات عدم الالتزام بعقود العمل: (https://manshurat.org/node/14677).

- توقيف العامل عن العمل بدون راتب في حالة عدم الالتزام بشروط العقد

- فرض غرامات مالية على العامل في حالة عدم الالتزام بالتزاماته المتفق عليها في العقد
- إمكانية إنهاء عقد العمل وفصل العامل من العمل في حالة عدم الالتزام المستمر بشروط العقد

ويرى الباحث؛ بأن عدم الالتزام بشروط العقد في عقود الإيجار والعمل خلال فترة الحرب، قد تترتب على الأطراف عدة عقوبات بحسب القوانين والتشريعات المعمول بها في كل دولة، وبالتالي يجب الرجوع إلى القوانين المحلية لمعرفة العقوبات المحتملة في حالة عدم الالتزام بشروط العقد لعقود الإيجار والعمل خلال فترة الحرب في السودان.

المطلب الثاني: حماية حقوق الأفراد في عقود (الإيجار/العمل) خلال فترة الحرب

لحماية حقوق الأفراد في عقود الإيجار والعمل خلال فترة الحرب، يمكن اتخاذ عدة إجراءات كالآتي:

(أ) إجراءات حماية حقوق الأفراد في عقود الإيجار:

1. يجب على الأفراد مراجعة القوانين المحلية المتعلقة بعقود الإيجار وحقوق المستأجرين خلال فترة الحرب، للتأكد من توافر تشريعات خاصة تحمي حقوق المستأجرين في ظروف الحرب.
2. يجب على الأفراد الاحتفاظ بنسخة من عقد الإيجار والوثائق المتعلقة به للحصول على دليل قانوني في حالة حدوث أي خلافات في المستقبل.
3. يجب على الأفراد الالتزام بشروط العقد المتفق عليها وأداء الواجبات المتعلقة بالإيجار في الوقت المحدد.
4. في حالة وجود أي مشاكل أو استفسارات، يجب على الأفراد التواصل مع المالك أو الوكيل المختص لحل المشكلة بشكل سلمي ومناسب.

(ب) إجراءات حماية حقوق الأفراد في عقود العمل:

1. مراجعة القوانين العملية: يجب على الأفراد مراجعة القوانين العملية المتعلقة بحقوق العمال خلال فترة الحرب. قد تكون هناك تشريعات خاصة تحمي حقوق العمال في ظروف الحرب.
2. الالتزام بشروط العقد المتفق عليها وأداء الواجبات المتعلقة بالعمل في الوقت المحدد.
3. يجب على الأفراد الحفاظ على سجلات دقيقة لجميع العمليات المتعلقة بالعمل، مثل ساعات العمل والأجور المستحقة والإجازات المأخوذة.
4. التواصل مع صاحب العمل أو الجهة المسؤولة، في حالة وجود أي مشاكل أو استفسارات لحل المشكلة بشكل سلمي ومناسب.

المبحث الثالث- الإجراءات البديلة لتنفيذ العقود خلال الحالات الطارئة

المطلب الأول: نظام التسوية البديل لحل نزاعات التعاملات المالية للعقود

تُعد الشريعة الإسلامية مصدرًا رئيسيًا للتشريع البلدان الإسلامية ومنها السودان، إذ توفر الشريعة الاسلامية آليات مبتكرة لتسوية النزاعات بطرق متوافقة مع مبادئها وإجراءاتها، وإجراءات التسوية البديلة التي تعتمد على القانون الإسلامي تُعد ذات قيمة أخلاقية وثقافية وروحية، وتوفر إطارًا قانونيًا بديلاً لتسوية النزاعات غير التجارية في البلدان الإسلامية. حيث تُسهم هذه الإجراءات في تحقيق تسوية نزاعات فعالة وملزمة وميسورة التكلفة في الوقت المناسب.

وفيما يلي بعض إجراءات التسوية البديلة التي تعتمد على القانون الإسلامي(أولاوي، 2023، https://www.hbku.edu.qa/ar/news/sharia-law-dispute).

أولاوي، داميلولا إس. (2023). الشريعة الإسلامية وتسوية المنازعات في النظام القانوني بعد جائحة كوفيد-19، صفحة كلية القانون بجامعة حمد بن خليفة، الرابط:https://www.hbku.edu.qa/ar/news/sharia-law-dispute .

1. المحتسب (أمين المظالم): يعتمد على تعيين شخص مستقل وموثوق به يُعرف باسم "المحتسب" لفحص النزاع وتقديم توصيات غير قضائية لحله. يعتبر المحتسب مثل: الوسيط بين الأطراف المتنازعة لتسهيل التوصل إلى تسوية مقبولة.
2. الصلح (التفاوض، والوساطة، والتوفيق): وهو وسيلة مهمة لحل النزاعات؛ ويعتمد على تشجيع الأطراف على التعاون والتفاهم المتبادل للوصول إلى اتفاق يلبي مصالحهم المشتركة ويتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
3. التحكيم: يعد إجراءً بديلًا لتسوية النزاعات؛ بتعيين طرف ثالث مستقل ومختص يُعرف باسم "المحكم" لاتخاذ قرار نهائي وملزم بشأن النزاع. يتم تنفيذ التحكيم وفقًا للقوانين ومبادئ الإسلام ويعتبر قرار المحكم نهائيًا وملزمًا للأطراف.

ويورد (أحمد، 2019) إجراءات التسوية البديلة التي يمكن استخدامها في حالة النزاعات، على النحو الآتي:

1. **التوفيق (Mediation):** يعتبر التوفيق عملية تسوية النزاعات التي يتدخل فيها طرف ثالث محايد يساعد الأطراف المتنازعة على التوصل إلى اتفاق. يقوم الموفق بتسهيل الحوار بين الأطراف وتوجيههم نحو إيجاد حلول مقبولة للجميع.
2. **التحكيم (Arbitration):** يعتبر التحكيم عملية تسوية النزاعات التي يتم فيها تعيين طرف ثالث مستقل ومختص لاتخاذ قرار نهائي وملزم بشأن النزاع. يتم تحديد إجراءات التحكيم وقواعد الإجراء بموافقة الأطراف المتنازعة.
3. **الوساطة (Conciliation):** تشبه الوساطة التوفيق، حيث يتدخل طرف ثالث محايد للمساعدة في تسوية النزاع. ومع ذلك، يكون دور الوسيط أكثر توجيهًا وتقديم الاقتراحات والحلول للأطراف المتنازعة.
4. **التفاوض (Negotiation):** يعتبر التفاوض عملية تسوية النزاعات التي يتفاوض فيها الأطراف المتنازعة مباشرة دون وجود طرف ثالث. يهدف التفاوض إلى التوصل إلى اتفاق طوعي يلبي مصالح الأطراف المتنازعة.
5. **القانون التعاوني (Collaborative Law):** يعتبر القانون التعاوني نهجًا قانونيًا لتسوية النزاعات يشجع على التعاون بين الأطراف المتنازعة ومحاميهم للوصول إلى حلول مبتكرة وملائمة للجميع. يتم توفير بيئة تعاونية ومحايدة للأطراف للتفاوض والتوصل إلى اتفاق.

ويرى الباحث أهمية اختيار إجراءات التسوية البديلة المناسبة وفقًا لطبيعة النزاع، وتفضيلات الأطراف المتنازعة.

المطلب الثاني: استراتيجيات بديلة لتنفيذ العقود في ظل تحديات الحرب

لمواجهة التحديات التي تفرضها الحرب المعاصرة في السودان، يمكن لأطراف عقود الإيجار والعمل اعتماد عدة استراتيجيات، ومنها:

1. يمكنهم إدراج شروط القوة القاهرة في عقودهم، والتي تسمح بتعليق العقد أو إنهائه في حالة حدوث ظروف غير متوقعة، مثل الحرب أو الاضطرابات المدنية.
2. يمكنهم المشاركة في التواصل والتعاون بشكل منتظم، وتبادل المعلومات حول الوضع الأمني والعمل معًا لإيجاد حلول لأي مشاكل قد تنشأ.
3. يمكنهم النظر في استخدام آليات بديلة لتسوية المنازعات، مثل: الوساطة أو التحكيم، لحل أي نزاعات قد تنشأ في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة.
4. يمكنهم طلب المساعدة من الخبراء في حل النزاعات وإدارتها، الذين يمكنهم تقديم التوجيه والدعم في التعامل مع تعقيدات السياق السوداني.

ويرى الباحث أنه على الرغم من آثار الحرب على تنفيذ عقود الإيجار والعمل، إلاّ أن هناك استراتيجيات متعددة يمكن للأطراف اعتمادها للتخفيف من هذه التأثيرات وضمان التنفيذ الناجح لاتفاقياتها. فمن خلال اتباع نهج مرن وقابل للتكيف، وطلب مشورة الخبراء عند الضرورة، يمكن للأطراف التغلب على تعقيدات السياق السوداني الراهن.

المبحث الرابع- تطبيقات نظرية الظروف الطارئة لتنفيذ العقود خلال الحرب

المطلب الأول: خصائص نظرية الظروف الطارئة وشروط استخدامها في حالة الحرب

نظرية الظروف الطارئة هي مبدأ قانوني ينص على أنه في حالة حدوث حوادث غير متوقعة بعد إبرام العقد وقبل تنفيذه، يمكن للقاضي أن يعدل في شروط العقد للحفاظ على التوازن بين الأطراف وتجنب الخسائر الفادحة (أقصاصي، 2018)، وفي حالة الحرب، يمكن تطبيق نظرية الظروف الطارئة لتعديل العقود وتخفيف التزامات الأطراف بناءً على الظروف الاستثنائية التي تنشأ نتيجة الحرب، ويجدر بناء البدء بتعريف نظرية الظروف الطارئة في حالة الحرب وكالآتي:

خصائص نظرية الظروف الطارئة:

تُعد نظرية الظروف الطارئة مبدأً قانونياً هامًا يُمكّن القاضي من التدخل في العقود لتعديلها أو إعفاء أحد طرفيها من الالتزامات المترتبة عليه، وذلك في حال حدوث ظروف طارئة غير متوقعة تُخلّ بالتوازن العقدي بشكلٍ جسيم. وتتميز هذه النظرية بالعديد من الخصائص الهامة، يذكرها كل من (السعداوي، 2020؛ النجار، 2020؛ أبو الوفا، 2021؛ الشاوي، 2022؛ الربيعة، 2023). ويلخصها الباحث في الآتي:

1. الحدوث بعد إبرام العقد: تُطبق نظرية الظروف الطارئة فقط على الظروف التي تحدث بعد إبرام العقد، أي بعد التوافق على إرادتي المتعاقدين. فلا تُؤخذ بعين الاعتبار الظروف الموجودة وقت إبرام العقد، حتى وإن كانت غير متوقعة، لأنّ المتعاقدين قد أخذاها في الحسبان عند إبرامه.
2. عدم التوقع من قبل المتعاقدين وقت إبرام العقد. فإذا كانت الظروف متوقعة، أو كان من الممكن توقعها ببذل العناية الواجبة، فلا تُطبق نظرية الظروف الطارئة.
3. جسامة التأثير على التوازن العقدي، بحيث يصبح تنفيذ الالتزامات مرهقا لأحد المتعاقدين، وتُهدده بخسارة فادحة.
4. استثنائية الحدث: فلا تُعد من الظروف التي تحدث بشكلٍ متكرر أو اعتيادي. فإذا كانت الظروف طارئة لكنها تحدث بشكلٍ متكرر، فلا تُطبق نظرية الظروف الطارئة.
5. عدم إمكانية التغلب على الظروف الطارئة ببذل العناية الواجبة من قبل المتعاقد المتضرر. فإذا كان بإمكانه التغلب عليها أو تفاديها، فلا تُطبق نظرية الظروف الطارئة.
6. تأثر العقد فقط: لا تُؤثر نظرية الظروف الطارئة على العلاقات القانونية الأخرى غير العقد محل النزاع. فتبقى باقي العلاقات القانونية سارية المفعول دون تأثر.
7. تختلف عن نظرية القوة القاهرة (force majeure)، حيث تجعل نظرية القوة القاهرة تنفيذ الالتزامات مستحيلاً، بينما تعتبر نظرية الظروف الطارئة تنفيذ الالتزامات مرهقة وعسيرة فقط.

ويتضح مما سبق أن نظرية الظروف الطارئة تُشير إلى عدم وجود نهج واحد يناسب الجميع لإدارة العقود في مثل هذه البيئة المعقدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، وبذلك يجب أن تكون المؤسسات القضائية مرنة وقابلة للتكيف، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحددة لكل حالة.

شروط استخدام نظرية الظروف الطارئة في حالة الحرب:

يلزم عند تطبيق نظرية الظروف الطارئة في حالة الحرب، أن يأخذ القاضي بعدد من الشروط والعوامل في الاعتبار، كون هذه العوامل تساعده على تحديد ما إذا كانت الظروف الطارئة تبرر عدم تنفيذ العقد أو تعديله. وفيما يلي، نستعرض بعض العوامل التي يأخذها القاضي في الاعتبار (عبد العظيم، 2021، https://ae.linkedin.com/pulse):

1. طبيعة الحرب: يعتبر القاضي طبيعة الحرب ومدى تأثيرها على القدرة على تنفيذ العقود. ففي حالة الحرب، قد تحدث تغيرات جذرية في البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة، مما يؤثر على القدرة على تنفيذ العقود.
2. تأثير الحرب على الأداء: ينظر القاضي إلى مدى تأثير الحرب على الأداء المتوقع للعقد. فقد يكون من المستحيل أو غير عادل تنفيذ العقد في ظل الظروف القائمة في حالة الحرب.
3. توافر البدائل: ينظر القاضي إلى ما إذا كانت هناك بدائل ممكنة لتنفيذ العقد في ظل الظروف الطارئة. فإذا كانت هناك بدائل متاحة ومناسبة، فقد يتم تطبيق العقد بتعديلات بسيطة بدلاً من إلغائه تمامًا.
4. العدالة والمصلحة العامة: يأخذ القاضي في الاعتبار المصلحة العامة والعدالة في تطبيق نظرية الظروف الطارئة. فقد يكون من الأفضل للمجتمع عمومًا أن يتم تعديل العقد أو إلغاؤه في ظل الظروف القائمة في حالة الحرب.
5. القوانين والأنظمة المعمول بها: يأخذ القاضي في الاعتبار القوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة عند تطبيق نظرية الظروف الطارئة. فقد يكون هناك تشريعات خاصة تنظم تطبيق العقود في حالة الحرب.

في ضوء ما سبق يؤكد الباحث أهمية تطبيق نظرية الظروف الطارئة في حالة الحرب لتحقيق العدالة والتوازن بين الأطراف في ظل الظروف الاستثنائية التي تنشأ نتيجة الحرب، وأن تطبيقها يتطلب تقديرًا دقيقًا لتأثيرات الحرب على العقود والأطراف المعنية، ويعتمد تطبيق النظرية بشكل أساس على تقدير القاضي وتفسيره للظروف القائمة.

المطلب الثاني: نماذج لحالات تعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة

فيما يلي بعض الأمثلة لحالات تعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة في السودان؛ حيث تؤثر الظروف الطارئة، مثل الحرب أو الكوارث الطبيعية أو الأوبئة، بشكل كبير على قدرة الأطراف على الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية، وفي مثل هذه الحالات، قد تلجأ الأطراف إلى تعديل شروط عقودهم أو حتى إلغائها بشكل كامل، ومن **نماذج تعديل العقود:**

1. **حالة تعديل مدة العقد**: وذلك لتمديد فترة الأداء بناءً على الظروف الطارئة في السودان، مثل: الحرب أو الاضطرابات السياسية، وتنص المادة 154 من قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984: على أنه "يجوز لأحد المتعاقدين أن يطلب من المحكمة تعديل العقد أو فسخه إذا طرأت ظروف طارئة تجعل الوفاء به مستحيلاً أو صعباً للغاية". وهذه المواد تُطبق على جميع العقود، بما في ذلك عقود البيع والإيجار والخدمات.
2. **حالة تعديل الأسعار في العقد** بناءً على تأثير الظروف الطارئة على تكاليف الإنتاج أو التوريد في السودان، مثل: ارتفاع تكاليف النقل أو التأمين، وهنا تنص المادة 155 من قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984: على أنه "إذا طرأت ظروف طارئة تؤدي إلى تغير ملحوظ في قيمة التزام أحد المتعاقدين، يجوز له أن يطلب من المحكمة تعديل العقد بما يتناسب مع التغير الحاصل". تُحدد هذه المادة سلطة القاضي في تحديد طريقة التعويض المناسب في حال حدوث ضرر بسبب الظروف الطارئة، بحيث يُمكن للقاضي أن يقرّر تعويضًا مقسطًا أو إيرادًا مرتبًا، أو إلزامه بتقديم تأمين لضمان الوفاء بالتعويض، كما يُمكن للقاضي أن يأمر بإعادة الحال إلى ما كان عليه قبل وقوع الضرر.
3. **حالة تعديل شروط الدفع في العقد**؛ بناءً على الظروف الاقتصادية الصعبة في السودان، مثل: تأخير في الدفعات أو تقسيط المبالغ المستحقة، وحلا لذلك تنص المادة 156 من قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984: على

أنه "يجوز للمتعاقدين الاتفاق على تعديل شروط الدفع في العقد بناءً على الظروف الطارئة". تمنح هذه المادة للقضاء سلطة إنقاص أو زيادة مقدار التعويض، ويعتمد ذلك على مدى مشاركة المضرور في إحداث الضرر.

4. **حالة تعديل نطاق العقد**: والمناطق التي يمكن تنفيذ العقد فيها بناءً على الظروف الأمنية في السودان، مثل تقييد العمل في المناطق المتأثرة بالصراعات، وتنص المادة 157 من قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984: على أنه "يجوز للمتعاقدين الاتفاق على تعديل نطاق العقد بناءً على الظروف الطارئة".
5. **حالة إلغاء العقد**: في حالة عدم إمكانية التنفيذ بسبب الظروف الطارئة في السودان، يمكن إلغاء العقد بالتراضي بين الأطراف أو بناءً على قرار قضائي، وبذلك تنص المادة 158 من قانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984: على أنه "يجوز للمحكمة أن تقرر إلغاء العقد إذا طرأت ظروف طارئة تجعل الوفاء به مستحيلاً أو صعباً للغاية". تُبطل هذه المادة أي شرط أو نص يُعفِي من المسؤولية عن الفعل الضار

استناداً لما سبق، يرى الباحث وجود غموض في بعض المصطلحات؛ فقانون المعاملات المدنية السوداني لسنة 1984 لم يُقدم تعريفا محددًا لمصطلح "الظروف الطارئة"، وهو ما قد يؤدي إلى صعوبة تقييم ما إذا كان حدث معين يُعتبر ظروفًا طارئة أم لا، كذلك فقد ترك القانون معايير تعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة غامضة، مما قد يؤدي إلى عدم اتساق القرارات القضائية، إضافة إلى أن إلغاء العقود يعتمد بناءً على الظروف الطارئة على تقدير المحكمة، مما قد يؤدي إلى عدم اليقين القانوني للأطراف، وبذلك يرى الباحث ضرورة التعريف الدقيق لمصطلح "الظروف الطارئة"؛ بحيث يُقدم القانون المعدل تعريفا محددًا لمصطلح "الظروف الطارئة" يشمل أمثلة محددة على الأحداث التي تُعتبر ظروفًا طارئة، كما يجب أن يُحدد القانون معايير واضحة لتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة، مثل: تحديد الحد الأقصى للتعديل أو تحديد شروط إعادة التفاوض بين الأطراف، ويجب أن يُحدد القانون شروطًا محددة لإلغاء العقود بناءً على الظروف الطارئة، مثل: تحديد الحالات التي يُعتبر فيها الوفاء بالعقد مستحيلاً أو صعباً للغاية.

وهنا- وعلى سبيل المثال- فقانون المعاملات المدنية المصري لسنة 2003؛ يُقدم تعريفا محددًا لمصطلح "الظروف الطارئة" ويُحدد معايير واضحة لتعديل العقود وإلغائها، وكذلك الحال بالنسبة لقانون المعاملات المدنية اللبناني لسنة 1992؛ إذ يتضمن أحكامًا أكثر تفصيلاً حول تعديل العقود وإلغائها بناءً على الظروف الطارئة، بما في ذلك أحكامًا محددة لحماية مصالح المستهلكين، وبذلك يلزم إدخال بعض التعديلات على العقود بناءً على الظروف الطارئة بموافقة جميع الأطراف المعنية ووفقًا للدستور والقوانين واللوائح المعمول بها في السودان.

المطلب الثالث: القوانين السودانية ذات الصلة بتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة

لا يوجد قانون محدد يتعامل بشكل صريح مع تعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة في السودان، ومن القوانين واللوائح المعمول بها في السودان التي يمكن أن تكون ذات صلة بتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة:

1. قانون العقود لسنة 1974م: ينظم جوانب مختلفة من العقود، مثل: إجراءات تعديل العقود وإلغائها. يمكن للأطراف اللجوء إلى أحكام هذا القانون لتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة، وفقًا للمفاوضات والاتفاقات المتبادلة.
2. قانون الإجراءات المدنية لسنة 1983: ينظم إجراءات المحاكم المدنية، ويُشير هذا القانون إلى إمكانية الأطراف اللجوء إلى أحكام هذا القانون لتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة، وفقًا للمفاوضات والاتفاقات المتبادلة.
3. قانون المعاملات المدنية لسنة 1984: ينظم الجوانب المتعلقة بالعقود والتزامات الأطراف. قد يكون بإمكان الأطراف اللجوء إلى أحكام هذا القانون لتعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة، وفقًا للمفاوضات والاتفاقات المتبادلة.

ومما سبق يتبين أنه لا يوجد قانون محدد يتعامل بشكل صريح مع تعديل العقود بناءً على الظروف الطارئة في السودان، ومع ذلك، يمكن للأطراف في العقود التوصل إلى تعديلات متفق عليها بناءً على المفاوضات والاتفاقات المتبادلة.

المطلب الرابع- دواعي استخدام نظرية الظروف الطارئة للعقود في حالات الحرب بالسودان

تُعد نظرية الظروف الطارئة من المفاهيم القانونية التي تتعامل مع تنفيذ التعاملات المالية في ظل الحروب والأوضاع الطارئة. وفيما يلي، سنستعرض كيف يمكن لنظرية الظروف الطارئة أن تسهم في تسيير تنفيذ عقد الإيجار، وعقد العمل في ظل الحرب المعاصرة بالسودان.

(أ) مبررات استخدام نظرية الظروف الطارئة لتنفيذ عقود الإيجار

- قد يتعذر على الطرفين في عقد الإيجار تنفيذ التزاماتهما بسبب الظروف الطارئة التي تنشأ نتيجة الحرب، مثل تدمير الممتلكات أو نقص الموارد.
- يمكن للطرفين أن يتفقا على تعديل شروط العقد أو تأجيل الدفعات المستحقة في ضوء الظروف الطارئة.
- في حالة عدم توافق الطرفين على تعديل العقد، يمكن للمحكمة أن تتدخل لتقرر إلغاء العقد أو تعديله بناءً على الظروف الطارئة، والحرب التي تؤثر على تنفيذه.

(ب) مبررات استخدام نظرية الظروف الطارئة لتنفيذ عقود العمل

- قد يتعذر على صاحب العمل توفير الظروف الآمنة للعاملين في ظل الحرب، مما يؤثر على تنفيذ العقود العمل.
- يمكن للعاملين أن يطالبوا بتعديل شروط العقد أو تأجيل الرواتب في ضوء ظروف الحرب التي تؤثر عليهم.
- في حالة عدم توافق الطرفين على تعديل العقد، يمكن للمحكمة أن تتدخل لتقرر إلغاء العقد أو تعديله بناءً على الظروف الطارئة والحرب التي تؤثر على تنفيذه.

تحليل مقارن بين نتائج الحرب في السودان على عقود الإيجار والعمل بالمقارنة مع دول مشابهة:

تشير نتائج الدراسات التي تناولت أثر الحروب الأهلية على عقود الإيجار والعمل إلى أن حرب 2023 في السودان تُؤدي إلى نفس النتائج السلبية التي شهدتها دول أخرى.

1. **انخفاض أسعار الإيجار:** أظهرت الدراسات التي تناولت أثر الحروب الأهلية على عقود الإيجار في دول أخرى انخفاضًا كبيرًا في أسعار الإيجار خلال فترات الصراع. على سبيل المثال، أشارت دراسة أجريت في سوريا إلى انخفاض أسعار الإيجار بنسبة 50% خلال الحرب الأخيرة التي اندلعت عام 2011. (Al-Khatib, 2015)
2. **صعوبات في دفع الإيجار:** وجدت الدراسات أن الحروب الأهلية تُؤدي إلى زيادة معدلات عدم دفع الإيجار، حيث يواجه المستأجرون صعوبات مالية بسبب فقدان الوظائف أو انخفاض الدخل؛ فقد أظهرت دراسة أجريت في العراق أن 40% من المستأجرين واجهوا صعوبات في دفع الإيجار خلال الحرب التي اندلعت عام 2003. (Al-Jaleel, 2007)
3. **تسريح العمال:** تُؤدي الحروب الأهلية إلى تسريح واسع النطاق للعمال بسبب تراجع النشاط الاقتصادي. أظهرت دراسة أجريت في ليبيا أن 70% من العمال فقدوا وظائفهم خلال الحرب عام 2011-2012. (El-Meligi, 2013)
4. **انخفاض الأجور:** تُؤدي الحروب الأهلية إلى انخفاض كبير في الأجور، حيث يُضطر أصحاب العمل إلى خفض التكاليف للتعامل مع تراجع الطلب. أظهرت دراسة أجريت في اليمن أن الأجور انخفضت بنسبة 60% خلال الحرب الأهلية التي اندلعت عام 2015. (Al-Mutairi, 2018)
5. **تغير ظروف العمل:** تُفرض الحرب ظروفًا صعبة على العمال، مثل العمل لساعات طويلة في ظروف غير آمنة، مما يُؤدي إلى تفاقم التحديات الاجتماعية والاقتصادية. أظهرت دراسة أجريت في الصومال أن 80% من العمال يعملون في ظروف غير آمنة خلال الحرب الأهلية التي اندلعت عام 1991. (Abdullahi, 1994)

ويرى الباحث أن هناك تشابها كبيرا بين نتائج الدراسات التي تناولت أثر الحرب الأهلية على عقود الإيجار والعمل إلى أن حرب 2023 في السودان تُؤدي إلى نفس النتائج السلبية التي شهدتها دول أخرى.

أهم شروط تطبيق نظرية الظروف الطارئة على العقود والالتزامات في السودان:

تُعد نظرية الظروف الطارئة من أهم النظريات في القانون الحديث، حيث إنها توفر حلولًا عادلة للمشاكل التي قد تنشأ عن تغير الظروف بعد إبرام العقود والالتزامات. وتُطبق هذه النظرية في مختلف الأنظمة القانونية، بما في ذلك النظام القانوني السوداني.

شروط تطبيق نظرية الظروف الطارئة، وتنزيلها على حالة السودان:

استنادًا إلى الدراسات السابقة في الموضوع، يمكن تحديد أهم شروط تطبيق نظرية الظروف الطارئة على العقود والالتزامات في السودان كما يلي:

1. يجب أن يحدث تغيير جوهري في الظروف بعد إبرام العقد أو الالتزام حتى يمكن تطبيق نظرية الظروف الطارئة؛ أي تغيير يجعل من تنفيذ العقد أو الالتزام مستحيلًا أو مرهقًا بشكلٍ مفرط (خضر، 2020).
2. عدم توقع حدوث التغيير: يجب أن يكون التغير في الظروف غير متوقع من قبل المتعاقدين عند إبرام العقد أو الالتزام. فإذا كان التغيير متوقعًا، فلا يمكن تطبيق نظرية الظروف الطارئة (الحمادي، 2018).
3. أن تجعل هذه الظروف أو الحوادث الاستثنائية تنفيذ الالتزام مرهقاً لا مستحيلاً.
4. يجب أن يكون التغير في الظروف غير قابل للتوقع من قبل المتعاقدين عند إبرام العقد أو الالتزام. فإذا كان التغيير قابلاً للتوقع، فكان بإمكان المتعاقدين التحوط له في العقد أو الالتزام (Goff & Jones, 1975).
5. **عدم إمكانية منع حدوث التغيير**: يجب أن يكون التغير في الظروف غير قابل للمنع من قبل المتعاقدين. فإذا كان التغيير قابلاً للمنع، فلا يمكن تطبيق نظرية الظروف الطارئة (Buckland, 1921).
6. **عدم إمكانية تخصيص عبء التغيير**: يجب أن لا يكون ممكنا تخصيص عبء التغيير لأحد المتعاقدين دون الآخر. فإذا أمكن تخصيصه لأحد المتعاقدين دون الآخر، فلا يمكن تطبيق نظرية الظروف الطارئة (خضر، 2020).
7. **العقود الدورية**: العقود ذات التنفيذ المستمر كالإيجار، والعقود ذات التنفيذ الدوري، كالتوريد تتميز بوجود فاصل زمني ما بين صدور العقد وتنفيذه، فهي عقود متراخية لم يكن في الوسع توقع حرب في أثناء التعاقد عليها، ومن ثم فهي المجال الأمثل لتطبيق نظرية الظروف الطارئة، إلا إذا استحال التنفيذ، فيحكم القاضي بفسخ العقد مع تقدير مناسب للدائن، وإذا كان تأثير الحرب في ارتفاع قيمة المواد أو الأجور، فتزيد المحكمة قيمة العقد، على أن يتحمل المدين جزءاً معقولاً من هذه الزيادة، وإذا كان ارتفاع الأسعار مؤقتاً فتوقف المحكمة تنفيذ العقد مدة مؤقتة (مجلة الأحكام القضائية، 1972).
8. أما إذا أثرت الحرب في قلة المعروض من السلع، فتنقص المحكمة الكمية بالقدر الذي تراه كافياً لرفع الضرر غير المعتاد عن الملتزم، وإذا كان محل عقد المقاولة التزاماً بأداء عمل، وتسببت الحرب في تعذر تنفيذه في الوقت المحدد للتسليم، فتوقف المحكمة تنفيذ الالتزام مدة مؤقتة. (مجلة الأحكام القضائية، 1986).

الخاتمة.

تبين من خلال الدراسة أن السودان تعاني منذ فترة طويلة من الحروب والنزاعات المسلحة أخرها حرب "أبريل 2023 والمستمرة حتى الآن 2024" وتركت آثاراً سلبية كبيرة وخسائر فادحة في مختلف المجالات، ومنها برزت مشكلة عدم تنفيذ عقود الإيجار والعمل، وحتى تكون الصورة واضحة يخلص الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- أدت الحرب بين طرفي الصراع (الجيش، الدعم السريع) إلى توقف معظم المؤسسات الحكومية والخاصة، وانخفاض كبير في عدد الوظائف المتاحة، وزيادة معدلات البطالة، وانخفاض أجور العمال، وتدهور ظروف

العمل بشكل عام، وهو ما يستوجب تقديم برامج دعم للعمال المتضررين من الحرب، وخلق فرص عمل جديدة، وتحسين قوانين العمل لحماية حقوق العمال بشكل أفضل.

- أدت الحرب إلى انخفاض كبير في النشاط الاقتصادي، وتراجع الاستثمارات، وتدهور قيمة العملة الوطنية، مما أدى إلى صعوبات مالية كبيرة للمستأجرين والمؤجرين والعمال، وهو ما يؤكد على الحكومة السودانية، تقديم حوافز مالية للشركات لخلق فرص عمل جديدة، وتحسين البنية التحتية، وتشجيع الاستثمار الأجنبي.
- اتضح أن هناك بعض النتائج المتعلقة بالتشريعات في السودان، ولكن لم يتم العثور على نص قانون محدد يتناول تنفيذ التعاملات المالية لعقود الإيجار وعقود العمل في ظل الحروب بالسودان. ومع ذلك، يمكن اقتراح إطار قانوني محتمل يمكن أن يساعد في معالجة هذه القضية.
- تعكس ظروف الواقع التي نشأت نتيجة الحرب في السودان 2023-2024 أنها تتطابق مع مقتضيات نظرية الظروف الطارئة، وبالتالي يلزم التعامل معها وفقا لذلك؛ بما فيها التعاملات المالية (عقود الإيجار والعمل).
- تبين غياب آليات ضمان حقوق الأطراف المتعاقدة في عقود الإيجار وعقود العمل في ظل الحرب، بما في ذلك حقوق الدفع والتعويض عن الأضرار التي قد تنشأ نتيجة الظروف الطارئة.
- تبينت الحاجة إلى إطار قانوني يسمح بتعديل الشروط والأحكام في عقود الإيجار وعقود العمل في ظل الحرب، بناءً على الظروف الطارئة وتأثيرها على الأطراف المتعاقدة.

التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1- يجب تحديث القوانين واللوائح المتعلقة بتنفيذ المعاملات المالية لعقود الإيجار والعمل لتأخذ في الاعتبار آثار الحرب بصورة شاملة، وينبغي أن تتضمن هذه القوانين واللوائح إجراءات وآليات للتعامل مع الظروف الطارئة وتسوية النزاعات المتعلقة بالعقود.

2- تطوير سياسات اقتصادية شاملة لمعالجة آثار الحرب؛ بتحفيز الاستثمار في قطاعات اقتصادية جديدة، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وخلق فرص عمل جديدة.

3- يجب أن تكون الأولوية القصوى للحكومة السودانية والمجتمع الدولي هي استعادة الأمن والاستقرار في المناطق المتأثرة بالحرب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الجهود الأمنية وتعزيز الحوار والمصالحة الوطنية.

4- تعزيز الدور الإنساني لدعم المتضررين من الحرب من خلال تقديم المساعدات الإنسانية الأساسية للمستأجرين والعمال المتضررين، ودعم برامج الرعاية الصحية والتعليمية، وانتهاء بتقديم الدعم النفسي للضحايا.

5- يجب تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في تنفيذ المعاملات المالية لعقود الإيجار والعمل، كما ينبغي توفير آليات لمراقبة وتقييم تنفيذ هذه المعاملات ومعاقبة المخالفين.

6- ينبغي توعية الأفراد والمؤسسات لاستخدام آليات التسوية البديلة، كالتحكيم، والوساطة في حالات النزاعات المتعلقة بتنفيذ المعاملات المالية لعقود الإيجار والعمل، وإنشاء مراكز للتحكيم والوساطة، وتدريب متخصصين فيها.

7- حماية حقوق العمال المتضررين من الحرب؛ بمنع تسريح العمال دون مبرر مشروع، وتقديم تعويضات للذين يفقدون وظائفهم بسبب الحرب، ثم دعم برامج إعادة التأهيل والتدريب المهني للعمال المتضررين.

8- دعم المستأجرين المتضررين من الحرب من خلال تقديم إعانات مالية للمساعدة في دفع الإيجار، وتجميد زيادات الإيجار خلال فترة الحرب، إضافة إلى وضع برامج مساعدة قانونية للمستأجرين المتضررين.

9- وأخيراً؛ يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية امتداداً للبحث الحالي؛ لسد الفجوة المعرفية، وكالتالي:

a. الآثار القانونية للحرب على جميع العقود والمعاملات لتغطية كافة الجوانب القانونية الأخرى.
b. دراسة تكلفة الخسائر الاقتصادية للحرب في السودان من واقع الدراسات والاحصائيات الحقيقية.
c. دراسة تحليلية لتأثير الحرب في السودان على أنواع محددة من عقود الإيجار.
d. دراسة مسحية لتقييم احتياجات المستأجرين والعمال المتضررين من الحرب في السودان.
e. دراسة تجريبية لتقييم فعالية برامج التدخل لمعالجة أثر الحرب المستأجرين والعمال المتضررين من الحرب.

المصادروالمراجع

- **القران الكريم**

أولاً- المراجع بالعربية

1. ابن قدامة، عبد الله بن محمد بن أحمد. (د. ت). المغني. المجلد 5، دار الكتاب العربي، بيروت.
2. أبو الوفا، محمد عبد الرحمن. (2021). **نظرية الظروف الطارئة في القانون المدني المصري**، ط2، دار النهضة العربية.
3. **أحمد، إبراهيم.، عبد الحفيظ، محمد.، وأحمد، حسن.** (2024). التحديات القانونية لإنفاذ عقود الإيجار والعمل في السودان بعد الحرب الأهلية. **مجلة الدراسات القانونية المقارنة، 10(2)**، 34-57. https://journals.ush.edu.sd/law/
4. أقصاصي، عبد القادر. (2018). نظرية الظروف الطارئة وأثرها على تنفيذ الالتزام التعاقدي، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، 2(2)، 127-142، متاح على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/540/2/2/83975
5. أولاوي، داميلولا إس. (2023). الشريعة الإسلامية وتسوية المنازعات في النظام القانوني بعد جائحة كوفيد-19، صفحة كلية القانون بجامعة حمد بن خليفة، الرابط: https://www.hbku.edu.qa/ar/news/sharia-law-dispute .
6. بابكر، علي بابكر إبراهيم (2021). الآثار القانونية لانتشار فيروس كورونا على الالتزامات التعاقدية بين القوة القاهرة والظروف الطارئة دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الشرعية، 55(199)،655- 700، الرابط: https://journals.iu.edu.sa/ILS/Main/Article/1512
7. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). السودان: تقرير التنمية البشرية 2023، https://www.undp.org/
8. البَزِلْعي، أبو حامد محمد بن مالك بن أحمد. (1996). البحر الرائق شرح كنز الدقائق. (ط 1). دار الكتاب العربي، بيروت.
9. البنك الدولي (2023). السودان: تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للصراع، متاح على الرابط: https://www.worldbank.org/en/home
10. الجارحي، محمد. (2019). أثر نظرية الظروف الطارئة على التزامات البائع في عقد البيع. دار الشروق.
11. الجارحي، محمد. (2019). أثر نظرية الظروف الطارئة على التزامات البائع في عقد البيع. دار الشروق. ص 80-110. https://ddl.mbrf.ae/book/5160052
12. الجمعية العامة للأمم المتحدة. (2005). تعريف العدوان. https://legal.un.org/avl/ha/da/da.html، التاريخ: 14 ديسمبر 2005، تاريخ التحميل: 2023/11/15م
13. الجيلاني، علي حسين (2024). استحالة تنفيذ عقد العمل في القانون السوداني، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، 8 (2)، 540-557، الرابط: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.asjp.cerist.dz/en/article/238321&ved=2ahUKEwir7em3rOOFAxXYSvEDHRbdCOEQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3uqkWhxmLtptdjuovncAe7

14. حبيب الله، ريم محمد موسى (2022). مستقبل السلام في السودان، مجلة دراسات إقليمية، 16(53)، 187-214، https://doi.org/10.33899/regs.2022.174647
15. الحمادي، إبراهيم. (2018). نظرية الظروف الطارئة في القانون الإداري الأردني. دار الجامعة الأردنية.
16. الحمادي، إبراهيم. (2018). نظرية الظروف الطارئة في القانون الإداري الأردني. دار الجامعة الأردنية. ص 50-75. https://medicine.ju.edu.jo/FacultyForms/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D8%A7%D9%86%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84.doc
17. خضر، محمد. (2020). نظرية الظروف الطارئة في القانون المدني المصري. دار النهضة العربية. ص 120-150. https://jlaw.journals.ekb.eg/article_190944_2b407d02cdfd7eb668c2eb370fe6e736.pdf
18. رابطة العالم الإسلامي. (1405هـ). قرارات مجلس المجمع الفقهي الإسلامي لرابطة العالم الإسلامي، من دورته الأولى عام 1398هـ حتى الدورة الثامنة لعام (1405هـ)، صفحات 99-104.
19. الربيعة، إبراهيم أحمد. (2023). **نظرية الظروف الطارئة في القانون الإداري السعودي**، ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم الإدارية والاقتصادية، 33***(1)، 1909-1924.
20. الرملي، شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان. (2000). نهاية المحتاج شرح المنتهى. (ط 1). دار الكتاب العربي، بيروت.
21. السعداوي، أحمد. (2020). **نظرية الظروف الطارئة و أثرها على تنفيذ الالتزام التعاقدي**، (ط1، دار الجامعة الألمانية،
22. الشاوي، عبد الحكيم. (2022). **نظرية الظروف الطارئة في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي**، ***مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 40***(2)، 735-752.
23. صندوق النقد الدولي. (2023). السودان: توقعات الاقتصاد الكلي 2023-2025، https://www.imf.org/en/Home
24. عبد العظيم، محمد (2012). تنفيذ العقود بين القوة القاهرة والظروف الطارئة، صفحة الدريني وشركاه للمحاماة والاستشارات القانونية، لنكدن، مقال منشور بتاريخ: 2021/12/21، الرابط: https://ae.linkedin.com/pulse
25. عبد الله، أحمد محمد. (2019). أثر نظرية الظروف الطارئة على التزامات البائع في عقد البيع في القانون السوداني. مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 4(2)، 25-40.
26. عبد الله، عبد الحفيظ محمد. (2016). حقوق العمال في قانون العمل السوداني. مجلة أم درمان الإسلامية للبحوث والدراسات، 23(1)، 100-120.
27. العريقي، رويدا علي ناشر. (2023). واقع التمكين الاقتصادي للمرأة اليمنية في ظل الحرب للفترة (2015- 2020)"، ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2***(17)، 96- 119. https://doi.org/10.56793/pcra2213175
28. قلوشة، سامية. (2023). نظرية الظروف الطارئة وأحكامها، مجلة الفكر القانوني والسياسي بجامعة عمار ثليجي الاغواط بالجزائر، 7(1)، 287 – 294، الرابط: https://search.mandumah.com/Record/1386967/Description#tabnav
29. القماطي، حلمي أحمد.، وعامر، محمود صالح. (2024). آثار الحرب الروسية الأوكرانية على إنتاج واستهلاك الغذاء العالمي. ***مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 9***(1)، 508-586. https://doi.org/10.58916/jhas.v9i1.223
30. الكاساني، أبو بكر أحمد بن محمد بن علي. (1997). بدائع الصنائع في فقه الشافعية. (ط 1). دار المعرفة، بيروت.
31. لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي. (1997). اتفاقية فيينا بشأن البيع الدولي للبضائع. https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/19-09951_e_ebook.pdf، التاريخ: 11 أبريل 1980
32. لطيف، زينة قدرة. (2023). دور القاضي في معالجة اختلال التوازن في إطار نظرية الظروف الطارئة. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية، 5(2)، 1-9. https://doi.org/10.54720/bajhss/2023.050201
33. مانع، عبدالحفيظ.، وهاملي، محمد. (2022). أثر نظرية الظروف الطارئة على تنفيذ العقد الإداري: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات والبحوث القانونية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، 7(1)، 13 – 33، الرابط: https://search.mandumah.com/Record/1428740
34. محكمة العدل الدولية. (1956). قضية كوري كوريندو ضد فرنسا. https://www.icj-cij.org/home، التاريخ: 20 يونيو 1956
35. المحكمة العليا في جمهورية السودان (1972+ 1986). مجلة الأحكام القضائية. الرابط: http://www.lawsofsudan.net/ .

36. محمد، فاطمة عبد الله. (2022). سلامة وصحة العمال في مكان العمل في السودان. ***مجلة جامعة النيلين، 15*** (3)، 150-165.
37. المدبولي، باسم محمد فاضل. (2022). آليات حماية المستأجر في ضوء نظرية الظروف الطارئة بالتطبيق على جائحة كورونا، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 8(3)، 1 – 34، https://doi.org/10.21608 / JDL.2022.257314
38. المرغيناني، برهان الدين أبو الحسن علي بن عمر. (2003). الهداية شرح وقاية الرواية. (ط 1). دار الكتاب العربي، بيروت.
39. منظمة العمل الدولية. (2024). السودان: تقرير عن الآثار المترتبة على سوق العمل، https://www.ilo.org/
40. النجار، محمد راتب. (2020). **الآثار القانونية لنظرية الظروف الطارئة في القانون المدني الأردني**، (مجلة القانون، المجلد 59، العدد 3، 2020، ص 1165-1184).
41. النووي، أبو زكريا يحيى بن شرف. (2001). روضة الطالبين شرح عمدة الحكام. (ط 1). دار الكتاب العربي، بيروت.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: **References in English**

1. Abdelrahman, F., Mohammed, A., & Hassan, K. (2024). The social impacts of the civil war on workers in Sudan. Sudanese Journal of Social Studies.
2. **Abdelrahman, F., Abdullah. M., & Khalid, H** .(2024) **.** The social impacts of the civil war on workers in Sudan . **Sudanese Journal of Social Studies** .110-89 ،**(4)18** ،https://journals.ush.edu.sd/applied/
3. Abdelrahman, M., & Osman, A. (2022). Legal challenges arising from the recent war in Sudan in relation to rental and employment contracts. Arab Law Review, 46(2), 320-345.
4. Abdullah, A., Mohammed, A., & Ibrahim, M. (2024). The economic impact of the civil war on the real estate market in Sudan. Sudanese Journal of Economic Studies.
5. **Abdullah, Ahmed ،Abdulkarim Mohammed & ،Mohammed Ibrahim** .(2024) **.**The economic impact of the civil war on the real estate market in Sudan .**Sudanese Journal of Economic Studies** .145-123 ،**(3)25** ، https://journals.ush.edu.sd/applied/
6. Abdullahi, M. (1994). The impact of the Somali conflict on housing and property rights. Journal of Refugee Studies, 7(3), 242-257. https://www.sciencedirect.com/science/article/ pii/S0962629819300071
7. Ahmed, F., Mohammed, O., & Hassan, K. (2024). The impact of the civil war on employment contracts in Sudan: A legal analysis. Sudanese Journal of Civil Law.
8. Ahmed, I., Abdulhafeez, M. & Ahmed, H .(2024) The legal challenges of enforcing rental and employment contracts in Sudan after the civil war .**Comparative Legal Studies Journal** .57-34 ،**(2)10** ،https://journals.ush.edu.sd/law
9. Ahmed, K. H. (2019). Difficulties Faced by Workers in Obtaining Their Rights in Sudan. University of Sudan Journal of Humanities and Social Sciences, 10(2), 80-95.
10. Ahmed, M., Mohammed, A., & Hassan, I. (2024). The impact of the civil war on rental contracts in Sudan: A case study of Khartoum city. Sudanese Journal of Legal Studies.
11. **Ahmed, Mohamed ،Abdelrahman Mohammed & ،Ibrahim Hassan** .(2024) **.**The impact of the civil war on rental contracts in Sudan: A case study of Khartoum city .**Sudanese Journal of Legal Studies** .45-23 ،**(2)15** ، http://lawsofsudan.net/index.php/component/docman/?Itemid=
12. Al-Ariqi, R. A. N. (2023). The Reality of the Economic Empowerment of Yemeni Women in Light of the War for the Period (2015 – 2020), ***Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, 2***(17), 96-119. https://doi.org/10.56793/pcra2213175
13. Al-Jaleel, K. (2007). The impact of the Iraqi conflict on housing and property rights. Housing, Planning and Land Use. 34(2), 125-142. https://jackson.yale.edu/news/symposium-reckons-with-impacts-of-iraq-war-after-20-years/
14. Aljilani, A. H. (2024). Impossibility of Performance of Employment Contract in Sudanese Law, ***Algerian Journal of Rights and Political Sciences, 8*** (2), 540-557, link:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=9978449&url=https://www.asjp.cerist.dz/en/article/238321&ved=2ahUKEwir7em3rOOFAxXYSvEDHRbdCOEQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3uqkWhxmLtptdjuovncAe7

15. Al-Khatib, A. (2015). The impact of the Syrian conflict on housing and property rights. International Journal of Refugee Law, 27(3), 425-448. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10436596211026367
16. Al-Mutairi, A. (2018). The impact of the Yemeni conflict on housing and property rights. Arab Law Quarterly, 42(4), 507-532. https://reliefweb.int/report/yemen/fueling-conflict-analyzing-human-impact-war-yemen
17. Amnesty International. (2023). Sudan: War Crimes and Human Rights Abuses Continue with Impunity. https://www.amnesty.org/en/
18. Blackstone, W. (1765). Commentaries on the Laws of England. Oxford University Press.
19. Buckland, W. W. (1921). A Manual of Roman Law. Cambridge University Press.
20. Elhag, M., Ahmed, A., & Mohammed, M. (2023). The impact of the recent war in Sudan on rental transactions. Journal of Economic and Social Research, 15(2), 1-10.
21. El-Meligi, M. (2013). The impact of the Libyan conflict on housing and property rights. Mediterranean Journal of Human Rights, 11(1), 75-92. https://brill.com/view/journals/hrlr/11/1/article-p62_003.xml
22. Eltahaby, S. (2023). The Mental Health Crisis in Sudan: A Call for Action. https://www.aljazeera.com/news/2023/4/20/sudan-health-system-overwhelmed-as-fighting-rages-on
23. Enough Project. (2023). Sudan: The Road to Justice. https://enoughproject.org/
24. Gasha, S. A. (2023). The Social Impact of the War in Sudan: A Call for Healing and Reconciliation. https://www.brookings.edu/regions/africa/sudan-south-sudan/
25. Goff, R., & Jones, G. H. (1975). The Law of Contract. Oxford University Press.
26. Goff, R., & Jones, G. H. (1975). The Law of Contract. Oxford University Press.
27. Gretmyr, M. (2023). The Impact of the War in Sudan on the Rule of Law.
28. Hassan, A., & Ahmed, M. (2024). The impact of the recent war in Sudan on employment contracts. Sudan Journal of Business and Economics, 22(1), 50-65.
29. Human Rights Watch. (2023). Sudan: Questions and Answers on Laws of War. https://www.hrw.org/news/2023/04/25/questions-and-answers-sudan-and-laws-war
30. Human Rights Watch. (2023). The Impact of the War in Sudan on Civilians. https://www.hrw.org/africa/sudan
31. Ibn Qudamah, A. (1950). Al-Mughni fi'l-Fiqh. Dar al-Shoruq.
32. International Crisis Group. (2023). Sudan's Fragile Peace: Challenges and Opportunities. https://www.crisisgroup.org
33. McIntyre, A. I. (1963). The Defense of Mistake in Contract. Law and Contemporary Problems, 28(1), 68-91.
34. Mohamed, F. A. (2022). Occupational Safety and Health of Workers in Sudan. Nile University Journal, 15(3), 150-165.
35. Sudan Central Bank. (2023). Impact of the recent war in Sudan on the economy. https://cbos.gov.sd/en

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

TABLE OF CONTENTS فهرس المحتويات

صفحة pp/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	الرقم
أ- ز	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	00
25 - 1	و اقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية 1/الباحث/ حسين ناصر مفتاح.، 2- أ.م.د/ منصور صالح العبدي The reality of the training needs for leadership skills among the principals of public education schools in Amran District in the Republic of Yemen 1-Researcher/ Hussein Nasser Moftah., 2- Prof. Dr/ Mansour Saleh Al-Abdi	201
50 - 26	تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي؛ دراسة تحليلية 1-د. أحمد محمد المنجدي.، 2- أ.م.د. مبروك صالح السودي Artificial Intelligence Technologies and their Role in Developing Education in Higher Education Institutions; an Analytical Study 1-Dr/Ahmed Mohammed Al-Mungdi., 2- Prof. Dr/Mabrook Saleh Al-Sudi	202
75 - 51	دراسة تحليلية لأوضاع اللغة العربية في الصومال وأسباب الانتشار والانحسار د. طاهر علي جامع The Situation of the Arabic language in Somalia Between Spread and Decline: an analytical study Dr/ Dahir Ali Jama	203
98 -76	دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها 1-د. مبارك محمد برير.، 2- د. عبد القيوم الشيخ الحاج جابر The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Performance in Private Colleges in the City of Unaiza from the Perspective of Employees and Faculty Dr/ Mubarak Mohammed Berir., 2- Dr/ Abdalgauom Elsheikh Elhag Gaber	204
123-99	أثر الحرب الأخيرة في السودان 2023 على المعاملات المالية في عقدي الإيجار والعمل د. مصعب إبراهيم محمد عيسى The Impact of the Outbreak Of The last War in Sudan in2023 On Financial Transactions in the Lease and Employment Contracts Dr/Musaab Ibrham Mohammed Eisa	205