



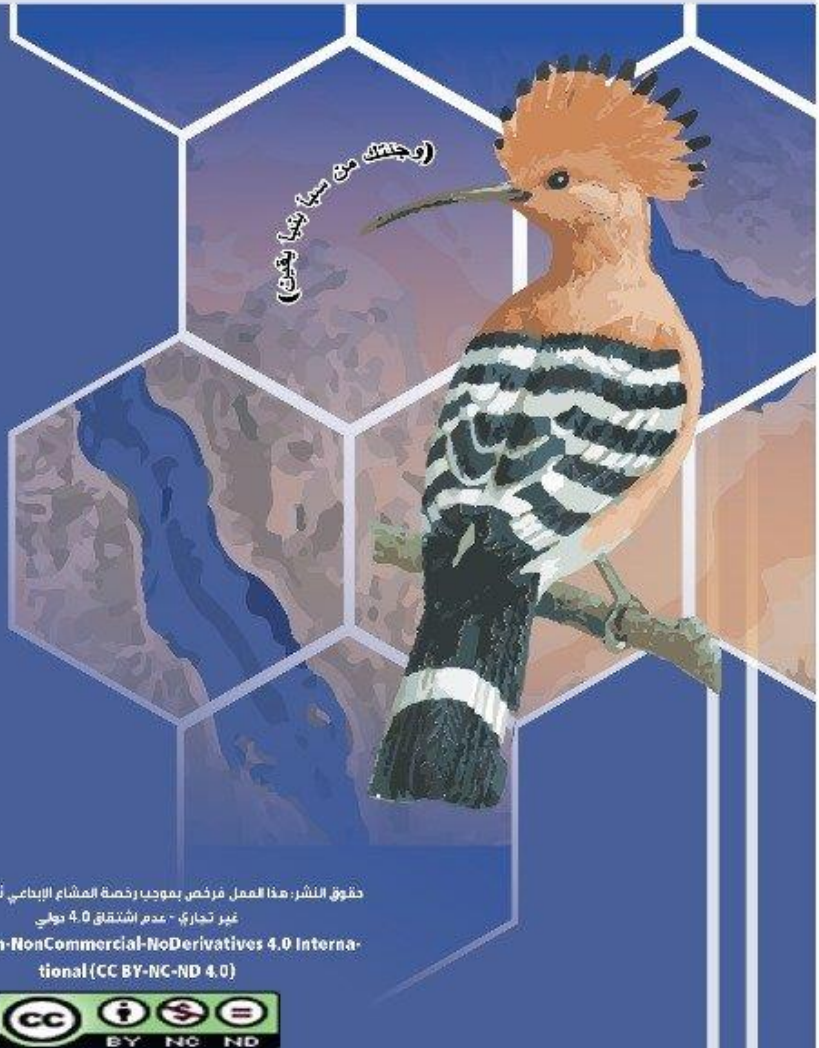
ISSN-L:2707-742X

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

مجلة علمية دورية محكمة / شهرية (فصلية مؤقتاً) تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم
المجلد (3) العدد (24) رمضان 1446هـ / مارس 2025م

A scientific, periodical, monthly (temporarily quarterly) journal published by the Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation; Volume (3), Issue (23), Ramadan 1446 AH / March 2025 AD

doi Crossref
<https://doi.org/10.56793/pcra221324>



حقوق النشر: هذا العمل فرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لنسب القصص -
غير تجاري - عدم اشتقاق 4.0 دولي

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





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

ISSN: 2707-742X

<https://doi.org/10.56793/pcra221324>

<https://apcfra.com/showpaper/41>

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

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

المجلد (3) العدد (24) رمضان / 1446 هـ - مارس / 2025 م

Volume (3), Issue (24), Ramadan 1446 AH – March 2025

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

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

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

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

Chairman of the editorial board

Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah

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

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح قاسم مغربه

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس
مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Editorial manager

Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi

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

مدير التحرير

أ.م.د. منصور صالح العبدى

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

Assistant Editorial Director

Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi

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

مساعد مدير التحرير

أ.م.د. مبروك صالح السوداني

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

Editorial secretary

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

سكرتيرة التحرير

مهندسة/ أمة السلام فهد صالح المعمرى

Members of the editorial board

أعضاء هيئة التحرير

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

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

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

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة؛ العدد (24) رمضان/ 1446هـ - مارس/ 2025م وتضمن (8) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية- تنوعت موضوعاتها وأماكنها؛ بحث الأول القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، وحلل الثاني ركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية وأهدافها في عدد من نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر، ومسح الثالث الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة- صنعاء، وتتبع الرابع أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية، وشخص الخامس ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتها بالتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط، وقيم السادس واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا، واستشرف السابع سيناريوهات لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2026-2035)، وأخيراً حلل الثامن الشروط المتعلقة بالقرار الإداري المطعون فيه بسبب تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) دراسة تحليلية مقارنة موريتانيا نموذجاً وكما يتبين من العناوين؛ فقد تناولت الأبحاث موضوعات متنوعة، كما تميزت بجداثة مراجعها والجودة العالية في إخراجها وتنسيقها، وتنوع مصادرها ومشاركة باحثات وباحثين من خمس دول عربية.

وبهذه المناسبة نتقدم بوافر التحية وممزوجة بجزيل الشكروبالغ الامتنان؛ للباحثين والباحثات الذين شاركوا وساهموا بأبحاثهم القيمة ضمن هذا العدد؛ من كل من المملكة العربية السعودية، والجمهورية اليمنية، وجمهورية الجزائر والسودان وموريتانيا، والشكر موصول لأسرة التحرير من المحكمين والإداريين؛ لجهودهم الرائعة في التحكيم والتنسيق، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء؛ كما نؤكد للباحثين حرص المجلة على أن تمثل أبحاثها إضافة جديدة في مجالها، وبذلك يتم التأكيد على المحكمين؛ بتقييم الأبحاث ونسبة المراجع الحديثة (2020-2025) بحيث لا تقل عن 50%؛ باستثناء البحوث الدينية والأدبية، وذلك للارتقاء بالبحوث والباحثين من نطاق التداول المحدود وصولاً إلى العالمية، كما نود أن نشير إلى أن المتوسط الكلي لنتيجة فحص الاستئلال لأبحاث العدد الحالي (11%) فقط، ويعكش مؤشراً عالياً لأصالة البحوث، وما تمثله من إضافة حقيقية في مجالها، وهو ما يعزز الاستفادة من البحث. وأخيراً؛ يسعدنا أن نؤكد لجميع الباحثين والباحثات؛ في الجامعات والمؤسسات البحثية اليمنية والعربية والعالمية؛ أن شعار المجلة هو الريادة والتميز في تقديم خدمات سريعة وجودة 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؛ لتنعيم البشرية بالأمن والسلام، وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضاه، آمين، وكل عام والجميع بخير.

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمرى

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research	شروط وقواعد النشر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221323).	مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X ؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث المجلة (https://doi.org/10.56793/pcra221323).
 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).	1 أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).
2 The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	2 التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.
3 The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	3 البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.
4 The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	4 التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.
5 Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	5 الالتزام بقواعد البحث العلمي: توثيق المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.
6 The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	6 تنظم المجلة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنية.
The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	7 يتحمل الباحث كامل المسؤولية القانونية عن المحتوى الذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبر عن وجهة نظر المركز / المجلة.
N  Publishing rules, procedures and conditions:	م  قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:
1 The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	1 يجب ألا يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملاحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.
2 The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	2 الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحوياً وإملائياً ولغوياً.
3 The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	3 عدد كلمات الدراسة (9.000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.
4 The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	4 عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و 250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3-5 كلمات.
5 The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	5 يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:

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

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

✿ To communicate with the journal:

✿ للتواصل مع المجلة:

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

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

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين	صفحة
pp/	The title of the research / the name of the researcher/ researchers	
00	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	أ- ز
241	القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (1-الباحثة/ العنود عبد الله الغامدي، 2- أ.د/ سعود بن عيد العنزي) Participative Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Health at Tabuk Intermediate Girls' Schools (1-Researcher/ Alanoud Abdullah AlGhamdi., 2- Prof/ Saud Ead Alanzi)	25 - 1
242	تحليل ركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية وأهدافها في عدد من نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر (1- د.سارة حسين جابري، 2- أ.هاجر حسين جابري) Analysis of the Foundations and Objectives of Official Arabic Language Exam Composition in New Algerian Baccalaureate Models (1-Dr. Sara Hussein Jabri., 2- Ms. Hajar Hussein Jabri)	26 - 50
243	الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة- صنعاء أ.هتو علي محمد سعد الدين Management by values and its relationship with job performance in public education schools in the capital city- Sana'a (Ms. Hnow Ali Mohammed Saad Al- Din)	51 - 75
244	أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية (أ.خالد علي أحمد زياد) The Impact of Consistent on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Construction Companies (Mr. Khaled Ali Ahmed Zeyad)	76 - 100
245	ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتها بالتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط (1-أ.م.د/ منال محمد محمود آدم، 2- الباحث/ الطيب حاج مكي إبراهيم). Work Pressures and Job Burdens and Their Relationship to Professional Compatibility of Sudanese Workers in the Private Sector in Muscat 1-Co Prof. Manal Mohammed Mahmoud Adam., 2- Researcher/Alatyeb Haj Makki Ibrahim	101 - 124
246	واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا أ.عبده ناصر يحيى العجري The Reality of Distributed Leadership and Its Relationship with Administrative Performance among the Leadership at the University of Science and Technology (Mr. Abdu Nasser Yahya Al-Ajri)	125 - 149
247	سيناريوهات استشرافية لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2026-2035) (1-أ. آلاء إبراهيم الحجي، 2- أ. مشاعل هزاع المريخي، 3- أ. منال مزيد العتيبي) Foresight Scenarios for Automating Educational Supervision in Saudi General Education through Integration with Artificial Intelligence (2035–2026) 1- Ms.Alaa Ibrahim Alhajji., 2- Ms.Mshael Hazza ALmrikhi., 3- Ms.Manal Mazyad Alotaibi	150 - 174
248	الشروط المتعلقة بالقرار الإداري المطعون فيه بسبب تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) دراسة تحليلية مقارنة موريتانيا نموذجاً (د. موسى ولد إسملم) Conditions of Administrative Decisions Challenged for Exceeding Authority (Annulment Lawsuit): A Mauritanian Case Study (Dr. Moussaould isselmou)	175 - 199

القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك⁽¹⁾⁽²⁾

Participative Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Health at Tabuk Intermediate Girls' Schools

Researcher/ Alanoud Abdullah AlGhamdi

Master's Researcher in the Department of Educational
Administration and Planning || College of Education and Arts ||
University of Tabuk || KSA

الايمل: Gh.alanoud@hotmail.com || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0004-8097-3490> تلفون: 59589275700966

Prof/ Saud Ead Alanzi

Professor of Educational Administration and Planning ||
College of Education and Arts || University of Tabuk || KSA

الايمل: dr.saud333@gmail.com || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0000-5913-9224> تلفون: 00966580911157

الباحثة/ العنود عبد الله الغامدي

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية
والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية.

أ.د/ سعود بن عبد العزيز

أستاذ دكتور الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية
والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

Abstract: This study aimed to explore the relationship between participative leadership and organizational health in middle schools for girls in Tabuk, and how these factors are influenced by teachers' experience and qualifications. A correlational descriptive methodology was employed, utilizing a questionnaire consisting of 43 items, distributed to a convenient sample of 320 teachers from public middle schools in Tabuk. The results indicated that the overall degree of participative leadership practice was high, with a mean score of 4.15 out of 5. The dimensions ranked as follows: delegation of authority (4.18), participation in decision-making (4.15), and human relations (4.13), all rated as high. The overall mean score for organizational health was 4.07 out of 5, with the dimensions being: initiative (4.13), legitimacy (4.09), and supporting resources (3.98), all rated as high. A very strong correlation ($R = 0.89$) was found between the two variables, statistically significant at ($\alpha \leq 0.05$). Significant differences were noted among sample categories based on educational qualifications in both axes, favoring those with a bachelor's degree or lower, and based on experience in the legitimacy dimension, favoring those with less than 5 years of experience. Based on the findings, the researcher recommended enhancing both participative leadership and organizational health through rewards and training programs, and suggested further studies on the topic.

Keywords: Democratic leadership, organizational health, school management.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، وتأثرهما بخبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة من (43) عبارة، تم توزيعها على عينة بالطريقة المتيسرة بلغت (320) معلماً بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية بمدينة تبوك، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بمتوسط كلي (4.15 من 5) بدرجة (كبيرة): أما الأبعاد: فجاء تفويض السلطة أولاً: بمتوسط (4.18)، ثم المشاركة في القرار (4.15)، فالعلاقات الإنسانية (4.13)، وجميعها بدرجة (كبيرة)، وبلغ المتوسط الكلي للصحة التنظيمية (4.07 من 5)، أما الأبعاد: فأولاً: "المبادأة بالعمل" بمتوسط (4.13)، ثم "الاعتبارية" (4.09) وأخيراً "الموارد المساندة" (3.98) وجميعها بتقدير (عالية)، كما جدد علاقة ارتباط (كبيرة جداً): بقيمة ($R=0.89$) دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$): بين المتغيرين. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المحورين: لصالح (البكالوريوس فما دون). وتبعاً للخبرة في بُعد الاعتبارية: لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، بناء على النتائج أوصت الباحثة بتعزيز كلا من (القيادة التشاركية، والصحة التنظيمية: بتقديم مكافآت وبرامج تدريبية، كما اقترحت دراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، الصحة التنظيمية، الإدارة المدرسية.

¹ - أصل البحث: مستل من بحث مقدم إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي كمتطلب أكاديمي للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي || قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية، إشراف أ.د/ سعود عياد العنزي. 1442 هـ/ 2021 م

² - التوثيق للاقتباس (APA): الغامدي، العنود عبد الله، والعنزي، سعود عياد. (2025). القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (24)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213241>

1- مقدمة.

تواجه المنظمات التعليمية تحديات كبيرة ناتجة عن التغيرات العالمية والمحلية، والتي بدورها تؤكد الحاجة لمواكبة روح التجديد والتطوير، الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق أعلى مستوى من الأداء والكفاءة، وهذه التحديات تتطلب وجود قيادة واعية ذات مهارات قيادية تؤثر في الأفراد وتلبي احتياجاتهم، وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف من خلال انتقاء السلوك القيادي المناسب.

وتشير الدراسات الحديثة، كما في (توفيغي وآخرون، 2024، Toufighi et al.)، إلى أن القيادة التشاركية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الصحة التنظيمية؛ فهي تعزز قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم، مما يخلق بيئة تعليمية مفتوحة تشجع على التواصل الفعال، وهذه القيادة لا تحسّن العلاقات بين القادة والموظفين فحسب، بل تعزز أيضاً من الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المدرسية بشكل أكثر فعالية. ويحظى مجال الإدارة المدرسية باهتمام الباحثين؛ لدورها في تطوير العنصر البشري، إذ تؤكد الاتجاهات الحديثة على أهمية التركيز على رأس المال الفكري بدلاً من الدوافع المادية، من خلال بناء علاقات إنسانية تؤثر في سلوك العاملين وتقلل النزاعات، مما يعزز من دوافع الأفراد نحو زيادة الجهد لتحقيق أهداف المدرسة (يامنة وآخرون، 2019، 16).

وتساعد القيادة التربوية الديمقراطية التشاركية، في تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسة، وبذلك تتسم بالتعاون وتعزز العلاقة بين القيادة والعاملين فيرتفع مستوى الصحة التنظيمية في المدرسة وتزيد الثقة المتبادلة، وهو ما يدفع لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وبذلك فمفهوم الصحة التنظيمية من الأمور الضرورية في المؤسسات التعليمية، حيث تسعى القيادة إلى الحفاظ على مناخ تنظيمي صحي يعزز الإبداع والكفاءة في التعامل مع التغيرات (إبراهيم، 2018). فالقيادة تمثل حجر الزاوية للارتفاع بالخدمات التربوية، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ويعتبر النمط القيادي السائد في المدارس الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، ومدى قدرتها على تحديد خصائص بيئة العمل، وتنسيق جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو بشارة وآخرون، 2020، 974). بناءً على ما سبق، تتضح الحاجة لتقييم واقع القيادة تشاركية في المؤسسات التعليمية ومدى إسهامها في تحقيق الصحة التنظيمية، وكيف تستغل الطاقات البشرية؛ في تحسين جودة التعليم ومخرجات المدرسة السعودية.

1-2- مشكلة الدراسة:

أولت المملكة العربية السعودية- ممثلة في وزارة التعليم- اهتماماً كبيراً لتطوير المؤسسات التربوية والتعليمية، إذ تقوم بالدور الأساسي في التطوير المستمر، إلا أنه وبالرغم من الجهود المبذولة، يلاحظ وجود تفاوت في جودة مخرجات مدارس التعليم العام في المملكة، الأمر الذي يفرض التركيز على الإدارة المدرسية، وما تمارسه من أنماط قيادية تنعكس سياساتها على نمو المعلمين (الشخصي، والمهني)، كونهم يمثلون عنصراً مهماً في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وبذلك فقد أشارت (الحربي، 2015) إلى أن هناك معوقات تعوق تطبيق القيادة التشاركية في مدارس مدينة تبوك، إلا أنه يمكن التغلب على تلك المعوقات بالتركيز على استراتيجيات ترفع من مستوى وعي المعلمات والقائدات بأهمية المشاركة في القيادة المدرسية، كما يرى (السبيعي، 2016) أن البيئة المدرسية السعودية لا تزال تعاني العديد من المشكلات، فيما يخص التفاوت في بيئاتها من حيث الصحة التنظيمية، الأمر الذي أثر بدوره على أداء تلك المدارس، وبالتالي التباين في جودة مخرجاتها، كما أكد (الحارثي، 2018) أن معوقات عديدة تحد من ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، ومنها: قلة الوقت الكافي لتطبيق مبدأ التشاركية.

ومع التحولات الكبيرة في المملكة في ضوء رؤية 2030؛ أصبحت الحاجة ماسة إلى قيادات تشاركية، قادرة على توفير بيئة مدرسية أخلاقية، يشعر كل معلم فيها بالتناغم بين حاجاته الخاصة وأهداف المدرسة العليا، وذلك يعود إلى ما تتميز به ممارسة القيادة التشاركية من توفير مناخ تنظيمي منفتح في المدرسة (اللهبي والعنزي، 2024)، وهو ما سينعكس على الطلبة وطلبة المرحلة المتوسطة-بشكل خاص- إذ تعد مرحلة مهمة لتوجيه سلوكياته، وتؤثر بشكل كبير على مدى استجابته للعملية التعليمية (إبراهيمي وبورحلي، 2018)، ولذلك يواجه مدراء المدارس الكثير من التحديات، في كيفية توفير بيئة تنظيمية صحية؛ تضمن رفع مستوى أداء المعلمين، والتحصيل الأكاديمي للطلبة بمدارسهم. وتكمن المشكلة في قلة الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية ودورها في الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة ومدارس البنات بمدينة تبوك، وهو ما تحرص الباحثة على الوفاء به من خلال هذه الدراسة.

1-3- أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة القيادة التشاركية من القائدات بالصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمات لمستوى ممارسة (القيادة التشاركية، الصحة التنظيمية) لدى القائدات بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك تُعزى إلى متغيري (خبرة المعلمات، مؤهلاتهن العلمية)؟

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

1. درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
2. مستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
3. مدى وجود علاقة دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات ومستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة (القيادة التشاركية، الصحة التنظيمية) لدى القائدات بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك تُعزى إلى متغيري (خبرة المعلمات، مؤهلاتهن العلمية).

1-5- أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

- تضيف الدراسة مفاهيم جديدة حول القيادة التشاركية والصحة التنظيمية إلى الأدب النظري في الإدارة التربوية.
- توضح الدراسة علاقة أنماط القيادة بالصحة التنظيمية، مما يعزز الفهم بكيفية تأثير القيادة في أداء المدارس.

● الأهمية العملية:

- توفر الدراسة تشخيصًا دقيقًا لوزارة التعليم حول ممارسات القيادة التشاركية في مدارس البنات بمدينة تبوك.
- تساهم في تصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس، مما يعزز الكفاءة القيادية في المملكة.
- ستسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس، مما يساعد في خلق بيئة تعليمية أكثر شمولية وتعاونًا.
- من المتوقع أن تؤدي الممارسات القيادية التشاركية إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطالبات، مما ينعكس إيجابًا على نتائج التعلم ويعزز من نجاح المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية.
- تقدم مؤشرات للمسؤولين لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحسين الصحة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز الدافعية لدى المعلمات وتحسين جودة التعليم

1-6- حدود الدراسة.

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة التشاركية وعلاقتها بالصحة التنظيمية.
- الحدود البشرية: معلمات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية للبنات، بمدينة تبوك.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني الدراسي 1441-1442 هـ الموافق 2020-2021م.

1-7- مصطلحات الدراسة:

- القيادة التشاركية (Participatory Leadership): وتعرف بأنها: "توزيع وتوجيه واسع للأدوار والمسؤوليات القيادية من قبل القائد للموظفين التابعين، نحو هدف مشترك للمنظمة بأكملها" (Dat et al, 2021, 234).
- تعرف القيادة التشاركية إجرائيًا بأنها: "ممارسة قيادية، تركز على إشراك قائدة المدرسة للمعلمات في بعض مهامها الإدارية والفنية؛ لتجويد مستوى القرارات، والحد من المشكلات، مما يعزز الروح المعنوية، ويضمن تحسين مخرجات العملية التعليمية، في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات، بمدينة تبوك".
- الصحة التنظيمية (The Organizational Health): وتعرف بأنها: "حالة المنظمة التي تكون بها قادرة على توفير الانسجام والتوافق بين القادة والعاملين في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المشاركة والتنسيق، والقدرة على مواجهة المخاطر والأزمات والتغلب عليها بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال (دراوشه، 2019، 502).
- وتعرف الصحة التنظيمية إجرائيًا بأنها: "حالة تعكس وصفاً لمناخ البيئة المدرسية، ومدى فاعلية نظامها القيادي، على سلوكيات المعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات، بمدينة تبوك، بناء على مستوى تلبية احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية، بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2- الإطار النظري

1-1-2- القيادة التشاركية

1-1-1-2- أهداف القيادة التشاركية:

تحقق القيادة التشاركية أهدافاً كثيرة، تلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (الحري، 2008) كالآتي:

1. تعزيز العلاقة بين القيادة والمرؤوسين من خلال احترامهم.
 2. منح الأفراد حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 3. استثمار رأس المال البشري لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.
 4. تشجيع السيطرة الذاتية والانضباط وتحمل المسؤوليات.
 5. تعزيز ثقافة الديمقراطية وبناء الثقة بين الجميع.
 6. إشراك المرؤوسين في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
 7. تطوير النظم التعليمية بأساليب تربوية حديثة.
- ويتضح مما سبق، أن القيادة التشاركية تساهم في تنمية القدرات القيادية لدى العاملين، وتدريبهم على تحمل المسؤولية، ورفع روح المبادرة والإتقان للعمل؛ وبالتالي تساعد في بناء بيئة تنظيمية صحية؛ يكون ولاء أفرادها للمنظمة.

2-1-1-2- أهمية القيادة التشاركية:

هناك فوائد كثيرة للقيادة التشاركية تلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (مظهر، 2018؛ الشمري واللوكان، 2018؛ الخوالدة، 2020) في الآتي:

1. توسيع قاعدة مشاركة أفراد المجتمع التعليمي.
2. الإيمان بقدرات الأفراد في القيادة واستثمار إمكاناتهم.
3. تشجيع البحث واكتشاف الحلول للتحديات التربوية.
4. منح المرؤوسين حرية ومرونة في العمل واتخاذ القرارات.
5. تعزيز الشعور بالمسؤولية والإبداع لدى الأفراد.
6. تحسين الاتصال بين المرؤوسين وتعزيز التعاون.
7. رفع مستوى الأداء وحماس العاملين لتحقيق الأهداف.

3-1-1-2- خصائص القيادة التشاركية:

تتعدد خصائص القيادة التشاركية بين الباحثين؛ وتلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (الحري، 2008) كالآتي:

1. وضوح الأهداف ومنهجية العمل وسياسة القيادة القائمة في المنظمة.
2. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وفي تحديد سياسات المنظمة وبرامجها.
3. تفويض السلطة في اتخاذ القرارات مع تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
4. الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
5. مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على المبادرة، ودعم روح الإبداع لديهم.
6. سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، مع احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين.
7. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء، وبناء علاقات وظيفية واجتماعية.

2-1-1-4- أبعاد القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية أبعاد عديدة، وأهمها:

- (1) المشاركة في صنع القرار: وتُعد أهم عناصر القيادة التشاركية؛ ويتفق الباحثون على ضرورة توسيع دائرة صنع القرار لتشمل الجميع، بما يعزز فعالية القرار وتبادل الخبرات وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، وتشمل صناعة القرار عناصر أساسية؛ وأهمها وفقاً للطراونة وموسى، (2014؛ عبد الرؤوف والمصري، 2016): (تحقيق أهداف محددة، وجود مشكلة تتطلب حلاً، توفير بدائل كخيارات لحل المشكلة، حق الاختيار والمفاضلة بين البدائل، ثم قابلية التنفيذ للقرار، وأخيراً؛ وضوح التكاليف والعوائد؛ تخصيص موارد تضمن نتائج إيجابية).
 - (2) تفويض السلطة: يعني تفويض المهام والصلاحيات لمستويات النظم الإدارية، مما يتيح للمرؤوسين فرص تنمية قدراتهم وإشباع حاجاتهم الإنسانية، ويعزز شعورهم بتناسب السلطة مع المسؤولية (المكاوي، 2015).
 - (3) تفعيل العلاقات الإنسانية: تُعد أساس العمل الإداري، حيث تؤثر على العنصر البشري الذي يُعتبر الاستثمار الحقيقي للمؤسسات التربوية. العلاقات الإنسانية السليمة توفر بيئة عمل صحية، مما يزيد من إنتاجية العاملين ويحسن الأداء المدرسي (التويجري، 2019).
 - (4) بناء الاتصال الإداري: يُعتبر الاتصال الفعال مفتاح تحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة الديمقراطية التشاركية تسمح بالاتصالات الأفقية واتباع سياسة الباب المفتوح، مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية ونجاح المدرسة (حمدي، 2015؛ أبو دقش، 2018).
- وترى الباحثة أن ممارسة القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية تعزز الثقة بين مديرة المدرسة والمعلمين، وتحقق احتياجاتهم، مما يثري العملية التعليمية.

2-1-2- الصحة التنظيمية

تبرز أهمية الصحة التنظيمية كما يؤكد كل من (الغامدي، 2019؛ Nassani et al., 2024) في الآتي:

- (1) تعالج مشكلات المنظمات التعليمية.
- (2) تساعد على التكيف مع المتغيرات السريعة.
- (3) تحسن كفاءة وفاعلية الإجراءات والممارسات.
- (4) تعزز الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
- (5) تؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في المنظمة.
- (6) تبني بيئة عمل يسودها الاستقرار والثقة.
- (7) تساهم في تشكيل القيم والاتجاهات لدى العاملين.

2-1-3- دور القائد التربوي في بناء الصحة التنظيمية للمدرسة

هناك أدوار عديدة يلزم القائد التربوي القيام بها، وتلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (السبيعي، 2016؛ خليفات، 2014؛ الجهني، 2019؛ الحميد، 2019) في الآتي:

1. تنمية سلوك العاملين من خلال برامج التدريب والتوجيه.
2. الإلمام الكامل بالبيئة المدرسية وأبعادها.
3. قياس رضا المعلمين وإتاحة الفرصة لتقديم المقترحات.
4. تشجيع التواصل المستمر بين القادة والمعلمين.

5. التركيز على الشفافية في بناء العلاقات مع المعلمين.
 6. رفع معدلات الصحة التنظيمية من خلال الالتزام الفعلي.
 7. تبني استراتيجيات تطويرية تدعم الاستفادة من التكنولوجيا.
 8. تقييم وتشخيص مستوى الصحة التنظيمية بصورة مستمرة.
- تؤكد الباحثة أن هذه الأدوار تعكس أهمية القيادة التربوية في تعزيز الصحة التنظيمية، حيث تساهم في خلق بيئة مدرسية متناغمة تدعم الأهداف المشتركة. كما أن الالتزام بتطوير استراتيجيات فعالة يساهم في تحسين الأداء العام للمدرسة ويعزز من مشاركة المعلمين والطلاب في العملية التعليمية.

2-2-الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تصنيفها وفقاً لمجالاتها، كما يتم عرضها وفقاً لزمناً صدرها من الأحدث إلى الأقدم، وكما يلي:

2-2-1-دراسات تناولت تأثير القيادة التشاركية في الثقافة التنظيمية:

- هدفت دراسة (كلاخ وآخرون، 2024) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجزائر، واستخدمت المنهجية الوصفية، واستبانة تم توزيعها على (52) إطاراً سامياً، وبينت النتائج وجود علاقة طردية قوية إلى متوسطة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع فروق دالة تعزى للعمر.
- هدفت دراسة (اللهيبي والعنزي، 2024) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بتبوك في السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (237) معلماً، وبينت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت (مرتفعة)، مع فروق دالة تعزى للخبرة.
- هدفت دراسة (الخفاف والخشاب، 2024) إلى استكشاف دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية في العراق، واستخدمت المنهجية الوصفية التحليلية، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (328) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية تساهم بشكل فعال في تعزيز المرونة التنظيمية.
- هدفت دراسة (ثعلبي والمعابرة، 2024) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين في الأردن، واستخدمت المنهجية الوصفية الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (65) عبارة تم توزيعها على عينة بلغت (350) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية طردية بينها وبين جدية العمل.
- هدفت دراسة (يوسف وآخرون، 2024) إلى استكشاف دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة في الجزائر، واستخدمت المنهجية الوصفية التحليلية، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (70) أستاذاً، وبينت نتائج الدراسة وجود ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية، مع دور واضح في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هدفت دراسة (ناساني وآخرون، 2024، Nassani et al.) إلى استكشاف تأثير القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية الداعمة على رضا الموظفين في السعودية، واستخدمت المنهجية الوصفية، واستبانة تم توزيعها على (450) موظفاً، وبينت النتائج وجود علاقة مباشرة بين القيادة التشاركية ورضا الموظفين، مع دور وسيط لتوازن العمل والحياة.
- هدفت دراسة (Nguyen, 2024) إلى استكشاف تأثير سلوكيات القيادة على فعالية الإدارة في فيتنام، واستخدمت المنهجية الارتباطية، وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعه على (169) مهنيًا، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة الداعمة والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الإدارة.

- هدفت دراسة (تشانغ وآخرون، 2024، Chang et al.) إلى استكشاف تأثير التطابق في القيادة التشاركية على أداء الموظفين في تاوان، واستخدمت المنهجية الطولية، وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعه على عينة من شركات مختارة عشوائيًا، وبينت نتائج الدراسة أن التطابق في القيادة التشاركية يعزز أداء الموظفين.
- هدفت دراسة (توفيغي وآخرون، 2024، Toufighi et al.) إلى استكشاف تأثير القيادة التشاركية على سلوك التعبير عن الرأي ومشاركة المعرفة في صناعة الملابس، واستخدمت المنهجية المختلطة، وتمثلت الأداة في استبيانات ومقابلات تم توزيعها على عينة غير محددة، وبينت النتائج أن القيادة التشاركية ترتبط إيجابيًا بسلوك التعبير عن الرأي.
- هدفت دراسة (باتناياك وماجي، 2024، Pattanayak & Majhi) إلى استكشاف العوامل التي تميز القيادة الناجحة في الهند، باستخدام منهجية تحليل الحالات المتقاطعة، وتمثلت الأداة في ملاحظات ميدانية ومحادثات غير رسمية تم جمعها من منظمين (X وY)، وبينت النتائج أن القادة الفعالين يركزون على أهداف أوسع بقيادة تشاركية.
- هدفت دراسة (أكبر وآخرون، 2024، Akbar et al.) إلى استكشاف مفهوم القيادة الديمقراطية وتطبيقاتها في تعزيز نجاح المنظمات، واستخدمت المنهجية التحليلية، وتمثلت الأداة في مراجعة الأدبيات، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة الديمقراطية تعزز مشاركة الموظفين والنجاح التنظيمي.
- هدفت دراسة العطوي (2020) إلى تقييم العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (297) معلمة. أظهرت النتائج ممارسة عالية للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع الثقة التنظيمية.

2-2-2-دراسات تناولت القيادة التشاركية:

- هدفت دراسة (Gyasi, 2025) إلى تقييم درجة ممارسة القيادة التشاركية وإجراءات تحسينها في المدارس المتوسطة بمنطقة سيكير الجنوبية في غانا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي واستبانة وزعت على (150) فردًا، منهم (30) مديرًا، و(90) معلمًا، و(30) ولي أمر، وأظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية في المدارس المتوسطة بالمنطقة.
- هدفت دراسة الحجيج (2019) إلى تقييم درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة مادبا وعلاقتها بتطبيق التميز المؤسسي. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (338) فردًا. أظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع التميز المؤسسي.
- هدفت دراسة حسينات (2019) إلى تقييم دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى بمحافظة جرش. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (223) معلمًا. أظهرت النتائج ممارسة كبيرة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع تحسين التحصيل الدراسي.
- هدفت دراسة العنزي (2018) إلى تقييم درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الجبراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (420) معلمًا. أظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع النمو المهني.
- هدفت دراسة الشمري واللوكان (2018) إلى تقييم واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (291) معلمًا. أظهرت النتائج ممارسة عالية للقيادة التشاركية وفروقًا تعزى لسنوات الخبرة.

- هدفت دراسة الحارثي (2018) إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت العينة (361) معلماً. أظهرت النتائج ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية دون فروق تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- هدفت دراسة الخشرمي (2017) إلى تقييم درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية ودورها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وزعت على (344) معلمة، وأظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع التنمية المهنية.
- هدفت دراسة النمروطي (2017) إلى تقييم درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة، وزعت على عينة من (459) معلماً. أظهرت النتائج ممارسة كبيرة للقيادة التشاركية وعلاقة طردية مع أداء المعلمين.
- هدفت دراسة الرفاعي (2016) إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بجدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وزعت على عينة بلغت (395) معلمة. أظهرت النتائج ممارسة كبيرة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية بينها وبين التنمية المهنية

2-2-3-دراسات تناولت الصحة التنظيمية:

- هدفت دراسة البلوي (2020) إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت العينة (423) معلمة. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للصحة التنظيمية ووجود علاقة إيجابية قوية بينها وبين الرضا الوظيفي.
- هدفت دراسة الحوراني (2017) إلى كشف العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بعمان ودرجة ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي واستبانة وزعت على (291) معلماً. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للصحة التنظيمية وعلاقة إيجابية بينها وبين استراتيجيات إدارة الصراع.
- هدفت دراسة السبيعي (2016) إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بجدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة، وزعت على عينة من (349) معلماً. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للصحة التنظيمية وعلاقة إيجابية بينها وبين الالتزام التنظيمي.
- هدفت دراسة (Parlar & Cansoy, 2017) إلى كشف علاقة السلوك القيادي بالصحة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في إسطنبول، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وشملت العينة (538) معلماً، وأظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للسلوك القيادي والصحة التنظيمية ووجود علاقة إيجابية بينهما.
- هدفت دراسة (Buluc, 2015) إلى تحديد العلاقة بين السلوك القيادي والصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بأنقرة، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وشملت عينة (409) معلماً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التعليمية والصحة التنظيمية

2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

- بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية، نجد أن جميع الدراسات تؤكد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة مثل: اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، النمو المهني، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية خاصة، جوانب الاتفاق والاختلاف بين الحالية والدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق: اتفقت الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التركيز على القيادة التشاركية مثل (كلاع وآخرون، 2024؛ اللهبي والعنزي، 2024؛ الخفاف والخشاب، 2024) في استكشاف أثر القيادة التشاركية على جوانب تنظيمية مختلفة، مثل الصحة التنظيمية، المرونة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وهو ما يتفق مع دراسات مثل (ثعلبي والمعابرة، 2024؛ يوسف وآخرون، 2024) التي اعتمدت أيضاً على المنهج الوصفي لتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما اتفقت في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما في دراسات (العنزي، 2018؛ البلوي، 2020).
- أوجه الاختلاف: تميزت الحالية بالتركيز على الصحة التنظيمية كمحور رئيسي، وهو ما يختلف عن دراسات أخرى ركزت على جوانب مثل المرونة التنظيمية (الخفاف والخشاب، 2024) أو جودة الحياة الوظيفية (يوسف وآخرون، 2024)، كما ركزت الدراسة الحالية على مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، وهو ما يختلف عن دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة مثل الصناعات (توفيغي وآخرون، 2024).
- ما يميز الدراسة الحالية: تميزت بتركيزها على الصحة التنظيمية كمحور رئيسي، وهو جانب لم يتم استكشافه بشكل واسع في الدراسات السابقة، خاصة في البيئة التعليمية، كما أجريت في المدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مما يعطي نتائج أكثر تحديداً وملاءمة لهذه البيئة، وتم تحليل الفروق الدالة إحصائياً بناءً على متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يوفر رؤى أعمق حول تأثير هذه المتغيرات على القيادة التشاركية والصحة التنظيمية.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في (تكوين خلفية فكرية لموضوع الدراسة وتحديد محاور الإطار النظري، مع بلورة مشكلة الدراسة وإثارة تساؤلات مرتبطة بها. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير محاور الاستبانة التي أعدتها الباحثة وطبقها على عينة من معلمات المرحلة المتوسطة في مدينة تبوك. تم أيضاً الاستفادة من إجراءات الدراسات السابقة ومنهجها، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة وتفسير النتائج، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة ومتغيراتها:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يُعد المنهج الوصفي الارتباطي أحد مناهج البحث العلمي، الذي يهتم بدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات (قنديلجي، 2013).

3-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (1204) معلمةً حسب إحصائيات قسم إحصاءات التعليم العام في إدارة التخطيط والتطوير للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك خلال الفصل الثاني من العام 1442/1441هـ؛ ويتوزع على (71) مدرسة في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك.

3-3- عينة الدراسة:

تألفت العينة من (320) معلمةً بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك؛ تمَّ اختيارهن بالطريقة المُتيسِّرة ونسبة (26.58%) من المجتمع؛ تمَّ تطبيق الأداة علمين إلكترونيًا، ووصف العينة كما في الجدول 1.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخبرة الملمات ولؤهلاتهن العلمفة.

المتغير	الفئات	تكرار	نسبة %	المتغير	الفئات	تكرار	نسبة %
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	23	7.19	المؤهل العلمف	بكالوريوس فأقل	294	91.88
	من (5-10) سنوات	69	21.56		دراسات علفا	26	8.13
	أكثر من 10 سنوات	228	71.25		الكلف	320	100.00
	الكلف	320	100				

فألاحظ من الجدول (1) وتبعاً لسنوات الخبرة فنسبة (71.25%)، لدوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)؛ فلفهن ذوات الخبرة (5-10) سنوات، بنسبة (21.56%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (7.19%)، أما تبعاً لمتغير المؤهل العلمف؛ فنسبة (91.88%) مؤهلاتهن (بكالوريوس فأقل)، ففما فئة (دراسات علفا)، (8.13%)، فقط.

4-3-أداة الدراسة:

لتحقق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير أداة (استبانة) بالاستفادة من الأدب النظرف والدراسات السابقة ذات الصلة بكل من: الففافة التشاركفة (سلفمان، 2017: 92؛ الجهفف، 2020)؛ وبالصحة التنظيمفة (الحمفد، 2019؛ الحرفف، 2020)؛ ففث تكون محور الففافة التشاركفة فف صورته الأولى من (28) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: المُشاركة فف صنع القرار (10)، تفوفض السلطة (9)، العلاقات الإنسانفة: (9)، أما الصحة التنظيمفة فتكون من (21) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الاعتبارفة) (6)، المبادأة بالعمل؛ (7)، تشففف قائدة المدرسة للروح المعنوفة: (8) عبارات.

4-3-1-صدق الأداة وثباتها

أ-الصدق الظاهرف:

تم التحقق من صدق محتوى الأداة بعرضه على عدد (9) مُحكِّمف من ذوف الخبرة والاختصاص فف مجالات (إدارة وتخطيط تربوف، علم نفس، إدارة تربوفة، أصول تربوفة) فف جامعات (الإمام محمد بن سعود الإسلامفة، تبوك، الملك سعود، البلقاء التطبيقفة/الأردن، حفر الباطن)، وإدارة تعلفم منطقة حائل، وتم الأخذ بالملاحظات الفف اتَّفَق علفها بنسبة (80%) فف ضوء وقد قامت الباحثة بحذف (8) عبارات وإضافة (2) عبارتف، مع تعدفلات فف صفاغة (15) عبارة، وبذلك تكونت الأداة فف صورته النهائية من (43) عبارة موزعة على محورف؛ الأول: الففافة التشاركفة (23) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (المُشاركة فف صنع القرار (8) عبارات، تفوفض السلطة (6)، العلاقات الإنسانفة: (9)، والثانف: الصحة التنظيمفة وتكون من (20) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الاعتبارفة) (8)، المبادأة بالعمل؛ (6)، الموارء المُساندة (6) عبارات

ب. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة على عفنة استطلاعفة بلغت (30) معلمة بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومفة للبنات بمفنة تبوك- من خارج عفنة الدراسة-، وذلك لحساب معاملات الارتباط على مستوى العبارات والأبعاد، وتم استخدام معامل الارتباط بفرسون وكانت النتائج كما فففنها الجدول (2).

جدول (2): معاملات الارتباط بفرسون لعبارات الأداة وعلاقة كل منها بالبعد ثم المحور الذي تنففف إلفه.

المحور	بعد المُشاركة فف صنع القرار		بعد تفوفض السُّلطة		بعد العلاقات الإنسانفة	
القفافة التشاركفة	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط
	بالبعء	بالمحور	بالبعء	بالمحور	بالبعء	بالمحور
	1	*0.85	*0.79	9	*0.70	*0.64
					15	*0.92
						*0.90

2	*0.77	*0.76	10	*0.72	*0.68	16	*0.92	*0.90
3	*0.85	*0.82	11	*0.80	*0.81	17	*0.86	*0.81
4	*0.87	*0.82	12	*0.80	*0.88	18	*0.90	*0.85
5	*0.88	*0.83	13	*0.72	*0.74	19	*0.92	*0.86
6	*0.82	*0.76	14	*0.67	*0.67	20	*0.84	*0.78
7	*0.87	*0.78				21	*0.81	*0.77
8	*0.89	*0.80				22	*0.91	*0.88
						23	*0.86	*0.82
بعد الاعتباريّة			المبادأة بالعمل			الموارد المُساندة		
رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	
العبارة	بالْبُعْد	العبارة	بالْبُعْد	العبارة	بالْبُعْد	العبارة	بالْبُعْد	بالمحور
1	*0.82	*0.78	9	*0.76	*0.77	15	*0.83	*0.69
2	*0.85	*0.81	10	*0.72	*0.64	16	*0.83	*0.66
3	*0.90	*0.85	11	*0.78	*0.77	17	*0.86	*0.76
4	*0.78	*0.78	12	*0.72	*0.66	18	*0.75	*0.71
5	*0.80	*0.79	13	*0.67	*0.68	19	*0.73	*0.78
6	*0.88	*0.85	14	*0.64	*0.60	20	*0.60	*0.64
7	*0.88	*0.87						
8	*0.89	*0.86						
* دال إحصائيًا ($\alpha \leq 0.05$).								

الصحة
التنظيمية

يلاحظ من الجدول (2) أنَّ قيم معاملات الارتباط لعلاقة عبارات وأبعاد القيادة التشاركية تراوحت بين (0.77-0.89) لبعده المشاركة في صنع القرار، وبين (0.76-0.83) لمحورها، أما بعد تفويض السلطة، فتراوحت بين (0.67-0.80) لبعده، وبين (0.64-0.88) لمحوره. في حين تراوحت معاملات الارتباط لبعده العلاقات الإنسانية بين (0.86-0.92) لبعده، وبين (0.77-0.90) لمحوره، وبالنسبة للصحة التنظيمية، تراوحت ارتباطات بُعد الاعتباريّة بين (0.78-0.90) لبعده، وبين (0.78-0.87) لمحوره. كما تراوحت معاملات الارتباط بعد المبادأة بالعمل بين (0.64-0.78) لبعده، وبين (0.60-0.77) لمحوره، بينما تراوحت معاملات الارتباط لبعده الموارد المُساندة بين (0.60-0.86) لبعده، وبين (0.64-0.78) لمحوره. وهذه القيم تتماشى مع معيار (عودة، 2010) البالغ (0.20)، مما يدل على جودة بناء عبارات محور الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك.

ج- ثبات الأداة:

لأغراض حساب ثبات الأداة تمَّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأوّل للعيّنة الاستطلاعية، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأوّل والثاني، وكانت النتيجة- على مستوى المحورين والأبعاد التابعة لهما- كما يبينها الجدول (3).

جدول (4) قيم معاملات الثبات كرونباخ الفا Cronbach's لمحوري الأداة وللأبعاد التابعة لكل منهما

محور القيادة التشاركية	العبارات	معاملات الثبات	محور الصحة التنظيمية	العبارات	معاملات الثبات
المُشاركة في صنع القرار	8	0.96	الاعتباريّة	8	0.96
تفويض السُلطة	6	0.90	المبادأة بالعمل	6	0.88
العلاقات الإنسانية	9	0.97	الموارد المُساندة	6	0.91

الكلي للمحور	23	0.98	الكلي للمحور	20	0.96
--------------	----	------	--------------	----	------

يتبين من الجدول (3)؛ أنَّ قيمة ثبات محور القيادة التشاركية بلغت (0.98)، وتراوح لأبعاده ما بين (0.90-0.97). فيما بلغت معاملات الثبات لمحور الصحة التنظيمية (0.96)، وتراوح لأبعاده ما بين (0.88-0.96). وجميعها تعكس معاملات ثبات عالية وتؤكد الثقة في ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

5-3- معيار تصحيح الإجابات

تم تفرغ البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23)، حيث تم إدخال إجابات العينة وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، وتم حساب مديات البدائل، كالآتي: $(0.8=5 \div 4=1-5)$ ، وكما يبينها الجدول (5).

جدول (5) مديات المتوسطات وفقاً لبدائل الإجابة

بدائل الإجابة عند إدخال البيانات	مديات المتوسطات الحسابية		التقديرات اللفظية لمستوى الممارسة
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	القيادة التشاركية/ الصحة التنظيمية
1	1.00	1.80	ضعيف/ منخفض جداً
2	1.81	2.60	ضعيف/منخفض
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	كبير/مرتفع
5	4.21	5.00	كبير/مرتفع جداً

6-3- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- تمَّت المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26)، وكالآتي:
- التكرارات والنسب المئوية للتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف البيانات وقياس التشتت حول المتوسط مع ترتيب العبارات والأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات.
 - معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية مع أبعادهما.
 - تحليل التباين الثنائي؛ لقياس أثر متغيري (الخبرة، المؤهل العلمي) في إجابات العينة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن السؤال فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التشاركية ولأبعادها لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما يُبينها الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التشاركية ولأبعادها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	تفويض السُّلطة	4.18	0.68	1	كبيرة
1	المُشاركة في صنع القرار	4.15	0.72	2	كبيرة
3	العلاقات الإنسانية	4.13	0.77	3	كبيرة
	المتوسط الكلي للمحور	4.15	0.68		كبيرة

يلاحظ من جدول (6)؛ أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات في تبوك من وجهة نظر المعلمات كانت بمتوسط كلي (4.15) بانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى ممارسة كبيرة، وعلى مستوى الأبعاد جاء تفويض السلطة أولاً (4.18)، يليه المشاركة في صنع القرار (4.15)، ثم العلاقات الإنسانية (4.13)، وتتفق النتائج مع دراسات (اللهيبي والعنزي، 2024)، التي أكدت ممارسة عالية للقيادة التشاركية. بينما تختلف مع دراسة الحارثي (2018)، التي كانت (متوسطة)، ويبدو أن "تفويض السلطة" أكثر ممارسة، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات، ويسهم في تسريع الإنجاز وتقليل الضغط الإداري.

أما فيما يتعلق باستجابات العينة على عبارات كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية، فكانت كالآتي:

4-1-1- بعد تفويض السلطة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
10	تحرص على توفير اللوائح والمعلومات الخاصة بمهام المعلمات	4.31	0.70	1	كبيرة جداً
14	تعمل على متابعة نتائج سير الأعمال المفوضة للمعلمات بشكل دوري	4.28	0.70	2	كبيرة جداً
11	تراعي قدرات المعلمات وإمكانياتهن المهنية، عند تفويض السلطة	4.18	0.84	3	كبيرة
12	تستفيد من أفكار المعلمات الجديدة، لتطوير مستوى أداء العمل التربوي	4.17	0.82	4	كبيرة
13	تُكسب المعلمات الخبرة القيادية من خلال تفويض الأعمال لهن	4.13	0.87	5	كبيرة
9	تفوض بعض صلاحياتها للمعلمات بما لا يتعارض مع تعليمات الوزارة	4.01	0.99	6	كبيرة
	المتوسط الكلي للبعد	4.18	0.68		كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن عبارات بعد تفويض السلطة التابع للقيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك قد حصلت على درجة ممارسة "كبيرة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01-4.31). جاءت العبارة (10): "تحرص على توفير اللوائح والمعلومات الخاصة بمهام المعلمات" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، مما يعكس حرص القائدات على تعزيز الالتزام باللوائح. بينما جاءت العبارة (9): "تعمل على تفويض بعض صلاحياتها للمعلمات بما لا يتعارض مع تعليمات وزارة التعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.01)، مما يدل على حرص القائدات على تفويض الصلاحيات مع مراعاة التعليمات الرسمية، وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل الشمري واللوغان (2018)، وحسينات (2019)، والعطوي (2020)، وجميعها أظهرت ممارسة كبيرة في تفويض السلطة

4-1-2- بعد المشاركة في صنع القرار:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	تشجع الحوار الهادف في سبيل تحقيق الأهداف	4.29	0.82	1	كبيرة جداً
6	تراعي إشراك المعلمات في الاجتماعات والنقاشات كافة	4.21	0.79	2	كبيرة جداً
4	تسعى لتطبيق مبدأ الشورى لخدمة العملية التعليمية	4.20	0.78	3	كبيرة
5	تعمل على تطوير مهارات المعلمات في صنع القرار	4.15	0.79	4	كبيرة
7	تتيح إمكانية إشراك المعلمات في متابعة سير تنفيذ القرار	4.13	0.80	5	كبيرة
1	تتيح إمكانية مشاركة المعلمات في صنع القرار	4.08	0.85	6	كبيرة
8	تتيح للمعلمات إمكانية المشاركة في رسم رؤية المدرسة	4.06	0.87	7	كبيرة
2	تتيح إمكانية إشراك المعلمات في وضع الأهداف التربوية	4.04	0.86	8	كبيرة
	الكلي للبعد	4.15	0.72		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن عبارات بعد المشاركة في صنع القرار التابع للقيادة التشاركية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك حصلت على درجة ممارسة "كبيرة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04-4.29). جاءت العبارة (3): "تشجع الحوار الهادف في سبيل تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.29)، مما يعكس حرص القائدات على تعزيز الحوار البناء لتحقيق الأهداف التربوية. بينما جاءت العبارة (2): "تتيح إمكانية إشراك المعلمات في وضع الأهداف التربوية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.04)، مما يشير إلى حرص القائدات على مشاركة المعلمات، مع وجود مجال لتحسين هذا الجانب. تتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل الشمري واللوكان (2018)، حسينات (2019)، والعطوي (2020)، بينما تختلف مع دراسات أظهرت ممارسة متوسطة، مما قد يعكس اختلافات في الثقافة التنظيمية أو أنظمة العمل بين الدول.

4-3-1- بعد العلاقات الإنسانية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
17	تعمل على توفير نظام تواصل فعال ومرن داخل المدرسة	4.23	0.77	1	كبيرة
19	تشجع التعاون الإيجابي الفعال بين المعلمات	4.20	0.80	2	كبيرة
18	توفر مناخ جيد لإقامة العلاقات الإنسانية بين المعلمات كافة	4.17	0.82	3	كبيرة
16	تحرص على توفير بيئة عمل تربوية يسودها المشاركة بين المعلمات	4.15	0.84	4	كبيرة
15	توفر للمعلمات بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهن	4.15	0.87	5	كبيرة
22	تعالج الصعوبات التي تواجه المعلمات بشكل فوري وفعال	4.12	0.85	6	كبيرة
20	تعزز ثقة المعلمات بقدراتهن من خلال التحفيز المستمر	4.11	0.92	7	كبيرة
23	تحرص على إبراز الاتجاهات الإبداعية لدى المعلمات	4.06	0.91	8	كبيرة
21	تتبع نظام الحوار لرفع مستوى الشعور بالرضا لدى المعلمات	4.01	0.94	9	كبيرة
	المتوسط الكلي للبعد	4.13	0.77		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن عبارات بعد العلاقات الإنسانية التابع للقيادة التشاركية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك حصلت على درجة ممارسة "كبيرة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01-4.23). جاءت العبارة (17): "تعمل على توفير نظام تواصل فعال ومرن داخل المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23)، مما يعكس حرص القائدات على تعزيز التواصل الفعال. بينما جاءت العبارة (21): "تتبع نظام الحوافز لرفع مستوى الشعور بالرضا لدى المعلمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.01)، مما يدل على حرص القائدات على تحفيز المعلمات. تتفق هذه النتائج مع دراسات الشمري واللوكان (2018) وحسينات (2019)، بينما تختلف مع دراسة العطوي (2020) التي أظهرت ممارسة عالية جداً، مما قد يعكس اختلافات في البيئة التنظيمية.

4-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصحة التنظيمية ولأبعادها في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما يبينها الجدول 10.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصحة التنظيمية وأبعادها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	المبادأة بالعمل	4.13	0.62	1	مرتفع
1	الاعتبارية	4.09	0.79	2	مرتفع

3	الموارد المُساندة	3.98	0.78	3	مرتفع
	الكلّي للمحور	4.07	0.67		مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن الصحة التنظيمية وأبعادها في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات كانت ضمن مستوى (مرتفع)، بمتوسط كلي (4.07) بانحراف (0.67). وجاء بُعد "المبادأة بالعمل" أولاً بمتوسط (4.13) وانحراف (0.62)، يليه بُعد "الاعتبارية" بمتوسط (4.09) وانحراف (0.79)، وأخيراً بُعد "الموارد المساندة" بمتوسط (3.98) وانحراف (0.78). وتُعزى هذه النتائج إلى اهتمام قائدات المدارس بتوفير بيئة تنظيمية داعمة تعزز شعور المعلمات بالتقدير والاعتبار، بينما يعكس بُعد "الموارد المساندة" الحاجة لتوفير المزيد من الموارد اللازمة، وتتفق هذه النتائج مع عدة دراسات تشير إلى ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في دراسة السبيعي (2016)، بينما تختلف مع دراسات أخرى أظهرت مستوى متوسطاً للصحة التنظيمية.

أما فيما يتعلق باستجابات معلمات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات للعبارة المنتمية لكل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية، فكانت على النحو الآتي:

4-2-1- بُعد المبادأة بالعمل:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بُعد المبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
14	تلتزم المعلمات بالجدول الزمني لإنجاز المهام المطلوبة	4.31	0.66	1	مرتفع
10	تتقيد المعلمات بأنظمة العمل في المدرسة	4.31	0.61	2	مرتفع
11	أهداف القيادة المدرسية واضحة	4.30	0.69	3	مرتفع
9	وضوح معايير الأداء المطلوب من المعلمات	4.27	0.70	4	مرتفع
12	تعمل المعلمات ضمن بيئة عمل إبداعية	3.80	0.95	5	مرتفع
13	تتطور البيئة المدرسية بشكل مستمر	3.78	0.99	6	مرتفع
	المتوسط الكلّي للبعد	4.13	0.62		مرتفع

يتبين من الجدول (11): أن عبارات بُعد المبادأة بالعمل في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك جاءت بمستوى "مرتفع" وفقاً للمتوسطات التي تراوحت ما بين (3.78 - 4.31). جاءت العبارة (14)، "تلتزم المعلمات بالجدول الزمني لإنجاز المهام المطلوبة"، في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، مما يدل على التزام المعلمات بالوقت في العملية التعليمية. تلتها العبارة (10)، "تتقيد المعلمات بأنظمة العمل في المدرسة"، بمتوسط (4.31)، مما يعكس التزام المعلمات بالنظم واللوائح المدرسية. أما العبارتان (12) و(13)، "تعمل المعلمات ضمن بيئة عمل إبداعية" و"تتطور البيئة المدرسية بشكل مستمر"، فسجلتا أدنى المعدلات (3.80 و3.78)، وتؤكد أن البيئة المدرسية تحتاج إلى مزيد من التطوير والابتكار، وتتفق النتيجة مع دراسة البلوي (2020) التي أظهرت أيضاً مستويات مرتفعة في بُعد "المبادأة بالعمل".

4-2-2- بُعد الاعتبارية:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بُعد الاعتبارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	تتصف علاقة القيادة المدرسية والمعلمات بالاحترام المتبادل	4.35	0.73	1	مرتفع جداً
5	تتسم علاقة المعلمات ببعضهن البعض بالمودة	4.23	0.79	2	مرتفع جداً
2	يسود العدل في التعامل مع المعلمات كافة	4.17	0.93	3	مرتفع
3	تعبر المعلمات عن آرائهن باستقلالية	4.10	0.92	4	مرتفع
8	يسود جو من الثقة المتبادلة بين المعلمات في المدرسة	4.08	0.89	5	مرتفع
6	توضع مقترحات المعلمات ضمن أولويات العمل	4.06	0.87	6	مرتفع

7	يُنظر إلى احتياجات المعلمات بصورة جدية	4.00	0.93	7	مرتفع
4	تعمل المعلمات في بيئة عمل جاذبة	3.77	1.09	8	مرتفع
	المتوسط الكلي للبعد	4.09	0.79		مرتفع

يلاحظ من جدول (12) أن عبارات بعد الاعتبارية للصحة التنظيمية قد صُنفت ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-4.35). جاءت العبارة (1) "تتصف علاقة القيادة المدرسية والمعلمات بالاحترام المتبادل" بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.35)، تليها العبارة (5) "تتسم علاقة المعلمات ببعضهن البعض بالمودة" بمتوسط (4.23). بينما كانت العبارات رقم (7) و(4) الأقل بمتوسطات (4.00) و(3.77) على التوالي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة السبيعي (2016)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في بعد الاعتبارية. بينما اختلفت مع دراسات أخرى أظهرت مستوى متوسطاً في هذا البعد.

4-2-3- بعد الموارد المساندة:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الموارد المُساندة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
20	تقام في المدرسة برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمات	4.25	0.80	1	مرتفع
19	تُستثمر قدرات المعلمات بكفاءة	4.13	0.72	2	مرتفع
18	يتوفر بالمدرسة عدد كافٍ من المعلمات لإنجاز الأعمال	4.02	0.82	3	مرتفع
15	المدرسة مزودة بمصادر رقمية إلكترونية	3.87	1.05	4	مرتفع
16	يتوفر بالمدرسة معامل مجهزة بالمواد التعليمية اللازمة	3.83	1.10	5	مرتفع
17	يصل المعلمات للمستلزمات العلمية بإجراءات ميسرة	3.81	1.04	6	مرتفع
	المتوسط الكلي للبعد	3.97	0.78		مرتفع

يلاحظ من جدول (13) أن عبارات بعد الموارد المساندة للصحة التنظيمية في مدارس البنات بتبوك قد صُنفت ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81-4.25). جاءت العبارة (20) "تقام في المدرسة برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، تليها العبارة (19) "تُستثمر قدرات المعلمات بكفاءة" بمتوسط (4.13). بينما العبارات (16) و(17) الأقل بمتوسطات (3.83) و(3.81) على التوالي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات الحوراني (2017)، البلوي (2020)، و(Parlar & Cansoy 2017)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في بعد الموارد المساندة. بينما اختلفت مع دراسات أظهرت مستوى متوسطاً في البعد.

4-3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية لدى

القائدات بالصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟"
وللإجابة عن السؤال؛ فقد تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة القيادة التشاركية وأبعادها لدى القائدات من جهة بالصحة التنظيمية وبأبعادها من جهةٍ أخرى في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما هو مُبيّن في جدول (14).

جدول (14): قيم معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التشاركية للقائدات والصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.

العلاقة بين:	الإحصائي	أبعاد الصحة التنظيمية			الكلية
		الموارد المُساندة	المبادأة بالعمل	الاعتبارية	
أبعاد القيادة التشاركية	المشاركة في صنع القرار	*0.62	*0.75	*0.83	*0.82
		كبيرة	كبيرة جداً	كبيرة جداً	كبيرة جداً
		*0.67	*0.73	*0.78	*0.81

تفويض السلطة	قوة العلاقة	كبيرة جدًا	كبيرة	كبيرة جدًا
العلاقات	معامل الارتباط	*0.88	*0.74	*0.66
الإنسانية	قوة العلاقة	كبيرة جدًا	كبيرة	كبيرة جدًا
الكلية	معامل الارتباط	*0.90	*0.80	*0.70
	قوة العلاقة	شبه تامة	كبيرة جدًا	كبيرة جدًا
* دال إحصائيًا عند ($\alpha \leq 0.05$). تم تصنيف قوة العلاقة وفق معيار (Hopkins, 2002).				

يظهر جدول (14) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية وأبعادها والصحة التنظيمية وأبعادها كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وفقًا لمعيار (Hopkins, 2002)، ويمكن إجمالها كالآتي:

- علاقة شبه تامة: بين القيادة التشاركية وبعد "الاعتبارية"، ويعكس تعزيز القائدات لشعور المعلمات بالتقدير.
- 12 علاقة كبيرة جدًا: بين أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) وأبعاد الصحة التنظيمية (المبادأة، الاعتبارية، المساندة)، ويدل أن مشاركة المعلمات تعزز شعورهن بالمسؤولية.
- 3 علاقات كبيرة: بين القيادة التشاركية وبعد "الموارد المساندة"، يعكس تحسن شعور المعلمات بالدعم والمساندة.
- وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، تتراوح من علاقات كبيرة إلى شبه تامة

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة (القيادة التشاركية، الصحة التنظيمية) لدى القائدات بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك تُعزى إلى متغيري (خبرة المعلمات، مؤهلاتهن العلمية)؟"

وللإجابة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية للقيادة التشاركية والصحة التنظيمية ولأبعادها لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك وفقًا لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، كما يبينها الجدول (17).

جدول (15): متوسطات إجابات العينة حول القيادة التشاركية والصحة التنظيمية تبعًا لمتغيري (الخبرة والمؤهل).

المحور	المتغير	الفئات	الأبعاد المتوسط	المشاركة في القرار	تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	الكلية
القيادة التشاركية	الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط	4.25	4.31	4.21	4.25
		من (5-10) سنوات	المتوسط	4.17	4.15	4.19	4.17
		أكثر من 10 سنوات	المتوسط	4.13	4.17	4.10	4.13
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	المتوسط	4.17	4.19	4.15	4.17
		دراسات عليا	المتوسط	3.88	4.01	3.96	3.94
الصحة التنظيمية	الخبرة	أقل من 5 سنوات	الأبعاد	الاعتبارية	المبادأة بالعمل	الموارد المساندة	الكلية
		من (5-10) سنوات	المتوسط	4.32	4.17	3.80	4.12
		أكثر من 10 سنوات	المتوسط	4.11	4.21	3.93	4.09
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	المتوسط	4.07	4.10	4.02	4.06
		دراسات عليا	المتوسط	4.12	4.15	4.02	4.10

يلاحظ من جدول (15): وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية للقيادة التشاركية والصحة التنظيمية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك ناتجة عن اختلاف مستويات سنوات خبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الثنائي-

دون تفاعل- بين المتوسطات الحسابية للقيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك وفقاً لسنوات خبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية، كما هو مبين في جدول (16).

4-4-1- فحص أثر متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي):

جدول (16): نتائج تحليل التباين الثنائي-دون تفاعل- بين متوسطات العينة حول القيادة التشاركية والصحة التنظيمية وفقاً لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الاحتمالية
القيادة التشاركية	الخبرة	1.29	2	0.64	1.40	0.25
	المؤهل العلمي	2.15	1	2.15	*4.68	0.03
	الخطأ	144.93	316	0.46		
	الكل	147.41	319			
الصحة التنظيمية	الخبرة	1.20	2	0.60	1.36	0.26
	المؤهل العلمي	3.74	1	3.74	*8.48	0.00
	الخطأ	139.24	316	0.44		
	الكل	143.07	319			

وفقاً لنتائج تحليل التباين الثنائي في جدول (16)، تظهر دلالات إحصائية مهمة تتعلق بتأثير متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على كل من القيادة التشاركية والصحة التنظيمية. بالنسبة للقيادة التشاركية، لا توجد دلالة إحصائية على تأثير الخبرة ($F = 1.40$ ، الاحتمالية = 0.25)، مما يعني أن الخبرة ليست لها تأثير معنوي على القيادة التشاركية. ولكن، كان هناك تأثير دال إحصائي للمؤهل العلمي ($F = 4.68$ ، الاحتمالية = 0.03)، حيث أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل معنوي على القيادة التشاركية.

أما بالنسبة للصحة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للخبرة ($F = 1.36$ ، الاحتمالية = 0.26)، مما يدل على أن الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على الصحة التنظيمية. من جهة أخرى، كان للمؤهل العلمي تأثير دال إحصائي على الصحة التنظيمية ($F = 8.48$ ، الاحتمالية = 0.00)، مما يشير إلى أن المستوى العلمي له تأثير قوي على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس، ويمكننا بذلك استنتاج أن المؤهل العلمي يلعب دوراً مهماً في تحسين كلا من القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، بينما لا يبدو أن الخبرة تؤثر بشكل كبير في هذين الجانبين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل تقلا (2016)، الخشرمي (2017)، الشمري واللوقان (2018)، حسينات (2019)، العطوي (2020)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى لسنوات الخبرة، فيما يوجد فرق دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) يعزى للمؤهل العلمي، حيث أعطت المعلمات ذوات المؤهلات (بكالوريوس فأقل) تقييماً أعلى مقارنة بذوات المؤهلات العليا، هذه النتيجة تتعارض مع دراسات سابقة مثل والزهراني (2015) والحجيج (2019)، بينما تتفق جزئياً مع دراسة النمروطي (2017).

كما يوضح جدول (16) وجود فروق ظاهرة في أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) تعزى لخبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية. ولتحديد جوهرية هذه الفروق، تم إجراء تحليل تباين ثنائي متعدد (دون تفاعل) لأبعاد القيادة التشاركية وفقاً لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي)، وكما يبينها الجدول (17). جدول (17): نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد-دون تفاعل- بين المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التشاركية والصحة التنظيمية مجتمعة وفقاً لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي).

المحور	الأثر	تحليل التباين الثنائي المتعدد					الاحتمالية
		نوعه	قيمه	الكثية	الفرضية	الخطأ	
القيادة التشاركية	الخبرة	Wilks' Lambda	0.98	1.31	6	628	0.25

0.07	314	3	2.41	0.02	Hotelling's Trace	المؤهل العلمي	
0.01	628	6	*3.09	0.94	Wilks' Lambda	الخبرة	الصحة
0.03	314	3	*2.91	0.03	Hotelling's Trace	المؤهل العلمي	التنظيمية

يظهر من نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد في الجدول (17): دلالات هامة حول تأثير متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على أبعاد القيادة التشاركية والصحة التنظيمية وكالاتي:

- القيادة التشاركية: بالنسبة للخبرة، لم يكن هناك تأثير دال إحصائي ($F = 1.31$, Wilks' Lambda = 0.98)، الاحتمالية = 0.25)، مما يعني أن الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على أبعاد القيادة التشاركية. أما المؤهل العلمي، فكانت الاحتمالية قريبة من الحد الدال إحصائياً ($F = 2.41$, Hotelling's Trace = 0.02)، الاحتمالية = 0.07)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي قد يكون له تأثير ضعيف ولكن غير دال بشكل كامل على القيادة التشاركية.
- الصحة التنظيمية: بالنسبة للخبرة، أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية ($F = 3.09$, Wilks' Lambda = 0.94)، الاحتمالية = 0.01)، مما يدل على أن الخبرة تؤثر بشكل معنوي على الصحة التنظيمية. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً دالاً إحصائياً ($F = 2.91$, Hotelling's Trace = 0.03)، الاحتمالية = 0.03)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي له تأثير مهم على الصحة التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج يمكننا استنتاج أن المؤهل العلمي له تأثير ملحوظ على القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، بينما الخبرة تؤثر بشكل أكبر على الصحة التنظيمية فقط، ولمعرفة

جدول (18): تحليل التباين لأبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي

أبعاد الصحة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الاعتبارية	الخبرة	3.85	2	1.93	*3.16	0.04
	المؤهل العلمي	4.54	1	4.54	*7.45	0.01
	الخطأ	192.48	316	0.61		
	الكل	198.34	319			
المبادأة بالعمل	الخبرة	1.34	2	0.67	1.75	0.18
	المؤهل العلمي	2.12	1	2.12	*5.55	0.02
	الخطأ	120.60	316	0.38		
	الكل	123.43	319			
الموارد المساندة	الخبرة	0.54	2	0.27	0.45	0.64
	المؤهل العلمي	4.62	1	4.62	*7.68	0.01
	الخطأ	190.17	316	0.60		
	الكل	195.98	319			
				* دال إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$).		

تظهر نتائج جدول (18) تأثيراً دالاً إحصائياً للخبرة والمؤهل العلمي في أبعاد الصحة التنظيمية المختلفة. بالنسبة لبُعد "الاعتبارية"، تم ملاحظة تأثير معنوي لكل من الخبرة ($F = 3.16$ ، الاحتمالية = 0.04) والمؤهل العلمي ($F = 7.45$ ، الاحتمالية = 0.01)، مما يعني أن الخبرة والمستوى العلمي يؤثران بشكل كبير على الاعتبارية. أما بُعد "المبادأة بالعمل"، فقد أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً للمؤهل العلمي فقط ($F = 5.55$ ، الاحتمالية = 0.02)، بينما لم يكن هناك تأثير للخبرة ($F = 1.75$ ، الاحتمالية = 0.18). وفي بُعد "الموارد المساندة"، كان التأثير معنوياً أيضاً للمؤهل العلمي ($F = 7.68$ ، الاحتمالية = 0.01)، بينما لم تكن الخبرة ذات تأثير دال ($F = 0.45$ ، الاحتمالية = 0.64). ونظراً لوجود دلالة إحصائية في بعض الأبعاد

بناءً على متغير المؤهل العلمي، فمن الضروري إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد جهة الدلالة ولفهم الفروقات الدقيقة بين الفئات المختلفة، وكما يبينها جدول (19).

جدول (19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لُبعد "الاعتبارية" وفقاً لخبرة المعلمات

الخبرة		أكثر من 10 سنوات		من (5-10) سنوات
Scheffe	المتوسط الحسابي	4.07	4.11	4.11
من (5-10) سنوات	4.11	0.05		
أقل من 5 سنوات	4.32	*0.25	0.20	

يتضح من نتائج الجدول (19)؛ اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لُبعد "الاعتبارية" في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك. أظهرت النتائج عدم وجود فرق معنوي بين المعلمات ذوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات" و"من 5 - 10 سنوات" ($F = 0.05$ ، الاحتمالية = 0.25). بينما كانت هناك دلالة إحصائية معنوية بين معلمات "أقل من 5 سنوات" و"من 5 - 10 سنوات" ($F = 0.20$ ، الاحتمالية = 0.25). هذا يشير إلى أن الخبرة تؤثر بشكل طفيف على الاعتبارية في هذه المدارس ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروقات كبيرة بين الفئات الأعلى من 5 سنوات من الخبرة.

4-5- مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية قوية جداً ($R=0.89$) بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات مثل (Parlar & Cansoy, 2017؛ البلوي، 2020) التي وجدت علاقة إيجابية بين القيادة والصحة التنظيمية، جاءت درجة ممارسة القيادة التشاركية في الدراسة الحالية بدرجة كبيرة (متوسط 4.15 من 5)، وهو ما يتفق مع دراسات مثل (اللهبي والعنزي، 2024) التي أظهرت ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية، كما بينت الدراسة الحالية وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة، وهو ما يختلف عن دراسات مثل (الحارثي، 2018) التي لم تجد فروقاً تعزى لهذه المتغيرات.

4-5-1- أهم الاستنتاجات:

- ممارسة القيادة التشاركية في مدارس البنات المتوسطة بتبوك جاءت بدرجة كبيرة، مع تفوق بُعد "تفويض السلطة".
- تحرص القائدات على توفير اللوائح ومتابعة الأعمال المفوضة، مع مراعاة قدرات المعلمات.
- يشجع القائدات الحوار والإشراك في القرارات، مع تطوير مهارات صنع القرار لدى المعلمات.
- توفر القائدات بيئة عمل إيجابية وتعزز الثقة والتحفيز بين المعلمات.
- مستوى الصحة التنظيمية في المدارس مرتفع، مع تفوق بُعد "المبادأة بالعمل".
- المعلمات ملتزمات بجدول العمل، وتعمل في بيئة إبداعية ذات أهداف واضحة.
- تسود العلاقات الاحترام والعدل بين القيادة والمعلمات، مع اهتمام باحتياجاتهن.
- توفر المدارس برامج تدريبية وموارد كافية لدعم أداء المعلمات.
- توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة القيادة التشاركية وارتفاع مستوى الصحة التنظيمية.
- توجد فروق دالة في القيادة التشاركية والصحة التنظيمية تعزى لمؤهلات المعلمات العلمية.
- توجد علاقة شبه تامة بين القيادة التشاركية وُبعد "الاعتبارية" في الصحة التنظيمية.
- توجد 12 علاقة كبيرة بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الصحة التنظيمية.

- توجد فروق ظاهرة في أبعاد القيادة التشاركية وفي الصحة التنظيمية تعزى لخبرة المعلمات؛ وذلك لصالح ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وتبعاً للمؤهل العلمي؛ لصالح مؤهل "جامعي فما دون"، في مقابل المؤهلات العليا.
- توجد علاقة دالة بين خبرة المعلمات ومؤهلاتهن وأبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة.
- بُعد "المبادأة بالعمل" يحقق أعلى مستوى في الصحة التنظيمية بالمدارس.
- توفر القائدات نظام تواصل مرناً يشجع التعاون الإيجابي بين المعلمات.
- تعزز القائدات ثقة المعلمات بقدراتهن من خلال التحفيز وإبراز الإبداع.
- تسود بيئة العمل العدل والاحترام المتبادل بين القيادة والمعلمات

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة؛ توصي الباحثة وتقتح الآتي:

1. تعزيز القيادة التشاركية عبر نظام حوافز معنوية لزيادة دافعية القائدات في مدارس تبوك.
 2. تعزيز الصحة التنظيمية عبر خطط استراتيجية تركز على الأبعاد الأقل تطوراً.
 3. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة لتعزيز القيادة التشاركية والصحة التنظيمية في المدارس السعودية.
 4. تطوير برامج تدريبية لقائدات المدارس لتفويض المهام بشكل فعال مع مراعاة قدرات المعلمات.
 5. إنشاء منصات تفاعلية تمكن المعلمات من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية.
 6. تنظيم ورش عمل لتعزيز التواصل الإيجابي والثقة بين القائدات والمعلمات.
 7. تطبيق خطط استراتيجية لتحسين أبعاد الصحة التنظيمية، خاصة الأقل تطوراً.
 8. تبني نظام حوافز لتحفيز القائدات على ممارسة القيادة التشاركية بفاعلية.
 9. دراسة وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في القيادة التشاركية والصحة التنظيمية.
 10. زيادة البرامج التدريبية للمعلمات لتنمية مهاراتهن القيادية والإدارية.
 11. إنشاء نظام تقييم دوري لقياس فاعلية القيادة التشاركية والصحة التنظيمية.
 12. كما تقتح الباحثة إجراء دراسات مكملة في الموضوعات الآتية:
- دراسة نوعية مع قائدات ومعلمات المدارس المتوسطة للبنات بتبوك لتحديد أوجه القصور في القيادة التشاركية.
 - دراسة نوعية مع القائدات والمعلمات بمدارس تبوك لتقييم الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.
 - إجراء دراسة نوعية لرفع فاعلية القيادة التشاركية في مدارس البنات المتوسطة بتبوك.
 - إجراء دراسة نوعية لتحسين الصحة التنظيمية في مدارس البنات المتوسطة بتبوك.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. إبراهيمي، سامية، وبورحلي، دليلة (2018). فاعلية برنامج إرشادي "معرفي-سلوكي" في خفض ظاهرة التسرب المدرسي لدى تلاميذ السنة الرابعة وسط: دراسة تجريبية بمتوسطة مي زيادة. *مجلة جامعة قاصدي مرياح للدراسات النفسية والتربوية*. 11 (2)، 60-82.
2. أبو بشارة، جمال، عبد الفتاح، أسامة، عليان، الأ. (2020). النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 28 (5)، 971-986.

3. أبو دقش، مريم سليمان (2018). درجة ممارسة أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بدرجة تمكثهم من حل المشكلات التي تواجه الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. بريطانيا.
4. البلوي، فاطمة أحمد (2020). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
5. التويجري، هيلة منديل (2019). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة كم دخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة العلوم التربوية*. م 46. ع 1. ص ص 387-418.
6. ثعلبي، ميس عبد المجيد، والمعبرة، شروق محمد. (2024). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين. *مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم*، (3)، 35-55. <https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568>
7. الجني، أحمد منصور، والزايد، أحمد محمد. (2019). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعلم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 108 (1)، 1 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1123961>
8. الحارثي، نايف عواض (2018). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.
9. الحجار، رائد حسين (2004). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة.
10. الحجيج، سمية عوده (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
11. الحربي، مريم عيسى (2015). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك.
12. الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
13. حسينات، سوسن موسى (2019). دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش. جرش.
14. حمدي، عبير (2015). فن الاتصال الفعال. القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.
15. الحميد، نورة سليمان (2019). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*. 35 (11)، 594-564. <https://doi.org/10.21608/MFES.2020.99752>
16. الحوراني، هبة منير (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
17. الخشرمي، فريدة (2017). مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة.
18. الخفاف، مهند فتح الله، والخشاب، حسان ثابت. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 16 (54)، 352-328. تم الاسترجاع من <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/817>
19. خليفات، نجاح عودة (2014). مدير المدرسة القائد. عمان. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. الخوالدة، علاء محمود (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 4 (38)، 93-104. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A050520>
21. دراوشه، نجوى عبد الحميد (2019). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *مجلة العلوم التربوية*. 46 (2)، 500-520. Retrieved from

<https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/103738>

22. الرفاعي، رانيا محمد (2016). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فلسطين. فلسطين.
23. السبيعي، فهد الحميدي (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة التربية، 2(168)، 323-383.
24. الشمري، سامي عواد، واللوكان، محمد فهد (2018). واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، م. 1، ع. 3، ص ص 57-113.
25. العطوي، فايزه سليم (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك.
26. العنزي، طلال غربي (2018). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبيل وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ال البيت. عمان.
27. الغامدي، هاني محمد (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 20(2)، 119-144. <https://doi.org/10.21608/JFSS.2021.181833>
28. قنديلجي، عامر إبراهيم (2013). منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
29. كلاع، إنصاف،. موسى، براءة،. وبن قيراط، وداد. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة. تم الاسترجاع من <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/11418>
30. الكمالي، عبد الله عبد القادر (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. عمان.
31. اللهيبي، سعود رشيد،. والعنزي، سعود عيد مشحن. (2024). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث، 11(3)، 15-1. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.668>
32. مظهر، محمد علي (2018). القيادة التشاركية من منظور القيم الإسلامية. مجلة كلية التربية، م. 2، ع. 6، ص ص 183-198.
33. النمرطي، يوسف أحمد (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
34. يامنة، اسماعلي،. نوال، بو ضياف،. خير الدين، بن خور (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
35. يوسف، أسماء،. كودية، ليلي،. محجوبي، يسرى. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تم الاسترجاع من <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/37391>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

1. Akbar, G. G., Ramdhani, A., & Alamanda, D. T. (2024). Democratic leadership. In Reference Module in Social Sciences. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00098-0>
2. Al-Khafaf, M. F., & Al-Khashab, H. T. (2024). The role of participatory leadership in enhancing organizational flexibility: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Directorate of Education of Nineveh Governorate. (in Arabic). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(54), 328–352. Retrieved from <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/817>
3. Al-Luhaibi, S. R., & Al-Anzi, S. A. M. (2024). The degree of practicing participatory leadership among secondary school principals in Tabuk city from teachers' perspectives. (in Arabic). *Abhath Journal*, 11(3), 1-15. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.668>

4. Buluc, B. (2015). Relationship between instructional leadership and organizational health in primary schools. **The Anthropologist**. Vol.19. No.1. PP 175-183.
5. Chang, Y.-Y., Chiang, F.-Y., Hu, Q., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C.-Y. (2024). Participative leadership congruence and employee task performance: The intermediate roles of person-unit fit and unit-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1375-1400. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2022-0538>
6. Dat, M., Duc, B., Huy, D., Thach, N (2021). Shared Leadership, Leadership Styles in Between ERP and HRM Implementation. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**. Vol.27. No.2 PP. 230-242.
7. Gyasi, Kwame. (2015). Participative leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana. **Unpublished Master Thesis**. University of Jyväskylä. Finland
8. Klaa, I., Mouici, B., & Benkirat, W. (2024). The role of participatory leadership in enhancing organizational citizenship behavior. University of Sheikh Larbi Tebessi, Tebessa. Retrieved from: <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/11418>
9. Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture: Panacea for job satisfaction with the regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
10. Nguyen, L. H. (2024). The impact of leadership behaviour on management effectiveness in public construction project organizations. *Public Works Management & Policy*, 30(1). <https://doi.org/10.1177/1087724X241237985>
11. Parlar, H., Cansoy, R (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. **Journal of Education and Training Studies**. Vol.5. No.4. PP 18-28.
12. Pattanayak, A., & Majhi, S. G. (2024). Developing meaningful leadership in organizations: Evidence from a cross-case analysis in India. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 12-14. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2023-0178>
13. Thalabi, M. A., & Al-Maabarrah, S. M. (2024). Participatory leadership among school principals in the Koura District and its relationship to teachers' work seriousness. *Manar Al-Sharq Journal for Education and Educational Technology*, 3(1), 35–55. <https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568>
14. Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>
15. Youssef, A., Koudia, L., & Mahjoubi, Y. (2024). The role of participatory leadership in enhancing the quality of work life: A field study at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, and Management Sciences, University of Kasdi Merbah Ouargla. (in Arabic). University of Kasdi Merbah Ouargla. Retrieved from <https://dspace.univouargla.dz/jspui/handle/123456789/37391>

تحليل ركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية وأهدافها في عدد من نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر⁽¹⁾

Analysis of the Foundations and Objectives of Official Arabic Language Exam Composition in New Algerian Baccalaureate Models⁽²⁾

Dr. Sara Hussein Jabri

Secondary Education Professor || University of Arabi
Tebessi || Republic of Algeria

Email: drdjabri8@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0004-1494-7489> || Phone: 00213551659420

د.سارة حسين جابري

أستاذة تعليم ثانوي || جامعة العربي التبسي || جمهورية الجزائر

Ms. Hajar Hussein Jabri

Specialized Education Professor - Principal || Bakaria School for
Hearing-Impaired Children || Republic of Algeria

Email: hadjerjabri994@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6571-4167> || Phone: 00213552754965

أ.هاجر حسين جابري

أستاذة تعليم متخصص-رئيسي || مدرسة الأطفال المعاقين
سمعيًا-بكالوريا || جمهورية الجزائر

Abstract: This study aimed to analyze the foundations and objectives of the official Arabic language exam composition in several new Algerian baccalaureate models. The study used a content analysis methodology for the questions included in the official exams, employing a text analysis tool to classify questions by type (cognitive, linguistic, critical evaluation), content, balance, and coverage of program topics, as well as the competencies and skills intended in literature and texts (poetry, prose). The study was applied to a sample of six new baccalaureate exam models from 2008 to 2010. The results revealed that the questions primarily focus on measuring cognitive and linguistic skills, with a smaller proportion dedicated to applied and evaluative questions. Additionally, the study found that the educational objectives of the exams generally align with enhancing students' critical analysis abilities and applying linguistic concepts in various contexts. Based on these findings, the researcher recommended developing the exams to include a wider range of skills and suggested future studies on the topic.

Keywords: Exam Evaluation, Arabic Baccalaureate, Content and Themes, Balance and Inclusivity Criteria

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل ركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية وأهدافها في نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر، واعتمدت الدراسة منهجية تحليل المحتوى للأسئلة المقررة في الامتحانات الرسمية، مستخدمة أداة تحليل نصوص لتصنيف الأسئلة بناءً على نوعها (فكري، لغوي، تقويم نقدي)، ومحتواها ومدى توازن الأسئلة وشمولها لمواضيع البرنامج، والكفاءات والمهارات المقصودة في الأدب والنصوص (الشعر، النثر)، وتم تطبيق الدراسة على عينة تضمنت (6) نماذج امتحانات بكالوريا جديدة للأعوام 2008-2010. كشفت النتائج أن الأسئلة تركز بشكل رئيسي على قياس المهارات الفكرية واللغوية، بينما تمثل الأسئلة التطبيقية والتقييمية نسبة أقل، كما أظهرت الدراسة أن الأهداف التعليمية للامتحانات تتماشى بشكل عام مع تعزيز قدرة الطلاب على التحليل النقدي وتطبيق المفاهيم اللغوية في سياقات متنوعة، بناءً على النتائج أوصت الباحثة بتطوير الامتحانات وشمولها لمختلف المهارات، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تقويم الامتحانات، بكالوريا العربية، المحتويات والمضامين، معايير التوازن والشمول.

¹- التوثيق للاقتباس (APA): جابري، سارة حسين، وجابري، هاجر حسين. (2024). تحليل ركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية وأهدافها في عدد من نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 26- 50.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213242>

²- Citation in APA format: Jabri, S. H., & Jabri, H. H. (2024). Analysis of the pillars of the structure and objectives of official Arabic language exams in a number of new baccalaureate exam models in Algeria. *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 26–50.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213242>

1-المقدمة.

تعتبر الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية في الجزائر من أهم الأدوات التقييمية التي تعكس مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، ومع التغيرات المستمرة في المناهج الدراسية، أصبح من الضروري تحليل تركيبة هذه الامتحانات وأهدافها لضمان توافقها مع المعايير التعليمية الحديثة، كما تعد الامتحانات الرسمية جزءاً أساسياً من النظام التعليمي، حيث تعكس مستوى الطلبة في فهم واستيعاب المواد الدراسية، وتُعتبر امتحانات البكالوريا أحد أبرز الامتحانات الرسمية التي تحدد مستقبل الطلبة الأكاديمي والمهني، حيث تعد البوابة التي يهدف منها الطلبة إلى التعليم الجامعي والعالي أو المهني أو سوق العمل مباشرة، وبذلك تتطلب هذه الامتحانات تخطيطاً دقيقاً لضمان تحقيق الأهداف التعليمية وتقييم الكفاءات والمهارات المطلوبة في مختلف المجالات الدراسية.

وتؤكد كثير من الدراسات الحديثة وجود فجوة بين ما يتم تدريسه في الفصول الدراسية وما يتم تقييمه في الامتحانات الرسمية (Garcia, 2023) وهذه الفجوة تؤثر سلباً على جودة التعليم وتحصيل الطلاب، حيث إن الامتحانات قد لا تعكس بشكل دقيق مستوى فهم الطلاب للمواد الدراسية (Lee, 2020) بالإضافة إلى ذلك، فهناك حاجة ماسة لتحديث تركيبة الامتحانات لتتوافق مع التطورات الحديثة في مجال التعليم (Martinez, 2021).

وفي الجزائر تؤكد دراستا (سعيد، 2022؛ بومهراس، 2022)، أن الامتحانات التحصيلية تلعب دوراً محورياً في التعليم؛ إذ تُعد أداة أساسية لتقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب وفعالية المناهج الدراسية، كما توفر رؤية قيّمة حول مدى تحقيق الأهداف التعليمية، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في التدريس والتعلم؛ وذلك بتقديم مقياس موثوق لتطور الطلاب المعرفي، وعموماً فالامتحانات تساهم في التحسين المستمر للممارسات التعليمية، مما يضمن أن يكون المتعلمون مستعدين جيداً لتحقيق التقدم الشخصي والمجتمعي، وبذلك يؤكد أساتذة الجامعات العلاقة الوثيقة للاختبارات بنواتج التعليم، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

وتُعتبر الاختبارات التحصيلية كما ترى دراسة (لقان، 2021)؛ أداة أساسية في قياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية وتقييم مستوى اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات، كما تساعد الاختبارات في تحديد مستويات التفكير المختلفة التي يمتلكها الطلاب، بدءاً من التذكر والفهم وصولاً إلى التطبيق والتحليل والتركيب والتقويم، وهذا التقييم الشامل يُمكن المؤسسات التعليمية من تحسين المناهج وطرق التدريس لضمان تحقيق النتائج التعليمية المرجوة.

وتعتبر الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية في الجزائر من أهم الأدوات التقييمية التي تعكس مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. ومع التغيرات المستمرة في المناهج الدراسية، أصبح من الضروري تحليل تركيبة هذه الامتحانات وأهدافها لضمان توافقها مع المعايير التعليمية الحديثة. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية في نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر، وتحديد مدى تحقيقها للأهداف التعليمية المرجوة.

1-2-مشكلة الدراسة:

تواجه الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية في الجزائر تحديات متعددة تتعلق بمدى توافقها مع الأهداف التعليمية الحديثة، ولعل ما يوضح المشكلة أكثر يبرز من استعراض نتائج امتحانات البكالوريا لعام 2023 في الجزائر؛ إذ تعكس وجود مشكلة كبيرة في تحقيق التوازن بين الشعب الدراسية، فوفقاً لموقع (الإذاعة الجزائرية، 2023)؛ بلغت نسبة النجاح الوطنية 50.63% فقط، وهو مؤشر سلبي جداً، كما تظهر البيانات تفاوتاً كبيراً بين الشعب؛ فقد حققت شعبة الرياضيات أعلى نسبة نجاح (79.22%)، بينما كانت نسبة النجاح في شعبة الآداب والفلسفة الأدنى (33.50%)، وهذا

التفاوت يسلط الضوء على عدم توازن تركيبة الامتحانات وأهدافها، خاصة في مادة اللغة العربية التي تُعد أساسية في العديد من الشعب، وترى الباحثتان أن هذه النتائج تُظهر الحاجة الملحة لإعادة تقييم تركيبة امتحانات البكالوريا، خاصة في مادة اللغة العربية، لضمان توازن أفضل بين الجوانب الفكرية واللغوية والنقدية، فهذا التفاوت في النتائج يعكس عدم شمولية التقييم، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم وفرص الطلاب في تحقيق النجاح، ويؤكد (سعيد، 2022) أنه وعلى الرغم من أهميتها، يواجه تصميم الامتحانات الرسمية وهيكلتها، خاصة في سياق مادة اللغة العربية في الجزائر، تحديات في مواءمتها مع الأهداف المرجوة؛ إذ تتطلب نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة تحليلاً دقيقاً لضمان تقييمها الدقيق لكفاءات الطلاب وتعكس أهداف المنهج الدراسي، وهو ما لفت انتباه الباحثين، وقررتا العمل على استكشاف الركائز الأساسية لهذه الامتحانات، ومعالجة الفجوات في بنائها واقتراح تحسينات لتعزيز مصداقيتها وفعاليتها في تقييم معرفة ومهارات المتعلمين، كما تواجه الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية تحديات تتعلق بتحقيق التوازن بين مختلف عناصر الامتحان، وضمان تقييم شامل وعادل لمهارات الطلبة. تظهر بعض الدراسات أن الامتحانات قد تركز بشكل مفرط على جوانب معينة مثل القواعد النحوية على حساب جوانب أخرى كالإبلاغ والنقد الأدبي. (Al-Qarni, 2023)

وعلى الرغم من أهمية الاختبارات التحصيلية في تقييم مستوى الطلاب، إلا أنها معظم الاختبارات تركز بشكل كبير على المستويات الدنيا من التفكير، مثل التذكر والفهم، على حساب المستويات العليا كالتحليل والتركيب والتقييم. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (لقان، 2021)، والتي حللت عينة من الاختبارات التحصيلية في جامعة أم البواقي أن مستوى الفهم جاء في المرتبة الأولى، يليه التذكر ثم التطبيق، بينما حصل مستوى التقييم على أدنى نسبة، وهذا التركيز غير المتوازن قد يُقلل من فرص تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلبة.

وبناء على ذلك؛ تحلل الباحثتان في هذه الدراسة إلى تركيبة امتحانات البكالوريا في الجزائر للأعوام (2010-2008) وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، وهل تعكس الامتحانات التوازن المطلوب بين مختلف عناصر التقييم، ومدى تحقق الأهداف المرجوة في تقييم مهارات الطلبة بشكل شامل.

1-3- أسئلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة الثلاثة الآتية:

1. ما مدى توازن أسئلة امتحان البكالوريا في مادة اللغة العربية بين البناء الفكري، والبناء اللغوي، والتقييم النقدي؟
2. هل تعكس تركيبة الامتحان الأهداف التعليمية المرجوة في تقييم مهارات الطلبة بشكل شامل؟
3. ما أبرز نقاط القوة والضعف في تركيبة امتحان البكالوريا لمادة اللغة العربية للأعوام (2010-2008)؟

1-4- أهداف الدراسة:

1. تحليل الركائز الأساسية لتركيب امتحانات البكالوريا الرسمية في مادة اللغة العربية للأعوام 2010-2008.
2. تقييم مدى توازن أسئلة الامتحان بين البناء الفكري، والبناء اللغوي، والتقييم النقدي.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في تركيبة الامتحانات العامة؛ بتحديد المكونات الأساسية التي تشكل الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية، بما في ذلك أنواع الأسئلة، توزيعها، الدرجات، ومدى شمولها.

1-5- أهمية الدراسة

تتوقع الباحثتان أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتركيبة الامتحانات الرسمية في مادة اللغة العربية وآليات تقييم كفاءتها.
- تسهم في زيادة وعي المعلمين بأهمية تقييم مستوى التحصيل الدراسي في ضوء الأهداف التعليمية.
- تقدم إطارًا نظريًا يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية لتحليل تركيبة الامتحانات وتقييمها.
- **الأهمية العملية:**
 - استخدام تحليل تركيبة امتحان البكالوريا لتطوير مناهج اللغة العربية بشكل علمي، مما يعزز جودة التعليم ويلبي احتياجات الطلاب الأكاديمية والثقافية.
 - تصميم امتحانات متوازنة تشمل الأسئلة الفكرية واللغوية والنقدية لتنمية مهارات الطلاب وضمان دقة التقييم.
 - توفير برامج تدريبية لتمكين المعلمين من إعداد أسئلة تتماشى مع المعايير الجديدة، مما يعزز جودة التعليم.
 - استخدام نقاط القوة والضعف في تركيبة الامتحان لتحديث المناهج وجعلها أكثر توافقًا مع متطلبات العصر.
 - تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الامتحانات وتطوير سياسات تعليمية تدعم تحقيق الأهداف التعليمية.
 - دراسة تأثير تركيبة الامتحانات على الأداء الطلاب وتحديد العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف التعليمية.
 - توفير معلومات قيمة لتوجيه الأبحاث نحو مجالات جديدة تحتاج إلى مزيد من التحليل في مجال التعليم

6-1- حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تحليل ركائز تركيبة امتحانات البكالوريا الجديدة لمادة اللغة العربية وأهدافها.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة منهجية تحليل المحتوى، مع التركيز على الجوانب الفكرية واللغوية والنقدية.
- **الحدود المكانية:** تحليل نماذج امتحانات البكالوريا في الجزائر، دون النظر إلى تجارب أو نماذج من دول أخرى.
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الأعوام من 2008 - 2010.

7-1- مفاهيم الدراسة الإجرائية:

- **الامتحانات الرسمية:** الامتحانات التي تُجرى على المستوى الوطني لتقييم تحصيل الطلاب.
- **الأهداف التعليمية:** الأهداف التي تسعى المناهج الدراسية لتحقيقها من خلال التعليم.
- **البكالوريا:** الشهادة الثانوية العامة في الجزائر.
- **البكالوريا:** " امتحان يجتازه تلميذ السنة الثالثة ثانوي للحصول على الشهادة التي تخوله للانتقال إلى مستوى التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال استيعابه وتمكنه من مادة علمية مقدمة على امتداد عام دراسي كامل تكمله كل المكتسبات على مدار فترة التعليم الثانوي.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- أهمية الاختبارات في العملية التعليمية

تُعد الاختبارات أداة أساسية في العملية التعليمية، حيث تفيد وفقًا (للبنّا 2022؛ المطرودي، 2024) كالآتي:

1. تقيس مستوى الطلاب وتكشف نقاط القوة والضعف.
2. تُقيّم فعالية البرامج التعليمية وتحدد مجالات التحسين.

3. توفر معايير لقياس جودة التعليم في المجتمع.
4. تساعد المعلمين في تكييف أساليب التدريس لاحتياجات الطلاب.
5. تعزز اختيار الطلاب المؤهلين لسوق العمل.

2-1-2-التقييم القائم على المعايير

يشير البنا (2022) إلى أن التقييم القائم على المعايير:

- يقيس مدى فهم الطلاب للمواد الدراسية وإتقانهم للمعايير الأساسية.
- يعتمد على تقييمات متنوعة مثل الاختبارات القصيرة والمشاريع والحوارات.
- يقدم صورة دقيقة عن أداء الطلاب دون التأثير بعوامل غير أكاديمية.
- يدعم التعلم من خلال التركيز على الإتقان بدلاً من الدرجات الرقمية.
- يشجع الطلاب على تحسين أدائهم من خلال التقييمات المتكررة.

2-3-1-تنظيم وإدارة الاختبارات

يتطلب تنظيم الاختبارات وفقاً للمطرودي (2024) الآتي:

- وضوح الأهداف وتكوين لجان متخصصة.
- تصميم اختبارات متوازنة تشمل محتوى وأسئلة متنوعة.
- توفير موارد تدريبية للطلاب لتحسين الأداء.
- إعداد إجراءات فعالة لتصحيح الاختبارات وتقديم التغذية الراجعة.
- تحليل النتائج لتحديد مجالات التحسين.

2-4-1-دور البيئة التعليمية في نجاح الاختبارات

يؤكد المطرودي (2024) على أن نجاح الاختبارات يعتمد على:

- توفير بيئة هادئة وصحية تعزز تركيز الطلاب.
- ضمان توفر خدمات أساسية كالإضاءة والتهوية.
- تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب.
- تفعيل دور المرشدين الأكاديميين لتحسين الأداء.
- قياس رضا الطلاب والمعلمين لتحسين جودة الاختبارات

2-5-1-أبرز معايير الاختبارات:

يجب أن يراعي الاختبار معايير أساسية لضمان تحقيق أهدافه وأهمها وفقاً لفظوم وهلال (2022) الآتي:

1. الوضوح والدقة في صياغة الأسئلة: تجنب الغموض وضمان سهولة الفهم.
2. تغطية شاملة للمناهج: توزيع الأسئلة بشكل متوازن على جميع المواضيع الأساسية.
3. التنوع في أنواع الأسئلة: تضمين أسئلة مقالية واختيارية لقياس مهارات مختلفة.
4. قياس مستويات معرفية متعددة: استخدام تصنيف بلوم لتقييم الفهم والتحليل والتطبيق.
5. العدل والموضوعية: تجنب التحيز وضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلاب.

6. الوقت الكافي: تخصيص وقت مناسب لإنجاز الأسئلة دون إرهاق.
 7. التغذية الراجعة: تقديم تقييم مفصل لأداء الطلاب لتحسين الأداء المستقبلي.
- وبناءً على هذه المعايير، يمكن تقييم مدى توافق الاختبار الحالي مع المعايير العالمية واستخلاص نقاط القوة والضعف فيه، وتقديم توصيات لتحسينه في المستقبل.
- ووفقاً لمعايير التقييم الأمريكية المحدثة لعام 2023، يجب أن تشمل الاختبارات على مكونات متعددة تشمل التقييمات البديلة التي تتناسب مع معايير التحصيل الأكاديمي البديلة للطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، وضمن مشاركة شاملة لجميع الطلاب في هذه التقييمات (U.S. Department of Education, 2023). كما تُشجع على استخدام التكنولوجيا لتحسين دقة وسرعة التقييمات وضمن اتساق النتائج عبر مختلف الفئات الدراسية والمناطق الجغرافية. (OESE, 2023)

2-1-6- امتحان البكالوريا الجديد في مادة اللغة العربية:

- وفقاً للإصلاحات التربوية التي أقرتها وزارة التربية الوطنية الجزائرية (2008) شهدت مادة اللغة العربية تغييرات جذرية في أسلوب التقويم، حيث تم اعتماد نظام جديد يتضمن:
1. تقديم موضوعين للامتحان، أحدهما شعري والآخر نثري.
 2. مناقشة كل موضوع عبر أسئلة متدرجة تبدأ بالبناء الفكري (تحليل الأفكار والمضمون والأسلوب)، ثم البناء اللغوي (تحليل النصوص من النواحي النحوية والصرفية والدلالية).
 3. تضمين سؤال التقويم النقدي الذي يتطلب من الطالب توظيف رصيده المعرفي في تحليل المفاهيم الأدبية باستخدام منهجية خاصة.

2-1-7- مواصفات امتحان البكالوريا بعد الإصلاح التربوي:

- حددت وزارة التربية الوطنية الجزائرية (2010) مواصفات امتحان البكالوريا بعد الإصلاحات التربوية، وتشمل:
1. طرح مواضيع جديدة أو غير مسبقة في الامتحانات.
 2. مطابقة الأسئلة للبرنامج الرسمي المقرر في كل شعبة.
 3. تغطية شاملة للمواضيع الدراسية مع مراعاة تناسب الأسئلة مع المرحلة التعليمية.
 4. تصميم الأسئلة بشكل يكشف عن كفاءة التحليل التي يفترض أن يكون المترشح قد اكتسبها أثناء الدراسة.

2-1-8- البكالوريا وإنجاز المدرسة:

- أن أهم نقطة محورية ينطق منها الأفراد في محاكمة المدرسة. هي الانخفاض في نسبة النجاح في امتحان البكالوريا، فكثيراً ما تناقش قضايا التربية من قبل الجميع يجعلون تلك النسب دليلاً على فشل المدرسة، وما يمكن أن يقرب عن هذا الحكم العام أحكام جزئية أخرى قد تجعل المدرسة فاشلة وغير قادرة على تخريج الطلبة بكفاءة، وقد تجعلها تعمل بكل جهد دون مردود يذكر، ولكن هناك عوامل أخرى قد تحكم فشل الطلبة ونجاحهم ونذكر منها:
- طريقة مراجعة الطالب فكثيراً ما يراجع الطالب أجزاء قليلة من المقرر ويترك عمله خاضعاً لعامل الصدفة فإن صادف وكان الامتحان خارج ما راجع سيقع في مشكلة عدم الاستعداد الكافي.
 - الطقوس التي قد تحيط بالطلبة وهم مقبلون على امتحان البكالوريا، ويمكن للمدرسة أن تلعب الدور التوعوي لامتناع شحنة الاضطراب لدى الطلبة.

- مشكلات التوجيه لشعب قد لا يدرك الطالب عدم تكونه فيها ومناسبتها إلا بعد تجربة الامتحان ويكون التقصير هنا مشترك بين (الطالب، المدرسة، الأسرة).
- جدولة رزنامة الامتحان، فمعظم الطلبة يحيدون وجود يوما فاصلا بين كل يومي امتحان، بما يمكنهم من الاستعداد بشكل أفضل، ويقلل من نسب الرسوب في الامتحان والتي يبدو أنها في الجزائر من أعلى النسب.

2-3-الدراسات السابقة.

1. هدفت دراسة (عوايب ومخلوفي، 2024) في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إلى تحليل أسئلة فهم النظام اللغوي في امتحانات تقييم مكتسبات السنة الخامسة ابتدائي، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على الامتحانات النهائية بعد الإصلاحات التربوية الجزائرية، تم استخدام منهجية تحليلية لفحص أنواع الأسئلة من حيث العدد والنوع ومستويات بلوم المعرفية، أظهرت النتائج أن الأسئلة المقالية القصيرة هي المهيمنة بنسبة 100%، وتميزت بتنوع مستوياتها بين نحوية وصرفية وإملائية ودلالية، مع تواجد ملحوظ للنحو والإملاء. كما أن 82.76% من الأسئلة تستهدف المستويات العقلية الدنيا، بينما 17.24% تقيس مستويات التحليل العليا، ولوحظ غياب تام لأسئلة التركيب والتقويم.
2. هدفت دراسة (الوصابي وآخرون، 2024) في جامعة الرازي باليمن، إلى تطوير نظام ويب يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتصحيح الاختبارات المقالية والموضوعية بشكل آلي، بهدف تحسين فعالية التصحيح باستخدام ChatGPT لتصحيح الأسئلة المقالية ومعالجة الصور لتصحيح الأسئلة الموضوعية، تم بناء النظام باستخدام تقنيات مثل PHP، HTML، CSS، JavaScript، Python، وقاعدة بيانات MySQL، وواجهات تصميمية باستخدام Figma. أظهرت النتائج أن النظام يعزز دقة التصحيح ويقلل الوقت والجهد اللازمين، ويعالج مشكلات الأنظمة الحالية مثل البحث عن بيانات الطلاب والتعامل مع تلف الأوراق، يساهم النظام في توفير نتائج عادلة وسريعة للطلاب، ويقلل من الأخطاء البشرية، مما يعزز كفاءة العملية التعليمية.
3. هدفت دراسة (أنيبة، 2024، Onaiba) إلى تقييم مدى توافق أهداف ومحتوى اختبار الإنجليزية كلغة أجنبية مع المنهاج بالمدارس الليبية، اعتمدت الدراسة التحليل الوثائقي لعينة من الاختبارات المدرسية، مع التركيز على الأهداف المقصودة وانعكاسها على أهداف ومحتوى المنهاج، كشفت النتائج قلة التوافق بين الامتحان والمنهاج وبين الأهداف المعلنة والمحتوى الفعلي للاختبار، حيث ركز التقييم فقط على النقاط النحوية وفهم المقروء دون تضمين مهارات الاستماع والتحدث.
4. هدفت دراسة (جريش، 2024، Griche) إلى استكشاف تصورات الطلاب في قسم اللغة الإنجليزية بجامعة ابن طفيل تجاه صيغة الامتحان والدوافع وراء تفضيلاتهم، وتم استخدام منهجية نوعية. شملت العينة (16) طالبًا جامعيًا مسجلين بقسم الإنجليزية بجامعة ITU، وثلاثة طلاب تخرجوا مؤخرًا من نفس الجامعة، مع استبانة مفتوحة، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام التحليل الموضوعي. أظهرت النتائج أن طلاب الإنجليزية بجامعة ITU يعتقدون أن الامتحانات من نوع الاختيار من متعدد (MCQ) لا يمكنها تقييم مهارات الكتابة أو الكفاءة في بعض المقررات بشكل صحيح. الدافع الرئيسي لتفضيل امتحانات MCQ هو عملية الصيغة، بينما الدافع الرئيسي لتفضيل صيغة الكتابة هو أنها تشجع على التعلم العميق، وتمكن من التفكير بمستويات معرفية أعلى، وتحسن مهارات الكتابة.
5. هدفت دراسة (زاك، 2024، Zajc) إلى فحص أهداف تدريس الأدب في اللغة الأم من خلال تحليل مقارن لعشرة نماذج أوروبية مختلفة لمقالات الامتحانات النهائية في المدارس الثانوية، أظهرت النتائج أن هذه النماذج المختلفة تتوقع أهدافًا متنوعة وتعرض نهجًا مختلفًا في تدريس الأدب، كما أوضحت أن الطلاب في بعض البلدان يمكنهم تجنب الأهداف التعليمية والعاطفية لتدريس الأدب في مقالات الامتحانات النهائية، بينما في نماذج أخرى، تُعتبر الأهداف

الوظيفية (مهارات الكتابة والقراءة) أكثر أهمية، تُجادل الدراسة بأن النموذج الذي يمكنه فحص تحقيق الأهداف التعليمية لتدريس الأدب بشكل فعال يجب أن يتضمن كلاً من المعرفة النظرية والأدبية والتاريخية للأدب، بالإضافة إلى الأهداف العاطفية لتدريس الأدب، التي غالباً ما تُهمل أو تُبسّط في مهام المقالات.

6. هدفت دراسة (ميرزا وآخرون، 2023، Mirza et al) إلى استكشاف التأثيرات المرتدة للامتحانات على تصورات المعلمين لممارساتهم التعليمية، خاصةً في سياق التنفيذ غير الفعال للمنهج القائم على الكفاءة (CBA) في الجزائر. اعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا تفسيريًا، وتم توزيع استبانات إلكترونية على (85) معلم لغة إنجليزية في المدارس الثانوية، أظهرت النتائج باستخدام الإحصاءات الوصفية أن امتحانات البكالوريا (BAC) لم تكن مدفوعة بالكفاءة، شعر المعلمون بوجود عدم توافق واضح بين أهداف امتحانات BAC، التي تركز على قياس المعرفة والمهارات اللغوية، وبين نهج CBA الذي يركز على تدريس وقياس الكفاءات، كما أن متطلبات امتحانات BAC أثرت سلباً على ممارسات المعلمين التعليمية، مما دفعهم نحو الأساليب التقليدية التي تتماشى مع محتوى الامتحان، وتجاهل أهداف CBA. نتيجة لذلك، وهذا التباين الواضح مثل عائقاً رئيسياً أمام الإصلاحات التعليمية؛ وبالتالي فهناك حاجة ماسة لمزامنة أهداف امتحانات BAC مع أهداف المناهج القائمة على الكفاءة لتعزيز التنفيذ الفعلي والفعال لها في المدارس.

7. هدفت دراسة (إسماعيل وعمار، 2024، Ismail& Ammar) إلى تحليل جودة أسئلة مادة اللغة العربية للتقييم النهائي للفصل الدراسي الأول للصف الحادي عشر في مدرسة الفتح الثانوية في سيدوارجو، باستخدام كتاب "دروس اللغة" الذي لا يعتمد على المنهج الوطني بل هو مخصص للطلاب النشطين في المحادثات اليومية باللغة العربية. واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتمثلت الأداة في تحليل استجابات 10 طلاب و10 طالبات من أسئلة الامتحان النهائي للفصل الدراسي الأول. وبينت النتائج أن: 44% من الأسئلة كانت صعبتها متوسطة، و40% سهلة، و16% سهلة جداً، وأن مستوى الصعوبة كان مناسباً لقدرات الطلاب.

8. هدفت دراسة (الختيمية، 2024، Al Hidayah) إلى تحليل جودة أسئلة الاختيار من متعدد للتقييم النهائي لمادة اللغة العربية للصف السادس في مدرسة إسلام روحامة الابتدائية للعام 2024/2023 من حيث الصدق والثبات ومستوى الصعوبة والتمييز. واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي؛ بتحليل وثائق إجابات الطلاب، وبينت النتائج أن: 4.34% من الأسئلة ذات صدق عالٍ جداً، و17.39% بصدق عالٍ، و56.52% متوسط، و21.73% بصدق منخفض. بلغت قيمة الثبات 0.85. أما صعوبة الأسئلة، فكانت 43% سهلة، و52% متوسطة، و4% صعبة، وكانت 21.73% من الأسئلة ذات مستوى تمييز متوسط، و69.56% ذات مستوى تمييز جيد، و8.69% ذات مستوى تمييز عالٍ جداً.

9. هدفت دراسة (أبريال، 2024، Aprial) إلى تحليل جودة أسئلة التقييم النهائي لمادة اللغة العربية في الصف العاشر بمدرسة الجوامع العالية الإسلامية شيلنجي باندونج للسنة الدراسية 2021-2020 من حيث الصدق والثبات ومعامل الصعوبة والتمييز وفعالية المشوش. واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج Anates Versi 4.0.9، تم تطبيقها على (100) سؤال من اختبارات اللغة العربية النهائية. وبينت النتائج أن 62.5% من الأسئلة كانت صادقة و37.5% غير صادقة، وبلغ ثبات الأسئلة 86%، أي عالية، أما معيار الصعوبة فكان متوسطاً؛ فهناك 2.5% منها صعبة جداً، و10% صعبة، و80% متوسطة، و5% سهلة، و2.5% سهلة جداً. ومن ناحية التمييز، وُجد أن 27.5% جيدة، و47.5% متوسطة، و20% قبيحة، و5% قبيحة جداً أما فعالية المشوش، فنسبة 42.5% من الخيارات جيدة جداً، و32.5% جيدة، و11.7% ناقصة، و11.7% قبيحة، و1.6% قبيحة جداً. وتوافقت جميع الأسئلة بنسبة 100% مع المواد المدروسة.

10. هدفت دراسة (نور الدين وآخرون، 2024) إلى فحص جودة أسئلة اختبار المدرسة الأخيرة للفصل التاسع في المدرسة المتوسطة منبع القرآن بمدينة موكوتو الإندونيسية للعام 2022-2023 م واستخدم الباحثون منهجية البحث الوصفي التحليلي الكمي، بتحليل أسئلة الاختبار ونتائج إجابات الطلاب المأخوذة باستخدام تقنيات المستندات، وتحديد مستوى صعوبة الأسئلة وتمييز القوة والمشتتات بمساعدة برنامج أناتيس (Anates) الإصدار 2-0-4. وكشفت نتائج التحليل أن نسب صعوبة الأسئلة وفقاً لخمس فئات (سهلة جداً، 13.3%؛ سهلة، 13.3%؛ متوسطة، 66.7%؛ صعبة، 3.3%؛ صعبة جداً، 3.3%). وحصل تحليل القوة التفاضلية للأسئلة على نسبة كلية (6.7%)، بتقدير (ضعيفة جداً)، أما المجالات؛ فنسبة (16.7%) سيئة، و (3.3%) عادلة، (16.7%) جيدة، (56.7%) جيدة جداً، وجاءت نتائج تحليل التشتت بنسبة كلية (13.3%)، بتقدير (فقيرة جداً) وكانت نتائج التحليل التلخيصي لل فقرات التي يمكن استخدامها (21) سؤالاً؛ بنسبة (70%)، وأسئلة لا يمكن استخدامها (9) بنسبة (30%).
11. هدفت دراسة (عواريب ومخلوفي، 2024) إلى تسليط الضوء على بناء أسئلة فهم النظام اللغوي لاختبار مادة اللغة العربية في امتحان تقييم مكتسبات السنة الخامسة من التعليم الابتدائي من حيث التغيرات التي طرأت على الامتحانات النهائية للمرحلة الابتدائية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي لعدد (50) امتحاناً للغة العربية للسنة الخامسة ابتدائي. وبينت نتائج الدراسة سيطرة الأسئلة المقالية ذات الإجابة القصيرة بنسبة 100% على أسئلة فهم النظام اللغوي، وتنوعت الأسئلة بين (نحوية وصرفية وإملائية ودلالية)، مع حضور أكثر للمستويين النحوي والإملائي. وأظهرت النتائج أيضاً أن 82.76% من الأسئلة استهدفت المستويات العقلية الدنيا، بينما الأسئلة التي تقيس المستويات العليا (التحليل) بلغت نسبة 17.24%. كما أظهرت النتائج أن مستوى التطبيق كان الأكثر حضوراً يليه مستوى الفهم والتحليل، مع الغياب التام لأسئلة المستويين التركيب والتقويم.
12. هدفت دراسة (جينينغز وآخرون، Jennings et al, 2024) إلى تحليل نصوص امتحان اللغة الإنجليزية في إنجلترا من حيث صعوبة المفردات وتأثيرها على قراءة الطلاب بشكل أوسع. تركّز الدراسة على الامتحان الرئيسي الذي يجريه الطلاب في سن 16 والذي شهد تغييرات كبيرة في عام 2017، مع التركيز على فهم النصوص الأدبية غير المرئية. استخدمت الدراسة طرق لغويات المدونات لتحديد نوع المفردات الموجودة في نصوص الامتحانات ومقارنتها بالمفردات الموجودة في مصادر أخرى للغة المكتوبة (الأدب الكلاسيكي، السير الذاتية، الشعر، إلخ). أظهرت النتائج أن المفردات في نصوص الامتحانات كانت عادةً منخفضة التكرار وأن النصوص الأدبية الكلاسيكية القديمة تحتوي على أنواع مماثلة من المفردات. هذا يشير إلى أن الطلاب والمعلمين يجب أن يعتمدوا أكثر على الأدب الأدبي القديم للتحضير للامتحان. ومع ذلك، يثير ذلك أسئلة أخلاقية حول ما إذا كان ينبغي للامتحان أن يحدد تجربة قراءة الطلاب، خاصةً عندما يكون الأدب الأدبي القديم أقل تنوعاً وغالباً ما يهيمن عليه رجال بيض ميتون.
13. هدفت دراسة (رحماني وعيادي، 2023). إلى التعرف على المعايير العلمية والأسس المنهجية في بناء الامتحانات الرسمية، وذلك بغية الوصول إلى الاختبار الجيد المتكامل، وانطلق الباحثان من تحديد المفاهيم العامة للمصطلحات المتقاربة والتي لها علاقة مباشرة بالامتحانات: كالتقويم و التقييم و القياس والاختبار، ثم توسعنا بشكل أكبر في مجال التقويم التربوي على اعتبار أنه المحور الحاضن لجميع أنواع الامتحانات المدرسية، وذلك بذكر أنواعه وأهدافه غاياً ته، مع إعطاء لمحة تاريخية عن تطور الامتحانات قديماً وحديثاً، وتوصل الباحثان إلى حصر أهم المعايير العلمية الواجب توافرها في الاختبار الجيد من "صدق وثبات وشمولية وغيرها"، كما تناولنا بالدراسة والتحليل نماذج مختارة من امتحانات التعليم الابتدائي، وذلك للتحقق من مدى تطابق النماذج مع المعايير العلمية المتوصل إليها سلفاً.

14. هدفت دراسة (جعفور وأخريات، 2023). إلى الكشف عن تقديرات طلبة جامعة ورقلة لطبيعة إجراء الامتحانات والكشف عن دلالة الفرق بين تقديراتهم تبعاً للجنس والكلية والمستوى الدراسي، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي بأسلوبه استكشافي والمقارن، وبالاعتماد على مقياس (طبيعة إجراء الامتحانات) لفؤاد العاجز (2007)، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة قوامها (262) طالباً وطالبة بالسنتين (الثالثة والأولى) ماستر بكليتي العلوم (الإنسانية والاجتماعية، التطبيقية) للعام الدراسي 2022/ 2023، وبينت النتائج أن مستوى تقديرات عينة الدراسة لطبيعة إجراء الامتحانات (وأبعادها) في جامعة ورقلة (متوسط)، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لطبيعة إجراء الامتحانات تبعاً للجنس أو للمستوى الدراسي.
15. هدفت دراسة (تنجونغ وآخرون، 2023) إلى تحليل نتائج التقييم النهائي للفصل الدراسي لمادة اللغة العربية في الصف السابع بمدرسة المعارف الإعدادية. واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتمثلت الأداة في القياسات الإحصائية لاختبار الصدق والثبات والقوة التمييزية ومستوى الصعوبة وقوة الإجهاد. تم تطبيقها على عينة من 25 طالباً في العام الدراسي 2022/2023. بينت نتائج الدراسة أن 30% من الأسئلة كانت صادقة، بينما 70% غير صادقة لكون قيمة الأهمية > 0.05 وقيمة R المحسوبة أقل من R الجدول. أظهر اختبار الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات كانت 0.625 مع عدد الأسئلة 40. في التمييز، تبين أن (6) ضعيفة جداً، و(25) ضعيفة، و(6) متوسطة، و(3) جيدة، ولم يتم العثور على أسئلة ممتازة. أما الصعوبة، فعدد (25) سهلة جداً، و(14) سهلة، وسؤالاً واحداً صعباً. أظهرت قوة الإجهاد أن الخيارات A و B و C و D لم تعمل بشكل جيد مع الطلاب، أكدت الدراسة أن الأسئلة التي لا تلي المعايير يجب تعديلها أو إنشاء أسئلة جديدة واختبارها مجدداً.
16. هدفت دراسة (صوالحية، 2022) إلى تحليل الامتحانات النهائية لمراحل التعليم المختلفة، من خلال معايير وضوح النصوص ودقة الاستبيان في بناء امتحان اللغة الفرنسية في البكالوريا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في قراءة تحليلية لنصوص الامتحانات وأسئلة الاستبيان، تم تطبيقها على عينة بلغت 100 امتحان من الامتحانات النهائية للغة الفرنسية، وبينت النتائج أن هناك تعقيدات في تحقيق التوازن بين توجيهات وتعليمات البرامج الرسمية لوزارة التربية الوطنية والنجاح في بناء اختبار تقويمي تجميعي، حيث يمكن اعتبار امتحان البكالوريا الفرنسي في شكله الحالي (دراسة نص) مرجعاً أساسياً في جهود تنظيم تعليم وتعلم الفرنسية كلغة أجنبية في الجزائر.
17. هدفت دراسة (ثايرج، 2022، Thyberg) إلى التحقيق في مدى فعالية صيغتين مختلفتين للامتحانات الشفوية في تحليل الأدب في مقررات اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية في الجامعات، استندت الدراسة إلى ملاحظات من ندوات سقراطية وندوات "فكرة-سؤال-إلهام (TQE)"، وتم تحليلها باستخدام تحليل المحتوى النوعي. أظهرت النتائج أن معظم الطلاب يتبنون التقاليد الأكاديمية مثل بناء الأفكار على بعضها البعض، واستخدام العدسات النقدية، وإظهار الوعي بالسياق، ودعم الادعاءات بالأدلة النصية. في حين أن الندوات السقراطية تولد نقاشات حيوية، فإن التركيز الوحيد على الأسئلة يمنع الطلاب من إعداد أدلة نصية لعناصر أدبية محددة في التحليل. أما في ندوات TQE، فبعض الطلاب يبدون ردود فعل سلبية تجاه إدراج الإلهام بشكل قسري، لكن هذا النموذج يوفر فرصة لتحديد الاقتباسات المهمة مسبقاً وتوسيع الأفكار التفسيرية المستوحاة من المكونات الثلاثة.
18. هدفت دراسة (أبو مديغم والعطاونة، 2021)، إلى استقصاء فاعلية الاختبارات التحصيلية في ضوء معايير بناء الاختبار الجيد من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس بلدة حورة الثانوية ببلد السبع/فلسطين المحتلة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (30) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وكشفت نتائج الدراسة أن فاعلية الاختبارات من وجهة نظر العينة حصلت على

متوسط كلي (3.17 من 5)، وعلى مستوى المجالات؛ جاءت شروط ومواصفات الاختبار الجيد أولاً بمتوسط (3.27)، ثم تصحيح الاختبار وتحليل نتائجه (3.16) وثالثاً: التخطيط للاختبار (3.14) ورابعاً: الخطة العلاجية للاختبار (2.12) وجميعها بتقدير (متوسطة) كما لم تظهر أي فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، النوع الاجتماعي).

19. هدفت دراسة (لقان، 2021) للتعرف على مستويات الاختبارات التحصيلية بجامعة أم البواقي (الموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس بقسم العلوم الاجتماعية) وفقاً لتصنيف بلوم في المجال المعرفي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبطاقة تحليل المحتوى، لعينة شملت (33) ورقة اختبار بمختلف التخصصات ضمت 159 سؤالاً، وبينت نتائج الدراسة أن الاختبارات التحصيلية شملت كل مستويات التفكير حسب تصنيف بلوم، ولكنها ركزت على المستويات الدنيا بشكل أكبر (التذكر، الفهم، التطبيق)، وجاء الفهم في المرتبة الأولى ثم التذكر، وثالثاً: التطبيق بينما حصل مستوى التقويم على أدنى نسبة.

20. هدفت دراسة (السفياني، 2020) إلى التعرف على مواصفات إعداد الورقة الامتحانية ومعايير صياغة فقراتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استمارة تحليل – من إعداد الباحث- تم تطبيقها على عينة من (8) امتحانات نهائية من امتحانات المقررات التربوية بكلية التربية- محافظة المهرة في اليمن، وكشفت نتائج الدراسة أن توافر المواصفات الجيدة للورقة الامتحانية التي يُعدها أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية- المهرة جاءت بدرجة (عالية)؛ بنسبة توفر كلية (71.89%)، وعلى مستوى المجالات؛ حصلت معايير صياغة الفقرات الموضوعية على أعلى نسبة توافر (86.94%)، وبتقدير (عالية جداً)، وتلتها معايير صياغة الفقرات المقالية في الورقة الامتحانية بنسبة (77.27%)، وثالثاً: المواصفات الشكلية للورقة الامتحانية، بنسبة (69.35%)، وكلاهما بتقدير (عالية)، وأخير جاءت المواصفات الضمنية للورقة الامتحانية بنسبة (54.01%)، وتقدير (متوسطة).

21. هدفت دراسة (تقواي فـروآخرون، Taqwaei Far et al, 2020) إلى تقويم أسئلة اختبارات مادة "العربية لغة القرآن" للمرحلة الثانوية في فرع العلوم والرياضيات بمدينة ياسوج في إيران وفق معايير بناء الاختبارات الجيدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). أشارت النتائج إلى عدم وجود معايير كبيرة في المعايير الشكلية والفنية للاختبارات، ولكن أظهرت أسئلة الاختبار من متعدد الحاجة إلى دقة أكبر، بينما أسئلة الصواب والخطأ والمزاوجة تم الالتزام فيها بمعايير بناء الاختبارات. لوحظت مشكلات أكبر في أسئلة التكميل، مع ارتفاع نسب الاعتماد على التذكر.

22. هدفت دراسة (بافطوم والسفياني، 2019) إلى التعرف على مدى تمثيل الاختبارات الفصلية لأوزان الوحدات الدراسية، وأهداف بلوم المعرفية، ومستويات الصعوبة والتمييز فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استمارة تحليل من إعداد الباحثين، وتكونت العينة من (13) اختباراً (فصلياً) من اختبارات كلية التربية بمحافظة المهرة، بالفصل الأول من العام 2018-2019، تضمنت (416) سؤالاً، وبينت نتائج الدراسة أن هيئة التدريس يستخدمون الأسئلة المقالية بنسبة (68.27%)، في مقابل (31.73%) للموضوعية، كما أن هناك تبايناً في تمثيل الاختبارات الفصلية لأوزان الوحدات الدراسية، حيث وجد أن (11) وحدة دراسية وزنها (10.06%)، لم يتم تمثيلها في الاختبارات الفصلية، بينما مثلت (17) وحدة بأقل من وزنها المستحق بـ (13.51%)، وكان تمثيل (26) وحدة دراسية بزيادة عن الوزن المستحق بـ (23.22%)، كما أظهرت النتائج ارتفاع نسبة تمثيل أهداف مستويي: (الفهم والتذكر)، بنسبة (67.31%)، من إجمالي الأسئلة، في حين انخفض تمثيل المستويات العليا: (التطبيق، التحليل، التركيب، التقويم)، إلى (32.69%)، وبلغت درجة صعوبة الاختبارات ككل (0.28)، ودرجة تمييزها (0.27).

23. هدفت دراسة (بوزيدي، 2016). إلى التعرف على أنماط ومستويات أسئلة امتحانات البكالوريا العربية، في ضوء التدريس بالكفاءات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بتحليلها لعينة من (16) نموذج امتحان؛ وفق معايير (الكم، النوع، المحتوى/ المضمون، مستويات الأسئلة، التدرج)، وتكونت موضوعان لكل سنة، في شعبة آداب وفلسفة، خلال الأعوام الثمانية، وتحديدًا للفترة (2008- 2016)، واعتمدت مواضيع البكالوريا كأداة مساعدة في دراستها، وكشفت نتائج الدراسة أن أنماط الأسئلة الاختبارية النهائية في مجملها تركز على العمليات العقلية الدنيا بشكل عام، وعلى مستوى التذكر بشكل خاص، وبينت النتائج أن الأسئلة المقالية طاغية على الأسئلة الموضوعية.

2-2-2- تعليق على الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي الذي يتمحور حول تحليل الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية، باستخدام منهجية تحليل المحتوى للأسئلة؛ حيث سعت جميع الدراسات إلى تقييم التوازن بين الأسئلة الفكرية واللغوية والتقويمية، وتحديد نقاط القوة والضعف في تكوين الامتحانات؛ فدراسة المغيري (2022) ودراسة حجازي (2023) ركزتا على تحليل أسئلة الامتحانات من حيث التوازن والشمولية، مما يعزز من إمكانية مقارنة النتائج وتطبيق التوصيات بشكل متسق.
- فيما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب مثل العينة المستخدمة؛ حيث تغطي الدراسة الحالية الفترة (2008 – 2010) بينما ركزت دراسة حجازي (2023) على الامتحانات من 2018 - 2020. كما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها الشامل على التوازن بين المحاور الفكرية واللغوية والتقويمية، في حين أن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة علي (2022) ركزت بشكل أكبر على المحاور اللغوية فقط.
- استفادت الدراسة الحالية من السابقة، في بناء قاعدة بيانات دقيقة لتحسين تصميم الامتحانات، بما يمكن استخدام نتائج هذه الدراسات لتطوير امتحانات أكثر توازناً وشمولية، كما يساهم في رفع جودة التعليم وتقديم تقييم أكثر عدالة وشمولية للطلاب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام منهجية تحليل المحتوى المطورة في هذه الدراسات لتقييم وتحسين الامتحانات في مواد أخرى، مما يعزز من تطبيقاتها العملية على نطاق واسع.
- تتميز الحالية بتطبيق منهجية تحليلية شاملة تغطي نماذج متعددة من الامتحانات الرسمية على مدى فترة زمنية طويلة (2008-2021)، مما يوفر رؤية شاملة ودقيقة حول التغيرات والتطورات في تكوين الامتحانات. تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين جودة الامتحانات، مستفيدة من نتائج الدراسات السابقة وتبني علمها لتقديم تحليل أكثر تعمقاً وشمولية. وتساهم هذه الدراسة في تطوير التعليم بشكل فعال من خلال تقديم رؤية مستقبلية لتحسين تكوين الامتحانات وزيادة توازنها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الطلاب ومهاراتهم الأكاديمية

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي؛ لتحليل تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية في الجزائر.

3-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

- تكون مجتمع الدراسة من اختبارات نهاية البكالوريا لمادة " اللغة العربية"، في المدارس الحكومية بالجزائر.

- أما عينة الدراسة فتكوّنت من (6) اختبارات التي تمّ اختيارها من بين نماذج الثانوية للأعوام 2008-2010 بطريقة قصصية؛ وقد حصلت الباحثتان على وثائق متكاملة عنها.

3-3-إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتنفيذ الإجراءات الآتية:

1. جمع البيانات: تم جمع نماذج الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية من مصادر موثوقة، مثل وزارة التربية الوطنية الجزائرية وخصوصا صفحة حوليات امتحانات شهادة البكالوريا وما تضمنته من نماذج امتحانات البكالوريا (وزارة التربية الوطنية، 2023، [https://education.gov.dz/wp-content/uploads/2015/04/\[BAC\]lettres%20er%20philosophie.rar](https://education.gov.dz/wp-content/uploads/2015/04/[BAC]lettres%20er%20philosophie.rar)).
2. تحليل الوثائق: تم تحليل نماذج الامتحانات باستخدام أدوات تحليل المحتوى لتحديد الركائز الأساسية لتركيب الامتحانات.
3. مراجعة الأدبيات: قامت الباحثتان بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لتحديد الفجوات البحثية وتقديم إطار نظري قوي للدراسة.
4. تحليل البيانات: قامت الباحثتان بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد مدى توافق الامتحانات مع الأهداف التعليمية وتحديد التحديات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

- 4-1-الإجابة عن السؤال الأول: "ما مدى توازن أسئلة امتحان البكالوريا في مادة اللغة العربية بين البناء الفكري، والبناء اللغوي، والتقويم النقدي؟" وللإجابة تستعرض الباحثتان تحليلاً لكل نموذج على حدة، وعلى النحو الآتي:

4-1-1-تحليل امتحان البكالوريا آداب وفلسفة لعام 2008م:

- تضمنت الأسئلة موضوعين: الأول: من (نص قصيدة شعرية) لإيليا أبو ماضي تتشكل من 14 بيتا، إضافة إلى (5 أسئلة فكرية. و4 لغوية. وسؤالين في التقويم النقدي)، أما الثاني: فكان (نصا نثريا) لمحمد البشير الإبراهيمي (21 سطرا) أتمت مناقشته من خلال عدد الأسئلة نفسه. وفيما يأتي محاولة لدراسة مضمون كل موضوع.

جدول (1) جدول مقارنة بين الموضوعين (القصيدة الشعرية والنص النثري) في امتحان البكالوريا 2008

نوع الأسئلة	القصيدة الشعرية (إيليا أبو ماضي - الشعر الرومانسي)	النص النثري (ميخائيل نعيمة - المقالة الاجتماعية)
البناء الفكري	-الشعر الرومانسي وأبعاده.- الروابط النصية وعناصر الاتساق الدلالي -كيفية نثر الأبيات.	-المقالة الاجتماعية.-الأنماط (الحجاجية، السردية) -تلخيص النصوص.
الكفاءات المطلوبة	-إدراك خصائص الشعر الرومانسي - استيعاب دلالات النص. تحويل الأبيات إلى جمل نثرية.	-القدرة على قراءة المقالة-كشف العلاقات الدلالية في النصوص-التلخيص.
البناء اللغوي	-المفعول به-التشبيه البليغ- التقطيع العروضي -الاستعارة المكنية.	-إعراب الحال -الجملة الواقعة نعت. -الاستعارة المكنية-صلة الموصول.
الكفاءات اللغوية	-تحليل التشبيه وتذوقه البلاغي- اكتشاف النغم العروضي والتغيرات في الوزن.	-إعراب الجمل. فهم العلاقات اللغوية. -إدراك الاستعارات والمجازات.
التقويم النقدي	-القيم الأدبية المستلهمة-ظاهرة التجديد في الشعر العربي الحديث.	-خصائص المقالة الأدبية -القدرة على كتابة موضوع حول خصائص المقالة.

يتبين من الجدول (1) بروز العديد من الإيجابيات والسلبيات في ضوء المعايير العلمية لاختبارات النصوص الأدبية، وتمثلت أبرز الإيجابيات في:

أ. تنوع الأسئلة: تغطي الجوانب الفكرية واللغوية، مما يوفر تقييماً شاملاً لمهارات الطلاب في فهم النصوص وتحليلها.
ب. تشجيع التحليل النقدي: فأسئلة التقويم في الموضوعين تشجع على تحليل النصوص بشكل نقدي واستخلاص الأفكار.

ج. تنوع الأنماط الأدبية: تتيح المقارنة بين النصوص الشعرية والنثرية للطلاب فهماً أوسع للأنماط الأدبية المختلفة، مما يعزز شمولية الامتحان.

وتمثلت أهم السلبيات في:

1. التكرار في بعض الأسئلة: هناك تشابه بين بعض الأسئلة فكرية، مثل سؤال "ما الذي دفع الشاعر لنظم القصيدة؟" و"لمن يتوجه الشاعر بالخطاب؟" مما قد يؤدي إلى تكرار في الإجابات.

2. ضعف التوازن بين الأسئلة النقدية واللغوية: يركز الامتحان بشكل كبير على القواعد اللغوية، بينما كان يمكن توسيع نطاق الأسئلة النقدية.

3. قلة الأسئلة المتعلقة بالسياق الثقافي: لا توجد أسئلة تتعلق بالسياقات الاجتماعية أو الثقافية للنصوص، مما يحد من قدرة الطلاب على ربط النصوص بالواقع المحيط.

البدائل المقترحة: إعادة صياغة الأسئلة لتجنب التكرار: يمكن دمج بعض الأسئلة المتشابهة في سؤال واحد لتجنب التكرار. مثال: "ما دافع الشاعر لنظم القصيدة ولمن يتوجه بخطابه؟" ثم زيادة عدد الأسئلة النقدية: تخصيص أسئلة إضافية للتقويم النقدي لتشجيع الطلاب على تحليل النصوص بعمق أكبر وربطها بالسياقات الأدبية.

1. تحقيق توازن بين العناصر المختلفة: توزيع الأسئلة بشكل متساوٍ بين البناء الفكري، البناء اللغوي، والتقويم النقدي لضمان شمولية التقييم.

2. إضافة أسئلة حول السياق الثقافي: إدراج أسئلة تتعلق بالسياق الثقافي والاجتماعي للنصوص يساعد الطلاب على فهم أعمق للأدب وتطبيقه في الحياة الواقعية.

تحليل نقدي للأسئلة:

- السؤال الأول (البناء الفكري): يطرح سؤال "لمن يتوجه الشاعر بالخطاب؟" بشكل منفصل عن "ما الذي دفعه إلى نظم القصيدة؟" مما يؤدي إلى تكرار غير ضروري. كان من الممكن دمج السؤالين في سؤال واحد لتجنب التكرار، وتحسين وضوح الإجابة المطلوبة. البديل المقترح: "ما دافع الشاعر لنظم القصيدة ولمن يتوجه بخطابه؟" الفوائد: يقلل من تكرار الإجابة ويشجع الطلاب على التفكير النقدي وربط الأفكار ببعضها.

- السؤال الثاني (البناء اللغوي): يطلب السؤال تحليل العناصر اللغوية بشكل مكثف، مما قد يربك الطلاب بسبب تنوع المهام المطلوبة. البديل المقترح: تقسيم السؤال إلى جزأين، الأول لتحليل التشبيه البليغ في بيتين محددين، والثاني لشرح كيفية تطبيق التقطيع العروضي على بيت واحد. وذلك لتبسيط المهام المطلوبة، مما يسمح للطلاب بالتركيز على كل عنصر بشكل أفضل وتعزيز الفهم العميق للأدوات البلاغية والعروضية.

وترى الباحثتان أن تحليل الأسئلة واقتراح البدائل، سيمكن من تحسين تجربة الطلاب في الامتحانات الأدبية من خلال توفير توازن أفضل بين التحليل والتفسير. البدائل المقترحة تقلل من التكرار وتبسط المهام، مما يعزز من الفهم النقدي للطلاب ويمكنهم من تحليل النصوص بشكل أعمق. تحسين التنوع في الأسئلة وإدراج المزيد من السياقات الثقافية سيؤدي إلى تطوير مهارات التفكير النقدي بشكل أفضل، ويسهم في رفع جودة التقييمات الأدبية في الامتحانات.

وللإشارة فالتقويم النقدي يقيم فيه الطلبة في العديد من المعايير والمؤشرات وكما يوضحها الجدول (2)

جدول (2) المعايير والمؤشرات للتقويم النقدي للتلاميذ في امتحانات البكالوريا في الجزائر

المعايير	المؤشرات	العلامات
الوجهة	- احترام الحجم. - نمط النص. - علامات الوقف.	/
الانسجام	- ترتيب الأفكار والعناصر. - الروابط اللغوية.	/
سلامة اللغة	- توخي المساحة. - الدقة في التعابير الأدبية.	/

المصدر: الجدول مأخوذ من pedagogique novembre 2009 Guid methodologique evaluation

يتضح من الجدول (2) وبناءً على التوجهات العلمية في تقييم النصوص الأدبية، فالمعايير والمؤشرات المحددة في الجدول تعكس الأسس الأساسية للتقويم النقدي بشكل دقيق؛ حيث يتسم معيار "الوجهة" بتركيزه على العناصر الشكلية للنص، مثل الحجم ونمط النص وعلامات الوقف، وهي عناصر أساسية لضمان التنظيم الجيد للنصوص، أما معيار "الانسجام"، فيشمل ترتيب الأفكار والروابط اللغوية، مما يعزز تماسك النص ووضوحه، وأخيراً "سلامة اللغة"، فالتركيز على توخي المساحة والدقة في التعابير الأدبية يعكس التزامًا بالجودة والوضوح اللغوي. تتماشى هذه المؤشرات مع الاتجاهات العلمية الحديثة التي تؤكد أهمية التوازن بين الشكل والمحتوى لضمان تقييم شامل وموضوعي للنصوص الأدبية.

ويمكن توضيح خلاصة للمقارنة بين الجدولين كما يلي:

جدول (3) العلاقة بين الموضوعات، وتقديم البدائل، والفوائد المترتبة على البدائل، بالإضافة إلى مقارنة الأسئلة بالمعايير العلمية.

المحور	التحليل الحالي	البديل المقترح	الفوائد المترتبة على البديل	المقارنة مع المعايير العالمية
العلاقة بين الموضوعين	توافق كبير في كيف طرح الأسئلة وعددها والوقت المفترض لإنجاز الامتحان.			
السؤال الثاني (نص نثري)	السؤال عامًا جدًا، مما يصعب على الطلاب تحديد النقاط الأساسية.	حدد الفكرة الرئيسية في فقرة معينة وشرح الاتساق الدلالي. - لخص فقرة مع الحفاظ على الأفكار الرئيسية.	يساعد على التركيز على فقرات معينة. - يعزز مهارات التلخيص والتحرير.	التركيز على الفهم العميق للنصوص والتلخيص الموجز، وهو معيار عالمي في التقييم الأدبي.
البناء اللغوي	المهام متعددة جدًا ومتطلبية، مما يضعف التركيز على المهارات الفردية.	حلل جملة موضوعًا دور الحال وصلة الموصول. اشرح الاستعارة المكنية وكيف تساهم في الدلالة العامة.	يقلل تعدد المهام. - يعزز الفهم العميق للعلاقات النحوية والدلالية.	التركيز على التحليل النحوي والدلالي الدقيق، وهو معيار عالمي في اختبارات اللغة.
تحليل موضوع الشاعر والموقف الأدبي مقارنة بالمعايير العالمية	السؤال عامًا جدًا، مما يصعب على الطلاب تحديد المقاصد بدقة.	ناقش موقف إبراهيمي من قضية العلم والتعلم. - حلل خاصية أدبية من المدرسة المحافظة.	يعزز التحليل النقدي المركز. - يساعد على تحديد وتحليل الخصائص الأدبية بوضوح.	يشجع التقييم العالمي على التحليل النقدي للأفكار والمواقف الأدبية بشكل دقيق.
الفوائد	- التفسير النقدي الدقيق - تحليل السياقات الثقافية والتاريخية - تقييم الأشكال الأدبية. - تحسين دقة التقييم، تعزيز الفهم العميق. - تقديم تقييم أكثر موضوعية.			

- يتضح من الجدول (3) أن المعايير العلمية لاختبارات النصوص الأدبية في العربية واللغات الأخرى، فالتركيز عادة يكون على: (التفسير النقدي الدقيق، تحليل السياقات الثقافية والتاريخية، تقييم الأشكال والأنماط الأدبية)، وهنا ترى الباحثان أهمية تحديد الأسئلة بشكل أوضح لتوجيه الطلاب نحو الجوانب المحددة، واستخدام نصوص متنوعة لتحفيز التحليل الشامل والنقدي، وبلا شك فهذا سيحقق الكثير من الفوائد وكما يلي:
- للمقرر: تحسين دقة التقييم، مما يؤدي إلى قياس أكثر عدالة ودقة لمهارات الطلاب.
 - للطلاب: تعزيز الفهم العميق والتحليل النقدي للنصوص الأدبية، مما يساعدهم على تطوير مهارات تفكير عليا.
 - للنظام التعليمي: توفير تقييم أكثر فعالية وموضوعية، مما يعزز مصداقية الاختبارات والنتائج التعليمية.

4-1-2- تحليل امتحان البكالوريا للشعب العلمية لعام 2008 م .

تضمن الاختبار موضوعين: أولهما: قصيدة شعرية لإيليا أبو ماضي من 13 بيتا ونوعين من الأسئلة: البناء الفكري: 4 أسئلة، البناء اللغوي: 4 أسئلة. وثانها: نص نثري لمحمد البشير الإبراهيمي.

جدول (4) مواصفات الموضوعين الأول والثاني (نوع الأسئلة والموضوعات في البرنامج والمهارات المقصودة)

الموضوع	نوع الأسئلة	الموضوع في البرنامج	الكفاءات والمهارات المقصودة
الأول: قصيدة شعرية لإيليا أبو ماضي	البناء الفكري	خصائص الشعر الرمزي. - تلخيص نص.	القدرة على تحديد موضوع النص. - القدرة على إدراك أجزاء و أفكاره. - القدرة على إعادة تحرير النص بأسلوب الطالب الخامس.
الثاني: نص نثري لمحمد البشير الإبراهيمي.	البناء اللغوي	- الفعل المعتل الآخر وكيفية تصريفه. - معني الجملة الواقعة نعت وجملة جواب الشرط. - الاستعارة المكنية.	- القدرة على تصنيف الأفعال المعتلة واستنتاج التغيرات الطارئة عليها. - إدراك معاني حروف الجر واستنتاج للجميل. - خبرة التعرف على المجالات الإعرابية للجميل. - تحديد الاستعارة المكنية وتذوق بلاغتها.
	البناء الفكري	- أدب البشير الإبراهيمي ورسائله الاجتماعية	- التعرف على موضوع النص و أفكاره. - القدرة على تلخيص محتوى النص من خلال فهم أفكاره.
	البناء اللغوي	الخبر. الحال. جملة مقول القول، الجملة الواقعة مفعول به، الاستعارة المكنية.	- القدرة على فهم العلاقة الإسنادية في الجملة الاسمية. - التمييز بين المنصوبات. - استحضار حالات وقوع جملة ما مفعولا به، - الانتباه إلى كيفية بناء الاستعارة المكنية المبنية على الحذف، وكذلك من خلال التعويض والقرائن.

يتبين من الجدول (4) وبالمقارنة بين الموضوعين في الجدول وجود العديد من السلبيات؛ التي يمكن في ضوء المعايير العلمية لاختبارات النصوص الأدبية:

1. التكرار وعدم التنوع في الكفاءات والمهارات المختبرة: يعتمد الاختبار بشكل كبير على نفس الكفاءات في الموضوعين، مثل التلخيص والبناء الفكري، ما يقلل من تقييم شامل لمهارات الطلاب المختلفة.
2. البساطة المفرطة في اللغة والأسئلة: على الرغم من وضوح الأسئلة وسهولة النصوص، فإن التركيز الكبير على البساطة قد يمنع تطوير مهارات التفكير النقدي لدى الطلاب.
3. غياب التحليل النقدي العميق: لا توجد أسئلة تتطلب من الطلاب تحليل العلاقات السياقية أو الفهم الثقافي للنصوص، وهي معايير مهمة في الاختبارات الأدبية العالمية.

البدايل المقترحة لتحسين الاختبار:

1. تنوع الأسئلة لتشمل جوانب نقدية أعمق: إضافة أسئلة تحليلية تطلب من الطلاب تفسير السياق الثقافي أو الفكري للنصوص، مثل "كيف تعكس القصيدة أفكار الرومانسية؟" أو "ما تأثير البشير الإبراهيمي على المجتمع الجزائري؟"
 2. تعزيز مهارات التفكير العليا: بدلاً من التلخيص البسيط، يمكن طرح أسئلة مثل "حلل دور الاستعارة المكنية في النص ومدى تأثيرها على الرسالة العامة، ثم الربط بين النصوص والواقع: يمكن إضافة أسئلة تطلب من الطلاب ربط النصوص بالأحداث الحالية أو بتجاربه الشخصية، مما يعزز من فهمهم.
- ويتضح من مقارنة الاختبار بالمعايير العلمية لاختبارات النصوص الأدبية، أن الاختبار يفتقر إلى التعمق في تحليل النصوص، وهو عنصر أساسي في التقييم الأدبي، كما أن تبني المقترحات سيزيد من دقة التقييم وتعزيز الفهم النقدي، مما يؤدي إلى نتائج تعليمية أكثر مصداقية وتطوراً في مهارات التفكير العليا لدى الطلاب.

4-1-3- تحليل امتحان باكالوريا دورة جوان 2009 شعبة آداب وفلسفة.

مضمون الامتحان: تكون الاختبار من موضوعين: أولهما: قصيدة شعرية لأمل دنقل متكونة من ثلاثة مقاطع، ثم طرحت حوله: 6 أسئلة فكرية، و 5 أسئلة لغوية. وسؤال تقويم نقدي. وثانيهما: نص نثري لميخائيل نعيمة. تتم مناقشته من خلال الإجابة عن: 6 أسئلة فكرية، 3 أسئلة لغوية، وسؤال في التقويم النقدي.

جدول (5) جدول مقارنة بين الموضوعين (القصيدة الشعرية والنص النثري)

نوع الأسئلة	قصيدة شعرية (أمل دنقل - الشعر القومي التحريري)	نص نثري (ميخائيل نعيمة - المقالة الاجتماعية)
البناء الفكري	- الأشعار القومية التحريرية. - الأنماط الأدبية. - الحقول الدلالية. - البحر المتقارب.	- المقالة الاجتماعية. - الأنماط (الحجاجية، السردية). - تلخيص النصوص.
الكفاءات المطلوبة	- إدراك مواضيع الأشعار السياسية. - استنتاج الدلالات الرمزية. - التفريق بين الشعر الحر والشعر العمودي.	- استنباط خصائص المقالة. - إدراك النمط والسيطرة على النص.
البناء اللغوي	- الجمل الواقعة مبتدأ ومفعول به - التشبيه البليغ. - الاستعارة المكنية.	- الجملة الواقعة خبراً - البدل. - الحال. - الاستعارة.
الكفاءات اللغوية	- إدراك المواقع الإعرابية. - فهم الاستعارات والتشبيهات. - معرفة التفعيلات والبحور الشعرية.	- استيفاء الدلالات المعنوية. - إدراك الفروق بين المصوبات والمجالات الإعرابية.
التقويم النقدي	- ظاهرة الالتزام في الأدب - استنتاج خصائص الالتزام والتمثيل عليها.	- خصائص المقالة الأدبية. - القدرة على كتابة موضوع حول المقالة بلغة سليمة.

يتبين من تحليل مكونات الجدول (5) توفر العديد من الإيجابيات والسلبيات؛ وأبرز الإيجابيات الآتي:

- أ. تنوع الأسئلة: يغطي الامتحان كلاً من الجوانب الفكرية واللغوية، ما يساعد في تقييم جوانب متعددة من قدرات الطلاب في فهم النصوص وتحليلها.
 - ب. تطوير المهارات النقدية: أسئلة التقويم النقدي في كلا الموضوعين تشجع الطلاب على التعبير عن أفكارهم وتحليل النصوص بشكل منهجي.
 - ج. تنوع الأنماط الأدبية: بين شعرية ونثرية يساهم في تعزيز فهم الطلاب لأنماط أدبية مختلفة، مما يعزز شمولية التقييم.
- أما السلبيات فتمثلت في:
1. ضعف توازن الأسئلة النقدية: فأسئلة التقويم النقدي قليلة، مما يحد من قدرة الطلاب على التعبير النقدي بعمق.

2. التركيز المفرط على الجوانب اللغوية: الأسئلة المتعلقة بالإعراب والاستعارات قد تغطي على الجوانب الأدبية الأخرى، مثل التحليل الأدبي والرمزي، مما يحد من تطوير مهارات التفكير العليا.
3. قلة الأسئلة المتعلقة بالسياق الثقافي: لا توجد أسئلة تتعلق بالسياق الاجتماعي أو الثقافي للنصوص، مما يحد من قدرة الطلاب على ربط النصوص بالواقع المحيط بهم.

الحلول والبدائل المقترحة:

- تخصيص عدد أكبر من الأسئلة للتقويم النقدي لتمكين الطلاب من تحليل النصوص بعمق أكبر وربطها بالسياقات الاجتماعية والسياسية.
- تحقيق توازن بين الأسئلة؛ بتوزيع الأسئلة بالتساوي بين (فكرية، لغوية، تقويم نقدي) لضمان شمولية التقييم.
- إدراج أسئلة تحليلية حول السياق الثقافي وتفسير الرموز الثقافية أو الاجتماعية في النصوص لتعزيز قدرة الطلاب على التفكير النقدي، وبما يساهم في تطوير مهاراتهم النقدية والأدبية بشكل أفضل.

4-1-4- تحليل امتحان بكالوريا الشعب العلمية لعام 2009

مضمون الاختبار: يتكون من موضوعين: أولهما: قصيدة شعرية من 9 أبيات تتم مناقشتها بالإجابة عن 6 أسئلة فكرية و5 لغوية وقد زود النص بشرح المفردات. وثانيهما: نص نثري لأحمد أمين تتم مناقشته من 7 أسئلة فكرية و5 أسئلة لغوية.

جدول (6) جدول المقارنة بين الموضوعين في امتحان البكالوريا العلمية لعام 2009

نوع الأسئلة	القصيدة الشعرية	النص النثري (أحمد أمين)
البناء الفكري	-المقال الاجتماعي أنواعه وخصائصه. -تلخيص النصوص.	-تحليل الأفكار المطروحة في النص. -مناقشة الرسالة العامة.
البناء اللغوي	-الحال - الجملة الواقعة مضاف إليه. -التمييز بين الحقيقة والمجاز.	-استخدام الجملة الاسمية. -دور الاستعارة في إيصال المعنى.
الكفاءات المطلوبة	-استنباط خصائص النصوص. -إعادة صياغة الأفكار بلغة الطالب.	-القدرة على تحليل الأفكار. -فهم العلاقات الدلالية والنحوية.

يتبين من الجدول (6) أنه تم تعويض سؤال استنتاج الطالب للصور البيانية بسؤال التفرقة بين الحقيقة والمجاز، وبتحليل المكونات في ضوء المعايير العلمية لاختبارات النصوص الأدبية فأبرز السلبيات الآتي:

1. التكرار وضعف التنوع في الكفاءات المختبرة: يركز الاختبار على مهارات تلخيص النصوص وتحديد الخصائص الأدبية التقليدية، دون الاهتمام بالمهارات النقدية والتحليلية الأعمق مثل تحليل الرموز الأدبية أو السياق الثقافي.
2. الاعتماد على الأسئلة المباشرة والبسيطة، وغالبًا ما تكون محدودة النطاق، وتفتقر إلى الطابع التحليلي الذي يحفز التفكير النقدي لدى الطلاب، مثل ربط النصوص بالتجارب الشخصية أو السياقات الثقافية.
3. التركيز على المهارات اللغوية التقليدية؛ فرغم أهمية فهم الأجزاء اللغوية مثل الحال والمضاف إليه، فإن التركيز المفرط على هذه الجوانب دون الاهتمام بالجوانب النقدية والتحليلية يعوق تنمية مهارات التفكير العليا.

وبذلك تقترح الباحثتان بدائل لتحسين الاختبار:

1. تنوع الأسئلة لتحفيز التفكير النقدي: بدلاً من الاكتفاء بأسئلة تطلب تحديد الخصائص أو التلخيص، يمكن إضافة أسئلة تطلب من الطلاب تفسير الرموز الأدبية، مثل "كيف يعبر أحمد أمين عن الصراع الداخلي في نصه؟"
2. تعميق التحليل الثقافي والاجتماعي: يمكن ربط النصوص بالقضايا الاجتماعية أو الثقافية التي يناقشها النص، مما يحفز الطلاب على التفكير في أبعاد أوسع من النصوص.

3. التركيز على التحليل الدلالي الأعظم: بإضافة أسئلة مثل "حلل دلالة الاستعارة المكنية في النص وكيف تؤثر على الفهم العام للقصيدة" سيساهم في تنمية مهارات الفهم الأعظم للنصوص. وترى الباحثتان أن تبني المقترحات المقدمة سيعزز الفهم النقدي للنصوص ويشجع على تطوير مهارات التفكير العليا، مما يساهم في تحسين جودة التقييم وتحقيق نتائج تعليمية أكثر شمولية وموضوعية.

4-1-5- تحليل امتحان شهادة البكالوريا شعبة آداب وفلسفة لعام 2010م.

المضمون/ الموضوع الأول: قصيدة شعرية من 14 بيت للشاعر البوصيري في التوبة والزهد؛ يتم الإجابة عنه من خلال 6 أسئلة فكرية و6 لغوية، وسؤالين فرعيتين في التقييم النقدي، أما الموضوع الثاني: نص نثري في الأدب والنقد لأحمد أمين، تتم مناقشته من خلال 6 أسئلة فكرية و4 أسئلة لغوية وسؤال في التقييم النقدي.

جدول (7) مقارنة بين الموضوعين (القصيدة الشعرية والنص النثري)

نوع الأسئلة	القصيدة الشعرية (البوصيري - التوبة والزهد)	النص النثري (أحمد أمين - الأدب والنقد)
البناء الفكري	-الشعر الديني وشعر الزهد. -الدلالات ومجالات المعاني. -تلخيص الأبيات.	-المقالة الأدبية النقدية. -تلخيص النص. -تحديد الأفكار العامة.
البناء اللغوي	-إعراب "لولا". -دلالة الأفعال الماضية. -الاستعارة بنوعها. -الأسلوب الإنشائي.	-إعراب "لولا". -الجملة الواقعة خبر. -الكناية. -علاقة الإسناد.
التقييم النقدي	-توظيف المعارف المتعلقة بالشعر الديني. -فهم السياق والتعبير بأسلوب نقدي.	-توظيف المعلومات المتعلقة بالمقالة الأدبية وتقييمها بلغة سليمة.

يتبين من الجدول (7) عدم التوزيع في أسئلة البناء الفكري واقتصارها على استنتاج الإجابة من النص دون الاعتماد على وسائل وعناصر تدرب عليها في القسم، (كعناصر الاتساق أو الحقول الدلالية)، كما يمكن استخلاص بعض الإيجابيات والسلبيات في ضوء المعايير العلمية لاختبارات النصوص الأدبية: وتتمثل أبرز الإيجابيات في:

1. تنوع الأسئلة: التوازن بين فكرية ولغوية وتقييم نقدي يعزز شمول التقييم لقدرات الطلبة الأدبية وفهمها.
2. التركيز على المهارات اللغوية: أسئلة البناء اللغوي تدعم قدرات الطلبة على التعامل مع قواعد النحو والاستعارة، وهو أمر مهم في تقييم المهارات اللغوية.
3. تعزيز النقد الأدبي: أسئلة التقييم النقدي تشجع الطلبة على التعبير النقدي والتحليل الأدبي بطريقة منظمة.

أما السلبيات:

- أ. ضعف توازن الأسئلة: فأسئلة البناء الفكري واللغوي أكبر من النقدية، مما يؤدي إلى إهمال التحليل العميق.
 - ب. التركيز المفرط على النحو: الاهتمام الكبير بقواعد الإعراب قد يؤثر سلباً على تقييم بقية الجوانب كالبلاغة وغيرها.
 - ج. قلة الأسئلة النقدية: فسؤالين فقط في التقييم النقدي غير كافٍ لتقييم مهارات التحليل النقدي لدى الطلبة.
- البدائل التطويرية:

1. زيادة عدد الأسئلة في التقييم النقدي إلى أربعة، مما يوفر مجالاً أكبر لتقييم مهارات الطلبة في التحليل الأدبي.
 2. تحقيق توازن الأسئلة، بتوزيعها بشكل متساوٍ بين فكرية ولغوية ونقدية؛ لتقييم شامل وعادل.
 3. إضافة أسئلة في البلاغة وتحليل الجماليات الأدبية لرفع مستوى التقييم وتعزيز الفهم الأعظم للأدب.
- وتعتقد الباحثتان أن هذه التحسينات ستعني قدرات الطلاب النقدية والفكرية، وتحقيق توازناً أفضل بين الأسئلة وإدراج الجوانب البلاغية والنقدية، سيحسن من جودة الاختبارات وجعلها أكثر فعالية في قياس مهاراتهم.

4-1-6- تحليل امتحان بكالوريا للشعب العلمية لعام 2010.

المضمون: تكون الامتحان من موضوعين: الأول: قصيدة شعرية لمفدي زكريا من 15 بيتا يناقش من خلالها الإجابة عن 6 أسئلة فكرية و5 لغوية، والثاني: نص نثري لتوفيق الحكيم تمت مناقشته من خلال 6 أسئلة فكرية و4 في البناء اللغوي. جدول (8) جدول مقارنة بين الموضوعين (القصيدة الشعرية والنص النثري)

نوع الأسئلة	قصيدة شعرية (مفدي زكريا - شعر سياسي ثوري)	نص نثري (توفيق الحكيم - المقال الأدبي الفكري)
البناء الفكري	-الشعر السياسي الثوري، مضامينه وأهدافه.	مقال الأدبي الفكري، النمط السردى التفسيري.
الكفاءات المقصودة	-التعرف على الأفكار الأساسية وتذوق الأسلوب.	-التعرف على نوع النص وأسلوبه ونمطه.
البناء اللغوي	-الحقل الدلالي - دلالية الضمائر وتكرارها. -الجميل التي لا محل لها من الإعراب. الاستعارة.	-إعراب "إذا البدل. الجملة الابتدائية. -الاستعارة المكنية.
الكفاءات اللغوية	-التمييز بين الجمل الإعرابية -فهم التعابير غير المباشرة وتذوق جماليات الاستعارة.	-التأويل وفهم الأساليب غير المباشرة.

يتبين من الجدول (8) أنه تم استبدال سؤال الإعراب باستخراج جملة لا محل لها من الإعراب وهو أسلوب جديد قد يفيد ذوي التخصصات العلمية، وعموما يمكن استخلاص أبرز الإيجابيات وتمثل في:

1. تنوع الأسئلة وشمولها للبناء الفكري واللغوي، مما يعزز شمولية التقييم ويتيح للطلاب إظهار مهاراته اللغوية والأدبية.
2. توظيف المعرفة اللغوية: التركيز على مفاهيم مثل الحقل الدلالي والاستعارة يساهم في تطوير مهارات تحليل النصوص.
3. ملائمة الأسئلة للتخصص العلمي: تضمن الأسئلة مراعاة خلفية الطلاب العلمية من خلال طرح أسئلة لغوية غير معقدة تتطلب استثمار المعرفة الأساسية. أما أهم السلبيات فتمثلت في:
 - التركيز الأكبر على الجانبين الفكري واللغوي على حساب التقويم النقدي، مما قد يضعف التحليل النقدي العميق.
 - بساطة الأسئلة النقدية: إذ اقتصر على تحليل محدود، دون التقييم العميق للرموز أو السياقات الثقافية والفكرية.
 - قلة التنوع في المهارات الأدبية: رغم وجود بعض الأسئلة المتعلقة بالاستعارة والبلاغة، إلا أن غياب أسئلة تعزز التحليل الأدبي والفكري النقدي بشكل أوسع يحد من تنمية مهارات التفكير العليا.

البدائل المقترحة:

1. زيادة الأسئلة النقدية بإضافة أسئلة تحليلية تتعلق بتقييم الرموز الأدبية والسياق الاجتماعي للنصوص، مثل "كيف يعكس الشعر الثوري القيم الوطنية في سياق معين؟"
2. تخصيص أسئلة متساوية للبناء (الفكري، اللغوي، والتقويم النقدي) سيتيح تقييمًا أكثر شمولية لمهارات الطلاب.
3. يمكن إضافة أسئلة تتطلب تحليل الشخصيات أو مقارنات بين النصوص الأدبية المختلفة لتعزيز الفهم الأدبي الأعمق. وترى الباحثتان أن اعتماد هذه المقترحات سيساهم في تحسين دقة التقييم ويساعد في تنمية مهارات التفكير العليا والقدرة على النقد الأدبي، مما يجعل الامتحان أكثر شمولاً ومواكبة للمعايير العالمية في اختبارات النصوص الأدبية.

- 4-2- نتيجة السؤالين الثاني: "هل تعكس تركيبة الامتحان الأهداف التعليمية المرجوة في تقييم مهارات الطلبة بشكل شامل؟ والثالث: "ما أبرز نقاط القوة والضعف في تركيبة امتحان البكالوريا لمادة اللغة العربية للأعوام (2008-2010)؟ مع مناقشة النتائج؛ والإجابة تم تضمينها مع التحليلات على مستوى كل نموذج، ويمكن تلخيصها في الآتي:
- كشفت الدراسة الحالية عن جوانب قصور، مع تحسن نسبي خلال السنوات الأخيرة، مما يعكس جهوداً لتحسين جودة الامتحانات، ويمكن استخلاص جملة من النتائج التي سنحاول إجمالها ورصدها في النقاط التالية:
1. على الرغم من تغير اختبارات مادة اللغة العربية في الشكل عن البرنامج القديم، إلا أن المضامين تكاد تكون واحدة تقريباً إضافة إلى ضعف تأقلم الطالب والأستاذ؛ مع البرنامج والطرائق الجديدة، خصوصاً في السنوات الأولى.
 2. أكثر السبل نجاعة في اكتشاف مهارات الطالب التنوع في الأسئلة لفتح الفرصة له لاستثمار كل ما حصله طوال العام.
 3. كثيراً ما نجد في أسئلة البناء الفكري تعليمات لتلخيص النص أو القصيدة أو نثر الأبيات، لكن لا نجد في البرنامج ما يدل على تخصيص درس لهذا، فبعض الطلبة يتقن هذا العمل في حين أن البقية يعولون على اجتهداهم الشخصي.
 4. غياب أسئلة الانسجام اللغوي الذي يمكن أن يفسره بقلة تمرس الطالب فيه، كما أن أغلب الاختبارات التي تمت دراستها نجد أن الصورة البيانية المطلوب استخراجها دائماً استعارة إلا في امتحانين كان المطلوب كناية وتشبيهاً "بليغاً".
 5. نلاحظ غياب عنصر البديع في الاختبارات غياباً كلياً.
 6. مواضيع الاختبارات أغلبها مواضيع حديثة في حين أنه من الممكن تقديم مواضيع معاصرة تحمل خصائص الأدب الحديث وتعبر عن موضوع قريب من الواقع وهذا أحد أهداف المقاربة بالكفاءات.
 7. من المناسب تقديم نصوص ذات طابع علمي خاصة في موضوع النثر لذوي التخصصات العلمية كي تكون المناقشة قريبة من تفكيرهم وميولهم، كما ترى الباحثتان أهمية تذليل صعوبات الألفاظ لتلاميذ التخصصات العلمية.
 8. قلة استعمال الأسئلة المركبة في الاختبارات وذلك تلافياً للتعقيد والتشارك وهذه إحدى ميزات فقرات الاختبار الجيدة.
 9. امتحان مادة اللغة العربية في البكالوريا الجديدة امتحانات ترصد المدارك اللغوية في مختلف مستوياتها.
 10. اهتمت الامتحانات الجديدة بتغطية المراحل الأدبية من عصر الضعف إلى الأدب المعاصر وهو هدف معرفي مفيد.
 11. كان لتنوع الأسئلة وصياغتها جانباً الأول في اجادة والثاني نابع عن كون منهجية الطرح والبناء جديدة ولقد تم تدارك ذلك وتعديله في طبقات أخرى مع دفعات السنوات الموالية ما بين 2010 - 2024.
 12. نلمس تغييراً في طرق طرح الأسئلة بين الحين والآخر في اختبار العلميين؛ ودليل ذلك (1-استبدال سؤال الإعراب باستخراج نوع معين من الجمل. 2-استبدال سؤال الصور البيانية بالتفريق بين الحقيقة والمجاز).
- وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة؛ نجد أنها تتفق في اكتشاف نقص التوازن بين المحاور المختلفة في الامتحانات الرسمية. على سبيل المثال، كشفت دراسة المغيري (2022) عن نقص واضح في الأسئلة الفكرية مقارنة بالأسئلة اللغوية، وبالمقابل، ومع ذلك، تختلف نتائج الحالية عن دراسة حجازي (2023) التي لم تجد تحسناً ملحوظاً في التوازن بين الأسئلة عبر السنوات المدروسة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثتان وتقرحان على الجهات المختصة بوزارة التربية الوطنية الآتي:

1. ضرورة إفراح المجال للتلميذ في أسئلة اختيارية في التقويم النقدي.

2. ضرورة إشراك المعلمين في تقييم الاختبارات ليتقنوا بناء اختبارات تتماشى مع مستويات الطلاب وميولاتهم.
3. ضرورة تكثيف حصص التدريب للمتعلمين ليعتادوا على الامتحانات بدلا من التدريب العكسي الذي يكلف فيه المتعلم بإشراف من الأستاذ بمحاولة بناء اختبار وذلك لمعرفة خباياه والطرق المثلى لاستنطاق الاختبارات.
4. إعادة تصميم الامتحانات الرسمية بناءً على تحليل تركيبة امتحان البكالوريا لتكون أكثر توازناً وشمولاً.
5. يجب تطوير برامج تدريبية للمعلمين تركز على كيفية إعداد امتحانات متوازنة تعزز مهارات الطلاب الفكرية والنقدية.
6. مراجعة المناهج التعليمية وتحديثها بانتظام لتشمل مهارات متعددة وتحسين نقاط الضعف المحددة.
7. تطبيق برامج تعليمية جديدة بناءً على نقاط القوة والضعف المحددة، بما يعزز من جودة التعليم.
8. يجب إنشاء وحدات خاصة لتقييم وتحليل الامتحانات بشكل دوري لضمان جودة.
9. إعادة تقييم تركيبة امتحانات البكالوريا بشكل دوري لضمان توازنها وشموليتها.
10. إطلاق برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين في إعداد أسئلة امتحانات متوازنة.
11. تشكيل لجان مختصة لمراجعة وتحليل أسئلة الامتحانات وضمان توافقها مع المعايير الحديثة.
12. تحديث المناهج الدراسية بانتظام بناءً على نتائج تحليل الامتحانات لتلبية احتياجات الطلاب التعليمية.
13. تنظيم حملات توعية للطلاب والمعلمين حول أهمية توازن أسئلة الامتحانات وكيفية التحضير لها.
14. إجراء دراسة تقييمية لأسئلة الامتحانات البكالوريا في الجزائر وفق تصنيف مارزانو وكيندال للأهداف التعليمية.
15. إجراء دراسة مسحية لاستطلاع مشكلات الطلبة في امتحانات البكالوريا وأثرها على نتائج التحصيل.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبريال، ب. ج. (2024). جودة أسئلة التقييم النهائي لمادة اللغة العربية: دراسة تحليلية وصفية لأسئلة اللغة العربية للصف العاشر بمدرسة الجوامع العالية الإسلامية شيلنجي باندونج للسنة الدراسية 2021/2020 (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية الحكومية سونان جونو دي بانجرانغ. الرابط: <https://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/92664>
2. أبو بكر بن بوزيد. (2009). إصلاح التربية في الجزائر: رهانات وإنجازات (ط. 1). الجزائر: دار الصبة للنشر والتوزيع.
3. أبو مديغم، عبد الكريم سالم،، والعطاونة، ماجد منور. (2021). فاعلية الاختبارات التحصيلية في ضوء معايير بناء الاختبار الجيد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مدارس بلدة حورة - بئر السبع. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، بدون مجلد (67)، 145-165. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.67.2021.484>
4. الإذاعة الجزائرية. (2023، 17 يوليو). بكالوريا 2023: نسبة النجاح الوطنية بلغت 50.63 بالمائة. <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/29352>
5. إسماعيل، م. ت، وأمار، ف. م. (2024). تحليل جودة أسئلة مادة اللغة العربية للتقييم النهائي للفصل الدراسي الأول للصف الحادي عشر في مدرسة الفتاح الثانوية في سيدوارجو. مجلة التربية والتعليم، 9(2)، 138-145. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.13873>
6. بافطوم، سالم أحمد،، والسفياني، هلال محمد. (2019). مدى تمثيل الاختبارات الفصلية لأوزان الوحدات الدراسية وأهداف بلوم المعرفية ومستويات الصعوبة والتميز بكلية التربية- محافظة المهرة. دراسة تحليلية، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(2)، 31-55. <https://doi.org/10.56793/pcra221322>
7. بوزيدي، هالة. (2016). أسئلة امتحانات البكالوريا في مادة اللغة العربية في ضوء التدريس بالكفاءات: دراسة وصفية تحليلية، أطروحة ماجستير. لسانيات تطبيقية. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. كلية الآداب واللغات. 1438 هـ (2016). الجزائر. ورقلة، 14-78، الرابط: <https://fshs.univ-ouargla.dz/index.php/ar>
8. بومهراس، الزهرة. (2022). اتجاهات هيئة التدريس الجامعي نحو الاختبارات التحصيلية وعلاقتها بنواتج التعليم العالي. *مجلة الروانز*، 5(2)، 22-7. الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/175742>

9. تقوايي فر، كوثر، نظري، يوسف، ومحمدي ركعتي، دانش. (2020). تقويم اختبارات مادة "العربية لغة القرآن" للمرحلة الثانوية في فرع العلوم والرياضيات بمدينة ياسوج وفق معايير بناء الاختبارات. *مجلة البحوث في اللغة العربية وآدابها*، 11(4)، 67-88.
<https://doi.org/10.22108/rall.2020.122667.1281>
10. ثابريج، أ. (2022). صيغتان للامتحانات الشفوية لتحليل الأدب في ندوة اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية في التعليم العالي. اللغات، 7(2)، 76.
<https://doi.org/10.3390/languages7020076>
11. جريش، س. (2024). تصورات ودوافع متعلمي اللغة الإنجليزية نحو صيغة الامتحان: دراسة نوعية. *المجلة الدولية لدراسات اللغة والأدب*، 6(1)، 361-374.
<https://doi.org/10.36892/ijlls.v6i1.1627>
12. جعفرور، ربعة، الوازن، يسرى، وأفلاج، مروة. (2023). دراسة تقييمية لطبيعة إجراء الامتحانات دراسة وصفية من وجهة نظر طلبة كليات جامعة ورقلة. (رسالة دكتوراه في علم النفس منشورة)، الرابط: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33939>
13. حنان، ع، ومخلوفي، ن. (2024). بناء أسئلة فهم النظام اللغوي لاختبار مادة اللغة العربية في امتحان تقييم مكتسبات السنة الخامسة من التعليم الابتدائي. *جامعة قاصدي مرباح ورقلة*.
14. الختيمه، ن. خ. (2024). تحليل جودة أسئلة الاختيار من متعدد للتقييم النهائي لمادة اللغة العربية للصف السادس في مدرسة إسلام روحامة للعام الدراسي 2024/2023 (رسالة ماجستير). جامعة شريف هداية الله الإسلامية، جاكرتا، الرابط: <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/77803>
15. دايز إقزام. (2024). مواضيع وحلول شهادات البكالوريا في الجزائر. رابط: <https://www.dzexams.com/ar/bac> تاريخ: 2024/3/22.
16. رحمانى، عبد الباسط، وعيادي، عيسى. (2023). *الأسس المنهجية والمعايير العلمية في بناء الامتحانات الوطنية الرسمية - نماذج مختارة من شهادة التعليم الابتدائي*، رسالة ماجستير منشورة مقدمة إلى قسم الأدب العربي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الرابط: <https://dspace.univ-bba.dz:443/xmlui/handle/123456789/4060>
17. زايلك، إ. (2024). ما هي أهداف تدريس الأدب في اللغة الأم؟ فحص النماذج الأوروبية للمقالات في امتحان مغادرة المدرسة الثانوية العليا. *مجلة أثينا للفيلولوجيا*، 11(1)، 29-42.
<https://doi.org/10.30958/ajp.11-1-2>
18. سعيد، عبد الكريم. (2022). أهمية الاختبارات التحصيلية في التقويم التربوي. *مجلة المصباح في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا*، 2(1)، 28-47.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/192425>
19. السفيناني، هلال محمد علي. (2020). تقييم أوراق امتحانات المقررات التربوية بكلية التربية- محافظة المهرة- وفقاً لمواصفات إعدادها ومعايير صياغة فقراتها، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(5)، 01-25.
<https://doi.org/10.56793/pcra221351>
20. صوالحية، سبتي. (2022). قراءة تحليلية للامتحانات النهائية. معايير وضوح النصوص ودقة الاستبيان في بناء امتحان اللغة الفرنسية للبكالوريا. *مجلة أبوليوس*، 9(2)، 388-399. الرابط: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/460/9/2/201433>
21. عبد القادر، فيصل. (2009). *المدرسة في الجزائر: حقائق وإشكالات* (ط. 1). الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع.
22. عوارب، ح، ومخلوفي، ن. (2024). بناء أسئلة فهم النظام اللغوي لاختبار مادة اللغة العربية في امتحان تقييم مكتسبات السنة الخامسة من التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير منشورة، مقدمة على قسم اللغة العربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الرابط: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/36340>
23. الكرومي، علي. (2009). المرجع في تاريخ امتحان الجزائر. باتنة، الجزائر: دار النشر.
24. لقان، حسينة. (2021). مستوى الاختبارات التحصيلية بجامعة أم البواقي وفقاً لتصنيف بلوم في المجال المعرفي. *مجلة الروائز*، 5(1)، 240-251.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/158491>
25. المطرودي، سليمان بن صالح. (2024، 27 جمادى الأولى). الاختبارات: أهميتها وتنظيمها. *صحيفة جسر المقالات*.
<https://seu.edu.sa/ar/jisr-articles/1112223>

26. الموقع الأول للدراسة في الجزائر. (2023). مواضيع وحلول شهادات البكالوريا في الجزائر. رابط: <https://www.ency-education.com/bac-solutions.html>
27. ميرزا، ش.، تيموري، ح.، وميرزا، ح. (2023). التأثيرات المرتدة للامتحانات ذات المخاطر العالية على تصورات المعلمين لممارساتهم التعليمية. المجلة الدولية للتعليم والتعلم والبحث التربوي، 22(9)، 501-515. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.9.31>
28. نور الدين، أحمد.، رفيقوه، الول.، صديق، أحمد جعفر.، وعارف، محمد. (2024). جودة أسئلة اللغة العربية في اختبار المدرسة الأخيرة للفصل التاسع في المدرسة المتوسطة منبع القرآن بمدينة موجوكرتو: تحليل بنود الأسئلة، مجلة تعليم اللغة العربية 6(1)، 119-139. <https://doi.org/10.51339/muhad.v6i1.2086>
29. وزارة التربية الوطنية (2023). مواضيع وحلول الامتحانات الرسمية/مواضيع وحلول البكالوريا للسنوات 2008 – 2014 شعبة آداب وفلسفة، صفحة الوزارة، رابط الصفحة، [https://education.gov.dz/wp-content/uploads/2015/04/\[BAC\]lettres%20et%20philosophie.rar](https://education.gov.dz/wp-content/uploads/2015/04/[BAC]lettres%20et%20philosophie.rar) تاريخ: 2023/12/15.
30. وزارة التربية الوطنية/ الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات (2008). امتحان بكالوريا التعليم الثانوي، شعبة: آداب وفلسفة، دورة جوان، 2008، الرابط: <https://www.dzexams.com/ar/annales/eFlxUkFsWVc2SDNtdmRJWj9MSkJPQT09>
31. الوصابي، ر. ع.، شاري، ز. م.، الضلي، س. ع.، يوسف، ل. ح.، السداوي، ه.، حيدر، ه.، ومرجي، ز. (2024). نظام أتمتة الاختبارات المقالية والموضوعية (التصحيح الإلكتروني). جامعة الرازي. <https://repository.alraziuni.edu.ye/123456789/101>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية والفرنسية:

1. Abdulkader, F. (2009). Schools in Algeria: Realities and problems (1st ed.). Algiers, Algeria: Dar Jusoor Publishing and Distribution.
2. Al Hidayah, N. K. K. (2024). Analysis of Multiple Choice Question Quality in the Final Semester Assessment of Arabic Language for 6th Grade at SD Islam Ruhama for the Academic Year 2023/2024 (Master's thesis). Syarif Hidayatullah State Islamic University, Jakarta, available at: <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/77803>
3. Al-Karoumi, A. (2009). The reference in the history of the Algeria exam. Batna, Algeria: Dar Al-Nashr.
4. Al-Wasabi, R. A., Shari, Z. M., Al-Dolai, S. A., Yousef, L. H., Al-Sadawi, H., Haider, H., & Marhabi, Z. (2024). Automated system for grading essay and objective tests (electronic correction). Al-Razi University. <https://repository.alraziuni.edu.ye/123456789/101>
5. Aouarib, H., & Makhouloufi, N. (2024). Building linguistic system comprehension questions for the Arabic language test in the fifth-grade primary school assessment exam. *Université Kasdi Merbah Ouargla*.
6. Aprial, B. J. (2024). Quality of final year assessment questions for Arabic subjects: A descriptive analysis study of Arabic language questions for Grade X at Al Jawami Islamic High School Cileunyi Bandung for the academic year 2020/2021 (Master's thesis). State Islamic University of Sunan Gunung Djati Bandung, available at: <https://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/92664>
7. Ben Bouzid, A. (2009). Education reform in Algeria: Challenges and achievements (1st ed., p. 194). Algiers, Algeria: Dar Al-Siba Publishing and Distribution.
8. Dzexams. (2024). Baccalaureate exam topics and solutions in Algeria. <https://www.dzexams.com/ar/bac>
9. Griche, S. (2024). English language learners' perception and motivation towards exam format: A qualitative study. *International Journal of Language and Literary Studies*, 6(1), 361–374. <https://doi.org/10.36892/ijlls.v6i1.1627>
10. Hanan, A., & Makhouloufi, N. (2024). Constructing questions for linguistic system understanding in Arabic language tests for primary education assessment in the fifth grade. Kasdi Merbah University, Ouargla.
11. Ismail, M. T., & Amar, F. M. (2024). Analysis of the quality of Arabic language test questions for the first semester final assessment in the 11th grade at Al-Fattah High School, Sidoarjo. *Journal of Education and Teaching*, 9(2), 138-145. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.13873>
12. Jennings, B., Powell, D., Jaworska, S., & Joseph, H. (2024). A corpus study of English language exam texts: Vocabulary difficulty and the impact on students' wider reading (or should students be reading more texts by dead White men?). *Journal of Adolescent & Adult Literacy*. <https://doi.org/10.1002/jaal.1331>

13. Mirza, C., Teymoori, H., & Mirza, H. (2023). Washback effects of high-stakes examinations on teachers' perceptions of their instructional practices. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(9), 571-591. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.9.31>
14. Onaiba, A. (2024). Do exam aims and content reflect those of the curriculum? An evaluative study. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 14(1), 55–69. <https://doi.org/10.37134/ajatel.vol14.1.6.2024>
15. Soualhia, S. (2022). Analytical reading of the end-of-cycle exams. The criteria for readability of the support and the relevance of the questionnaire for a survey in constructing baccalaureate French language test. *Journal of Apuleius*, 9(2), 388-399. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/460/9/2/201433>
16. Tanjung, M. A. H. R., Fahmi, A. A., Rahmanita, F., Habibah, I. F., & Qomari, N. (2024). Analisis Butir Soal Penilaian Akhir Tahun Pelajaran Bahasa Arab Kelas VII MTs Al-Ma'arif Rakit Banjarnegara Jawa Tengah. *Mantiqu Tayr: Journal of Arabic Language*, 4(1), 347–367. <https://doi.org/10.25217/mantiquatayr.v4i1.4038>
17. The First Algerian Study Site. (2023). Baccalaureate exam topics and solutions in Algeria. <https://www.ency-education.com/bac-solutions.html>
18. Thyberg, A. (2022). Two oral exam formats for literary analysis in an EFL seminar in higher education. *Languages*, 7(2), 76. <https://doi.org/10.3390/languages7020076>
19. Zajc, I. (2024). What are the goals of teaching literature in L1? Examining European models of essays in the upper secondary school-leaving exam. *Athens Journal of Philology*, 11(1), 29-42. <https://doi.org/10.30958/ajp.11-1-2>

(1) الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة- صنعاء
**Management by values and its relationship with job performance in public education
schools in the capital city- Sana'a (2)**

Ms. Hnow Ali Mohammed Saad Al- Din

Master's in Educational Administration and Planning || Teacher in the
Capital Secretariat; Sana'a || Republic of Yemen

Email: ammaralawadi@gmail.com || orcid: <https://orcid.org/0009-0001-4022-8937> || Phone: 00967777701205

أ.هتو علي محمد سعد الدين

ماجستير إدارة وتخطيط تربوي || مدرسة بأمانة
العاصمة: صنعاء || الجمهورية اليمنية

Abstract: The study aimed to identify the reality of value-based management practices and their relationship to job performance in public education schools in the Capital Secretariat of Sana'a from the perspective of teachers. It also examined the impact of variables such as gender, educational qualification, and years of experience on the responses of the sample. The researcher employed a descriptive approach utilizing both analytical and correlational methods, and a questionnaire consisting of 41 items distributed across two axes was used. This was administered to a stratified random sample of (374) educational professionals with various job titles (director, specialist, administrator, and teacher) across three educational districts in the Capital Secretariat: Bani Al-Harath, Al-Sabien, and Al-Tahrir. The analysis was conducted using the SPSS software. The findings revealed that the degree of practicing value-based management in public education schools in the Capital Secretariat of Sana'a, from the sample's perspective, had an overall mean of 3.55 out of 5), while the teachers' job performance achieved an overall mean of (3.66), both rated as "high." The results also indicated no significant differences in the mean responses regarding value-based management practices and job performance attributed to the variables of gender and educational qualification. However, differences were found in value-based management based on years of experience in favor of those with (less than 5 years) of experience. In the job performance axis, differences were noted based on educational qualification in favor of those with (a diploma or lower), and based on experience in favor of those with (more than 10 years). A positive correlation of (0.58) was established between value-based management and job performance, indicating a medium strength. Based on the results, the researcher recommended maintaining the high level of value-based management, developing training programs to enhance administrative values among teachers and administrators, promoting personal values and employee participation, and enhancing job performance through rewards and incentives. Additionally, complementary studies on the topic were suggested.

Keywords: Impact of administrative values, job satisfaction, performance development.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في إجابات العينة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه (التحليلي والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة من (41) عبارة موزعة على محورين: تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (374) تربوياً باختلاف مسمياتهم الوظيفية (مدير، اختصاصي، إداري ومعلم)، في ثلاث مناطق تعليمية في أمانة العاصمة هي (بني الحارث، السبعين والتحرير)، وتم التحليل باستخدام البرنامج (SPSS)؛ حيث كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العينة- جاءت بمتوسط كلي (3.55 من 5)، وحصل الأداء الوظيفي للمعلمين على متوسط كلي (3.66 من 5)، وكلاهما بتقدير (مرتفع) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة في كل من (ممارسة الإدارة بالقيم، الأداء الوظيفي)، تعزى لمتغيري (النوع، المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق في (الإدارة بالقيم) تبعاً لسنوات الخبرة لصالح (أقل من 5)، وفي محور الأداء الوظيفي: تبعاً للمؤهل العلمي لصالح (دبلوم فأدنى)، وتبعاً للخبرة: لصالح (أكثر من 10)، وتبين وجود علاقة طردية بقيمة (58) بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي وبقوة (متوسطة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة بالحفاظ على المستوى المرتفع للإدارة بالقيم، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز القيم الإدارية لدى المعلمين والإداريين، مع تعزيز القيم الشخصية والمشاركة للموظفين، وتعزيز الأداء الوظيفي بالمكافآت والحوافز، كما اقترحت دراسات مكملة في الموضوع. الكلمات المفتاحية: أثر القيم الإدارية، الرضا الوظيفي، تطوير الأداء.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): سعد الدين، هتو علي محمد. (2025). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة - صنعاء، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213243>

² - Citation in APA format: Saad Al-Din, H. A. M. (2025). Management by values and its relationship with job performance in public education schools in the capital city - Sana'a. *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213243>

1- المقدمة.

أدى الاتساع الكبير للمعرفة خلال العقود الأخيرة؛ إلى ظهور عدد من المشكلات التي تواجه المؤسسات بمختلف توجهاتها، ولا سيما المؤسسات الإنسانية التي منها المؤسسات التربوية، ومن أبرز تلك المشكلات العولمة وأثارها السلبية في الدول النامية ومنها الدول العربية التي تأثرت بها بشكل كبير، مما يترتب على الدول العربية إيجاد حلول للحفاظ على هويتها العربية والإسلامية وذلك عن طريق الاهتمام بجودة مخرجات مؤسساتها التربوية (المدارس) بشكل خاص؛ نظراً لأهميتها في مواجهة آثار العولمة وتربية الأجيال على تراثهم الديني والعربي، ونظراً للانفجار المعرفي؛ يتوجب البحث عن حلول إبداعية تتناسب مع تطورات العصر، وتحتاج إلى قيادات إدارية بمهارات وقدرات عالية للتعامل مع مشكلات المؤسسات التربوية.

ويلاحظ أن المدارس تتنافس فيما بينها على ما تقدمه للمستفيدين (طلبة، أولياء الأمور ومجتمع محلي) معتمدة على قدراتها التنافسية، ومن المعلوم أن للموظفين دوراً مهماً في تحقيق أهداف هذه المدارس، ولتحقيق تلك الأهداف فعلى قيادات المدارس اتباع وممارسة قيم وسلوكيات جيدة مع جميع موظفيهم؛ ليحققوا الأهداف المنشودة ويقللوا من الصراع التنظيمي في المدرسة.

ومن الأساليب الإدارية الحديثة للمؤسسات المرتبطة بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم؛ إذ تُعد القيم التي يتحلى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارساته لمهامه من أهم موجهات ومحددات الأداء الوظيفي له وللموظفين معه، وتعد قيم القادة هي الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة المؤسسة، فالقادة وممارساتهم للقيم يسهمون في تماسك البناء المؤسسي بشكل ملحوظ. (الحراشة، 2012).

وكما يؤكد (نعيرات، 2022)، فالأداء الوظيفي لا يُعد هدفاً، بل وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة، وللوصول لتلك الأهداف فقد ركزت الإدارات على تعزيز تلك الوسائل؛ لتحقيق أفضل النتائج، ولا يكون ذلك إلا عن طريق فهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. ومن أبرز تلك العوامل الأساليب الإدارية المتبعة في المدرسة وإحدى طرق تحسين الأداء الوظيفي هي تحديد المشكلات في الإدارة وإصلاحها.

والاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي وتحسين أداء الموظفين يتأثر بإيمانهم العميق وقناعاتهم بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العليا، التي تدفعهم إلى تنمية معارفهم العلمية ومهاراتهم السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء وصولاً إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهو ما يحتم على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة في أدائها الاجتماعي المرتبط ببناء قواعد أخلاقية وقيمية. (سليمان، 2014).

ولأن الباحثة تعمل في مجال التعليم بأمانة العاصمة صنعاء، فقد تنهت للدور الكبير للإدارة بالقيم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس التي عملت بها، ومن ثمَّ رأت أن من المهم إبراز العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي لموظفي مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء.

1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس في اليمن- منذ بداية الصراع السياسي والعسكري (2011- 2025) حالة من انعدام المقومات الأساسية للتعليم، إذ تجمع الدراسات والتقارير على وجود جوانب قصور في أداء المدارس اليمنية وضعف جودة خدماتها؛ فقد أوضحت دراسة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF، 2019)؛ أن التعليم في اليمن يعاني من تحديات كبيرة، بما في ذلك نقص الموارد والكوادر المؤهلة، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم، كما أوضحت تقارير الأمم المتحدة (2021) أن المدارس اليمنية تعاني نقصاً في الموارد والبنية التحتية المناسبة، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم وأداء الموظفين،

ويؤكد تقرير البنك الدولي (2022) أن نظام التعليم في اليمن يواجه تحديات كبيرة تتمثل في انخفاض مستويات التحصيل الأكاديمي وارتفاع معدلات التسرب وتدني جودة البنية التحتية للمدارس؛ وهذه التحديات تؤكد الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المدارس، ودور الإدارة بالقيم فيها، خصوصاً لعدم وجود دراسات محلية توضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي؛ وبذلك تأكدت الحاجة إلى دراسة الإدارة بالقيم عند المدرء، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وكيف يمكن استثمارها للإسهام في التطوير الإداري والتربوي في الجمهورية اليمنية.

1-3- أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ يمكن تحديد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة على كل من (ممارسة الإدارة بالقيم للمديرين، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين) تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
4. ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة؟

3-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1. درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام الحكومي بالعاصمة صنعاء للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة.
2. مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام الحكومي بالعاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة.
3. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة على كل من (ممارسة الإدارة بالقيم للمديرين، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين) تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.

1-5- أهمية الدراسة.

● الأهمية العلمية:

- إضافة علمية جديدة في مجال الإدارة بالقيم لندرة الدراسات التي تناولتها في اليمن على حد علم الباحثة.
- زيادة الوعي بتأثير القيم الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس، مما يساهم في تطوير النظريات الإدارية.

● الأهمية العملية:

- ستفيد مدرء المدارس لتعزيز ممارسات الإدارة بالقيم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين.
- ستساعد النتائج في تصميم برامج تدريبية تستهدف الفئات ذات الخبرة الأقل، مما يعزز من كفاءتهم.
- يمكن للمديرين استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات إدارية قائمة على القيم، لخلق بيئة عمل إيجابية.
- ستساعد في تحديد الفئات الأكثر احتياجاً للدعم، بما يمكن الوزارة من تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية.
- ستفتح الدراسة آفاقاً أمام الباحثين لإجراء دراسات مكملة في موضوع القيم وتطبيقاته التربوية والإدارية.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة الإدارة بالقيم في المجالات: (العدالة، المشاركة، القيم الشخصية) ومستوى الأداء الوظيفي في مجالاته: (جودة العمل، العمل الجماعي، الإبداع) وكذا العلاقة بين المتغيرين.
- الحدود البشرية: عينة من موظفي مدارس التعليم العام الحكومي (مديرين، اختصاصيين، إداريين ومعلمين).
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في مديريات (بني الحارث، السبعين، التحرير).
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي (1445هـ) الموافق (2023/2024م).

7-1- مصطلحات الدراسة:

- الإدارة لغة: عُرِفَتْ في اللغة: أَدَارَ يُدِيرُ، أَدْرَ، إِدَارَةً، فهو مُدِيرٌ (الحجي، 2019، 3).
- القيم: عُرِفَتْ القيم في اللغة كما في كلٍّ من المعجم الوجيز (1980، 523): "قَيِّمَ الشيءَ تَقْيِيماً قَدَّرَ قيمته".
- القيم اصطلاحاً: يعرفها (السلي، 2019، 82) بأنها: "المبادئ الأساسية والمعايير المرشدة لسلوك الفرد، والتي تساعد على تقويم معتقداته وأفعاله وصولاً إلى المثل العليا والسمو الخلقي للذات والمجتمع".
- الإدارة بالقيم: عرفت بأنها: "منهج إداري حديث، يتخذ من القيم أسلوباً إدارياً، ويتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة بفاعلية، ويفعل قيم الاحترام والعدالة والتقدير بما يحقق أهداف المنظمة". (دعاس، 2022، 32).
- وعرفها (الصوفي وحسونة، 2021، 31) بأنها: "أسلوب إداري يركز على تحديد مجموعة من القيم الفعالة المرغوبة كالموضوعية، والعدالة التنظيمية، والنزاهة والشفافية، والدعم والولاء وانتهاج المدير لهذه القيم في ممارساته اليومية لتسيير شؤون المدرسة مما يؤدي إلى تنظيم وتحسين جودة العمل المدرسي لبلوغ الأهداف المنشودة".
- وإجرائياً في هذه الدراسة: تعتمد الباحثة تعريف (الصوفي وحسونة، 2021، 31)، ويتم قياسه من خلال الدرجة التي يمنحها أفراد عينة لتحديد مستوى قيادات مدارس التعليم العام بالعاصمة صنعاء للإدارة بالقيم ومجالاته (العدالة، المشاركة، القيم الشخصية)".
- الأداء الوظيفي: الأداء لغة: "مشتق من الفعل أَدَّى يُؤَدِّي أديان، وأدى الأمر بمعنى قضاه وأتمه وأكمله، فالأداء هو إيصال الشيء وإتمامه وقضائه". (جبران، 2005، 45).
- الأداء الوظيفي اصطلاحاً: ويعرف بأنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لأداء المهام الوظيفية سواءً كان فكرياً أو عضلياً وفق أهداف المؤسسة التي يعمل بها" (النافعي والسعدية، 2024، 6).
- ويعرف إجرائياً بأنه: "المهام التي ينجزها الموظفون في مدارس التعليم العام بالعاصمة صنعاء في التدريس والمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المدرسة ورفع إنتاجيتها وكفاءتها وتقاس من خلال إجاباتهم على محاور الأداء في الاستبانة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- الإدارة بالقيم:

2-1-1-2- أهمية القيم: يتفق الجميع على أهمية القيم في بناء سلوك الفرد والمجتمع، بدليل ما ألفه الفلاسفة والمربون وعلماء النفس وعلماء الاجتماع من فرضيات ونظريات وعلاقات في هذا المجال، وتعتمد الإدارة بالقيم من المنظور

الإسلامي على مبدأ احترام النظام وتحديد المسؤوليات، واحترام السلطة الرسمية وتحقيق الطاعة بين الرئيس والمرؤوس في ظل سيادة القيم الإسلامية. (الغامدي، 2020).

2-1-1-2- أنواع القيم وأصنافها:

ليس هناك تصنيفا محددا للقيم؛ ومرد ذلك لاختلاف المعتقدات والثقافات... ويذكر مرار (2020)؛ أن القيم يصعب تصنيفها تصنيفاً شاملاً، ولا يوجد قاعدة محددة يمكن جمع القيم على أساسها، ولذا نكتفي بعرض أبرزها، ومنها:

(1) تصنيفها بحسب المحتوى:

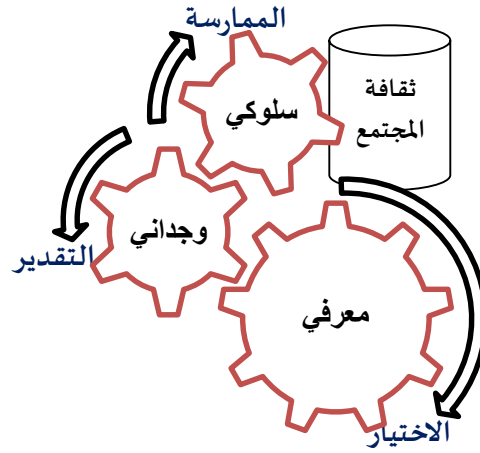
- يعد التصنيف وفقاً للمحتوى من أشهرها ومنه تصنيف سبرانجر كما ينقل (عوض، 2008) وكالاتي:
- أ. القيم الدينية: تُعبر عن تفكير الإنسان في الله والكون وإدراكه لمتطلبات الدين، واتباع أوامر خالقه واجتناب نواهيه، وبها يستطيع أن يميز بين الخير والشر وفقاً لمعايير الدين الواضحة.
 - ب. القيم النظرية: تعكس رغبات الفرد في التعلم وسعيه نحو ذلك، والبحث عن المعلومات من مصادر متنوعة.
 - ج. القيم الاقتصادية: معتقدات الفرد ونظراته لتحسين إنتاجه ودخله المادي؛ وكيف ينظر للأشياء المادية، وخصوصاً المال؟! باعتباره وسيلة لخدمة مجتمعه واستثماره في مشاريع تعود بالربح، وتيسر حياة كريمة له ولأفراد مجتمعه.
 - د. القيم الاجتماعية: هي تعبر عن رغبات الفرد في تقديم العون لمن حوله، فهو متفاعل مع مجتمعه تفاعلاً إيجابياً؛ وذلك لتأثره بقيم المجتمع المحيط به فأصبحت هذه القيم جزءاً من شخصيته.
 - هـ. القيم السياسية: تعبر عن قوة وتحكم الفرد وإصدار القوانين لمن حوله.
 - و. القيم الجمالية: تظهر في الجمال والفن، فالفرد يكتسب هذه القيم من طرق تربيته.
- والشكل (1) الآتي يوضح تصنيف القيم بحسب محتواها:



شكل (1) تصنيف القيم بحسب محتواها، المصدر من تصميم الباحثة بالاعتماد على (عوض، 2008)

3-1-1-2- عناصر القيم:

وللقيم ثلاثة عناصر يتفق الكثير من الباحثين عليها وتتمثل في: (المعرفي، الوجداني، السلوكي) تترابط فيما بينها بعلاقات تفاعلية متداخلة ومتأثرة بثقافة المجتمع، وترتبط هذه العناصر بثلاثة معايير تتحكم بعملية القيم وهي (الاختيار، التقدير، الممارسة) ونوضح ذلك في الشكل (2) الآتي:



شكل (2) عناصر القيم، من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل (2) أعلاه أن: القيم المعرفية معيارها الاختيار وهو انتقاء القيمة من عدد من البدائل المختلفة بحرية، ويتحمل الفرد مسؤولية اختياره. وتأتي بعدها القيم الوجدانية: ومعيارها التقدير، وتتمثل في الانفعالات والمشاعر الداخلية فيميل الفرد إلى قيمة معينة؛ لتقديره واعتزازه بتلك القيمة، ويكون على استعداد للتمسك بها. أما القيم السلوكية فمعيارها الممارسة، وهنا تظهر القيم على شكل سلوك ظاهري ممارس من الفرد.

4-1-1-2- أهداف الإدارة بالقيم:

تتعلق أهداف الإدارة بالقيم بتوجيه السلوك واتخاذ القرارات في أي مؤسسة بناءً على قيمها المحددة، وتحدد أهداف الإدارة بالقيم وفقاً لرؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وترى الباحثة أنه يمكن التعرف على بعض الأهداف العامة للإدارة بالقيم؛ وكما يبينها الشكل (3):



شكل (3) الأهداف العامة للإدارة بالقيم، المصدر الباحثة

2-1-1-5- أبعاد الإدارة بالقيم:

ركز الباحثون في الدراسات المتعلقة بالمدارس والبيئة التعليمية على القيم الأخلاقية والاجتماعية أكثر من غيرها؛ كونها تتناسب مع أهداف التعليم، ومن القيم التي لها الأثر الفعال في ترسيخ القيم التربوية لدى عناصر البيئة المدرسية التي جرى اعتمادها في كثير من الدراسات كالآتي:

1. قيمة العدالة: تُعد العدالة موضوعاً مهماً في عمليات الإدارة؛ إذ تتصل اتصالاً مباشراً مع جودة الأداء الوظيفي للموظفين في أي مؤسسة كانت، وقيمة العدالة من القيم الأساسية التي على أساسها تبنى الأمم، وقد أمرنا الله عز وجل بالعدل في مواضع كثيرة في القرآن الكريم، منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل:90).
2. قيمة المشاركة: والمشاركة حق من حقوق الإنسان في محيطه المجتمعي والبيئي، وتكمن فائدة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بما يعزز لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والإحساس بالمسؤولية.
3. القيم الشخصية: وتُعد من العناصر الأساسية لثقافة أي مجتمع؛ لأن لها تأثيراً كبيراً في حياة الفرد سواءً الخاصة أم الاجتماعية؛ وتُعد الموجه لسلوكه فهي تعكس رغباته وأهدافه وتحدد أولوياته وتكيفه مع الواقع المحيط.
4. الأداء الوظيفي: ويشير إلى مدى كفاءة وفاعلية الأفراد في أداء مهامهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة، ويتأثر الأداء بعدد من العوامل بدءاً من المهارات والمعرفة وقيم المؤسسة وصولاً إلى الدوافع والبيئة المؤسسية.

2-1-2- الأداء الوظيفي.

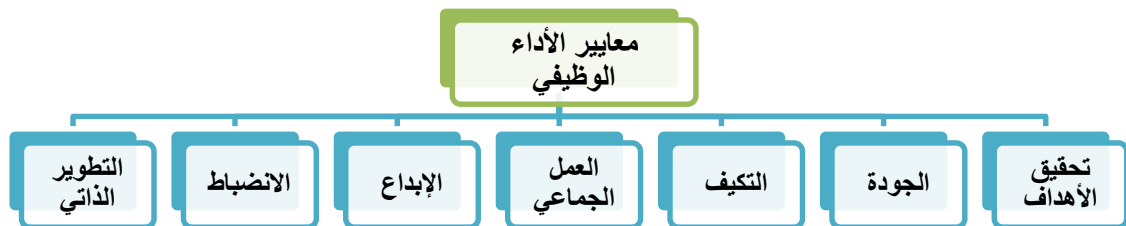
2-1-2-1- أبعاد الأداء الوظيفي:

تعتمد أبعاد الأداء الوظيفي على النهج الشامل لتقييم الأداء الوظيفي، ويرى أغلب الباحثين أن للأداء بعدين وذلك وفقاً لـ (الدليبي، 2018) كالآتي:

- أ- أداء المهام: ويركز على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ المهام وفقاً لمعايير محددة.
- ب- الأداء السياقي: ويركز على كيفية تأثير الموظف في البيئة المحيطة به والعلاقات الاجتماعية والثقافية في مكان العمل، ويتضمن: التعاون، التواصل، القيادة والتأثير الإيجابي في العمل والمؤسسة بشكل عام.

2-2-1-2- معايير الأداء الوظيفي:

يُقصد بمعايير الأداء الوظيفي هي الشروط المستخدمة لتقييم أداء الموظفين لأعمالهم، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة لأخرى بناءً على أهداف ومتطلبات المؤسسة أو الوظيفة، ويذكر الدليبي (2018) أنه يعبر عن هذه المعايير بوحدات مختلفة منها معايير مطلقة أو نسبية. ترى الباحثة أن هناك معايير شائعة قد تستخدم في أي مؤسسة وكما يوضحها الشكل (4) الآتي:



شكل (4) أهم معايير الأداء الوظيفي، المصدر الباحثة

2-1-2-3 عوامل تحسين الأداء الوظيفي:

ذكر محمد (2018) ثلاثة مداخل رئيسة كما حددها Haines لتحسين الأداء وهي كالآتي:

1. تحسين الموظف: يُعد الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وهناك عدة طرق لتحسينه منها التركيز على نواحي القوة عند الموظف وتطويرها، والعمل لإيجاد نوع من التوازن بين رغبات الموظف وعمله وربط تحسين أداء الموظف باهتماماته وأهدافه الشخصية؛ حتى يكون له دافع شخصي للتحسين من مستواه الوظيفي.
2. تحسين الوظيفة: وذلك بوضع الموظف في وظيفة تتناسب مع مهاراته وقدراته، كما يمكن القيام بالتدوير الوظيفي من فترة لأخرى للتخفيف من الروتين الوظيفي الممل.
3. تحسين الموقف: بتنظيم الجماعات في المؤسسة بشكل يشجع على التواصل الفعال بين الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، والعمل ضمن خطط مرنة تتناسب مع الظروف المحيطة وتحقيق التوازن في الإشراف وتقاسم المهام.

2-2 الدراسات السابقة:

- تتبع الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتستعرضها مرتبة من الأحدث للأقدم:
- هدفت دراسة (Cao et al, 2025): إلى فحص تأثير التنظيم المتعلم (LO) على الرضا الوظيفي والأداء الفردي للموظفين في شركات فيتنامية والكشف عن التأثير الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التنظيم المتعلم وأداء الموظفين عن بعد استخدم الباحثون منهجية جمع البيانات من (653) موظفًا من المنظمات في فيتنام، وطبقوا نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن التنظيم المتعلم يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي وأدائهم الفردي، مع تأثير وسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التنظيم المتعلم وأداء الموظفين.
 - هدفت دراسة (Jaiswal, et al, 2024)، إلى الكشف عن كيفية تأثير مستويات ثقة الموظفين في الإدارة، معتمدة على رفاهم النفسي، في أدائهم أثناء العمل عن بُعد، ودور الضغط التكنولوجي في العلاقة بين الثقة في الإدارة والأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على (511) موظفًا في قطاع الخدمات في الهند، وأظهرت النتائج أن الثقة في الإدارة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي أثناء العمل عن بُعد، وأن رفاهم النفسي كانت بمثابة الوسيط، في حين لعب الضغط التكنولوجي دورًا معتدلًا في هذه العلاقة، كانت العلاقة بين الثقة والأداء أقوى عندما كان الضغط التكنولوجي منخفضًا وأضعف عندما كان مرتفعًا.
 - هدفت دراسة (Nguyen et al, 2024) إلى استكشاف تأثير فلسفة العمل اليابانية التقليدية "سانبو-يوشي" على أداء الشركات في مجالات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، تعطي فلسفة سانبو-يوشي الأولوية للعلاقات المتناغمة مع الأطراف المعنية بدلاً من الأرباح، واختارت الدراسة عينة من الشركات اليابانية المدرجة بين عامي (2001-2018)، وأظهرت النتائج أن الإدارة العليا التي نشأت في مناطق تأثرت بشكل كبير بفلسفة سانبو-يوشي كانت أكثر احتمالاً لتحقيق أداء متميز في مجال ESG.
 - هدفت دراسة (İnan & Akin, 2024)؛ إلى تحليل مستوى إدراك الإداريين والمعلمين فيما يتعلق بإدارة المدارس في تركيا وفقًا للقيم وأثر متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة، نوع المدرسة، المنطقة التعليمية، ونوع الوظيفة)، استخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة، وشملت العينة (340) مشاركًا في الجزء الكمي و20 معلمًا وإداريًا في الجزء النوعي، وأظهرت النتائج أن المشاركين لديهم إدراك إيجابي حول الإدارة بالقيم، ولا

توجد اختلافات وجهات النظر بين المجموعات حسب المتغيرات المختلفة باستثناء متغير الخبرة حيث وجد فرق مهم بين مجموعتي الخبرة 1-5 سنوات و11-15 سنة.

- أما دراسة (Kiazad et al, 2024) فهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) وارتباط الموظفين الوظيفي، وتأثير هذه الممارسات على نوايا المغادرة والأداء الوظيفي للموظفين في بيئات العمل، استخدم الباحثون نظرية حفاظ الموارد (COR) كأساس لتطوير النموذج النظري واختبار العلاقات بين الممارسات وتأثيرات التزام الموظف المهني، التنظيمي، والوظيفي، واعتمدت الاستبانة وزعت على عينة شملت (1663) موظفًا في أربع دول: الصين، ماليزيا، باكستان، والولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن ممارسات العمل عالية الأداء يمكن أن تزيد من نوايا المغادرة من خلال تأثيرها على التزام الموظف المهني، كما قد تقلل من الأداء من خلال تأثيرها على التزام الموظف التنظيمي، كما أن التزام الأسرة قد يعمل كعامل جذب للمغادرة، مما يعزز أو يضعف التأثيرات غير المباشرة لممارسات العمل عالية الأداء على نوايا المغادرة.
- هدفت دراسة (Pham et al, 2024) إلى استكشاف الروابط بين دافع الخدمة العامة، القيادة التحولية، التوافق بين الشخص والمنظمة، سلوك العمل المبتكر، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي في القطاع العام الفيتنامي، استخدم المنهج الوصفي والتحليلي مع نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) على عينة من (464) فردًا في منظمات عامة، أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية دالة بين دافع الخدمة العامة، القيادة التحولية، التوافق بين الشخص والمنظمة، وتأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأكدت الدراسة دور التوافق بين الشخص والمنظمة كوسيط في العلاقة بين دافع الخدمة العامة، القيادة التحولية، وسلوك العمل المبتكر، كما بينت أن سلوك العمل المبتكر، الالتزام التنظيمي، والتمكين النفسي يعملون كوسيط في تأثير القيادة التحولية على الأداء الوظيفي.
- هدفت دراسة (Al-Harazneh et al, 2024): إلى معرفة العلاقة بين أمان الوظيفة والأداء الوظيفي بين الممرضين الأردنيين، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المقارن عبر تصميم مقطعي، وتم إجراء الدراسة في مستشفيات حكوميين وآخرين خاصين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (156) ممرضًا وممرضة، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة أمان الوظيفة كان (3.26)؛ بمستوى (متوسط)، في حين كان متوسط الأداء الوظيفي (2.68) بمستوى (عالٍ)، كما تبين وجود علاقة إيجابية معتدلة بين أمان الوظيفة والأداء الوظيفي ($r=40$)، وكان لسنوات الخبرة ارتباطًا ضعيفًا سلبياً ولكن ذا دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي.
- هدفت دراسة (Bairoh, 2023) إلى فهم كيفية يتعامل المديرون التنفيذيون في شركات التكنولوجيا مع أهداف المساواة بين الجنسين في فنلندا، فيما يتعلق بالإدارة العليا، اعتمدت الدراسة على 19 مقابلة مع الرؤساء التنفيذيين، والمديرين التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية في عشر شركات تكنولوجيا في فنلندا، واستخدمت التحليل الموضوعي الانعكاسي، وأظهرت النتائج أن المديرين التنفيذيين يتعاملون مع أهداف المساواة بين الجنسين بعدة طرق: التأييد، التفاوض، والمقاومة، ومع ذلك، كانت جميع الاستجابات محكومة بتصورهم أن شركاتهم تعمل بنظام الجدارة، مما يعوق تقدم النساء إلى المناصب العليا، كما بينت أن الفهم الضيق للمساواة بين الجنسين والاعتماد على الأنظمة التي يُفترض أنها تعمل بشكل جيد، بالإضافة إلى الشكوك الكامنة حول كفاءة النساء، يعيق تقدمهن في الإدارة العليا.
- هدفت دراسة (أبوسرحان وآخرون، 2023)؛ إلى الكشف عن روحانيات المكان وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة وزعت على عينة من (96) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى روحانيات المكان لدى مديري المدارس

- الحكومية، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كلاهما بدرجة (عالية جدًا)، وارتباطًا إيجابيًا متوسطًا بقيمة (0.61)، أي أن زيادة روحانيات المكان تحسن الأداء الوظيفي، كما لا توجد فروق دالة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الخبرة، المؤهل).
- هدفت دراسة (الجراح، 2023) إلى التعرف على واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي الأردني بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (383) معلمًا ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية كانت (كبيرة)، كما أن مستوى أداء المعلمين كان كبيرًا، وجاءت "بيئة التعلم" أولاً، تلاها "الشراكة المجتمعية"، وأخيرًا "التطوير الذاتي"، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين.
 - هدفت دراسة دعاس (2022)؛ إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء دير علا في الأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة وزعت على عينة من (145) معلمًا ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج فروقًا بين الذكور والإناث لصالح الإناث.
 - أما دراسة سحلول (2022)؛ فهدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة حجة من وجهة نظر أفراد العينة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة طبقت على عينة بلغت (156) عضوًا، وبينت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة ضعيفة، وأن الأداء الوظيفي الكلي لهم كان مرتفعًا.
 - هدفت دراسة (Gambo & Cheche, 2022)؛ إلى تقييم العلاقة بين مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم ودوافعهم وأدائهم التدريسي في التعليم الإقليمي في منطقة حكومة كاتاجوم المحلية في نيجيريا، وطبيعة العلاقة بين انخفاض راتب المعلم ورضاه الوظيفي وأداء المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية، وباستخدام المنهج الوصفي واستبانة وزعت على عينة عشوائية تكونت من (680) مشاركًا، كشفت نتائج الدراسة أن رضا المعلمين عن وظائفهم له تأثير أكبر على أدائهم التدريسي، وأنهم يشعرون بعدم الرضا عن السياسات والإدارة التعليمية والأجور والمزايا الإضافية والمكافآت المادية.
 - هدفت دراسة (Kalman, 2020)؛ إلى استكشاف العوامل المؤثرة على أداء معلمي الفصول الدراسية في المدارس الابتدائية في إحدى مقاطعات شرق تركيا كدراسة حالة نوعية ومنهجية، تم اختيار عينة بلغت (72) معلمًا، وبينت النتائج أن العوامل التنظيمية والإدارية والنظامية كان لها تأثيرات سلبية وإيجابية على أداء المعلمين، وأن مستوى استعداد الطلاب وإتقان المعلمين لمحتوى التدريس كان لهما تأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين.
 - هدفت دراسة مرار (2020) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للإدارة بالقيم ومستوى التزامهم التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة وزعت على عينة بلغت (380) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم مرتفعة، حصلت قيمة المشاركة على درجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي، كما وجدت فروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور، وتبعًا للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.
 - هدفت دراسة أبودف و أبو العمرين (2019)؛ إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، واستعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (383) معلمًا ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة، كما

حصلت المشاركة على درجة ممارسة (مرتفعة)، كما وجدت فروق بين الذكور والإناث لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

- هدفت دراسة الزهراني (2019) إلى الكشف عن القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واستعمل المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة وزعت على عينة من (320) معلماً، بطريقة الحصر الشامل؛ وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق في مستوى القيم التنظيمية تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

2-2-3- التعليق على الدراسات السابقة:

- التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب منهجية وتطبيقية؛ حيث اعتمدت على المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والارتباطي، وهو ما يتوافق مع دراسات مثل (جيسوال وآخرون، 2024) و(إينان وآكين، 2024)، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مماثلةً لدراسات سابقة كدراسة (جيسوال وآخرون، 2024). واتفقت مع معظمها في اختيار بيئة الدراسة (المدارس) والعينة المستهدفة، باستثناء دراسة (سحلول، 2022) التي نُفذت في سياق جامعي. وتتداخل في موضوعها العام مع دراسات ك(الزهراني، 2019) التي بحثت العلاقة بين القيم والأداء الوظيفي، لكنها تختلف عنها بتركيزها على متغير الإدارة بالقيم كعنصر مركزي.
- الاختلاف: تميّزت الحالية بتركيزها على سياق مدارس التعليم العام في اليمن، وهو سياق ثقافي واجتماعي فريد، مقارنةً بدراسات سابقة نُفذت في بيئات دولية مثل فيتنام أو بولندا (كاو وآخرون، 2025). كما اختلفت في منهجيتها عن دراسات ك(إينان وآكين، 2024) التي جمعت بين الأدوات الكمية والنوعية، أو (Kalman, 2020) التي اعتمدت المنهج النوعي. وتميزت عينتها بكونها محددة جغرافياً (أمانة العاصمة صنعاء) ومكونة من 374 فرداً، مع تحليل متغيرات ديموغرافية كالنوع والمؤهل العلمي، على عكس دراسات ذات عينات أوسع ك(كيازاد وآخرون، 2024).
- جوانب الاستفادة من الأدبيات السابقة: تم الاستفادة منها في تعزيز الإطار النظري، واختيار المنهجية والأدوات الإحصائية المناسبة، وتصميم الاستبانة، فضلاً عن توفير مراجع لم تكن معروفة للباحثة مسبقاً. كما ساعدت في صياغة طريقة عرض النتائج ومناقشتها بمقارنتها مع سياقات مختلفة.
- ما يميز هذه الدراسة: تركيزها على الخصوصية الثقافية اليمنية، حيث تُعد الأولى –حسب علم الباحثة– التي تربط بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي في مدارس صنعاء، مع شمولية في تحليل المتغيرات الديموغرافية. كما شملت العينة جميع أطراف العملية التعليمية (مديرين، معلمين، إداريين)، وهو ما لم يحدث في دراسات سابقة. وأخيراً، قدّمت نتائجاً تختلف عن نظيراتها في سياقات أخرى، مما يُبرز تأثير البيئة المحلية على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه (التحليلي والارتباطي)؛ كونه المنهج الأنسب لهذه الدراسة.

3-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء (مديرون، اختصاصيون، إداريون ومعلمون) للعام الدراسي 1445هـ الموافق 2024/2023م، والبالغ عددهم (18364) موظفاً وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وفقاً لإحصاءات (وزارة التربية والتعليم، 2023). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الممتد في عشر مناطق تعليمية، فقد جرى تقسيم أمانة العاصمة صنعاء إلى طرفين ووسط، وتم اختيار ثلاث مناطق

عشوائياً؛ حيث مثلت منطقة بني الحارث الطرف الأول، ومنطقة السبعين الطرف الثاني، ومثلت منطقة التحرير الوسط، وتم اختيار عينة عشوائية من المديريات الثلاث المذكورة، وحدد عدد أفرادها في ضوء المجتمع الكلي اعتماداً على جدول تحديد حجم العينات الممثلة لحجم المجتمع الذي أعده كل من (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث بلغ عدد أفراد العينة (374) ووزعت (437) نسخة استبانة، استعيد منها (387) استبانة، وبعد مراجعة النسخ المستعادة أُلغيت (13) استبانة؛ وبناءً عليه، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (374) استبان.

3-2-1- وصف العينة: أما وصف العينة تبعاً للمتغيرات؛ فكما يبينها الجدول (1).

جدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	80	21.37%	المؤهل العلمي	دبلوم فأدنى	127	33.95%
	أنثى	294	78.60%		جامعي	241	64.43%
	المجموع	374	100%		ماجستير فأعلى	6	1.60%
المسمى الوظيفي	مدير	12	3.20%		المجموع	374	100%
	اختصاصي	24	6.41%	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	19.5%
	إداري	59	15.77%		من 5 - 10 سنوات	87	23.26%
	معلم	279	74.59%		أكثر من 10 سنوات	214	57.21%
	المجموع	374	100%		المجموع	374	100%

تشير الأعداد والنسب في الجدول (1) إلى تنوع الفئات المشاركة في الدراسة، مما يعزز دقة الإجابات وموثوقيتها. على سبيل المثال، تشكل الإناث 78.60% من العينة، مما يعكس تمثيلاً جيداً للنوع الاجتماعي؛ وهو ما يتناسب مع الواقع، بينما يُظهر توزيع المؤهلات العلمية أن 64.43% من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية، مما يعزز مصداقية البيانات، كما يبرز توزيع سنوات الخبرة، أن 57.21% لديهم أكثر من 10 سنوات، ويؤكد أن المشاركين يمتلكون خبرة كافية، مما يزيد من موثوقية الإجابات ويعزز النتائج المستخلصة من الدراسة.

3-3-أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة للبحث الميداني، وتكونت من محورين ولكل محور ثلاثة مجالات؛ محور: الإدارة بالقيم: العدالة (8) المشاركة (7) القيم الشخصية (7)؛ محور: الأداء الوظيفي: جودة العمل (7)، العمل الجماعي (6)، الإبداع (6).

3-3-1-صدق الأداة: اعتمدت الباحثة أكثر من طريقة للتأكد من صدق الأداة وفيما يلي بيان لذلك:

- الصدق الظاهري: بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد (16) خبيراً من أصحاب تخصص الإدارة، والإدارة والتخطيط التربوي، علم النفس، أصول التربية واللغة العربية في جامعة صنعاء وجامعات عمران وذمار وإب.
- صدق الاتساق الداخلي: تم تجريب الأداة على (40) معلماً ومعلمة؛ من خارج العينة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لمجالات محوري الاستبانة وذلك عن طريق معامل الارتباط، وكانت النتيجة كما يبينها الجدول (2):

جدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من المجالات والمحور التابع له

مجالات الإدارة بالقيم	معامل الارتباط	الدلالة	مجالات الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	الدلالة
العدالة	0.91**	0.000	جودة العمل	0.91**	0.000
المشاركة	0.93**	0.000	العمل الجماعي	0.88**	0.000
القيم الشخصية	0.90**	0.000	الإبداع	0.92**	0.000

تشير النتائج في جدول (2) إلى وجود علاقات قوية وإيجابية بين مجالات الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.88 و 0.93؛ ويظهر مجال "المشاركة" معامل 0.93، مما يعني أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية تعزز من فعالية العمل الجماعي. كما أن معامل ارتباط مجال "العدالة" 0.91 مع دلالة قوية، وجميعها تؤكد صدق الأداة لقياس ما طورت لأجله.

3-2- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات مجالات الاستبانة تم استخراج معاملات الثبات ألفا - كرونباخ؛ بتحليل إجابات العينة الاستطلاعية (40) مفردة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3).

جدول (3) نتائج تحليل معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا / cronbach alpha

محور: الإدارة بالقيم ومجالات	معامل ألفا كرونباخ	محور الأداء الوظيفي ومجالاته	معامل ألفا كرونباخ
مجال: العدالة	0.91	مجال: جودة العمل	0.91
مجال: المشاركة	0.90	مجال: العمل الجماعي	0.89
مجال: القيم الشخصية	0.89	مجال: الإبداع	0.90
محور: الإدارة بالقيم	0.95	محور: الأداء الوظيفي	0.94
الثبات الكلي للأداة		0.94	

يلاحظ من القيم المبينة في جدول (3)، أن جميع القيم جاءت مرتفعة ودالة في جميع المجالات؛ إذ إن ثبات المجالات يتراوح بين (0.89) و (0.95)؛ وهذا يوضح مناسبة ودقة الأداة. وبعد أن تم استعراض الصدق والثبات للاستبانة، تبين أنها مناسبة لقياس ما طورت لأجله، وعليه تُعتمدُ النتائج المترتبة على الأداة.

4-3- الوزن المعياري للإجابات:

لتحليل إجابات العينة اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي؛ إذ أعطت كل عبارة من عباراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة ومنخفضة جداً) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد احتُسبَ المقياس عن طريق استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل / عدد المستويات. $0.8 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5}$. واعتمدَ المقياس المبين في الجدول (4)

جدول (4) مديات المتوسطات والتقديرية المقابلة لكل منها

قيم البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	التقديرات اللفظية
1	1.80 – 1.00	منخفضة جداً
2	2.60 – 1.81	منخفضة
3	3.40 – 2.61	متوسطة
4	4.20 – 3.41	مرتفعة
5	5.00 – 4.20	مرتفعة جداً

5-3- المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) وتمت معالجات تحليل البيانات باستخدام الآتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- اختباري (T-test) لمتغير النوع، وتحليل التباين الأحادي (One way Anova) لمتغيري (المؤهل، سنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات الحسابية لمعرفة العلاقة بين مجالات كل محور.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

- اختبار ألفا - كرونباخ والصدق الداخلي لمعرفة ثبات الاستبانة

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللإجابة عن السؤال الأول احتسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء، وكما يبينها الجدول (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على محور ممارسة الإدارة بالقيم ومجالاته

مجالات الإدارة بالقيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
القيم الشخصية	3.88	0.82	1	مرتفعة
المشاركة	3.53	0.92	2	مرتفعة
العدالة	3.24	0.94	3	متوسطة
مجالات الإدارة بالقيم ككل	3.55	0.82		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم ككل في مدارس أمانة العاصمة صنعاء مرتفعة؛ بمتوسط (3.55) وانحراف (0.82). وعلى مستوى المجالات؛ جاءت للقيم الشخصية في المرتبة الأولى، تلاها المشاركة؛ وكلاهما بدرجة مرتفعة، أما مجال العدالة فجاء بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة حصول القيم الشخصية على المرتبة الأولى إلى إدراك الإدارات لدورها وتمسكها بقيم الدين الإسلامي، أما حصول مجال العدالة على درجة متوسطة فقد يُعزى إلى عدم مرونة الهيكل الإداري وغياب معايير واضحة لتقييم الأداء، إضافة إلى الولاءات الشخصية والضغط الخارجية، وهذه النتيجة المرتفعة متفقة مع دراسات كل من (دعاس، 2022، ومرار، 2020، وأبو دف وأبو العميرين، 2019) وجميع هذه الدراسات عربية غير محلية مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية في اليمن.

ولمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء، لكل عبارة من العبارات الواردة ضمن كل مجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

4-1-1- مجال القيم الشخصية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة عبارات الإدارة بالقيم بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء في مجال القيم الشخصية، وكما يبينها الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال القيم الشخصية.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
17	يُعَمُّ الاحترام بين الموظفين في المدرسة.	4.16	0.90	1	مرتفعة
18	يجري الاهتمام بالمظهر اللائق للموظفين بما يتوافق مع ديننا الإسلامي.	4.16	0.92	2	مرتفعة
19	يجري تحمل المسؤولية عند الخطأ.	3.97	.98	3	مرتفعة
16	يوفر جو من الأمان داخل المدرسة.	3.81	1.24	4	مرتفعة
20	تُصحَّح السلوكيات الخاطئة.	3.80	1.07	5	مرتفعة
21	تُقبَلُ النصائح من الآخرين.	3.75	1.13	6	مرتفعة
22	تراعى قدرات الموظفين عند توزيع المهام.	3.52	1.17	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	0.82		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيم الشخصية في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاءت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.88) بانحراف معياري (0.82)، وجاءت جميع عبارات المجال مرتفعة؛ إذ حصلت العبارة السابعة عشر (يُعَمُّ الاحترام بين الموظفين في المدرسة) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.90) بدرجة مرتفعة؛ وحصلت العبارة الثانية والعشرون (تراعى قدرات الموظفين عند توزيع المهام) على الرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة كذلك.

4-1-2- مجال المشاركة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال المشاركة.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
9	تدعم الإدارة التعاون والمشاركة.	3.82	1.08	1	مرتفعة
12	تسمح بتشارك وتبادل المعلومات بين الموظفين.	3.73	1.05	2	مرتفعة
13	تُشجِّع الأفكار الإبداعية.	3.72	1.13	3	مرتفعة
11	تُشجِّع المشاركة في التخطيط للبرامج والدورات التدريبية.	3.54	1.15	4	مرتفعة
10	تُتاح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لجميع الموظفين في المدرسة.	3.34	1.17	5	متوسطة
14	يمكن مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة.	3.34	1.25	6	متوسطة
15	تُنظم الزيارات الاجتماعية بين موظفي المدرسة.	3.20	1.29	7	متوسطة
المتوسط الكلي للمجال		3.53	0.92	مرتفعة	

يظهر من الجدول (7) أن درجة ممارسة قيمة المشاركة (مرتفعة)، بمتوسط كلي (3.53) وانحراف (0.92). أما العبارات فأظهرت درجة ممارسة مرتفعة باستثناء العبارات (10، 14، 15). العبارة التاسعة (تدعم الإدارة التعاون والمشاركة) سجلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، بينما حازت العبارة (15)؛ المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (3.20).

4-1-3- مجال العدالة:

حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة عبارات مجال العدالة بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء كما هو موضح في جدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال العدالة.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تُطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء.	3.59	1.11	1	مرتفعة
2	تُبني القرارات الإدارية الصادرة دون التحيز إلى أحد.	3.56	1.09	2	مرتفعة
5	تقدم حلول منصفة وعادلة بين الموظفين عند وقوع خلاف.	3.47	1.07	3	مرتفعة
3	تتناسب العقوبات الإدارية مع نوع المخالفة.	3.43	1.09	4	مرتفعة
4	توزع المهام بين موظفي المدرسة بعدالة.	3.33	1.25	5	متوسطة
8	يجري تبني معايير واضحة في تقييم الموظفين.	3.15	1.23	6	متوسطة
6	تُوفر فرص متساوية لترقية الموظفين.	2.79	1.33	7	متوسطة
7	تتناسب الحوافز المادية مع ساعات العمل الإضافي.	2.55	1.43	8	منخفضة
المتوسط الكلي للمجال		3.24	.94	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة قيمة العدالة في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.24)، وجاءت أغلب عبارات المجال (مرتفعة) عدا العبارات (4، 6، 8) جاءت بدرجة (متوسطة) وأخيراً العبارة (7) جاءت منخفضة، وحصلت العبارة الأولى (تُطبق القرارات الإدارية على

جميع الموظفين دون استثناء) على الرتبة الأولى بمتوسط (3.59) وانحراف (1.11) بدرجة مرتفعة، وجاءت أخيراً العبارة (تناسب الحوافز المادية مع ساعات العمل الإضافي) بمتوسط (2.55) وبرتبة منخفضة.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟"

وللإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام، ولكل مجال من مجالاته بشكل خاص، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على مجالات الأداء الوظيفي

رقم المجال	مجالات الأداء الوظيفي	العينة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
2	العمل الجماعي	374	3.85	0.80	1	مرتفع
1	جودة العمل	374	3.71	0.80	2	مرتفع
3	الإبداع	374	3.42	0.93	3	مرتفع
	مجالات الأداء الوظيفي ككل	374	3.66	0.76	-	مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي (3.66) وانحراف معياري (0.76). كما أن جميع مجالات الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، حيث جاء مجال العمل الجماعي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.85) وانحراف (0.80)، تلاه مجال جودة العمل بمتوسط (3.71) وانحراف (0.80)، وأخيراً مجال الإبداع بمتوسط (3.42) وانحراف (0.93).

وربما يُعزى ارتفاع الأداء إلى امتلاك بعض موظفي المدارس مهارات تساعدهم على الأداء بكفاءة رغم التحديات، كما أن العمل الجماعي يسهل إنجاز المهام؛ ومع ذلك، قد يكون هناك اختلال في الموضوعية عند تقييم الأفراد لأدائهم، كما أن حصول مجال الإبداع على المرتبة الثالثة يعكس نقص التشجيع على الابتكار والموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تميل إلى الأداء التقليدي مما يحد من الإبداع.. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلٍّ من (سحلول، 2022، والجراح، 2023).

ولمعرفة درجة مستوى الأداء الوظيفي على مستوى كل عبارة ضمن كل مجال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

2-4-1- مجال العمل الجماعي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة عبارات الأداء الوظيفي بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء في مجال العمل الجماعي كما هو موضح في جدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مستوى عبارات مجال العمل الجماعي.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
35	يُعدُّ العمل الجماعي أساس نجاح المدرسة.	4.12	0.94	1	مرتفع
32	يستفاد من آراء وخبرات الآخرين.	3.94	0.94	2	مرتفع
33	تُرسخ الثقة بين زملاء العمل.	3.85	0.90	3	مرتفع
34	تُحل مشكلات العمل بالتعاون مع الزملاء.	3.78	0.97	4	مرتفع
31	تُشرِّع الفريق، بين الزملاء.	3.78	1.00	5	مرتفع
30	تُجرى منافسة شريفة بين زملاء العمل.	3.62	1.15	6	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.85	0.80		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (10) أن مجال العمل الجماعي جاء مرتفعاً؛ بمتوسط كلي (3.85) بانحراف (0.80)، وجميع عبارات المجال مرتفعة؛ إذ حصلت العبارة (35) (يُعَدُّ العمل الجماعي أساس نجاح المدرسة) على الرتبة الأولى بمتوسط (4.12)؛ بمستوى أداء مرتفع، والعبارة (30) على الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.62) بمستوى أداء مرتفع.

4-2-2-2- مجال جودة العمل:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال جودة العمل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
23	تُنجز الأعمال بدقة في المدرسة.	3.88	0.95	1	مرتفع
25	يُستغل الوقت المتاح في إنجاز الأعمال.	3.81	0.95	2	مرتفع
24	تُحدد الأولويات في العمل بحسب أهميتها.	3.74	1.00	3	مرتفع
28	يُقام بالأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.72	0.89	4	مرتفع
26	يُنجز العمل بسرعة.	3.63	0.98	5	مرتفع
29	يُطور العمل في المدرسة بشكل فعال.	3.63	1.05	6	مرتفع
27	يجري تعلم طرق عمل حديثة تزيد من فاعلية العمل.	3.54	1.11	7	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.71	0.80		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (11) أن مستوى جودة العمل في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.71) بانحراف معياري (0.80)، وجاءت جميع عبارات المجال مرتفعة؛ إذ حصلت العبارة الثالثة والعشرون (تُنجز الأعمال بدقة في المدرسة) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.95) بمستوى أداء مرتفع، وحصلت العبارة السابعة والعشرون (يجري تعلم طرق عمل حديثة تزيد من فاعلية العمل) على الرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.11) بمستوى أداء مرتفع كذلك.

4-2-3- مجال الإبداع:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال الإبداع.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
38	تُحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذها.	3.61	1.02	1	مرتفع
40	تُقدم أفكار جديدة تسهم في تطوير المدرسة والعملية التعليمية.	3.59	1.12	2	مرتفع
39	تُستغل الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال.	3.55	1.07	3	مرتفع
37	يستفاد من الانتقادات البناءة.	3.54	1.07	4	مرتفع
36	تُنجز الأعمال بأساليب مبتكرة.	3.52	1.09	5	مرتفع
41	تُمنح الحوافز المناسبة للمبدعين في المدرسة.	2.71	1.41	6	متوسط
	المتوسط الكلي	3.42	0.93		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الإبداع في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الكلي للمجال (3.42) بانحراف (0.93)، وجاءت جميع عبارات المجال مرتفعة عدا العبارة (41)، فجاءت بمستوى متوسط، وحصلت العبارة (38) (تُحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذها) على الرتبة الأولى بمتوسط (3.61) وانحراف (1.02) بمستوى أداء مرتفع، وحصلت العبارة (41)؛ (تُمنح الحوافز المناسبة للمبدعين في المدرسة) على الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (2.71) وانحراف (1.41) بمستوى أداء (متوسط).

4-3- نتائج السؤال الثالث: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة على كل من (ممارسة الإدارة بالقيم للمديرين، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين) تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

4-3-1- فحص أثر متغير النوع: استخدمت الباحثة اختبار (t- test) لعينتين مستقلتين، كما في الجدول (13):
جدول (13) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات العينة على مجالات محوري (الإدارة بالقيم للمديرين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

المحور	المجالات	النوع	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الإدارة بالقيم للمديرين	العدالة	ذكر	80	3.18	- 0.58	372	0.561	غير دال
		أنثى	294	3.25				
	المشاركة	ذكر	80	3.31	- 2.09	372	0.039	دال
		أنثى	294	3.58				
	القيم الشخصية	ذكر	80	3.81	- 0.82	372	0.412	غير دال
		أنثى	294	3.90				
	الإدارة بالقيم ككل	ذكر	80	3.43	- 0.15	372	0.159	غير دال
		أنثى	294	3.58				
مستوى الأداء الوظيفي	جودة العمل	ذكر	80	3.58	- 1.411	372	0.161	غير دال
		أنثى	294	3.74				
	العمل الجماعي	ذكر	80	3.78	- 0.744	372	0.459	غير دال
		أنثى	294	3.87				
	الابداع	ذكر	80	3.34	- 0.708	372	0.481	غير دال
		أنثى	294	3.44				
	الأداء الوظيفي ككل	ذكر	80	3.57	- 0.997	372	0.321	غير دال
		أنثى	294	3.68				

يتضح من الجدول (13) أن قيمة (ت) ليست دالة إحصائياً في مجالي العدالة والقيم الشخصية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة وفقاً لمتغير النوع. وفي مجال المشاركة، كانت قيمة (ت) دالة إحصائياً، مشيرة إلى وجود فروق لصالح الإناث بمتوسط (3.58) مقارنة بالذكور (3.31). يمكن تفسير ذلك بأن كلا الجنسين يتفقان على أهمية القيم في التعامل بين الموظفين، مما يعكس التزام القيادات المدرسية بالقيم. أما الفروق في المشاركة، فقد تعكس رغبة أكبر لدى الإناث في تعزيز دورهن في المجتمع وانخراطهن في اتخاذ القرارات، حيث قد تكون مديرات المدارس أكثر حماساً لمشاركة الموظفين، في مجالات الأداء الوظيفي، لم تظهر فروق دالة إحصائياً، مما يدل على أن الأداء مرتبط بالقدرات الفردية وليس بالنوع، وهو ما يتماشى مع قيم المساواة في التعليم الحكومي، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (دعاس، 2022؛ وأبو دف وأبو العميرين، 2019) حيث أظهرت فروقا لصالح الإناث، كما اختلفت مع دراسة (مرار، 2020) التي أظهرت فروقا لصالح الذكور.

4-3-2- فحص أثر متغير المؤهل العلمي: للكشف عن الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء، بناءً على متغير المؤهل العلمي فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (14):

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة على محوري (الإدارة بالقيم، والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	قيمة (F)	الدلالة	القرار
القيم	العدالة	دبلوم فأدنى	127	3.38	2.392	.093	غير دال
		جامعي	241	3.16			
		ماجستير فأعلى	6	3.10			
القيم	المشاركة	دبلوم فأدنى	127	3.67	2.924	.055	غير دال
		جامعي	241	3.47			
		ماجستير فأعلى	6	3.02			
القيم	القيم الشخصية	دبلوم فأدنى	127	4.01	2.479	.085	غير دال
		جامعي	241	3.82			
		ماجستير فأعلى	6	3.73			
	مجالات الإدارة بالقيم ككل	دبلوم فأدنى	127	3.69	2.987	.052	غير دال
		جامعي	241	3.48			
		ماجستير فأعلى	6	3.28			
الأداء الوظيفي	جودة العمل	دبلوم فأدنى	127	3.91	7.656	0.001	دال
		جامعي	241	3.62			
		ماجستير فأعلى	6	3.07			
	العمل الجماعي	دبلوم فأدنى	127	4.06	7.920	0.000	دال
		جامعي	241	3.76			
		ماجستير فأعلى	6	3.25			
	الابداع	دبلوم فأدنى	127	3.57	3.414	0.034	دال
		جامعي	241	3.35			
		ماجستير فأعلى	6	2.86			
	مجالات الأداء الوظيفي ككل	دبلوم فأدنى	127	3.84	7.324	0.001	دال
		جامعي	241	3.58			
		ماجستير فأعلى	6	3.06			

يتضح من الجدول (14) أن نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة بالقيم (مثل العدالة، المشاركة، والقيم الشخصية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم F للدلالة غير دالة في معظم المجالات. ومع ذلك، في مجالات الأداء الوظيفي، كانت هناك فروق دالة إحصائية، خاصة في مجالات جودة العمل والعمل الجماعي والإبداع، حيث أظهرت القيم F دلالة قوية (0.001، 0.000، و0.034 على التوالي). واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الزهراني، 2019) واختلفت مع نتائج دراسة كلٍّ من (أبو دف وأبو العميرين، 2019) التي أظهرت وجود فروق لصالح البكالوريوس، و(مرار، 2020) التي أظهرت وجود فروق لصالح الدراسات العليا، فيما تشير هذه النتائج إلى أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل ملحوظ على الأداء الوظيفي، حيث سجل الحاصلون على دبلوم فأدنى متوسطات أعلى مقارنة بالجامعيين وذوي الماجستير، يمكن تفسير ذلك بأن ذوي المؤهلات الأدنى قد يكون لديهم حافز أكبر أو فرص أكثر للتفاعل في بيئة العمل، مما يعزز من أدائهم. بينما عدم وجود فروق دالة في مجالات الإدارة بالقيم قد يشير إلى أن القيم الأساسية متفق عليها بين جميع الفئات التعليمية، مما يعكس ثقافة مشتركة في بيئة العمل، وللكشف عن جهة الفروق تبعاً للمؤهل أجرت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما يبينها الجدول (15) الآتي:

جدول (15) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة دلالات فروق مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة بناءً على متغير المؤهل العلمي.

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	دبلوم فأدنى	جامعي	ماجستير فأعلى
جودة العمل	دبلوم فأدنى	3.91		0.290*	0.841*
	جامعي	3.62	0.290* -		0.550
	ماجستير فأعلى	3.07	0.841* -	0.550 -	
العمل الجماعي	دبلوم فأدنى	4.06		0.301*	0.811*
	جامعي	3.76	0.301* -		0.510
	ماجستير فأعلى	3.25	0.811* -	0.510 -	
الإبداع	دبلوم فأدنى	3.57		0.216	0.713
	جامعي	3.35	0.216 -		0.497
	ماجستير فأعلى	2.86	0.713 -	0.497 -	

يلاحظ من جدول (15) وجود فروق في فئات المؤهل العلمي في مجالي جودة العمل والعمل الجماعي بين فئات (دبلوم فأدنى، جامعي، ماجستير فأعلى) لصالح فئة (دبلوم فأدنى)، وفي مجال الإبداع لا توجد فروق دالة إحصائية: بين فئات المؤهل العلمي وبالنظر إلى متوسطات فئات مجال الإبداع، فقد جاءت فئة دبلوم فأدنى بالمرتبة الأولى يليها الجامعي ثم ماجستير فأعلى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة لديها رغبة كبيرة في تحقيق النجاح مما يدفعها للتطور والتقدم لتحسين أدائها الوظيفي، وأن فئة دبلوم فأدنى لديها مهارات عالية في العمل الجماعي والتعاون مع الفريق مما يتيح لها تبادل الخبرات مع زملاء العمل وهذا أيضاً يعزز من الأداء الوظيفي لهذه الفئة.

3-3-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة: استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)،

للكشف عن الفروق بين إجابات فئات العينة على المحورين، بناءً على متغير سنوات الخبرة، وكما في الجدول (16):

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة على محوري (الإدارة

بالقيم، والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

1- الإدارة بالقيم	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط	قيمة (F)	الدلالة	التفسير
العدالة	أقل من 5 سنوات	73	3.46	9.947	.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.50			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.05			
المشاركة	أقل من 5 سنوات	73	3.82	9.897	.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.72			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.35			
القيم الشخصية	أقل من 5 سنوات	73	4.10	6.035	.003	دال
	من 5-10 سنوات	87	4.00			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.76			
الإدارة بالقيم ككل	أقل من 5 سنوات	73	3.79	10.234	.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.74			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.39			
2- الأداء الوظيفي / جودة العمل	أقل من 5 سنوات	73	3.83	10.634	0.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.98			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.55			
العمل الجماعي	أقل من 5 سنوات	73	3.90	1.632	0.197	غير دال

			3.96	87	من 5- 10 سنوات	
			3.79	214	أكثر من 10 سنوات	
الابداع	0.001	7.631	3.66	73	أقل من 5 سنوات	
			3.61	87	من 5- 10 سنوات	
			3.26	214	أكثر من 10 سنوات	
مجالات الأداء الوظيفي ككل	0.001	7.097	3.80	73	أقل من 5 سنوات	
			3.85	87	من 5- 10 سنوات	
			3.53	214	أكثر من 10 سنوات	

أظهرت نتائج الجدول (16) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. حيث سجل الأفراد ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات متوسطات أعلى في مجالات العدالة ($F = 9.947$ ، $p = 0.000$) والمشاركة ($F = 9.897$ ، $p = 0.000$)، والقيم الشخصية ($F = 6.035$ ، $p = 0.003$)، مما يدل على إدراكهم الأكبر لأهمية القيم في بيئة العمل. كما أظهرت مجالات جودة العمل ($F = 10.634$ ، $p = 0.000$) والإبداع ($F = 7.631$ ، $p = 0.001$) أيضاً دلالة إحصائية لصالح نفس الفئة، مما يشير إلى حماسهم ودافعهم العالي. بينما لم تظهر مجالات العمل الجماعي فروقاً دالة ($F = 1.632$ ، $p = 0.197$)، مما يعني عدم وجود اختلافات ملحوظة في المجال. هذه النتائج تعكس أهمية تعزيز القيم والأداء الوظيفي لدى الموظفين الجدد، بما يساهم في تحسين بيئة العمل.

وربما تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الأقل خبرة لديهم حماس أكبر تجاه العمل التربوي، وربما يكون لديهم حماس أكبر لتطبيق هذه القيم في ممارساتهم اليومية. في المقابل، قد يكون الموظفون ذوو الخبرة الطويلة أكثر تحفظاً أو اعتياداً على الأنظمة القائمة، مما يحد من إدراكهم لأهمية الإدارة بالقيم، أما بالنسبة لمجالات الأداء الوظيفي، فكانت هناك فروق دالة إحصائية في جودة العمل والإبداع لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات. وهذا قد يعكس أن الموظفين الأقل خبرة لديهم دافعية وحماس أكبر للتميز في أداء مهامهم وإظهار إبداعاتهم. في المقابل، قد يكون الموظفون الأكثر خبرة أكثر استقراراً وانضباطاً في أداء مهامهم اليومية، وتؤكد النتائج أهمية الإدارة بالقيم وتأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي، وتشير إلى ضرورة الاهتمام بتعزيز هذه القيم بشكل مستمر، خاصة لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة. وللكشف عن جهة الفروق أجري اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكما يبينها جدول (17).

جدول (17) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة جهة الفروق بخصوص مجالات محوري الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

1- الإدارة بالقيم	الفئة	المتوسط	أقل من 5	من 5- 10	أكثر من 10
العدالة	أكثر من 10 سنوات	3.46	0.40851*	- 0.44419*	
	أقل من 5 سنوات	3.50		- 0.03568	0.40851*
	من 5- 10 سنوات	3.05	0.03568		0.44419*
المشاركة	أكثر من 10 سنوات	3.82	- 0.46682*	- 0.37593*	
	أقل من 5 سنوات	3.72		0.09090	0.46682*
	من 5- 10 سنوات	3.35	- 0.09090		0.37593*
القيم الشخصية	أكثر من 10 سنوات	4.10	- 0.34590*	- 0.24124	
	أقل من 5 سنوات	4.00		0.10466	0.34590*
	من 5- 10 سنوات	3.76	- 0.10466		0.24124
مجالات الإدارة بالقيم ككل	أقل من 5 سنوات	3.79	- 0.40708*	- 0.35379*	
	من 5- 10 سنوات	3.74		$\alpha \leq 0.05329$	0.40708*
	أكثر من 10 سنوات	3.39	- $\alpha \leq 0.05329$		0.35379*

2- مجال الأداء الوظيفي	الفئات	المتوسط	أقل من 5	من 5- 10	أكثر من 10
جودة العمل	أقل من 5 سنوات	3.83		0.149 -	0.283*
	من 5- 10 سنوات	3.98	0.148		0.432*
	أكثر من 10 سنوات	3.55	0.283- *	0.432- *	
الإبداع	أقل من 5 سنوات	3.80		$\alpha \leq 0.053$ -	0.264*
	من 5- 10 سنوات	3.85	$\alpha \leq 0.053$		0.317*
	أكثر من 10 سنوات	3.53	0.264- *	0.317- *	
مجالات الأداء الوظيفي ككل	أقل من 5 سنوات	3.66		$\alpha \leq 0.051$	0.399*
	من 5- 10 سنوات	3.61	$\alpha \leq 0.051$ -		0.348*
	أكثر من 10 سنوات	3.26	0.399- *	0.348- *	

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في جدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. في مجال العدالة، كانت الفروق ملحوظة بين الفئات، حيث سجل الأفراد ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات متوسطاً أقل (3.05) مقارنة بالفئات الأخرى. وفي مجال المشاركة، كان الأفراد ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات يسجلون متوسطاً أعلى (3.72) مقارنة بالفئات الأخرى، واتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (مرار، 2020؛ أبو دف وأبو العميرين، 2019، والزهراني، 2019)، أما في الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن الأفراد ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات سجلوا متوسطات أعلى في جودة العمل (3.83) والإبداع (3.80) مقارنة بالفئات الأخرى، مما يدل على أن الموظفين الجدد قد يكون لديهم حافز أكبر، وتعكس النتائج أهمية تعزيز القيم والأداء الوظيفي لدى الموظفين الجدد، مع تحسين بيئة العمل بشكل عام واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الزهراني، 2019).

3-4- نتائج السؤال الرابع: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال جرى حساب قيم معاملات الارتباط واستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي، وكما يبينها الجدول (18):

جدول (18) العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
0.83**	0.000

يتضح من الجدول (18) أن معامل الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي مرتفع بشكل ملحوظ؛ بقيمة (0.83^{**}) ودالة عند (0.000)، ويعكس وجود ارتباط موجب قوي بينهما، ويتضح أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة الإدارة بالقيم زاد مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المدارس، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات المدرسية تمارس القيم مع موظفيها وتشجع على الالتزام بها، وهي قيم لا تتعارض مع القيم الشخصية لموظفي المدرسة؛ لذا فهم يلتزمون بالقيم التي تساعد على تحسين أدائهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي: (الزهراني، 2019) في وجود علاقة بين القيم التنظيمية للمدرسة والأداء الوظيفي، ومرار (2020) التي أكدت العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بمدراء المدارس في أمانة العاصمة صنعاء وتقترح عليهم الآتي:

1. الحفاظ على المستوى المرتفع للإدارة بالقيم بمدارس أمانة العاصمة صنعاء، فهذا يُعد ميزة لا بد من تحفيزها.
2. تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز القيم الإدارية لدى المعلمين والإداريين، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

3. تعزيز القيم الشخصية والمشاركة للموظفين مما ينتج عنه أداء وظيفي أفضل.
4. تنظيم ورش عمل تفاعلية لمناقشة قضايا العدالة وكيفية تطبيقها في الإدارات المدرسية.
5. العمل على تعزيز مستوى الأداء الوظيفي المرتفع؛ وذلك عن طريق المكافآت والحوافز.
6. يجب بذل المزيد من الجهد؛ لتعزيز القيم مادياً ومعنوياً.
7. تعزيز دور المدارس في نشر ثقافة القيم من خلال ورش عمل وندوات، مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.
8. تضمين معايير القيم في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، مما يعزز من أهمية القيم في العمل اليومي.
9. تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من دافعيتهم.
10. تحسين استراتيجيات التواصل بين المعلمين والإدارة لتعزيز الفهم المتبادل حول أهمية القيم في الأداء.
11. توفير بيئة عمل تدعم القيم الإيجابية، مثل العدالة والمشاركة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
12. كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 - إجراء دراسة لاستكشاف العلاقة بين الإدارة بالقيم والتحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الحكومية.
 - دراسة مقارنة بين مدارس مختلفة لمعرفة كيف تؤثر القيم الإدارية على الأداء الوظيفي في سياقات مختلفة.
 - دراسة استكشاف تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تطبيق القيم الإدارية في المدارس، وكيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو دف، محمود خليل، & أبو العمرين، شيماء خالد. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 95-140. <http://search.mandumah.com/Record/821004>
2. التركي، حسين حسين. (2022). العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في اليمن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين فيها. المؤتمر الدولي الثاني للتكنولوجيا والعلوم والإدارة - مجلة بحوث جامعة تعز، (34)، <https://taiz.edu.ye/tujr/index.php/tujr/article/view/102>
3. جبران، مسعود. (2005). معجم الرائد (ط3). دار العلم للملايين.
4. الحجي، إبراهيم بن محمد. (2019). الإدارة بالقيم. أكاديمية القيم.
5. الحداد، حسن علي حسن. (2024). مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام بوادي حضرموت وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(8)، 573-608. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i8.1182>
6. دعاس، شيرين جمال. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(2)، 28-48. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J170721>
7. الدليحي، موسى محمد شبحان. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. قاعدة البيانات سندك. <https://www.sanadkk.com>
8. الزهراني، جمعان منسي. (2019). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 35(10)، 429-400.
9. سحلول، عبد الرحمن محمد علي. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة حجة من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حجة.
10. السلي، أحلام عتيق. (2019). مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية من منظور إسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(2)، 79-94. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A160918>

11. السيد، منيرة محمد ساتي. (2020). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 26. جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.
12. الصوفي، حمدان عبد الله، & حسونة، نجية سمير. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3)، 28-49. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/8913>
13. الطنبور، براءة عبد الكريم جودت. (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. <https://www.google.com>
14. عبد المجيد، عقيل. & محمد، رجاء حمدون. (2021). أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في غرس القيم الإسلامية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 28(3)، 34-50. <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.28.3.2.2021.03>
15. عيسى، آسيا محمد. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
16. الغامدي، محمد بن فوزي. (2020). الإدارة بالقيم. مكتبة الملك فهد الوطنية.
17. مجمع اللغة العربية. (1960). المعجم الوسيط. دار الدعوة.
18. مجمع اللغة العربية. (1980). المعجم الوجيز. دار الدعوة.
19. مرار، علاء محمد عمران. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. <https://www.google.com>
20. النافعي، تركي خالد، والسعدية، زهرة حارث. (2024). التقييم الذاتي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(3)، 1-27. <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i3.820>
21. نعييرات، جهاد أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (46)، 1-27. <https://www.eimj.org/uplode/images/photo/pdf>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

1. Abu Daf, M. K., & Abu Al-Omrin, S. K. (2019). The degree of practice of school directors of the United Nations Relief and Works Agency in Gaza Governorate for value-based management. (IN Arabic) Journal of Al-Aqsa University for Educational and Psychological Sciences, 2(2), 95-140.
2. Al-Harazneh, R., Abu Shosha, G. M., Al-Oweidat, I. A., & Nashwan, A. J. (2024). The influence of job security on job performance among Jordanian nurses. International Journal of Africa Nursing Sciences, 20, 100681. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100681>
3. Al-Nafai, T. K., & Al-Sadiyah, Z. H. (2024). Self-assessment and its relationship to improving job performance among teachers in public schools in North Al-Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman. (IN Arabic) Ibn Khaldun Journal for Studies and Research, 4(3), 1-27. <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i3.820>
4. Al-Salmi, A. A. M. (2019). The concept of values and their importance in the educational process and their behavioral applications from an Islamic perspective. (IN Arabic) Journal of Educational and Psychological Sciences, 3(2), 79-94.
5. Al-Sufi, H. A., & Hassouna, N. S. (2021). The degree of practice of private school directors in the southern governorates of Palestine for value-based management from the perspective of teachers. (in Arabic) Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies, 29(3), 28-49.
6. Al-Turki, H. H. A. (2022). Organizational justice among public education school directors in Yemen and its relationship with teachers' job engagement. (IN Arabic) Proceedings of the Second International Conference on Technology, Science, and Management – Journal of Taiz University, (34). <https://taiz.edu.ye/tujr/index.php/turj/article/view/102>

7. Al-Zahrani, J. M. S. (2019). Organizational values among school leaders in Al-Hajrah Governorate and their relationship with their job performance from the teachers' perspective. (IN Arabic) Scientific Research and Publication Management (Scientific Journal), 35(10), 400-429.
8. Bairoh, S. (2023). "It is competence first": executives navigating gender equality targets and meritocracy in technology companies. *Gender in Management*, 39(4), 590-605. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2022-0172>.
9. Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S.-h., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53-73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
10. Gambo, A., & Cheche, Z. M. (2022). Impact of job satisfaction on teachers performance: A case study of Katagum Education Authority, Katagum Local Government Area of Bauchi State. (IN Arabic) *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 10(3), 27-37. <https://www.eajournals.org/>
11. Gambo, Alhaji & Cheche, Zainab Mohammed(2022) Impact of Job Satisfaction on Teachers Performance: A Case Study of Katagum Education Authority, Katagum Local Government Area of Bauchi State. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*. Vol.10, No.3 pp.27-37. Print ISSN, 2056-3620, <https://www.eajournals.org>
12. İnan, A., & Akın, M. A. (2024). Analyzing Perception of Administrators and Teachers on Management of Schools by Values (Kızıltepe Case). *Kastamonu Education Journal*, 32(4), 630-651. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.1574362>
13. Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2024). Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower*, 45(1), 49-71. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>
14. Kalman, M. (2020) FACTORS AFFECTING CLASSROOM TEACHERS' JOB PERFORMANCE: A QUALITATIVE-DOMINANT ANALYSIS WITH Q-SORTING3.Nebi Altunova1Original scientific paper. *Van YuzuncuYil University* 10(2). 285-312. <https://doi.org/10.593737.013.76>
15. Kiazad, K., Hom, P., Schwarz, G., Newman, A., & Holtom, B. (2024). High-performance work practices and job embeddedness: A comprehensive test. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104066. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104066>
16. Nairat, J. A. A. R. (2022). Factors affecting job performance in public institutions. (IN Arabic) *Comprehensive Electronic Journal for Multiple Disciplines*, (46), 1-27.
17. Nguyen, T. K. G., Ozawa, T., & Fan, P. (2024). Sanpo-yoshi, top management personal values, and ESG performance. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 41, 100903. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2024.100903>
18. Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>



أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية⁽¹⁾ ⁽²⁾

The Impact of Consistent on Achieving Competitive Advantage in Yemeni

Construction Companies⁽³⁾

Mr. Khaled Ali Ahmed Zeyad

Master of Business Administration || Faculty of Commerce and
Economics || Amran University || Yemen

Email: khziad26@gmail.com || orcid: <https://orcid.org/0009-0008-2838-177X> || Phone: 00967777566769

أ. خالد علي أحمد زياد

ماجستير إدارة أعمال || كلية التجارة والاقتصاد ||
جامعة عمران || الجمهورية اليمنية

Abstract: This study aimed to explore the impact of corporate entrepreneurship on achieving competitive advantage, applied to a sample of Yemeni construction companies. The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire as a tool to collect data from a simple random sample consisting of 208 managers and engineers, representing 40.63% of the original population of 512 employees from five construction companies: Mazco, Rowad Al-Hadar, Rowad Al-Mustaqbal, Afak Link, and Ali Shayea. The results showed that corporate entrepreneurship is practiced at a "high" level in the surveyed construction companies, with an overall average of 4.17 out of 5, and the competitive advantage is achieved at a "high" level with an average of 4.15. The results also indicated a significant impact of corporate entrepreneurship on achieving competitive advantage in these companies, with an R^2 value of 0.79 and a Beta coefficient of 0.89. There were statistically significant differences in the average responses based on the variable (company name), favoring Mazco. Based on the findings, the researcher recommended developing clear strategies, providing the necessary resources for their implementation, encouraging innovation, adopting a proactive culture, leveraging experiences, and continuously evaluating performance to activate the role of corporate entrepreneurship in achieving a sustainable competitive advantage for Yemeni construction companies. Future studies on this topic were also suggested.

Keywords: Consistent, Competitive Advantage, Construction Companies, Yemen.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من شركات المقاولات اليمنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة وزعت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (208) إدارياً ومهندساً بنسبة (40.63%) من المجتمع الأصلي البالغ (512) موظفاً في خمس شركات مقاولات هي: (مازكو، رواد الحاضر، رواد المستقبل، أفاك لينك، علي شايعة)، وأظهرت النتائج أن الريادة المؤسسية في الشركات المبحوثة تُمارس بدرجة "مرتفعة" بمتوسط كلي (4.17 من 5)، وتتحقق الميزة التنافسية بدرجة "مرتفعة" بمتوسط (4.15). كما بينت النتائج تأثيراً كبيراً للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات بقيمة ($R^2 = 0.79$) مع قدره (0.89)؛ ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير (اسم الشركة) لصالح (شركة مازكو)؛ بناء على النتائج أوصى الباحث بتطوير استراتيجيات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، مع تشجيع الابتكار، وتبني ثقافة استباقية، والاستفادة من الخبرات، وانتهاء بالتقييم المستمر للأداء؛ لتفعيل مدخل الريادة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات المقاولات اليمنية، كما اقترح دراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الريادة المؤسسية، الميزة التنافسية، شركات المقاولات، اليمن.

¹ - البحث مستل من رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران. إشراف أ.م.د. مجاهد يحيى المشرقي، أستاذ إدارة الأعمال المشارك. 1446هـ - 2025م

² - التوثيق للاقتباس (APA): زياد، خالد علي أحمد. (2025). أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 76-100. <https://doi.org/10.56793/pcra2213244>

³ - Citation in APA format: Zeyad, K. A. (2025) The Impact of Consistent on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Construction Companies . *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 76–100. <https://doi.org/10.56793/pcra2213244>

1-المقدمة.

في ظل التحديات الكمية والنوعية التي يشهدها عالمنا المعاصر، تحاول المنظمات المختلفة الحصول على فلسفات جديدة تضمن استدامتها، وتحدد من خلالها الخطط، وأطر صنع القرار، وطبيعة نطاق أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الياسري، والقطان، 2020)، لذا بدأت المنظمات في البحث عن مداخل إدارية حديثة لمواجهة متغيرات العصر من ناحية، وبما يساعدها في تحقيق مستوى مناسب من الميزة التنافسية من ناحية أخرى (الجناي، 2017، 264).

وتُعد الريادة المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من الوصول إلى السبق والتميز على المنظمات الأخرى في مجالات متعددة (زعت، 2016، 94)، من خلال تكوين معلومات ذات قيمة عالية يُستفاد منها في عدة جوانب من الأداء المؤسسي، الأمر الذي يُمكن للمنظمة أن تكون سباقة ومبدعة في ممارساتها الإدارية، وتوجهاتها المستقبلية (الساير، 2017، 425).

تسعى المنظمات لبذل أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية، واستراتيجيات التطوير والتجديد بهدف تحسين جودة الأداء في إطار التطورات الجديدة، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (Sharma & Kumar, 2020, 117)، فالميزة التنافسية تحض باهتمام كبير من قبل المنظمات بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي (الطه، 2021، 16)، وتُعد الريادة المؤسسية أحد العوامل المهمة في قيادة المنظمة نحو الأهداف بعيدة المدى، حيث توصلت دراسة (Al-Dhaafri, et al., 2021) إلى أن الريادة المؤسسية تساعد في تحديد توجهات استراتيجية تحقق نمواً مستقبلياً للمنظمة.

ومن هذا المنطلق توجهت العديد من المنظمات بما فيها شركات المقاولات نحو التركيز على تنمية توجهاتها الريادية بما يساعدها على بناء ميزتها التنافسية، فمن خلال الريادة المؤسسية تتمكن المنظمات من استيعاب المتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، وتجعل السلوكيات تتماشى مع متطلبات استدامة الأداء (الحذاء وزيد، 2024: 732)، فضلاً عن أن الريادة المؤسسية تشكل أداة مهمة لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، ويضمن أيضاً استجابة المنظمات وتفاعلها مع التحديات والتعقيدات التي تشهدها وستشدها بيئة الأعمال مستقبلاً، مما يمكنها من خلق المبادرات الريادية، واستغلال الفرص والمبادرات الجديدة، وتوليد الفرص الابتكارية، والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها، ومن ثم مواجهتها بفعالية (المواضية وأبو قاعود، 2022: 119).

واتساقاً مع ما سبق؛ تحاول الدراسة الحالية الوقوف على طبيعة أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركات المقاولات اليمنية، وذلك نظراً لأهمية الدور المناط بهذه الشركات في تنفيذ العديد من المشاريع التنموية على المستوى الوطني.

1-2- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمثل مدخل الريادة المؤسسية فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المنظمة، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال استدامة ميزتها التنافسية. وهو ما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات مثل: (Thaloor & Swaminathan, 2024)، (الحبيشي والقرشي، 2024)، (قحوان وآخرون، 2023)، بأن توجه المؤسسة نحو الريادة يُعد عاملاً مهماً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وأن فشل العديد من المنظمات يعود إلى افتقارها للتوجه الريادي، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها الشامل.

وعلى الصعيد المحلي، تواجه شركات المقاولات في سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي العديد من التحديات التي تفرضها أوضاع بيئة الأعمال، مما يُحتم عليها الاستجابة لتلك التحديات من خلال اعتماد آليات متجددة، واتخاذ استراتيجيات تتلاءم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة في بيئة أعمال اليوم. وقد جاءت فكرة هذه الدراسة من خلال ملاحظة الباحث أثناء عمله بشركات المقاولات، أنه وخلال الفترة (2018-2023) تنامت أعمال شركات المقاولات في مجال البناء والتشييد لا سيما المصنفة منها وفق معايير وزارة الأشغال اليمنية، حيث تمكنت هذه الشركات من كسب ثقة عملائها، وزيادة رضاهم عن جودة الخدمات والأنشطة التي تمارسها في إطار البيئة المحلية، فضلاً عن تميز البعض منها في سرعة إنجاز المشاريع التي تقوم بتنفيذها، وهذا النمو وما ارتبط به من مؤشرات تنافسية قد يعود إلى توافر توجه استراتيجي لدى هذه الشركات، الأمر الذي أثار تساؤلاً حول أثر الريادة المؤسسية في الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة الريادة المؤسسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟
2. ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟
3. ما أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟

1-3-فرضيات الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفرضيتين الآتيتين:
- الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الريادة المؤسسية بأبعادها: (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) في تحقق الميزة التنافسية بأبعادها لدى شركات المقاولات اليمنية.
 - الفرضية الثانية: توجد فروق إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تبعاً لمتغير (اسم الشركة).

1-4-أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية، وذلك عبر تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. معرفة مستوى ممارسة الريادة المؤسسية لدى شركات المقاولات اليمنية.
 2. معرفة درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية.
 3. بيان أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية.
 4. فحص مدى دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات العينة وتقديراتهم لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية وأثرها في درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية تبعاً لمتغير (اسم الشركة).

1-4-أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في الآتي:

● الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في عرض أدبيات إدارية في الريادة المؤسسية، وكذلك موضوع الميزة التنافسية.
- تسد الدراسة فجوة معرفية وتعزز الوعي بأداء قطاع حيوي وسبل الريادة والتنافس البناء في شركات المقاولات.

- تحفز الباحثين للقيام بمزيد من الدراسات التطبيقية في المجال، مما يساهم في إثراء المعرفة العلمية.
- الأهمية التطبيقية:
- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية عموماً والمكتبة اليمنية خصوصاً، من خلال زيادة العمق الفكري والتراكم المعرفي في مواضيع الدراسة المرتبطة بقطاع المقاولات.
- تتضمن الدراسة إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسة الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية، مما يساعدها على أن تصبح أكثر ديناميكية وقدرة على المنافسة مع شركات المقاولات الإقليمية والعالمية.
- تساهم نتائج وتوصيات الدراسة في توجيه اهتمام رواد شركات المقاولات اليمنية نحو تبني أسلوب الريادة المؤسسية، مما يساهم في الارتقاء بمستوى أداء هذه الشركات ويعزز من دورها في خدمة المجتمع.

6-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تأثير الريادة المؤسسية بأبعادها: (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) في تحقق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، المرونة).
- الحدود البشرية: الكادر الإداري والهندسي العاملين في شركات المقاولات اليمنية.
- الحدود المكانية: شركات المقاولات (مازكو، رواد الحاضر، رواد المستقبل، آفاق لينك، علي شايغ).
- الحدود الزمنية: طبقت أداة الدراسة ميدانياً خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2024م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- تتضمن الدراسة الحالية جملة من المصطلحات: أهمها الآتي:
- الريادة المؤسسية **Consistent**: وتُعرف بأنها: تلك الاتجاهات التي يمكن ترجمتها إلى تغييرات إيجابية في ممارسات إدارات المؤسسة في ظل التحديات المختلفة التي تواجهها في بيئتها" (أبو عزيز وآخرون، 2022، 144).
 - وإجراءياً لهذه الدراسة تُعرف الريادة المؤسسية بأنها: "إطار عمل شامل يحدد الأهداف والرؤية المستقبلية لشركات المقاولات اليمنية، إلى جانب خطط العمل اللازمة لتحقيقها ويتضمن ذلك وضع استراتيجيات محورية تساعد في اتخاذ القرارات، وتوجيه الجهود لتحقيق التميز التنافسي، وتعزيز التكيف للتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتجارية، بما يضمن استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل".
 - الميزة التنافسية **Competitive Advantage**: وتُعرف بأنها: "النظام الذي يستغل كافة موارد المنظمة بالشكل الذي يمكنها من خلق أفضل قيمة للعميل بحيث تكون أعلى من التي يوفرها المنافسون" (خلف، 2019، 504)، وتُعرف أيضاً بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (سرور وعبد الرضا، 2018، 432)، وفي ذات السياق يرى (Heizer, et. al., 2017, 61) أنها: "تمثل نظاماً يحتوي عدة مزايا فريدة تفوق المنافسين، من خلال خلق قيمة للعميل بطريقة فعالة ومستدامة".
 - إجراءياً: تُعرف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة شركة المقاولات اليمنية على مواجهة حدة المنافسة من خلال التجديد وتقديم خدمات وأنشطة عالية الجودة؛ بما يكسبها قدرات ومزايا تنافسية في مجال المقاولات العامة ويتم تقييمها بناء على إجابات العينة على العبارات والأبعاد المتعلقة بها في الاستبانة الميدانية".

- شركات المقاولات Contracting Companies: وتعرف بأنها: " كيانات تجارية تعمل في مجال البناء والتشييد، وتشمل مجموعة من الأنشطة مثل: التصميم، التنفيذ، والإشراف على مشاريع الإنشاء. وتعتبر جزءاً أساسياً من قطاع البناء الذي يؤدي دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية" (Jones, 2012, 64).
- كما تعرف بأنها: "الكيانات التي تُنشأ وفقاً للقوانين المحلية لتقديم خدمات البناء والتشييد، والتي يجب أن تتبع القوانين والمعايير الفنية والإدارية المعمول بها، بما في ذلك التسجيل القانوني والامتثال للمتطلبات الضريبية" (الأعمال القانونية الإماراتية، 2019، 2).
- إجرائياً: يُقصد بشركات المقاولات: "تلك الكيانات الاقتصادية المتخصصة في تنفيذ مشاريع البناء والتشييد داخل الجمهورية اليمنية، حيث تعمل هذه الشركات على تقديم خدمات تتعلق بأعمال الإنشاء والتشطيب، مستندة إلى فرق من المهندسين والفنيين والإداريين المحترفين".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1- الإطار النظري

2-1-1-1- دور الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية:

يتجسد دور الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:

- تعزيز القدرات الداخلية والكفاءة المميزة: وفقاً لنظرية الموارد والكفاءات، يساهم الريادة المؤسسية في تعزيز القدرات الداخلية للشركة وتطوير كفاءاتها الجوهرية، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن الاستثمار في تنمية المهارات والكفاءات المتميزة للموارد البشرية يُعزز قدرة الشركة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية (Barney & Hesterly, 2019).
- تطوير منتجات وخدمات مبتكرة: الريادة المؤسسية نحو الابتكار والتجديد يُمكن الشركة من تطوير منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء وتتفوق على المنافسين، كما أن التركيز على البحث والتطوير والاستثمار في الابتكار يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة (Wheelen, et al., 2018).
- التكيف السريع مع التغيرات البيئية: وفقاً لنظرية التكيف البيئي، والريادة المؤسسية الفعال يُمكن للشركة من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتفاعل معها بشكل استباقي، كما أن القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها تُعزز من تنافسية الشركة وتضمن لها مركزاً قوياً في السوق (Inkpen & Ramaswamy, 2021).
- تعزيز الأداء التنظيمي والميزة التنافسية: وفقاً لنظرية الفعل والتعلم الاستراتيجي، والريادة المؤسسية الفعال والقائم على التعلم والتحسين المستمر يُعزز الأداء التنظيمي للشركة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، كما أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على المبادرة والابتكار تُسهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز وميزة تنافسية للشركة (Hitt, et al., 2020).

2-1-2- النظريات المفسرة للعلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية:

يمكن توضيح النظريات المفسرة للعلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية كالآتي:

- أ. نظرية الموارد والكفاءات والدور في تحقيق الميزة التنافسية: وفقاً لنظرية الموارد، تتحقق الميزة التنافسية للشركة من خلال امتلاكها لموارد وكفاءات متميزة وصعبة المحاكاة من قبل المنافسين، كما أن الكفاءات الجوهرية للشركة

والتي تتفوق بها على المنافسين تُولد لها قيمة مضافة في السوق وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة (Talaja, et al., 2021).

ب. نظرية التكيف البيئي وأهمية الريادة المؤسسية في مواجهة التغيرات البيئية: وفقاً لنظرية التكيف البيئي، يجب على الشركة أن تتكيف مع بيئتها التنافسية من خلال تبني توجه استراتيجي يتناسب مع التغيرات البيئية، كما أن الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية وتلبية احتياجات العملاء يُكسب الشركة ميزة تنافسية في السوق (Hao, et al., 2022).

ج. نظرية الفعل والتعلم الاستراتيجي وأثرها على الميزة التنافسية: وفقاً لنظرية الفعل والتعلم الاستراتيجي تحقق الشركة الميزة التنافسية من خلال القدرة على التصرف بشكل استراتيجي والتعلم من تجاربها، كما أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير تساعد الشركة على التجديد والتحسين المستمر لمنتجاتها، وهو ما يعزز تنافسيته (Inkpen & Ramaswamy, 2021).

2-3-1- نبذة عن شركات المقاولات اليمنية:

تعود جذور المقاولات في اليمن إلى عقود مضت، حيث بدأت الشركات المحلية بالظهور مع زيادة الحاجة إلى تطوير البنية التحتية، وتحديدًا مع قيام الوحدة اليمنية عام (1990)، ومنذ ذلك الحين شهدت البلاد العديد من المشاريع الكبيرة، بما في ذلك بناء الطرق والجسور والمباني السكنية والتجارية، وتشير إحصائية وزارة الأشغال العامة لسنة (2024) إلى أن هناك تزايد في عدد الشركات والمؤسسات التي تهتم بمجال المقاولات خلال الفترة (1990-2024)، لتصل إلى (1334) شركة في جميع محافظات الجمهورية (وزارة الأشغال العامة، 2024). ويتمثل الدور الحيوي لشركات المقاولات اليمنية في الآتي:

- تقوم هذه الشركات بتنفيذ مشاريع حيوية: كالطرق والجسور والمستشفيات والمدارس، مما يساهم في تحسين حياة المواطنين.
- توفر هذه الشركات آلافًا من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة، مما يساعد في تحسين الوضع الاقتصادي.
- تساهم هذه الشركات في نقل التكنولوجيا والمعرفة إلى اليمن، مما يساهم في تطوير القطاع الإنشائي.
- تمثل جزءاً كبيراً من الناتج المحلي الإجمالي لليمن، وتساهم في تنمية الاقتصاد (وزارة الأشغال العامة، 2021).

2-4-1- تصنيف شركات المقاولات:

تصنيف شركات المقاولات هو نظام يهدف إلى تقييم قدرات الشركات العاملة في مجال المقاولات وتحديد مستوى كفاءتها وموثوقيتها، ويتم هذا التصنيف بناءً على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تحددها الجهات الحكومية المختصة، ويساعد هذا التصنيف في تحديد مدى أهلية الشركات للمشاركة في المناقصات والمشاريع الحكومية والخاصة، ومستويات التصنيف تختلف من دولة إلى أخرى. وبهذا الشأن يرى (رمو، 2018) بأن تصنيف الشركات إلى عدة فئات يتم بناءً على:

- أ. رأسمال الشركة: حجم رأس المال المدفوع للشركة.
- ب. الخبرة: عدد المشاريع التي نفذتها الشركة ونوعيتها.
- ج. المعدات: نوعية المعدات التي تمتلكها الشركة وقدرتها على تنفيذ المشاريع.
- د. الكفاءات البشرية: عدد المهندسين والفنيين العاملين في الشركة.

وفي الجمهورية اليمنية يتم تصنيف شركات المقاولات إلى ستة مستويات، وكل مستوى ينقسم إلى فئتين "أ، ب" (وزارة الأشغال العامة، 2021). وجدير بالذكر أن عدد شركات المقاولات المصنفة في اليمن يتغير بمرور الوقت نتيجة للتطورات الاقتصادية، والسياسية. ووفق آخر تحديث لوزارة الأشغال العامة؛ يقدر عدد الشركات المصنفة بحوالي (81) شركة ساري تجديد تصنيفها حتى يونيو 2024م (وزارة الأشغال العامة، 2024). ومما سبق، يمكن القول بأن تصنيف شركات المقاولات يساعد في تحسين جودة المشاريع المنفذة، ويعزز من الشفافية والمنافسة في السوق، مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني، ويساهم في تطوير البنية التحتية في اليمن.

2-2- الدراسات السابقة:

- دراسة (الحبيشي والقرشي، 2024) هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (318) موظفاً في (9) بنوك يمنية. وتوصلت إلى أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية جاءت مرتفعة، وأن مستوى تحقق الميزة التنافسية بأبعادها: (التميز، التكلفة، المرونة، التسليم) كان أيضاً مرتفعاً، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية لدى البنوك اليمنية المبحوثة.
- دراسة (الحذاء وزيد، 2024) هدفت إلى استكشاف تأثير مدخل الريادة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (239) قيادياً أكاديمياً وإدارياً من (24) جامعة. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذه التوجهات لتحقيق جودة أعلى وتميز في هذه الجامعات.
- دراسة (سعد، 2023) هدفت إلى استكشاف أثر التوجه الريادي للمنظمة على الميزة التنافسية في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفروض تم اختبارها إحصائياً، وكشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمنظمة، كما كشفت النتائج عن وجود أثر معنوي لجميع أبعاد الريادة المؤسسية على الميزة التنافسية في مجموعتي الدراسة، وكان التأثير الأكبر في مجموعة المنظمات العامة.
- دراسة (قحوان وآخرون، 2023) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الفني بمحافظة عمران، اليمن. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من (71) فرداً من الكادر الإداري والتدريسي في 6 كليات مجتمع. أظهرت النتائج أن مستوى التوجه الريادي والميزة التنافسية كان "متوسطاً". كما وجدت علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، حيث إن للتوجه الريادي أثراً دالاً في تعزيز الميزة التنافسية. وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام وزارة التعليم الفني بتنمية التوجه الريادي لدى قيادات الكليات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- هدفت دراسة (الطيب، 2022) للتعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصنع سعيّد للمواد الغذائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي قوي بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية، وكذا وجود تأثير لأبعاد الريادة المؤسسية على المتغير التابع (الميزة

التنافسية)، كما أن المصنع يهتم بتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، ويهتم كذلك بالإجابة عن استفساراتهم.

- دراسة (Farida & Setiawan, 2022) هدفت إلى دراسة تأثير استراتيجيات الأعمال على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجريت في إندونيسيا، كما تناولت الدراسة أهمية الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية، وشملت العينة (150) مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاعي البناء والعقارات، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات الأعمال لها تأثير إيجابي على المزايا التنافسية، حيث إن تحسين استراتيجيات الأعمال يعزز من المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الأداء والابتكار دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية، وتقدم هذه النتائج دليلاً على أهمية الأداء والابتكار في تحسين المزايا التنافسية.
- دراسة (أبوقاعود والمواضية، 2022) هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (380) من القادة الإداريين في (10) جامعات. وقد أسفرت النتائج عن تطبيق مرتفع للتوجه الاستراتيجي، ومستوى متوسط للميزة التنافسية، كما تم التأكيد على وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في تلك الجامعات.
- دراسة (باليكي، 2021) هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أحمد دراية في الجزائر، وكذا تعرف الدور المعدل لليقظة الريادية كمتغير وسيط في تحقيق هذا التميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الأساتذة والإداريين في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة وجود دور معدل لليقظة الريادية في العلاقة بين الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة (ابن لغيصم، 2020) هدفت إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية بالسعودية. اتبعت الدراسة المنهجية الوصفية، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من (466) مفردة. وقد أظهرت النتائج تأثيراً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، خاصة من خلال الأبعاد الاستباقية والمستقبلية. كما وُجد أثر للتوجه الاستراتيجي على استراتيجيات الريادة، باستثناء البعد الدفاعي. تأكدت أهمية استراتيجيات الريادة، ولا سيما بُعد الإبداع، في تعزيز الميزة التنافسية.
- هدفت دراسة (Kiyabo & Isaga, 2020) إلى تحليل تأثير التوجه الريادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الميزة التنافسية في تنزانيا، مع التركيز على مؤشرات نمو الشركات والثروة الشخصية. اعتمدت الدراسة على منهج المسح وتصميم مقطعي شمل (300) مالك ومدير لشركات صغيرة ومتوسطة في صناعة اللحام بمدن دار السلام ومبيا وموروغورو. وباستخدام برنامج AMOS لتحليل البيانات والنمذجة؛ أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تُمثل وسيطاً مهماً بين التوجه الريادي وأداء المؤسسات، مع تميز مؤشرات النمو والثروة الشخصية كمعايير رئيسية، مما يدعم استخدام الثروة الشخصية لتقييم الأداء.
- هدفت دراسة (المواضية، 2019) إلى تطوير نموذج يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وتأثيرها على المزايا التنافسية، متضمنةً تأثير اليقظة الريادية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي التحليلي، وشملت جميع الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (37 شركة)، وتكونت العينة من (324) مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية.

- دراسة (الحرايزة والرقاد، 2018) هدفت إلى الكشف عن أثر التوجه الريادي (الإبداع، والاستباقية، وأخذ المخاطر، والحاجة للإنجاز، وموقع السيطرة) في الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة)، ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، طبقت على (144) مشروع في مدينة سحاب الصناعية. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الريادي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية. وأيضاً وجود أثر غير مباشر دال إحصائياً للتوجه الريادي في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

2-2-2- تعقيب على الدراسات السابقة:

تتناول الدراسة الحالية تأثير الريادة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية، مشيرة إلى ضرورة تعزيز هذا التوجه في المؤسسات، بما في ذلك شركات المقاولات العامة، لتحقيق النجاح والتنمية المجتمعية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تركز على شركات المقاولات اليمنية، وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مما يجعلها متسقة مع الدراسات الأخرى في هذا الجانب. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة الحالية استبانة ميدانية لجمع البيانات، مماثلة للدراسات السابقة. وتبرز الدراسة كإحدى الدراسات القليلة في اليمن التي تتناول الموضوع، مؤكدة على أهمية الدور الذي يؤديه قطاع المقاولات في التنمية المجتمعية، كما تختلف في خصائص مجتمع الدراسة وظروفه الزمنية والمكانية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، "الذي يهتم بوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، ثم إصدار أحكام تقويمية تساعد على تفسير واقعها، ومن ثم استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة وتحسين هذا الواقع مستقبلاً" (العريقي، 2016، 38).

3-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات الإنشائية، التي حازت على أحد تصنيفات وزارة الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية، والبالغ إجمالي عددها (81) شركة موزعة على مختلف محافظات الجمهورية (إحصائية وزارة الأشغال العامة، يونيو 2024). ونظراً لتجانس مجتمع الدراسة من حيث تشابه الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية التي تمر بها شركات المقاولات اليمنية، ونظراً أيضاً لتعثر وصول الباحث للشركات المتواجدة في جنوب اليمن نتيجة الاضطرابات الأمنية غير المستقرة، فقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من هذه الشركات عددها (5) شركات بنسبة (6.17%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وهي شركات: (رواد الحاضر، مازكو، رواد المستقبل، آفاق لينك، علي شايغ). حيث تم استهداف الكادر الإداري والهندسي العامل في هذه الشركات، والبالغ إجمالي عددهم (512) موظفاً، بحسب الإحصائية المأخوذة من هذه الشركات خلال شهر يونيو (2024)، ويوضح الجدول الآتي حجم أفراد مجتمع الدراسة في الشركات التي يعملون فيها.

جدول (1) عدد أفراد مجتمع الدراسة في الشركات التي يعملون فيها

م	اسم الشركة	المقر الرئيسي	النشاط الرئيسي	كادر إداري	كادر هندسي	المجموع
1	مازكو	صنعا	مقاولات إنشائية وتوريدات	113	43	156
2	رواد الحاضر	صنعا	مقاولات إنشائية وتوريدات	71	26	97
3	رواد المستقبل	صنعا	مقاولات إنشائية	67	24	91
4	آفاق لينك	ذمار	مقاولات إنشائية	63	22	85
5	علي شايح	عمران	مقاولات إنشائية	64	19	83
		المجموع		378	134	512

المصدر: الموارد البشرية في الشركات المبحوثة

3-3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة بطريقة عشوائية طبقية، لتمثل جميع الفئات المستهدفة بالتطبيق الميداني (كادر إداري، كادر هندسي)، وبمؤهلات علمية وسنوات خبرة مختلفة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (208) موظفاً بنسبة (40.63%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والجدول الآتي يوضح نسبة أفراد العينة من المجتمع الأصلي.

جدول (2) نسبة أفراد العينة من المجتمع الأصلي

م	اسم الشركة	المجتمع	العينة	النسبة %
1	مازكو	156	61	39.10%
2	رواد الحاضر	97	46	47.42%
3	رواد المستقبل	91	35	38.46%
4	آفاق لينك	85	34	40%
5	علي شايح	83	32	38.55%
	المجموع	512	208	40.63%

3-4- أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين، الأول: البيانات الشخصية، ومحاور الأداة. أما في صورتها النهائية فتكونت من (43) عبارة، منها (19) عبارة لقياس المحور الأول "الريادة المؤسسية"، و(24) عبارة لقياس المحور الثاني "الميزة التنافسية"، وقد وضع أمام كل عبارة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكارت" خماسي التدرج للموافقة/ عدم الموافقة، والذي يتراوح ما بين (1) غير موافق تماماً، و(5) موافق تماماً، والجدول الآتي يوضح أبعاد كل محور وعدد عباراته في الاستبانة بصورتها النهائية:

جدول (3) المتغيران ومحورا أداة الدراسة، و أبعاد كل محور، وعدد عبارات كل بُعد

المتغيرات	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	تسلسل العبارات
المستقل	الريادة المؤسسية	الابتكار	7	1 – 7
		الاستباقية	6	8 – 13
		المبادرة	6	14 – 19
التابع	الميزة التنافسية	الجودة والتميز	9	20 – 28
		التكلفة	5	29 – 33
		الاستجابة للعملاء	5	34 – 38

43-39	5	المرونة		
(47) عبارة		(7) أبعاد	المجموع	

3-4-1- صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

عُرضت الاستبانة بصورتها الأولى على عدد (15) من المختصين في مجال العلوم الإدارية، لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، والحكم على مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وانتمائها لأبعادها، وإجراء أي تعديلات يرونها مناسبة لتجويد محتوى الأداة، وقد تم الاسترشاد بآرائهم ومقترحاتهم في تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف فقرتين من المحور الأول، ومثلها من المحور الثاني نظراً لتشابه الفكرة العامة لتلك العبارات مع عبارات أخرى في ذات البُعد المنتمية إليه.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب قيمة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للأداة، ويوضح الجدول الآتي مخرجات برنامج (SPSS v.28).

جدول (4) معاملات الارتباط على مستوى العبارات مع الدرجة الكلية للأداة

محور الميزة التنافسية				عبارات محور الريادة الاستراتيجية				
المرونة	الاستجابة للعملاء	التكلفة	الجودة والتميز	رقم العبارة	المبادرة	الاستباقية	الابتكار	رقم العبارة
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط		الارتباط	الارتباط	الارتباط	
.690**	.633**	.610**	.667**	1	.674**	.676**	.562**	1
.653**	.602**	.564**	.635**	2	.598**	.669**	.650**	2
.630**	.631**	.577**	.676**	3	.578**	.612**	.652**	3
.650**	.637**	.558**	.601**	4	.601**	.646**	.694**	4
.641**	.629**	.628**	.632**	5	.579**	.650**	.650**	5
			.678**	6	.594**	.573**	.669**	6
			.671**	7	.626**			7
			.727**	8				
			.738**	9				

**دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (4) توضح معاملات الارتباط في الجدول بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، المرونة) العلاقة القوية والإيجابية بين المحورين، حيث يظهر أن جميع الارتباطات بين الأبعاد تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية (معظمها ارتبط بمعاملات ارتباط تتجاوز 0.50)، مما يشير إلى أن ممارسة الريادة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية في الشركات.

3-4-2- ثبات أداة الدراسة:

للتحقيق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس ثبات كل محور من محاور الأداة، بالإضافة إلى قياس درجة الثبات الكلي للأداة، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي على عينة البحث، والجدول (5) يوضح قيم معامل ثبات أداة الدراسة. جدول (5): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بواسطة اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات		الأبعاد	قيمة ألفا للأبعاد	قيمة ألفا للمحور ككل
المستقل	الريادة المؤسسية	الابتكار	**0.854	**0.925
		الاستباقية	**0.803	
		المبادرة	**0.786	
التابع	الميزة التنافسية	الجودة والتميز	**0.873	**0.942
		التكلفة	**0.733	
		الاستجابة للعملاء	**0.753	
		المرونة	**0.803	
القيمة الكلية لمعامل ثبات الأداة			**0.965	

** دالة إحصائياً عند (0.01)

3-5- الوزن المعياري للنتائج:

اعتمد الباحث خيارات الإجابة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم إعطاء أوافق بشدة (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح على العبارة، وأوافق (4) درجات، وأوافق إلى حد ما (3) درجات، ولا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على العبارة، كما تم تحديد مستويات الاستجابة على بدائل عبارات الاستبيان؛ من خلال حساب المدى بين البدائل الخمس، على النحو الآتي: المدى = $(5-1) \div 5 = 0.8$ ، والجدول (6) يبين درجة التصحيح لبدائل الاستجابة، وحدود المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، ومستوى الموافقة لكل بديل من بدائل الاستجابة.

جدول (6): مديات المتوسطات ومستويات الموافقة وفقاً لبدائل الاستجابة

بديل الاستجابة	درجة التصحيح	الحد الأدنى	الحد الأعلى	تقدير مستوى الريادة/الميزة
لا أوافق بشده	1	1.00	1.80	منخفض جداً
لا أوافق	2	1.81	2.60	منخفض
أوافق إلى حد ما	3	2.61	3.40	متوسط
أوافق	4	3.41	4.20	مرتفعة
أوافق بشده	5	4.21	5.00	مرتفعة جداً

3-6- الأساليب الإحصائية:

تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.28)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لإيجاد المستوى العام لمتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفرق بين تقديرات العينة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية.
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق.
- الاختبار التائي لفحص دلالة الفرق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية.

4-نتائج الدراسة (تحليل البيانات واختبار الفرضيات).

4-1-نتائج السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبانة المتعلق بقياس المتغير المستقل (الريادة المؤسسية) ككل، وعلى كل بُعد من أبعاد هذا المحور، والجدول (7) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على أبعاد الريادة المؤسسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف	النسبة %	الرتبة	مستوى الممارسة
3	المبادرة	4.22	0.735	84.4%	1	مرتفعة جداً
2	الاستباقية	4.17	0.840	83.4%	2	مرتفعة
1	الابتكار	4.12	0.892	82.4%	3	مرتفعة
	المتوسط العام للريادة المؤسسية	4.17	0.818	83.4%		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية مرتفع، حيث بلغ المتوسط 4.17 (83.4%)، مما يعكس التزام الشركات بتطبيق مبادئ الريادة؛ وجاءت "المبادرة" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.22، تليها "الاستباقية" بمتوسط 4.17، بينما احتل "الابتكار" المرتبة الثالثة بمتوسط 4.12. تعكس هذه النتائج أهمية الريادة المؤسسية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تساعد المستويات المرتفعة من الابتكار والاستباقية والمبادرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يُنصح الشركات بالاستمرار في تعزيز هذه الأبعاد، خصوصاً الابتكار، للمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئات العمل الصعبة مثل اليمن.

أما على مستوى عبارات كل بُعد من أبعاد متغير الريادة المؤسسية، فكما يبينها الجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على مؤشرات الريادة المؤسسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

البعد	م	المؤشرات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
المبادرة	14	تقوم إدارة الشركة بمبادرات تتضمن مخاطرة محسوبة.	4.33	0.61	1	مرتفعة جداً
	18	تتوجه الشركة نحو المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.	4.25	0.63	2	
	16	تمنح الشركة موظفيها الحرية الإدارية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	4.22	0.64	4	
	15	تضع إدارة الشركة سياسات عمل سهلة وبسيطة لمواجهة التحديات والصعوبات.	4.20	0.60	3	مرتفعة
	17	تتبنى إدارة الشركة أساليب علمية لمواجهة المخاطر المحتملة.	4.14	0.65	5	مرتفعة
	19	تتبنى إدارة الشركة خطط بديلة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	4.16	0.63	6	مرتفعة

الاستباقية	8	تقدم الشركة أفضل الخدمات لتحقيق الأسبقية مقارنة بالمنافسين.	4.26	0.60	1	مرتفعة جداً
	10	تكتسب إدارة الشركة معرفة متجددة بطرق أسرع من المؤسسات الأخرى.	4.19	0.61	2	مرتفعة
	12	تقدم الشركة خطط تطويرية لأعمالها بصورة مستمرة.	4.18	0.58	3	مرتفعة
	9	تتنبأ إدارة الشركة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	4.13	0.61	4	مرتفعة
	11	تعقد اتفاقيات تعاون وشراسة هادفة مع المؤسسات والمنظمات المناظرة محلياً ودولياً.	4.12	0.66	5	مرتفعة
	13	تحرص إدارة الشركة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.11	0.66	6	مرتفعة
الابتكار	7	تستحدث الشركة أساليب جديدة ومبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل.	4.18	0.65	1	مرتفعة
	5	توظف إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة في أعمالها وأنشطتها المختلفة.	4.16	0.69	2	مرتفعة
	1	تدرك إدارة الشركة أن الابتكار مصدر لتحقيق التميز في أعمالها وأنشطتها المختلفة.	4.17	0.56	3	مرتفعة
	2	تبتكر الشركة طرقاً حديثة لتطوير الخدمات التي تقدمها.	4.09	0.70	4	مرتفعة
	4	تسعى إدارة الشركة إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال.	4.09	0.76	5	مرتفعة
	6	تطور إدارة الشركة آلية عمل تواكب التغيرات الجديدة.	4.08	0.68	6	مرتفعة
	3	تتبنى جوائز سنوية تشجيعية للعاملين القادرين على توليد أفكار جديدة ومبتكرة.	4.11	0.64	7	مرتفعة

تبين نتائج الجدول (8) أن مستوى ممارسة مؤشرات الريادة المؤسسية في الأبعاد الثلاثة (المبادرة، الاستباقية، والابتكار) كان بشكل عام مرتفعاً جداً، حيث تصدرت المؤشرات المتعلقة بالمبادرة ترتيب المؤشرات الأعلى متوسطاً، مثل "مبادرات تتضمن مخاطرة محسوبة" (4.33) و"المبادرات الجديدة وإن كانت غير مضمونة العوائد" (4.25). كما أظهرت النتائج تميزاً في بعد الاستباقية، حيث جاءت المؤشرات المتعلقة بتقديم أفضل الخدمات للأسبقية مقارنة بالمنافسين (4.26) في أعلى ترتيب. بالنسبة لبعده الابتكار، تبين أن المؤشرات المتعلقة باستحداث أساليب جديدة للتوافق مع متطلبات سوق العمل (4.18) كانت الأكثر أهمية. بشكل عام، أظهرت البيانات أن معظم المؤسسات تركز على تحقيق الريادة من خلال الابتكار والمبادرة والاستباقية في بيئة العمل، مما يعكس مستوى عالياً من التطوير والتجديد في الأعمال.

4-2-1- النتائج المتعلقة بعبارات أبعاد الريادة المؤسسية:

لتحليل عبارات أبعاد الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية سيتم التركيز على العبارات التي حازت على أعلى متوسط حسابي ضمن كل بُعد من أبعاد هذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

- بُعد الابتكار: لقد حازت العبارة التي نصها: (تستحدث الشركة أساليب جديدة ومبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل) على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وبدرجة ممارسة "مرتفعة"، مما يدل على أن شركات المقاولات اليمنية تعمل على استحداث عملياتها الإدارية وتستحدث أساليب عمل جديدة ومبتكرة تتوافق مع متطلبات السوق في هذا العصر.

- بُعد الاستباقية: لقد حازت العبارة التي نصها: (تقدم الشركة أفضل الخدمات لتحقيق الأسبقية مقارنة بالمنافسين) على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره (4.26)، وبدرجة تحقيق "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى أن شركات المقاولات اليمنية تبذل كافة جهودها لتقديم خدماتها بشكل أفضل بما يسهم في استدامة أسبقيتها على الشركات المنافسة.

- بُعد المبادرة: لقد حازت العبارة التي نصها: (تقوم إدارة الشركة بمبادرات تتضمن مخاطر محسوبة) على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وبدرجة تحقيق "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى أن شركات المقاولات اليمنية تتمتع بيدر مناسب من المبادرات والمخاطر ولكن بعد إجراء دراسات متعمقة حولها.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية؟"

وللإجابة عن السؤال تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستجابات العينة على المحور الثاني من الاستبانة المتعلق بقياس المتغير التابع "الميزة التنافسية" ككل، وكل بُعد من أبعاد هذا المحور، والجدول (9) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	تحقق الميزة
2	التكلفة	4.20	0.83	83.9%	1	مرتفعة
3	الاستجابة للعملاء	4.17	0.75	83.4%	2	مرتفعة
4	المرونة	4.15	0.89	83.0%	3	مرتفعة
1	الجودة والتميز	4.12	0.86	82.5%	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.15	0.82	83.1%		مرتفعة

يظهر من الجدول، (9) أن شركات المقاولات اليمنية تحقق مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية، حيث تصدر تكلفة المشاريع القائمة على تقديم خدمات فعالة وأقل تكلفة (متوسط 4.20) في تحقيق الميزة التنافسية. كما تبرز الاستجابة للعملاء (4.17) والمرونة (4.15) كمؤشرات حاسمة في تعزيز التميز التنافسي. بينما جاء بعد الجودة والتميز (4.12) في الترتيب الرابع، رغم كونه لا يزال مرتفعاً. هذه النتائج تشير إلى أهمية التفاعل مع العملاء والتحكم في التكاليف والمرونة في بيئة الأعمال للمحافظة على الميزة التنافسية لشركات المقاولات اليمنية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد وآخرون، 2021) التي أشارت نتائجها بأن الميزة التنافسية تحققت بدرجة مرتفعة في المؤسسات المستهدفة في تلك الدراسة.

2-4-1-2-4- الإجابات على مستوى عبارات كل بُعد ضمن الميزة التنافسية، وكما يوضحها الجدول (10):

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مؤشرات الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

البعد	م	المؤشرات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
الجودة والتميز	7	تحافظ الشركة على تميز نواتج مشاريعها لتستمر في مواجهة المنافسين.	4.21	0.63	1	مرتفعة جداً
	3	تحرص الشركة على مطابقة خدماتها للمعايير العالمية للجودة.	4.20	0.64	2	مرتفعة
	9	تتلقى الشركة شهادات شكر وتقدير من قبل عملائها	4.18	0.64	3	مرتفعة
	1	حصلت الشركة على تصنيف متميز في مجال المقاولات العامة.	4.13	0.65	4	مرتفعة
	5	تجمع الشركة قدر كبير من البيانات للوصول إلى ضبط الجودة.	4.12	0.68	5	مرتفعة
	4	تقوم الشركة بمراقبة جودة عملياتها بشكل مستمر	4.08	0.67	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.65	4.06	تعمل الشركة وفق معايير ومواصفات وزارة الأشغال اليمنية.	2	
مرتفعة	8	0.62	4.06	تقدم الشركة خدماتها وفق برنامج زمني محدد لتنفيذ المشاريع.	6	
مرتفعة	9	0.64	4.06	تستثمر أي مستحدثات في العمل للوصول إلى مخرجات عالية الجودة.	8	
مرتفعة	1	0.60	4.22	تخفض الشركة تكاليف خدماتها مقارنة بالشركات المنافسة.	10	التكلفة
جداً	3	0.59	4.21	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	13	
مرتفعة	2	0.66	4.20	تتمكن الشركة من تغطية تكاليف كافة أنشطتها (الخدمية والإنتاجية).	12	
مرتفعة	4	0.65	4.18	تقدم الشركة خدماتها بتكلفة أقل دون المساس بجودة الخدمة.	11	
مرتفعة	5	0.62	4.17	تحرص الشركة على توظيف المهندسين والفنيين ذوي الخبرة والمهارة.	14	
مرتفعة	1	0.61	4.20	تطور أنشطتها وخدماتها باستمرار لتتوافق مع احتياجات العملاء المتجددة	15	الاستجابة للعملاء
مرتفعة	2	0.64	4.19	تهتم الشركة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات المستفيدين منها.	17	
مرتفعة	3	0.63	4.17	تلي الشركة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال لديها.	18	
مرتفعة	4	0.64	4.17	تستجيب الشركة لرغبات العاملين لديها باعتبارهم عملاء داخليين.	19	
مرتفعة	5	0.67	4.13	تطور الشركة مبادئ العلاقات العامة في تعاملها مع عملائها.	16	
مرتفعة	1	0.68	4.20	تتكيف الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يسهم في تطوير بيئتها التنظيمية.	24	المرونة
مرتفعة	2	0.59	4.17	تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات في احتياجات سوق العمل.	20	
مرتفعة	3	0.69	4.17	تغير الشركة مخططاتها للمشروع، في الوقت الذي يتطلب ذلك.	22	
مرتفعة	4	0.63	4.13	تبنى الشركة المرونة في توفر آليات لتبسيط إجراءات العمل.	21	
مرتفعة	5	0.66	4.07	تتابع إدارة الشركة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	23	

تشير بيانات الجدول (10) إلى أن شركات المقاولات اليمنية تحقق أداءً ممتازاً في جميع أبعاد الميزة التنافسية، حيث تصدر التكلفة (مؤشر 10) مع متوسط 4.22 وانحراف 0.60، مما يعكس قدرتها الكبيرة على خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين. كما أن الاستجابة للعملاء (مؤشر 15) تعد مؤشراً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية، حيث سجلت درجة مرتفعة (4.20). الجودة والتميز تظهر اهتمام الشركات بالالتزام بالمعايير العالمية وتحقيق تميز مستدام، حيث سجلت مؤشرات الجودة (مؤشر 3 و 7) مستويات مرتفعة جداً. كما تبين أن المرونة تعد جزءاً أساسياً في تكيف الشركات مع التغيرات في البيئة، مما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات. هذه النتائج توفر أساساً قوياً لشركات المقاولات لتحسين وتوسيع قدرتها التنافسية في السوق اليمني.

2-2-4- تفسير النتائج المتعلقة بعبارات أبعاد الميزة التنافسية:

- لتحليل عبارات محور الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، سيتم التركيز على العبارات التي حازت على أعلى متوسط حسابي ضمن كل بُعد من أبعاد هذا المحور، كالآتي:
- **بُعد الجودة والتميز:** حصلت العبارة "تحافظ الشركة على تميز نواتج مشاريعها لتستمر في مواجهة المنافسين" على أعلى متوسط حسابي (4.21) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على حرص شركات المقاولات اليمنية على الجودة لمواجهة المنافسة.
 - **بُعد التكلفة:** حصلت العبارة "تخفض الشركة تكاليف خدماتها مقارنة بالشركات المنافسة" على أعلى متوسط (4.22) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى قدرة الشركات على تقديم خدمات بأسعار تنافسية، ربما بسبب تكاليف تشغيل منخفضة أو كفاءة العمليات.
 - **بُعد الاستجابة للعملاء:** حصلت العبارة "تطور الشركة أنشطتها وخدماتها باستمرار لتتوافق مع احتياجات العملاء المتجددة" على متوسط (4.20) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على جهود الشركات في تحديث خدماتها لتلبية احتياجات العملاء.
 - **بُعد المرونة:** حصلت العبارة "تكيف الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يسهم في تطوير بيئتها التنظيمية" على متوسط (4.20) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المجتمعية في ظل الأزمات المتعاقبة في اليمن.

3-4-فحص الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسة، تم استخدام اختبار "الانحدار الخطي البسيط" لبيان أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (11)، وفيما يأتي توضيح لنتائج تأثير الريادة المؤسسية بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.

جدول (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات			تفسير الدلالة
		R	R ²	F	DF	Sig.	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
المحور الأول الريادة المؤسسية ككل	الجودة والتميز	0.89	0.79	769.98	1	0.000	0.97	0.04	0.89	27.75	0.000
	التكلفة	0.74	0.55	255.85	1	0.000	0.77	0.05	0.74	15.99	0.000
	الاستجابة للعملاء	0.79	0.62	336.78	1	0.000	0.85	0.04	0.78	18.35	0.000
	المرونة	0.79	0.62	340.37	1	0.000	0.92	0.05	0.79	18.45	0.000
	الميزة التنافسية ككل	0.89	0.79	798.06	1	0.000	0.89	0.03	0.89	28.25	0.000

تشير نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول (11) أن الريادة المؤسسية ككل لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات ($R^2 = 0.79$) مع Beta قدره (0.89)؛ مما يعني أن الريادة المؤسسية تساهم بشكل قوي وشامل في تعزيز الميزة التنافسية عبر جميع الأبعاد، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الريادة المؤسسية تؤثر

بشكل إيجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة، تقليل التكاليف، تعزيز الاستجابة للعملاء، وزيادة المرونة، ووجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية. جميع الأبعاد المعروضة (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، والمرونة) أظهرت تأثيراً إيجابياً مع قيم R^2 عالية، مما يدل على أن الريادة المؤسسية تساهم بشكل كبير في تحسين هذه الأبعاد.

- **الجودة والتميز:** أثر الريادة المؤسسية في هذا البُعد قوي جداً ($R^2 = 0.79$) مع قيمة Beta مرتفعة (0.89)، مما يعني أن الريادة المؤسسية تساهم بشكل كبير في تحسين الجودة والتميز في الشركات.
- **التكلفة:** يظهر تأثير قوي أيضاً على التكلفة ($R^2 = 0.55$) مع Beta قدره 0.74، مما يشير إلى أن الريادة المؤسسية تساعد في تقليل التكاليف مقارنة بالمنافسين.
- **الاستجابة للعملاء:** سجلت الاستجابة للعملاء أثراً ملحوظاً ($R^2 = 0.62$) مع Beta قدره 0.78، مما يعكس قدرة الريادة المؤسسية على تعزيز قدرة الشركات على الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- **المرونة:** سجلت المرونة أيضاً تأثيراً قوياً ($R^2 = 0.62$) مع Beta قدره 0.79، مما يوضح قدرة الريادة على تمكين الشركات من التكيف مع التغيرات في السوق.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الريادة المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي وكبير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة، تقليل التكاليف، تعزيز الاستجابة للعملاء، وزيادة المرونة. وهو ما أكدته دراسة (Kiyabo, & Isaga, 2020) بأن الشركة التي تركز على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتقليل التكاليف، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، تكون أكثر جاذبية للعملاء وتحظى بميزة تنافسية أكبر.

4-4-فحص الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات تبعاً لمتغير (اسم الشركة). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA ONE WAY) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية تبعاً لهذا المتغير، وكذلك استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية بين الفئات الخمس التي يتضمنها متغير اسم الشركة، والجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي تم التوصل إليها.

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية تبعاً لمتغير اسم الشركة

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الريادة المؤسسية	بين المجموعات	4	1.676	11.530	0.000	دالة
	داخل المجموعات	203	0.145			
	التباين الكلي	207				
التميز المؤسسي	بين المجموعات	4	1.978	14.156	0.000	دالة
	داخل المجموعات	203	0.140			
	التباين الكلي	207				
الأداة ككل	بين المجموعات	4	1.840	13.864	0.000	دالة
	داخل المجموعات	203	0.133			

				207	34.310	التباين الكلي
--	--	--	--	-----	--------	---------------

تشير النتائج في الجدول (12) إلى أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، وأيضاً لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات التي يعملون فيها، وكانت هذه الفروق على مستوى المحاور، وعلى مستوى الأداة ككل. ولمعرفة اتجاه دلالة الفروق تم عمل اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية وفقاً لهذا المتغير، كما هو موضح في الجدول (13) التالي.

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وفق متغير "اسم الشركة"

اسم الشركة	الشركات الأخرى	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الدلالة
مازكو	رواد الحاضر	0.02150	0.999	غير دالة
	رواد المستقبل	0.51325*	0.000	دالة
	آفاق لينك	0.28204*	0.013	دالة
	علي شايح	0.20287	0.169	غير دالة
رواد الحاضر	شركة مازكو	-0.02150	0.999	غير دالة
	رواد المستقبل	0.49175*	0.000	دالة
	آفاق لينك	0.26054*	0.044	دالة
	علي شايح	0.18137	0.326	غير دالة
رواد المستقبل	مازكو	0.51325*	0.000	دالة
	رواد الحاضر	0.49175*	0.000	دالة
	آفاق لينك	-0.23121	0.143	غير دالة
	علي شايح	-0.31038*	0.019	دالة
آفاق لينك	مازكو	-0.28204*	0.013	دالة
	رواد الحاضر	-0.26054*	0.044	دالة
	رواد المستقبل	0.23121	0.143	غير دالة
	علي شايح	-0.07917	0.941	غير دالة
علي شايح	مازكو	-0.20287	0.169	غير دالة
	رواد الحاضر	-0.18137	0.326	غير دالة
	رواد المستقبل	0.31038*	0.019	دالة
	آفاق لينك	0.07917	0.941	غير دالة

*عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من النتائج في الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، وأيضاً لدرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية تُعزى لمتغير "اسم الشركة"، سواءً على مستوى المحاور، أو على مستوى الأداة ككل، وذلك لصالح شركة "مازكو"، وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرضية الرئيسة الثانية، وتعني هذه النتيجة أن هناك اختلافاً كبيراً في مستوى ممارسة الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية بين شركات المقاولات اليمنية، وتمثل شركة "مازكو" نموذجاً يحتذى به في هذا المجال، وذلك فيما يتعلق بمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، وأيضاً في درجة تحقيقها ميزة تنافسية، بمعنى آخر، يرى المشاركون في الدراسة أن هذه الشركة تتفوق على الشركات الأخرى في تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف

التنافسية، ويشير ذلك إلى وجود عوامل خاصة بشركة "مازكو" تميزها عن الشركات الأخرى، وتجعلها تحقق نتائج أفضل، ووفق خبرة الباحث بتفاصيل عمل هذه الشركة قد تشمل هذه العوامل: القيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد، الاستراتيجيات، السمعة، الموارد.

4-5- خلاصة بنتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض موجز للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

4-5-1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن شركات المقاولات اليمنية تُمارس الريادة المؤسسية بمستوى ممارسة "مرتفعة" بمتوسط حسابي قدره (4.17 من 5 درجات)، وجاء بُعد المبادرة في الترتيب الأول بمستوى ممارسة "مرتفعة جداً" بمتوسط (4.22)، يليه بُعد الاستباقية بمستوى ممارسة "مرتفعة" بمتوسط (4.17)، وحل بُعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمستوى ممارسة "مرتفعة" بمتوسط (4.12).
- كشفت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية كانت "مرتفعة" بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وجاء بُعد التكلفة في المرتبة الأولى بدرجة تحقق "مرتفعة جداً" بمتوسط (4.20)، ثم بُعد الاستجابة للعملاء بدرجة تحقق "مرتفعة" بمتوسط (4.17)، ومن ثم بُعد المرونة بدرجة تحقق "مرتفعة" بمتوسط (4.15)، في حين جاء بُعد الجودة والتميز في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق "مرتفعة" وبتوسط (4.12).

4-5-2- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، المرونة)، لدى شركات المقاولات المبحوثة، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة قوية ومؤكدة إحصائياً بين الريادة المؤسسية للشركات اليمنية العاملة في مجال المقاولات، وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود فروق دالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تبعاً لمتغير اسم الشركة لصالح شركة "مازكو".

4-5-3- الاستنتاجات العامة:

- توصلت الدراسة إلى أن شركات المقاولات المدروسة تمتلك مستوى مرتفعاً من الوعي بأهمية الريادة المؤسسية وتطبيقه بشكل جيد، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات ببناء مستقبل مستدام وتطوير قدراتها التنافسية.
- بينت الدراسة أن شركات المقاولات اليمنية تحقق مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى قدرة هذه الشركات على التفوق على منافسيها في السوق المحلي والإقليمي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يؤكد أن الريادة المؤسسية عنصر أساسي في تحقيق النجاح والتنافسية في قطاع المقاولات.
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد الثلاثة للتوجه الاستراتيجي (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن الشركات التي تهتم بالابتكار، وتستبق التغيرات، وتشجع المبادرات، تكون أكثر قدرة على المنافسة.

- أظهرت النتائج تفوق شركة "مازكو" في ممارسة الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية، وقيادة استراتيجية فعالة في هذه الشركة.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بإجراءات تنفيذية مزمّنة من شأنها الإسهام في تعزيز تطبيق الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) مصفوفة توصيات الدراسة معززة بإجراءات تنفيذية مزمّنة

المدة الزمنية	الإجراء التنفيذي	التوصيات
3 أشهر.	عقد ورش عمل استراتيجية بمشاركة جميع المستويات الإدارية لوضع رؤية واضحة وأهداف قصيرة وطويلة المدى. ويتعين أن تتضمن هذه الورش تحليل SWOT (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) لتحديد الاتجاه المناسب.	1 تطوير استراتيجية واضحة وواقعية
6 أشهر لوضع الميزة وتنفيذها.	تخصيص ميزانية سنوية خاصة بالنشاطات الاستراتيجية وتعيين لجنة لمراجعة استخدام هذه الموارد، على أن تشمل الميزانية جوانب البحث والتطوير، وتدريب الموظفين.	2 توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
4 أشهر لتأسيس الصندوق، وبدء تلقي الاقتراحات.	إنشاء صندوق للابتكار يمول المشاريع التي تقترح أفكاراً جديدة لتحسين العمليات أو الخدمات، على أن تُمنح مكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة.	3 تشجيع الابتكار
6 أشهر لدورات التدريب والتطبيق.	تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز التفكير الاستباقي لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم في التكيف مع التغيرات، وينبغي أيضاً إنشاء نظام لإدارة المعرفة يسمح بتبادل المعلومات حول التغيرات في السوق.	4 تبني ثقافة استباقية
3 أشهر لتشكيل الفريق، وبداية العمل.	تشكيل فريق عمل متنوع يتكون من مهندسين وخبراء في التخطيط الاستراتيجي لوضع وتنفيذ استراتيجية تعكس الرؤية الهندسية والعملية. على أن تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة الاستراتيجية والأهداف.	5 الاستفادة من خبرات الكادر الهندسي
1 سنة لتطبيق النظام، وإجراء أول تقييم فعلي.	تطبيق نظام تقييم دوري لأداء الشركات وفق مؤشرات محددة لأداء الريادة المؤسسية، والميزة التنافسية، على أن تقوم جهة مستقلة بتقييم شامل سنوي للنتائج مع تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.	6 التقييم المستمر للأداء
6 أشهر لتشغيل نظام إدارة سلسلة التوريد.	تطوير شراكات مع الموردين المحليين والدوليين لتحسين فعالية تكاليف المواد وتوقيت التسليم، كما يمكن إجراء تقييم سنوي للموردين لضمان جودة الخدمة.	7 تحسين إدارة سلسلة التوريد
1 سنة لتدريب الفرق وإطلاق مشاريع تجريبية.	البحث في تقنيات البناء المستدام والتدريب على استخدامها، وأيضاً تحقيق شراكات مع منظمات غير حكومية أو أكاديمية متخصصة للحصول على أحدث المعلومات والموارد.	8 اعتماد تقنيات بناء مستدامة
4 أشهر لتطوير وتنفيذ النظام.	إنشاء نظام معلومات داخلي يُستخدم لتبادل المعلومات والتحديات بين الفرق المختلفة، ويمكن استخدام تقنيات الأتمتة لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.	9 تحسين التواصل الداخلي
3 أشهر لإجراء التحليل وتطوير الاستراتيجية.	إجراء تحليل شامل للمخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط وتطوير استراتيجية للتعامل معها، على أن تتضمن هذه الاستراتيجية خطط طوارئ صريحة.	10 إدارة المخاطر بشكل فعال

11	تعزيز التسويق الرقمي	إنشاء موقع إلكتروني احترافي واستخدام منصات التواصل الاجتماعي للترويج للمشاريع والخدمات، ويمكن أيضاً التفكير في الحملات الإعلانية المستهدفة لزيادة الوعي والتفاعل مع العملاء المحتملين.	6 أشهر لتطوير الموقع وتنفيذ خطة تسويق رقمية
12	تحسين مهارات القيادة والإدارة	تقديم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والقادة لتعزيز مهاراتهم في الإدارة الجيدة والتوجيه والقيادة الفعالة، على أن تشمل هذه البرامج مهارات التواصل وإدارة الفرق والتفكير الاستراتيجي.	6 أشهر لإطلاق البرامج التدريبية.
13	تعزيز الشفافية والمساءلة	وضع سياسات واضحة لممارسات الشفافية والمساءلة في جميع مستويات الإدارة، على أن تشمل هذه السياسات آليات لتقارير الأداء والمالية بشكل دوري.	4 أشهر لوضع السياسات وتدريب الفرق
14	تشجيع المشاركة المجتمعية	تنظيم فعاليات مشاركة مجتمعية لتحفيز التفاعل بين الشركات والمجتمعات المحلية؛ بحيث تشمل هذه الفعاليات ورش عمل تعليمية ومشاريع تنموية.	1 سنة لتنفيذ سلسلة من الفعاليات.
15	تقوية العلاقات مع الجهات الحكومية	إجراء حوارات منتظمة مع الجهات الحكومية لفهم متطلبات العمل والتنظيمات الجديدة، فضلاً عن البحث عن فرص التعاون في المشاريع المشتركة.	مستمرة على مدار العام.

مقترحات بدراسات مستقبلية:

- امتداداً لهذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات الميدانية مستقبلاً تتناول الموضوعات التالية:
1. دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات المقاولات اليمنية في ظل الريادة المؤسسية.
2. أثر الاستدامة البيئية على الريادة المؤسسية والميزة التنافسية في قطاع المقاولات اليمني: دراسة مقارنة.
3. تأثير التغيرات السياسية والاقتصادية على الريادة المؤسسية والميزة التنافسية في قطاع المقاولات اليمنية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. ابن لعيصم، سعود عبدالله. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته، الأردن.
2. أبو عزيز، محمد، وعسفة، حاتم، وأبو مصطفى، ياسر. (2022). العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم وكلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10 (3)، 142-171. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i3.254>
3. أبو قاعد، غازي، والمواضية، سامي. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 37 (4)، 209-246. <https://doi.org/10.35682/0062-037-004-006>
4. الأعمال القانونية الإماراتية. (2019). قانون الشركات: التعديل التأسيسي. الحكومة الإماراتية.
5. باليكي، خديجة. (2021). الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.
6. الجنابي، ثامر. (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 25 (1)، 259-288. <https://doi.org/10.56967/ejfb2023210>
7. الحبيشي، إسماعيل، والقرشي، عبد الله. (2024). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية 3 (7)، 1-31. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1055>

8. الحداء، فؤاد، وزيد، جمال. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2(1)، 758-731. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
9. الحرايزة، أروى، والرقاد، محمد. (2018). التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية الأردن. المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والأعمال جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
10. خلف، مديحة عباس. (2019). المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة لإسمنت العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(114)، 263-242. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i114.1733>
11. رمو، وحيد محمود. (2018). تقييم وتطوير مقومات النظام المحاسبي في قطاع المقاولات الإنشائية. *مجلة البحوث الاقتصادية*، 13(1)، 174-143. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31580.69761>
12. زعتر، تيسير سعيد. (2016). *المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية*. مكتبة النور، عمان، الأردن.
13. زهية، حموته. (2016). أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المنظمات. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
14. السابر، عمر ياسين. (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوق وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 12(51)، 446-423. https://www.researchgate.net/publication/318018380_allaqt_byn_altwjt_alryady_waltwtj_alswqy_wathrhma_fy_alm_yzt_altnafsy
15. سرور، منال، وعبد الرضا، دعاء. (2018). التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(104)، 445-428. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i104.94>
16. سعد، خالد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية. *مجلة العلوم الإدارية والسياسية*، 1(1)، 33-1. https://mawa.journals.ekb.eg/article_319597.html
17. شعيب، محمد محمود. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 21(1)، 282-267. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2021.57895.1119>
18. الطه، محمود شهاب. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. *مجلة بحوث المستقبل*، 49(4)، 85-42. https://jpr.hu.edu.iq/index.php/Prospective_Researches_Journal/article/view/305
19. الطيب، عبد الله عبد الخالق. (2022). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(16)، 39-1. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
20. العريقي، منصور محمد. (2016). *طرق البحث للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية*، ط5، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
21. قحوان، محمد، والسودي، مبروك، والجرباني، نصر. (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لكليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة عمران- اليمن. *مجلة ستادوم للدراسات التربوية والنفسية*، 3(3)، 36-5.
22. المواضية، يوسف عطوي. (2019). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، 15(3)، 347-331. <https://doi.org/10.35516/0338-015-003-004>
23. وزارة الأشغال العامة والطرق. (2021). *دليل تصنيف شركات المقاولات في اليمن، صنعاء، اليمن*.
24. وزارة الأشغال العامة والطرق. (2024). *تقرير تصنيف شركات المقاولات العامة في اليمن لعام 2023*، صنعاء، اليمن.
25. الياسري، أكرم، والقطان، مناف. (2020). تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية > *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 16(45)، 45.1. <https://doi.org/10.31185/Vol16.Iss>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abu A. M., Asfa, H., & Abu M. Y. (2022). The relationship and impact between strategic vigilance and entrepreneurial orientation: A field study on the University College of Science and Palestine Technical College (in Arabic). *Palestine Technical University Journal for Research*, 10(3), 142-171. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i3.254>
2. Abu Q. G., & Al-M. S. (2022). The impact of strategic orientation on achieving competitive advantage: A field study in Jordanian public universities (in Arabic). *Mutah Journal for Research and Studies*, 37(4), 209-246. <https://doi.org/10.35682/0062-037-004-006>
3. Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusuff, R. Z. (2021). The Mediating Role of Core Competences on the Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Organizational Perform Wallander acne. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 545-557. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.8.1.545>
4. Al-Hada'a, F., & Z. J. (2024). The role of strategic orientation in achieving competitive advantage: A field study in Yemeni private universities (in Arabic). *Sana'a University Journal of Humanities*, 2(1), 731-758. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
5. Al-Hubaishi, I., & Al-Q. A. (2024). The impact of entrepreneurial strategies on achieving competitive advantage in Yemeni banks (in Arabic). *Sana'a University Journal of Humanities*, 3(7), 1-31. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1055>
6. Al-Janabi, T. (2017). The impact of the internal environment on achieving competitive advantage in business companies: An analytical study of a sample of tourism companies in Babylon Governorate (in Arabic). *Babylon University Journal for Pure and Applied Sciences*, 25(1), 259-288. <https://doi.org/10.56967/ejfb2023210>
7. Al-Sayer, O. Y. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and market orientation and their impact on competitive advantage: A study of a sample of employees in private banks in Dohuk City (in Arabic). *Baghdad College of Economic Sciences University Journal*, 12(51), 423-446. https://www.researchgate.net/publication/318018380_allaqt_byn_altwjt_alryady_waltwtj_alswqy_wathrhma_fy_almyzt_altnafsy
8. Al-Taha, M. S. (2021). The role of strategic orientation in achieving and sustaining competitive advantage: An exploratory study of managers' opinions in Asiaceil Mobile Communications Company in Iraq (in Arabic). *Journal of Prospective Research*, (49), 42-85. https://jpr.hu.edu.iq/index.php/Prospective_Researches_Journal/article/view/305
9. Al-Tayyib, A. A. (2022). The role of strategic orientation in achieving competitive advantage: A case study of Saeed Food Factory in Sudan (in Arabic). *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(16), 1-39. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
10. Al-Yasiri, A., & Al-Qattan, M. (2020). The impact of the interaction between strategic orientation and knowledge management processes on improving the overall performance of the educational institution (in Arabic). *Wasit Journal for Humanities*, 16(45). <https://doi.org/10.31185/Vol16.Iss45.1>
11. Baliki, K. (2021). The moderating role of strategic vigilance in the relationship between institutional entrepreneurship and competitive advantage. Unpublished master's thesis, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Ahmed Draia University, Adrar, Algeria.
12. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. (6th ed.), Pearson.
13. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.1186/s40852-022-00253-z>

14. Hao, S., Qi, X., & Wang, L. (2022). Strategic orientation, dynamic capability, and sustainable competitive advantage: *The mediating role of process innovation. Sustainability*, 14(3), 14-37. <https://doi.org/10.3390/su14030037>
15. Heizer, J., Render B., & Munson, C. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, (12th) Edition, Pearson always learning, U.S.
16. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Harrison, J. S. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. (13th ed.), Cengage Learning.
17. Ibn L. S. A. (2020). The impact of strategic orientation on achieving competitive advantage: The mediating role of entrepreneurial strategies: A field study of universities in the Eastern Region of Saudi Arabia. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Graduate Studies, Mutah University, Jordan.
18. Inkpen, A., & Ramaswamy, K. (2021). *Global strategy: Creating and sustaining advantage across borders*. (3rd ed.), Oxford University Press.
19. Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. (10th ed.), Cengage Learning.
20. Khalaf, M. A. (2019). Market knowledge and its role in achieving competitive advantage: An applied study in the Iraqi General Cement Company (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25(114), 242-263. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i114.1733>
21. Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s1376-020-00101-9>
22. Ramo, W. M. (2018). Evaluation and development of accounting system components in the construction contracting sector (in Arabic). *Journal of Economic Research*, 13(1), 143-174. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31580.69761>
23. Saad, K. (2023). The impact of organizational strategic orientation on competitive advantage: An applied study on public and private petroleum product marketing companies in the Arab Republic of Egypt (in Arabic). *Journal of Administrative and Political Sciences*, 1(1), 1-33. https://mawa.journals.ekb.eg/article_319597.html
24. Sharma, P., & Kumar, A. (2020). The mediating role of innovation between strategic orientation and competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 193-217. <https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2019-0367>
25. Shoaib, M. M. (2021). The role of entrepreneurial orientation in achieving competitive advantage in Egyptian hotels (in Arabic). *Arab Universities Union Journal for Tourism and Hospitality*, 21(1), 267-282. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2021.57895.1119>
26. Sorour, M., & Abdul-Ridha, D. (2018). Integration between green target costing and value engineering to achieve competitive advantage (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24(104), 428-445. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i104.94>
27. Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., & Pavičić, J. (2021). Strategic orientation, dynamic capabilities, and firm performance. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100-139. <https://doi.org/10.13187/ermbe.2021.27.1.100>
28. Thaloor, R. P., & Swaminathan, E. N. (2024). A synergetic effect of the integration of lean, sustainable construction practices and alliance contract on operation performance in the Indian construction industry. *Sustainability*, 16(5), 1857. <https://doi.org/10.3390/su16051857>
29. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. (15th ed.), Pearson.



ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتها بالتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط⁽¹⁾

Work Pressures and Job Burdens and Their Relationship to Professional Compatibility of Sudanese Workers in the Private Sector in Muscat⁽²⁾

Co-Prof. Manal Mohammed Mahmoud Adam

Associate Professor || Department of Business

Administration || Open University of Sudan

Email: Manal.vet@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0002-6306-6675> || Phone: 0096877231254

أ.م.د/ منال محمد محمود آدم

أستاذة إدارة الأعمال المشارك || قسم إدارة الأعمال || جامعة

السودان المفتوحة || جمهورية السودان

Researcher/Alatyeb Haj Makki Ibrahim

Researcher, Department of Business Administration / Imam El-

Hadi College, Omdurman || Republic of Sudan

Email: thmbbca@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0007-1975-5285> || Phone: 00966506129590

الباحث/ الطيب حاج مكي إبراهيم

باحث بقسم إدارة الأعمال || كلية الإمام الهادي بأم درمان ||

جمهورية السودان

Abstract: This study aimed to investigate the levels of job stress and role overload, and their relationship to occupational adjustment among Sudanese employees in the private sector in Muscat, Oman. A descriptive-analytical correlational approach was used, with a questionnaire distributed to a convenient random sample of (60) workers. Results indicated that occupational adjustment received the highest mean (4.17 out of 5), followed by role overload (4.10), and job stress (3.91), all rated as "high". The results also revealed a negative correlation between job stress and coping strategies ($r = -0.65$), reflecting a moderate correlation. Based on these findings, the researchers recommend that Omani companies adopt an integrated strategy for managing job stress, including: providing training programs and psychological support, improving the work environment, enhancing effective communication culture, and developing a performance- and adjustment-related incentive system. Suggestions for further studies on the topic were also provided.

Keywords: Job stress, Coping strategies, Role overload, Human resources, Oman.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتها بالتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة العمانية مسقط، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية متيسرة بلغت (60) عاملاً، وأظهرت نتائج الدراسة حصول التكيف الوظيفي على أعلى متوسط (4.17 من 5) ثم عبء الدور الوظيفي (4.10)، وثالثاً ضغوط العمل (3.91) وجميعها بتقدير (كبيرة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بلغت ($r = -0.65$) وتعكس قيمة (متوسطة).. بناءً على النتائج أوصى الباحثان الشركات العمانية بتبني استراتيجية متكاملة لإدارة ضغوط العمل، تشمل: توفير برامج تدريب ودعم نفسي، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة تواصل فعالة، وتطوير نظام حوافز مرتبط بالأداء والتكيف، كما قدما مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، استراتيجيات التكيف، عبء الدور، الموارد البشرية، سلطنة عمان.

¹- التوثيق للاقتباس (APA): آدم، منال محمد محمود، وإبراهيم، الطيب حاج مكي. (2025). ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتها بالتكيف المهني للعاملين السودانيين في القطاع الخاص بالعاصمة مسقط. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 101- 124.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213245>

²-Citation in APA format: Adam, M. M. M., & Ibrahim, A. H. M. (2025) Work Pressures and Job Burdens and Their Relationship to Professional Compatibility of Sudanese Workers in the Private Sector in Muscat. *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 101–124. <https://doi.org/10.56793/pcra2213245>

1-المقدمة.

تُعَدُّ بيئة العمل في العصر الحديث ساحةً تتداخل فيها متغيرات متعددة تؤثر على صحة العاملين وإنتاجيتهم، إذ يتعرض الموظفون لضغوط متزايدة ناجمة عن التعقيد المتنامي لمتطلبات العمل والتحديات التنظيمية والثقافية، مما يستدعي البحث عن آليات فعالة للتكيف مع هذه الضغوط. من هذا المنطلق، تقوم الدراسة الحالية بالتركيز على العلاقة بين استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل، وضغوط العمل نفسها، وعبء الدور الوظيفي.

وتمثل ضغوط العمل العنصر الأساسي الذي يحدث اضطرابات في الأداء الوظيفي ويُعزِّز الحاجة إلى تبني آليات التكيف، إذ تُعرَّف ضغوط العمل بأنها: "الاستجابات النفسية والجسدية والسلوكية التي تظهر نتيجة عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة والقدرات المتاحة للفرد لمواجهتها" (Zhang & Li, 2020). وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن ضغوط العمل لا تقتصر على زيادة كمية المهام فحسب، بل تشمل أيضاً عناصر نوعية مثل غموض الدور وصراع الدور، وهي عوامل تؤدي إلى تفاقم الحالة النفسية للعاملين وتزيد من احتمالية حدوث الإرهاق الوظيفي (Russo et al., 2021). وفي بيئات العمل التي تشهد تغيرات سريعة مثل القطاع الخاص في مسقط، تتضاعف هذه الضغوط بسبب متطلبات السوق المتقلبة والضغوط التنافسية العالية، مما يجعل من الضروري دراسة هذه الظاهرة بعمق لتحديد آليات التخفيف المناسبة (Martínez et al., 2022).

ويؤكد بيرنارد (Bernard, 2024) أن ضغوط العمل حقيقة واقعة وشائعة في عالم العمل الحديث، وتؤثر على الموظفين وأصحاب العمل على حد سواء، وقبلها أشارت دراسة (Lockett, 2023) إلى تأثير العوامل الشخصية؛ وأن عوامل مثل المستوى التعليمي، وساعات العمل، والمهنة التي يعمل بها الفرد تؤثر على مستويات التوتر، وبناءً على ذلك يخلص (Lamothe, 2024)؛ إلى ضرورة وضع حدود فاصلة بين العمل والحياة الشخصية لتجنب الإرهاق.

وتقاس استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل من خلال قدرة الأفراد على استخدام أساليب معرفية وسلوكية للتعامل مع الضغوط بشكل يُسهم في الحفاظ على التوازن النفسي وتحقيق أداء وظيفي متميز؛ ففي هذا السياق، فالتكيف مع ضغوط العمل يعد بمثابة عملية ديناميكية يُعيد بها الفرد تنظيم استجاباته الفكرية والعاطفية والسلوكية بهدف تخفيف الآثار السلبية للضغوط (العمار، 2021)، وتشير الأدلة الحديثة إلى أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات تكيف فعالة يكونون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط وتحقيق رضا وظيفي أعلى، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في دراسة البيئات العملية المعاصرة (Lee & Kim, 2020).

ومن جهة أخرى، يُشير عبء الدور إلى حجم وتعقيد المهام والمسؤوليات الموكلة إلى الفرد، إضافةً إلى عدم وضوح التوقعات الدورانية التي قد تؤدي إلى صراعات وظيفية داخل المنظمة. وقد وجدت دراسة أُجريت في جامعة قسنطينة (2020) أن غموض وصراع الدور يزيدان من مستويات التوتر بين الموظفين، ما يؤثر سلباً على قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل، كما أن عبء العمل الزائد يُعد من أبرز العوامل التي تسبب الإرهاق النفسي والجسدي (Patel & Singh, 2021). وتُظهر الأدبيات أن التداخل بين هذه المتغيرات يُخلق بيئة عمل غير مستقرة تتطلب تدخلات تنظيمية واستراتيجيات تكيف فعالة لتحسين الأداء الوظيفي والرفاهية العامة للعاملين.

ويجمع النموذج المفاهيمي للدراسة بين متغيرات ضغوط العمل، وعبء الدور، واستراتيجيات التكيف، في محاولة لفهم العلاقة السببية والتفاعلية بينها في سياق بيئة العمل؛ حيث تؤثر ضغوط العمل بشكل مباشر على فاعلية استراتيجيات التكيف، فقد أظهرت دراسة سميث وجونز (Smith and Jones, 2021) أن ارتفاع مستويات الضغوط يؤدي إلى انخفاض في فعالية الاستراتيجيات التكيفية المتبعة، مما ينتج عنه تأثير سلبي على الصحة النفسية والإنتاجية، ومن جهة أخرى، يُعتبر عبء الدور عاملاً مُعزِّزاً لضغوط العمل؛ إذ إن زيادة حجم وتعقيد المسؤوليات يؤديان إلى تفاقم الشعور

بالتوتر، مما يجعل العملية التكيفية أكثر تحدياً (Al-Ammar, 2021)؛ وبذلك فالعلاقة بين هذه المتغيرات تُعطي صورة شاملة عن طبيعة بيئة العمل في القطاعات الخاصة التي تواجه تحديات، خاصة في سياق العمالة الوافدة، مثل العمال السودانيون في مسقط، الذين قد يواجهون ضغوطات متنوعة بسبب الاغتراب واختلاف البيئة المكانية والثقافية. كما يرى الباحثان أن دراسة استراتيجيات التكيف، وعبء الدور وعلاقتها بضغوط العمل سيتيح استكشاف التفاعلات المعقدة التي تحدث داخل بيئة العمل. وقد أكدت دراستا (Patel & Singh, 2021؛ Al-Ammar, 2021) أن وجود فجوة بين متطلبات العمل والموارد المتاحة يؤدي إلى تفاقم حالة الإجهاد، مما يستدعي تدخلات منظمة تُركز على تعزيز الدعم الاجتماعي وتوفير آليات للتعامل مع الضغوط، وبذلك توصل الباحثان إلى ضرورة توسيع الفهم العلمي لهذه العلاقات في بيئة عمل العمالة السودانية بالقطاع الخاص في مسقط، حيث تُواجه هذه الفئة تحديات إضافية ناجمة عن اختلاف الثقافات وأساليب الإدارة مقارنةً بالبيئة المحلية.

ويرى الباحثان أنه ومنذ جائحة كوفيد 2020/2019؛ فقد شهد القطاع الخاص والعام- عالمياً وعمانياً؛ على حد سواء- اهتزازات أثرت سلباً على العمال واستقرارهم، إضافة إلى الضغوط الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وحلول الروبوتات في كثير من المجالات كبديل عن البشر، وتؤكد هذه التحديات وغيرها الحاجة إلى دراسة شاملة تُقيّم مستويات الضغوط وعبء الدور واستراتيجيات التكيف لدى العمال؛ بما يضمن تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي حيث تؤكد دراسات (Martínez؛ Russo et al., 2021؛ Zhang & Li, 2020؛ Lee & Kim, 2020) أن تطبيق نماذج التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة يُسهم في تقليل معدلات الإرهاق وتحسين الأداء التنظيمي، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية في البيئة العمالية والتي تفتقر لمثل هذه الدراسات المهمة.

1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه العمالة في القطاع الخاص العماني تحديات كبيرة، منها استمرار الركود الاقتصادي العالمي وارتفاع مستوى التضخم، مما أثر على قدرة القطاع الخاص على استيعاب أعداد كبيرة من المواطنين العمانيين؛ حيث يؤكد (العويسي، 2024). أن هناك مخاوف بشأن قدرة القطاع الخاص على تحقيق طموحات العمال العمانيين، ومستوى الثقة في قدرته على تحقيق التحول وضمان استمرارية الشباب بالعمل فيه، وذلك بسبب عمليات التسريح الممنهجة والعقود المؤقتة وتأخر تسليم الأجور والرواتب، وزيادة فروق الأجور بين القطاع الحكومي والخاص، وبالنظر للتحديات الماثلة أمام العمالة العمالية وتخوفاتهم المشروعة، فحال العمالة الوافدة أسوأ بمرات عديدة مقارنة بالعمالة العمانيين.

ويعزز ذلك ما أكدته (الهاشمي، 2024)؛ أن سلطنة عُمان نموًا مطردًا في عدد العاملين الوافدين، حيث بلغ إجمالي الأيدي العاملة الوافدة في سلطنة عُمان مليوناً و805 آلاف و217 عاملاً في مختلف القطاعات بنهاية مايو 2024، مرتفعاً بنسبة 1.1%، مقارنة بمليون و802 ألف و529 عاملاً بنهاية أبريل 2024، وذلك حسب الإحصائيات الصادرة من المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، وكما يتبين فأغلب هؤلاء العاملين في القطاع الخاص، حيث بلغ عددهم 1.42 مليون عامل، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً للعمال القدامى والذين تنعكس وفرة العمالة على أوضاعهم وظروف عملهم، وكلها تمثل ضغوطاً تتراكم عليهم، وخصوصاً لما تكون بلدانهم في وضع غير مستقر كما هو حال العمال السودانيون.

ورغم ما أظهرته نتائج دراسة العمري والمندري، (2024). أن مستوى التكيف الوظيفي والدعم المهني لدى المعلمين الجدد في سلطنة عمان (مرتفع)، إلا أن الباحثين يلاحظان تزايداً في مستويات ضغوط العمل لدى العاملين، وفي مقدمتهم السودانيون، والذين يتكرر اللقاء بهم، والذي يتأكد من خلال حديثهم، والذي يعكس ضعفاً في الرضا لديهم، مما يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم، ويهدد قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، وهذه الضغوط، بالإضافة إلى عبء الدور

الوظيفي المتزايد، يمكن أن تؤدي إلى تدهور الصحة النفسية والجسدية للعاملين، مما يستدعي دراسة معمقة للعلاقة بين هذه العوامل والتكيف المهني.

وتؤكد مشكلة الدراسة من تأكيد العويسي (2024) على ضرورة تدخل الحكومة لتأطير القطاع الخاص وإعادة رسم ملامحه، ووضع التشريعات والقوانين الضابطة التي تلزم القطاع الخاص بمسؤولياته الأخلاقية والإنسانية والاجتماعية والوطنية، وانتصار حق المواطن. ويجب أن يتم ذلك من خلال خلق فرص أكبر لإعادة هيكلة منظومة العمل، وتبني سياسات وخطط وبرامج تحفظ منظومة التوطين والتعمين، مع التأكيد على مسؤولية القطاع الخاص في الحفاظ على مستوى العلاقة بينه والمواطن في صورتها الإيجابية ومنظورها الإنساني، وبالنظر إلى التحديات التي تواجه العمانيين في القطاع الخاص، تفرض الضرورة دراسة العوامل التي تؤثر على التكيف المهني لغير العمانيين، وكشف الغموض المتعلق بمستوى كل من ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتهما بالتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص.

وفي ضوء ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في قلة المعلومات المتعلقة بمستويات كل من ضغوط العمل، وعبء الدور الوظيفي وعلاقتهما بالتكيف الوظيفي للعمال السودانيين في القطاع الخاص بالعاصمة مسقط.

3-1- أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال التاليين:

1. ما مستوى ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي لدى العاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط؟
2. ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط؟

4-1- فرضيتا الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفرضيتين التاليتين:

- (1) يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل بين العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط.
- (2) لا توجد علاقة ارتباط بين مستوى ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الإيجابي لدى العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط.

5-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى كل من ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي والتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط.
2. كشف طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف معها من قبل العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط.

6-1- أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في توسيع الفهم العلمي حول ضغوط العمل وتأثيراتها على التكيف المهني، مما يعزز من المعرفة الأكاديمية حول هذا الموضوع في سياق بيئة العمل العمانية والعربية بشكل عام.

- تسليط الضوء على التحديات التي يواجهها العاملون السودانيون في القطاع الخاص بمسقط، مما يساعد على فهم أفضل لظروف عملهم وتأثيرها على تكيفهم المهني.
- الأهمية العملية:
- ستفيد في توفير معلومات قيمة للمؤسسات الخاصة في مسقط بكيفية تحسين بيئة العمل وتقليل ضغوط العمل، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين ورضاهم.
- تطوير برامج وسياسات لدعم العاملين السودانيين ومساعدتهم على التكيف بشكل أفضل مع بيئة العمل الجديدة، مما يعزز من اندماجهم واستقرارهم الوظيفي.
- تساهم في تطوير سياسات عمل أكثر فعالية تراعي احتياجات العاملين الوافدين، وتساهم في تحسين أوضاعهم الوظيفية والمعيشية
- ستساعد في لفت نظر الجهات المختصة في الحكومة العمانية لوضع تشريعات وتطوير استراتيجيات دعم فعالة تتعلق بالصحة النفسية والرفاهية للعاملين، مما يساهم في تقليل آثار ضغوط العمل.
- قد تدفع رؤساء الشركات والقطاع الخاص لاتخاذ خطوات فعالة لصالح العمال؛ بما يحسن أوضاعهم ويزيد إنتاجهم.
- ستفتح آفاقاً لأبحاث مستقبلية في المجال لتحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الأداء القطاع الخاص في سلطنة عمان.

7-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقييم مستوى ضغوط العمل وعبء الدور واستراتيجيات التكيف معها، والعلاقة بينها.
- الحدود البشرية: عينة من العاملين السودانيين في القطاع الخاص وعددهم (60) مفردة.
- الحدود المكانية: القطاع الخاص بالعاصمة العمانية مسقط.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس 2024م.

8-1- مصطلحات الدراسة:

- **ضغوط العمل:** وتُعرَّف بأنها: "الحالة النفسية والجسدية السلبية التي تنشأ نتيجة لعدم توافق متطلبات العمل مع الإمكانيات الفردية للتعامل معها، ما يؤدي إلى استنزاف الموارد العقلية والعاطفية" (Johnson & Lee, 2022)، كما يُنظر إلى ضغوط العمل على أنها: مجموعة من الاستجابات المتعددة الأبعاد (نفسية، جسدية، وتنظيمية) الناتجة عن التعرض المستمر لمتطلبات وظيفية تتجاوز القدرات المتاحة للفرد، مما يؤثر سلباً على الأداء والرفاهية (Goh et al., 2020) وتعتبر ضغوط العمل بناءً معقدًا ينجم عن التفاعل بين عوامل داخلية وخارجية في بيئة العمل، حيث تؤدي المواقف المتطلبة إلى زيادة مستويات التوتر والقلق لدى الموظف، مما يؤثر على صحته النفسية والجسدية (Rosen et al., 2021).
- إجرائياً لهذه الدراسة تُعرَّف بأنها: "الحالة النفسية السلبية التي يواجهها العاملون عند مواجهة متطلبات وظيفية تفوق قدرتهم على التعامل معها، وتتجلى هذه الضغوط في استجابات متعددة الأبعاد تشمل التوتر، القلق، والإرهاق، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والرفاهية العامة، وتقاس بإجابات العينة على العبارات الخاصة بالمجال ضمن الدراسة الحالية".
- **عبء الدور:** ويُعرَّف اصطلاحاً على أنه: "الحالة التي يشعر بها الفرد عندما تكون متطلبات العمل الزائدة أو المتعارضة (سواءً من حيث الكمية أو الجودة) تؤدي إلى شعور بالإرهاق وعدم الوضوح في المسؤوليات، مما يؤثر سلباً على الأداء والرفاهية (حمزاوي، 2020)، ويُنظر إلى عبء الدور على أنه العبء النفسي والتنظيمي الناتج عن مواجهة متطلبات

وظيفية تفوق القدرات المتاحة للفرد، مما يشمل الأبعاد الكمية (حجم العمل) والنوعية (تعقيد العمل، وغموض وصراع الدور) (Goh et al., 2020)، ويُعتبر عبء الدور بناءً متعدد الأبعاد يتجسد في التوتر الناتج عن كثرة المسؤوليات، عدم وضوح المهام، والصراعات الوظيفية، ما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والنتائج الوظيفية (Rosen et al., 2021).

○ ويُعرف عبء الدور إجرائياً بأنه: "الظروف التي يتعرض لها الموظفون عندما تكون المتطلبات المتعلقة بأعمالهم (كمية أو نوعية) زائدة أو متعارضة، مما يؤدي إلى شعور بالإرهاق وقلة الوضوح في المسؤوليات. يتضمن ذلك الصراعات الوظيفية، وضوح المهام، وضغط العمل الزائد، وكلها تؤثر سلباً على الصحة النفسية والأداء المهني، وتقاس بإجابات العينة على العبارات الخاصة بالمجال ضمن الدراسة الحالية".

— **التكيف مع ضغوط العمل:** ويُعرّف بأنه: العملية الديناميكية التي يقوم من خلالها الفرد باستخدام استراتيجيات معرفية وسلوكية لتخفيف التأثيرات السلبية للتوتر في بيئة العمل، بهدف الحفاظ على التوازن النفسي (Anderson, 2020) & Williams, 2020)، ويُعتبر التكيف مع ضغوط العمل استجابة عملية تشمل استخدام أساليب متنوعة (مثل التكيف المعرفي والعاطفي) لإدارة الضغوط الناتجة عن متطلبات الوظيفة، مما يساهم في تقليل مخاطر الإرهاق والاحتراق الوظيفي (Kahn, 2020)، كما يُشير التكيف مع ضغوط العمل إلى الجهود التي يبذلها الموظف للتعامل مع العوامل المسببة للتوتر، سواء من خلال استراتيجيات مشكلة مركزة أو استراتيجيات قائمة على تنظيم العواطف، بهدف تحسين الأداء الوظيفي والحفاظ على الصحة النفسية (Demerouti et al., 2020).

○ **إجرائياً:** يُعرف التكيف بأنه: "مجموعة الاستراتيجيات المعرفية والسلوكية التي يعتمد عليها العاملون لتخفيف التأثيرات السلبية لضغوط العمل، وذلك باتخاذ إجراءات مثل التفكير الإيجابي، الحصول على دعم الزملاء، وذلك بهدف تعزيز الصحة النفسية وتحسين الأداء في بيئة العمل، وتقاس بإجابات العينة على العبارات الخاصة بالمجال ضمن الدراسة الحالية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- ضغوط العمل.

2-1-1-2- مصادر ضغوط العمل:

تحدث ضغوط العمل نتيجة التفاعلات النفسية والفسولوجية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات العمل قدرات الفرد، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة والأداء الوظيفي؛ إذ تؤثر بشكل مباشر على دوران العاملين في المؤسسات، وتعدد مصادر ضغوط العمل وتنوع بين عوامل تنظيمية وشخصية. ويلخص الباحثان أبرز هذه المصادر نقلاً عن كل من (سعد، 2018؛ Smith & Nguyen, 2021؛ Martínez et al., 2022؛ محمد، 2025) في الآتي:

- **عبء العمل:** ويعكس كمية المهام الموكلة إلى الفرد ومدى تعقيدها، حيث يؤدي زيادة العبء إلى شعور بالإرهاق والتوتر، وبذلك يُعتبر عبء العمل من أبرز مصادر ضغوط العمل بين أعضاء هيئة التدريس.
- **غموض الدور:** يحدث عندما تكون المسؤوليات والمهام الوظيفية غير واضحة، مما يسبب ارتباكاً وصعوبة في الأداء. أي أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين.
- **صراع الدور:** ينشأ عند تعارض توقعات الدور الوظيفي مع متطلبات أخرى، سواء داخل العمل أو خارجه، مما يؤدي إلى توتر ناتج عن صعوبة التوفيق بين المتطلبات؛ مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لدى العمال.

2-1-1-2- النظريات المفسرة لضغوط العمل

يمكن تفسير ضغوط العمل من خلال عدة نظريات حديثة، أبرزها:

- **نظرية المطالب والموارد الوظيفية (Job Demands-Resources Model)** ترى هذه النظرية أن الضغوط تنشأ من التفاعل بين متطلبات العمل (مثل عبء العمل وغموض الدور) والموارد المتاحة للفرد (مثل الدعم الاجتماعي والتحكم في العمل). زيادة المتطلبات مع نقص الموارد يؤدي إلى مستويات عالية من التوتر. حيث أشار العمار (2021) إلى أن غموض الدور وصراع الدور وعبء العمل الزائد هي من بين العوامل التي تؤثر على دوران العاملين في مؤسسة الكهرباء بالمنطقة الجنوبية في السعودية.
- **نظرية عدم التوازن بين الجهد والمكافأة (Effort-Reward Imbalance Model)** تشير هذه النظرية إلى أن الضغوط تظهر عندما لا يتناسب الجهد المبذول من قبل الفرد مع المكافآت المتلقاة، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يؤدي إلى شعور بعدم العدالة والتوتر. حيث أوضحت دراسة (عبد الخير وآخرون، 2020) أن عدم التوازن بين الجهد والمكافأة يُعتبر من مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي.

2-1-1-3- أسباب ضغوط العمل وأعراضها:

يوضح كل من (Lockett, 2023؛ Bernard, 2024) أن أسباب ضغوط العمل متعددة، منها عبء العمل الزائد، ومحدودية التحكم، والصراعات، والشعور بانعدام الأمان الوظيفي، وعدم التوافق بين الحياة الخاصة والمهنية. وكذلك زيادة المسؤوليات، والمواقف التي لا يمكن التحكم بها، والتحرش والتمييز في العمل.

أما أعراض وأثار ضغوط العمل فكما يؤكد كل من (Lockett, 2023؛ Lamothe, 2024؛ Bernard, 2024)؛ فلها تأثيرات جسدية ونفسية على الصحة: إذ قد يؤدي الإجهاد إلى مجموعة متنوعة من الأعراض الجسدية والنفسية، بما في ذلك (الصداع، الألم المزمن، التعب، تغيرات في الشهية والنوم، القلق، الاكتئاب)، كما تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، ويرتبط بالتعرض لفترات طويلة من الإجهاد بمفهوم الاحتراق الوظيفي، الذي يتميز بالإرهاق العاطفي والجسدي، وزيادة الغضب وسرعة الانفعال، والشعور بالانسحاب من العمل أو الأعباء، وعموماً تتنوع علامات ضغوط العمل بين الإرهاق الجسدي والعقلي، وسرعة الانفعال، والعصبية، والقلق، وتراجع الأداء، والتغيرات السلوكية، والأعراض الجسدية.

2-1-1-4- استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل:

تتعدد وجهات النظر حول أنسب الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل ويلخص الباحثان في الجدول 1

جدول (1) ملخص استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل عند الخبراء مع الاستنتاجات والإجراءات العلاجية

م	الاستراتيجية	المؤلف والتاريخ	الاستنتاج والإجراءات العلاجية
1	تحسين بيئة العمل	Lockett, 2023; Bernard, 2024	توفير بيئة عمل صحية وداعمة، وتوزيع مناسب للأعباء، وتوفير فرص للتطوير المهني، وتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.
2	برامج إدارة الإجهاد	Bernard, 2024	توفير برامج إدارة الإجهاد والتدريب على استراتيجيات التكيف الإيجابي، مثل تقنيات الاسترخاء، وإدارة الوقت، وبناء مهارات التواصل.
3	تعزيز التوعية	Bernard, 2024	زيادة الوعي بأهمية صحة العاملين النفسية والجسدية، وأثر ضغوط العمل على الأداء والإنتاجية، من خلال ورش عمل ومحاضرات وموارد حول الصحة النفسية.
4	تطوير المهارات الفردية	Lockett, 2023	تطوير مهارات إدارة الضغوط والتكيف لدى الأفراد، مثل ممارسة تقنيات الوعي الذهني، والتمارين الرياضية، واللجوء إلى العلاج النفسي، والتواصل مع الزملاء والمديرين.

5	تقدير جهود الموظفين ومكافأاتهم لتحسين الروح المعنوية وتقليل التوتر.	Bernard, 2024
6	تنظيم أنشطة بناء الفريق لتعزيز العلاقات بين الموظفين وتقليل التوتر.	Bernard, 2024
7	إجراء تقييمات دورية لرفاهية الموظفين لتحديد مستويات التوتر واقتراح الحلول المناسبة.	Bernard, 2024
8	تعزيز دور الدعم الاجتماعي من الأصدقاء والعائلة، والتواصل مع المديرين للحصول على الدعم في تخفيف التوتر.	Lamothe, 2024
9	العناية بالصحة الجسدية من خلال النوم الكافي، وتناول الطعام الصحي، وممارسة الرياضة بانتظام، بالإضافة إلى الاسترخاء وتقنيات الوعي الذهني.	Lamothe, 2024

يتبين من الجدول (1) الأهمية القصوى لإدارة ضغوط العمل كعامل حاسم في تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم، بالإضافة إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالغياب والدوران الوظيفي. من خلال تبني استراتيجيات شاملة، سواء فردية أو تنظيمية، يمكننا تعزيز بيئة عمل صحية وداعمة. لذا، نوصي بشدة بتطبيق الأدوات والبرامج المتاحة لدعم الموظفين وتمكينهم من التغلب على تحديات ضغوط العمل وتحقيق التكيف المهني المنشود.

5-1-1-2-العوامل المؤثرة في استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل

- أشارت دراسة (Russo, et al., 2021) إلى أن فعالية استراتيجيات التكيف تتأثر بعدة عوامل، منها:
- الخصائص الشخصية: مثل المرونة النفسية، والقدرة على التحمل، ومستوى الذكاء العاطفي، حيث تؤثر هذه السمات على كيفية استجابة الفرد للضغوط واختياره للاستراتيجيات المناسبة.
 - الدعم الاجتماعي: يُعتبر توفر شبكة دعم من الزملاء والأصدقاء والعائلة عاملاً مهماً في تعزيز قدرة الفرد على التكيف مع الضغوط، من خلال تقديم المساعدة العاطفية والعملية.
 - بيئة العمل: تشمل ثقافة المنظمة، ونمط القيادة، ووجود سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، حيث تساهم هذه العوامل في تسهيل أو تعقيد عملية التكيف.

2-1-2-عبء الدور (الكمي والنوعي، وغموض وصراع الدور)

يشير عبء الدور إلى مجموعة الضغوط المرتبطة بالمهام والمسؤوليات الوظيفية التي يتحملها الفرد في بيئة العمل ويتضمن ذلك وفقاً لـ (محمد، 2023). عدة أبعاد أهمها:

- أ. العبء الكمي: يشير إلى حجم العمل المطلوب إنجازه في فترة زمنية محددة، حيث يؤدي زيادة هذا العبء إلى شعور بالإرهاق والتوتر. حيث أشارت دراسة عبد الخير وآخرون (2020) إلى أن عبء العمل يؤثر على أداء العاملين في جامعة الملك خالد، وأن زيادة المهارات تساعد في التغلب على هذا الضغط.
- ب. العبء النوعي: يتعلق بدرجة تعقيد المهام والمسؤوليات الموكلة إلى الفرد، ومدى توافقها مع مهاراته وقدراته، حيث يمكن أن يؤدي التعقيد الزائد إلى شعور بعدم الكفاءة والضغط. حيث أوضحت دراسة بيبكار (2022) أن غموض الدور وصراع الدور يؤثران سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بني سويف.
- ج. غموض الدور: يحدث عندما تكون توقعات الدور الوظيفي غير واضحة أو غير محددة، مما يسبب ارتباكاً وصعوبة في الأداء. حيث أشارت دراسة بوزيان (2020) إلى أن غموض الدور يُعتبر من مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصحية.

د. صراع الدور: ينشأ عند تعارض متطلبات الدور الوظيفي مع متطلبات أخرى، سواء داخل العمل أو خارجه، مما يؤدي إلى توتر وصعوبة في التوفيق بين هذه المتطلبات. حيث يؤكد (عبد الخير وآخرون، 2020) أن ضغوط العمل، بما في ذلك صراع الدور، تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

2-1-3- العلاقة بين ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها وعبء الدور:

تشكل ضغوط العمل ظاهرة متزايدة في بيئة العمل الحديثة، ناجمة عن التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تزيد من متطلبات العمل (Zhang & Li, 2020). تُعرف ضغوط العمل بأنها استجابة نفسية وسلوكية ناجمة عن عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة والقدرات المتاحة، وتشمل عوامل مثل عبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور (Zhang & Li, 2020؛ العمار، 2021؛ Russo et al., 2021). التكيف مع ضغوط العمل هو العملية التي يستخدمها الفرد للتخفيف من آثار الضغوط، باستخدام استراتيجيات تركز على المشكلة والعاطفة (Lee & Kim, 2020; Patel & Singh, 2021). عبء الدور، بما في ذلك حجم العمل وتعقيده، يؤثر على مستويات الإجهاد والتكيف (Martínez et al., 2022؛ العمار، 2021؛ Russo et al., 2021). العلاقة بين ضغوط العمل، التكيف، وعبء الدور تؤثر على الصحة النفسية والأداء الوظيفي، وتتطلب تدخلات تنظيمية (Smith & Jones, 2021). في بيئات العمل التنافسية مثل القطاع الخاص في مسقط، تزداد أهمية فهم هذه العلاقات لتطوير استراتيجيات دعم فعالة وتحسين بيئة العمل، خاصة للعاملين السودانيين (Lee & Kim, 2020; Zhang & Li, 2020). وبصفة عامة، يتضح من خلال هذا الإطار النظري، أن ضغوط العمل والتكيف معها، بالإضافة إلى عبء الدور بأبعاده المختلفة، تشكل مجالات أساسية تؤثر على الأداء والرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمات. وقد يُمكن فهم هذه المتغيرات والعلاقات بينها المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الضغوط وتعزيز بيئة عمل داعمة ومحفزة.

2-2- الدراسات السابقة

- استعرض الباحثان مختلف المنصات البحثية لمسح الدراسات السابقة التي تناولت ضغوط العمل والتكيف معها، ويستعرضان هنا ملخصات لأقربها علاقة بالدراسة الحالية، وذلك من الأحدث إلى الأقدم، وكما يلي:
- هدفت دراسة روزا وآخرون (Rosa et al, 2025) في الولايات المتحدة إلى تكيف العلاج النفسي المرتكز على المعنى (MCP) لدعم مقدمي الرعاية الصحية (HCPs) في التخفيف من الضغوط المرتبطة بالعمل وتعزيز رفاهيتهم، واستخدمت الدراسة استبانة إلكترونية تم توزيعها على (40) من مقدمي الرعاية الصحية المدربين على MCP حول مدى ملاءمته لهم، وفعاليتها، والتحديات التي تواجه تطبيقه، وأظهرت النتائج أن مبادئ MCP ذات صلة كبيرة بمقدمي الرعاية الصحية، حيث أوصى المشاركون بتعديلات تشمل التركيز على المعنى في الحياة المهنية، تقليل مدة التدخل لتناسب طبيعة عملهم، وتقديم العلاج في شكل مجموعات. ساهمت هذه التعديلات في تحسين ملاءمة MCP لمقدمي الرعاية الصحية، مما يمهد لاختباره تجريبياً لتقييم مدى قابليته للتطبيق وفعاليتها الأولية.
 - وهدفت دراسة العمري والمنذري (2024) إلى التعرف على العلاقة بين التكيف الوظيفي والدعم المهني من وجهة نظر المعلمين الجدد في سلطنة عمان، واعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من (1624) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى التكيف الوظيفي والدعم المهني لدى المعلمين الجدد مرتفع، ووجود فروق في مستوى التكيف الوظيفي والدعم المهني لصالح الذكور، ولصالح الحاصلين على بكالوريوس تربوي، مقارنة بغير التربوي. كما تبين وجود علاقة طردية بين التكيف الوظيفي والدعم المهني؛ بمعامل الانحدار ($R^2 = 0.5$)، وتدل على أن 50% من التباين في التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد يعزى إلى الدعم المهني المقدم لهم، المتمثل

في (تعزيز استكشاف الذات، الدعم المعرفي، الدعم المهاري، الدعم النفسي)، وتبين أن محوري تعزيز استكشاف الذات، والدعم النفسي هما الأكثر إسهامًا في تحقيق التكيف الوظيفي.

- هدفت دراسة كوستا لورو وآخرون (Costa Louro et al, 2024) في البرازيل إلى دراسة التأثير غير المباشر لتعقيد التكنولوجيا المدرك على تبني منصات الحوسبة السحابية من قبل علماء البيانات، والدور الوسيط للفرص المدركة المتعلقة بالعمل والنوايا السلوكية، واستراتيجيات التأقلم الموجهة نحو الابتكار، اعتمدت الدراسة استبانة إلكترونية، وباستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والانحدار الخطي العادي (OLS). أظهرت النتائج أن التأثير الوسيط المتسلسل للعوامل السلوكية يفسر بشكل أفضل تبني الحوسبة السحابية، وأكدت الدراسة أهمية تقليل تعقيد التكنولوجيا لتعزيز معدلات التبني، وتحسين تجربة المستخدم، وزيادة فرص الابتكار، وتعزيز التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب والدعم لعلماء البيانات لتسهيل عملية التكيف مع منصات الحوسبة السحابية، مؤكدة أن التعقيد التقني قد يؤدي إلى تفاقم الفجوة الرقمية، خاصة في الدول النامية.

- هدفت دراسة خلفا وبوعالية (Khalifa & Boualia, 2024) في الجزائر إلى استكشاف العلاقة بين ضغوط العمل والاغتراب المهني لدى الممرضين في مستشفى سعادنة عبد النور بولاية سطيف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة من 45 بندًا وزعت على عينة من (48) ممرضًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى الاغتراب المهني لدى أفراد العينة، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية قد يسهم في تعزيز الشعور بالاغتراب المهني لدى الممرضين.

- هدفت دراسة أحمد (2024) في السعودية إلى كشف العلاقة بين ضغوط العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مؤسسة العساف لصيانة الآليات، مع تحليل تأثير متغيرات (النوع، سنوات الخبرة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (32) مفردة. كما استعانت بعدد من الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرض الرئيس ونصه: "عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والتوافق المهني". أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تؤثر سلبًا على التوافق المهني، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- هدفت دراسة وانغ وآخرون (Wang et al, 2024) في الصين إلى استكشاف دور كل من الرضا الوظيفي والمرونة كوسيطين في العلاقة بين الكفاءة الذاتية ورفاهية معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس المتوسطة، واعتمدت الدراسة منهج البحث المختلط؛ واستبانة وزعت على عينة من (375) معلمًا. وتم التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات الكمية، بينما تم تحليل البيانات النوعية باستخدام برنامج NVivo، أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يعزز الالتزام الوظيفي، ويقلل ضغوط العمل، ويحسن علاقات المعلمين بالطلاب، ويساهم في النمو المهني، بينما تلعب المرونة دورًا مهمًا في إدارة الضغوط والتكيف الإيجابي وتنظيم المشاعر. كما أن كلاً من الرضا الوظيفي والمرونة يعدان وسيطين مؤثرين في العلاقة بين الكفاءة الذاتية ورفاهية المعلمين، مما يوفر رؤى قيمة لتعزيز رفاهية المعلمين في مجال تدريس اللغات.

- هدفت دراسة لي وآخرون (Le et al, 2024) في فيتنام إلى استكشاف العلاقة بين ضغوط العمل وعوامل العمل المرتبطة بها، والأداء الوظيفي، والمواقف تجاه طلب المساعدة النفسية المهنية بين الموظفين الفيتناميين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستبانة إلكترونية، وزعت على عينة عشوائية من (374) موظفًا وشملت الأدوات المستخدمة مقياس ضغوط العمل الجديد (NJSS)، مقياس الأداء الوظيفي (WP)، ومقياس المواقف تجاه

طلب المساعدة النفسية المهنية (ATSPPH_SF). كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وفقاً لعوامل مثل طبيعة العمل، ساعات التشغيل، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، عدد ساعات العمل اليومية، ووجود قسم للاستشارات النفسية في بيئة العمل، كما وجدت علاقة سلبية بين ضغوط العمل والمواقف تجاه طلب المساعدة النفسية، بينما كانت جودة العمل مرتبطة إيجابياً بمستوى الجهد المبذول. كما كشفت عن تأثيرات الدعم من الزملاء في تخفيف تعارض التوقعات الوظيفية وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. أكدت النتائج أهمية معالجة العوائق أمام طلب المساعدة النفسية، وتعزيز مشاركة الموظفين في العمل، وتحقيق التوازن الصحي بين الحياة المهنية والشخصية لتحسين رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم.

- هدفت دراسة خان وآخرون (Khan et al, 2024) في قطاع الخدمات إلى تحليل العلاقة بين الشعور بالتأهيل الزائد (POQ) والعزلة المهنية والضغط النفسي وسلوك التهرب من العمل (Goldbricking Behaviour)، وذلك بالاستناد إلى نظرية التوافق بين الشخص والوظيفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات على مراحل زمنية، وتم تحليل النموذج باستخدام PLS-SEM. أظهرت النتائج أن الشعور بالتأهيل الزائد يرتبط إيجابياً بسلوك التهرب من العمل، كما أن العزلة المهنية والضغط النفسي يتوسطان العلاقة بين التأهيل الزائد وسلوك التهرب من العمل. كما تبين أن إدارة الموظف لمسيرته المهنية تؤثر في العلاقة بين التأهيل الزائد والعزلة المهنية، حيث تقلل من تأثير العزلة المهنية على سلوك التهرب من العمل.

- هدفت دراسة سبع (Sabaa, 2023) في مصر إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد ضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) عبر توسيط الصلابة النفسية بأبعادها (تحمل المسؤولية، التحكم، التحدي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على عينة عشوائية منتظمة بلغت (321) من العاملين في البنوك التجارية العامة بمحافظة الدقهلية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS V.25 و Amos V.23. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على الالتزام العاطفي، في حين أن صراع الدور وعبء الدور لهما تأثير سلبي على الالتزام الاستمراري، بينما لم يكن لضغوط العمل تأثير معنوي على الالتزام المعياري. كما أن عبء الدور يؤثر إيجابياً على تحمل المسؤولية والتحدي، بينما يؤثر غموض الدور إيجابياً على التحكم، كما أن الصلابة النفسية تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي. كشفت أن دور الصلابة النفسية كمتغير وسيط بين غموض الدور والالتزام التنظيمي، وبين عبء الدور والالتزام التنظيمي، لكنها لم تتوسط العلاقة بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. كما وجدت فروقا معنوية وفقاً للسن وسنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق معنوية وفقاً للنوع.

- وهدفت دراسة حسان (2023) إلى استكشاف العلاقة بين الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي، مع دراسة الدور الوسيط للازدهار في العمل بالتطبيق على جامعة القاهرة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي، وأن الازدهار في العمل يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

- هدفت دراسة اجانقلو وآخرون (Ağanoğlu et al, 2023) في ألمانيا لتقييم تأثير جائحة COVID-19 على الحياة اليومية والعمل، مع التركيز على الفيزيائيين والفيزيائيات في الأوساط الأكاديمية والصناعية إدارة التوازن بين العمل والحياة خلال أزمة COVID-19 باستخدام المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة وزعت عبر الإنترنت على أكثر من 1.500 مشاركاً؛ من مختلف الدول. أظهرت النتائج وجود تحديات وفرص ناتجة عن التكيف مع التغيرات السريعة، مع وجود اختلافات بين الدول والوظائف والجنس فيما يتعلق بالقلق بشأن العمل والحياة الخاصة بعد الجائحة.

- وفي إسبانيا هدفت دراسة مارتينيز وآخرون (Martinez et al, 2022) إلى تقييم تأثير جائحة COVID-19 على ضغوط العمل والتكيف والتكيف النفسي بين المعلمين خلال الجائحة، اتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع 150 معلماً. أظهرت النتائج زيادة في مستويات الضغوط، وأبرزت أهمية الدعم المؤسسي في تعزيز التكيف النفسي للمعلمين.
- وهدفت دراسة سميث وجونز (2021) في الولايات المتحدة إلى استكشاف استراتيجيات التكيف المستخدمة من قبل الممرضين في المستشفيات الحضرية للتعامل مع ضغوط العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على عينة من (200) ممرضا وممرضة. أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الأكثر استخداماً كانت طلب الدعم الاجتماعي وتقنيات الاسترخاء، وأوصت الدراسة بتطوير برامج دعم للممرضين لتعزيز مهارات التكيف لديهم.
- وهدفت دراسة روسو وآخرون (Russo et al, 2021) إلى استكشاف التغيرات في الرفاهية والإنتاجية والاحتياجات الاجتماعية لمهندسي البرمجيات خلال جائحة COVID-19 في الدنمارك، اتبعت الدراسة منهجاً طولياً على مدى 24 شهراً، مع ست نقاط قياس من أبريل 2020 - أبريل 2022. شملت العينة مهندسي برمجيات من عدة شركات، أظهرت النتائج تحسناً في الرفاهية وجودة العلاقات الاجتماعية مع تخفيف قيود الإغلاق، بينما ظلت الإنتاجية مستقرة. أوصت الدراسة بتبني ترتيبات عمل هجينة لتلبية احتياجات المطورين.
- وهدفت دراسة حميدي (2021) في الجزائر إلى دراسة تأثير ضغوط العمل على أداء العمال في مؤسسة الحماية المدنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على عينة من (50) عاملاً في المؤسسة. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على أداء العمال، وأوصت بتوفير بيئة عمل مناسبة ومستقرة لتقليل هذه الضغوط.
- وهدفت دراسة باتيل وسينغ (2021) في الهند إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والتكيف مع ضغوط العمل لدى موظفي البنوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة وزعت على عينة من (250) موظفاً. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل.
- وفي الصين هدفت دراسة تشانغ ولي (2020) إلى فحص العلاقة بين ضغوط العمل والصحة النفسية، مع التركيز على دور الدعم الاجتماعي كعامل وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستبانة وزعت على (400) موظفاً في قطاع التصنيع. أظهرت النتائج أن الدعم الاجتماعي يقلل من التأثير السلبي لضغوط العمل على الصحة النفسية.
- وفي كوريا الجنوبية هدفت دراسة لي وكيم (2020) إلى فحص العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، مع التركيز على دور التوازن بين العمل والحياة كعامل وسيط، واتباع المنهج الكمي، واستبانة وزعت على (350) موظفاً في شركات تقنية. أظهرت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تخفيف تأثير ضغوط العمل الوظيفية.
- هدفت دراسة عبد الخير وآخرون (2020) إلى فحص أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد خلال الفترة (2015-2019). واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على (54) موظفة، أظهرت النتائج أن عبء العمل يؤثر على أداء العاملين، إلا أن ارتفاع مستوى المهارات لديهم يساعدهم في التكيف مع هذه الضغوط. كما تبين أن ضغوط العمل تُعد من المعوقات الرئيسية للأداء داخل الجامعة بسبب طبيعة العمل الأكاديمي، وأكدت الدراسة ضرورة تحديد أسباب نشوء ضغوط العمل منذ بدايتها بدلاً من معالجتها لاحقاً، وذلك لتقليل أثارها السلبية. كما أكدت أهمية الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، بدلاً من التركيز على إنجاز المهام المطلوبة.

- هدفت دراسة الشبلي (2019) إلى معرفة مستوى ضغوط العمل لدى عينة من المعلمين العمانيين، وتحديد ترتيب مصادر الدعم الاجتماعي لديهم، ودرجة مساهمتها في تخفيف مستوى ضغوط العمل لديهم، ومعرفة مدى وجود فروق دالة ذات دلالة إحصائية بين مصادر الدعم الاجتماعي، وتخفيف ضغط العمل لدى عينة البحث تبعاً للمرحلة التعليمية، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في مقياسين هما مقياس الدعم الاجتماعي للمعلم ومقياس ضغوط العمل للمعلمين. طُبِّقَا على عينة عشوائية قصدية من (6) مدارس، وتمثل مجتمع الدراسة في عدد (291) معلماً ومعلمة، وكشفت النتائج أن متوسط ضغوط العمل (1.77)، بتقدير (كبيرة). فيما بلغ متوسط الدعم الاجتماعي (2.50) بتقدير (مرتفع)؛ وجاء الدعم من الزملاء ومن المشرف التربوي أولاً، ثم دعم الأسرة، ثم الدعم من الأصدقاء. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمرحلة التعليمية، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

2-2-2- تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ أن الدراسة الحالية اتبعت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وهو منهج شائع في الدراسات التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات النفسية والاجتماعية. وتوافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام هذا المنهج، مثل دراسات خلفا وبوعالية (2024)، وأحمد (2024)، وسبع (2023)، وحسان (2023)، وحميدي (2021)، وباتيل وسينغ (2021)، وعبد الخير وآخرون (2020)، والشبلي (2019). بينما اختلفت مع الدراسات التي استخدمت مناهج أخرى، مثل المنهج المختلط في دراسة وانغ وآخرون (2024) ومارتينيز وآخرون (2022)، والمنهج الطولي في دراسة روسو وآخرون (2021). أما بالنسبة للأداة، فقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة؛ وهي أداة شائعة الاستخدام في الدراسات المسحية. وتوافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة، مثل دراسات العمري والمنذري (2024)، وكوستا لورو وآخرون (2024)، وخلفا وبوعالية (2024)، وأحمد (2024)، ووانغ وآخرون (2024)، ولي وآخرون (2024)، وخان وآخرون (2024)، وسبع (2023)، وحسان (2023)، واجانقلو وآخرون (2023)، وسميث وجونز (2021)، وحميدي (2021)، وباتيل وسينغ (2021)، وتشانغ ولي (2020)، ولي وكيم (2020)، وعبد الخير وآخرون (2020)، والشبلي (2019). بينما استخدمت بعض الدراسات أدوات أخرى، مثل المقابلات في دراسة مارتينيز وآخرون (2022). وفيما يتعلق بالعينة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية متيسرة بلغت (60) عاملاً من العاملين السودانيين بالقطاع الخاص في مسقط. وتفاوتت أحجام العينات في الدراسات السابقة، فبعضها كان صغيراً مثل دراسة خلفا وبوعالية (2024) التي شملت 48 ممرضاً، وبعضها كان كبيراً مثل دراسة العمري والمنذري (2024) التي شملت 1624 معلماً ومعلمة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بحدائثها (2025) ثم بتركيزها على فئة محددة من العاملين، وهم العاملون السودانيون بالقطاع الخاص في مسقط. كما أنها تجمع بين متغيرات لم يتم دراستها مجتمعة من قبل، وهي ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي والتكيف المهني، كما لم يسبق دراستها في البيئة العمانية، ثم ستقدم توصيات عملية للشركات العمانية حول كيفية تبني استراتيجيات لإدارة ضغوط العمل وتحسين التكيف المهني لدى العاملين.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وذلك للوصف الدقيق وتحليل الوثائق والعلاقة بين ضغوط العمل وعبء الدور واستراتيجيات التكيف لدى العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط.

3-2-مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط في سلطنة عمان ونظراً لاتساع نطاق مجتمع الدراسة، ونتيجة لعدم توافر معلومات دقيقة حول مجتمع الدراسة، فقد اقتصر الباحثان على عينة عشوائية وفقاً للعينة المتيسرة؛ تكونت من (60) عاملاً من المجتمع المستهدف.

3-3-أداة الدراسة:

لجمع البيانات الميدانية تم تصميم استبانة بناءً على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، وتألفت الاستبانة في صورتها الأولية من (20) عبارة، وبعد التحكيم تكونت من (15) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات وهي:

- المجال الأول: ضغوط العمل (5 عبارات)
- المجال الثاني: عبء الدور (5 عبارات)
- المجال الثالث: استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل (5 عبارات)

3-3-1-صدق الأداة وثباتها:

- الصدق: تم التحقق من صحة المحتوى بعرض الأداة على عدد (5) خبراء في مجال الإدارة وعلم النفس.
- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة؛ تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للمجالات الثلاثة ولجميع المجالات معاً، والجدول (2) التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (2) نتائج ثبات الاستبانة وفقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ/Cranach alpha

المجالات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ضغوط العمل	5	0.833
عبء الدور الوظيفي	5	0.786
استراتيجيات التكيف مع الضغوط	5	0.847
الثبات الكلي للأداة	15	0.852

يتضح من الجدول (2) أن معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (0.852)، فيما بلغ (0.833) لمجال ضغوط العمل، في حين بلغ (0.786) لمجال عبء الدور الوظيفي، كما بلغ (0.847) لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط، وهذه القيم تشير إلى توافر ثبات مرتفع لجميع مجالات الدراسة، مما يمنح الثقة في تطبيق الأداة.

3-4-الوزن المعياري للإجابات:

اعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي مع تخصيص أوزان رقمية لكل إجابة لتحويل البيانات النوعية إلى كمية من 1 (ضعيف جداً) إلى 5 (كبير جداً)، وتم تحديد المديات وفقاً للمعادلة: أعلى قيمة- ناقص أقل قيمة مقسوماً على عدد الفئات، $(5-1=4 \div 5=0.80)$. وبذلك تحددت المديات كما يبينها الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية ومدياتها مع التقديرات اللفظية للمتوسطات

القيم عند إدخال البيانات	الحد الأدنى للمتوسطات	الحد الأعلى	التقدير اللفظي للمتوسط
1	1.00	1.80	منخفض جداً
2	1.81	2.60	منخفض
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	كبير
5	4.21	5.00	كبير جداً

3-5- الأساليب الإحصائية

استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية باستخدام برنامج (SPSS V.28):

- التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranach alpha)
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لتوضيح كيفية توزيع إجابات العينة على عبارات الدراسة.
- اختبار (One-Sample t-test) لفحص الفروق بين متوسطي إجابات العينة عن عبارات ضغوط العمل، ومقارنتها بالمتوسط الفرضي (3.00)
- اختبار ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لفحص طبيعة العلاقة بين: ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الإيجابي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1- نتائج السؤال الأول: "ما مستوى ضغوط العمل بين العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط؟

وللإجابة على السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على

عبارات ضغوط العمل، وكما يوضحها الجدول 4:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات ضغوط العمل (مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
3	أشعر بضغط العمل المتزايد بشكل دائم	4.24	0.71	1	كبير جداً
1	تتداخل مسؤوليات العمل مع حياتي الشخصية	4.20	0.80	2	كبير
2	أواجه صعوبة في إنجاز المهام الموكلة إلي	3.90	0.51	3	كبير
5	أشعر بالإرهاق الجسدي والعقلي في العمل	3.85	0.98	4	كبير
4	يسبب العمل لي توتراً مستمراً وصعباً	3.35	0.77	5	متوسط
	المتوسط الكلي لمجال ضغوط العمل	3.91	0.75		كبير

تظهر نتائج الجدول (4) أن هناك مستويات ملحوظة من ضغوط العمل بين العاملين السودانيين في القطاع

الخاص بالعاصمة مسقط، حيث سجلت عبارة "أشعر بضغط العمل المتزايد بشكل دائم" أعلى متوسط (4.24) مما يشير

إلى أن العاملين يواجهون ضغوطاً متزايدة على نحو مستمر، يلهمها عبارة "تتداخل مسؤوليات العمل مع حياتي الشخصية"

(4.20) والتي تعكس تداخل بيئة العمل مع الحياة الشخصية، مما يعزز الشعور بالتوتر والقلق. كما أن متوسط العبارة

"أواجه صعوبة في إنجاز المهام الموكلة إلي" (3.90) يدل على تقصير محتمل في الأداء وعوامل عدم الكفاءة. بينما يشير

متوسط عبارة "أشعر بالإرهاق الجسدي والعقلي في العمل" (3.85) إلى تأثير هذه الضغوط على الصحة العامة للموظفين،

ويعكس عدم القدرة على التحمل البدني والنفسي. وفي النهاية، تسجل عبارة "يسبب العمل لي توتراً مستمراً وصعباً" متوسطاً أقل (3.35) ليشير إلى مستوى متوسط من التوتر، مما يدل على أن بعض الضغوط يمكن أن تكون مقبولة في بيئات العمل. بشكل عام، يؤشر المتوسط الكلي (3.91) إلى وجود ضغط كبير يتطلب اتخاذ خطوات وقائية واستراتيجيات فعالة لإدارة ضغوط العمل وضمان بيئة عمل صحية للعاملين.

4-2-1-2- النتائج المتعلقة بمجال عبء الدور:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات عبء الدور الوظيفي (مرتبة تنازلياً).

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	حجم العبء
3	أشعر بعدم التقدير الكافي لجهودي في العمل	4.25	0.00	1	كبير جداً
4	تتطلب وظيفتي جهداً إضافياً يفوق التوقعات	4.21	0.27	2	كبير جداً
5	أواجه صراعات حول متطلبات دوري الوظيفي	4.08	0.27	3	كبير
2	أشعر بأن مسؤولياتي تفوق قدراتي المتاحة	4.03	0.48	4	كبير
1	أجد أن مهام عملي غير واضحة ومحددة	3.93	0.48	5	كبير
	المتوسط الكلي للمجال	4.10	0.30		كبير

يتبين من الجدول (5) أن غياب التقدير الوظيفي حصل على أعلى متوسط (4.25) يمثل العبء الأبرز على العاملين السودانيين، يليه الضغط لبذل جهود تفوق التوقعات (4.21)، مما يعكس بيئة عمل تُهمّش الاعتراف بالإنجازات وتفرض متطلبات غير واقعية، هذا التفافم في العبء الوظيفي - خاصة مع ارتفاع متوسطات "الصراعات حول المتطلبات" (4.08) و"المسؤوليات غير المتناسبة مع القدرات" (4.03) ويؤكد وجود فجوة تنظيمية بين سياسات الإدارة وإمكانيات الموظفين، ما يُعيق تكيفهم المهني ويُهدد استقرارهم الوظيفي، ومن جهة أخرى، يُشير ارتفاع متوسط العبء الخامسة ("مهام غير واضحة"، 3.93) إلى أن الغموض في تحديد الأدوار يزيد من حدة الضغوط، حتى مع ترتيبها الأخير. هذه النتائج مجتمعة تُظهر أن العبء الوظيفي في القطاع الخاص بمسقط لا ينفصل عن سوء التخطيط الإداري وغياب الشفافية، مما يستدعي - كما تُوصي منظمة العمل الدولية (2024) بإعادة هيكلة الأنظمة الوظيفية عبر توضيح المهام وتدريب العاملين على إدارة الأولويات، وتعزيز آليات الدعم النفسي والمهني لتحقيق التوازن بين الضغوط والتكيف وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني استراتيجيات تنظيمية وإدارية تهدف إلى تقليل عبء الدور، وتوضيح المسؤوليات، إلى جانب دعم البرامج التدريبية التي تعزز من فعالية استراتيجيات التكيف لدى العاملين في بيئات العمل ذات الضغوط العالية. كما تقدم التفسيرات رؤية شاملة لنتائج الدراسة بما يتماشى مع الأطر النظرية والمنهجية، كما توفر أساساً لتوصيات مستقبلية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتطوير آليات التكيف لدى العاملين.

4-3-1-3- النتائج المتعلقة بمجال التكيف مع ضغوط العمل:

وللإجابة على السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل، وكما يبينها الجدول 6:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على عبارات استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى التكيف
1	أتكيف مع تغييرات العمل بسهولة ويسر	4.33	0.38	1	كبير جداً
3	أشعر بالحماس تجاه تحقيق أهداف العمل	4.25	0.43	2	كبير جداً
2	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي	4.13	0.61	3	كبير
4	أتعامل بشكل جيد مع زملائي في العمل	4.10	0.50	4	كبير
5	أخطط للمستقبل الوظيفي بثقة وتفاؤل	4.03	0.75	5	كبير

المتوسط الكلي للتكيف الوظيفي	4.17	0.53	كبير
------------------------------	------	------	------

يتضح من الجدول (7) أن العاملين السودانيين في القطاع الخاص بالعاصمة مسقط يمتلكون مستوى جيد من التكيف المهني، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة لجميع عبارات الاستبانة، حيث تتراوح بين (4.03) و(4.33)، مما يشير إلى أنهم يتبنون استراتيجيات تكيف فعالة، وتبرز العبارة "أتكيف مع تغيرات العمل بسهولة ويسر" كأعلى متوسط (4.33)، مما يدل على قدرة العاملين على التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل، وهو أمر ضروري في بيئة العمل الديناميكية. بالإضافة إلى ذلك، يظهر العاملون حماساً تجاه تحقيق أهداف العمل (4.25)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الدافعية والالتزام تجاه العمل. يشعرون أيضاً بالرضا عن طبيعة عملهم (4.13) ويتعاملون بشكل جيد مع زملائهم (4.10)، مما يشير إلى بيئة عمل إيجابية. كما يخططون للمستقبل الوظيفي بثقة وتفاؤل (4.03)، مما يعكس رؤية إيجابية للمهنة. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن العاملين السودانيين في القطاع الخاص في مسقط يمتلكون القدرة على التكيف، ولكن يجب على الشركات اتخاذ خطوات استباقية لإدارة ضغوط العمل وتقليل عبء الدور الوظيفي لضمان استمرار هذا التكيف والحفاظ عليه. تحقيق ذلك سيسهم في تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا العاملين. وتشير هذه النتائج إلى أن التكيف مع ضغوط العمل يُعد عنصراً محورياً في تقليل الآثار السلبية للضغوط، مما يؤكد الفرضية الثانية التي تفترض وجود علاقة بين الضغوط واستراتيجيات التكيف. كما تشير إلى أن معظم العمال يعتمدون على الدعم الاجتماعي والممارسات التكيفية المباشرة أكثر من الحلول الإبداعية.

2-4- فحص فرضيتي الدراسة:

2-4-1- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل بين العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط."

ولاختبار صحة هذه الفرضية، استخدم الباحثان اختبار (One-Sample t-test) لتحليل مستوى ضغوط العمل، ومقارنتها بالمتوسط الفرضي (3.00)؛ وكانت النتائج كما يبينها الجدول (7):
جدول (7) نتائج اختبار (One-Sample t-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات العينة على عبارات ضغوط العمل عند درجة الحرية (df=59) مقارنة بالمتوسط الفرضي (3.00)

العبارات	المتوسط	قيمة t	p-value	القرار
أشعر بضغوط العمل المتزايد بشكل دائم	4.24	10.5	< 0.001	إثبات الفرضية (1) يوجد
تتداخل مسؤوليات العمل مع حياتي الشخصية	4.20	9.8	< 0.001	مستوى مرتفع من
أواجه صعوبة في إنجاز المهام الموكلة إلي	3.90	12.7	< 0.001	ضغوط العمل بين
أشعر بالإرهاق الجسدي والعقلي في العمل	3.85	7.8	< 0.001	العمال السودانيين
يسبب العمل لي توتراً مستمراً وصعباً	3.35	4.8	< 0.001	العاملين في القطاع
المتوسط الكلي للضغوط	3.91	15.2	< 0.001	الخاص بمدينة مسقط.

يتبين من الجدول (7) ومن مقارنة المتوسط الكلي للإجابات (3.91) بالمتوسط الفرضي (3.00). أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($t = 15.2, df = 99, p < 0.001$) بين المتوسطين. وقيمة الدلالة ($p < 0.001$) وهي أقل بكثير من مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، مما يشير إلى أن الفرق ليس ناتجاً عن الصدفة، وبذلك نخلص إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من ضغوط العمل بين العمال السودانيين في القطاع الخاص بمدينة مسقط. مما يشير إلى أن العمال يواجهون ضغوطاً كبيرة في بيئة العمل، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل بين العمال السودانيين في القطاع الخاص في مسقط". ومن جانب آخر؛ فهذه النتيجة تتطلب دراسة أعمق للعوامل المسببة لضغوط العمل ووضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من هذه الضغوط، وتحسين بيئة العمل، لتعزيز صحة ورفاهية العاملين.

4-2-2- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط بين مستوى ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الإيجابي بين العمال السودانيين العاملين في القطاع الخاص بمدينة مسقط". ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ارتباط سبيرمان (Spearman's correlation) لقياس العلاقة بين مستوى ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف. والنتيجة كما يبينها الجدول (8):

جدول (8) نتائج اختبار الارتباط سبيرمان (Spearman's correlation) لفحص علاقة ضغوط العمل باستراتيجيات التكيف

المتغير	المتوسط	معامل ارتباط سبيرمان (r)	الاحتمالية (p-value)
مستوى ضغوط العمل	3.91	-0.65	0.001
استراتيجيات التكيف الإيجابي	4.17		

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ($r = -0.65, p = 0.001$). هذا يعني أنه كلما زاد مستوى ضغوط العمل، انخفضت استراتيجيات التكيف الإيجابي، والعكس صحيح، وهذه النتيجة تدحض الفرضية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة بين مستوى ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الإيجابي". وبذلك ترفض الفرضية ويتأكد صحة الفرضية البديلة: "توجد علاقة ارتباط سلبية بين ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الإيجابي" وتعني أن العمال الذين يعانون من مستويات أعلى من ضغوط العمل قد لا يستخدمون استراتيجيات تكيف إيجابية بشكل فعال، أو أن الذين يستخدمون استراتيجيات تكيف إيجابية يتعرضون لمستويات أقل من ضغوط العمل، ويتبين من النتائج أن هناك حاجة ملحة لمعالجة ضغوط العمل وتعزيز استراتيجيات التكيف الإيجابي في مكان العمل في مسقط، وذلك بتوفير الدعم والبرامج اللازمة لتحسين صحة ورفاهية العاملين.

4-3- مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين السودانيين بالقطاع الخاص في مسقط مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف. وتوافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والتكيف، مثل دراسات خلفا وبوعالية (2024)، وأحمد (2024)، وسبع (2023)، وحميدي (2021)، وباتيل وسينغ (2021)، وتشانغ ولي (2020)، ولي وكيم (2020)، وعبد الخير وآخرون (2020). بينما اختلفت مع بعض الدراسات التي لم تجد علاقة بين المتغيرين، مثل دراسة الشبلي (2019). كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراساتي (Martínez et al, 2022)؛ (Lee & Kim, 2020)؛ في وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الفعالة، حيث إن تحسين القدرة على التكيف يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن هذه العلاقة قد تتأثر سلباً بزيادة عبء الدور، الذي يفرض تحديات إضافية على الأفراد ويقلل من فرصهم في تبني استراتيجيات تكيف ناجحة. (Russo et al., 2021)، بالإضافة إلى ذلك، أبرزت دراسة Patel and Singh (2021) أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مجالياً في تحسين قدرة الموظفين على التعامل مع الضغوط، مما يؤكد أهمية تدريب العاملين على تنمية هذه المهارة. كما أظهرت دراسة Martínez et al. (2022) أن وجود بيئة عمل داعمة تُساهم في تخفيف آثار ضغوط العمل، وتزيد من فعالية استراتيجيات التكيف، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء والإنتاجية، كما أن تطوير أنظمة واضحة لتوزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار يمكن أن تساهم في تقليل الغموض وصراع الدور، وبالتالي خفض مستويات ضغوط العمل. وقد أكد العمار (2021) على ضرورة تطبيق نماذج إدارة موارد بشرية حديثة تُراعي الاختلافات الثقافية وتوفر آليات دعم نفسي وتنظيمي فعالة للعاملين، خاصة في البيئات التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة.

4-4- أهم استنتاجات الدراسة:

- استناداً إلى تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية، يمكن استخلاص الاستنتاجات العلمية التالية:
- تأثير عبء الدور الوظيفي؛ على الرغم من أن النتائج تظهر مستوى جيداً من التكيف، إلا أن النتائج المتعلقة بـ (عبء الدور الوظيفي) تشير إلى أن العاملين يعانون من عبء وظيفي كبير، لذا، يجب على أصحاب العمل في القطاع الخاص اتخاذ خطوات لتقليل عبء العمل، وتوضيح المهام بشكل أدق، وتقدير جهود العاملين، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. يمكن أن يؤدي تخفيف عبء العمل إلى تعزيز التكيف المهني والحفاظ عليه.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والتكيف المهني. ($r = -0.65, p = 0.001$). وبذلك يجب على أصحاب العمل تنفيذ برامج لإدارة الإجهاد وتقديم الدعم النفسي للعاملين، يمكن أن تساعد هذه البرامج في تقليل التأثيرات السلبية لضغوط العمل وتعزيز القدرة على التكيف.
 - يجب على إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص بذل جهود لتعزيز الرفاهية النفسية والجسدية للموظفين من خلال تنظيم ورش عمل للتخفيف من ضغوط العمل وتطوير مهارات إدارة الضغوط.
 - أهمية تحسين التوازن بين العمل والحياة: ينبغي على المؤسسات العمل على تحسين ثقافة العمل لتقليل تداخل المسؤوليات وتوسيع الخيارات المرنة للعمل. وهذا يساعد في تعزيز رضا العاملين وتقليل مستويات الضغوط.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان الشركات والجهات الحكومية المختصة في السلطنة بالآتي:
1. يجب توفير برامج إدارة الإجهاد والتدريب على استراتيجيات التكيف الإيجابي لمساعدة العمال على التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال .
 2. تقييم بيئة العمل وتحديد العوامل التي تساهم في ضغوط العمل، واتخاذ إجراءات لتحسين هذه العوامل، مثل توزيع المهام بشكل عادل، وتوفير فرص للتطوير المهني، وتشجيع ثقافة عمل صحية وداعمة، وتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة .
 3. زيادة الوعي بأهمية صحة العاملين النفسية والبدنية، وأثر ضغوط العمل على الأداء والإنتاجية.
 4. تصميم برامج تدريبية متخصصة للعاملين والمديرين على حد سواء، تركز على تطوير مهارات إدارة الضغوط والتكيف، وتعزيز الوعي بأهمية الصحة النفسية، وتدريب المديرين على أساليب القيادة الداعمة.
 5. إنشاء نظام دعم نفسي متكامل يتضمن خدمات استشارية نفسية ومهنية داخل المؤسسة أو من خلال التعاقد مع مختصين، وإنشاء مجموعات دعم للعاملين لتبادل الخبرات والتجارب.
 6. تطوير نظام حوافز ومكافآت مبتكر يربط جزءاً من الحوافز بمعايير الأداء التي تشمل القدرة على التكيف مع الضغوط، وتقديم مكافآت غير مادية مثل أيام إجازة إضافية.
 7. تعزيز ثقافة التواصل الفعال من خلال تشجيع الحوار المفتوح والبناء بين الإدارة والعاملين، وتوفير قنوات اتصال متنوعة لضمان وصول المعلومات بوضوح وشفافية.
 8. إعادة تصميم الأدوار الوظيفية من خلال توضيح وتحديث الوصف الوظيفي لكل عامل، وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح، وإعادة توزيع المهام بشكل عادل ومتوازن.
 9. تحسين بيئة العمل المادية من خلال توفير بيئة عمل مريحة وآمنة، مع توفير الإضاءة والتهوية المناسبة، وتوفير مساحات للاسترخاء والتأمل.

10. تطبيق نظام إدارة أداء شامل يقيم أداء العاملين بشكل دوري، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط النتائج الكمية، بل أيضاً الجودة، والقدرة على العمل تحت الضغط، والتعاون مع الزملاء.
11. تعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال تشجيع العاملين على أخذ فترات راحة منتظمة، وتجنب العمل لساعات طويلة، وتوفير خيارات عمل مرنة عند الإمكان.
12. بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني المتخصصة في تقديم خدمات الدعم النفسي والاجتماعي، وتنظيم فعاليات توعية مشتركة حول أهمية الصحة النفسية في مكان العمل.
13. إنشاء لجنة للرفاه الوظيفي تضم ممثلين عن الإدارة والعاملين، وتكون مهمتها متابعة قضايا الرفاه الوظيفي، واقتراح الحلول المناسبة، وتنظيم الفعاليات والأنشطة.
14. تطوير سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع شكاوى العاملين، بما يضمن السرية والحيادية، والتأكد من أن جميع العاملين على علم بهذه السياسات والإجراءات.
15. يجب على الشركات الاستمرار في تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تساهم في التكيف المهني. يشمل ذلك تعزيز العلاقات الجيدة بين الزملاء، وتقديم فرص للتطوير المهني، وتوفير مساحة للتعبير عن الآراء والمقترحات.
16. يجب على الشركات تخصيص التدخلات بناءً على احتياجات العاملين المحددة. يمكن أن يشمل ذلك توفير التدريب على إدارة الوقت، ووضع خطط لتطوير المسار الوظيفي، وتحسين قنوات الاتصال.
17. يجب على الشركات إجراء تقييمات دورية لضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي والتكيف المهني. يمكن أن يساعد ذلك في تحديد الاتجاهات، وتقييم فعالية التدخلات، وإجراء التعديلات اللازمة.
18. يجب أن تكون القيادة في الشركات ملتزمة بدعم التكيف المهني للعاملين. يتضمن ذلك إظهار التقدير، وتوفير الموارد، وخلق ثقافة عمل إيجابية.
19. كما يقترح الباحثان إجراء المزيد من الدراسات لسد الفجوة البحثية في الموضوع، وخصوصاً في الموضوعين الآتيين:
 - a. إجراء دراسات استقصائية دورية لتقييم مستوى الضغوط لدى العاملين، وتحديد مصادرها، وتحليل النتائج للاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات.
 - b. العوامل التي تساهم في ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف الأكثر فعالية في السياق العماني، مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية والاجتماعية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أحمد، ع. م. (2024). استخدام بعض الأساليب اللامعلمية في دراسة تأثير ضغوط العمل على التوافق المهني – بالتطبيق على العاملين بمؤسسة العساف لصيانة الآليات بمحافظة حفر الباطن – 2023م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5 (11) <https://doi.org/10.53796/hnsj511/23>
2. حسان، م. ع. (2023). دراسة العلاقة بين الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي في ظل جائحة كورونا: الدور الوسيط للازدهار في العمل بالتطبيق على جامعة القاهرة. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 60 (2)، 45-78.
3. حمزاوي، ر. (2020). أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بسكرة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة محمد خيضر بسكرة <https://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17241/1/pdf>
4. زنّو، و. (2021). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عمال مؤسسة سوناطراك. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/34342/1/zanou-wasila.pdf>.

5. سعد، ح. (2018). الضغوط المهنية وأثرها على جودة أداء مهنيي المكتبات والمعلومات. *مجلة الألف*، 8(1)، 45-67. <https://aleph.edinum.org/3264>
6. الشبلي، ع. ع. س. (2019). فاعلية استخدام مصادر الدعم الاجتماعي في تخفيف ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظة شمال الباطنة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(2)، 148-171. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.T170918>
7. شري، ب.، قوارح، م. (2021). ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحماية المدنية. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 13(2)، 149-160. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/13/3/160303&ved=2ahUKEwiK2ZSNvs6LAX-IP0HHRoPFQMqFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw1jmg4aTcTUBsmgmGzYF_JU
8. عبد الخير، آ. ي.، علي، م. ف. ا.، ومحمد، آ. ب. ح. (2020). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 9(1)، 1-7. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.1>
9. العمار، أحمد. (2021). العمل وتأثيرها على دوران العاملين في مؤسسة الكهرباء بالمنطقة الجنوبية. *مجلة البحوث الإدارية*، 8-1، (47)، 15. https://andalusuniv.net/AUSTNEW/magazine/sh/2021/8/47/b49d49ab55bd40a15d626b6fd21ad905.pdf?utm_source=chatgpt.com
10. العمري، ع. ح.، & المنذري، ع. ح. (2024). التكيف الوظيفي وعلاقته بالدعم المهني من وجهة نظر المعلمين الجدد في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية*، 36(3). <https://jes.ksu.edu.sa/sites/jes.ksu.edu.sa/files/users/us%D8%A7%D80%20292.pdf>
11. العويسي، رجب بن علي. (2024). العامل العماني في القطاع الخاص – طموحات وآمال. *مجلة جمعية الخريجين*، تم الاسترجاع من <https://magazine.gfow.om/index.php/2024/03/12/between-27-4>
12. محمد، د. ر. ع. (2025). نمذجة تأثير القيادة السامة على سلوكيات العمل المنحرف: الدور الوسيط للإحباط الوظيفي، والدور المعدل لنمط الشخصية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 26(1)، 1-40. https://jsst.journals.ekb.eg/article_378802_10c29fabfc9b66e44cc09d9fefaa5d94.pdf
13. محمد، س. ف. ع. (2023). ضغوط العمل وعلاقتها بالاقتدار المهني لدى موظفي المؤسسات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 26(1)، 20-1. https://journals.ekb.eg/article_351242_9c391c7860059ce49870159fda759f68.pdf
14. الهاشي، حمد. (2024). ارتفاع إجمالي عدد العاملين الوافدين في سلطنة عمان بنسبة 1.1%. عمان ديلي. تم استرجاعه من <https://www.omandaily.om/-11%D8%A7%D9%84%AA%D9%81%D8%D9%86-%D8%A8%DD8%A9>
15. وريان، س. (2022). ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في ظل جائحة كورونا. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قالمة*. <https://dspace.univ-guelma.dz/jsui/bitstream/123456789/13668/1/pdf>
16. يوسف، م. ر.، عبد الحليم، أ. م.، & أبوزيد، ر. أ. ع. (2024). ضغوط العمل وعلاقتها بالاقتدار المهني لدى موظفي المؤسسات التعليمية. *مجلة الإرشاد النفسي*، 78(3)، 235-285. https://cpc.journals.ekb.eg/article_351242.html

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abd El-Khair, A. Y., Ali, M. F. A., & Mohamed, A. B. H. (2020). Work pressure and its impact on employees' job performance: An applied study (In Arabic). *Global Journal of Economics and Business*, 9(1), 1-7. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.1>
2. Abd El-Khair, A. Y., Mohamed, A. B. H., & Fadl El-Sayed, M. (2020). Work pressure and its impact on employees' job performance: An applied study (In Arabic). *Global Journal of Economics and Business*, 9(1), 1-7. <https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-9-1-1.pdf>
3. Ağanoğlu, M., Korkmaz, Ö., & Yıldız, M. (2023). Managing work-life balance during the COVID-19 crisis: A survey of over 1,500 participants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1-19. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.05447>
4. Ahmad, A. M. (2024). Using some non-parametric methods to study the impact of work pressure on professional compatibility – Applied to the employees of Al-Assaf Company for Maintenance of Mechanisms in Hafr Al-Batin

- Governorate — 2023 AD (In Arabic). Journal of Human and Natural Sciences, 5(11). <https://doi.org/10.53796/hnsj511/23>
5. Al-Ammar, A. (2021). Work and its impact on employee turnover in the electricity institution in the southern region (In Arabic). Journal of Administrative Research, 8(47), 1–15. https://andalusuniv.net/AUSTNEW/magazine/sh/2021/8/47/b49d49ab55bd40a15d626b6fd21ad905.pdf?utm_source=chatgpt.com
 6. Al-Amri, A. H., & Al-Mundhri, A. H. (2024). Job adaptation and its relationship to professional support from the perspective of new teachers in the Sultanate of Oman (In Arabic). Journal of Educational Sciences, 36(3). <https://jes.ksu.edu.sa/sites/jes.ksu.edu.sa/files/users/user170/%D8%A8%D8%AD%D8%AB%20%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%20202292.pdf>
 7. Al-Shibli, A. A. S. (2019). The effectiveness of using social support sources in alleviating work pressure among male and female teachers in North Al Batinah Governorate (In Arabic). Journal of Educational Sciences and Psychology, 3(2), 171-148. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.T170918>
 8. Bernard, D. (2024, August 5). Managing stress at work: Definition, causes and solutions. AssessFirst. <https://www.assessfirst.com/en/work-stress-management/>
 9. Cooper, C., & Quick, J. (2021). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119556145>
 10. Costa Louro, A., Melo, M., & Brandão, M. (2024). Intenções comportamentais no uso de estratégias de coping voltadas para adoção de plataformas de nuvem. International Journal of Business and Marketing, 9(1), 62–74. <https://doi.org/10.18568/ijbmk.9.1.275>
 11. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2020). *Work stress and job performance: New insights and directions*. Journal of Managerial Psychology, 35(4), 312–328. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2019-0394>
 12. Garcia, P. R. J. M., & Calantone, R. (2020). The mediating role of role overload in the relationship between job stress and job performance. *Journal of Business Research*, 120, 190-198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.002>
 13. Goh, J. (2020). *Understanding role overload in contemporary work environments*. International Journal of Stress Management, 27(2), 190–203. <https://doi.org/10.1037/str0000145>
 14. Hamzawi, R. (2020). The impact of work pressure on organizational commitment: A case study of the Directorate of University Services in Biskra (In Arabic). Master's thesis, University of Mohamed Khider Biskra. https://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17241/1/_pdf
 15. Hassan, M. A. (2023). Studying the relationship between proactive personality and the ability to adapt to work in light of the Corona pandemic: The mediating role of work prosperity applied to Cairo University (In Arabic). Journal of Faculty of Commerce for Scientific Research, 60(2), 45-78.
 16. Johnson, E. K., & Lee, C. H. (2022). Work stress and its relationship with professional adaptation and role overload in educational settings. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 456-472. <https://doi.org/10.1177/17411432211034567>
 17. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
 18. Khalfa, S., & Boualia, C. (2024). Work stress and its relationship to professional alienation among nurses: A field study in an Algerian hospital. International Journal of Early Childhood Special Education, 16(5), 245. <https://doi.org/10.48047/intjecse/v16i5.31>

19. Lamothe, C. (2024, January 30). How to Keep Work Stress from Taking Over Your Life. Healthline. <https://www.healthline.com/health/stress/workplace-stress>
20. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-3353-2>
21. Le, C. M., Huynh, S. V., Luu, K., Ho, Q.-N. N., Nguyen, V. T. L., & Tran-Chi, V.-L. (2024). Exploring the interplay between job stress, work performance, and attitudes toward professional psychological help among employees. *International Journal of Mental Health Promotion*, 26(7), 531-545. <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2024.050961>
22. Lee, S., & Kim, H. (2020). The impact of job stress on job satisfaction: The mediating role of work-life balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030956>
23. Lockett, E. (2023, April 14). Your Guide to Understanding and Managing Workplace Stress. Healthline. <https://www.healthline.com/health/stress/workplace-stress>
24. Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2021). Workplace stressors, role overload, and employee well-being: A longitudinal study. *Occupational Medicine*, 71(1), 12-18. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa201>
25. Martínez, P., Carrasco, M. J., Aza, G., Blanco, L., & Espinar, S. (2022). Work stress and psychological adaptation among teachers during the COVID-19 pandemic. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103024. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103024>
26. Mayer, B. A. (2023, June 5). Why Your Skin Care Routine Starts in the Shower. Healthline. <https://www.healthline.com/health/beauty-skin-care/skin-types-care>
27. Mohamed, D. R. A. (2025). Modeling the impact of toxic leadership on deviant work behaviors: The mediating role of job frustration, and the moderating role of personality pattern (In Arabic). *Journal of Financial and Commercial Research*, 26(1), 1-40. https://jsst.journals.ekb.eg/article_378802_10c29fabfc9b66e44cc09d9fefaa5d94.pdf
28. Mohamed, S. F. A. (2023). Work pressure and its relationship to professional competence among employees of institutions (In Arabic). *Journal of Financial and Commercial Research*, 26(1), 1-20. https://journals.ekb.eg/article_351242_9c391c7860059ce49870159fda759f68.pdf
29. Patel, R., & Singh, S. (2021). The role of emotional intelligence in coping with occupational stress among bank employees. *Journal of Management Research*, 21(2), 101-117. <https://doi.org/10.1108/JMR-02-2021-0056>
30. Patel, S., & Shah, R. (2023). Occupational stress, role overload, and work-life balance among IT professionals during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 63, 102456. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102456>
31. Rosa, W. E., Pessin, H., Gilliland, J., Behrens, M. R., Foxwell, A. M., McAndrew, N. S., Schlak, A. E., Applebaum, A. J., Lichtenthal, W. G., Saracino, R. M., Breitbart, W., & Roberts, K. E. (2025). Adaptation of meaning-centered psychotherapy for healthcare providers to buffer work-induced distress and improve wellbeing. *Translational Behavioral Medicine*, 15(1), ibae071. <https://doi.org/10.1093/tbm/ibae071>
32. Saad, H. (2018). Professional pressures and their impact on the quality of performance of library and information professionals (In Arabic). *Journal of Alph*, 8(1), 45-67. <https://aleph.edinum.org/3264>
33. Shurbi, B., & Qawarih, M. (2021). Work pressure and its impact on the performance of workers in the institution: A case study of the Civil Protection Institution (In Arabic). *Journal of Researcher in Humanities and Social Sciences*, 13(2), 149-160. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/13/3/160303&ved=2ahUKEwiK2ZSNvs6LAxX-IP0HHRoPFQMqFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw1jmg4aTcTUBsmgmGzYF_JU

34. Wang, X., Gao, Y., Wang, Q., & Zhang, P. (2024). Relationships between Self-Efficacy and Teachers' Well-Being in Middle School English Teachers: The Mediating Role of Teaching Satisfaction and Resilience. *Behavioral Sciences*, 14(8), 629. <https://doi.org/10.3390/bs14080629>
35. Wariyan, S. (2022). Work pressure and its repercussions on the job performance of university professors in light of the Corona pandemic (In Arabic). Master's thesis, University of Guelma. <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/13668/1/pdf>
36. Youssef, M. R., Abdelhalim, A. M., & Abouzeid, R. A. A. (2024). Work pressure and its relationship to professional competence among employees of educational institutions (In Arabic). *Journal of Guidance and Psychological Counseling*, 78(3), 235-285. https://cpc.journals.ekb.eg/article_351242.html
37. Zanno, W. (2021). The impact of work pressure on job satisfaction: An applied study on Sonatrach institution workers (In Arabic). Master's thesis, University of Ouargla. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/34342/1/zanou-wasila.pdf>
38. Zhang, Y., & Li, C. (2020). The impact of job stress on mental health: The moderating role of social support. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12123. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12123>

واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا⁽¹⁾ ⁽²⁾

The Reality of Distributed Leadership and Its Relationship with Administrative

Performance among the Leadership at the University of Science and Technology⁽³⁾

Mr. Abdu Nasser Yahya Al-Ajri

PhD Candidate | Department of Educational

Administration and Planning | Sana'a University |

Republic of Yemen

أ.عبد ناصر يحيى العجري

باحث بمرحلة الدكتوراه | قسم الإدارة والتخطيط التربوي | جامعة

صنعاء | الجمهورية اليمنية

Email: abdoalejri@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-5418-981X> || Mobile: 00967777925205

Abstract: This study aimed to identify the application level of distributed leadership and administrative performance among academic and administrative leaders at the University of Science and Technology in Sana'a, Yemen, and to explore their relationship. Using a descriptive-correlational approach, a 45-item questionnaire (divided into two domains) was distributed to a sample of 87 leaders. Data were analyzed via SPSS. Results indicated that distributed leadership scored an overall mean of 3.49/5, with the highest domain being Vision, Mission, and Goals (3.52), followed by Leadership Practices (3.49), Shared Responsibility (3.49), and Organizational Culture (3.45); all rated as (high) Administrative performance achieved a higher overall mean of 3.55 (high). No statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) were found in evaluations based on gender, academic degree, specialization, job title, or experience. However, a strong positive correlation ($R=0.89$) emerged between distributed leadership and administrative performance. The study recommended enhancing teamwork, empowering staff, fostering a shared-responsibility culture, integrating distributed leadership training into selection criteria, and conducting complementary research.

Keywords: Performance evaluation, Distributed democratic leadership, University of Science and Technology.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الموزعة والأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، وطبيعة العلاقة بينهما، واعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الارتباطي، واستبانة من (45) عبارة مقسمة على محورين، تم تطبيقها على عينة بلغت (87) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج (SPSS)؛ أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة الموزعة حصل على متوسط كلي (3.49 من 5)، أما المجالات: فحصل مجال: الرؤية والرسالة والأهداف؛ على أعلى متوسط (3.52)؛ ثم الممارسة القيادية (3.49)، وثالثاً: المسؤولية المشتركة (3.49) وأخيراً الثقافة التنظيمية (3.45) وجميعها بتقدير (كبيرة)، فيما حصل الأداء الإداري على متوسط كلي (3.55)، وبدرجة (عالية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييمات العينة لواقع كل من (القيادة الموزعة، الأداء الإداري) على مستوى المجالات والأداة ككل تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وتبين وجود علاقة دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)؛ بلغت ($R=0.89$) وتعكس علاقة موجبة عالية جداً بين (القيادة الموزعة، الأداء الإداري)، في ضوء النتائج أوصى الباحث بتعزيز روح العمل الجماعي بين فرق العمل لضمان جودة الأداء، وتمكين الأفراد وتفعيل مشاركتهم، مع خلق بيئة محفزة ومناخاً يربو للإحساس المشترك بالمسؤولية، مع ربط اختيار القيادات الجامعية بالحصول على دورات في القيادة الموزعة، كما قدم مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع. الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، القيادة الديمقراطية الموزعة، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

¹ - البحث مستل من رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في التربية تخصص: الإدارة والتخطيط التربوي-جامعة صنعاء، إشراف د. خليل محمد الخطيب، أستاذ

الإدارة والتخطيط التربوي المشارك-جامعة صنعاء، 1446هـ - 2024م

² - التوثيق للاقتباس (APA): العجري، عبده ناصر يحيى. (2025). واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة مركز

جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 125-149. <https://doi.org/10.56793/pcra2213246>

³ - Citation in APA format: Al-Ajri, A. N. Y. (2025). The Reality of Distributed Leadership and Its Relationship with Administrative Performance among the Leadership at the University of Science and Technology. *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 125–149. <https://doi.org/10.56793/pcra2213246>

1- مقدمة.

شهد مطلع القرن الحادي والعشرين تحولات جذرية بسبب الثورة التكنولوجية والمعرفية، مما فرض تحديات على مؤسسات التعليم العالي، وأبرز الحاجة إلى نماذج قيادية مبتكرة ك (القيادة الموزعة) التي تعيد توزيع المسؤوليات وتعزز المشاركة في صنع القرار، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب استجابة سريعة. (Hickey et al., 2022) وقد تبنت دول مثل الولايات المتحدة (مشروع SAELP) والمملكة المتحدة وأستراليا هذه النماذج، بدعم من مؤسسات ك "مشروع والاس".

ويُعد تطوير الإدارة الجامعية ركيزةً لتقدم المجتمعات، إذ ترتبط كفاءة القيادات بتحقيق رؤية الجامعات (معوض، 2012). وتتميز القيادة الموزعة بملاءمتها للإدارة التعليمية لقدرتها على إدارة التعددية دون إضعاف الأهداف التربوية (عجوة، 2012). كما تُعدُّ عمليةً جماعيةً تستند إلى تفاعل القائد مع الفريق لدمج الخبرات. (Bolden, 2011). وتحظى القيادة الموزعة باهتمام الممارسين والمطورين المحترفين والمحسّنين وواضعي السياسات والعلماء، بوصفها منظوراً منهجياً يعرض دور القائد بوصفه نشاطاً جماعياً يجمعه علاقات متشابكة مع الآخرين، وأن القيادة بمقام عملية اجتماعية جماعية ناشئة عن طريق تفاعلات مع أطراف متعددة، وأنها تعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد؛ لأجل تحسين القيادة الجامعية وتطويرها، فيوظف القائد هذه الخبرات داخل الجامعات لمساعدة الإداريين والمعلمين على تطوير خبراتهم بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة (Bolden, 2011, 251). وفي المقابل، تُواجه الجامعات اليمنية قصوراً في تطوير الكفايات القيادية للقيادات الأكاديمية، وضعفاً في معايير اختيارهم، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم (الجرياني، 2014)، ومن هنا تبلورت لدى الباحث فكرة إجراء الدراسة.

1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات اليمنية تحديات تتطلب تبني أنماطاً قيادية مرنة، مثل القيادة الموزعة، لتعزيز الأداء الإداري والأكاديمي، خاصة مع محدودية الموارد؛ إذ تسهم القيادة الموزعة في تحسين الأداء من خلال تعزيز التواصل والتنسيق وتوزيع الصلاحيات بفعالية، فقد أظهرت دراسة (سراع، 2023) ضعفاً في تنمية الموارد البشرية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، مما يبرز الحاجة إلى قيادة موزعة أكثر كفاءة لتحقيق التحول الرقمي وزيادة تنافسية الجامعات. كما أن منح الصلاحيات الأوسع للقيادات يعزز تحقيق الأهداف ويرسخ روح الفريق والمسؤولية المشتركة. وأشارت دراسة (العلايا وآخرون، 2024) إلى غياب الجامعات اليمنية عن التصنيفات العالمية، ما يؤكد الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة، مثل القيادة الموزعة، لدعم الأداء المؤسسي والبحث العلمي. وأوصت دراسات عديدة (البشر، 2016؛ هببة والحربي، 2018؛ عيشان والفضلي، 2020؛ وغيرهم) بضرورة دراسة القيادة الموزعة مع متغيرات مختلفة، إلا أنه لم يُعثر على دراسات يمنية تناولت علاقتها بالأداء الإداري. وتؤدي القيادة الموزعة إلى تغييرات إيجابية في المؤسسات التعليمية، مما يجعلها عاملاً أساسياً في تحسين أداء القيادات الجامعية.

1-3- أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق القيادة الموزعة في الأداء الإداري لقيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا وما طبيعة العلاقة بينهما؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما واقع الأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟

3. ما مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة الموزعة والأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
4. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغيرات: النوع (ذكر-أنثى)، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة؟

4-1- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع القيادة الموزعة لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة.
- 2- التعرف على واقع الأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة.
- 3- معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة الموزعة والأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 4- معرفة مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين تقديرات العينة لواقع ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغيرات: النوع (ذكر-أنثى)، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي الخبرة.

5-1- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ومن ندرة الدراسات في مجالها، ويأمل الباحث أن تسهم نتائجها في:

- **الأهمية العلمية (النظرية):**
 - توسيع الفهم النظري بمفهوم القيادة الموزعة وفوائدها في مؤسسات التعليم العالي.
 - ربط القيادة الموزعة بنظريات الأداء الإداري لتعزيز الفعالية التنظيمية.
- **الأهمية العملية (التطبيقية):**
 - تقديم آليات لتعزيز القيادة الموزعة لرفع كفاءة الأداء الإداري الجامعي.
 - دعم صانعي القرار بسياسات تستند إلى أسس القيادة التشاركية الفعالة.
 - تحسين بيئة العمل من خلال توزيع الصلاحيات وتقليل المركزية في الإدارة.
 - تمكين القيادات الأكاديمية من تطبيق نماذج قيادية تعزز الإبداع المؤسسي.
 - توفير مؤشرات أداء لقياس فاعلية القيادة الموزعة في الجامعات اليمنية.
 - توزيع المسؤوليات بما يقلل الضغط على القيادات العليا، ويرفع مستوى الاستجابة للتحديات اليومية.
 - تعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي.
 - ستحفز الباحثين لإجراء دراسات متشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري ضمن مجالات: (الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، والثقافة التنظيمية).

- الحدود البشرية: القيادات الجامعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء ممثلة ب(رئيس الجامعة، عمداء الكليات والمراكز، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات) ونوابهم ممن هم بدرجة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).
- الحدود المكانية: جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية-صنعاء.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي، 1446هـ- 2024م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- القيادة لغة كما يعرفها (ابن منظور، 2003، 370): "مصدر من الفعل قاد يقود قودا وقيادة، واسم الفاعل منها قائد، والجمع قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من الخلف... وقاده واقتاده: معناه جره خلفه"
- أما اصطلاحاً؛ فيعرفها (الخطيب، 2012، 57) بأنها: "نشاط متخصص أو سلسلة من الإجراءات والأنشطة المختارة، التي يمارسها شخص (القائد) للتأثير في الآخرين (المجموعة أو التنظيم) وجعلهم (طوعاً) يتعاونون؛ لتحقيق هدف أو أهداف يرغبون في تحقيقها".
- وعرفها (أبو زر، 2015، 30) بأنها: "عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص واحد، وهو الرئيس، وبين أفراد هم المرؤوسون يستطيع بواسطة هذا الشخص التأثير بشكل مباشر في سلوك الأفراد الذين يعملون معه؛ بغية تحقيق الهدف المنشود".
- تعريف القيادة الجامعية إجرائياً: "كل أستاذ جامعي يحمل لقباً علمياً برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس فاعلي، يشغل موقعاً قيادياً في الجامعة، ويمارس مهامه العلمية الأكاديمية والإدارية فيها".
- تعرف القيادة الموزعة اصطلاحاً بأنها: "مشاركة القائد في الأنشطة التي تؤثر في جهد المرؤوسين ومهاراتهم ودافعيتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تفاعل القادة الرسميين مع القادة غير الرسميين الذين يأتون من أي منصب داخل المجتمع التنظيمي" (Printy&Liu, 2020, 6).
- التعريف الإجرائي: "عملية منح قيادة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأدوار القيادية للعاملين في الجامعة كل بحسب المهام والمسؤوليات وتقاس بإجابات العينة على عبارات الاستبانة القيادة الموزعة المعتمدة للدراسة، ضمن المجالات: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة التنظيمية).
- الأداء الإداري: وعُرف الأداء الإداري لغة: "كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، الذي يعني قضاء الشيء، أو القيام به" (ابن منظور، 2003، 11).
- اصطلاحاً: عرف (علي وآخرون، 2021، 14) الأداء الإداري بأنه: "كل ما يجري من توجيه اتخاذ الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات، سواء لتحديد الأهداف أم العمل لتحقيقها، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".
- التعريف الإجرائي للأداء الإداري: هو قدرة الإداري على تحمل الأعباء الإدارية في المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية، وهو قدرة عمداء ورؤساء الأقسام ومديرو المراكز في جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء على القيام بإنجاز المهمات الوظيفية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري.

2-1-2- القيادة الموزعة:

أهمية القيادة:

- لقد احتلت القيادة أهمية كبرى في دورة حياة المنظمات، وتتمثل أهمية القيادة كما ذكرها (كنعان، 2009، 113-121؛ العجمي، 2010، 66؛ كالاتي:
1. تحقيق الأهداف المؤسسية: تشمل رسم الخطط وتنفيذها، والسيطرة على المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، وتعميم الإيجابيات وتقليل السلبيات إلى أدنى حد.
 2. تنمية الموارد البشرية: من خلال التدريب، والتطوير، والرعاية، حيث يُعد المورد البشري أساس نجاح المؤسسة.
 3. تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين: بتوفير ما يلزم للحفاظ على معنوياتهم عالية، وتعزيز التعاون والتنسيق بينهم.
 4. التواصل والتنسيق الفعال: باعتبار القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة المستقبلية، مع ضمان توجيه الجهود والنشاطات نحو الأهداف المشتركة.
 5. مواكبة التغيرات واستثمارها: من خلال توظيف المستجندات الخارجية لصالح المؤسسة، وتعزيز التعاون عبر توجيه النشاطات الخارجية (كالاتحادات والنقابات).
 6. إرساء علاقات إنسانية فعالة: بتشجيع التفاؤل والمشاركة في اتخاذ القرار، والتوفيق بين مختلف المواقف في المؤسسة.

2-1-2- القيادة الموزعة:

ظهر مفهوم القيادة الموزعة في الخمسينيات من القرن الماضي، وتحديدًا عام 1950، على يد جب، (Gob) وكانت فكرتها تقوم على أن القيادة وظيفة جماعية، ثم توالى البحوث التي أوضحت النماذج والأنماط الخاصة بالقيادة الموزعة، ثم انتشر هذا المفهوم وتطور ليصبح أوسع شهرة وأكثر استخداماً في الوقت الحالي (الحري، 2016، 686).

خصائص القيادة الموزعة:

- يلخص الباحث أهم خصائص القيادة الموزعة نقلاً عن كل من (ربيع، 2017، 25؛ و RabinDanger، 2014) أبو زر، (2015؛ Kezar & Holcombe، 2017)، كالاتي:
- 1- إشراك الأعضاء في تحديد الأهداف والغايات.
 - 2- منح الأفراد دورًا مؤثرًا وتحملهم مسؤولية القرارات.
 - 3- مشاركة المعرفة في صنع القرارات الجماعية.
 - 4- بناء علاقات تعاونية بين الوحدات والأفراد.
 - 5- تحسين العمليات لرفع جودة الأداء المؤسسي.
 - 6- تشجيع الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
 - 7- توزيع المسؤوليات لتحقيق الرضا الوظيفي.
 - 8- مساعدة الأعضاء على تطوير مهاراتهم القيادية.
 - 9- حل المشكلات وتعزيز التعاون للتكيف مع التغيرات.
 - 10- الاستفادة من خبرات العاملين المتنوعة.

وبذلك يرى الباحث أن القيادة الموزعة تمثل نموذجًا إداريًا حديثًا يساهم في استثمار الطاقات الجماعية وتحقيق التكامل بين الأدوار المختلفة. كما تساعد في مواجهة التحديات التنظيمية وتعزيز الابتكار من خلال توزيع الأدوار القيادية وفقًا للكفاءة وليس المركز الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي والاستدامة الإدارية.

مبادئ القيادة الموزعة:

- يشير الشثري (2010، 20-21) إلى المبادئ الأساسية للقيادة الموزعة، ومنها:
1. التعلم من الأخطاء: تعد الأخطاء فرصًا لاكتشاف مداخل جديدة وتحسين الأداء.
 2. تشجيع الابتكار: تعتمد على أساليب غير تقليدية لاختبار أفضل الممارسات.
 3. تعزيز الكفاءة الفردية: تُمكن كل فرد من زيادة فاعلية دوره.
 4. الاستفادة من الخبرات: تركز على توظيف الأفكار والجهود بدلًا من التعويض عنها.

فوائد القيادة الموزعة:

- يؤكد الباحثون في القيادة الموزعة، (أبو زر، 2015؛ Supovitz & Tog natta, 2013؛ ربيع، 2017؛ صايمة، 2017) إن ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الموزعة يضيف عددا من المزايا والفوائد، ومنها:
1. تخفيف الضغوط بتقليل الأعباء الواقعة على القيادات الجامعية.
 2. مشاركة العاملين وإتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات.
 3. قرارات تشاركية تضمن توفير مستويات عالية لاتخاذ القرارات في الكليات والأقسام.
 4. سهولة تحديد الأقسام الأكاديمية غير الناجحة.
 5. اتخاذ القرارات بسرعة في مختلف المستويات الإدارية.
 6. القضاء على العيوب وتجنب سلبيات تركيز القيادة في يد الرؤساء.
 7. الشعور بالعدالة الناتجة عن مكافأة الأفراد بناءً على أدائهم.
 8. تفرغ الرئيس وإتاحة الفرصة للقائد للتركيز على المهام الرئيسية.
 9. تنمية القدرات وتطوير مهارات المرؤوسين وتعزيز فاعليتهم الذاتية.

أنواع القيادة الموزعة:

وفقًا لهيبة والحربي (2020، 50-52)، تتنوع طرق توزيع القيادة إلى:

1. التوزيع الرسمي: وفق التخصصات المحددة رسميًا.
2. التوزيع الواقعي: يعتمد على توزيع الأعباء حسب الخبرات الفعلية.
3. التوزيع الاستراتيجي: يركز على الأهداف طويلة المدى والتعاون.
4. التوزيع التدريجي: يهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
5. التوزيع الفرصي: يمنح الموظفين فرصًا ليصبحوا قادة.
6. التوزيع الثقافي: يعتمد على بناء الثقة والتحفيز ضمن بيئة آمنة.

وبالنظر لما سبق؛ يتبين أن القيادة الموزعة تعزز التعاون والعمل الجماعي، وتمكن الأفراد وفرق العمل من اتخاذ القرارات والمبادرات. كما تساهم في بناء القدرات والخبرات، وتعزز الثقة والمسائلة بين العاملين. هذه المزايا تجعل من القيادة الموزعة نموذجًا فعالًا لتحقيق أهداف المؤسسات.

مصفوفات القيادة الموزعة (DLM) :

طوّر جونز وهارفي (Jones & Harvey, 2017) ثلاث مصفوفات لفهم القيادة الموزعة، وكما تبينها الجداول التالية:

جدول (1) مصفوفة القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري

الأبعاد	السياق: من السيطرة إلى التأثير	الثقافة: من المراقبة إلى الحكم الذاتي	التغيير: من نهج أعلى-أسفل إلى نهج متعدد المستويات	العلاقات: من الهوية الفردية إلى الجماعية	النشاط: هدف مشترك من خلال مراحل التغيير
تشجيع المشاركة في القيادة	تعزيز الثقة بدلاً من التنظيم	ربط خبرات الموظفين برؤية الجامعة	دمج السياسة العامة مع الممارسات المتعددة	تمكين الأفراد لتحديد هويتهم كقادة	تخطيط أنشطة التغيير ضمن مهام واضحة
إنشاء العمليات	دعم القادة غير الرسميين	غرس ثقافة احترام الخبرات	تمكين التأثير في السياسات	تشجيع التعاون الجماعي	دمج تقنيات حديثة في دورات العمل
تطوير القيادة المشتركة	تدريب يشمل القيادة الموزعة	تعزيز المشاركة في اللجان اللامركزية	إشراك كبار الموظفين في دعم القيادة التعاونية	ورش تطوير مهني	تعزيز التفكير النقدي والانعكاسي
توفير الموارد للفرص التعاونية	تخصيص وقت وتمويل للمشاريع المشتركة	الاعتراف بحقوق المشاركة في القيادة	تسهيل التعاون بين الأطراف المختلفة	تنظيم اجتماعات منتظمة حضرية و افتراضية	تخصيص وقت للتأمل والتقييم
دعم الترابط والمشاركة	وضع خطط للمشاركة القيادية	تقديم حوافز للمشاركين في القيادة	تطوير البنية التحتية لدعم القيادة الموزعة	تصميم أدوات لقياس المخرجات	الاستعانة بخبراء استشاريين

المراجع: (Jones & Harvey, 2017)

وتعكس هذه المصفوفة التحول نحو قيادة أكثر مرونة ومشاركة، حيث تتجه القيادة من السيطرة إلى التأثير ومن المراقبة إلى التمكين الذاتي؛ بما يسهم في تعزيز الابتكار الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية. يتطلب نجاح القيادة الموزعة تطوير عمليات تشاركية، تخصيص موارد، وتعزيز بيئة تشجع على التواصل والتأمل المستمر.

2- مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات: تعرض لنا DLM للقيم والممارسات خريطة تضم أربع ممارسات لازمة لتوسيع نطاق القيادة الموزعة من الموقفية/ الموضوعية للعلائقية/ الترابطية وخمس قيم؛ لممارسة القيادة الموزعة كالآتي:

جدول (2): مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات

ممارسات القيادة الموزعة	الثقة بدل التنظيم	احترام الخبرة	الاعتراف بقدرات القيادة	التعاون بوصفهم وسطاء تغيير مشاركين	الممارسة الانعكاسية للتغيير المستمر
التمتع بالحكم الذاتي في العلاقات	لا وجود للأنا المركزية	التكيف مع الفكرة الجديدة والغامضة التي تنطوي على تغيير	تشجيع الاستشارة التفاعلية	صريحة وفي وقتها مباشرة لكن مرنة	الممارسة الانعكاسية فرداً ومجموعة
التفاعلات الاجتماعية	فعالة وقادرة على المواجه	الاعتراف بالأقران /النظراء	استعداد لتقاسم الفلسفات التنظيمية	أبعاد المصلحة الذاتية	الانتقاد بدل الإحراج

الحوار عن طريق تعلم أساليب المحادثات	تمثل القضايا وليس المواقف	اختصاصي وخبير في التعليم والتدريس	تقبل النقاش في نطاق حر	الاستماع والمحاورة بشكل جيد	مشاركة الأهداف
النمو في العملية الاتصالية	قبول المسؤولية والعمل بشكل مستقل أو حر	العمل خارج نطاق أوقات الراحة	إبداء الرأي بصراحة لكن بمرونة	قبول الأهداف المشتركة لا السلطوية	التركيز على تعزيز نمو المخرجات والنواتج

المراجع: (Jones & Harvey, 2017)

ويرى الباحث أن المصنفين المذكورتين توفران مرجعاً مهماً للمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي لتحديد المدخلات والممارسات الضرورية التي تسهم في تحقيق أبعاد القيادة الموزعة وقيمها بسهولة. كما تعزز قدرة المؤسسات على تحديد العناصر الأساسية لكل بعد، مما يسهل تطوير مكونات القيادة الموزعة بطريقة متكاملة. ونظراً لأهمية القيادة الموزعة في دعم المؤسسات التعليمية، فإنها تمكن من بناء هيكل متكامل يجمع بين الأبعاد والقيم بشكل عمودي، وبين مكوناتها ومدخلاتها وممارساتها بشكل أفقي، مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي بفاعلية.

3- مصفوفة أداة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي للقيادة الموزعة: تُعدُّ المرحلة الأخيرة من هذا المشروع البحثي المكون من مجمل التفاصيل الدقيقة لمفهوم وممارسة القيادة الموزعة في مؤسسات التعليم العالي.

جدول (3): مصفوفة أبعاد وقيم القيادة الموزعة (Y Axis) كأداة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي للقيادة الموزعة

المعيار/ القيادة	السياق/ الثقة	الثقافة/ الاحترام	التغيير/ اعتراف	العلاقات/ التعاون
الأفراد المشاركون	يجري استخدام الخبرة الفنية للأفراد للإبلاغ بالقرارات	إسهام الأفراد في عملية صنع القرار	جميع المستويات والوظائف هي مدخلات أثناء وضع السياسات	الخبرة الفنية للأفراد تسهم في صنع القرار الجماعي
العمليات الداعمة	القيادة المشتركة ظاهرة بوضوح	إشراك المجموعات اللامركزية في صنع القرار	جميع المستويات والوظائف هي مدخلات في تنفيذ السياسات العامة	تشكيل مجتمعات التميز /الممارسة
توفير التطوير المهني	القيادة المشتركة هي مكون للتدريب على القيادة	توفر التوجيه نحو القيادة المشتركة	القادة على جميع المستويات يقومون بالتشجيع الاستباقي على القيادة المشتركة	تسهيل التعاون.
توفر الموارد	توفر المساحة والوقت والتمويل من أجل التعاون	مكافأة القيادة ومساهمتها معترف بها	المرونة عنصر أساسي في بناء الهياكل والأنظمة	تأييد فرص تدعيم شبكة العلاقات بانتظام

المراجع: (Jones & Harvey, 2017)

يتضح من الجدول (3) أن التقاء كل نقطة بعد وقيمة من الأبعاد والقيم تطوير التمكين للقيادة الموزعة (محور Y) مع معيار القيادة الموزعة (X) لينتج لنا إجراء وممارسة من الإجراءات والممارسات التي لو طبقت بشكل جيد في عملية توزيع القيادة لضمان نجاح إدارة أي إصلاح أو تغيير تواجهه المنظمة.

2-1-2- أبعاد الأداء الإداري:

يحدد (الوهبي، 2014، 427) ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء الإداري:

- (1) الانضباط في العمل: يتمثل في التزام العاملين بالقواعد التنظيمية والتعليمات والأنظمة داخل المؤسسة.
- (2) أداء وإنجاز المهام: يشمل تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق الإنجازات لتعزيز الترقية والتقدم الوظيفي.

(3) علاقة العمل: تشمل العلاقات الرسمية مع الرؤساء وفق اللوائح، إلى جانب العلاقات غير الرسمية بين الزملاء.

آليات تطوير جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

وفقاً ل(عثمان، 2020، 83-99)، هناك ست آليات لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات:

1. الاستقطاب والاختيار: اختيار القيادات الأكاديمية بناءً على الجدارة مع تقديم حوافز مناسبة.
2. التوصيف الوظيفي والتفويض: تحديد الصلاحيات والواجبات بدقة مع تبني نظم فعالة لتفويض السلطة.
3. التدريب والتنمية: توفير فرص تدريبية وفق الاحتياجات بالتعاون مع جامعات عالمية لتبادل الخبرات.
4. التوجيه والرقابة: متابعة أداء القيادات لضمان جودة المناخ التنظيمي وتحقيق المصلحة العامة.
5. التحفيز والتقدير: تحفيز القيادات بناءً على أدائهم وربط ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس.
6. المحاسبة: وضع أنظمة واضحة لمحاسبة القيادات في حال الإخلال بالمسؤوليات، مع تعزيز السلوك الإداري الأخلاقي.

2-1-3- نبذة عن جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء:

لعل من المفيد إعطاء نبذة موجزة عن الجامعة؛ وذلك استناداً لدليل (جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، 2023-2024)، ويلخصها الباحث كما يلي:

- النشأة: تأسست الجامعة عام 1994 بعد أن كانت الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، وهي أول جامعة أهلية في اليمن وعضو في عدة اتحادات جامعية عربية وعالمية.
- الرؤية: تسعى الجامعة لتكون رائدة إقليمياً ومتميزة عالمياً.
- الرسالة: تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، مع الالتزام بالمسؤولية المجتمعية.
- الأهداف: إكساب الطلاب المعارف والمهارات، وربط التعليم بسوق العمل، ودعم البحث العلمي، وتوفير بنية تحتية مناسبة، والتوسع في الشراكات.
- القيم: الجودة، العمل الجماعي، الإبداع، الشفافية، الشراكة، المسؤولية المجتمعية، المساءلة، والتعلم المستمر.
- مميزات الجامعة: استخدام التقنيات الحديثة، إعداد مدرسين بجودة عالية، مواكبة التخصصات الحديثة، توفير مناخ جامعي مميز، بنية تحتية قوية، تحديث المناهج، شراكات دولية، والاهتمام بالخريجين.
- ويرى الباحث أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تمثل نموذجاً للجامعات الأهلية الرائدة في اليمن، من خلال تركيزها على الجودة والتطوير المستمر، وسعيها لتقديم تعليم يواكب متطلبات العصر.

2-1-3- وظائف القيادة الجامعية وأدوارها:

تتمثل الوظائف الأساسية للجامعة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي وظائف متكاملة ومتراصة. ومن وظائف القيادة الجامعية التخطيط، وتبني سياسات تعليمية، وإدارة التفاعل الاجتماعي، والتنسيق بين الأدوار، وتحسين التواصل، وتهيئة المناخ الصحي، والقدرة، وتحسين آليات الثواب والعقاب، وصيانة السلوك التربوي، والخبرة الإدارية، والوصول إلى الأهداف، والتعامل مع المتغيرات (البعداني، 2013؛ العججي، 2013؛ الخطيب، 2015؛ عامر والبارودي، 2015؛ الدوسري، 2021)، ويرى الباحث أن هذه الوظائف والأدوار تشكل أساساً متيناً لقيادة جامعية فعالة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والمجتمعية للجامعة.

2-2-الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عشرات الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الموزعة مع متغيرات أخرى في المراجع والرسائل والمجلات التربوية والدوريات والشبكة العنكبوتية، حيث قام بتحليل أقربها وكالاتي:

2-2-1-دراسات تناولت القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري:

أ. القيادة الموزعة وتأثيرها على الأداء الإداري والوظيفي:

أبرزت دراسة (Ludwikowska et al., 2025) في الهند دور السلوك التنظيمي الإيجابي (OCB) كوسيط بين القيادة الأكاديمية والأداء الوظيفي، مع دور القيادة المؤسسية غير الرسمية كعامل محفز حتى حد معين، بعدها يتراجع التأثير، ووجدت دراسة (Mousa, 2024) في فلسطين علاقة إيجابية قوية (77.5%) بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، مع تأثير متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فيما أكدت دراسة (عماري، 2022) بالأردن: على ممارسة مرتفعة للقيادة الموزعة وعلاقتها الإيجابية بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية. وسلطت دراسة (Irvine, 2021) في كندا الضوء على أثر القيادة الموزعة في تغيير معتقدات المعلمين، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية القيادية، وبالمقارنة مع الدراسة الحالية فقد ركزت هذه الدراسات على الأثر الإيجابي للقيادة الموزعة على الأداء الوظيفي والتميز الإداري، مما يتماشى مع هدف الدراسة الحالية التي تستهدف كشف العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مع إمكانية توظيف مفاهيم مثل OCB والانغماس الوظيفي كمؤشرات لقياس الأداء الإداري.

ب. تحديات القيادة الموزعة وتطبيقها في المؤسسات التعليمية:

أبرزت دراسة (Nadeem, 2024) في الولايات المتحدة تحديات مثل (مقاومة التغيير، غموض الأدوار، وبناء الثقة، مع تأكيد دور الرؤية المشتركة واتخاذ القرار الجماعي في تعزيز القيادة الموزعة، وكشفت دراسة (Murphy & Brennan, 2022) في إيرلندا؛ عن عوائق تشريعية وإدارية تحد من تبني القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية، كما أظهرت دراسة (Lizier et al., 2022) في أستراليا أن غياب التعريفات الواضحة وضعف الهيكل التنظيمي يؤثران سلباً على تطبيق القيادة الموزعة في التعليم العالي، ويتبين من مناقشة هذه الدراسات للتحديات المرتبطة بتطبيق القيادة الموزعة، مما يتلاقى مع محور الدراسة الحالية، حيث يلزم وضوح أدوار القادة الإداريين في جامعة العلوم لتأثيره على الأداء الإداري.

ج- مستوى ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات والمدارس:

وجدت (الطويل والفايز، 2022)؛ في السعودية أن ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات السعودية جاءت منخفضة، فيما أكدت دراسة (جبران، 2020) في اليمن أن درجة ممارسة القيادة الموزعة في جامعة صنعاء كانت منخفضة، مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. أوضحت (أبا حسين والسبيعي، 2020) في السعودية؛ أن رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل يمارسون القيادة الموزعة بدرجة عالية، مما يعزز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتشير هذه النتائج إلى تباين في مستوى تطبيق القيادة الموزعة بين الجامعات العربية، مما يعزز أهمية تحليل مدى ممارسة القيادة الموزعة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتأثيرها على الأداء الإداري مقارنة بسياقات مختلفة.

د. مراجعات بحثية حول القيادة الموزعة واتجاهاتها المستقبلية:

أكدت دراسة (Hickey et al., 2022) في إيرلندا الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول تصورات القادة حول القيادة الموزعة، وأثرها على السياسات والرفاه المهني، ووجدت (الظاعن والفهد، 2020) في الكويت أن أعضاء هيئة

التدريس يتبادلون التغذية الراجعة بشكل متوسط، لكن هناك اهتمام بالمقترحات المقدمة، وتشير هذه الدراسات إلى نقص في الأبحاث المتعلقة بتصورات القادة حول القيادة الموزعة، وهو ما يمكن للدراسة الحالية أن تسهم فيه من خلال تحليل كيفية إدراك قادة جامعة العلوم والتكنولوجيا لهذا المفهوم وتأثيره على أدائهم الإداري.

تعليق على الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة:

- أكدت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والأداء الوظيفي، مما يدعم فرضيات الدراسة الحالية حول تأثيرها على الأداء الإداري، كما تبين وجود تحديات مثل غياب الوضوح في الأدوار، المقاومة الثقافية، وضعف التشريعات تظهر في عدة سياقات تعليمية، وهو ما يمكن تحليله في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ويعكس تباین نتائج الدراسات السابقة الحاجة إلى تقييم مدى تطبيق القيادة الموزعة في الجامعة المدروسة.
- هناك نقص في الدراسات التي تحلل تصورات القادة الأكاديميين حول القيادة الموزعة، مما يمنح الدراسة الحالية بعداً جديداً من خلال فحص تأثير هذه التصورات على الأداء الإداري.
- وتظهر المراجعة المنهجية أن القيادة الموزعة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإداري، لكنها تواجه تحديات تنظيمية وثقافية. يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في سد الفجوة البحثية عبر تحليل واقع القيادة الموزعة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومدى تأثيرها على الأداء الإداري مقارنة بالدراسات السابقة.

2-2-2-دراسات متعلقة بالأداء الإداري:

- ركزت الدراسات السابقة حول الأداء الإداري في الجامعات على تقييم مستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، واقتراح استراتيجيات لتحسينه. فيما يلي تحليل للدراسات ذات العلاقة بالأداء الإداري وأهمها:
- أكدت دراسة Salifu et al., 2021 أن تصميم الوظيفة يؤثر في الأداء الإداري، مما يشير إلى أهمية إعادة هيكلة الوظائف لتعزيز الكفاءة، وهو ما ينسجم مع أهداف الحالية في تحسين الأداء الإداري بجامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ركزت دراسة القصبي وآخرون، 2021 على تطوير الأداء الأكاديمي والمجتمعي لأعضاء هيئة التدريس، مما يدعم فكرة أن الأداء الإداري الفعال يسهم في تحسين البيئة الأكاديمية ككل.
- قدمت دراسة البصير، 2020 تصوراً لتطوير الأداء الإداري في جامعة الإمام محمد بن سعود في ضوء إدارة التغيير، وهو ما يتوافق مع توجهات الدراسة الحالية في اقتراح حلول لتحسين الأداء الإداري.
- أظهرت دراسة عثمان، 2020 أن جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تتحقق بدرجة مرتفعة، مما يعزز فكرة أن تطوير معايير الجودة يساهم في تحسين الأداء الإداري.
- تناولت دراسة منصور، 2020 متطلبات تطوير الأداء الإداري من خلال الرقابة التنظيمية، وهو ما يعكس الحاجة إلى نماذج إدارية مرنة تعزز من كفاءة العمل الإداري في الجامعات.
- ركزت دراسة البلوي، 2020 على الأداء الإداري في جامعة تبوك، مشيرة إلى أهمية تطوير البرامج التدريبية كجزء من تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع فرضيات الدراسة الحالية حول تعزيز الأداء الإداري في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تعليق على الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:

تشير دراسات الأداء الإداري إلى أنه يتأثر بعوامل متعددة، من بينها تصميم الوظائف، إدارة التغيير، معايير الجودة، والرقابة التنظيمية. وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف هذه العوامل وربطها بواقع الأداء الإداري في جامعة العلوم والتكنولوجيا، بهدف تقديم حلول تطويرية قائمة على أسس علمية.

وتُظهر المراجعة المنهجية أن القيادة الموزعة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالتطبيق الفعلي، مثل غموض الأدوار ونقص الدعم المؤسسي. وفي الوقت ذاته، تؤكد دراسات الأداء الإداري أهمية تبني استراتيجيات مرنة وإدارة تغيير فعالة لضمان تحقيق مستويات أداء مرتفعة. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى ربط هذين المفهومين وتحليل كيفية تفعيل القيادة الموزعة بشكل يساهم في تحسين الأداء الإداري في جامعة العلوم، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأدبيات السابقة ويساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كونه الأنسب والأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

3-2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الجامعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات ومديري المراكز ونوابهم، ومديري الإدارات التابعة للجامعة ونوابهم، بمختلف درجاتهم العلمية ممن هم بدرجة أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد) إضافة إلى مدرس من المنتظمين في مهامهم العلمية والإدارية، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (105) قائدًا جامعيًا.

3-3- عينة الدراسة:

اختار الباحث العينة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ إذ جرى تقسيم مجتمع الدراسة إلى (قائد أكاديمي، وقائد إداري)، كان الاختيار العشوائي من الأفراد داخل كل طبقة حتى جرى استكمال العينة الممثلة لكل طبقة، وبلغ مجموع العينة (87) فردًا، بنسبة (83%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (105) قائدًا.

3-3-1- وصف عينة الدراسة:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة بعد جمع البيانات الشخصية من المستجيبين

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	74	85.0%	التخصص	إنسانية	46	53.0%
	أنثى	13	15.0%		تطبيقية	41	47.0%
المسمى الوظيفي	قيادات أكاديمية	34	39.0%	الدرجة العلمية	أستاذ	10	11.5%
	قيادات إدارية	53	61.0%		أستاذ مشارك	32	36.7%
سنوات الخبرة الإدارية	1-5 سنوات	12	13.8%		أستاذ مساعد	5	5.7%
	6-10 سنوات	14	16.1%		مدرس	40	46.0%
	11 سنة فأكثر	61	70.11%	المجموع		87	100%

يتبين من الجدول (4) أن 85% من القيادات الجامعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا – صنعاء من الذكور، مقابل 15% من الإناث، مما يعكس ضعف تمثيل المرأة في هذا المجال. أما من حيث التخصص، فإن 53% من العينة ينتمون إلى العلوم الإنسانية، و47% إلى العلوم التطبيقية، وبالنسبة للدرجة العلمية، فإن 11.5% أساتذة، و36.7% أساتذة مشاركون، و5.7% أساتذة مساعدون، و46% مدرسون، وهو توزيع يعكس الواقع الأكاديمي. أما فيما يخص المسمى الوظيفي، فإن 61% من القيادات يشغلون مناصب إدارية، بينما 39% قيادات أكاديمية. وأخيرًا، فإن 70.11% لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يعكس طبيعة الخبرة المهنية في البيئة الأكاديمية اليمنية.

4-3-أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاستناد إلى دراسات سابقة أهمها (جبران، 2020)، (الطويل والفايز، 2022)، (الظاغن والفهد، 2020). وتكونت في صورتها الأولية من جزأين:

1. مقدمة تعريفية مع البيانات الديمغرافية للمستجيبين.
2. محوران أساسيان: الأول: واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري، متضمنًا (الرؤية والرسالة والأهداف- المسؤولية المشتركة- الممارسات القيادية- الثقافة التنظيمية)، ويشمل 43 عبارة. الثاني: واقع الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية، ويضم 21 عبارة.

4-3-1-صدق الأداة:

للتحقق من الصدق، تم استخدام طريقتا الصدق الظاهري والاتساق الداخلي؛ بعرض الاستبانة على (25) محكمًا متخصصًا في الإدارة والتخطيط التربوي والقياس والتقويم، واستُرجع 14 نسخة، بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل الصياغة، وحذف 19 عبارة، والإبقاء على 45 عبارة، مع تعديل صياغة 8 عبارات لتحقيق دقة ووضوح أكبر.

4-3-2-صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة حُسب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وجميع عباراتها عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين النتيجة.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والمحور الرئيس التابع له

الرقم	المجال	معامل الارتباط	الدلالة	الرقم	المجال	الارتباط	الدلالة
1	الرؤية والرسالة والأهداف	0.913**	0.000	4	الثقافة التنظيمية	0.952**	0.000
2	المسؤولية المشتركة	0.928**	0.000	5	واقع القيادة الموزعة	0.972**	0.000
3	الممارسات القيادية	0.955**	0.000	6	واقع الأداء الإداري	0.975**	0.000

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)؛ ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وجميع عباراتها.

ج- الصورة النهائية للأداة: تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين، الأول: يشمل رسالة التغطية و(البيانات الشخصية) للمستجيبين، وشمل الثاني: عبارات الاستبانة، وبلغت (45) عبارة موزعة على محورين؛ الأول: واقع القيادة الموزعة؛ وتكون من أربعة مجالات: 1- الرؤية والرسالة والأهداف، (8) عبارات، 2- المسؤولية المشتركة، (7)، 3- الممارسات القيادية، (9)، الثقافة التنظيمية، (6) عبارات. المحور الثاني: واقع الأداء الإداري بعدد (15) عبارة.

4-3-3-ثبات الأداة:

جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين: (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية) لكل مجال من مجالات محور القيادة الموزعة والمحور بشكل كلي وكذلك محور الأداء الإداري بشكل كلي، والنتائج كما يبينها الجدول رقم (6):

جدول (6): معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المجال	ألفا كرونباخ	جوتمان	م	المجال	ألفا كرونباخ	جوتمان
1	الرؤية الرسالة الأهداف	0.91	0.89	4	الثقافة التنظيمية	0.92	0.89
2	المسؤولية المشتركة	0.94	0.92	5	واقع القيادة الموزعة ككل	0.95	0.95
3	الممارسات القيادية	0.95	0.91	6	واقع الأداء الإداري ككل	0.97	0.93

يتضح من الجدول (6) ثباتاً عالياً جداً لأدوات القياس، حيث بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية) مستويات عالية جداً لكل من محوري القيادة الموزعة والأداء الإداري. كما أظهرت المجالات الفرعية للقيادة الموزعة ثباتاً عالياً، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

3-5-الوزن النسبي للإجابات:

تم إعطاء كل إجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى وفقاً للمعادلة $\text{المدى} = \text{الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة} = 5 - 1 = 4$ وتم احتساب طول الفئة = $\text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = 4 \div 5 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبحت المتوسطات الحسابية كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (7) مدىات المتوسطات الحسابية للإجابات والتقديرية اللفظية المقابلة لكل منها

القيم عند إدخال البيانات	مدىات المتوسطات الحسابية	التقدير اللفظي
1	1.80-1.00	منخفضة جداً
2	2.60-1.81	منخفضة
3	3.40-2.61	متوسطة
4	4.20-3.41	عالية
5	5.00-4.21	عالية جداً

3-6-الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي:

- استخدم الباحث في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS) وتحديد المعادلات الآتية:
- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون للتحقق من خاصية صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية لمعرفة آراء عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة.
 - الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت واتفق آراء عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة.
 - اختبار (t) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، التخصص).
 - اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لمعرفة لفحص الفروق تبعاً لمتغيري: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.
 - معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع القيادة الموزعة لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟".

وللإجابة تم حساب المتوسطات والانحرافات على مستوى المجالات وترتيبها تنازلياً وكما يبينها الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجور واقع القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً

م	موضوع المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الرؤية والرسالة والأهداف.	3.52	0.70	1	عالية
3	الممارسات القيادية	3.49	0.79	2	عالية
2	المسؤولية المشتركة	3.49	0.81	3	عالية
4	الثقافة التنظيمية	3.45	0.91	4	عالية

متوسط القيادة الموزعة ككل	3.49	0.75	عالية
---------------------------	------	------	-------

يظهر من الجدول (8) ارتفاع مستوى القيادة الموزعة بجامعة العلوم والتكنولوجيا (م=3.49)، مع تفاوت بين المجالات؛ حيث تصدر "الرؤية والرسالة والأهداف" (م=3.52) كأعلى مجال، بينما سجل "الثقافة التنظيمية" أقل متوسط (3.45) بأعلى انحراف (0.91)، وتعكس تفاوتاً في تعزيز الثقافة القيادية، كما أظهرت مجالات "الممارسات القيادية والمسؤولية المشتركة" متوسطاً مرتفعاً (3.49)، لكن الانحرافات المرتفعة (0.79-0.81) تعكس فجوات في التطبيق؛ ما يستدعي دمج الرؤية الاستراتيجية بالممارسات اليومية، ويفسر الباحث النتائج بفاعلية تطبيق القيادة الموزعة في تعزيز العلاقات الإنسانية، والانتماء، والاتصال، والمشاركة في المقترحات، وحل المشكلات، وتتفق النتائج مع دراسة (أبا حسين والسبيعي، 2020) حول ارتفاع مستوى القيادة الموزعة، فيما تتعارض مع (جبران، 2020) التي أكدت ضعف التطبيق. وتناول الباحث كل مجال من مجالات محور القيادة الموزعة لعباراته وعلى النحو الآتي:

1-4- مجال الرؤية والرسالة والأهداف:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الرؤية والرسالة والأهداف

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تمتلك الجامعة أهدافاً عامة تعكس رؤيتها ورسالتها.	3.95	0.81	1	عالية
5	تعمل القيادات الجامعية مع منتسبها كفريق لتحقيق رسالة الجامعة.	3.56	1.04	2	عالية
8	تشرك القيادات منتسبي الجامعة في إعداد الخطط المستقبلية.	3.51	0.87	3	عالية
7	تحرص القيادات على تجنب المشكلات عند إعداد الخطة المستقبلية.	3.50	0.87	4	عالية
2	تشرك القيادات هيئة التدريس والإداريين في تحليل البيئة الخارجية.	3.48	0.82	5	عالية
1	تقدم الجامعة لهيئة التدريس والموظفين صورة مستقبلية واعدة.	3.45	0.92	6	عالية
3	تشرك القيادات هيئة التدريس والإداريين في تحليل البيئة الداخلية.	3.42	0.84	7	عالية
4	توضح القيادات كيفية تحقيق مصالح العاملين وفق رؤية الجامعة.	3.28	0.88	8	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.52	0.70		عالية

يتضح من الجدول (9) أن متوسطات واقع القيادة الموزعة في الجامعة تراوحت بين 3.28 و3.95، بمتوسط كلي (3.52) مما يدل على ممارسة "عالية". يعد وجود أهداف واضحة من أبرز نقاط القوة حيث ساهم في تعزيز الثقة بين القيادات والعاملين. بينما تحمل العبارة الخاصة بتوضيح كيفية تحقيق مصالح العاملين أدنى متوسط (3.28)، مما يشير إلى حاجة لتحسين التواصل وتعزيز الفهم بين القيادات والعاملين. وبناءً على ذلك، يُوصى بالعمل على تطوير آليات التواصل لزيادة وضوح الرؤية والأهداف وتحقيق مصالح العاملين بشكل أفضل.

1-4-2- مجال المسؤولية المشتركة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال المسؤولية المشتركة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
4	تبحث الجامعة هيئة التدريس لتقديم مقترحات لمشاريع بحثية مشتركة.	3.64	0.91	1	عالية
1	تستثمر القيادات الجامعية الطاقات والقدرات القيادية لأعضائها.	3.56	0.81	2	عالية
5	توزع القيادات المهام بين العاملين على وفق خبراتهم وتخصصاتهم.	3.55	0.96	3	عالية
3	توفر القيادات الجامعية نظام تواصل فعال مع العاملين في الجامعة.	3.54	0.94	4	عالية
2	تحفز القيادات الجامعية هيئة التدريس والإداريين على تبادل الخبرات.	3.49	0.95	5	عالية
7	تفوض القيادات بعض الصلاحيات لهيئة التدريس والإداريين.	3.39	0.98	6	متوسطة
6	يمنح العاملون حرية صناعة القرارات وتحمل المسؤولية تجاهها.	3.25	0.90	7	متوسطة

المتوسط الكلي للمجال	3.49	0.81	عالية
----------------------	------	------	-------

يتبين من الجدول (10) أن تحفيز تقديم مقترحات بحثية مشتركة هو أبرز مظاهر القيادة الموزعة بمتوسط (3.64)، مما يعكس اهتمام القيادات بالبحث التشاركي، كما حصل استثمار القدرات القيادية وتوزيع المهام وفق الخبرات على متوسطات مرتفعة، مما يدل على توجه إيجابي نحو تمكين الكفاءات. بالمقابل، جاء تفويض الصلاحيات بمتوسط (3.39)، مما يشير إلى حاجة لتحسين آليات التفويض، بينما حصلت حرية اتخاذ القرار على أدنى متوسط (3.25)، مما يستدعي تعزيز ثقافة الشراكة في القرارات. ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك قيادات الجامعة لأهمية المسؤولية المشتركة كنهج قيادي ناجح يقوم على الحوار والمشاركة، مما يعكس كفاءة وانتماء هذه القيادات للمؤسسة.

3-1-4- مجال الممارسات القيادية:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الممارسات القيادية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
7	تزود القيادات الجامعية العاملين بالقوانين واللوائح الجامعية.	3.68	0.94	1	عالية
5	تسمح القيادات لكل منتسبها المشاركة في إدارة الأنشطة الجامعية.	3.65	0.91	2	عالية
6	تشجع قيادات الجامعة ذوي الخبرة على قيادة المجموعات.	3.58	0.96	3	عالية
9	تشجع الجامعة المشاركة في المؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها.	3.54	0.98	4	عالية
1	تشجع القيادات هيئة التدريس والإداريين على أداء مهام قيادية.	3.51	0.99	5	عالية
8	توفر الجامعة قنوات تواصل مع منتسبها لتبادل المعلومات.	3.49	0.92	6	عالية
2	تشرك القيادات هيئة التدريس والإداريين في برامج التدريب القيادي.	3.43	0.98	7	عالية
4	تفوض القيادات الجامعية بعض سلطاتها للعاملين في الجامعة.	3.32	0.98	8	متوسطة
3	توزع القيادات المهام الأكاديمية والإدارية على العاملين بشفافية.	3.25	1.04	9	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	349	0.79		عالية

أظهرت نتائج الممارسات القيادية مستوى عالٍ من التطبيق بمتوسط (3.49)، حيث جاءت أعلى المتوسطات في تزويد العاملين باللوائح الجامعية (3.68) ومشاركتهم في إدارة الأنشطة (3.65)، مما يعكس تركيز القيادات على الشفافية والتعاون. في المقابل، سجل تفويض السلطات (3.32) وتوزيع المهام بشفافية (3.25) أدنى المتوسطات، مع انحراف مرتفع (0.98-1.04)، مما يشير إلى تباين في تطبيق التفويض وضعف الثقة بالقيادات الوسطى. تؤكد النتائج تطبيق الجامعة لمبادئ القيادة الموزعة في الجوانب الإجرائية لكنها تحتاج إلى تعزيز التمكين والتفويض لتحقيق تكامل أكبر بين القيادة والأداء الإداري، من خلال سياسات واضحة لدعم اللامركزية وتعزيز الشفافية والمساءلة. ويُعزى ذلك إلى كفاءة القيادات الجامعية وخبرتها، إلا أن التغيرات السريعة في عصر التكنولوجيا والمعرفة تتطلب تبني استراتيجيات قيادية مبتكرة لضمان الريادة والقدرة التنافسية في بيئة العمل الجامعي.

4-1-4- مجال الثقافة التنظيمية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الثقافة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
5	ترسخ الجامعة مفهوم العمل الجماعي لدى الإداريين والأكاديميين.	3.70	0.97	1	عالية
3	تقوم علاقة الجامعة مع منتسبها وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل.	3.62	1.13	2	عالية
6	تعتمد القيادات الجامعية مبدأ الثقة المشتركة بين العاملين في الجامعة.	3.58	1.01	3	عالية
4	تحترم القيادات الجامعية تنوع الثقافات لمنتسبي في الجامعة.	3.52	1.09	4	عالية
1	تميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى اللامركزية.	3.08	1.15	5	متوسطة

2	تعمل القيادات الجامعية على نشر ثقافة القيادة الموزعة.	3.19	1.04	4	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.45	0.91		عالية

حقق مجال الثقافة التنظيمية متوسطاً كلياً (3.45)، حيث برز ترسيخ العمل الجماعي (3.70) والاحترام المتبادل (3.62) في الصدارة، مما يعكس جهود الجامعة في تعزيز التعاون والثقة. بالمقابل، سجل الميل إلى اللامركزية أدنى متوسط (3.08) مع انحراف مرتفع (1.15)، مما يشير إلى استمرار النهج المركزي في صنع القرار رغم تبني القيادة الموزعة. يُعزى هذا التباين إلى تحديات التحول نحو اللامركزية في المؤسسات التعليمية ذات الهياكل التقليدية، مما يستدعي تطوير آليات تفويض فعالة. تؤكد النتائج تركيز الجامعة على العمل الجماعي لكنها تكشف فجوة بين الخطاب والممارسة، مما يتطلب تحقيق توازن بين التعاون والتمكين عبر سياسات واضحة وتدريب القيادات على اللامركزية الفعالة.

2-4- نتائج السؤال الثاني: "ما واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة العلوم من وجهة نظر العينة"؟

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور واقع الأداء الإداري

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	تضع القيادات الجامعية خطة مرنة لتطوير المناهج	3.76	0.86	1	عالية
4	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على إعداد خطة استراتيجية	3.65	1.02	2	عالية
3	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التنبؤ باحتياجات الجامعة	3.60	0.93	3	عالية
10	توظف القيادات الجامعية التقنية الحديثة في العمل	3.60	0.93	3	عالية
7	تتابع القيادات الجامعية سير المهام الإدارية	3.60	0.97	4	عالية
6	تعتمد القيادات الجامعية على الأسس العلمية في اتخاذ القرارات	3.56	0.99	5	عالية
14	تحدد القيادات الجامعية الصلاحيات والمهام للموظفين	3.55	0.91	6	عالية
1	تعمل القيادات الجامعية على حسن إدارة الاجتماعات	3.54	0.94	7	عالية
9	تعتمد القيادات الجامعية على أسلوب البديل الأفضل	3.54	0.91	7	عالية
11	تشارك القيادات الجامعية الموظفين في إعداد خطة العمل	3.50	0.93	8	عالية
15	تتابع القيادات الجامعية تصحيح الأخطاء	3.49	0.93	9	عالية
12	تدعم القيادات الجامعية المكتبات بالمراجع الحديثة	3.47	0.98	10	عالية
13	تشجع القيادات الجامعية المبادرات والأفكار الجديدة	3.45	0.96	11	عالية
8	تبنى القيادات الجامعية التوجهات الحديثة	3.43	0.94	12	عالية
5	توفر القيادات الجامعية إمكانات البحث العلمي	3.44	0.94	12	عالية
	المتوسط الكلي للمحور	3.55	0.79		عالية

حقق المحور متوسطاً كلياً (3.55) بانحراف (0.79)، مما يعكس موافقة عالية على العبارات. يعزو الباحث ذلك إلى كفاءة القيادات الإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وخبرتهم في إدارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي (3.65) واستخدام التكنولوجيا (3.60). ومع ذلك، فضعف دعم المبادرات الجديدة (3.45) والمكتبات (3.47) يُشير إلى أولوية إدارة الأزمات المالية على الابتكار، ويرتبط الأداء الإداري إيجابياً بممارسات القيادة الموزعة، لكن الحاجة مستمرة لتعزيز التفويض والشفافية لتحقيق التكامل بين اللامركزية والكفاءة. لذا، يلزم تبني سياسات لدعم الابتكار، وتحسين التواصل الداخلي عبر التقنيات، وتحقيق توازن بين الإدارة اليومية والتطوير الاستراتيجي لضمان استدامة النموذج الإداري.

4-3- نتائج السؤال الثالث "هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والأداء الإداري؟"

وللإجابة على السؤال استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، وذلك للكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع الأداء الإداري وواقع القيادة الموزعة، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (14) نتائج معاملات الارتباط بيرسون Person's Correlation Coefficient للعلاقة بين القيادة الموزعة والأداء الإداري

رقم المجال	مجالات القيادة الموزعة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	الرؤية والرسالة والأهداف	0.825**	0.000	دالة إحصائية
2.	المسؤولية المشتركة	0.826**	0.000	دالة إحصائية
3.	الممارسات القيادية	0.874**	0.000	دالة إحصائية
4.	الثقافة الاجتماعية	0.831**	0.000	دالة إحصائية
	المجالات ككل	0.894**	0.000	دالة إحصائية

أظهرت النتائج في الجدول (14) علاقة ارتباطية موجبة طردية عالية جدًا بين القيادة الموزعة والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.89$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة، تحسّن الأداء الإداري لقيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء. يعزو الباحث ذلك إلى تأثير القيادة الموزعة في تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإدارية الفعالة، وهو ما يتفق مع دراسات (جبران، 2020؛ أبا حسين والسبيعي، 2020؛ هببة والحري، 2018؛ عماري، 2022).

4-4- نتائج السؤال الرابع "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا تعزى للمتغيرات الآتية: النوع (ذكر-أنثى)، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة؟"

ولحساب الفروق استخدم الباحث اختبار (T-test) للمتغيرات ذات الفئتين، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغيري (الدرجة العلمية-عدد سنوات الخبرة)، وكما يأتي:

4-4-1- فحص أثر متغير النوع الاجتماعي: (ذكر-أنثى):

جدول (15): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على مستوى المحورين الرئيسيين تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	ذكر	74	3.51	0.760	85	0.44	غير دال
	أنثى	13	3.34				
واقع الأداء الإداري	ذكر	74	3.59	1.12	85	0.26	غير دال
	أنثى	13	3.32				

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في القيادة الموزعة والأداء الإداري، مما يعكس تقارب وجهات نظرهم. يُعزى ذلك إلى فرص الاحتكاك المهني الأكبر للذكور عبر المشاركة في الفعاليات الإدارية. تتفق هذه النتيجة مع (البشر، 2016؛ جبران، 2020؛ عثمان، 2020؛ البلوي، 2020)، فيما تختلف مع (البصير، 2020؛ منصور، 2020) التي وجدت فروقاً إحصائية تعزى للجنس. يُوصى بدراسة العوامل المؤثرة في فرص التطوير المهني بين الجنسين وتأثيرها على الأداء الإداري.

4-4-2- فحص أثر متغير المسمى الوظيفي: (قائد أكاديمي- قائد إداري):

جدول (15): نتائج اختبار (T-test) لفحص مدى وجود فروق بين وجهات نظر العينة تبعاً للمسمى الوظيفي (أكاديمي-إداري)

المحور	المسمى الوظيفي	العينة	المتوسط	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	قيادات أكاديمية	34	3.63	1.459	85	0.14	غير دال
	قيادات إدارية	53	3.39				
واقع الأداء الإداري	قيادات أكاديمية	34	3.73	1.798	85	0.07	غير دال
	قيادات إدارية	53	3.42				

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في القيادة الموزعة أو الأداء الإداري وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث تقاربت تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية (3.63 و 3.39 للقيادة الموزعة، 3.73؛ 3.42 للأداء الإداري)، مما يعكس انسجام الأدوار القيادية والإدارية وتوزيعاً متوازناً للمسؤوليات. تتفق هذه النتيجة مع (أبا حسين والسبيعي، 2020؛ عثمان، 2020؛ البلوي، 2020)، فيما تختلف مع (جبران، 2020) التي وجدت تفوق القيادات الأكاديمية، يبرز ذلك أهمية دراسة العوامل التنظيمية المؤثرة على تكامل الأدوار القيادية في الجامعات.

4-4-3- فحص أثر متغير التخصص (علوم إنسانية- علوم تطبيقية):

جدول (16) نتائج اختبار (T) لفحص مدى وجود فروق بين تقديرات العينة على مستوى محوري الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

المحور	التخصص	العينة	المتوسط	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	علوم إنسانية	46	3.36	-1.599	85	0.11	غير دال
	علوم تطبيقية	41	3.62				
واقع الأداء الإداري	علوم إنسانية	46	3.41	-1.660	85	0.10	غير دال
	علوم تطبيقية	41	3.69				

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في القيادة الموزعة أو الأداء الإداري وفقاً للتخصص، حيث بلغت قيمة (T) للقيادة الموزعة (1.599، $p = 0.11$) وللأداء الإداري (-1.660، $p = 0.10$)، مما يعكس تقارب وجهات نظر القيادات الجامعية بغض النظر عن تخصصاتهم (علوم إنسانية - علوم تطبيقية). يعزو الباحث ذلك إلى وعي القيادات الجامعية بأهمية الأداء الإداري وتأثيره في سير العمل. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (جبران، 2020؛ البلوي، 2020) وتختلف مع (البصير، 2020)، مما يؤكد الحاجة لدراسة تأثير الخلفية التخصصية على ممارسات القيادة الجامعية.

4-4-4- فحص أثر متغير الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد- مدرس):

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص مدى وجود فروق بين وجهات فئات العينة حول محوري

الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	قيمة (F)	قيمة الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	مدرس	40	3.39	1.113	0.34	غير دال
	أستاذ مشارك	32	3.51			
	أستاذ مساعد	5	3.35			
	أستاذ	10	3.86			
واقع الأداء الإداري	مدرس	40	3.43	1.449	0.23	غير دال
	أستاذ مشارك	32	3.54			
	أستاذ مساعد	5	3.52			
	أستاذ	10	4.02			

يظهر من الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) في المحورين وفقاً للدرجة العلمية، بلغت قيمة (F) للقيادة الموزعة (1.113، 0.34) و (T) للأداء الإداري (1.449، 0.23)، مما يعكس معاملة متساوية للقيادات بغض النظر عن درجتهم العلمية عند توزيع المهام. وتتفق مع دراسات (عثمان، 2020؛ جبران، 2020)، التي أكدت عدم وجود فروق مرتبطة بالدرجة العلمية، مما يعزز أهمية دراسة تأثير العوامل التنظيمية على ممارسات القيادة الجامعية.

4-4-5- فحص أثر متغير سنوات الخبرة: (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر):

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	قيمة (F)	مستوى الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	1-5 سنوات	12	3.18	1.269	0.28	غير دال
	6-10 سنوات	14	3.44			
	11 سنة فأكثر	61	3.56			
واقع الأداء الإداري	من 1-5 سنوات	12	3.23	1.449	0.23	غير دال
	من 6-10 سنوات	14	3.56			
	11 سنة فأكثر	61	3.60			

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة والأداء الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً لجميع المجالات عند مستوى (0.05). ورغم أن المتوسط الحسابي يرتفع تدريجياً مع زيادة سنوات الخبرة، إلا أن هذا الاختلاف لم يصل إلى حد الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى تجانس وجهات نظر المشاركين بغض النظر عن خبرتهم المهنية. يعكس ذلك احتمالية وجود نهج إداري موحد في الجامعة يجعل الخبرة عاملاً غير مؤثر في إدراك القيادة الموزعة والأداء الإداري، وتتفق النتيجة مع (جبران، 2020؛ عثمان، 2020؛ البلوي، 2020) التي لم تجد فروقاً تبعاً للخبرة.

التوصيات والمقترحات.

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث قيادة الجامعة ومختلف الجهات ذات العلاقة ويقترح عليهم الآتي:
- إعداد القيادات وتدريبها، وتقديم مكافآت تعزز من جهودهم المبذولة في إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف التربوية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية المؤسسية من خلال تبني مبادرات تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة، وتعزز من الشعور بالمسؤولية المشتركة، وتدعم روح الابتكار والإبداع لدى جميع أفراد المؤسسة.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة لجميع المستويات الوظيفية، تركز على بناء القدرات القيادية اللازمة لتطبيق مفهوم القيادة الموزعة، مع التركيز على المهارات الأساسية مثل التمكين، التفويض، وبناء العلاقات التعاونية.
- إنشاء قنوات تواصل فعالة بين القيادات والموظفين على جميع المستويات، وتشجيع التواصل الصريح والمباشر.
- تحويل الممارسات الإدارية الحالية لتعكس مبادئ القيادة الموزعة، من خلال تشجيع القيادات على تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تشجيع القيادات العليا على المتابعة المستمرة والرقابة للقيادة الموزعة ومراجعتها بصورة دورية.
- تعزيز روح العمل الجماعي في فرق العمل لضمان جودة الأداء بجامعة العلوم والتكنولوجيا بوصفها أحد الأساليب المهمة؛ لتمكين الأفراد وتفعيل مشاركتهم؛ تدعيم الإحساس بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتشخيصها ومحاولة حلها.
- وفي ضوء ما لمس الباحث من وجود فجوة بحثية، يقترح إجراء دراسات مستقبلية كالاتي:

1. دور القيادة الموزعة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية.
2. إعداد دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ضوء مدخل القيادة الموزعة والميزة التنافسية.
3. دور القيادة الموزعة في تحسين مناخ العمل وتخفيف ضغوط العمل في الجامعات اليمنية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبا حسين، شذى عبد الرحمن، والسبيعي، عبيد عبد الله. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 21(2)، 307-313. <https://services.kfu.edu.sa/scientificjournal/Handlers/FileHandler.ashx?file=36%202086.pdf&Folder=UploadFiles>
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، مكرم، (2003). لسان العرب، مجلد3، دار صادر، بيروت.
3. ابو زر، ايمن فؤاد، والعاجز، فؤاد علي. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/696084>
4. البشر، فاطمة عبد الله. (2019). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة العلوم التربوية- جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية*، (7)، 213- 267. <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/259/209>
5. البصير، خالد عبد الكريم، (2020). تصور مقترح تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية*، 3(23). <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/1208/1105>
6. البعداني، محمد نعمان (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان، صنعاء، اليمن.
7. البلوي، جميلة، (2020). تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة العلوم التربوية* (3)، 224- 254. <https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2020.147166>
8. جامعة العلوم والتكنولوجيا (2023): دليل جامعة العلوم والتكنولوجيا : <https://ust.edu/faculty-brochoures>
9. جبران، عامر سعد. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. تاريخ الاطلاع 14\03\2022م، الموقع: <https://democraticac.p=66140>
10. الجبراني، راجح دحان. (2014). معايير اختيار القيادات الجامعية في الجمهورية اليمنية في ضوء القرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
11. الحربي، خليل خلف، (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة [دراسة ميدانية]. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، 35 (170)، 675- 708. <https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2016.33995>
12. الخطيب، خليل، (2012). واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة صنعاء.
13. الخطيب، خليل، (2015). التخطيط لإنشاء أكاديمية القيادة الجامعية في الجمهورية اليمنية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
14. الدوسري، شارع عايض، (2021). مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللا ملموسات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية : دراسة ميدانية، دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 45(1)، 236-265. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=292831>
15. ربيع، محمد رجب. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/121788.pdf>
16. رضا، هاشم حمدي، (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة، (ط1). دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.

17. سراع، شاكراً سراع. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (16)، 128-159. <https://doi.org/10.56793/pcra2213166>
18. الشثري، عبد العزيز ناصر. (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة التربية. *المجلس العالمي للجمعيات التربوية المقارنة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 13 (28)، 13-56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/87091>
19. صايمة، سميرة. (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 6 (20)، 213-231. <https://doi.org/10.12816/0043514>
20. الطويل، سعد، والفايز، عبد العزيز، (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، 38 (2)، 88-135. https://mfes.journals.ekb.eg/article_223406.html
21. الضاعن، محمد إبراهيم، والفهد، منال صالح. (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، 36 (4)، 116 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085365>
22. عامر، طارق عبد الرؤوف، والبارودي، منال احمد (2015)، القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
23. عثمان، أنجم أحمد، (2020). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28 (4)، 83-114. [/https://doi.org/10.33976/1444-028-004-005](https://doi.org/10.33976/1444-028-004-005)
24. العجي، محمد حسين، (2013). التخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. العجي، محمد، (2010). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عجوة، أحمد، (2012). القيادة الموزعة: دراسات تطبيقية على المدارس المصرية للدراسات التجارية، 36 (1)، 1-30.
27. العلايا، فتحية، البخيتي، محمد، & العروسي، عبد السلام. (2024). واقع الجامعات اليمنية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات وسبل تطويرها. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3 (3)، 183-209. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.856>
28. علي، إيمان فوزي،، الضبع، رباح رمزي، ومحمود، هناء فرغلي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 3 (1)، 133-160. <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2021.163369>
29. عماري، سهر هاني. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (16)، 45-66. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C280921>
30. عيشان، ندى علي،، والفضلي، منى عبد المحسن. (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4 (17)، 547-573. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-975008>
31. القحطاني، عبد الله مسفر، (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: *رابطة التربويين العرب*، 124 (199)، 199-216. <https://doi.org/10.21608/saep.2020.107329>
32. القصبي، راشد صبري،، حنفي، محمد ماهر، والشواري، أميرة عباس. (2021). الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. *مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد*، (34)، 595-636. <http://dx.doi.org/10.21608>
33. معوض، فاطمة، (2012). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة التربية*، 16 (45)، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 191-252. <https://search.mandumah.com/Record/652921>
34. منصور، منار، (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1 (21)، 1-45. <http://dx.doi.org/10.21608/jsre.2020.92633>
35. موسى، إ. م. ع. (2024). علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. جامعة النجاح الوطنية. <https://hdl.handle.net/20.500.11888/19529>

36. هببة، زكريا، والحري، خليل. (2018). العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية*، 26 (2) 30-2. <https://search.mandumah.com/Record/980560>
37. هببة، زكريا، والحري، خليل. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين (ط1). لبنان: الدار العربية للعلوم.
38. الوهيبي، عبد الله محمد. (2014). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (3)، 414 - 443. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/777703>.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

1. Aba Hussein, S. A. R., & Al-Subaie, O. A. A. (2020). The degree of practice of distributed leadership dimensions by department heads at Imam Abdulrahman Bin Faisal University and its relationship to organizational loyalty among faculty members (in Arabic). *Al-Majalla Al-Ilmiyya li-Jami'at Al-Malik Faisal* (in Arabic), 21(2), 307–313. <https://services.kfu.edu.sa/scientificjournal/Handlers/FileHandler.ashx?file=36%202086.pdf&Folder=UploadFiles>
2. Abu Zar, A. F., & Al-Ajez, F. A. (2015). The degree of practice of distributed leadership by secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to the level of self-efficacy among their teachers (Unpublished master's thesis). Islamic University (Gaza), Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/696084>
3. Al-Alyaa, F. A. H., Al-Bakheeti, M. A. H., & Al-Arusi, A. A. H. Q. (2024). Yemeni universities in global rankings and development strategies (in Arabic). *Majallat Jami'at San'a' lil-'Ulum Al-Insaniyya* (in Arabic), 3(3), 183–209. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.856>
4. Al-Balawi, J. (2020). Developing the performance of administrative leaders at the University of Tabuk in light of sustainable development requirements (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya* (in Arabic), (3), 224–254. <https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2020.147166>
5. Al-Bashar, F. A. (2019). The reality of distributed leadership practices by heads of educational departments at the College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya - Jami'at Al-Imam Muhammad bin Saud Al-Islamiyya* (in Arabic), (7), 213–267. <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/259/209>
6. Al-Busair, K. A. K. (2020). A proposed vision for developing the administrative performance of university leadership at Imam Muhammad bin Saud Islamic University through change management (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya - Jami'at Al-Imam Muhammad bin Saud Al-Islamiyya* (in Arabic), 3(23). <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/1208/1105>
7. Al-Da'en, M. I., & Al-Fahad, M. S. (2020). Faculty members' practice of distributed leadership at the College of Basic Education in Kuwait (in Arabic). *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya* (in Arabic), 36(4), 116–148. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1085365>
8. Al-Dossary, S. A. (2021). Academic leaders' mastery of intangible management skills and its role in achieving competitive advantage for Saudi universities (in Arabic). *Al-Majalla Al-Dawliyya lil-Abhath Al-Tarbawiyya* (in Arabic), 45(1), 236–265. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=292831>

9. Al-Harbi, K. K. (2016). The reality of academic leaders' practice of distributed leadership at Taibah University: A field study (in Arabic). *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya - Jami'at Al-Azhar (in Arabic)*, 35(170), 675–708. <https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2016.33995>
10. Ali, I. F., Al-Dabaa, R. R., & Mahmoud, H. F. (2021). Job rotation's role in developing administrative performance (in Arabic). *Al-Majalla Al-Tarbawiyya li-Ta'lim Al-Kibar (in Arabic)*, 3(1), 133–160. <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2021.163369>
11. Al-Othman, A. A. (2020). Quality of administrative performance among academic leaders at King Khalid University (in Arabic). *Majallat Al-Jami'a Al-Islamiyya lil-Dirasat Al-Iqtisadiyya wal-Idariyya (in Arabic)*, 28(4), 83–114. <https://doi.org/10.33976/1444-028-004-005>
12. Al-Qahtani, A. M. (2020). Distributed leadership among secondary school leaders in Dammam (in Arabic). *Dirasat 'Arabiyya fi Al-Tarbiya wa 'Ilm Al-Nafs (in Arabic)*, 124, 199–216. <https://doi.org/10.21608/saep.2020.107329>
13. Al-Sa'ima, S. (2017). The degree of principals' practice of distributed leadership in Gaza secondary schools (in Arabic). *Majallat Al-Quds Al-Maftuha lil-Abhath wal-Dirasat Al-Tarbawiyya wal-Nafsiyya (in Arabic)*, 6(20), 213–231. <https://doi.org/10.12816/0043514>
14. Al-Taweel, S., & Al-Fayez, A. (2022). Developing administrative leaders' performance in Saudi universities through distributed leadership (in Arabic). *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya (Asyut) (in Arabic)*, 38(2), 88–135. https://mfes.journals.ekb.eg/article_223406.html
15. Al-Wohaibi, A. M. (2014). Organizational justice and job performance at Qassim University (in Arabic). *Majallat Al-Buhuth Al-Maliyya wal-Tijariyya (in Arabic)*, (3), 414–443. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/777703>
16. Ammari, S. H. (2022). Distributed leadership and organizational excellence in Jordanian public schools (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya wal-Nafsiyya (in Arabic)*, 6(16), 45–66. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C280921>
17. Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations; A Review of Theory and Research, *International Journal OF Management Reviews*, 13, 251-269, <https://doi.org/2370.2011.00306>
18. Heiba, Z., & Al-Harbi, K. (2018). Distributed leadership and decision-making among academic leaders (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya (in Arabic)*, 26(2), 2–30. <https://search.mandumah.com/Record/980560>
19. Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15. <https://hdl.handle.net/20.500.11888/19529>
20. Jones, S., & Harvey, M. (2017). A distributed leadership change process model for higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 126–139. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276661>
21. Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. Washington, DC: American Council on Education, 1-36. <https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>
22. Lizier, A., Brooks, F., & Bizo, L. (2022). Importance of clarity, hierarchy, and trust in implementing distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4). <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>

23. Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2025). Academic leadership and job performance: The effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*, 14(1), 115–131. <https://doi.org/10.1108/AEDS-04-2024-0074>
24. Mansour, M. (2020). Developing administrative performance through organizational agility at Mansoura University (in Arabic). *Majallat Al-Bahth Al-'Ilmi fi Al-Tarbiya* (in Arabic), 21(1), 1–45. <http://dx.doi.org/10.21608/jsre.2020.92633>
25. Muawwad, F. (2012). Developing university administration in the Arab world (in Arabic). *Majallat Al-Tarbiya* (in Arabic), 16(45), 191–252. <https://search.mandumah.com/Record/652921>
26. Murphy, G., & Brennan, T. (2024). Enacting distributed leadership in the Republic of Ireland: Assessing primary school principals' developmental needs using constructive developmental theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 666-685. <https://doi.org/10.1177/17411432221086850>
27. Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
28. Printy, S., & Liu, Y. (2020). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, <https://doi.org/0013161X20926548>
29. Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i1/555>
30. Salifu, I., Mantey, P.K & Worlanyo, E. K. (2021). Optimizing employee efforts: The implications of job design for administrative staff performance in higher education. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 10(SI), 146-167. <https://ojed.org/jise/article/view/2747>
31. Supovitz, J. A., & Tognatta, N. (2013). The Impact of Distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making. *Leadership and Policy in Schools*, 12(2), 101–121. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.810274>



سيناريوهات استشرافية لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2035-2026) (1)

Foresight Scenarios for Automating Educational Supervision in Saudi General Education through Integration with Artificial Intelligence (2035–2026) (2)

Ms. Alaa Ibrahim Alhajji

PhD student in Educational Leadership || Employee at the Education
and Training Evaluation Commission || Saudi Arabia

Email: a.alhajji.sa@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6530-3325> || Mobile: 00966552348651

Ms. Mshael Hazza ALmrikhi

PhD student in Educational Leadership || Employee in the Educational
Supervision Department at the Education Administration in Al-Majma'ah ||

Email: Mshaelhazz2@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5524-9586> || Mobile: 00966503774404

Ms. Manal Mazyad Alotaibi

PhD student in Educational Leadership || Employee at the Education
Administration in Al-Dawadimi || Saudi Arabia

Email: manal.km2016@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0172-0815> || Mobile: 009665056236471

أ. آلاء إبراهيم الحجي

طالبة دكتوراه في القيادة التربوية || وموظفة بهيئة تقويم التعليم
والتدريب || السعودية

أ. مشاعل هزاع المريخي

طالبة دكتوراه في القيادة التربوية || وموظفة بقسم الإشراف
التربوي بإدارة التعليم بالمجمعة || السعودية

أ. منال مزيد العتيبي

طالبة دكتوراه في القيادة التربوية || وموظفة بإدارة التعليم
بالدوادمي || السعودية

Abstract: This study aimed to develop foresight scenarios for automating educational supervision in Saudi general education, integrated with artificial intelligence, for the period 2026–2035. A mixed-methods approach was employed, combining descriptive-analytical analysis of key documents with scenario-based future studies methodology. The sample included over (42) diverse official documents. The study produced three main scenarios: (1) the baseline scenario, reflecting a static and low-cost continuation of current limitations in automation infrastructure; (2) the reform scenario, offering moderate improvements through partial fulfillment of automation requirements, presenting a more optimistic outlook; and (3) the innovative scenario, presenting a comprehensive and creative model that fully supports educational supervision automation. Despite higher implementation costs, the innovative scenario was found to be the most effective and sustainable. The study also proposed five practical programs and projects, along with targeted recommendations to ensure successful implementation.

Keywords: Educational supervision automation, general education, future scenarios.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء سيناريوهات استشرافية لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي خلال الفترة (2035–2026). استخدمت الباحثة منهجية مختلطة جمعت بين التحليل الوصفي التحليلي للوثائق، ومنهجية الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات. وشملت العينة أكثر من (42) وثيقة رسمية متنوعة. وأسفرت الدراسة عن ثلاثة سيناريوهات رئيسية: (1) السيناريو المرجعي، ويعكس صورة جامدة ومنخفضة التكلفة نتيجة ضعف البنية التحتية لأتمتة الإشراف؛ (2) السيناريو الإصلاحي، ويتضمن تحسينات جزئية عبر توفير بعض متطلبات الأتمتة، ويقدم تصوراً أكثر تفاؤلاً؛ و(3) السيناريو الابتكاري، الذي يمثل نموذجاً متكاملاً وإبداعياً لتطبيق الأتمتة، ويُعد الأكثر فاعلية واستدامة رغم ارتفاع تكلفته. كما اقترحت الدراسة خمسة برامج ومشاريع تنفيذية، وقدمت توصيات نوعية تضمن نجاح التطبيق. الكلمات المفتاحية: أتمتة الإشراف التربوي، التعليم العام، سيناريوهات مستقبلية.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الحجي، آلاء إبراهيم، المريخي، مشاعل هزاع، العتيبي، منال مزيد. (2025). سيناريوهات مستقبلية لأتمتة الإشراف التربوي بالتعليم العام السعودي: دراسة استشرافية للفترة 2026 - 2035. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 174 - 150.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213247>

² - Citation in APA format: Alhajji, A. I., ALmrikhi, M. H., & Alotaibi, M. M. (2025). Foresight Scenarios for Automating Educational Supervision in Saudi General Education through Integration with Artificial Intelligence (2026–2035). *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(24), 150–174. <https://doi.org/10.56793/pcra2213247>

1- مقدمة.

نظراً للتحولات المعاصرة في العملية التعليمية، أصبحت الحاجة ملحة للتغير في أدوار ومهام المشرف التربوي وتطوير أساليبه الإشرافية بما يتناسب مع هذه التحولات، ويعد الإشراف التربوي الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الحديثة التي تواكب المستجدات التربوية ب مجال التعليم بالمملكة العربية السعودية. و"تعد الأتمتة إحدى الاتجاهات نتيجة لاستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومن المتوقع استحواد الأتمتة على جوانب كبيرة من الأعمال الإدارية والإشرافية في مختلف المجالات، لتمحو الأساليب التقليدية، ونظراً لقدرات الأتمتة الاستثنائية فقد أصبحت أكثر انتشاراً لمواجهة التحديات والأزمات خلال السنوات الأخيرة"(حمائل ويعقوب، 2024). وتقوم الأتمتة على استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم الحواسيب وبرامجها وشبكاتها في إنجاز الأعمال الإدارية والمكتبية اليومية والدورية في المنظمات ذات الطابع الإداري، أو الإنتاجي، أو المالي، أو الخدمي(Shajahan, 2020). ومن أهم عناصر نظم الأتمتة الاعتماد على البيانات والسجلات الرقمية، وأداء العمليات الإدارية والمكتبية تلقائياً، دون تدخل العامل البشري، والاستغناء عن المعاملات الورقية بمعاملات إلكترونية. (Bwango, Mubofu, 2019). تُبرز أتمتة الإشراف التربوي كأحد الركائز الرئيسة لتحول النظام التعليمي نحو الرقمنة، وهو ما يعزز رؤية المملكة 2030، وقد قامت الباحثات بمراجعة منهجية ونقدية للأدبيات حول سيناريوهات مستقبلية لأتمتة الإشراف التربوي بالتعليم العام السعودي (2026-2035)؛ بهدف تحديد الفرص والتحديات والتوصل إلى السيناريوهات المحتملة لتطبيق الأتمتة في مجال الإشراف التربوي، في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة التحليلية للوثائق والدراسات السابقة، والتي بينت الآتي:

1. التطبيقات التكنولوجية وأدوات الذكاء الاصطناعي

تشهد المملكة تحولاً جذرياً نحو رقمنة الإشراف التربوي، مدعوماً بتقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة، حيث تبين أن بالإمكان أتمتة المهام الإدارية؛ إذ أظهرت دراسة (بيرات وآخرون، 2025، Beirat et al.) قدرة الذكاء الاصطناعي على تخفيف العبء الوظيفي عبر أتمتة المهام الروتينية كالسجل الإلكتروني وإعداد التقارير، وهو ما يتوافق مع تصور دراسة (بهيل، 2018، Bhila) لبناء أنظمة ذكية تدعم الإشراف التربوي الشامل، كما كشفت دراسة (ثونغ وآخرون، Thong et al., 2025) إمكانات الذكاء الاصطناعي التوليدي (ك ChatGPT) في دعم التقييم الشخصي والتعليم التعاوني، وهو ما يعزز توجهات السعودية لتعزيز البحث العلمي (Baig & Yadegaridehkordi, 2024)، كما تبرز فرص كبيرة لتعزيز التعليم المدمج والواقع الافتراضي؛ فقد قدمت دراسة (أوزادوفيتش، 2020، Ozadowicz) نماذج ناجحة لأتمتة التعليم الهندسي عبر منصات تفاعلية، بينما استكشفت دراسة (Al Fraidan & Olaywi, 2024) تطبيقات الميتافيرس في إنشاء فصول افتراضية، مما يفتح آفاقاً لدمج هذه الأدوات في الإشراف التربوي السعودي.

2. التحديات البنيوية والثقافية:

ورغم الإمكانيات الواعدة، وما تحقق من خطوات إيجابية قامت بها المملكة العربية السعودية، على طريق الأتمتة والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي إلا أننا ما زالت تواجه تحديات تعيق التحول الكامل نحو الأتمتة الذكية وهي ليست حكرًا عليها؛ بل تشترك فيها مع معظم دول العالم؛ وأهمها: ضعف البنية التحتية؛ إذ أشارت دراستا (Bwango & Mubofu, 2019؛ Khan, 2021) إلى نقص التخطيط الاستراتيجي وعدم كفاية الشبكات، وهي نفس التحديات التي رصدتها دراسة (الشمري، 2022، Al-Shammari) في بعض المناطق السعودية، كما كشفت دراسة (عتيق، 2022، Ateeq) عن انخفاض فهم العاملين لمفاهيم الأتمتة، بينما أظهرت دراسة (بوانه ورايح، 2023، Bawaneh & Rabih) مقاومة ثقافية للإشراف الإلكتروني في الأردن، مما يستدعي تعزيز التوعية الرقمية في السعودية، وبالإضافة إلى ذلك تبرز الفجوة بين

الأنظمة؛ حيث حذرت دراسة (الحاج، 2022، Al-Hajj) من عدم تكامل المنصات الرقمية (ك"نور" و"مدرستي")، مما يعوق تحقيق أتمتة شاملة.

3. الرؤية السعودية: الواقع والطموح:

ويتبين من استعراض الدراسات أن المملكة تسعى إلى تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي والاستدامة التعليمية، وقد حققت خطوات ملموسة؛ فقد أظهرت دراسة (الموينع والقحطاني، 2023، Al-Mowaina & Al-Qahtani) نجاح أتمتة العمليات الإدارية في مدارس حوطة بني تميم، مع توصيات بدمج الأنظمة (ك"فاس" و"نور"). كما بينت دراسة (الشهري، 2024) ارتفاع مستوى تطبيق الإشراف الرقمي في جدة (5/4.06)، كما أكدت دراسة (Mutambik & Ibrahim، 2024) على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز تجربة التعلم عبر تحليل بيانات 10 جامعات سعودية، مما يدعم أهداف رؤية 2030 في بناء اقتصاد معرفي، وتُظهر الدراسات أن أتمتة الإشراف التربوي في السعودية بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي تمثل فرصة استراتيجية لتحقيق نقلة نوعية في جودة التعليم. إلا أن نجاح هذه الرؤية مرهون بمعالجة التحديات البنيوية والثقافية، وتبني سياسات استباقية تعزز الاستثمار في التكنولوجيا والكفاءات البشرية. خلال الفترة (2026-2035)، يمكن للمملكة أن تصبح نموذجاً إقليمياً في التحول الرقمي التعليمي، شرط توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي وفعال يدعم أهداف رؤية 2030.

ويعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التربوية، لذلك من الخطوات الهامة تفعيل دور الإشراف الإلكتروني كمحور رئيس في تحقيق التطور، فالإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية، وهو المسؤول عن النمو المهني للمعلم، وتحقيق محاور الجودة الخاصة بالمعلم والمناهج وأساليب التقويم والتدريس (القحطاني، 2019).

وبناءً على ما سبق يتضح حرص وزارة التعليم على تطوير العملية الإشرافية في الجانب التقني، وتحويلها إلى عملية رقمية، ولتحقيق هذا التحول لابد من الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في التطوير المتمثل بتقنية الأتمتة، التي تعتمد على إدارة العمليات الإدارية على التقنية وتقليل الاعتماد العنصر البشري في إجراءات التنفيذ المباشرة وأن يقتصر دوره على رصد النتائج ومتابعة العمل، ونظراً لحداثة موضوع الأتمتة مع ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت تطبيقه في مجال التعليم بشكل عام، والإشراف التربوي بوجه خاص، ولذلك يتناول البحث الحالي أتمتة الإشراف التربوي كدراسة مستقبلية تستشرف مستقبل تحويلها إلى عملية رقمية.

1-3- مشكلة الدراسة:

رغم ما حققته المملكة العربية السعودية من قفزات نوعية في مختلف المجالات، وفي مقدمتها قطاع التعليم العام، إلا أن الإشراف التربوي والإشراف الإلكتروني- على وجه الخصوص- ما زال يواجه تحديات ومعوقات عديدة؛ فقد أظهرت النتائج دراسة السحيم والدوسري (2022)، حول واقع الإشراف الإلكتروني ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينتي الدمام والخُبر؛ وجود معوقات بدرجة مرتفعة لتطبيق الإشراف الإلكتروني، وكانت المعوقات الفنية في المرتبة الأولى تلتها المعوقات البشرية، في حين جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأخيرة، كما تشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود فجوة بحثية في عملية تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني، كدراسة القحطاني (2019) ودراسة البقي والدليل (2023) التي تشير إلى وجود معوقات بدرجة عالية لاستخدام المشرفين التربويين لمنصة مدرستي، التي أكدت وجود معوقات بدرجة عالية في تطبيق الإشراف التربوي إلكترونياً، وتؤكد دراستا (آل نملان وآخرون، 2022؛ عتيق، 2022) أن مستوى ثقافة التحول الرقمي بمكاتب إشراف مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى

العقبات التي تواجه تطبيق الأتمتة جاء بدرجة متوسطة. وتشير نتائج دراسة الموينع والقحطاني (2023) إلى أن أتمتة العمليات الإدارية بالمدارس والعمليات التعليمية يساهم في تحسين الأداء. واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة أعلاه، ونظراً لحدثة موضوع الأتمتة والذكاء الاصطناعي وارتباطهما بتطوير العملية التعليمية يتضح أهمية القيام بدراسات مستقبلية التي يمكن من خلالها استشراف المستقبل من خلال مجموعة من السيناريوهات المحتملة، وسوف يتم وصف الوضع الراهن للإشراف التربوي الإلكتروني والذي يمثل واقع تطبيق الأتمتة بمكاتب التعليم، واقتراح مجموعة من السيناريوهات البديلة لتحسين الواقع.

4-1- أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق يمكن تحديد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع أتمتة الإشراف التربوي بالتعليم العام السعودي من خلال التحليل للوثائقي ونتائج الدراسات السابقة؟
2. ما السيناريوهات الممكنة لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2035-2026)؟

5-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد واقع أتمتة الإشراف التربوي بالتعليم العام السعودي من خلال التحليل للوثائقي ونتائج الدراسات السابقة.
2. تصميم السيناريوهات الممكنة لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2035-2026).

6-1- أهمية الدراسة:

● الأهمية العلمية:

- تعزيز الدراسة الفهم بمستقبل الإشراف التربوي في ظل الذكاء الاصطناعي.
- تساهم في بناء أدبيات علمية حديثة حول الأتمتة التعليمية المستقبلية.

● الأهمية العملية:

- ستمكن صناع القرار من تحليل البيانات الضخمة وتخطيط سياسات إشرافية رقمية طويلة الأمد.
- ستعزز توجهات المشرفين لتبني أدوات الرقمنة في تقييم الأداء المدرسي وتطوير مهاراتهم للتعامل معها.
- يتوقع أن تحفز الجامعات لتحديث برامج إعداد المشرفين بمهارات الذكاء الاصطناعي.
- تطوير نماذج تنبؤية لتحسين كفاءة الإشراف التربوي باستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي.
- قد تفيد في تصميم برامج تدريبية مخصصة للمعلمين بناءً على نقاط القصور المحددة آلياً.
- تعزيز تجربة الطلاب عبر كشف الفجوات التعليمية مبكراً وتقديم حلول مؤتمتة.
- رفع مستوى الشفافية في تقييم المدارس عبر أنظمة إبلاغ موحدة خالية من التحيز البشري.

7-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سيناريوهات استشرافية لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي.

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تضمنت مراجع الدراسة الفترة 2020-2025 وغطت السيناريوهات الفترة: 2026-2035.

8-1- مصطلحات الدراسة:

- الأتمتة **Administrative Automation**: عرفها خليل (2020، 551) بأنها: "نظام تفاعلي آلي يعتمد بشكل كلي على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ويعتمد على توفير بيئة إلكترونية رقمية متكاملة تعرض المقررات الدراسية للمتعلّم عبر الشبكات الإلكترونية، وتوفّر سبل الإرشاد والتوجيه وتنظيم الاختبارات، وكذلك إدارة المصادر والعمليات وتقييمها".
- أتمتة التعليم: عرفها حبيب وآخرون ((Habib, et.al, 2021, 534)) بأنها: "استخدام أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجعل العمليات التعليمية والإدارية أوتوماتيكية؛ بهدف التقليل من العمل اليدوي، والسرعة في الأداء، والحصول على النتائج المطلوبة".
- وتعرف الأتمتة إجرائياً بأنها: مجموعة الأنظمة التعليمية والإدارية والفنية التي تعتمد على استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في تنفيذ العملية الإشرافية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- الإشراف التربوي: يعرف بأنه: "عملية مهنية تشاركية مبنية على أسس ومنهجية علمية، تقدم الدعم الفني للقيادة المدرسية والمعلم، لتقويم عمليات التعليم والتعلم وتطويرها" (الدليل التنظيمي للإشراف التربوي، 1437، 4).
- إجرائياً: يعرف الإشراف التربوي بأنه: المهام التعليمية والإدارية والفنية الخاصة بالإشراف التربوي، والتي يقوم بها المشرف التربوي لتقويم عمليات التعليم والتعلم وتطويرها.
- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence, AI): تعرفه الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي بأنه: "أنظمة تستخدم تقنيات قادرة على جمع البيانات واستخدامها للتنبؤ أو التوصية أو اتخاذ القرار بمستويات متفاوتة من التحكم الذاتي، واختيار أفضل إجراء لتحقيق أهداف محددة." (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024، <https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/AboutAI.aspx>)
- إجرائياً: "أحد علوم الكمبيوتر يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل التعلم، التفكير، اتخاذ القرارات، وفهم اللغة الطبيعية ويعتمد على تقنيات مثل التعلم الآلي (Machine Learning)، والتعلم العميق (Deep Learning)، ومعالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing)".

2- الإطار النظري.

2-1- أهداف أتمتة النظام التعليمي وأهميته:

- تهدف الأتمتة إلى تحقيق أهداف عديدة تلخصها الباحثات أهمها نقلاً عن (دوغة، 2017؛ خليل، 2020) كالآتي:
1. سرعة أداء العمل، والدقة في الرد على أسئلة المراجعين؛ وتنظيم دورة التراسل داخل أروقة المنظمة وترتيبها.
 2. إحداث تغيير في النظرة الفكرية التقليدية عن التعليم، لمواكبة الثورات المعرفية والتعليمية الجديدة.
 3. الارتقاء بالمستوى الفني والمهني للمعلم، وتطوير العملية التعليمية بشكل عام.
 4. حتّ الطالب على الإكثار من الاطلاع، وزيادة توفير الفرص الجدية للطلاب من أجل الانفتاح من خلال اتصالاتهم بشبكة المعلومات الدولية العنكبوتية، وتطوير التفكير الإبداعي لديهم.
 5. دعم طرق التواصل التعليمي؛ بغية إيجاد جيل من المبتكرين القادرين على حلّ المشكلات.

6. القيام بعملية التعلم عن طريق تحقيق المتعة والسعادة للطلاب أثناء تعلمه. ومن خلال عرض أهداف أتمتة النظم التعليمية أعلاه يتضح أنه يمكن من خلالها تحسين وتنمية مهارات وقدرات المشرفين التربويين، واستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتطوير وتيسير العملية التعليمية.

2-2- أهمية أتمتة الإشراف التربوي

أكدت دراسات (Bhila, 2018؛ Xinyu et al., 2021؛ Ozadowicz, 2020؛ Mutambik, 2024) أن أتمتة الإشراف التربوي تفيد في:

1. تحسين سرعة ودقة تقييم الأداء المدرسي عبر أنظمة مؤتمتة.
2. تعزيز الشفافية وتقليل التحيز البشري في عمليات الإشراف.
3. توفير تقارير فورية عن نتائج الطلاب والحضور والأنشطة التعليمية.
4. دعم القرارات الإدارية بتحليلات تنبؤية قائمة على البيانات الضخمة.
5. تحسين تجربة التعلم عبر كشف الفجوات التعليمية مبكراً.

2-3- مزايا الأتمتة بمجال التعليم:

أبرز (خليل، 2020) مزايا أتمتة الأنظمة التعليمية في:

- أ. الميزة الاقتصادية: توفير التكاليف بخفض نفقات المعدات والاتصالات، والاستعاضة عن الموظفين بأنظمة مؤتمتة.
- ب. الميزة الإدارية: تبسيط الإجراءات الروتينية، واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة، وتقليل التوقفات.
- ج. الميزة التعليمية: ضمان دقة وشفافية القرارات عبر المنصات الإلكترونية. ومما سبق يتضح أن قوة الأتمتة تكمن في مزاياها ودورها الكبير والمحوري في سرعة الإنجاز ودقة التنفيذ، مع تحديث البيانات تلقائياً. إدارة كميات ضخمة من البيانات بكفاءة وتقليل الهدر المالي.

2-4- متطلبات تطبيق الأتمتة في المؤسسات التعليمية:

أكدت دراسات (Atiq, 2022؛ Al-Hajj, 2022؛ Khan, 2021؛ Baig & Yadegaridehkordi, 2024) على ضرورة توفر العديد من المتطلبات لتطبيق الأتمتة والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي أهمها:

1. بنية تحتية تقنية متطورة (شبكات عالية السرعة، أجهزة حديثة).
2. تدريب المشرفين والمعلمين على استخدام الأنظمة المؤتمتة.
3. توفير برمجيات حماية حقوق الملكية الفكرية والأمان الرقمي.
4. تحديث مستمر للأنظمة لتجنب التقادم التقني.
5. اعتماد سياسات واضحة لدمج الذكاء الاصطناعي في الإشراف.

ويمكن تفصيل أهمها على النحو الآتي:

1- المتطلبات التقنية (البرمجية) للأتمتة بالمؤسسات التعليمية:

- برمجيات النظام: "System Software" هي المسؤولة عن عمليات تشغيل الأجهزة والمعدات وفق نظام خاص، وخطوات مرتبة؛ من أجل معالجة البيانات، والإشراف على تشغيل جميع برامج التطبيقات.

- برمجيات التطبيقات "Application Software": وتصنف بحسب طبيعة استخدامها في الأعمال الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، (الزلياني، 2017) وهي كالآتي:
- برمجيات إدارة قواعد البيانات: تنظم البيانات في عدة مستويات مختلفة تسمى الحقول، والسجلات.
- برمجيات إدارة الوثائق: للتعامل مع الوثائق كتابةً، ومعالجةً، ونقلًا، وحفظًا.
- برمجيات الاتصالات الإلكترونية: التي تسمح للمنظمة بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق والتقارير.
- برمجيات الاجتماعات والمؤتمرات عن بُعد: إمكانية الاتصال المتعدد بين الأفراد المتباعدين في المكان.
- برمجيات دعم المكاتب: القيام بتنظيم وإدارة الأعمال وأنشطة الإدارة داخل المنظمة.

2- المتطلبات الفنية للأتمتة الإدارية بالمؤسسات التعليمية: ويمكن توضيحها (العزي، 2020) كالآتي:

- المشاركة في البرمجيات: المشاركة في استخدام البرامج، والتطبيقات، والأنظمة الموجودة على الشبكة.
- المشاركة في المصادر المادية: استغلال المعدات والأدوات والأجهزة المرتبطة بالشبكة.
- تأمين المعالجة الموزعة: يحتاج مراجعة ومعالجة البيانات إلى أكثر من موظف في عدة إدارات.
- توفير السرعة والموثوقية لأنشطة مستخدمي الشبكة: عند حدوث عطب في أحد مكونات الشبكة.
- تبادل الملفات والبيانات: إرسال واستقبال كافة الملفات والمعلومات والبيانات المتاحة بشكل سريع.
- حماية المعلومات: يجب أن تتمتع شبكات المعلومات بأكبر قدر من الحماية.
- نقل المعلومات بأشكالها المتعددة: نقل الصوت من جهاز لآخر.

3- المتطلبات البشرية للأتمتة الإدارية بالمؤسسات التعليمية:

يمكن تقسيم العنصر البشري الذي يلزم لتطبيق نظام الأتمتة وكما في الشكل (1) الآتي:

المتطلبات البشرية لأتمتة الإشراف التربوي							
أخصائي صيانة الأجهزة التقنية	مستخدمو أجهزة التقنيات	الفنيون	مدير المعلومات	مدير قاعدة البيانات	محلل نظم معلومات	مبرمج لتطبيق التصميمات	جامعو بيانات ومدخلوها

شكل (1) المتطلبات البشرية لتطبيق الأتمتة في الإشراف التربوي. المرجع: إعداد الباحثات نقلا عن (نعماني، 2015)

4- المتطلبات القانونية والتنظيمية للأتمتة الإدارية بالمؤسسات التعليمية:

- يجب توفير بيئة تنظيمية وقانونية مناسبة لتطبيق نظام الأتمتة الإلكترونية (المرباط، 2017) وهي:
 - تحديد معايير ولوائح رسمية حكومية تعمل على تنظيم كافة الخدمات، والأعمال بالمؤسسة التعليمية.
 - توفير ما يضمن صحة وسلامة التوقيعات الإلكترونية المستخدمة بالمؤسسة التعليمية.
 - توفير أنظمة دعم الخدمات لاستيفاء بعض المستلزمات، مثل: الجداول الإحصائية المهمة، والتقارير اللازمة.
- ويتضح مما سبق؛ أن جميع المتطلبات الخاصة بنظام الأتمتة هي عبارة عن بنية تحتية لنظام الأتمتة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والتقنية، وهي ركيزة أساسية من ركائز نظام أتمتة العملية الإشرافية التربوية.

2-5- تحليل وثائق الإشراف التربوي:

بمراجعة السياسات واللوائح التنظيمية (لائحة الوظائف التعليمية، 1442؛ الدليل الإرشادي للمشرف التربوي، 1422؛ وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية، 1445)، يمكن استخلاص عدد من المؤشرات على واقع الأتمتة في الإشراف التربوي. إذ لم تتضمن الوثائق التنظيمية معايير رقمية واضحة لاختيار المشرفين، رغم أن المهام الواردة في الدليل الإرشادي تعتمد على وسائل رقمية تفاعلية، إلا أن بعضها ما يزال ينفذ تقليدياً. كما يتضح من تكليف المشرف بمتابعة العملية التعليمية إلكترونياً، والتأكد من توافر الأجهزة الذكية والشبكات، وإطلاعه على السياسات الرقمية والمنصات التعليمية. كما يتولى الدخول لمنصة "مدرستي" عبر حسابه في Microsoft Office 365، والتواصل مع الدعم الفني، ومتابعة بيانات المعلمين والمحتوى الرقمي عبر "عين" ويوتيوب. ويُعقد الاجتماع التحضيري للمشرفين والمعلمين حضورياً أو إلكترونياً حسب جاهزية المدارس. إضافة إلى تسجيل الدخول اليومي، والحضور الافتراضي لحصص المعلمين، وحثهم على التواصل مع الطلبة عبر المنصة أو البريد الإلكتروني.

2-6- تحليل تقرير التحول الرقمي في التعليم:

يعد التحول الرقمي أهم المرتكزات التي انطلقت في ضوءها رؤية المملكة 2030، حيث يتم من خلالها تحسين مستوى الأداء في المؤسسات، من خلال التواصل الرقمي والإلكتروني الفعال، كذلك ركزت الرؤية على أن المواطنة الرقمية المسؤولة تسعى للثقافة الحديثة، والتي تؤهله لمواكبة التطور، والحماية من المخاطر الرقمية، والتعامل الرقمي، كما نتج عنها تطور العملية التعليمية من خلال منظومة التعليم الموحدة، والتي تمثلها المدرسة الافتراضية، حيث أصبحت العملية التعليمية عبر منصة تعليمية توفر أتمتة جميع الأنشطة التعليمية والإدارية والإشرافية. (تقرير التحول الرقمي، 2020، 69). ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بدراسة أتمتة العملية التعليمية والإشرافية، لدعم الأهداف الوطنية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً؛ يجمع بين: منهج الدراسات المستقبلية: باستخدام السيناريوهات الاستشرافية وتحليل الاتجاهات ونمذجة العوامل المؤثرة، بهدف بناء سيناريوهات قائمة على تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي؛ باستعراض وتحليل الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بواقع أتمتة الإشراف التربوي والتكامل مع الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى استخلاص المؤشرات والاتجاهات التي يمكن أن تساهم في بناء سيناريوهات مستقبلية محتملة في المملكة العربية السعودية للفترة (2026-2035).

3-2- مجتمع الدراسة وعينها.

3-2-3- مجتمع الدراسة: وتكون من جميع الأدبيات والأوراق البحثية والوثائق ذات الصلة بـ (أتمتة الإشراف التربوي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، السياسات التعليمية السعودية (رؤية 2030، تقارير وزارة التعليم)، دراسات مستقبلية حول التحول الرقمي في التعليم.

3-2-3-2- العينة: تضمنت (42) وثيقة؛ شملت دراسات وتقارير؛ منشورة بين (2020-2025)؛ (مع استثناء الأقدم إذا كانت ضرورية وكانت ذات صلة مباشرة بأتمتة الإشراف التربوي أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم السعودي أو دراسات استشرافية ذات صلة). وتوزع: 60% دراسات دولية (لتحديد الاتجاهات العالمية)، 40% دراسات محلية وإقليمية (لتوطين النتائج في السياق السعودي).

3-3- أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثات الكلمات المفتاحية: "أتمتة الإشراف التربوي في السعودية"، "الذكاء الاصطناعي والإشراف التربوي"، "سيناريوهات مستقبلية للإشراف التربوي"، "التحول الرقمي في التعليم السعودي". كما تم استخدام الكلمات الإنجليزية: "Future Scenarios of AI in Educational Supervision"; "Automation of Educational Supervision"; "AI Applications in Saudi Education"; "Digital Transformation in Saudi Education"; "AI for Educational Leadership"; "EdTech in Saudi Arabia"; "Learning Management Systems and AI"; "Predictive Analytics in Education Saudi Arabia". في قواعد البيانات الآتية:

- IEEE Xplore: للبحوث التقنية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم والإشراف.
- ScienceDirect و SpringerLink: لتغطية مجالات التعليم، تكنولوجيا التعليم، والذكاء الاصطناعي.
- Scopus و Web of Science: لمراجعة المنشورات عالية الجودة في الإشراف التربوي والذكاء الاصطناعي.

3-3-2- منصات متخصصة في أتمتة الإشراف التربوي:

- Google Scholar: للبحث العام مع تصفية حسب المنطقة (السعودية والدول العربية ذات التجارب المشابهة).
- قاعدة معلومات شمعة التربية Educational Database - Shamaa: (مع التركيز على الدراسات السعودية).
- منصة دار المنظومة (دراسات علمية متنوعة): (مع التركيز على الدراسات التربوية والإدارية السعودية).
- مكتبة الملك فهد الوطنية الرقمية: للبحث عن تقارير وسياسات وزارة التعليم السعودية.
- مواقع وزارة التعليم السعودية والبوابات التعليمية الرسمية: للبحث عن وثائق وسياسات واستراتيجيات متعلقة بالتحول الرقمي والإشراف التربوي.

3-4- إجراءات التحليل.

- أ. التحليل النوعي (التركيب الموضوعي وتحليل الاتجاهات المستقبلية): بدمج خطوات التركيب الموضوعي مع تحليل الاتجاهات المستقبلية المستخلصة من الأدبيات.
- ب. التحليل النوعي: باستخدام أداة NVivo لتحليل المحتوى النصي للدراسات والوثائق المستهدفة، مع التركيز على تحديد الأنماط المتكررة والاتجاهات: تحديد المفاهيم والموضوعات المتكررة المتعلقة بالأتمتة والذكاء الاصطناعي والإشراف التربوي، بالإضافة إلى استخلاص الاتجاهات التكنولوجية والتعليمية المستقبلية التي تم تناولها في الأدبيات.
- ج. التحليل المقارن: للاتجاهات والتحديات والفرص المستخلصة من الأدبيات ومقارنتها بواقع التعليم السعودي.
- د. استخلاص المؤشرات المستقبلية: تحديد المؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل أتمتة الإشراف التربوي في السعودية (مثل التطورات التقنية، السياسات التعليمية، الاحتياجات التدريبية).
- هـ. بناء السيناريوهات الأولية: بناء مسودات أولية للسيناريوهات بناءً على المؤشرات والاتجاهات المستخلصة.

3-5- التحقق من الصدق والثبات:

- استبعاد الدراسات غير المحكمة أو ذات المنهجية الضعيفة أو التي لا ترتبط بشكل واضح بموضوع الدراسة.
- التركيز على الدراسات التي تتضمن تحليلات معمقة أو رؤى مستقبلية واضحة.

- التثليث (Triangulation): بمقارنة الرؤى والاتجاهات المستخلصة من الدراسات الأكاديمية مع ما ورد في التقارير الحكومية والسياسات التعليمية.
- مراجعة من قبل خبراء: عرض التصنيفات والموضوعات والسيناريوهات الأولية على خبراء في مجال الإشراف التربوي وتكنولوجيا التعليم والذكاء الاصطناعي للحصول على آرائهم وتقليل التحيز وتعزيز المصداقية.

6-3- الإجراءات:

- 1- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها بوضوح، مع التركيز على استشراف مستقبل أتمتة الإشراف التربوي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي في التعليم السعودي.
- 2- جمع البيانات: تنفيذ المنهجية المعدلة لجمع الأدبيات والوثائق ذات الصلة.
- 3- تحليل البيانات وبناء السيناريوهات:
- 4- تحليل الوضع الراهن لتطبيق الأتمتة والذكاء الاصطناعي في التعليم السعودي (بالقدر الذي سمحت به الأدبيات).
- 5- استخلاص الاتجاهات والمؤشرات المستقبلية من الأدبيات.
- 6- تطوير سيناريوهات مستقبلية محتملة لأتمتة الإشراف التربوي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2026-2035).
- 7- كتابة التقرير: وتضمن نتائج التحليل، ووصفًا مفصلاً للسيناريوهات المقترحة لأتمتة الإشراف التربوي في المملكة.
- 8- مراجعة الأقران: تمت المراجعة من عدد (2) من الأقران المتخصصين في الإشراف التربوي وتكنولوجيا التعليم أو الدراسات المستقبلية لضمان جودة البحث وموثوقيته قبل تقديمه للنشر في المجلة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

4-1- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع أتمتة الإشراف التربوي بالتعليم العام السعودي من خلال التحليل الوثائقي لنتائج الدراسات السابقة؟

وللإجابة على هذا السؤال الأول تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى الوثائقي لتحليل الوثائق والتقارير، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت الأتمتة في التعليم، وخصوصاً التي ترتبط بالإشراف التربوي (لائحة الوظائف التعليمية، 1442) الخاصة بالإشراف التربوي، كذلك (الدليل الإرشادي للمشرف التربوي، 1422)، و(وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية، 1445) وخلص التحليل إلى تحديد ثلاثة عوامل تعكس واقع أتمتة الإشراف التربوي، وذلك كالآتي:

4-1-1- واقع استخدام الأتمتة: ينقسم واقع ممارسة الأتمتة في العملية الإشرافية إلى ثلاثة مستويات وهي:

4-1-1-1- الأتمتة الإعلامية: يتم من خلالها نشر تنفيذ الجانب الإعلامي الخاص بالإشراف التربوي كما يلي:

- نشر المعلومات كتعميم النشرات والقرارات الجديدة، وكل ما يخص اللوائح والأنظمة المعممة.
 - توجيه المعلمين إلى القراءة الموجهة في التخصص، وإرسال التوجيهات الخاصة بالمادة العلمية.
 - الإعلان عن مواعيد الزيارات إلكترونياً، والدورات التدريبية والبرامج إلكترونياً.
 - نشر التقارير والأدلة ونتائج اللقاءات السابقة.
 - استخدام الحوسبة السحابية في مشاركة وتبادل الملفات.
 - تقديم التهنئة في المناسبات الدينية والاجتماعية والوطنية إلكترونياً.
- ويتم ذلك من خلال أيقونة الإعلانات على منصة مدرستي، أو البريد الإلكتروني، أو استخدام تطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بحسابات المكاتب التعليمية، وهذا متحقق بدرجة جيدة في الإشراف التربوي.

4-1-1-2- الأتمتة التفاعلية: يتم من خلالها تنفيذ الأنشطة التفاعلية التي تتم من تبادل الاتصال بين المشرفين التربويين والمعلمين والمعلمات ومن أهمها الآتي:

- تنفيذ برامج تدريبية، وورش تدريبية، ودروس تطبيقية للمعلمين عن بُعد.
 - استخدام المنصات الإلكترونية (منصة مدرستي، نظام فارس، نظام نور).
 - تنفيذ زيارات صفية عن بعد،
 - عقد اللقاءات التربوية، المداولات الإشرافية عن بُعد.
 - استخدام الحوسبة السحابية في مشاركة وتبادل الملفات.
 - استقبال الاستفسارات والمقترحات والشكاوى إلكترونياً.
 - توزيع مهام العمل على المعلمات والخطط الدراسية إلكترونياً.
 - التواصل مع إدارة الإشراف التربوي والوزارة إلكترونياً.
- وهذا المستوى من الأتمتة مطبق في مجال الإشراف التربوي بدرجة متوسطة لضعف المهارات الرقمية في تنفيذ المهام الخاصة في الإشراف التربوي.

4-1-1-3- الأتمتة الإجرائية: ويتم من خلالها تطبيق الإجراءات الخاصة بالتعاملات الإشرافية ومن أنشطتها الآتي:

- إدارة الموارد الإدارية والمالية إلكترونياً.
 - إرسال المراسلات واستقبال الردود عليها إلكترونياً.
 - القبول والتسجيل.
 - النقل والانتداب والتقديم لحضور الفعاليات كالدورات التدريبية والمؤتمرات.
- ومن خلال اطلاع الباحثات على تنفيذ الإجراءات الإشرافية، اتضح أنه يتم ممارسة الأتمتة الإجرائية في العملية التعليمية بدرجة تتراوح ما بين مقبولة إلى ضعيفة، نظراً للمركزية في اتخاذ القرار والمعاملات الإجرائية.

4-1-1-4- متطلبات تطبيق الأتمتة في الإشراف التربوي:

أشارت دراسات (Atiq, 2022؛ Al-Hajj, 2022؛ Khan, 2021؛ Baig & Yadegaridehkordi, 2024) إلى ضرورة:

1. بنية تحتية تقنية متطورة (شبكات عالية السرعة، أجهزة حديثة).
2. تدريب المشرفين والمعلمين على استخدام الأنظمة المؤتمتة.
3. توفير برمجيات حماية حقوق الملكية الفكرية والأمان الرقمي.
4. تحديث مستمر للأنظمة لتجنب التقادم التقني.
5. اعتماد سياسات واضحة لدمج الذكاء الاصطناعي في الإشراف

4-1-1-5- تحديات ومعوقات تطبيق الأتمتة في المؤسسات التعليمية في المملكة:

حددت دراسات (Atiq, 2022؛ Khan, 2021؛ Bwango & Mubofu, 2019) أهم التحديات التي تعوق استخدام

الأتمتة وتطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية وتلخصها الباحثات مرتبة حسب درجة حدتها وتأثيرها في:

1. ضعف البنية التحتية الرقمية وضعف كفاية الدعم الفني.
2. محدودية الميزانيات المخصصة لشراء البرامج والتحديثات.
3. ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية الواضحة.

4. نقص الكوادر المؤهلة للتعامل مع الأنظمة المؤتمتة.
 5. مقاومة التغيير بسبب الخوف من التعقيدات التقنية أو فقدان الوظائف.
 6. ضعف الوعي بأهمية الأتمتة لدى قيادات المؤسسات التعليمية.
 7. ارتفاع تكاليف المعدات والأجهزة الإلكترونية المطلوبة.
 8. احتمالية الأعطال التقنية التي تؤدي إلى خسائر مادية.
 9. صعوبة دمج الأجهزة القديمة مع الأنظمة المؤتمتة الحديثة.
 10. الحاجة إلى ساعات تخزينية ضخمة لأرشفة البيانات التعليمية.
- تُظهر التحديات أن نجاح الأتمتة في الإشراف التربوي لا يعتمد فقط على التقنية، بل على التخطيط الاستراتيجي وبناء الثقة بين الفاعلين. يجب معالجة نقاط الضعف الهيكلية (كالبنية التحتية والميزانية) أولاً، مع توفير برامج تدريبية لتمكين الكوادر وتهيئة البيئة التنظيمية. كما أن دمج الذكاء الاصطناعي يتطلب موازنة بين الابتكار وإدارة المخاطر لضمان استدامة النظام التعليمي

4-1-2- تحليل الوضع الراهن لأتمتة الإشراف التربوي (PESTEL-SWOT):

تم تحليل الوضع الراهن من خلال أساليب التحليل الاستراتيجي المتطورة، التي يتم من خلالها تحليل البيئة الواقعية داخلياً وخارجياً، وتحليل العوامل التي يتم من خلالها توقع التحسين والتطوير المستقبلي.

4-1-2-1- نموذج تحليل سوات SWOT Analysis: تم تحليل البيئة (الداخلية، والخارجية) من خلال توضيح عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات وهذا ما يسمى بتحليل سوات (SWOT) بحيث يتم استغلال الفرص لتعزيز القوة واستخدام استراتيجية النمو، كذلك توظيف الفرص لمعالجة عناصر الضعف، وتوظيف عناصر القوة للتغلب على التحديات، وبيان نقاط الضعف والتهديدات، وكما هو موضح في جدول(1):

جدول (1) نتائج تحليل سوات الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis)

البيئة	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
البيئة الداخلية	- تحويل العملية التعليمية إلى تعليم عن بُعد. - تطبيق التحول الرقمي. - تعزيز قيم المواطنة الرقمية. - إنشاء منصات مدرسية متطورة.	- مقاومة التغيير التكنولوجي. - ضعف البنية التحتية (أجهزة/شبكات). - ضعف المهارات الرقمية. - ارتفاع تكلفة الأتمتة.
البيئة الخارجية	أهم الفرص (Opportunities) - مشروع التحول الرقمي الوطني. - الإدارة الإلكترونية الشاملة. - الدعم الحكومي للمؤسسات المتطورة. - الاستفادة من التجارب العالمية.	أبرز التهديدات (Threats) - ضعف الموارد المالية. - قلة الخبراء العالميين. - المركزية في اتخاذ القرار.

جدول (2) نتائج الوزن النسبي للسيناريوهات المستقبلية وفقاً للتحديات والاحتمالية والفائدة

السيناريو	المحركات الرئيسية	التحديات	الاحتمالية	الفائدة
التكامل الرقمي الشامل	- دعم رؤية 2030. -توفر التمويل.	-مقاومة التغيير -تكلفة عالية.	70%	90%
الأتمتة في إدارة الأزمات	-تجربة كورونا- الحاجة للمرونة.	-اعتماد على البنية التحتية.	60%	85%
الشراكات العالمية	إقامة شراكات تقنية- نقل الخبرات.	-اختلاف الأولويات.	50%	80%

يتبين من الجدولين (1، 2) وبالربط بين نتائج تحليل سوات والسيناريوهات المقترحة الآتي:

- القوة → الفرص: تمثل التحول الرقمي والمنصات المدرسية (قوة داخلية) أساساً لسيناريو التكامل الرقمي الشامل، خاصة مع دعم رؤية 2030 (فرصة خارجية).
 - الدعم الحكومي (فرصة) يعزز تنفيذ سيناريو الشراكات العالمية عبر تمويل مشاريع مشتركة مع جهات دولية.
 - الضعف → التهديدات: ضعف البنية التحتية (ضعف داخلي) يُعيق سيناريو الأتمتة في الأزمات، خاصة مع الاعتماد على الشبكات والأجهزة.
 - المركزية في اتخاذ القرار (تهديد خارجي) قد يُبطئ تنفيذ السيناريوهات التي تحتاج إلى لامركزية.
- جدول (3) تقييم السيناريوهات حسب الأولوية

السيناريو	التقييم
التكامل الرقمي الشامل	الأولوية القصوى لارتباطه المباشر برؤية 2030، رغم التحديات المالية.
الأتمتة في إدارة الأزمات	أولوية متوسطة لضرورته الاستراتيجية، لكنه يحتاج لتعزيز البنية التحتية أولاً.
الشراكات العالمية	أولوية ثانوية لاعتماده على تنسيق دولي معقد، لكنه يعزز السمعة الدولية.

تُظهر السيناريوهات المطروحة إمكانية تحول الإشراف التربوي السعودي إلى نموذج رقمي متكامل مع الذكاء الاصطناعي، لكن نجاحها مرهون بمعالجة نقاط الضعف الداخلية (كضعف البنية التحتية) والتهديدات الخارجية (كالميزانيات المحدودة). يجب أن تركز السياسات التعليمية على تحقيق التوازن بين الابتكار والتكيف مع التحديات لضمان تنفيذ فعال خلال الفترة (2026-2035)

4-2-2-1-2- نموذج تحليل **بيستل PESTEL**: ويهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة، مما يساعد على توجيه السيناريوهات في رسم استراتيجيات مستقبلية. بينما يهدف تحليل بستل إلى تحليل العوامل الإيجابية الداعمة لتنفيذ الموضوع وتطويره، ولإظهار الجانبين والتركيز على الجوانب الإيجابية تم إعداد تحليل بستل للموضوع وكما هو موضح في جدول (2):

جدول (4) نتائج تحليل العوامل المؤثرة وفقاً لنموذج بيستل PESTEL

العوامل	التفاصيل
العوامل الاقتصادية	الدعم الاقتصادي الوطني للتحول الرقمي، والإدارة الإلكترونية في جميع قطاعات الدولة. تخصيص ميزانية من وزارة التعليم لتحسين البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات التابعة للوزارة.
العوامل الثقافية	انتشار ثقافة المواطنة الرقمية، ومحاولة تحسين المهارات الرقمية لدى فئة الإشراف التربوي.
العوامل السياسية	السياسة العامة للمملكة تتجه نحو التحسين التقني والتقدم عربياً وعالمياً في مجال التحول الرقمي.
العوامل التكنولوجية	سعي الدولة إلى تطوير النظام التعليمي، في الجانب التقني وفتح العديد من التخصصات في هذا المجال لتوفير الكوادر المدربة.
العوامل البيئية	الاتجاه العالمي لدعم المعاملات الإلكترونية الخضراء التي تحقق أهداف المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة والاعتماد على المعاملات الإلكترونية والبعد عن الورقية التقليدية.
العوامل القانونية	اتجاه المملكة لإنشاء هيئة الأمن السيبراني وتشريع لائحته والتي تدعم المعاملات الإلكترونية والمؤتمتة.

نستنتج من خلال تحليل بستل أن جميع العوامل تعكس إيجابيات توجد في البيئة التعليمية وتدعم تطبيق الأتمتة في العملية الإشرافية، وأن جميع هذه العوامل تساهم في تحسين الوضع الحالي، من خلال السيناريو المستقبلي.

4-2-2- الإجابة على السؤال الثاني: "ما السيناريوهات الممكنة لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2026-2035)؟"

وللإجابة تم الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بأتمتة التعليم، والتي بينت أن مستوى أتمتة الإشراف التربوي في المملكة لا يزال دون المستوى المنشود رغم توفر منصات إلكترونية كـ "نور" و "فارس" و "مدرستي"، ووسط

وجود متطلبات وتحديات متعددة؛ تم بناء عدد من السيناريوهات البديلة للإجابة عن السؤال الثاني، بهدف تفعيل الأتمتة في الإشراف التربوي ضمن العملية التعليمية، كما يوضحه الشكل (2) الآتي:



الشكل (2) سيناريوهات بديلة لأتمتة عمليات الإشراف التربوي\ إعداد الباحثات

4-2-1- السيناريو المرجعي: يفترض هذا السيناريو استمرار سيطرة الوضع الحالي لعملية الإشراف، مما يستلزم استمرار الأسباب التي تتحكم في الوضع الحالي واستمراره. كما يفترض تدهور الوضع الحالي وضعف توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق الأتمتة في الإشراف، مما يؤثر سلباً على العملية التعليمية، وجاء هذا التصور من استقراء الماضي والواقع الراهن ومن واقع فرضية استمرار الوضع الراهن للإشراف التربوي ولتطبيق الأتمتة بالمؤسسات التعليمية من نتائج الدراسات السابقة، وهو يمثل الوضع المتشائم للأتمتة الذي يسوده فقدان الأمل في تطبيقها بالإشراف التربوي دون حدوث أي تطور.

ملامح السيناريو المرجعي:

1. المحافظة على مستوى تمويل ودعم التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإشراف التربوي.
2. متابعة تطوير المشرفين التربويين وتدريبهم على المهارات التقنية.
3. استمرار النمط الإداري السائد لتطبيق التعاملات الإلكترونية لبعض الإجراءات الإدارية.

تداعيات ومعوقات تنفيذ السيناريو المرجعي:

1. ضعف التطوير والتحسين في عمليات التحول إلى الأتمتة.
 2. مقاومة بعض الأفراد لتطبيق الأتمتة في الإشراف التربوي.
 3. ضعف الوعي بالبرامج الخاصة بالأتمتة وطريقة العمل عليها.
 4. ضعف البنية التحتية في مكاتب التعليم اللازمة لتطبيق الأتمتة.
 5. ضعف توظيف العمليات الإلكترونية في الإشراف التربوي الإدارية والفنية بالرغم من توافر الدعم المالي.
 6. استمرار المعوقات والتحديات التي تواجه التحول في البيئة الداخلية والخارجية للإشراف التربوي.
- وترى الباحثات أن السيناريو المرجعي هو الأضعف في التنبؤ بمستقبل تطبيق الأتمتة في العملية الإشرافية، كما أنه يؤدي إلى إبقائها بعيدة عن التطور، كما أنه يقلل من الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرها وزارة التعليم لتطبيق الإشراف الإلكتروني والتحول الرقمي؛ وبالاستناد إلى ما سبق يتضح أن توفير المقومات الأساسية لتطبيق الأتمتة في العملية الإشرافية، وذلك في ظل سعي وزارة التعليم في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي؛ إلا أن هذه المقومات في إطار محدود، ولا يتم الاهتمام بها للوصول للأتمتة الكاملة للعملية الإشرافية ووضعها في حيز التنفيذ.

4-2-2- السيناريو الإصلاحي:

يختلف السيناريو الإصلاحي عن السيناريو المرجعي، فالسيناريو الإصلاحي يركز على حدوث التغيير والإصلاح للوضع الحالي كمية ونوعية، وقد تحدث ترتيب جديد في أهمية ونوعية المتغيرات التي تتحكم في الظاهرة، وبناء على فرضية السيناريو الإصلاحي فإن مستقبل أتمتة الإشراف التربوي سيكون إصلاح الخلل أن وجد وليس تغيير تام، ويتضمن

هذا السيناريو تعميق في إيجابيات الواقع ودفعها للأمام في تطبيق الأتمتة، والحفاظ على الأهداف الحالية والسعي لتطبيقها، وفي ضوء هذا السيناريو الإصلاحي سوف يتم تحديده من خلال مجموعة افتراضات كما يلي:

تصورات السيناريو الإصلاحي:

1. الاهتمام بالمتطلبات اللازمة لتطبيق الأتمتة والسعي إلى توفيرها.
2. الانتقال من عملية التوسع الكمي إلى عملية التوسع النوعي في تطبيق مهام الإشراف التربوي إلكترونياً.
3. تعميق الإيجابيات ونقاط القوة الخاصة بالوضع الحالي في إحداث إصلاحات في مجال أتمتة الإشراف التربوي لتحقيق مزيد من الأهداف باستخدام آليات وأساليب حديثة.

متطلبات السيناريو الإصلاحي:

1. الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية وحسن توظيفها.
2. تأهيل المشرفين التربويين ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم في المهارات التقنية من أجل التحول إلى الأتمتة.
3. فتح قنوات تبادل وتعاون مع القطاعات التي قامت بتطبيق الأتمتة واستفادت من مميزاتها.
4. تعديل الأساليب والطرق التي تتم بها المهام الإشرافية بأسلوب تقليدي.
5. تحسين مستوى وعي المشرفين التربويين بمزايا الأتمتة من توفير الوقت والجهد وتخفيف أعباء العمل.
6. تبني الاستراتيجيات القومية التي تدعم تطبيق الأتمتة كتطبيق التحول الرقمي في التعليم.

تداعيات ومعوقات تنفيذ السيناريو الإصلاحي:

1. مقاومة التغيير من بعض الفئات أو الكوادر البشرية التي ترى أن الإشراف التقليدي أكثر دقة وجودة.
 2. ضعف كفاية الموارد المالية اللازمة بشراء تطبيقات إلكترونية للقيام بمهام الإدارية أتماتيكي وتحديث المنصات الحالية حتى تستوعب تنفيذ مهام الإشراف التربوي.
 3. الروتين الإداري المركز وضعف وبطء إجراءات الإصلاح بسبب تعقد بعض الأنظمة.
 4. إهمال تضمين خطط مكاتب التعليم أهداف خاصة بالتطور التكنولوجي، ووضع آليات لتنفيذها.
- ويتضح مما سبق أن السيناريو الإصلاحي هو السيناريو الذي يحافظ على بقاء أتمتة الإشراف التربوي في مستوى مقبول نسبياً في مجال توظيف الأتمتة، وهو بمثابة المرحلة الانتقالية يحدث من خلالها العديد من الإصلاحات تمهيداً للانتقال إلى السيناريو الابتكاري الذي تحدث من خلاله عملية التطوير الفعلية ويحقق الاستدامة. وبناءً على ما سبق عرضه من افتراضات ومتطلبات وتداعيات للسيناريو المرجعي، يتضح بأنها بمثابة بؤار توفير المقومات الأساسية لتطوير العملية الإشرافية وتطبيق الأتمتة بها وبداية الاهتمام بها ووضعها في حيز التنفيذ وتوفير المتطلبات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لذلك.

- 4-2-3- السيناريو الابتكاري: ويعتمد على التغيير الجذري، وينطلق من فرضية حدوث تحول كفي ونقلة نوعية من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية، حيث يعد هذا السيناريو أفضل السيناريوهات لأنه يسمح للقوة البشرية بإطلاق طاقتها الإبداعية في التحسين والتطوير، مع احتمالية صعوبة تحقيقه في الواقع نظراً لصعوبة تغيير السياسات والأنظمة الميسرة للإجراءات، ويمكن تحديد مستقبل أتمتة الإشراف التربوي بالعملية التعليمية من خلال التصورات الآتية:
- تصورات السيناريو الابتكاري: يمثل هذا السيناريو تغييراً جذرياً بالنسبة للوضع القائم والانتقال به إلى وضع أفضل لذا يمكن وصف بعض الظروف والعوامل التي تهيئ إمكانية تحقيق هذا السيناريو فأهمها ما يلي:
1. تحويل الإشراف التربوي إلى عملية إلكترونية ذكية.

2. الدعم الكامل من القيادات بوزارة التعليم وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.
3. مواكبة أنظمة الإشراف العالمية وتبادل الخبرات والاستعانة بالخبراء.
4. وضع تطبيق الأتمتة في الإشراف التربوي ضمن الخطط الخاصة بوزارة التعليم.

- متطلبات السيناريو الابتكاري:

1. إعادة تصميم وتوصيف المهام الإشرافية وتبني هيكل تنظيمي للإشراف يمكن من خلاله تفويض الصلاحيات كالهيكل الأفقي إضافة إلى التخلي عن الوظائف الروتينية والتقليدية.
2. تبني رؤية واستراتيجية واضحة للأتمتة وربطها بالتحول الرقمي.
3. تحسين الدعم المادي الخاص بتطبيق التقنية وتحديثها.
4. إعادة هندسة العمليات والإجراءات الإدارية وأتمتة جميع العمليات الإدارية والأكاديمية.
5. تعديل الأنظمة والتشريعات وإقرار نظم وحوافز جديدة لتكون ميسرة لتطبيق الأتمتة.
6. إعداد أدلة مرجعية ميسرة وموضحة لعمليات الأتمتة ومتطلباتها.

- تداعيات ومعوقات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

1. مقاومة التغيير الناتج عن تعديل العمليات الإشرافية والهيكلة التنظيمية للإشراف التربوي.
2. ارتفاع مستوى التمويل اللازم من وزارة التعليم لتبني تطبيق السيناريو الابتكاري بأتمتة الإشراف التربوي.
3. بطء تنفيذ التعديلات التشريعية والتنظيمية ومرونتها وتقبلها من قبل بعض الأفراد.
4. الحاجة لمجموعة من الخبراء في الإدارة والتقنية وأتمتة الإجراءات والمهام الوظيفية.
5. ترويج الشائعات الخاصة بأن كل ما هو رقمي مذموم وكل ما هو ورقي مقبول وجيد.
6. عدم تقبل بعض الإدارات للأتمتة الكاملة للعمليات والإجراءات الإدارية، خوفاً من تهيمش دورهم.

آليات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

1. تخصيص منصة إلكترونية كبوابة إلكترونية، للإشراف التربوي مستقل لممارسة المهام الإشرافية.
 2. توفير الدعم الإداري والمادي من وزارة التعليم.
 3. توفير شبكة إنترنت قوية ذات سرعات فائقة تربط جميع شبكات المدارس ومكاتب التربية. والوزارة.
 4. الربط بين استراتيجية تطبيق الأتمتة بالإشراف التربوي واستراتيجية تطوير العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية من خلال رؤية رقمية.
 5. تصميم إجراءات تشريعية وقانونية، وذلك لتأمين التعاملات الإلكترونية المؤتمتة، وحماية الخصوصية.
 6. تطوير مستوى أداء المعلمين لينسجم مع مستوى تطور أداء المشرفين التربويين.
 7. اختيار المشرفين التربويين ممن لديهم مهارات تقنية بمستوى عالي، ووضع ذلك ضمن شروط الاختيار.
 8. التخطيط المستقبلي لتطبيق الأتمتة بالعملية التعليمية.
- الاستنتاج: وبناءً على ما سبق يتضح للباحث أن السيناريو الإبداعي هو الأفضل لمستقبل أتمتة الإشراف التربوي، بالرغم من ارتفاع التكاليف والحاجة إلى إحداث تغييرات عميقة في التنظيم التشريعي والإداري لوزارة التربية والتعليم، إلا أنه سيكون عوناً لها على تحقيق التطور وفاعلية عالية في تحسين أداء الإشراف التربوي.

جدول (5) مصفوفة ببعض أبعاد السيناريو الابتكاري المقترح لأتمتة الإشراف التربوي (2026-2035) وأدواته وفوائده

الأبعاد الرئيسية	السيناريو المستقبلي	الأدوات الإلكترونية	الفوائد المتوقعة
1- المراقبة والتقييم عن بُعد	أتمتة مراقبة الحصص الافتراضية وتحليل أداء المعلمين عبر الذكاء الاصطناعي، مع تقارير آلية عن نقاط القوة والضعف.	-منصات مؤتمرات فيديو ذكية -أنظمة تحليل سلوكيات الطلاب والمعلمين -خوارزميات تحليل المحتوى	-تقليل التحيز البشري -تقييم فوري ومستمر -توفير وقت المشرفين التربويين.
2-التقييم الآلي للحقائب الرقمية	تقييم تلقائي للحقائب الرقمية (خطط الدروس، التقييمات) بناءً على معايير محددة باستخدام الذكاء الاصطناعي.	-منصات رقمية متكاملة -خوارزميات مطابقة المعايير -أنظمة تقييم الأداء الآلي	-تعزيز الشفافية -تحديد فجوات التطوير المبني -تحسين كفاءة المعلمين.
3-التوجيه الآلي للمعلمين الجدد	توجيه مخصص عبر روبوتات الدردشة الذكية ومسارات تطوير مبني مبنية على تحليل احتياجات المعلمين آلياً.	-منصات تعلم تكييفية -روبوتات دردشة ذكية -أنظمة تتبع التقدم والتوصيات الآلية	-دعم استقرار المعلمين الجدد -توفير موارد مخصصة -تسريع عملية التكيف المبني.
4- التطوير المبني الافتراضي	دورات تدريبية مخصصة افتراضية مع محاكاة تفاعلية بناءً على بيانات أداء المعلمين.	-منصات تدريب ذكية -أدوات محاكاة افتراضية -أنظمة تقييم أثر التدريب	-تحسين جودة التدريب -توفير تكاليف التنقل -تطوير مهارات مبنية على الاحتياجات.
5- تحليل البيانات الضخمة	استخدام البيانات الضخمة لدعم قرارات الإشراف التربوي عبر تحليل أداء الطلاب والمعلمين والمناهج.	-منصات تحليلات تنبؤية -لوحات مؤشرات أداء تفاعلية -أنظمة تحديد المخاطر	-قرارات إشرافية مدعومة بالبيانات -كشف التحديات مبكراً -تحسين توزيع الموارد.
6- مجتمعات التعلم الافتراضية	إنشاء مجتمعات تعلم ذكية بقيادة الذكاء الاصطناعي لتبادل الخبرات بين المعلمين حسب التخصصات والاهتمامات.	-منصات تواصل متقدمة -خوارزميات توصية المحتوى -أدوات تحليل التفاعلات	-تعزيز التعاون المبني -تبادل أفضل الممارسات -بناء شبكات دعم فعالة.
7-النماذج الهجينة للإشراف	دمج الزيارات الميدانية مع الأدوات الذكية؛ حيث تُوجّه الزيارات بناءً على تحليل البيانات الآلي.	-أنظمة مراقبة عن بُعد -منصات تواصل متكاملة -أدوات تحليل البيانات لدعم القرارات	-تحسين كفاءة الزيارات الميدانية -دعم قرارات مبنية على الأدلة -توفير الوقت والجهد.

وترى الباحثة أن هذه الأبعاد تمثل نماذج واقعية وطموحة لتحول الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي. إذ تتيح الأتمتة الذكية رفع كفاءة الإشراف، وتخصيص الدعم المبني، وتحسين جودة التعليم بشكل استباقي. كما أن الدمج بين الذكاء الاصطناعي والرقمنة لا يلغي دور المشرف بل يعيد تشكيله ليكون أكثر تأثيراً ومرونة. وبهذا، يتحول الإشراف من إجراء روتيني إلى ممارسة استراتيجية مدعومة بالبيانات والرؤى الذكية.

4-3-البرامج العامة للسيناريوهات المستقبلية الاستشرافية

بالإضافة لما سبق؛ وبناءً على التحليل يمكن استشراف (5) برامج ضمن السيناريوهات للفترة (2026-2035):

1. التكامل الرقمي الشامل: دمج منصات الميتافيرس والذكاء الاصطناعي (Al Fraidan & Olaywi, 2024) لإنشاء بيئات إشراف تفاعلية تُحاكي الواقع، وتدعم التواصل الفعّال بين المشرفين والمعلمين.

2. أنظمة الدعم الذكية: استخدام روبوتات الدردشة (ك ChatGPT) لأتمتة الإجابة على الاستفسارات وتقديم تغذية راجعة فورية (Baig & Yadegaridehkordi, 2024)، مما يقلل الوقت المُهدر في المهام الروتينية.
3. الأتمتة في إدارة الأزمات: تبني أدوات التعليم المدمج المؤتمت (Ozadowicz, 2020) لضمان استمرارية الإشراف التربوي خلال الجوائح أو الكوارث الطبيعية.
4. النمذجة التنبؤية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة وتوقع التحديات التعليمية (موتا وآخرون، 2024؛ Mouta et al., 2024)، مما يمكّن صانعي القرار من اتخاذ إجراءات استباقية.
5. الشراكات العالمية: الاستفادة من تجارب دولية مثل: بولندا (Ozadowicz, 2020) في تطوير البنية التحتية، وتجربة باكستان (Khan, 2021) في تصميم أنظمة إدارة تعلم متكاملة.

وتعرض الباحثات تفصيلاً لإجرائها للسيناريوهات المقترحة مع تقييم احتمالية التنفيذ والفائدة، بناءً على تحليل التحديات والفرص المتاحة في النظام التعليمي السعودي وكما يبينها الجدول التالي:

جدول (6) مصفوفة إجرائية لبرامج سيناريوهات أتمتة الإشراف التربوي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي (2026-2035)

السيناريو	الأهداف	الأدوات/التقنيات	الفوائد المتوقعة	التحديات المحتملة	مؤشرات النجاح	الاحتمالية	الفائدة
1- التكامل الرقمي الشامل	-إنشاء بيئات إشراف تفاعلية. -تحسين التواصل بين المشرفين والمعلمين.	-منصات الميتافيرس (مثل Microsoft Mesh). -نظارات الواقع الافتراضي (VR). -خوارزميات الذكاء الاصطناعي التوليدي.	-تقليل الحواجز الجغرافية. -زيادة تفاعل المعلمين مع التغذية الراجعة. -تحسين جودة التدريب الميداني.	-تكلفة عالية للبنية التحتية. -الحاجة إلى تدريب مكثف. -مقاومة التغيير الثقافي.	-ارتفاع مشاركة المعلمين بنسبة 40%. -خفض وقت الإشراف بنسبة 30%.	متوسطة	عالية
2- أنظمة الدعم الذكية	-أتمتة المهام الروتينية. -تقديم دعم فوري للمعلمين والطلاب.	-روبوتات الدردشة (ChatGPT, Deepseek, Gemini). -أنظمة معالجة اللغة الطبيعية (NLP). -تكامل مع منصات LMS.	-توفير 50% من وقت المشرفين. -تحسين تجربة المستخدم. -دعم متواصل على مدار الساعة.	-مخاوف أمنية (خصوصية البيانات). -محدودية الفهم السياقي للروبوتات.	-تقليل الشكاوى بنسبة 25%. -زيادة رضا المعلمين عن الدعم بنسبة 35%.	عالية	عالية
3- الأتمتة في إدارة الأزمات	-ضمان استمرارية الإشراف خلال الأزمات. -تعزيز المرونة التعليمية.	-منصات التعليم المدمج (مثل Moodle). -أنظمة إدارة الأزمات الذكية. -حلول الأمان السيبراني.	-الحفاظ على جودة التعليم خلال الجوائح. -تقليل الفاقد التعليمي بنسبة 20%.	-اعتماد كبير على البنية التحتية الرقمية. -صعوبة التكيف السريع مع التغييرات.	-استمرارية 95% من العمليات الإشرافية خلال الأزمات. -تقييم إيجابي من المعلمين بنسبة 80%.	متوسطة	متوسطة
4- النمذجة التنبؤية	-توقع التحديات التعليمية مسبقاً.	-تحليلات البيانات الضخمة (Big Data). -خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning).	-خفض معدلات التسرب بنسبة 15%. -تحسين	-جودة البيانات المدخلة. -الحاجة إلى	-دقة تنبؤات تصل إلى 85%. -تحسين توزيع	عالية	عالية

		الميزانيات بنسبة 30%.	كفاءات تحليلية متقدمة.	تخصيص الموارد. -تعزيز الكفاءة التشغيلية.	Learning). -لوحات تحكم تفاعلية.	-تحسين صنع القرار الاستراتيجي.	
5- الشراكات العالمية	نقل الخبرات الدولية. -تطوير حلول مبتكرة مخصصة للسياق السعودي.	-شراكات مع جامعات رائدة مثل (MIT). -مشاريع مشتركة مع شركات تقنية مثل Google for Education).	-تقليل وقت التطوير بنسبة 40%. -توطين أفضل الممارسات العالمية. -تعزيز السمعة الدولية.	-اختلاف الأولويات بين الشركاء. -تحديات في نقل الثقافة التنظيمية.	-تنفيذ 3 مشاريع مشتركة بحلول 2030. -زيادة الاستثمار الأجنبي في التعليم بنسبة 20%.	متوسطة	عالية

جدول (7) مراحل تطبيق السيناريوهات الأكثر احتمالاً وأسبابها وأولوياتها بناءً على التقييم

المرحلة	السيناريو	السبب	الأولوية
الأولى (2026- 2028):	تطبيق أنظمة الدعم الذكاء (ChatGPT, Deepseek, Gemini).	توفر التقنيات الأساسية مثل ChatGPT، (deepseek, Gemini) وسهولة التكامل مع الأنظمة الحالية.	تنفيذها خلال المرحلة الأولى (2026- 2028).
الثانية (2029- 2032)	دمج منصات المتنوع	تسريع نقل الخبرات وتجنب الأخطاء الشائعة في التطوير المحلي	البداية بمشاريع تجريبية مع دول ذات تجارب ناجحة (مثل سنغافورة أو فنلندا).
الثالثة (2033- 2035)	تعميم النمذجة التنبؤية	تحقيق بيئة إشرافية غامرة تفاعلية تحاكي الواقع. سد فجوة التدريب بتجارب افتراضية متقدمة.	توفير منصات إشراف افتراضية مستدامة وقابلة للتخصيص. تعزيز مهارات المشرفين في الواقع والتقنيات
		ارتباطها المباشر بتحسين صنع القرار ودعم أهداف رؤية 2030	تطويرها بالتزامن مع تعزيز البنية التحتية للبيانات

ترتيب السيناريوهات حسب الأولوية والأهمية:

جدول (8) ترتيب السيناريوهات بناءً على تحليل التكلفة/الفائدة والاحتياجات الملحة للنظام التعليمي السعودي

الترتيب	السيناريو	المبرر
1	أنظمة الدعم الذكية	-تنفيذ سريع بتكلفة معقولة- تأثير مباشر على كفاءة المشرفين وجودة الإشراف.
2	النمذجة التنبؤية	-دعم أهداف رؤية 2030 بالاعتماد على البيانات -. تحسين تخصيص الموارد.
3	التكامل الرقمي الشامل	-يتطلب استثمارات ضخمة ولكنه يحقق قفزة نوعية في جودة الإشراف.
4	الأتمتة في إدارة الأزمات	-ضرورة استراتيجية بعد تجربة جائحة كورونا-ضمان استمرارية التعليم في الظروف الطارئة.
5	الشراكات العالمية	-يحتاج إلى تخطيط طويل الأمد، لكنه يعزز مكانة السعودية كمركز تعليمي رقمي إقليمي.

يظهر من الجدول (8) أن أنظمة الدعم الذكية تأتي في الصدارة، حيث توفر تنفيذاً سريعاً وتكلفة معقولة، مما يساهم في تحسين كفاءة المشرفين. تليها النمذجة التنبؤية التي تدعم أهداف رؤية 2030 وتحسن تخصيص الموارد. بينما يتطلب التكامل الرقمي الشامل استثمارات كبيرة ولكنه يعد خطوة نوعية نحو جودة الإشراف. الأتمتة في إدارة الأزمات تعتبر ضرورة استراتيجية بعد جائحة كورونا، بينما تعزز الشراكات العالمية مكانة السعودية كمركز تعليمي رقمي إقليمي، على الرغم من احتياجها للتخطيط طويل الأمد.

جدول (9) مصفوفة تنفيذ سيناريوهات أتمتة الإشراف في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي (2026–2035) مرتبة حسب أهميتها

السيناريو	وصف السيناريو	الأهداف الرئيسية	الممكنات الأساسية	التحديات الرئيسية	المؤشرات الرئيسية	درجة الأهمية
1- أنظمة الدعم الذكية	روبوتات دردشة ذكية (مثل ChatGPT) لدعم المشرفين والمعلمين في المهام الروتينية كالإجابة على الاستفسارات وتقديم تغذية راجعة فورية.	-تقليل العبء الإداري. -دعم متواصل على مدار الساعة.	-نماذج لغوية مُدرّبة. -تكامل مع المنصات الحالية.	-دقة المعلومات. -خصوصية البيانات.	-عدد الاستفسارات المُحلّلة. -رضا المستخدمين.	عالية
2- النمذجة التنبؤية	استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات التعليمية وتوقع التحديات (مثل التسرب المدرسي) لاتخاذ إجراءات استباقية.	-تحسين صنع القرار. -توجيه الموارد بكفاءة.	-بنية تحتية للبيانات الضخمة. خوارزميات متقدمة.	-تحيز البيانات. -مقاومة التغيير.	-دقة التنبؤات. -تحسن المؤشرات التعليمية.	عالية
3- التكامل الرقمي الشامل	بيئات افتراضية ثلاثية الأبعاد (ميتافيرس) للتفاعل بين المشرفين والمعلمين، مع تحليلات ذكاء اصطناعي لتحسين جودة الإشراف.	-تعزيز التفاعل الافتراضي. -تحليل سلوكيات المشاركين.	-منصات ميتافيرس متقدمة. -تدريب الكوادر.	-تكلفة عالية. -مقاومة التغيير.	-معدل استخدام المنصات. -جودة التغذية الراجعة.	عالية
4- الأتمتة في إدارة الأزمات	أنظمة تعليم مدمج مؤتمتة لضمان استمرارية الإشراف خلال الأزمات (كالجوائح) عبر منصات تعليمية وتقييم عن بُعد.	-استمرارية العملية التعليمية. -تواصل فعال في الظروف الطارئة.	-بنية تحتية مرنة. -خطط طوارئ مؤتمتة.	-وصول الأجهزة. -أمن البيانات.	-معدل الاستمرارية أثناء الأزمات. -جودة التقييم عن بُعد.	متوسطة
5- الشراكات العالمية	شراكات مع مؤسسات دولية (مثل بولندا وباكستان) لنقل الخبرات في البنية التحتية الرقمية وتطوير أنظمة إدارة التعلم.	-تسريع الابتكار. -توطين أفضل الممارسات.	-تعاون مع شركات تقنية. -ميزانيات مخصصة.	-اختلاف الأولويات. -صعوبة نقل المعرفة.	-عدد الشراكات الفعالة. -تقييم البرامج المشتركة.	متوسطة

ملاحظات استراتيجية:

السيناريوهات عالية الأولوية (1-3) تُنفذ خلال المرحلة الأولى (2026–2028) لدعم التحول الرقمي السريع.
السيناريوهات متوسطة الأولوية (4-5): تُنفذ لاحقًا مع تعزيز البنية التحتية وزيادة الوعي الرقمي.

توصيات ومقترحات لضمان نجاح السيناريوهات

- تعزيز البنية التحتية الرقمية: توفير شبكات عالية السرعة وأجهزة حديثة (Ivanova, 2020)، ودمج الأنظمة الحالية (كـ "نور" و"مدرستي") في منصة موحدة.
- بناء الكفاءات الرقمية: تصميم برامج تدريبية مستمرة للمشرفين والمعلمين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (Habib et al., 2021؛ جراح وآخرون، 2024).

3. تعزيز الأطر الأخلاقية: تضمين قيم المواطنة الرقمية في المناهج (خليل، 2020؛ Khalil, 2020)، ووضع سياسات واضحة لضمان شفافية الخوارزميات (ماوريا ودييغو، 2025؛ Maurya & DeDiego, 2025).
4. تعزيز الشراكات مع مؤسسات عالمية رائدة في التكنولوجيا التعليمية لتبادل الخبرات وتطوير الحلول المبتكرة.
5. تعزيز البنية التحتية: لتمكين سيناريو الأتمتة في الأزمات وتقليل الاعتماد على العنصر البشري.
6. تدريب الكوادر: للتغلب على ضعف المهارات الرقمية وزيادة تقبل التغيير.
7. تخصيص ميزانيات: لدعم سيناريو التكامل الرقمي وتجنب التهديدات المالية.
8. دمج السيناريوهات معًا (مثل: استخدام النمذجة التنبؤية لدعم أنظمة الدعم الذكية).
9. تحتاج جميع السيناريوهات إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية وبناء الكفاءات المحلية.
10. تبني نموذج هجين يدمج بين السيناريوهات عالية الاحتمالية والفائدة (أنظمة الدعم الذكية مع النمذجة التنبؤية).
11. المرونة في تصميم خطط قابلة للتعديل بناءً على التغذية الراجعة من الميدان التعليمي

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية.

1. أبو زنيد، وفاء كامل، & جندي، نبيل جبران. (2025). التحديات التي تواجه الإشراف التربوي الإلكتروني كما يراها المشرفون التربويون بدولة فلسطين وسبل مواجهتها في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*. 88-110، (1)، 19، <https://doi.org/10.53543/2521-7046.1004>
2. آل أحمد، علي إبراهيم، & عبد المولى، الطيب محمد. (2022). تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية* 585، (26)، 589-615. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i26.585>
3. آل نملان، ميعاد عبد الله، الشنيفي، آمال ناصر، & السحيم، هيفاء عبد الله. (2022). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 491-519، (27)، <https://doi.org/10.21608/jasep.2022.230045>
4. البقي، سلطان حمود، & الدليل، أحمد محمد. (2023). درجة استخدام المشرفين التربويين لمنصة مدرستي في الأساليب الإشرافية عن بعد والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف. *مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا*. 12، 16-41، <https://search.mandumah.com/Record/1428196>
5. جراح، علي يحيى، & البقية، محمد ناصر. (2024). تطوير الإشراف التربوي في ضوء النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* 124، (3)، 37-54. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A240124>
6. الحاج، عمر عبد الله علي. (2022). متطلبات أتمتة العمليات الإدارية وأثرها على جودة القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة. *المجلة الليبية لعلوم التعليم* 1439921، (5)، 416-520. <https://search.mandumah.com/Record/1439921>
7. حمائل، ماجد عطا الله، & يعقوب، وصال ماجد. (2024). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر خبراء المجال. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*. 31، 343-362، <http://dx.doi.org/10.21608/ajahs.2024.350546>
8. خليل، سحر عيسى. (2020). دور أتمتة التعليم الثانوي في تأصيل قيم المواطنة الرقمية لدى طلابه. *المجلة التربوية*. 541-593، (73)، <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=307712>
9. دوغة، مراد. (2017). دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوضياف، الجزائر.
10. الزلياني، مسعد. (2017). المتطلبات التقنية لمؤسسات المعلومات لمواكبة مجتمع المعرفة. *مجلة الجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات* 839329، (1)، 475-487. <https://search.mandumah.com/Record/839329>

11. السحيم، هيفاء عبدالله، والدوسري، نورة مبارك (2022). واقع الإشراف الإلكتروني ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر المشرفات التربويات. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 29(2). <https://doi.org/10.56760/10.5676/WIRO7865>
12. الشمري، غربي بن مرجي. (2022). واقع ممارسة الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات بمنطقة الجوف. مجلة كلية التربية، 88(4)، 32-77. <https://doi.org/10.21608/MKMG2022.132685.1211>
13. الشهري، سعيد محمد. (2024). تطوير الإشراف التربوي في ضوء برنامج التحول الرقمي. مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية 102.2024.1049. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.102.2024.1049>, 54-76, (102),
14. عتيق، نوره عبد الرحمن. (2022). متطلبات تطبيق الأتمتة الإدارية بالكليات الأهلية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
15. العنزي، عائشة عضيب. (2020). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في المكتبات الأكاديمية السعودية: دراسة استشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الآداب، قسم علم المعلومات، جامعة الملك سعود.
16. فرجون، خالد محمد. (2023). دعم التعليم بتقنية "الأتمتة الفائقة" لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية <https://search.mandumah.com/Record/1396782>, 31-42, 18,
17. القحطاني، خلود محمد نايف. (2019). واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض. المجلة التربوية الدولية المتخصصة <https://doi.org/10.36752/1764-008-012-007>, 81-104, 8(12),
18. المرابط، ظافر عمر سالم. (2017). المكتبات الرقمية: دراسة نظرية في المفاهيم والأسس ومتطلبات إنشائها. مجلة جامعة الزيتونة، <https://doi.org/10.357781742/000-024-010>, 248-277, (24)
19. الموينع، منار محمد، & القحطاني، مبارك فهد. (2023). دور أتمتة العمليات الإدارية المدرسية في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق. مجلة كلية التربية <https://search.mandumah.com/Record/1370216>, 247-306, (108),
20. نعساني، سماح أحمد. (2015). استعدادات العاملين نحو أتمتة العمل الإداري في جامعة حلب: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
21. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). الذكاء الاصطناعي. <https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/AboutAI.aspx>
22. وزارة التعليم. (1422هـ). الدليل الإرشادي للمشرف التربوي <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary.pdf>
23. وزارة التعليم. (1437هـ). الدليل التنظيمي للإشراف التربوي (الإصدار الثالث) <https://drive.google.com/file/d/1PmjpVB-ED1vpv-2TeugLq8jeAINjxkRT/view>
24. وزارة التعليم. (1442هـ). لائحة الوظائف التعليمية <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary/pdf>
25. وزارة التعليم. (1445هـ). وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary.pdf>

ثانياً: المراجع بالإنجليزية.

1. Abu Zneid, W. K., & Jundi, N. J. (2025). The challenges facing electronic educational supervision as perceived by educational supervisors in Palestine and ways to address them in light of some variables (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Studies, 19(1), 88-110. <https://doi.org/10.53543/2521-7046.1004>
2. Aivanova, M. (2020). eLearning informatics: From automation of educational activities to intelligent solutions building. Informatics in Education, 19(2), 257-282.
3. Al Ahmad, A. I., & Abdelmawla, T. M. (2022). Developing the performance of educational supervisors in Khamis Mushait Governorate in light of the supervisory performance system (in Arabic). Journal of Educational Sciences and Humanities Studies, (26), 589-615. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i26.585>
4. Al Anazi, A. A. (2020). Artificial intelligence and its applications in Saudi academic libraries: A foresight study (Unpublished master's thesis, King Saud University) (in Arabic).

5. Al Buqmi, S. H., & Al Dalil, A. M. (2023). The extent of educational supervisors' use of the "Madrasati" platform for remote supervision methods and the difficulties they face from their point of view in Taif Governorate (in Arabic). Journal of Qualitative Education and Technology, 12, 16–41. <https://search.mandumah.com/Record/1428196>
6. Al Fraidan, A. A., & Olaywi, M. (2024). Scenarios to implement Metaverse into the Saudi educational system. Forum for Linguistic Studies, 6(4), 180–193. <https://doi.org/10.30564/fls.v6i4.6853>
7. Al Hajj, O. A. A. (2022). Requirements of automating administrative processes and their impact on the quality of administrative decisions in the Ministry of Education in Gaza Strip (in Arabic). Libyan Journal of Educational Sciences, 5, 416–520. <https://search.mandumah.com/Record/1439921>
8. Al Muayni', M. M., & Al Qahtani, M. F. (2023). The role of automating school administrative processes in improving the educational process in the Education Department of Hotat Bani Tamim and Al-Hariq (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, (108), 247–306. <https://search.mandumah.com/Record/1370216>
9. Al Murabit, Z. O. S. (2017). Digital libraries: A theoretical study on concepts, foundations, and establishment requirements (in Arabic). Zaytouna University Journal, (24), 248–277. <https://doi.org/10.357781742/000-024-010>
10. Al Namlan, M. A., Al Shunaifi, A. N., & Al Suhaim, H. A. (2022). Digital transformation in education offices in Riyadh City from the perspective of educational supervisors (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (27), 491–519. <https://doi.org/10.21608/jasep.2022.230045>
11. Al Qahtani, K. M. N. (2019). The reality of using electronic supervision in secondary schools from the perspective of female teachers in Riyadh City (in Arabic). International Specialized Educational Journal, 8(12), 81–104. <https://doi.org/10.36752/1764-008-012-007>
12. Al Shahri, S. M. (2024). Developing educational supervision in light of the digital transformation program (in Arabic). Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, (102), 54–76. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.102.2024.1049>
13. Al Shammari, G. M. (2022). The reality of practicing electronic supervision among female educational supervisors in Al-Jawf region (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, 88(4), 32–77. <https://doi.org/10.21608/MKMGT.2022.132685.1211>
14. Al Zalhani, M. (2017). Technical requirements for information institutions to keep pace with the knowledge society (in Arabic). Journal of the Saudi Library and Information Association, 1, 475–487. <https://search.mandumah.com/Record/839329>
15. Al-Suhaim, H. A., & Al-Dosari, N. M. (2022). The reality of electronic supervision and the obstacles to its implementation from the perspective of educational supervisors (in Arabic). Journal of Humanities and Administrative Sciences, 29(2). <https://doi.org/10.56760/10.5676/WIRO7865>
16. Atiq, N. A. R. (2022). Requirements for applying administrative automation in private colleges in Riyadh City (Unpublished master's thesis, Al Sharq Al Arabi Graduate College) (in Arabic).
17. Baig, M. I., & Yadegaridehkordi, E. (2024). ChatGPT in higher education: A systematic literature review and research challenges. International Journal of Educational Research, 127, 102411. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102411>
18. Bawaneh, A. K., Rabab'h, B. S., Al-Salman, S. M., & Alghazo, Y. M. (2023). Science and math teachers' satisfaction level towards the electronic educational supervision. International Journal of Innovation, Education and Research, 8(14), 15. <https://doi.org/10.53543/2521-7046.1004>

19. Beirat, M. A., Tashtoush, D. M., Khasawneh, M. A., Az-Zo'bi, E. A., & Tashtoush, M. A. (2025). The effect of artificial intelligence on enhancing education quality and reducing the levels of future anxiety among Jordanian teachers. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 19(2), 279–290. <http://dx.doi.org/10.18576/amis/190205>
20. Bhila, T. (2018). The benefits and generic procedure of automating an academic student system in primary and secondary schools as an impetus for educational technology. *Academic Research*. <https://www.researchgate.net/publication/329642752>
21. Bwango, B., & Mubofu, C. (2019). Challenges hindering automation of library services and measures for speeding up the automation process: Experience from the Institute of Adult Education. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 3790. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3790>
22. Douga, M. (2017). The role of automation in improving the performance of human resources in industrial institutions (Unpublished master's thesis, University of Mohamed Boudiaf, Algeria) (in Arabic).
23. Farjoon, K. M. (2023). Supporting education through hyper-automation technology to achieve sustainable development (in Arabic). *International Journal of Curricula and Educational Technology*, 18, 31–42. <https://search.mandumah.com/Record/1396782>
24. Gruber, E. (2023). What do trainers really want? Supporting our DCT educational supervisors. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 61(10), e8–e9. <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2023.08.021>
25. Gürdür Broo, D., Boman, U., & Törngren, M. (2021). Cyber-physical systems research and education in 2030: Scenarios and strategies. *Journal of Industrial Information Integration*, 21, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100192>
26. Habib, M. J. W., Khalil, U., & Khan, Z. (2021). Transforming universities in interactive digital platform: Case of City University of Science and Information Technology. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10237-w>
27. Hamayel, M. A., & Yaqoub, W. M. (2024). Challenges facing human resource management under automation and artificial intelligence technologies from the perspective of field experts (in Arabic). *Arab Journal of Arts and Humanities Studies*, 31, 343–362. <http://dx.doi.org/10.21608/ajahs.2024.350546>
28. Ivanashko, O., Kozak, A., Knysh, T., & Honchar, K. (2024). The role of artificial intelligence in shaping the future of education: Opportunities and challenges. *Futurity Education*, 4(1), 126–146. <https://doi.org/10.57125/FED.2024.03.25.08>
29. Jarrah, A. Y., & Al Baqiyah, M. N. (2024). Developing educational supervision in light of the quantitative and qualitative growth of supervisors and teachers in Riyadh City (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(3), 37–54. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A240124>
30. Khalil, S. I. (2020). The role of secondary education automation in rooting digital citizenship values among its students (in Arabic). *The Educational Journal*, (73), 541–593. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=307712>
31. Khan, S. G., & Ghulam, A. (2021). Key features of information management systems (IMs) for automation in university libraries: A viewpoint of information professionals in Pakistan. *Library Hi Tech*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LHT-04-2020-0087>
32. Maurya, R. K., & DeDiego, A. C. (2025). Artificial intelligence integration in counsellor education and supervision: A roadmap for future directions and research inquiries. *Counselling and Psychotherapy Research*, 25, e12727. <https://doi.org/10.1002/capr.12727>

33. Mouta, A., Torrecilla-Sánchez, E. M., & Pinto-Llorente, A. M. (2024). Design of a future scenarios toolkit for an ethical implementation of artificial intelligence in education. *Education and Information Technologies*, 29, 10473–10498. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12229-y>
34. Mutambik, I. (2024). The use of AI-driven automation to enhance student learning experiences in the KSA: An alternative pathway to sustainable education. *Sustainability*, 16(14), 5970. <https://doi.org/10.3390/su16145970>
35. Na'sani, S. A. (2015). Employees' readiness towards administrative automation at the University of Aleppo: A case study (Unpublished master's thesis, University of Aleppo, Syria) (in Arabic)
36. Ozadowicz, A. (2020). Modified blended learning in engineering higher education during the COVID-19 lockdown: Building automation courses case study. *Education Sciences*.
37. Shajahan, S. (2020). Automation in the education sector – Revolutionizing the world of education. *Experion Global*. <https://www.experionglobal.com/automation-in-the-education-sector-disrupting-the-old-system/>
38. Subni, M., Samosir, E. N., Turan, S. I., Fitrianti, F., & Warman, W. (2024). Dynamics of educational supervision and its impact on teacher professionalism: A literature review. *Pendas Mahakam: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 9(1), 52–59. <https://jurnal.fkip-uwgm.ac.id/index.php/pendasmahakam/article/view/1699>
39. Sumampow, Z. F., & Tudus, M. V. (2024). Transformation of the role of educational supervisors in the digital era: Adaptation strategies and supervision innovations. *Journal of Digital Society*, 1(1), 30–36. <https://naluriedukasi.com/index.php/jmasyarakatdigital/article/view/147>
40. Thong, C. L., Atallah, Z., Islam, S., Lim, W., & Cherukuri, A. K. (2025). AI-powered tools for doctoral supervision in higher education: A systematic review. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2530001. <https://doi.org/10.1142/S0219649225300013>
41. Xinyu, C., Garnova, N., Filippova, A., & Glushkov, S. (2021). Intelligent automation of student performance assessment based on cloud services. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 16(2), 149–158. <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i02.18827>



الشروط المتعلقة بالقرار الإداري المطعون فيه بسبب تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) دراسة تحليلية مقارنة موريتانيا نموذجاً⁽¹⁾

Conditions of Administrative Decisions Challenged for Exceeding Authority (Annulment Lawsuit): A Mauritanian Case Study⁽²⁾

Dr. Moussa ould isselmou

Researcher and Adjunct Professor || College of Sharia || University of
Islamic Sciences || Mauritania

Email: m.isselmou@eljawal.mr || orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6027-1731> || Phone: 0022246590000

د. موسى ولد إسلم

باحث وأستاذ متعاون || كلية الشريعة || جامعة العلوم
الإسلامية || موريتانيا

Abstract: The study aimed to analyze the legal and judicial conditions governing appeals against administrative decisions for abuse of power (annulment appeal) within the Mauritanian legal system, with comparative references to the legal frameworks of Egypt and France. Using a comparative analytical methodology, data were collected and analyzed from legal documents, legislative texts, judicial rulings, and relevant jurisprudential opinions to identify strengths, weaknesses, and best practices. The study consisted of three main axes: (1) the necessity of the administrative form in terms of both structure and content of the contested decision, (2) the forms of administrative decisions, whether explicit or implicit, and (3) the legal conditions related to the authority issuing the decisions, their judicial reviewability, and their legal impact. The findings revealed a noticeable lack of clarity in the standards for issuing administrative decisions and in the scope of judicial discretion. The study recommended legislative reforms to enhance the fairness and transparency of annulment proceedings, the development of administrative oversight tools, improved legal drafting, and the adoption of jurisprudential standards in judicial interpretation.

Keywords: Annulment appeal, Abuse of power, Administrative decision, Judicial review, Mauritanian law

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل الشروط القانونية والقضائية المنظمة للطعن في القرارات الإدارية بدعوى تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء)، في النظام القانوني الموريتاني، ومقارنتها بنماذج قانونية في كل من (مصر، فرنسا). وباستخدام المنهج التحليلي المقارن؛ تم جمع البيانات وتحليل الوثائق القانونية، ونصوص التشريعات، والأحكام القضائية، والآراء الفقهية ذات الصلة؛ للوقوف على نقاط القوة والقصور وأفضل الممارسات. وتكونت الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية: (1) ضرورة توفر الصيغة الإدارية من حيث الشكل والمضمون في القرار المطعون فيه، (2) صور القرار الإداري سواء الصريح أو الضمني، و(3) الشروط القانونية المتعلقة بالسلطة التي تصدر عنها القرارات، وقابليتها للرقابة القضائية، ووجوب ترتيبها لأثر قانوني. وكشفت النتائج عن وجود قصور ملحوظ في وضوح معايير اتخاذ القرارات الإدارية وفي نطاق السلطة التقديرية للقضاء. وأوصت الدراسة بإجراء إصلاحات تشريعية تعزز من عدالة وشفافية إجراءات دعوى الإلغاء، كما دعت إلى تطوير أدوات الرقابة الإدارية، وتحسين الصياغة القانونية، وتبني المعايير الفقهية في التفسير القضائي. الكلمات المفتاحية: دعوى الإلغاء، تجاوز السلطة، القرار الإداري، الرقابة القضائية، القانون الموريتاني

¹- التوثيق للاقتباس (APA): ولد إسلم، موسى. (2025). الشروط المتعلقة بالقرار الإداري المطعون فيه بسبب تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) دراسة تحليلية مقارنة موريتانيا نموذجاً. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 175-199. <https://doi.org/10.56793/pcra2213248>

²- Citation in APA format: ould isselmou, M. (2025). Conditions Related to the Administrative Decision Challenged Due to an Ultra Vires Action (Annulment Lawsuit): A Comparative Analytical Study with Mauritania as a Model. *Arabian Peninsula Center Journal for Educational and Humanistic Research*, 3(24), 175-199. <https://doi.org/10.56793/pcra2213248>

1- المقدمة.

تشكل دعوى الإلغاء ركيزةً أساسيةً في حماية الأفراد من تعسف الإدارة، خاصةً في ظل تزايد التدخل الحكومي في الحياة اليومية، وفي موريتانيا، تُعد هذه الدعوى من الآليات القانونية الحديثة نسبيًا، حيث تطور النظام القضائي الإداري بعد إصلاحات دستورية في العقد الأخير ومع ذلك، تظل هناك تحديات في تطبيق شروطها، كالتزام بالمهلة القانونية وإثبات تجاوز السلطة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار القانوني لدعوى الإلغاء في موريتانيا، ومقارنته بتجارب دولية (كالجزائر وفرنسا)، لاستكشاف مدى فعاليتها في تحقيق العدالة الإدارية.

كما تعتبر دعوى الإلغاء وفقاً لـ (Nasrrashad, 2024) إحدى الركائز الأساسية لضمان مبدأ المشروعية في الأنظمة الإدارية، حيث تُعد أداةً قانونيةً لحماية الأفراد من تعسف الإدارة عبر مراجعة القرارات الإدارية غير المشروعة، وفي موريتانيا، تأتي هذه الدعوى كجزء من المنظومة القضائية الإدارية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين سلطات الإدارة وحقوق الأفراد. تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل الشروط القانونية المرتبطة بقبول دعوى الإلغاء، مع التركيز على الطبيعة المقارنة للنظام الموريتاني، وذلك لفهم مدى تماشيها مع المعايير الدولية في حماية المشروعية وتُعد دعوى الإلغاء إحدى أهم أدوات الرقابة القضائية على مشروعية القرارات الإدارية، إذ تهدف إلى صون الحقوق والحريات من خلال تمكين الأفراد من الطعن في القرارات التي تنتطوي على تجاوز للسلطة، كالقرارات الصادرة عن جهات غير مختصة أو تلك المشوبة بعيوب قانونية. فطبيعتها القضائية تجعلها دعامة أساسية لمبدأ المشروعية في العمل الإداري (ولد أب، 2023). ويتضح بذلك أن دعوى الإلغاء تعمل كضمانة قضائية لمراقبة مشروعية أعمال الجهات الإدارية. وفقاً لنظام المرافعات أمام ديوان المظالم، تهدف هذه الدعوى إلى تصحيح الانحرافات في ممارسة السلطة الإدارية، مما يعزز مبدأ سيادة القانون (حسين، 2024)، وتبرز أهميتها في تحقيق التوازن بين سلطة الدولة وحقوق الأفراد، خاصةً في ظل تعدد حالات الطعن المتعلقة بتجاوز الصلاحيات أو الإخلال بالإجراءات القانونية.

1-2- إشكالية الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول الشروط القانونية لقبول دعوى الإلغاء ضد القرارات الإدارية في موريتانيا، خاصةً تلك المتعلقة بتجاوز السلطة، وتُعد دعوى الإلغاء وسيلة فعالة للرقابة القضائية على مشروعية القرارات الإدارية، تتمثل الإشكالية في تعقيد الإجراءات الخاصة بدعوى الإلغاء في موريتانيا، خاصة ما يتعلق بشرط التظلم المسبق ووجوب تضمين العريضة بيانات تختلف عن الدعوى المدنية، إلى جانب اشتراط أن يكون القرار نهائياً وإدارياً بطبيعته. هذه الشروط قد تُقيّد حق المتضررين في الوصول إلى العدالة الإدارية (ولد أب، 2023).

كما أن ضعف المبادرة التشريعية للبرلمان وتحويله إلى جهاز تصديق على مشاريع القوانين بدلاً من مؤسسة تشريعية فاعلة أدى إلى فجوات قانونية في قضايا جوهرية مثل شروط الطعن في القرارات الإدارية. هذا الضعف المؤسسي يفاقم من تعقيد إجراءات دعوى الإلغاء ويضعف من قدرة الأفراد على حماية مراكزهم القانونية (عبد الجليل، 2022).

ورغم أهمية دعوى الإلغاء في الرقابة على مشروعية القرارات الإدارية، تواجه موريتانيا إشكاليات متعددة، ومن أبرزها: تعقيد الإجراءات، مثل ضرورة التظلم الإداري المسبق واحترام آجال الطعن المحددة، والتي قد تختلف حسب مكان إقامة الطاعن، كما أن عدم وضوح بعض المفاهيم، كتمييز القرار الإداري عن الأعمال الأخرى، يزيد من صعوبة ممارسة هذا الحق؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه الشروط والإجراءات، ومقارنتها بالتجارب القانونية الأخرى.

1-3- أسئلة الدراسة:

1. ما الشروط الأساسية التي يجب توافرها في القرار الإداري لقبول الطعن فيه بدعوى تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) في القانون المقارن، مع التركيز على التجربة الموريتانية؟
2. كيف يتم تحديد طبيعة القرار الإداري القابل للطعن بالإلغاء وفقاً للمعايير المادية والعضوية والشكلية في القانون المقارن، وما موقف القانون الموريتاني من هذه المعايير؟
3. ما أنواع القرارات الإدارية التي تخضع لرقابة القضاء الإداري في القانون المقارن، وما القيود والاستثناءات الواردة على هذه الرقابة، وكيف يتجلى ذلك في النظام القانوني الموريتاني؟

1-4- أهداف الدراسة:

1. تحديد وتحليل الشروط القانونية المتعلقة بالقرار الإداري الذي يجوز الطعن فيه بدعوى تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) في القانون المقارن.
2. دراسة وتحليل المعايير المختلفة لتحديد طبيعة القرار الإداري القابل للطعن بالإلغاء (المادية، العضوية، الشكلية) ومقارنة تطبيقها في القانون المقارن مع القانون الموريتاني.
3. استعراض وتحليل أنواع القرارات الإدارية الخاضعة لرقابة القضاء الإداري في القانون المقارن وتحديد نطاق هذه الرقابة في النظام القانوني الموريتاني مع بيان الاستثناءات والقيود الواردة عليها.

1-5- أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة القانونية العربية بدراسة تحليلية مقارنة معمقة حول دعوى تجاوز السلطة والشروط المتعلقة بالقرار الإداري محل الطعن، مع التركيز على النموذج الموريتاني.
- تساهم الدراسة في رفع مستوى الوعي القانوني لدى الأفراد والجهات الإدارية في موريتانيا بحقوقهم وواجباتهم فيما يتعلق بالقرارات الإدارية وإمكانية الطعن فيها.

• الأهمية العملية:

- توفر الدراسة إطاراً تحليلياً وتطبيقياً للقضاة والمحامين والمستشارين القانونيين في موريتانيا عند التعامل مع قضايا الطعن في القرارات الإدارية بدعوى تجاوز السلطة.
- قد تساهم نتائج الدراسة في توجيه جهود المشرع الموريتاني نحو تطوير وتحديث النصوص القانونية المتعلقة بالإجراءات الإدارية والقضاء الإداري بما يتماشى مع أفضل الممارسات المقارنة.
- تساهم الدراسة في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في عمل الإدارة العامة في موريتانيا.
- ستقدم الدراسة توصيات عملية لتطوير آليات الرقابة الإدارية والقضائية على القرارات الإدارية في موريتانيا.

1-6- حدود الدراسة:

- الموضوعية: اقتصر التحليل على شروط قبول الدعوى دون التطرق لإجراءات التنفيذ.
- المكانية: دراسة النظام الموريتاني مع إشارة محدودة لتجارب دولية (مصر، فرنسا).
- الزمانية: تم التركيز بشكل رئيس على التشريعات الصادرة بعد الاستقلال؛ 1960-2025.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- **دعوى الإلغاء:** تعرف دعوى الإلغاء بأنها: "وسيلة قضائية تُمكن الأفراد من الطعن في القرارات الإدارية غير المشروعة بهدف إبطالها، سواءً لوجود عيوب في الإجراءات أو لانعدام المبررات القانونية. وتستند هذه الدعوى إلى فكرة مراقبة مشروعية القرارات الإدارية، حيث تُرفع ضد قرار نهائي صادر عن جهة إدارية، بشرط أن يكون للطاعن مصلحة شخصية مباشرة في إلغائه" (نظام المرافعات أمام ديوان المظالم، 2024). وتتميز بأنها دعوى موضوعية تُركز على محتوى القرار ذاته دون التطرق إلى الحقوق الشخصية للمتضررين.
- **دعوى الإلغاء:** وسيلة قضائية لطعن الأفراد في قرار إداري غير مشروع بهدف إبطاله (Diop, 2022).
- **القرار الإداري:** عرفه القضاء الإداري الموريتاني- كما في قرار المحكمة العليا رقم 33/98 بأنه⁽¹⁾: "تعبير من العضو الإداري المختص بقصد إحداث أثر قانوني وهذا معناه أن هناك قراراً إدارياً كلما أفصحت الإدارة أثناء قيامها بوظائفها عن إرادتها الملزمة من أجل الحصول على غاية معينة" كما عرفه- أيضاً- بأنه: "كل إفصاح للإدارة عن إرادتها الملزمة في الشكل الذي يتطلبه القانون لما لها من سلطة مستمدة من القوانين بقصد إحداث أثر قانوني يكون ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه هو المصلحة العامة".
- وإجرائياً؛ يعرف الباحث القرار الإداري بأنه: "كل إفصاح (صريح أو ضمني) من الإدارة سواء كان سلطة إدارية عامة أو أحد أشخاص القانون العام. وإرادتها الملزمة أي منفردة ومدعومة بقوة السلطة والسيادة على أن يتخذ الإجراءات التي حددها القانون له، قصد إحداث أثر قانوني لقرار إداري الشكل ممكناً من الناحية الواقعية وجائزاً من الناحية القانونية ولغاية تحقيق مصلحة عامة".
- **تجاوز السلطة:** خروج الجهة الإدارية عن الاختصاصات المحددة قانوناً (القانون الموريتاني، المادة 45).

8-1- المراجعة المنهجية والنقدية للدراسات السابقة

8-1-1- دراسات تناولت دعوى الإلغاء كآلية للرقابة على مشروعية القرار الإداري

لاحظ الباحث من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة أنّ عدداً من الدراسات تناولت دعوى الإلغاء بوصفها أداة رقابية تُمارَس من قبل القضاء الإداري لضمان التزام الإدارة بمبدأ المشروعية. حيث هدفت دراسة (أبو يونس، Abou Younes, 2025) إلى بيان الأسس التي يستند إليها القاضي الإداري السعودي في رقابته على مشروعية القرار الإداري، وبيّنت أن وقف التنفيذ هو أبرز الآليات المساعدة لحماية مبدأ المشروعية. كما أكدت دراسة (عبد العالي، Abdel Aali, 2025) في السياق العراقي، أن دعوى الإلغاء أداة لتكريس المشروعية وسيادة القانون، فيما ذهبت دراسة (النجار وآخرون، Al-Najjar et al., 2024) في دولة الإمارات إلى إبراز العلاقة بين دعوى الإلغاء وضمانات حقوق الأفراد ضد تعسف الإدارة. ومن خلال هذه الدراسات، يتضح للباحث أن التركيز كان منصباً على دعوى الإلغاء عمومًا، دون تفصيل الشروط المرتبطة بطبيعة القرار الإداري محل الطعن.

8-1-2- دراسات ركّزت على الشروط الإجرائية لقبول دعوى الإلغاء:

ركّزت دراسات أخرى على الشروط الشكلية والإجرائية لقبول دعوى الإلغاء، خاصة تلك المرتبطة بالشخص المدعي أو المدة الزمنية أو الجهة المختصة. فقد تناولت دراسة (الحمادي، Al-Hammadi, 2023) في اليمن مسألة

(1)- المحكمة العليا الموريتانية (2012). قرار المحكمة العليا الموريتانية 03 2012، مجلة المحكمة العليا الموريتانية ص116

المصلحة والصفة والميعاد في دعوى الإلغاء، مؤكدةً أن القضاء الإداري اليمني يشهد تذبذباً في تطبيق هذه الشروط. كما أظهرت دراسة (الشوابكة والمجالي، 2023، Al-Shawabkeh & Al-Majali) في الأردن أن فقه القضاء الإداري ساهم تدريجياً في تطوير مفهوم المصلحة والمركز القانوني للمدعي. ويشير الباحث هنا إلى أن هذه الدراسات، رغم أهميتها، لم تتطرق إلى الشروط الجوهرية المتعلقة بطبيعة القرار الإداري ذاته من حيث كونه قراراً إدارياً نهائياً ومنتجاً لأثر قانوني.

1-8-3-دراسات ذات طابع مقارن وفقهي تحليلي:

اعتمدت بعض الدراسات على منهج المقارنة والتحليل الفقهي لتسليط الضوء على الفروقات بين الأنظمة القانونية في تطبيق دعوى الإلغاء. فقد تناولت دراسة (بلقرع، 2023، Belqraâ) مقارنة بين النظام الجزائري والنظام الفرنسي في مدى فعالية دعوى الإلغاء، وبيّنت أن النظام الفرنسي أكثر مرونة وواقعية في تفسير الشروط. بينما قارنت دراسة (إسماعيل، 2023، Ismail) بين النظامين التركي والإندونيسي في شروط قبول الدعوى، مع التركيز على شرط الصفة والقرار الإداري القابل للطعن. ويلاحظ الباحث أن الجانب المقارن غالباً ما ركّز على البعد الإجرائي أو المؤسسي، دون التعمق في طبيعة القرار المطعون فيه كموضوع مستقل للتحليل.

1-8-4-الفجوات العلمية التي تسدها الدراسة الحالية:

من خلال التحليل المنهجي والنقدي السابق، تبين للباحث أن هناك فجوة معرفية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت الشروط الموضوعية المرتبطة بطبيعة القرار الإداري نفسه، باعتباره شرطاً مركزياً في دعوى تجاوز السلطة. كما أن النظام الموريتاني لم يحظَ بدراسة متخصصة ومقارنة تبرز كيفية تعامله مع هذه الشروط، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه من خلال تحليل قانوني مقارن يُراعي خصوصية النظام القانوني الموريتاني ويضعه في سياق عربي أوسع. كما تهدف الدراسة إلى تطوير رؤية معيارية تستند إلى الاجتهادات القضائية والنصوص القانونية بهدف اقتراح نموذج لتقييم مشروعية القرار الإداري القابل للطعن.

1-9-9-منهجية الدراسة وخطتها.

1-9-1-منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج التحليلي المقارن بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع الدراسة، حيث يقوم على تحليل النصوص القانونية، والاجتهادات القضائية، والآراء الفقهية المتعلقة بالشروط المرتبطة بالقرار الإداري محل الطعن بدعوى تجاوز السلطة، مع إجراء مقارنة بين النظام القانوني في موريتانيا وتجربتي (مصر وفرنسا)، إضافة إلى البلدان المغربية وغيرها، بهدف استجلاء أوجه الاتفاق والاختلاف واستخلاص أوجه التطوير الممكنة. كما تم الاستعانة بالمنهج النقدي لتحليل الثغرات والقصور في النصوص القانونية والتطبيقات القضائية الموريتانية، ومناقشتها في ضوء المعايير الدستورية والمبادئ العامة للعدالة الإدارية، وقد تم تدعيم ذلك بأسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل عينة من الأحكام الصادرة عن القضاء الإداري الموريتاني، لتقييم مدى الالتزام بالشروط الشكلية والموضوعية للقرارات الإدارية محل الطعن. وقد ساعدت هذه المناهج مجتمعة في بناء تصور علمي متكامل للإشكالية، وبلورة نتائج دقيقة ومقترحات عملية قابلة للتطبيق.

1-9-2- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق القانونية والقضائية كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت هذه الوثائق: نصوص القوانين والتشريعات الإدارية المعمول بها في موريتانيا والدول المقارنة، إضافة إلى أحكام القضاء الإداري ذات الصلة، سواء الصادرة عن المحكمة العليا أو الغرف الإدارية في محاكم الدرجة الأولى. كما تم الرجوع إلى الأدبيات الفقهية المتخصصة، وتقارير اللجان التشريعية، لتدعيم التحليل القانوني والنقدي، واستجلاء أوجه التطبيق العملي للشروط المتصلة بالقرارات المطعون فيها.

1-9-3- خطة الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة تقسيمها إلى مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة وعلى النحو الآتي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق؛ (المشكلة، أسئلة، أهداف، أهمية، حدود، مصطلحات، دراسات سابقة، المنهجية)
- المبحث الأول: ضرورة توفر الصيغة الإدارية للقرار محل الطعن
 - المطلب الأول: المعيار المادي أو الموضوعي.
 - المطلب الثاني: المعيار العضوي أو الشكلي.
 - المطلب الثالث: قابلية القرار الإداري للإلغاء.
- المبحث الثاني: صور القرار الإداري
 - المطلب الأول: القرار الإداري الصريح.
 - المطلب الثاني: القرار الإداري الضمني.
- المبحث الثالث: الشروط المتعلقة بالقرار المطعون فيه
 - المطلب الأول: صدور القرار من سلطة إدارية
 - المطلب الثاني: القرارات الإدارية التي تطالها رقابة القضاء الإداري
 - المطلب الثالث: أن يحدث القرار أثراً قانونياً
- الخاتمة: وتضمنت خلاصة بأهم الاستنتاجات، التوصيات والمقترحات

المبحث الأول: ضرورة توفر الصيغة الإدارية للقرار محل الطعن

يختلف القانون العام عن الخاص في خلق الحقوق والالتزامات، حيث يتم ذلك في القانون العام عبر الأعمال الصادرة عن إرادة منفردة (القرار الإداري) أو العقود. فالقرار الإداري هو عمل قانوني يُحدث أثراً قانونية، ويتخذ شخص أو عدة أشخاص ذوي صفة قانونية وفقاً للدستور والقوانين. يُعرف مجلس الدولة المصري القرار الإداري بأنه "إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة عامة... بقصد إحداث أثر قانوني معين... والباعث ابتغاء مصلحة عامة".⁽¹⁾ وتُعرف هذه القرارات بالنهائية في مصر والنافذة في فرنسا. يثير مفهوم القرار الإداري جدلاً فقهيًا حول ما إذا كان يُنظر إليه من زاوية مادية أو شكلية.⁽²⁾

(1)- الشرفاوي، سعاد (1979). القضاء الإداري (دعوى الإلغاء)، الطبعة 1979، دار المعارف، مصر، ص 174.

(2)- فرج الله، نادية محمد (.). معنى القرار الإداري، مجلس الدولة مصر وفرنسا، ص 86.

المطلب الأول: المعيار المادي أو الموضوعي

يرى جانب من الفقه، كNonnerd، الأخذ بمعيار موضوعي يعتمد على طبيعة التصرف. فإذا كان تنفيذياً، يقبل الطعن بالإلغاء، وإذا كان تشريعياً أو قضائياً، يخرج عن الرقابة القضائية، بغض النظر عن الجهة المصدرة. غير أن هذا يتعارض مع القانون الوضعي ويتجاهل أهمية القوالب الشكلية والإجرائية في التنظيم القانوني.

بينما يرى Duguít أن طبيعة التصرف لا تتغير بتغير الجهة المصدرة، إلا أن ذلك يتطلب في القانون الوضعي تطبيق مبدأ الفصل بين السلطات على أساس موضوعي، بتخصيص وظيفة لكل هيئة⁽¹⁾. لكن المفهوم السائد للفصل بين السلطات لا يقوم على هذا التخصيص التام، بل يسمح بالتداخل والتعاون. ويتماشى موقف التشريع والقضاء في موريتانيا مع ما هو عليه في فرنسا⁽²⁾.

ويرى الباحث أن أحد الشروط الأساسية لقبول دعوى الإلغاء، وهو أن يكون محل الطعن قراراً إدارياً؛ لتمييز القرار الإداري عن غيره من الأعمال القانونية، وهو ما يتوافق مع موقف القانون والقضاء في فرنسا وموريتانيا بشكل خاص في تبني هذه المعايير، وبذلك ففهم طبيعة وشكل القرار الإداري يُعد شرطاً جوهرياً لتحديد مدى إمكانية الطعن فيه بدعوى تجاوز السلطة.

المطلب الثاني: المعيار العضوي أو الشكلي:

ينطلق المعيار العضوي أو الشكلي المعمول به في القانون الوضعي من مسألة هامة وهي تحديد الأعمال التي يقبل الطعن فيها أمام القضاء مثل: أعمال الهيئات الإدارية أيا كانت الطبيعة الموضوعية لهذه الأعمال، أي سواء كانت أعمالاً فردية (أي تنفيذية أو إدارية بطبيعتها) أو كانت لوائح تنظيمية ذات طبيعة تشريعية لما تقرره من قواعد عامة مجردة، وبتطبيق ذلك على الطعن بالإلغاء يتبين أنه لا ينعقد اختصاص القاضي بنظرها ما لم يكن موضوعها قراراً نهائياً صادراً عن هيئة إدارية⁽³⁾.

ويتضح أن المعيارين المادي والعضوي أساسيان في تحديد ماهية وضوابط القرار الإداري القابل للطعن بالإلغاء. وبما أن دعوى الإلغاء تعتمد على القرار الإداري، فإن الأخير يجب أن يستند إلى أركان أساسية، وأي خلل فيها قد يؤدي إلى إلغائه قضائياً. وقد حدد القضاء الإداري الموريتاني هذه الأركان في قرار المحكمة العليا رقم 03/2012 بالسبب (تقديم ملف من ذي مصلحة)، والإفصاح (صدور قرار برفض استلام الملفات)، والمحل (رفض الطلب)، والغاية (تطبيق القانون تحقيقاً للمصلحة العامة)⁽⁴⁾. وبناء على ما سبق سنعرض كل ركن على حده؛ إذ يتكون القرار الإداري من خمسة أركان:

أولاً: الاختصاص: ويقصد به الصلاحية التي يضيفها المشرع أو المبادئ العامة للموظف للقيام بتصرف ما، وللاختصاص أربعة أوجه:

1. اختصاص شخصي يحدد الأشخاص الذين يجوز لهم اتخاذ عمل معين.
2. اختصاص موضوعي وهو الذي يحد الموضوعات التي يجوز للموظف التصرف في حدودها.
3. اختصاص زمني، أي الوقت الذي يكون فيه التصرف جائزاً فإذا ما سبقه أو لحقه اعتبر القرار غير مشروع.

(1) André Maurine, Droit administratif, 11^{ème} Edition, Dalloz Paris-France, 2018, PP245-246

(2) - بن العزیز، الأخضر. (1996). المدخل في القانون، ط1، مصر، ص. 198.

(3) - الجرف، طعيمة. (1984). قضاء الإلغاء، دار النهضة العربية.

(4) - المحكمة العليا الموريتانية (2013). مجلة المحكمة العليا الموريتانية رقم 2013/2012، ص 232

4. اختصاص المكاني وهو الدائرة المكانية التي يجوز لرجل الإدارة التصرف في حدودها.

فإذا تجاوز الموظف اختصاصه في أي شكل من الأشكال السابقة اعتبر عمله غير مشروع وجاز الطعن فيه بالإلغاء؛ بل إن عيب الاختصاص وخصوصا الاختصاص النوعي هو العيب الوحيد الذي يتعلق بالنظام العام ويجوز للمحكمة أن تثبته من تلقاء نفسها.

ثانياً: ركن السبب: وهو العنصر القانوني أو الواقعي الذي يدفع الإدارة إلى إصدار القرار، أو هو الحالة التي تبرر تدخل الإدارة ومواجهتها لقرار إداري فقرارات تأديب موظف يكون بسبب خطأ جسيم أو جرم ممنوع، وقرار الإحالة إلى التقاعد بسبب بلوغ الموظف سن التقاعد أو بنهاية المدة المحددة للخدمة. كما أن وقوع اضطرابات تكدر الأمن العام تشكل حالة واقعية تدفع الإدارة إلى إصدار قرارات المحافظة على النظام العام.⁽¹⁾

ويرى الاجتهاد القضائي الموريتاني أن السبب في قرار المحكمة المذكور هو تقديم طلب لولوج مهنة المحاماة. والقرار الإداري غير المستند إلى سبب قانوني سليم يكون باطلاً إذا كان القانون يلزم الإدارة بتسييبه. وقد أولى المشرع الموريتاني أهمية لتسبب القرارات التي تؤدي إلى إلغاء مركز قانوني، كما هو الحال في قرارات التأديب وقرارات حل الأحزاب السياسية، حيث تلزم المادة 26 من قانون الأحزاب بتسبب مرسوم الحل.⁽²⁾

ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل إن القضاء الإداري الموريتاني ذهب أبعد من ذلك، لما طلب من الإدارة تسبب قرار مطعون فيه بالإلغاء أمامها، وبعدم تسبب الإدارة لهذا القرار، حكم القضاء بإلغائه بموجب قرار المحكمة العليا رقم 52/2015 الذي جاءت إحدى حيثياته بما نصه "حيث إن المحكمة وأثناء مداولاتها قررت القيام بمعاينة الأرشيف الولاية للتأكد من صحة المقررين المطعون فيهما، ولمعرفة الأسباب التي دعت إلى إصدارهما وبعد المعاينة لاحظت المحكمة أن سجل 2008 غير موجود في الولاية، ولم تقدم الولاية سبب المنح المزدوج ولا سبب إلغائه مما يعرض المقررين المطعون فيهما للإلغاء"⁽³⁾ فيذهب أغلب الفقه إلى تعريفه بأنه حالة واقعية أو قانونية بعيد عن رجل الإدارة ومستقلة عن إرادته تتم فتوحى له بأنه يستطيع أن يتدخل وأن يتخذ قراراً ما.

وتعريف السبب على هذا النحو يجعله كحالة خارجية مستقلة عن الموظف من الصعب اعتباره ركناً خاضعاً للرقابة في القرار الإداري. ويرى العميد Dujuit أن السبب بهذا المعنى لا يؤثر على صحة القرار. لذلك، يفضل بعض الفقهاء عدم الفصل التام بين السبب والغاية لإخضاع السبب لرقابة القضاء الإداري، وذلك بإعطائه مفهوماً يتفاعل مع الغاية المتمثلة في تحقيق المصلحة العامة، كما في حالة القرار التأديبي بسبب مخالفة الموظف لواجباته.⁽⁴⁾

وقد قضت محكمة العدل العليا الأردنية أنه يعتبر ركن السبب من أحد أركان القرار الإداري.

ومثال ذلك سبب القرار التأديبي الصادر في مواجهة الموظف في المخالفة التي ارتكبها والتي تمثل خروجاً عن واجباته.⁽⁵⁾

وقد قضت محكمة العدل العليا الأردنية أنه يعتبر ركن السبب من أحد أركان القرار الإداري.

ثالثاً: ركن الشكل، وهو كيفية صدور القرار والتعبير عنه بشكل وإجراءات قانونية سليمة. فالإفصاح عن القرار يكون صريحاً أو ضمنياً بمجرد صدوره بالشكل والإجراءات المطلوبة لإحداث أثر قانوني. وقد أشارت المحكمة العليا في قرار 03/2012 إلى "الإفصاح" بصدر قرار تنظيمي صريح برفض استلام الملفات غير المصحوبة بالمبلغ المحدد.

(1)- عبد العزيز عبد المنعم خليفة- مرجع سابق، ص 40.

(2)- القانون 24/1991 المتعلق بالأحزاب السياسية الموريتاني لمادة 26.

(3)- قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 03/2015

(4). كنعان نواف، ص 260.. مرجع سابق

(5). طعيمة الجرف مرجع سابق، ص 60.

وعلى الرغم من حرية الإدارة في اختيار شكل قراراتها، فقد يلزمها القانون بأشكال معينة كضمانة لرقابة القضاء. وقد حدد المشرع الموريتاني أشكال وإجراءات بعض القرارات، مثل قبول استقالة الموظف، حيث تنص المادة 68 من قانون الوظيفة العمومية على ضرورة تقديم طلب مكتوب وقبوله صراحة من السلطة المختصة خلال أربعة أشهر⁽¹⁾. غير أن الإفصاح بغض النظر عن شكله يبقى ركناً ضرورياً في القرار الإداري وبإلغاءه لا محل لدعوى الإلغاء. ولذا نرى أن القضاء الإداري الموريتاني من خلال قرار قام برفض قبول الطعن بإلغاء قرار إداري، ذلك لأن الطاعن المحكمة العليا رقم 41/2013 قام برفض قبول الطعن بإلغاء قرار إداري لذلك لأن الطاعن لم يدل بإفادة رفض الترخيص، أي بنسخة من القرار ليكون الإفصاح صريحاً، ولا حتى بالقادة تظلم إلى الجهة المعنية ليكون الإفصاح ضمني بمعنى أن الطاعن لم يثبت الإفصاح. عن القرار الذي يطعن فيه. فكان قرار المحكمة العليا بمنطوقة «قررت الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا رفض الطعن بالإلغاء لانعدام المحل»⁽²⁾. فهو يحتم مراعاة الإجراءات التي تنص عليها القوانين واللوائح. وهذه قد تفرض أن يكون القرار صادراً في شكل معين كاشتراط أن يكون القرار مسبباً. ومن الإجراءات التي قد يفرضها المشرع كذلك إجراء تحقيق أو ضرورة سماع أقوال صاحب الشأن أو أخذ رأي هيئة، وبناء عليه؛ فالقرار الذي يصدر وفق الشروط التي يحددها القانون يكون محصناً وغير مشوباً بعيوب تستوجب إبطاله.

رابعاً: المحل: هو الأثر الذي يترتب على موضوع القرار المتمثل في إنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني كالقرار الصادر بالتعيين أو الترقية أو إنهاء الخدمة في حالته قراراً فردياً. أما إذا كان تنظيمياً فإنه ينطوي على إنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني عام.⁽³⁾ وقد ورد في قرار المحكمة العليا "المحل هنا هو رفض قبول طلب الولوج في المهنة"⁽⁴⁾ ولئن كان المحل هو الأثر الناتج عن القرار فإنه لا بد أن يكون ممكناً من الناحية الواقعية لأن استحالة ترتيب آثاره تجعله منعماً، كما في استحالة قرار بترقية إلى درجة غير مدرجة أصلاً في سلم الوظائف وكذلك القرار القاضي بدعم عمال هيئة لا وجود لها في الواقع، ثم أن يكون محل القرار الإداري جائزاً في ظل الأوضاع القانونية القائمة فقرار الإدارة الذي يتعارض مع القواعد القانونية وحتى المبادئ العامة للقانون، يبقى قراراً معيباً في محله ومعرض للإلغاء إذا ما أخضع لرقابة القاضي الإداري. وهذا ما أكدته المحكمة العليا الأردنية فقضت أن "صدور قرار بفصل موظف على أساس أنه بلغ الستين من عمره في حين أن الموظف لم يبلغ هذه السن يجعل هذا القرار معيباً في محله"⁽⁵⁾ وله مميزات خاصة به ذلك لكون المحل هو المركز الذي تنتجه إرادة ومصدر القرار إلى إحداثه والأثر القانوني الذي يترتب عليه حالاً ومباشراً، وهذا الأثر هو إنشاء حالة قانونية معينة أو تعديلها أو إلغاؤها. ولهذا يتميز محل العمل القانوني عن محل العمل المادي الذي يكون دائماً نتيجة واقعية مادية.

والعيب الذي يشوب ركن المحل في القرار الإداري هو عيب مخالفة القانون واللوائح وهو يتخذ أحد أشكال ثلاثة: المخالفة المباشرة للقاعدة القانونية⁽⁶⁾ أو الخطأ في تفسيرها أو الخطأ في تطبيقها على الواقع⁽⁷⁾. وهذا ما أكدته المحكمة العليا

(1)- انظر قانون 03/93 المنظم للوظيفة العمومية المادة 68.

(2)- انظر قرار المحكمة العليا 42/ 2013

(3)- انظر عبد العزيز المنعم الخليفة- مرجع سابق، ص. 55

(4)- قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 2012/03

(5)- قرار محكمة العدل الأردنية رقم: 2010/159 تاريخ 2010/7/20.

(6)- سعاد الشرقاوي. (مرجع سابق).

(7)- طعيمة الجرف، قضاء الإلغاء، (مرجع سابق)، ص. 77.

الأردنية فقضت أن "صدور قرار بفصل موظف على أساس أنه بلغ الستين من عمره في حين أن الموظف لم يبلغ هذه السن يجعل هذا القرار معيباً في محله.⁽¹⁾

خامساً: الغاية: عرف قرار المحكمة العليا الموريتانية 03/2012 الغاية بأنها: "الركن المبني على اعتقاد مصدر القرار أن القرار تم إصداره بدافع تطبيق القانون من أجل تحقيق المصلحة العامة والتي يشكل تحقيقها هدفاً عاماً لكافة القرارات الإدارية".⁽²⁾ ورغم أن مكان الاعتقاد هو القلب ولا سبيل لمعرفة ما بداخله عادة، فإنه بالمقابل لا محالة أن تنبع منه مسلكيات استجابة لما يمليه ومعبرة عنها فيه قياساً بمقاصدها، وعندئذ لا غرابة أن يعتبر هذا التعريف أن أي قرار إداري لم يسع في غايته إلى تحقيق المصلحة العامة يكون نابعا من اعتقاد خاص يبرر بطلان القرار الصادر على أساسه. ولكون المصلحة العامة هي الأخرى نسبية زماناً ومكاناً جعل هذا التعريف قياساً مراعاتها بمدي إتباع تطبيق القانون ولا مجال لمخالفته لما يشكله من شطط في استعمال السلطة ومن الأمثلة في مجال قياس سلامة ركن الغاية من سبب صدور القرار على أساس مساهمتها لتحقيق المصلحة العامة في ظل التطبيق السليم للقانون. نعرض بعض حيثيات قرار المحكمة العليا رقم 07/2013 "وحيث إن الطاعن أحيل ضمن عشرة أساتذة مختصين في الدراسات الإسلامية إلى إدارة المعهد العالي للدراسات والبحوث الإسلامية، مما يوضح جدية الوزارة واعتبارها للتخصص وسد الحاجة لدي مؤسسة تعليم عالية معنية بهذا التخصص وذلك بناء على الرسالة 2010/170"⁽³⁾.

تبين حيثيات قرار المحكمة العليا الموريتانية أن غاية القرار المطعون فيه كانت التغلب على نقص المتخصصين في المؤسسة، مما يحقق المصلحة العامة. وقد عالج القضاء الإداري غاية القرار وأثبت عدم وجود شطط في استعمال السلطة، وأن الهدف كان تحقيق المصلحة العامة. وعلى الرغم من أن الاجتهاد القضائي الموريتاني حدد أركان القرار الإداري في الإفصاح والسبب والمحل والغاية، فإنه يعتبر الاختصاص شرطاً لازماً لصحة القرار ومن ضمن شروط صدوره من سلطة إدارية، على خلاف معظم الآراء الفقهية التي تجعل الاختصاص ركناً مستقلاً. وقد أكدت محكمة العدل العليا الأردنية أن تحقيق هدف الضبط الإداري هو المحافظة على النظام، وأن تجاوز الأغراض التي منحها القانون للإدارة يشكل عيباً حتى لو اتصل بالصالح العام.⁽⁴⁾

ولكي يُعتبر القرار إدارياً، يجب أن يصدر من سلطة إدارية مختصة، مع إمكانية اندماج الاختصاصات المطلوبة ضمن الاختصاص الأصلي. ويخضع الاختصاص لرقابة القاضي الإداري كشرط لصحة القرار وليس كركن، ويتربى على عدم مراعاته انعدام القرار في المخالفات الجسيمة وبطلانه في المخالفات البسيطة. ويستند اتخاذ القرار إلى إحساس الموظف بضرورة التصرف إثر حادثة مادية أو نشوء مركز قانوني. وقد أكدت محكمة العدل العليا الأردنية على ضرورة تحقيق الأغراض التي منحها القانون للإدارة عند استعمال سلطاتها، حتى لو كانت القرارات المتخذة تهدف للصالح العام.⁽⁵⁾ ويتضح بذلك أن المصلحة العامة هي الغاية الأساسية للقرار الإداري، إلا أن المشرع غالباً ما يضع أهدافاً أكثر تحديداً يجب على الإدارة الالتزام بها عند استخدام سلطاتها، وهو ما يعرف بمبدأ تخصيص الأهداف. والعيب الذي يشوب ركن الغاية هو الانحراف أو إساءة استعمال السلطة.

(1). قرار محكمة العدل الأردنية رقم: 2010/159 تاريخ 2010/7/20.

(2). قرار المحكمة العليا الموريتانية 2012/03

(3). قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 07/2013

(4). الطماوي، سليمان مرجع سابق، ص 397.

(5). محمد ماهر أبو العينين - شروط قبول دعوى الإلغاء- بيروت لبنان

وخلاصة القول؛ فالقرار الإداري القابل للطعن يتميز بكونه قرارًا إداريًا نهائيًا ولا يدخل ضمن الإجراءات الداخلية للإدارة. وتعني نهائية القرار تمتعه بالصفة التنفيذية بعد استنفاد جميع مراحل التدرج الإداري، بينما يعتبر القرار قبل ذلك مجرد إجراء تحضيرى لا يرتب أي أثر قانوني.

المطلب الثالث: قابلية القرار الإداري للإلغاء:

يكون القرار الإداري قابلاً للإبطال إذا شاب أحد أركانه عيب يجعله غير محصن في مواجهة الطعن بالإلغاء، إلا أن هناك استثناءات تدرج على القرار الإداري تجعل من المستحيل الطعن في مدى شرعيته على الرغم من كونه معيباً يخرق المشروعية، وهذه الاستثناءات التي ذكرناها سابقاً هي ما اصطلح على تسميتها بأعمال السيادة، وكذلك المناشير والتعليمات والإجراءات التحضيرية والتنفيذية.

الفقرة الأولى: أعمال السيادة:

وقد ثار جدل فقهي وقضائي حول الطبيعة القانونية لأعمال السيادة، حيث تركزت الجهود على إيجاد معيار واضح لتعريفها وتحديد لها، وإيجاد سند قانوني لرفض الدعاوى المتعلقة بها. وقد تعددت محاولات الفقه الفرنسي في هذا المجال، بينما لم يرد ذكر لأعمال السيادة في التشريع أو أحكام المحاكم الفرنسية، مما يجعلها نظرية من صنع الفقه. أما في القانون المصري، فقد تأثر المشرع بالفقه الفرنسي وجعل من أعمال السيادة قيداً تشريعياً على ولاية المحاكم⁽¹⁾ فقد جرت القوانين المختلفة على حظر المحاكم من أن تنظر الدعوى متى كان مبنى الطعن فيها عملاً من أعمال السيادة. إلا أن هذه النصوص لم تحاول التعريف بأعمال السيادة ومن ثم يبقى باب الاجتهاد مفتوحاً للبحث في معيار صحيح لهذه الأعمال، وألقى العبء كله في هذا الشأن على القضاء.⁽²⁾

إلا أن المشرع المصري قد قام بوضع قانون يحمل رقم 112 لسنة 1946م⁽³⁾، وقد سار القانون رقم 9 لسنة 1949 على نفس النهج في تحديد أعمال السيادة، حيث نص القانونان على أمثلة مستمدة من الفقه الفرنسي. فقد نصت المادة 7 من القانون رقم 49/9 (المقابلة للمادة 6 من القانون رقم 46/112) على عدم قبول الطعون المتعلقة بقرارات تنظيم علاقة الحكومة بالبرلمان، وتدابير الأمن الداخلي والخارجي، والعلاقات السياسية، والمسائل الحربية، وعموماً سائر أعمال السيادة. وقد انتقد الفقه الفرنسي هذا التحديد التشريعي، معتبراً أن نظرية أعمال السيادة ذات الطبيعة السياسية يجب أن تبقى خارج النصوص لتجنب جمودها، ومنح القضاء مرونة في تقدير مقتضيات الظروف السياسية. وبناءً على ذلك، عدل المشرع عن محاولة تعريف أعمال السيادة أو ضرب الأمثلة عليها، وكان ذلك فيما قرره المادة 12 من القانون رقم 165 لسنة 1955⁽⁴⁾ التي تنص على أنه (لا يختص مجلس الدولة المصري كهيئة قضاء إداري بالنظر في الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة)، وهو نفس الموقف الذي التزمته المادة 16 من القانون رقم 43 لسنة 1965 في شأن السلطة القضائية.⁽⁵⁾

ولمحاولة فهم أوسع لنظرية أعمال السيادة لابد من دراستها في مصدرها الأصلي وهو القضاء والفقه الفرنسي.

1- محمد خلف الجبوري، القضاء الإداري، دراسة مقارنة، عمان، ص 312.

2- عطية محمد أحمد، الطلبات المستعجلة، مرجع ساب.

(3)- القانون المصري يحمل رقم 112 لسنة 1945م

(4)- المادة 12 من القانون رقم 165 لسنة 1955م

(5)- المادة 16 من القانون 43 لسنة 1965م

أولاً: أعمال السيادة في الفقه والقضاء الفرنسي:

يستدل من أحكام القضاء الإداري الفرنسي أن مجلس الدولة كان يرفض الدعاوى المتعلقة بما يُعرف بأعمال السيادة، معتبراً أن طبيعة هذه الأعمال تجعلها غير قابلة للطعن القضائي وخارجة عن ولايته. وقد فُسر ذلك بإنكار مجلس الدولة للطبيعة الإدارية لهذه الأعمال، والتي على أساسها تتحدد ولايته القضائية، بيد أن الفقه الفرنسي يرفض هذا التفسير، مؤكداً أن هذه الأعمال، سواء من حيث طبيعتها أو مصدرها، هي أعمال إدارية عادية، ولولا موقف القضاء لكانت خاضعة للرقابة القضائية. لذا، يعتبر الفقه الفرنسي هذه الأعمال قيماً استثنائياً على ولاية المحاكم لاعتبارات سياسية تتعلق بأمن الدولة الداخلي والخارجي. وقد بذل الفقه الفرنسي محاولات عديدة لتبرير هذا الوضع الاستثنائي لأعمال السيادة، وقد حاول الفقه الفرنسي تفسير الموقف الذي تواتر عليه القضاء الفرنسي بشأن هذه الأعمال وذلك من خلال نظريات ثلاث هي⁽¹⁾:

1. نظرية الباعث السياسي: وتعتبر أن العمل الصادر عن السلطة التنفيذية يندرج في إطار أعمال السيادة كلما كان باعث الحكومة على إصداره هو سبب سياسي، ولا تخلو هذه النظرية من الخطورة بالنسبة للحقوق والحريات الفردية، وهذا ما جعل مجلس الدولة الفرنسي يهجرها ابتداء من سنة 1872.⁽²⁾
2. نظرية أعمال الوظيفة الحكومية: وتقوم على التمييز بين وظيفة الحكم ووظيفة الإدارة وترى بأن أعمال السيادة ما هي إلا قرارات تصدرها السلطة التنفيذية عندما تمارس مهمة الحكم، وتراجعت هذه النظرية نتيجة لأنها لم تحظ بتأييد قضائي واسع بالإضافة إلى عدم قدرتها على إقامة فصل حقيقي بين السياسي والإداري في عمل السلطة التنفيذية.⁽³⁾
3. نظرية الأعمال المختلطة: وتعتبر أن أعمال السيادة مصدرها فيما تجريه السلطة التنفيذية من تصرفات بمناسبة دخولها في علاقات عامة مع هيئات عامة أخرى أو سلطات أجنبية تخرج بذاتها عن رقابة القضاء، ومثل هذه التصرفات ليست تنفيذية صرفة، وإنما هي ذات صيغ مركبة أو مختلطة، وتندرج في إطار هذه الأعمال:⁽⁴⁾
 - الأعمال المتعلقة بالعلاقات الدولية الدبلوماسية
 - الأعمال الحربية والسيادة الخارجية للدولة
 - المسائل المتعلقة بأمن الدولة.

الفقرة الثانية: المناشير والتعميمات والإجراءات التحضيرية والتنفيذية:

يشترط القانون في الطعن في القرار الإداري أن يكون نهائياً، وليس من إجراءات الإدارة الداخلية، وذلك بحكم مسؤولية الهيئات الإدارية عن تنظيم المرافق العامة والإشراف على حسن سير العمل فيها، مما يقضي منها اتخاذ بعض القرارات الإدارية التي وإن اكتملت لها عناصر النفاذ، إلا أنها وهي لم تنته خارج المرفق العام لا تتوافر لها صفة الإلزام للغير، ولا يتولد عنها تغيير في المراكز القانونية المقررة لهم، مما يجعلها غير قابلة للطعن فيها أمام المحاكم⁽⁵⁾ ومن هنا نشأت في القانون الإداري طائفة من تصرفات الإدارة أطلق عليها الفقه والقضاء فئة أعمال الإدارة الداخلية، تتضمن

(1)- عصفور، سعد (1990). القضاء الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص113.

(2)- محمود محمد حافظ "القضاء الإداري"، دراسة مقارنة، ص59.

(3)- طعيمة الجرف "مبدأ المشروعية وضوابط خضوع الإدارة للقانون"، ص100

(4) - فؤاد العطار - مرجع سابق - ص78

(5)- طعيمة الجرف - مرجع سابق، ص88.

مجموعة المنشورات والأوامر والتعليمات وكذلك التعميمات المصلحية التي توجهها الإدارة إلى موظفيها حاملة إليهم رأيها فيما يجب أن يكون عليه تفسير القوانين واللوائح، وطريقة تنفيذها عملاً على الرفع بمستوى العمل داخل المرافق العامة. وانطلاقاً مما سبق فإن الإدارة حينما تصدر الأعمال الداخلية لها إنما تتوجه بها إلى موظفيها وعمالها الخاضعين لها خضوعاً تاماً بهدف تنظيم العمل داخل المرافق. وبالتالي لا يكون لها أثر إلزامي في مواجهة الأفراد إذ إنها لا تؤدي إلى تغيير مراكزهم القانونية المقررة لهم، مما يقطع باستحالة الطعن فيها من جانبهم لدى المحاكم، وتندرج تحت هذا الموضوع طائفة كبيرة من إجراءات الإدارة الداخلية كالآراء والتوجيهات والاستشارات والمقترحات التي تبديها الإدارة، وكذلك الإجراءات التنفيذية من تبليغ أو إنذار وغيرها من الإجراءات التي لا يترتب عليها أي أثر ولا تمس المراكز القانونية للأفراد.

المبحث الثاني: صور القرار الإداري

عرفت المحكمة العليا المصرية القرار الإداري بأنه: "إفصاح الجهة الإدارية المختصة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون ممكناً وجائزاً قانوناً ابتغاء مصلحة عامة.⁽¹⁾، ويتفق الباحث مع من يرى أنه لا تخلو دعوى الإلغاء من أن يكون محلها قراراً إدارياً بغض النظر عن الشكل الذي يظهر به (صريحاً كان أم ضمنياً وفردياً كان أم تنظيمياً) بل إن وجود القرار الإداري هو منبع دعوى الإلغاء ولا مبرر لها بدونه وهذا ما نصت عليه المادة 150 من قانون الإجراءات المدنية والتجارية والإدارية الموريتاني "لا يجوز أن تتعهد المحكمة بالقضايا الإدارية إلا عن طريق عريضة ضد قرار إداري صريح أو ضمني" وهو ما يعني القرار الإداري قد يكون صريحاً وقد يكون ضمنياً⁽²⁾

المطلب الأول: القرار الإداري الصريح:

غالباً ما تصدر الإدارة قراراتها بصورة صريحة (مكتوبة أو شفوية) غير أن تلك القرارات تخضع للطعن عليها بالإلغاء إذا ما توفر عيب من أوجه عدم المشروعية فيها كأن يخالف القرار صورة الشكل أو الإجراء الذي نص القانون عليه "فمثلاً يكون باطلاً القرار الشفهي إذا ما ألزم المشرع الإدارة بأن تصدره مكتوباً".⁽³⁾ كما ألزم المشرع الموريتاني الطاعن الذي يطعن لإلغاء قرار إداري أن يقوم بتقديم نسخة من القرار المطعون فيه بحيث "يجب على المدعي أن يرفق عريضته بنسخة من القرار المطعون فيه أو وثيقة تثبت اعتراضه الموجه للإدارة". والذي يفهم من المادة السابقة أن المشرع الموريتاني لما ألزم الطاعن اصطحاب نسخة من القرار المطعون فيه، يكون بالمقابل أوجب الصورة الكتابية في القرار الإداري، إذ ليس من العدل إلزام الطاعن الاستظهار بالقرار وإرفاقه مع عريضته الفاتحة للدعوى إذا لم يكن مكتوباً، إلا أن الإدارة في الوقت ذاته ليست ملزمة بالتصريح عن بعض قراراتها كتابة ولمراعاة الاستثناء الأخير وارتباطه بالسلطات التقديرية الممنوحة للإدارة في شكل الإفصاح عن قراراتها فإن المشرع الموريتاني استدرك اشتراط الاستظهار بنسخة من القرار وتعوضه بوثيقة تثبت اعتراض الطاعن الموجه للإدارة (التظلم). ولأن معظم الطعون بالإلغاء المقدمة إلى المحكمة الموريتانية كانت لمخاصمة قرارات إدارية صريحة وانعكاساً لها اللبس أو الغموض أحياناً فإن المحكمة في مثل هذه الحالات أسست على المراسلات في أحكامها واعتبرتها قرارات كاشفة

(1). المحكمة الإدارية المصرية الطعن رقم (673) جلسة 1976/2/2.

(2)- قانون الإجراءات المدنية والتجارية والإدارية الموريتاني المادة 150.

(3)- انظر عبد العزيز المنعم الخليفة، شروط قبول الطعن بإلغاء القرار الإداري عن طائفة الكتب القانونية 2005، ص 14

لقرار إداري، وهو ما جسده قرارها 012/2003 الذي ورد فيه "إن الرسائل إن لم تكن في حدها قرارا إداريا منشئا إلا أنها اتخذت شكل القرار الكاشف وهو الذي يؤكد قرارا سابقا أو يفسره... ثم إن هذه الرسالة المتضمنة من القرار الإداري الكاشف عن قرار تنظيمي قد صدرت عن مختص في إبلاغ القرار الصادر عن الهيئة".⁽¹⁾

المطلب الثاني: القرار الإداري الضمني:

إذا كان الأصل أن تصدر الإدارة قراراتها صريحة فإنها قد تصدرها ضمنية كأن يحدد المشرع للإدارة أجلا معيناً للرد على الطلب المقدم إليها، فإن فوتت الإدارة هذا الميعاد أو الأجل دون رد. كان ذلك بمثابة قرار ضمني بقبول الطلب أو رفضه حسب النتيجة التي رتبها المشرع على سكوتها أو عدم ردها.⁽²⁾

ومن الأمثلة في هذا الصدد ما ذهب إليه المشرع الموريتاني في القانون المنظم لتكوين الأحزاب السياسية في المادتين 12، 13 من الأمر القانوني 024/91 حيث تقول المادة 12 "بأمر من الوزير المكلف بالداخلية بالقيام في أجل 60 ستين يوما اعتبارا من تاريخ تسليم الوصل بإجراء أية دراسة أو تحرر أو بحث ضروري للتأكد من صحة مضمون التصريح" ثم تضيف المادة 13 "بعد التأكد من المطابقة يتولى الوزير المكلف بالداخلية نشر الوصل المتضمن اسم الحزب ويجب أن يتم هذا النشر في الأجل المنصوص عليه في المادة السابقة".⁽³⁾

وتأسيسا على هذا المفهوم كثيرا ما اعتبرت المحكمة العليا الطعون المقدمة في هذا المجال هي طعون لإلغاء قرارات ضمنية. فعلى سبيل المثال لا حصرا يقول قرار المحكمة العليا "قررت الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا قبول الطعن بالإلغاء شكلا وأصلا وإلغاء القرار الضمني الصادر عن وزير التهذيب الوطني والتعليم العالي والبحث العلمي".⁽⁴⁾ وعموما فإن القضاء الإداري الموريتاني تعرض إلى كل من القرار السلبي وقرار عدم الرد في الأجل المطلوب، واعتبرهما قرارات ضمنية تارة وقرارات سكوتية تارة أخرى.

المبحث الثالث: شروط القرار الإداري

بالرجوع إلى التعريف الذي أطلقه الاجتهاد القضائي الموريتاني 03/2012 على القرار الإداري يتبين أن له خصائص وشروط من اللازم توفرها لكي يكون القرار إداريا، وتتمثل في إصداره من سلطة إدارية مختصة بإرادتها الملزمة، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

المطلب الأول: صدور القرار من سلطة إدارية:

مادامت دعوى الإلغاء تستهدف مخاصمة القرار الإداري من أجل إلغائه كلما كان جهة القانون العام وبالإرادة الملزمة لهما؛ فإن ما يلزم إصداره سلطة إدارية عامة أو أحد أشخاص القانون العام هو التعرض لطبيعة المسار السائد في القرارات الإدارية وفق القضاء الإداري الموريتاني في نقطة أولى ثم أنواع القرارات الإدارية التي من اللازم أن تطالها رقابة القضاء الإداري الموريتاني في نقطة ثانية.

(1)- قانون الإجراءات المدنية والتجارية والإدارية الموريتاني، المادة 150.

(2)- مجلة المحكمة العليا الموريتانية رقم 2012، ص 116 قرار المحكمة العليا رقم 03/2013

(3)- عبد العزيز عبد المنعم خليفة- مرجع سابق، ص 15.

(4)- الأمر القانوني 24/91 المتعلق بالأحزاب السياسية المادتين 13/12.

أولاً: طبيعة المعيار في القرار الإداري الموريتاني:

بينما يغلب المعيار الشكلي في تحديد القرار الإداري أمام القضاء الإداري الفرنسي والمصري مع الأخذ بالمعيار الموضوعي، فإن الاجتهاد القضائي الموريتاني لا يأخذ بالمعيار الشكلي مطلقاً. بل يقيد أحياناً باشتراط صدور القرار من الإدارة بإرادتها الملزمة بدل الإرادة المنفردة⁽¹⁾ ويخالف هذا ما درج عليه القضاء والفقه في الدول ذات القضاء الإداري. ويبدو أن هذا الاجتهاد يستند إلى قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 2007/18 الذي اشترط طرفية الإدارة في النزاع الإداري بأن تكون تصرفت بصفقتها صاحبة سلطة وسيادة، أي بقرار صادر عنها بإرادتها الملزمة (بما لها من السلطة والسيادة). وبناءً على ذلك، لم يأخذ القضاء الإداري بالمعيار الشكلي للقرار الإداري إطلاقاً، مما قد يتيح للإدارة إصدار قرارات والتهرب من رقابة القضاء الإداري بادعاء عدم صدور القرار بصفقتها صاحبة السلطة والسيادة، حتى وإن صدر بقوتها الملزمة. كما أن الشرط يمنح الإدارة حق اختيار جهة التقاضي وطبيعة أطراف النزاع. ويُعتبر هذا الشرط الوارد في قرار المحكمة العليا 18/2007 نقطة ضعف في القضاء الإداري الموريتاني وثغرة قد تؤدي إلى تهرب الإدارة من مواجهة القضاء وإزاحة مسؤوليتها عن بعض قراراتها. ومن الأمثلة على ذلك:

(أ) ففي مجال تهرب الإدارة من القضاء الإداري بحجة أن قرارها أو تصرفها صدر عنها لبس بوصفها صاحبة سلطة، و سلطان نجد تجسيده في الحكم رقم 2008/44 الصادر عن الغرفة الإدارية بمحكمة الاستئناف⁽²⁾ إذ تقول إحدى حيثياته «حيث وإن كان النزاع أحد هناك ما يدل على أنها تتصرف أطرافه إدارة عمومية- بلدية تفرغ زينه- لكن ليس بوصفها ذلك، إذ الظاهر أنها اختارت النزاع بوصفها شخصاً طبيعياً عادياً وحتى يثبت العكس».

وأخيراً خلصت المحكمة في هذا النزاع إلى أن البلدية اختارت أن يكون تصرفها وقرارها الذي هو (منع مواطن من الانتفاع بملكية عقاره) صدر عنها بوصفها شخصاً طبيعياً، وبالتالي فالمحكمة ليست صاحبة الاختصاص⁽³⁾، في هذا المقام من غرائب القدر والسير عكس التيار؛ يمنح القضاء الإداري للإدارة فرصة اختيار قاضيه، بل والتنازل عن الاختصاص القانوني لصالحها، مما قد يمنحها الحق مستقبلاً في عدم اللجوء إلى القضاء أو إصدار قرارات مع التهرب من المسؤولية بادعاء عدم صدورها بصفقتها صاحبة سلطة، وهو أمر غير معتاد. فالأصل أن الإدارة تتصرف بصفقتها صاحبة سلطة لتحقيق المصلحة العامة، وهذا الإجراء ينافي قيم العدل والإنصاف ويقوض القضاء الإداري ودعوى الإلغاء، ويجعل المواطن تحت رحمة الإدارة. فالقضاء الإداري هو وسيلة الرقي على تعسف الإدارة. الإدارة إما أن تكون صاحبة سلطة أو لا تكون، ولا يمكنها التصرف إلا بهذه الصفة، حتى في عقودها مع الخواص التي تقوم على قناعة ورضا المواطن، فما بالك بالقرارات الإدارية الأخرى التي لا دخل لإرادة المواطن فيها؟⁽⁴⁾

ويرى الباحث أن على الإدارة ممارسة أعمالها المادية والقانونية لتحقيق المصلحة العامة، وبذلك فهي تتصرف بوصفها صاحبة سلطة ومسؤولية أما إذا لم تسع إلى تحقيق المصلحة العامة فتدخل أعمالها هذه في إطار الشطط في استعمال السلطة، وهو ما يستوجب خضوع الإدارة في جميع أعمالها وتصرفاتها لرقابة القضاء الإداري.

(ب) أما بالنسبة لعدم تحمل الإدارة مسؤولية قراراتها بحجة عدم طرفيتها في النزاع الناشئ بين الأفراد نتيجة لقرارات إدارية أنشأت حقوقاً مكتسبة (قد تكون متداولة بالبيع والشراء والإرث)، فإن هذا غير مقبول. فالسماح باعتراض الغير في الأحكام

(1)- قرار المحكمة العليا الموريتانية، رقم 2013/2016

(2)- الحكم رقم 2008/44 الصادر عن الغرفة الإدارية بمحكمة الاستئناف.

(3)- عبد العزيز عبد المنعم خليفة- مرجع سابق، ص 57

(4)- سيد ابراهيم ولد محمد محمود -مرجع سابق، ص 65

القضائية يهدف لحماية الحقوق وإمكانية مساءلة كل ذي صلة وتحمله المسؤولية. فالإدارة، بصفتها القائمة على الشأن العام وقراراتها سبب النزاع وضياع الحقوق، لا يمكن أن تبقى بمنأى عنه كمتفرج، فهي طرف ثانٍ كونها السبب.

ومن الأمثلة على ما سبق؛ نزاعات المنح المزدوج للأراضي، التي تذبذب اختصاص قضائها بين الإداري والمدني. وعلى الرغم من رجحان اختصاص القضاء الإداري، تبني القضاء الموريتاني اختصاص القضاء المدني منذ قرار المحكمة العليا 2007/18، متجاهلاً أن رخصة الأرض قرار إداري ينشئ حقاً مكتسباً يستوجب تطبيق أحكام الإلغاء أو التعويض الخاصة بالقرارات الإدارية. واستبعاد الإدارة بحجة عدم طرفيتها أمر مرفوض ويتعارض مع دور القضاء الإداري والإدارة العامة في صيانة الحقوق. وبعد قرار المحكمة العليا رقم 18/2007، أصبح المواطن يُقحم الإدارة كطرف مباشر في النزاع أمام القضاء الإداري، ويغير مسار الخصومة لمخاصمة قرار المنح الثاني والمطالبة بإلغائه.

ففي قرار الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا رقم 52/2015 في القضية 31/2014 التي تتعلق بنزاع في مجال المنح المزدوج⁽¹⁾ حيث طعن الطاعن في قرار المنح الأخير مطالبا بإلغائه، وهو بالفعل ما خلصت إليه المحكمة في نفس القرار،⁽²⁾ مما يعني أن إلغاء قرار المنح الأخير يقتضي رجوع صاحبه إلى الإدارة بقرار قضائي يمنحه على الأقل حجية التعويض (لأن القرارات الإدارية في هذا المجال منشئة للحقوق).

أخيراً، يمثل توجه الطاعن مسلكاً منطقياً ومقبولاً لتحمل الإدارة مسؤولية قراراتها، كما أنه يوسع نطاق القضاء الإداري الموريتاني ويمهد الطريق للأخذ بالمعيار الشكلي للقرار الإداري، وحتى المعيار الموضوعي متى كان القرار ذا طبيعة إدارية (كأعمال النيابة العامة ذات الطبيعة الإدارية وقرارات اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي والتشريعي، مثل قرارات الهيئة البرلمانية تجاه عمالها). وقد كان تعويض الإدارة للأفراد في قضايا المنح المزدوج هو النهج السائد في أحكام الغرف الإدارية قبل قرار المحكمة العليا 18/2007، كما يتضح من الحكم رقم 71/2004 الصادر عن الغرفة الإدارية بمحكمة ولاية نواكشوط الذي قضى بثبوت حيازة الطرف الأول للأرض المتنازع عليها مع تعويض الطرفين الآخرين عن المباني المقامة وتعويض الإدارة للطرف الثاني بقطع أراض أخرى مماثلة مع تحميل الخاسر مصاريف الدعوى.⁽³⁾

وهو المسلك الذي يفهم من المبدأ القانوني لقرار المحكمة العليا 2012/19 والذي يقول: «إن منح الإدارة مجدداً لقطعة أرضية سبق وأن منحتها وقبل أن تقرر إلغاء المنح الأول أو سحبه يعتبر خطأ يعزى للإدارة ولا يرتب سقوط حق صاحب المنح الأول»⁽⁴⁾ وعلى الرغم أن المحكمة أعطت الأرجحية لقرار المنح الأخير لاعتبار أسبقية دفع رسوم المنح، فإنها مع ذلك أقرت بعدم سقوط حق صاحب المنح الأول وألقت بالمسؤولية على عاتق الإدارة، غير أن المحكمة بدل أن تلزم الإدارة بالتعويض صراحة في قرارها لتحافظ على الحق الذي أقرت، اكتفت بالإحياء والإشارة إلى ضرورة التعويض عادة تكتفي بالإشارة من المحكمة لتنفيذ القرارات القضائية. أما إذا لم تستوعب الإدارة هذه الإشارة، فعلى المحاكم المختصة فهمها والتصرح بما ترتبه من تعويض في قراراتها المقبلة وأن تؤسس على هذا المبدأ.

المطلب الثاني: القرارات الإدارية التي تطالها رقابة القضاء الإداري:

تبرز دعوى الإلغاء كوسيلة قضائية فريدة تهدف إلى بسط رقابة القضاء الإداري على مشروعية القرارات الإدارية التي تؤثر في المراكز القانونية للأفراد. ولا تدخل في نطاق هذه الرقابة إلا القرارات التي صدرت عن جهة إدارية مختصة،

(1)- الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا الموريتانية 2015/52

(2)- قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 2007/18

(3)- قرار الغرفة الإدارية بالمحكمة الاستئناف رقم 44/2008

(4)- قرارا محكمة العليا الموريتانية رقم 9/2013، ص 15

وكانت نهائية، وأحدثت أثراً قانونياً مباشراً، مع استبعاد أعمال السيادة والقرارات التمهيدية أو المادية. وقد أسهم الاجتهاد الموريتاني والمغاربي في تطوير مفهوم التجاوز في استعمال السلطة، مما وسّع من نطاق الرقابة لتشمل صور القرار كافة، صريحة كانت أم ضمنية.

تخضع دعوى الإلغاء لشروط قانونية صارمة، منها ما هو شكلي كضرورة احترام المدة القانونية (60 يوماً غالباً) وتقديم التظلم الإداري قبل اللجوء للقضاء، ومنها ما هو موضوعي مثل: صدور القرار عن جهة إدارية مختصة، وأن يكون نهائياً، ويترتب عليه أثر قانوني مباشر في مركز الطاعن (المحامي حسين، 2024). ويُستبعد من نطاق هذه الدعوى كل من أعمال السيادة والقرارات التمهيدية أو المادية، ويرى الباحث أن حالة تجاوز السلطة تعد من أبرز أسباب الطعن بالإلغاء، حيث يُنظر إلى التجاوز كمرادف لعيب عدم المشروعية، وقد تطور المفهوم عبر الاجتهاد القضائي في المغرب وموريتانيا ليشمل جميع صور الإفصاح عن الإرادة الإدارية، سواء كانت صريحة أو ضمنية. وهو ما يجعل دعوى الإلغاء وسيلة مركزية لإعادة التوازن بين الإدارة والمواطن، وتحقيق الرقابة القانونية على أعمال السلطة العامة.

وتماشياً مع مبدأ رقابة القضاء الإداري على مشروعية كافة القرارات الإدارية الذي كرسه مجلس الدولة الفرنسي، لم يحصن المشرع الموريتاني أي قرار إداري من الطعن أمام القضاء. وقد حدد الدستور القانون باعتباره التعبير الأعلى عن إرادة الشعب الخاضع له الجميع (المادة الرابعة)، كما أكد أن الشعب هو مصدر كل سلطة ويمارسها عبر ممثليه المنتخبين، وأنه لا يحق لأي جزء من الشعب أو فرد الاستئثار بممارستها (المادة الثانية).⁽¹⁾

وبما أن الشعب هو مصدر السلطة ويمارسها عبر ممثليه في الهيئة التشريعية، فإن أي أعمال أخرى خارجة عن نطاق القانون ولم تمر عبر ممثلي الشعب تعتبر في أصلها استئثاراً بالسلطة، حتى لو أقرها الدستور لاعتبارات خاصة. وبالتالي، يجب إخضاعها لرقابة القضاء الإداري بغض النظر عن دوافعها وقوتها. ويفهم من هذه المواد الدستورية الأخذ الجدي بالمعيار الشكلي للقرارات الإدارية، حيث تعتبر القرارات الصادرة عن السلطة التنفيذية قرارات إدارية بغض النظر عن مضمونها ومجالها وعلو درجتها. فالعمل إما أن يصدر عن البرلمان كقانون معبر عن إرادة الشعب، أو يصدر عن غيره كاستئثار بالسلطة يستوجب الرقابة القضائية، ولا يغير السماح به أحياناً من طبيعته الأصلية. وبناءً على ذلك، سيتم تناول جميع القرارات الإدارية وفقاً للمعيار الشكلي وترتيب درجتها ومدى خضوعها للرقابة القضائية، بدءاً بالأوامر القانونية مروراً بمراسيم السلطة التنظيمية المستقلة وانتهاءً بالمراسيم التنفيذية.⁽²⁾

أولاً: الرقابة القضائية على الأوامر القانونية:

تتضمن الأوامر القانونية في الواقع نصوصاً تشريعية وقوانين عادية من حيث مضمونها وإلزاميتها إلا أنها من حيث الشكل وسلطة إقرارها تختلف عن التشريع العادي لصدورها عن السلطة التنفيذية.⁽³⁾ ولأنها في الأصل في مجال القانون فصودرها من السلطة التنفيذية قد يكون في المرحلة الانتقالية أو بناء على تفويض من البرلمان الشيء الذي يجعلني أخص كلا منهما بشيء من التفصيل من حيث إمكانية خروجهما عن رقابة القضاء الإداري.

(1)- قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 52/2015

(2)- قرار الغرفة الإدارية بالمحكمة الاستئناف رقم 44/2008

(3)- بن عزي، الأخضر. (1996). المدخل في القانون، ص 226

ثانيا: الأوامر القانونية في المرحلة الانتقالية:

مادام في نص المادة 103 من دستور 1991 إسناد السلطة بما فيها التشريع خلال الفترة الانتقالية إلى اللجنة العسكرية للخلاص الوطني بواسطة أوامر قانونية.⁽¹⁾ فإن هذه الأوامر، إذا كانت في موضوعها تدخل ضمن مجال القانون عادةً، تُعتبر قانوناً من الناحية الشكلية لصدورها عن هيئة تشريعية بموجب الدستور. فالقرار الدستوري يمثل إقراراً ضمناً لهذه الهيئة بالتشريع خلال المرحلة الانتقالية، وبالتالي تُعدّ هيئة تشريعية بموجب الدستور بغض النظر عن شكلها. وعليه، فإن الأوامر القانونية الصادرة عنها خلال الفترة الانتقالية المحددة دستورياً تكون بمثابة قانون بعيد عن الرقابة القضائية في رأيي، إلا أن خضوعها للرقابة الدستورية أمر وارد، خاصة إذا كانت من القوانين النظامية التي يجب عرضها على المجلس الدستوري، واستناداً إلى المادة 103 من الدستور الموريتاني 1991، صدرت الأوامر القانونية التالية⁽²⁾:

- الأمر القانوني 027/1991 المتضمن القانون النظامي المتعلق بانتخاب رئيس الجمهورية.
- الأمر القانوني 028/1991 المتضمن القانون النظامي المتعلق بانتخاب النواب في الجمعية الوطنية.
- الأمر القانوني 029/1991 المتضمن القانون النظامي المتعلق بانتخاب الشيوخ
- الأمر القانوني 04/1992 المتضمن القانون التنظيمي للمجلس الدستوري
- الأمر القانوني 24/1991 المتضمن قانون الأحزاب السياسية
- الأمر القانوني 23/1991 المتضمن قانون الصحافة
- الأمر القانوني 03/1992 المتضمن والمنظم لسير الجمعيتين البرلمانيتين
- الأمر القانوني 007/1992 المتضمن القانون المنظم للعلاوات أعضاء البرلمانين

ثالثاً: الأوامر القانونية بالتفويض:

ولما كانت الحكومة قد تحتاج في إطار تحقيق برنامجها إلى سلطة خاصة قد تتجاوز تلك التي تتمتع بها عادة فتطلب من البرلمان يرخص لها بأن تتخذ في شكل أوامر قانونية إجراءات هي في الأصل من مجال تشريع وذلك لمدة محددة كما في المادة 60 من الدستور الموريتاني لذا فالإذن الممنوح للحكومة بإصدار مراسيم تفويضية بحد ذاته يشكل درعاً واقياً من كل طعن قضائي ما دامت الحكومة لم تتجاوز ما يسمح به هذا التفويض من إجراءات وشروط. إما بخرقها شرطاً أو إجراء تعود هذه المراسيم إلى قرارات إدارية ويمكن الطعن فيها أمام القضاء الإداري وإلغائها.⁽³⁾

أما عن الأوامر القانونية وغيرها من الأعمال الصادرة عن السلطة التنفيذية بمناسبة حالة الطوارئ أو الظروف الاستثنائية التي عالجتها المادة 39 من الدستور الموريتاني⁽⁴⁾ والتي تجيز لرئيس الجمهورية اتخاذ تدابير استثنائية بعد استشارة رسمية لجهات معينة عند وجود خطر وشيك يهدد مؤسسات الجمهورية أو أمن البلاد وسلامتها بهدف استعادة الوضع الطبيعي، فإن هذه المادة تشترط للجوء إلى حالة الاستثناء وقوع أو وشوك أحداث معينة وإجراءات للإعلان عنها ولأجل المصلحة العامة. ويفهم من ذلك أن المشرع الموريتاني لم يستبعد رقابة القضاء الإداري في هذه الظروف، بل وضع معايير تمكن من الرقابة عليها من حيث تحديد الأسباب المبررة لحالة الطوارئ، والإجراءات اللازمة لاتخاذها، وتحديد

(1)- ولد سيد أب، سيدي محمد (2001). الوظيفة التشريعية في دول المغرب العربي، ص. 275.

(2)- المرجع السابق نفسه، ص. 276

(3)- سيدي محمد ولد سيد أب- مرجع سابق، ص. 375

(4)- المادة 39 – من الدستور الموريتاني

الغاية والهدف منها. وبالتالي، يتبقى على القضاء الموريتاني بسط رقابة الملاءمة بين الطرفين وحجم الإجراءات المتخذة مع تحقيق الصالح العام⁽¹⁾.

ويفهم من هذه المادة أن اللجوء إلى حالة الاستثناء مشروط بوقوع أو وشوك أحداث بإجراءات لإعلانها ولأجل المصلحة العامة. الشيء الذي يعني أن المشرع الموريتاني لم يستبعد رقابة القضاء الإداري في هذه الظروف بل أسس بتحديد معايير تمكن من الرقابة عليها من حيث تحديد الأسباب المبررة لحالة الطوارئ وذكر الإجراءات اللازمة لاتخاذها وانتهاء بتحديد عنصر الغاية والهدف منها، وبالتالي لم يبق أمام القضاء الموريتاني إلا أن يبسط رقابة الملائمة بين الطرفين وحجم الإجراءات المتبعة مع تحقيق الصالح العام.

رابعاً: الرقابة القضائية على المراسيم المستقلة

تتضمن المراسيم المستقلة قواعد قانونية عامة ومجردة، تشبه القانون العادي موضوعاً لكنها تختلف عنه شكلياً لصدورها عن السلطة التنفيذية⁽¹⁾. وبما أنها تصدر دون الإرادة العامة المتمثلة في الأمة أو من ينوب عنها، فمن الضروري احترامها لمبدأ المشروعية، وقد استقر رأي مجلس الدولة الفرنسي والمصري على أن المراسيم المستقلة تظل قرارات إدارية شكلياً، وبالتالي خاضعة لرقابة القضاء الإداري في الإلغاء والتعويض.

وحقيقة أن المراسيم المستقلة هي إحدى آليات السلطة التنفيذية في إطار سلطتها التنظيمية بموجب المادة 59 من الدستور ("المواد الخارجة عن مجال القانون من اختصاص السلطة التنفيذية") لا يغير من كونها استثنائاً بالسلطة ممن لا يملكها عادةً. والترخيص بها في العلاقة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية لاعتبارات خاصة لا يبرر حصانتها أمام الرقابة القضائية، فقوتها الشرعية لا تضاهي قوة القواعد الدستورية الأساسية. وعليه، فإن صدورها عن غير ممثلي الشعب المنتخبين يجعلها غصباً للسلطة ويلزم إخضاعها لرقابة القضاء الإداري والرقابة الدستورية الإجبارية⁽²⁾.

وإذا كان الرأي السائد أن المراسيم المستقلة موازية ومساوية للقانون في التربية والمكانة فإن هناك بالمقابل رأياً مخالفاً يجعل مكانها مساوياً لمكانة المراسيم التطبيقية وليس لمكانة القانون⁽³⁾.

ونحن نرى أن في هذا المجال الرأي الأخير لاعتبارات بسيطة: أن الموازنة لا تعني بالضرورة الموازنة، وإن قوة التعبير عن إرادة الشعب من خلال ممثليه لم ولن تتساوى مع قوة إجراءات ممنوحة لاعتبارات خاصة لصالح السلطة التنفيذية.

خامساً: الرقابة القضائية على المراسيم والنصوص التنفيذية:

تأتي النصوص التطبيقية لتطبيق أو تفسير نصوص تشريعية سبق إصدارها وعادة تكون هذه النصوص سواء كانت مراسيم أو مقررات أو غيرها يتم اللجوء إليها لتفصيل وتطبيق التشريع، وبالتالي لا يجوز أن تنشئ قواعد عامة جديدة لا تجد أساسها في التشريع⁽⁴⁾. وإذا كانت هذه النصوص تطبيقية أو تفصيلية من جهة، وقد يتم إصدارها من جهات إدارية متباينة من جهة أخرى فإنها لن يكون لها نفس المرتبة ولا نفس القوة، بل يتعين تدرجها وفق ما يلي:

(1)- سيدي محمد ولد سيد أب- مرجع سابق، ص326.

(2)- ماهر أبو العينين، مرجع سابق، ص372.

(3)- نفس المرجع، ص375.

(4)- الأخضر بن عزي- مرجع سابق، ص206-212.

- أ. المراسيم: تقع في قمة الهرم التنظيمي التطبيقي وفي الوقت ذاته تكون معرضة للإلغاء إذا ما خالفت القانون الذي جاءت مطبقة ومفسرة له.
 - ب. المقررات: وهي أدنى درجة من المراسيم ولا يجوز أن تخالفها بل لتطبيق وتفصيل ما ورد في المرسوم وفي غير هذه الحالة يكون المقرر غير مشروع ومعرض للإلغاء.
 - ج. القرارات: هي دون المقررات في الدرجة ولا يمكن خروجها عليها، إذ لا يمكن لقرار أن يخالف المقررات السابقة عليه وعند خروجه عليها يكون معرضاً للإلغاء.⁽¹⁾
 - د. الأوامر التطبيقية: وعادة تفسر تدابير تشريعية أو تنظيمية سابقة ومن المفروض أن لا تخالف النصوص التنظيمية التي هي مفسرة لها سواء كانت مراسيم أو مقررات أو قرارات " وهو ما يعني أنها دونها ويجب إخضاعها لها.
 - هـ. التعميمات: وتهدف لتطبيق أو تفسير تدابير وردت في نصوص تشريعية أو تنظيمية سابقة سواء كانت مراسيم أو مقررات أو قرارات بل يجب إخضاعها لها وإن خالفها زيادة أو نقصاناً كانت معرضة للإلغاء.⁽²⁾
- وقد جسد القضاء الإداري الموريتاني احترامه للمبادئ العامة للقانون والتدرج في التنظيم من خلال قرار المحكمة العليا رقم 24/2014، الذي قضى بإلغاء تعميم وزير الصيد رقم 0991/2012 لمخالفته مقتضيات المرسوم المعني بالتنفيذ، حيث أوضحت المحكمة أن التعميم لم يقتصر على تفسير نصوص تنظيم قطاع الصيد الصناعي، بل تجاوز ذلك إلى وضع قواعد جديدة ملزمة، وهو ما اعتبر تجاوزاً لاختصاص الوزير وإخلالاً بالتراتبية القانونية.
- وقد أكدت المحكمة ضرورة تقيد الجهة مصدرة التعميم بمبدأ تدرج القوانين من حيث القوة والدرجة، وأنه لمراجعة القواعد السارية يجب تغيير أي نص بنص مساوٍ له في الدرجة أو أعلى منه. فالقواعد التي أرساها المرسوم 05/99 لا يمكن تغييرها إلا بمرسوم من نفس الدرجة أو قانون أسى منه، وما كان مقررًا وزارياً يجب أن يغير بمقرر وزاري مساوٍ له. أما أن يعكس التعميم قاعدة سطرها مرسوم أو مقرر وزاري فهو أمر غير مقبول ويفتقر إلى الأسس المشروعة⁽³⁾.
- بناءً على ما سبق، يكون الطعن المقدم من أمناء الصيد الصناعي ضد التعميم 991/2012 مؤسساً ومقبولاً، ويستوجب إلغاء التعميم لعدم شرعيته ومخالفته لمبادئ أساسية في الفقه والقضاء الإداريين، مثل مبدأ التدرج القانوني، وعدم رجعية القرارات الإدارية، ومبدأ الحق المكتسب وما يترتب عليه⁽⁴⁾.
- وعموماً، أحسن المشرع الموريتاني بعدم تحصين أي قرار إداري من رقابة القضاء الإداري، حتى في أعمال السيادة وبغض النظر عن الجهة المصدرة للقرار، كما أن إعلاء سيادة القانون وخضوع الجميع له؛ منح القاضي الحرية وعدم خضوعه إلا للقانون، يساهم بلا شك في اتساع وتطور القضاء الإداري الموريتاني والحفاظ على الحقوق والحريات.

المطلب الثالث: أن يحدث القرار أثراً قانونياً.

يجب أن يحدث القرار الإداري المطعون فيه بالإلغاء أثراً قانونياً، أي أن يلحق بالطاعن ضرراً بإنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني. ولا يمكن للقرار إحداث هذا الأثر إلا إذا كان نهائياً، بمعنى صدوره من جهة مختصة نهائياً دون الحاجة لتصديق جهة أعلى، فالقرار الإداري غير النهائي يُعتبر إجراءً من إجراءات اتخاذ القرار الإداري، ولا يجوز الطعن فيه بالإلغاء. فدعوى الإلغاء تستهدف القرار الإداري النهائي لإلغائه، لا الإجراءات التمهيدية أو التحضيرية التي تسبقه، أو

(1)- سيد إبراهيم ولد محمد محمود-مرجع سابق، ص 165

(2)- بن عزي، الأخضر مرجع سابق، ص 206/212

(3)- عصفور، سعيد. (1990). القضاء الإداري، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص 120.

(4)- قرار المحكمة العليا الموريتانية رقم 24/2013

التعليمات والتوجيهات الداخلية والاستفسارات، وكذلك الأعمال والتصرفات اللاحقة على صدور القرار (كالتنفيذية والتفسيرية) ما لم تتجاوز نطاقها بإضافات جديدة. وفي حالة القرارات الإدارية المركبة، تُوجه الدعوى إلى القرار ذي الصلة المباشرة بالأثار القانونية المطلوب إلغاؤها⁽¹⁾ أن يكون مولداً للآثار القانونية بذاتها.⁽²⁾ أما في القضاء الفرنسي: فيشترط في القرار الإداري المطعون فيه أن يؤثر في المركز القانوني للطاعن بأن يلحق به ضرراً، فإذا كان عمل الجهة بالإلغاء.⁽³⁾ أما القانون المصري فيشترط أمام مجلس الدولة بهيئة قضاء إداري أن القرار الإداري محدثاً أثراً قانونياً يؤثر في المركز القانوني للطاعن⁽⁴⁾ أما قضاء العدل الأردني فيرى أن القرار الإداري يجوز الطعن فيه بالإلغاء هو من شأنه إحداث أثر قانوني.⁽⁵⁾ واستبعد نطاق دعوى الإلغاء الأعمال أو القرارات التي توقفت عن إنتاج آثار قانونية.⁽⁶⁾

أولاً: الأعمال التحضيرية: وتسبق صدور القرار ومن أمثلتها إجراءات التحقيق التي تمتع الموظف تمهيداً لتوقيع الجزاء والتأديب عليه، وكذلك الاقتراحات والتوصيات والفتوى التي تصدرها لجنة استشارية أو فنية وأيضا الأعمال المتعلقة بالمعائنات وإثبات الحالة وتبادل المعلومات بين الإدارات والفروع المختلفة والقرار الصادر بإحالة الموظف إلى الطلي مثل هذه الأعمال والإجراءات لا تنشئ بذاتها مركزاً قانونياً للأفراد، ولأنها لا تتضمن تعديلاً أو إلغاءً لمثل هذه المراكز فهي لا تتمتع بوصف القرار الإداري غير أن القضاء الإداري الموريتاني قد اعتبر بعض المراسلات الإدارية بمثابة قرارات كاشفة عن قرارات إدارية فأسس عليها في بعض قرارات المحكمة العليا.

ثانياً: الأعمال والإجراءات اللاحقة على اتخاذ القرار: ومن أمثلتها الأعمال المتعلقة بين نشر القرار أو إعلانه إلى ذوي الشأن، والتعليقات والتفسيرات البحتة المتصلة بالقرار وكذلك ما يصدر عن الإدارة من أعمال تؤكد بها ما سبق أن أصدرته من قرارات طالما أنها لم تضيف جديداً مناقضاً لمقتضيات القرار الأصلي أو الأعمال التي تبدو أنها مجرد تنفيذ حري في لقرارات إدارية سابقة.

ثالثاً: الأعمال والإجراءات الداخلية: مثل الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء الإداريين بقصد تفسير أحكام القوانين واللوائح حتى يسهل على الموظفين تنفيذها، أو هي التوجيهات التي تتعلق بسير العمل الداخلي بالمنظمة الإدارية وأسلوب توزيعه⁽⁷⁾ وفي مجال نهائية القرارات الإدارية تعرضت اجتهادات المحكمة العليا الموريتانية بشكل متكرر بوصف نهائي أو تنفيذي للقرار الإداري محل الطعن بالإلغاء. ففي قرار لها تقول الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا "فالقرارات الإدارية التنفيذية وحدها هي التي يقبل الطعن فيها بالإلغاء" وفي قرار آخر لها تقول "القرار الإداري القابل للطعن بالإلغاء يجب أن يكون نهائياً وتنفيذياً". وهو ما يعني أن الأعمال التحضيرية أو التنفيذية والتفسيرية المحضبة بدون إضافة جديدة لمحل القرار لا تقبل الطعن بالإلغاء.⁽⁸⁾

ويُعد صدور القرار عن جهة إدارية مختصة وإبرادة ملزمة من أهم خصائص القرار الإداري التي تميزه عن العقد الإداري، وتمنحه صفتي النهائية والتنفيذية، مما يجعله منشئاً لأثر قانوني سواء بإنشاء مركز قانوني جديد، كقرارات التعيين أو الترخيص، أو بتعديله، كقرارات الترقية أو التأديب أو المنع المؤقت، أو بإلغائه، كقرارات إنهاء الخدمة. ويُشترط

(1). أنو أمح رسلان. مرجع سابق، ص 443.

(2). الشريف أحمد بعلوشة. إلغاء القرار الإداري، ص 442 القضاء الإداري.

(3). عبد الغني سيوتي القضاء الإداري، ص 468.

(4). نواف كنعان- مرجع سابق، ص 195.

(5). الشريف أحمد بعلوشة- مرجع سابق، إلغاء القرار الإداري، ص 60.

(6). قرار محكمة العدل الأردنية رقم (45) لسنة 1985م مجلة نقابة المحامين.

(7). القاضي، محمد ولد أبو بكر شروط قبول دعوى الإلغاء مجلة المحاكم الموريتاني العدد الأول، ص 104.

(8). عبد الله ولد محمد بنث، بحث لنيل الماجستير بعنوان الرقابة القضائية على القرارات الإدارية القاهرة 2013، ص 17.

لقبول الطعن أن يكون للقرار أثر فعلي في المركز القانوني للفرد، وإن كانت هذه الشروط تتصل بمشروعيته أكثر من كونها شروطاً لقبول الدعوى، وسيُفصل فيها عند تناول أوجه الإلغاء.

مناقشة النتائج.

تكشف المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة عن تقاطعات واضحة في التحديات القانونية والإجرائية المرتبطة بدعوى الإلغاء، سواء من حيث الشروط الشكلية والموضوعية، أو من حيث سلطة القضاء الإداري في الرقابة على مشروعية القرارات. فبينما ركزت دراسة أبو يونس (2025) على إشكالية وقف التنفيذ في السعودية، ودراسة عبد العالي (2025) على شروط القبول في العراق، توصلت الدراسة الحالية إلى قصور في وضوح المعايير وسلطة القضاء في النظام الموريتاني. وقد أكدت معظم الدراسات، كدراسة النجار وآخرون (2024) ودراسة الحمادي والعيدي (2024)، على أن الإخلال بالشروط الشكلية يؤدي إلى عدم قبول الدعوى دون نظر الموضوع. كما بيّنت دراسة بلقرع وقويدرات (2023) أهمية الرقابة القضائية في التعمير، وهو ما يتقاطع مع الدعوة في الدراسة الحالية لتطوير أدوات الرقابة. ومن ثم، تعزز الدراسة الحالية ما ذهب إليه الدراسات السابقة، وتضيف بُعداً مقارناً يُبرز الفجوات في التشريع الموريتاني مقارنة بالأنظمة الأخرى، مما يبرز الحاجة إلى إصلاحات تضمن وضوح الشروط وتقييد السلطة التقديرية.

الخاتمة.

كشفت نتائج الدراسة التحليلية المقارنة حول القرار الإداري المطعون فيه بدعوى تجاوز السلطة – في ضوء النموذج الموريتاني – عن جملة من الاختلالات القانونية والإجرائية، أبرزها غموض شروط القرار الإداري، وضعف الضوابط الحاكمة لمشروعيته، وتقييد فعالية الرقابة القضائية، خصوصاً في ظل توسع السلطة التقديرية للإدارة دون معايير واضحة، كما بيّنت المقارنة مع الأنظمة الأخرى إمكان الاستفادة من تجارب رائدة في تحسين البيئة القانونية والإجرائية لدعوى الإلغاء.

التوصيات والمقترحات.

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تحليلية ومقارنة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1. إجراء مراجعة تشريعية شاملة لتعريف معايير القرار الإداري وضبط شروطه القانونية، مع إصدار دليل إجرائي موحد يُنظّم شروط قبول دعاوى الإلغاء.
2. توسيع صلاحيات القضاء الإداري في مواجهة السلطة التقديرية للإدارة، مع إعداد دليل قضائي يهدف إلى توحيد تأويل وتفسير حالات تجاوز السلطة.
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للقضاة في مجال تفسير النصوص الإدارية، بالتعاون مع منظمات دولية مانحة كالبنك الدولي، لضمان الكفاءة والحياد في الرقابة القضائية على القرارات الإدارية.
4. تعزيز الاعتماد على المعايير الفقهية المقارنة في تفسير القرارات الإدارية، وتفعيل الاجتهاد القضائي المقارن كأداة إرشادية في التكييف القانوني لمنازعات تجاوز السلطة.
5. تحسين آليات التظلم الإداري المسبق وتطوير نظام رقابي داخلي مستقل ضمن الإدارات العمومية، بما يسمح بمراجعة القرارات محل الشكوى قبل الوصول إلى القضاء.
6. رقمنة وثائق القرارات الإدارية وإطلاق منصة إلكترونية مخصصة لتقديم دعاوى الإلغاء، بما يضمن الشفافية وسهولة تتبع القضائي للقرارات الطاعن فيها.

7. إدراج مادة "القضاء الإداري" ضمن الخطط الدراسية في كليات القانون بالجامعات الموريتانية، لتعزيز الثقافة القانونية وترسيخ مفاهيم الرقابة القضائية على الإدارة لدى الطلبة والباحثين.
8. إنشاء مرصد وطني مختص برصد وتحليل ونشر أحكام دعاوى الإلغاء، ليكون أداة لتتبع الأداء القضائي وضمان الشفافية والتطوير المستمر في منظومة القضاء الإداري.
9. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعين التاليين:
 - a. دراسة مقارنة لتأثير الرقابة الإدارية الداخلية على مشروعية القرار الإداري في دول المغرب العربي.
 - b. تحليل فقهي قضائي للشروط الشكلية في دعاوى الإلغاء أمام المحاكم الإدارية العليا العربية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو الأجراس، ع. م. ع. (2023). طبيعة دعوى الإلغاء: دراسة مقارنة. مجلة الحق للعلوم الشرعية والقانونية، 10(1)، 115-131. <https://doi.org/10.58916/alhaq.v1i1.11>
2. أبو العينين، محمد ماهر. (بدون تاريخ). شروط قبول دعوى الإلغاء. بيروت: دار العلم للملايين.
3. البلوشة، أحمد الشريف. (2015). إلغاء القرار الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية.
4. البقالي، إ. (2024). دعوى الإلغاء بسبب التجاوز في استعمال السلطة. تم الاسترجاع من https://www.facebook.com/permalink.php?id=192983597513955&story_fbid=193119070833741
5. بلقرع، ن.، & قويدرات، أ. (2023). اختصاص القاضي الإداري الجزائري في منازعات التعمير: دعوى الإلغاء ودعوى وقف التنفيذ أنموذجاً (مذكرة ماجستير). جامعة محمد البشير الإبراهيمي، مسترجع من <http://10.10.1.6:4000/handle/123456789/4000>
6. بن عزي، الأخضر. (1996). المدخل في القانون (ط1). القاهرة: دار المطبوعات الجامعية.
7. البنك الدولي. (2024). تقرير عن الإصلاح القضائي في غرب إفريقيا. رابط
8. الجبوري، محمد خلف. (2008). القضاء الإداري: دراسة مقارنة. عمان: دار الثقافة للنشر.
9. الجرف، طعيمة أحمد. (1984). قضاء الإلغاء. القاهرة: دار النهضة العربية.
10. الجرف، طعيمة أحمد. (1990). مبدأ المشروعية وضوابط خضوع الإدارة للقانون. الإسكندرية: منشأة المعارف.
11. الحمادي، م. أ. ج. & العبيدي، ع. س. (2024). الشروط الشكلية لقبول دعوى الإلغاء في القانون الإماراتي: دراسة مقارنة. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)، 14(87)، 1-66. <https://doi.org/10.21608/mjle.2024.343006>
12. الخليفة، عبد العزيز عبد المنعم. (2005). شروط قبول الطعن بإلغاء القرار الإداري. القاهرة: مركز الدراسات القانونية.
13. الشرقاوي، سعاد عبد الله. (1979). القضاء الإداري (دعوى الإلغاء). القاهرة: دار المعارف.
14. عصفور، سعد، و خليل، محسن. (1990). القضاء الإداري. الإسكندرية: منشأة المعارف.
15. العطار، فؤاد محمود. (2002). القرار الإداري ورقابة القضاء. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
16. فرج الله، نادية محمد. (2003). معنى القرار الإداري أمام مجلس الدولة المصري والفرنسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
17. كنعان، نواف إبراهيم. (1999). القضاء الإداري في الأردن. عمان: دار وائل للنشر.
18. المحامي حسين. (2024). دعوى الإلغاء في القضاء الإداري السعودي. تم الاسترداد من <https://lawfirms-hd.sa>
19. محكمة العدل الموريتانية. (2022). أحكام مختارة في دعاوى الإلغاء. نواكشوط: دار النشر القضائي.
20. محمد بنث، عبد الله. (2013). الرقابة القضائية على القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، مصر.
21. الملحاني، عبدالله. (2021). الصفة القانونية في الدفاع أمام القضاء المدني. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 8، 1-20. <http://ojs.saba.edu.ye/index.php/SJL/article/view/174>
22. مناصر، جدلة & قصاب، خيرة. (2022). القواعد الإجرائية في دعوى الإلغاء (مذكرة ماجستير). جامعة ابن خلدون-تيارت. مسترجع من <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/3427>

23. النصر والرشاد. (2024). *دعوى الإلغاء في المنازعات الإدارية*. تم الاسترداد من <https://www.nasrrashad.com/blog-detail/>
24. نظام المرافعات أمام ديوان المظالم. (2024). المملكة العربية السعودية
25. ولد أ ب، محمد عبد الرحمن. (2023). *المساطر الخاصة بدعوى الإلغاء في التشريع الموريتاني*. مجلة مغرب القانون. تم الاسترجاع من <https://maroclaw.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D8%A7%D9%84/>
26. وليد سيد أب، سيدي محمد. (2001). *الوظيفة التشريعية في دول المغرب العربي*. الرباط: دار الأمان للنشر.

ثانياً-المراجع القانونية والتشريعات:

27. الدستور الموريتاني. (1991). المادة 39.
28. قانون الإجراءات المدنية والتجارية والإدارية الموريتاني (المادة 150).
29. القانون المصري رقم 112 لسنة 1945 (تعديلات 2020)
30. القانون المصري رقم 165 لسنة 1955 (الخاص بمجلس الدولة).
31. القانون الموريتاني رقم 1991/24 المتعلق بالأحزاب السياسية.
32. القانون الموريتاني رقم 03/93 المنظم للوظيفة العمومية.
33. قانون نظامي رقم 0303-305 يعدل بعض أحكام القانون النظامي رقم 59-112 الصادر بتاريخ 11 فبراير 1559 المعدل والمكمل، المتضمن النظام الأساسي للقضاء، الجريدة الرسمية الموريتانية. رابط-<https://www.msgg.gov.mr/sites/default/files/2021-04/J.O.%201475A%20DU%2015.12.2020.pdf>

ثالثاً-القرارات القضائية:

34. المحكمة الإدارية المصرية. (1976). *الطعن رقم 673، جلسة 1976/2/2*.
35. محكمة العدل الأردنية. (1985). *القرار رقم 1985/45، مجلة نقابة المحامين الأردنية*.
36. محكمة العدل الأردنية. (2010). *القرار رقم 2010/159، تاريخ 2010/7/20*.
37. المحكمة العليا الموريتانية. (2012). *القرار رقم 2012/03، مجلة المحكمة العليا، ص 116*.
38. المحكمة العليا الموريتانية. (2015). *القرار رقم 2015/52، الغرفة الإدارية*.

رابعاً-المراجع بالإنجليزية والفرنسية: Bibliographic References in English and French:

1. Abdel Jelil, M. (2022). *The beauty of law in Mauritania between constitutional text and absence of parliamentary initiative* (in Arabic). *Hawlyat Al-Montada*, 1(50), 211. Retrieved from <https://tinyurl.com/4akm9xak>
2. Abdulaali, A. H. (2025). Conditions for Accepting A Lawsuit to Cancel an Administrative Decision (A Comparative Study). *Mlsan Journal of Comparative Legal Studies*, 1(12), 246–287. Retrieved from <https://uomisan.edu.iq/law/mjcls/index.php/mjcls/article/view/359>
3. Abouyounes, M. W. (2025). Stay of Enforcement of Administrative Rulings Under Saudi Law. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), e05567. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05567>
4. Abu Al-Agras, A. M. A. (2023). The nature of the annulment lawsuit: A comparative study. (in Arabic), *Al-Haq Journal of Sharia and Legal Sciences*, 10(1), 115-131. <https://doi.org/10.58916/alhaq.v1i1.11>
5. Al-Hammadi, M. A. J. N., & Al-Obaidi, I. S. (2024). The formal requirements for accepting the annulment lawsuit in UAE law: A comparative study. (in Arabic), *Mansoura Journal of Legal and Economic Research*, 14(87), 1-66. <https://doi.org/10.21608/mjle.2024.343006>
6. Al-Malhani, A. (2021). The legal standing in civil litigation. (In Arabic) *Journal Of Legal and Social Sciences*, 8, 1-20. <http://ojs.saba.edu.ye/index.php/SJL/article/view/174>

7. Alnajjar Al-Hamadi, M. A. J., & Al-Obaidi, E. S. (2024). The formal conditions for accepting a cancellation lawsuit in UAE law- a comparative study. *Journal of Legal and Economic Research*, 14(87), 1-66. <https://doi.org/10.21608/mjle.2024.343006>
8. Alshawabkeh, F., & Almajali, M. H. (2021). The influence of the jurisprudence administrative on the Cancellation Case; "Analytical study". *Research article*, 7(3), e06471. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06471>
9. Arviana, Y., Masykur, M., & Sjafi'i, I. (2024). Legal Implications of the Position of the Defendant Notary in a Law-suit to Cancel a Deed of Bequest as the Deed of Parties. *Path of Science*, 10(9), 2001-2012. <http://dx.doi.org/10.22178/pos.108-2>
10. Belkraa, N., & Gouidrat, A. (2023). L'office du juge administratif algérien dans les contentieux de l'urbanisme: Recours en annulation et recours en suspension de l'exécution comme modèle.(in Arabic), (Master's thesis). Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi, Bordj Bou Arréridj. Retrieved from <http://10.10.1.6:4000/handle/123456789/4000>
11. Diagana, M. (2023). La réforme de la justice administrative en Mauritanie. *Revue de droit mauritanien*, 12(3), 45-67 <https://theses.hal.science/tel-04639645v1/file/AMI.pdf>.
12. Diop, A. (2022). Le contrôle juridictionnel de l'administration en Afrique. Paris: Éditions L'Harmattan. <https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/livre/le-controle-juridictionnel-des-finances-publiques-en-afrique/2822?srsId=AfmBOOpFy-EjCSiWjDVc4I-UcWbCl5XonviHorNBisqCE7MUp4o6Clzt>
13. Doru, S. R. (2024). Türk İdari Yargılama Hukukunda Manevi Tazminatta Islaha İlişkin Düşünceler [Thoughts on Amendment in Moral Compensation in Turkish Administrative Judiciary]. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 10(1), 15–29. <https://doi.org/10.36657/ihcd.2025.129>
14. Mansour, J., & Kassab, K. (2022). Les règles procédurales du recours en annulation.(in Arabic), (Master's thesis). Université Ibn Khaldoun-Tiaret. Retrieved from <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/3427>
15. **Maurice, André.** (2018). *Droit administratif* (11th ed.). Paris: Dalloz.
16. Rosalind, M., & S.T. Kansil, C. (2025). Legal Protection of Registered Trademark Holders: A Case Study of the Dispute Between PT X and Company Y. *Jurisprudensi: Jurnal Ilmu Syariah, Perundang-Undangan Dan Ekonomi Islam*, 17(1), 281-293. <https://doi.org/10.32505/jurisprudensi.v17i1.11075>
17. Saputra, Y. E. H., & Marlyna, H. (2023). Mixing of Brand Cancellation Lawsuits and Brand Infringement Lawsuits. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(4). <https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i4.425>
18. Wijayanti, H., & Salma, D. (2023). Bad Faith as a Reason for Cancellation of Trademarks Registered More Than Five Years According to Law Number 20 of 2016. *Journal of Social Research*, 2(8). <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1358>

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين	صفحة
pp/	The title of the research / the name of the researcher/ researchers	
00	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	أ- ز
241	القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (1-الباحثة/ العنود عبد الله الغامدي، 2- أ.د/ سعود بن عيد العنزي) Participative Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Health at Tabuk Intermediate Girls' Schools (1-Researcher/ Alanoud Abdullah AlGhamdi., 2- Prof/ Saud Ead Alanzi)	25 - 1
242	تحليل ركائز تركيبة الامتحانات الرسمية لمادة اللغة العربية وأهدافها في عدد من نماذج امتحانات البكالوريا الجديدة في الجزائر (1- د.سارة حسين جابري، 2- أ.هاجر حسين جابري) Analysis of the Foundations and Objectives of Official Arabic Language Exam Composition in New Algerian Baccalaureate Models (1-Dr. Sara Hussein Jabri., 2- Ms. Hajar Hussein Jabri)	50 - 26
243	الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة- صنعاء أ.هنو علي محمد سعد الدين Management by values and its relationship with job performance in public education schools in the capital city- Sana'a (Ms. Hnow Ali Mohammed Saad Al- Din)	75 - 51
244	أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية (أ.خالد علي أحمد زياد) The Impact of Consistent on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Construction Companies (Mr. Khaled Ali Ahmed Zeyad)	100 - 76
245	ضغوط العمل وعبء الدور الوظيفي وعلاقتها بالتكيف المهني للعاملين السودانيين بالقطاع الخاص في العاصمة مسقط (1- أ.م.د/ منال محمد محمود آدم، 2- الباحث/ الطيب حاج مكي إبراهيم). Work Pressures and Job Burdens and Their Relationship to Professional Compatibility of Sudanese Workers in the Private Sector in Muscat 1-Co Prof. Manal Mohammed Mahmoud Adam., 2- Researcher/Alatyeb Haj Makki Ibrahim	-101 124
246	واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا أ.عبده ناصريحي العجري The Reality of Distributed Leadership and Its Relationship with Administrative Performance among the Leadership at the University of Science and Technology (Mr. Abdu Nasser Yahya Al-Ajri)	-125 149
247	سيناريوهات استشرافية لأتمتة الإشراف التربوي في التعليم العام السعودي بالتكامل مع الذكاء الاصطناعي للفترة (2023-2026) (1- أ.آلاء إبراهيم الحجي، 2- أ. مشاعل هزاع المريخي، 3- أ. منال مزيد العتيبي) Foresight Scenarios for Automating Educational Supervision in Saudi General Education through Integration with Artificial Intelligence (2023–2026) 1- Ms.Alaea Ibrahim Alhajji., 2- Ms.Mshael Hazza ALmriki., 3- Ms.Manal Mazyad Alotaibi	-150 174
248	الشروط المتعلقة بالقرار الإداري المطعون فيه بسبب تجاوز السلطة (دعوى الإلغاء) دراسة تحليلية مقارنة موريتانيا نموذجاً (د. موسى ولد إسماعيل) Conditions of Administrative Decisions Challenged for Exceeding Authority (Annulment Lawsuit): A Mauritanian Case Study (Dr. Moussa ould isselmou)	-175 199