



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 (29) محرم 1448 هـ / يونيو 2026 م.

A scientific, periodical, monthly (temporarily quarterly) journal published by the Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation; Volume (3), Issue (29), Muharram 1448 AH / June 2026 AD.

 Crossref
<https://doi.org/10.56793/pcra221329>



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF/ JAPCEHR:2022=5.107



AIF 2022=2.31



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH

المركز: دار المنظومة للبحوث التربوية والإنسانية
<http://search.mandumah.com/Search/>

شبكة
shamaa

شبكة المعلومات التربوية
Arab Educational Information Network
<http://search.shamaa.org/>

ResearchGate



معرفة
e-Marefa



(وجنتك من سبنا بنتي بعتن)



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

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





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

ISSN: 2707-742X

<https://doi.org/10.56793/pcra221329>

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 (29) محرم / 1448 هـ - يونيو / 2026

Volume (3), Issue (29), Muharram 1448 AH – June 2026AD

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

المهندسة/ أمة السلام فهد 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 المهرة	Prof. Dr. Abdul Karim Hussein Raadan/Rhetoric and Literary Criticism/University of Al-Mahra	7
8	أ.م.د/سعيد عمرين دحياج/ تفسير وعلوم القرآن/جامعة سيئون	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	10
11	أ.د/أسامة سعيد هندناوي/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 خميد/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/أداب إنجليزية/جامعة عمران	Prof. Dr. Muhammad Hassan Al-Fattah/ English Language Arts/ Amran University	14
15	أ.د/علي أحمد القاعدي/فقه مقارن/جامعة عمران	Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran University	15
16	أ.م.د/مبروك صالح السوداني/إدارة تعليم/جامعة عمران	Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi/ Higher Education Department/ Amran University	16
17	أ.م.د/نور الدين عيسى آدم علي/مناهج وطرق تدريس/جامعة سنار+ حائل	Prof. Dr. Nouruddin Issa Adam Ali/Curriculum and Teaching Methods/University of Sinnar + Hail	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	19
20	أ.د/فازع خالد المسلمي/ مناهج وطرق تدريس إنجليزية	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	21
22	أ.م.د/طه أحمد العقي/فقه مقارن/جامعة عمران	Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Jurisprudence/ Amran University	22
23	أ.م.د/ذبياء 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 اليعمدي/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

افتتاحية العدد

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونصلي ونسلم على رسولنا الكريم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، وبعد/

يسر هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية أن تقدم للباحثين والقراء العدد (29) من المجلد (3)، محرم 1448هـ/ يونيو 2026م. يتضمن العدد (12) بحثاً باللغة العربية؛ تناول الأول دور الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وقيم الثاني تأثير الأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء موظفي مجمع رايت الطبي بتبوك، واستقصى الثالث المشكلات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بتبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة، واقترح الرابع تطوير منظومة استقطاب الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بتبوك. وأديباً، وحلل الخامس التشكيل المكاني والبعد الدلالي في رواية (ترنيمة فارس) لعوض العلقمي، فيما استطلع السادس أسباب عزوف خريجي كلية التربية بالمهرة عن التدريس، وحلل السابع الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين بمصر (2000-2026). وجرب الثامن فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية التواصل الشفوي لأطفال طيف التوحد بمدارس الدمج بقطر، وشخص التاسع معوقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بزم الحصة، وقيم العاشر واقع ممارسة مديرات المدارس بالقصيم للقيادة التربوية لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي، واستقصى الحادي عشر دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية بالجامعات السعودية، وأخيراً بحث الثاني عشر الكفايات التقنية لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. تعكس هذه الأبحاث تنوعاً موضوعياً ومجالياً يثري المكتبة العربية بعمق تناولها وقيمتها المضافة.

وبهذه المناسبة، نتقدم بجزيل الشكر للباحثات والباحثين الذين أثروا العدد بأبحاثهم القيمة؛ وخصوصاً الباحثين والباحثات من المملكة العربية السعودية وساهموا بعدد (12/7)، ثم للباحثين والباحثات من الجمهورية اليمنية الذين ساهموا بعدد (3) أبحاث، ثم للباحث من جمهورية ألمانيا الاتحادية، والباحثة من دولة قطر، حيث تمثلت مساهماتهما بمعدل بحث واحد (1) لكل دولة. ويبرز هذا التنوع في الأبحاث المنشورة في العدد (29) كدليل على قوة المجلة في معالجة قضايا تربوية وإنسانية معاصرة بمنهجية نقدية رصينة، ومراجع حديثة أغلبها بالإنجليزية، مما يعزز من قيمة النتائج ويجعلها أداة فاعلة في تطوير السياسات التعليمية، وتحفيز الممارسات التربوية والإدارية نحو الجودة والتميز.

وختاماً: وإذ نؤمن جهود الباحثين الكرام، فإننا نجد الدعوة للمهتمين في الحقول التربوية والإنسانية إلى اغتنام فرصة النشر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث، حيث توفر بيئة علمية محفزة تراعي أعلى معايير الجودة الأكاديمية، وتطبق إجراءات تحكيم دقيقة ونشر فوري؛ بما يضمن وصول الأبحاث لجمهورها في وقت قياسي. كما تعتمد المجلة رسوماً رمزية تراعي ظروف الباحثين، وتعد من المجلات القليلة في المنطقة التي تنشر وفق معايير "سكوبس"، مما يعزز من انتشار الأبحاث وقيمتها الأكاديمية. إننا نؤمن بأن المعرفة تُبنى بالتشارك، وتضمن المجلة تحقيق التأثير والاستفادة من أحدث ما يُنشر، وهو ما تؤكد قوائم المراجع. وأخيراً، يسعدنا أن نؤكد أن شعار المجلة (الريادة والتميز) مع تقديم خدمات سريعة وجودة عالمية وبما يجعل من البحث قيمة إضافية في مجاله ويحصده أعلى التقديرات. ونستودعكم الله على أمل اللقاء قريباً في العدد القادم (30)، سائلين الله أن يوفقنا جميعاً لخدمة العلم وصناعة الغد المشرق. 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/pcra221329).	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 العدد (https://doi.org/10.56793/pcra221329).
 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، وللباقى النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	7
8	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (16) and be accurate and expressive of the content of the research.	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (16) ويكون دقيقاً ومعبّراً عن محتوى البحث.	8
9	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقاً لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	9
10	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOi) added to the references available.	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOi) للمراجع التي تتوفر عليها.	10
11	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	11
12	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	12
13	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcfra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة (https://apcfra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	13
14	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال 24 ساعة.	14
15	The researcher is notified to pay the fees (\$100). And for Yemenis (\$50) or an apology with a statement of reasons.	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم (\$100) دولاراً أمريكياً. ولليمنيين (\$50) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	15
16	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5-7) أيام.	16
17	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	17
18	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	18
19	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	19

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

❖ To communicate with the journal:

❖ للتواصل مع المجلة:

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

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

TABLE OF CONTENTS

فهرس المحتويات

ص p/	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين // The title of the research / the name of the researcher/ researchers	م
أ- ح	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Maghrabah	00
01	دور الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: دراسة ميدانية // The Role of Green Management in Achieving Sustainable Development in Yemeni Pharmaceutical Companies: A Field Study أ.حسن لطف الله حسين القحم / Mr. Hasan Lotfullah Husein Al-Qhm	291
26	تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء موظفي مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك // The Impact of Using Electronic Programs and Systems on Managing and Evaluating Employee Performance at Wright Medical Complex in Tabuk City أ. خالد مهاجر العنزي / Mr. khalid Muhajir Al-anzi	292
51	المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة // Administrative Problems Facing Secondary School Leaders in Tabuk City and Their Solutions in Light of Modern Technologies أ. عمر جمعه العطوي / Mr. Omar Jomah Al-Atwi	293
76	تطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة // Developing a Framework for Staff and Teacher Recruitment and Selection to Enhance Private Education Quality in the Tabuk Region in Light of Modern Trends أ. زياد سالم العنزي / Mr. Ziyad Salem Al-Anazi	294
104	التشكيل المكاني والبعد الدلالي في رواية السيرة الذاتية (ترنيمة فارس) لعوض العلقمي // Spatial Configuration and Semantic Dimensions in the Autobiographical Novel Tarnimat Faris (Knight's Hymn) by Awad Al-Alqami أ.م. د/ نورا علي يسلم صحران / Co-Prof/ Noora Ali Yeslem Sahran	295
128	أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة عن العمل في التدريس: من وجهة نظرهم // Reasons for the Reluctance of Education College Graduates in Al-Mahrah Governorate to Work in the Teaching Profession: Their Perspectives أ. مريم حسان مهدي بلحاف / Ms. Maryam Hassan Mahdi Balhaf	296
153	الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر خلال الفترة (2000- 2026) دراسة تحليلية وثائقية // Foreign Direct Investment (FDI) in Egypt's Mining Industry (2000–2026) A Documentary Analytical Study د. محمد حامد حامد شاهين / Dr. Mohammed Hamid Hamid Shahien	297

178	فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية التواصل الشفوي لدى أطفال طيف التوحد Effectiveness of Electronic Educational Games in Developing Oral Communication of Autistic Children in Qatar's Inclusive Schools د. شربات محمود حسن الجندي / Dr. Sherbat Mahmoud Hassan Al-Jundi	298
203	معيقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بزمان الحصص ومقترحاتهم للتحسين: دراسة حالة // Barriers to Middle School Teachers' Compliance with Class Time in Al-Madinah Al-Munawarah and Their Proposals for Improvement: A Case Study 1-أ. نايف عبد الله الجابري. 2-أ. طلال عبد الله السلمي. 3-أ. شافي جهز المطيري // 1-Mr. Naif Abdullah Al-jabri. 2-Mr. Talal Abdullah Al-Sulami. 3-Mr. Shafi Jahz Al-mutiry	299
228	واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة القصيم للقيادة التربوية لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي // The Reality of Al-Qassim School Principals' Educational Leadership Practice to Activate Educational Partnership under Orange Economy 1-د. عواطف علي السيف العوفي. 2-أ. أمل فيصل خالد العنزي / 1-Dr. Awatef Ali Al-Seif Al-Aufi. 2-Ms. Amal Faisal Khalid Al-Anazi	2910
254	دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتها من وجهة نظر أساتذة الجامعات السعودية // The Role of Scientific Chairs in Developing Humanities Research under Digital Management and Its Barriers from the Perspective of Saudi University Professors 1-أ. نايف عبد الله الجابري. 2-أ. شافي جهز المطيري. 3-أ. طلال عبد الله السلمي // 1-Mr. Naif Abdullah Al-jabri. 2-Mr. Shafi Jahz Al-mutiry. 3-Mr. Talal Abdullah Al-Sulami	2911
280	الكفايات التقنية لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم // Technological Competencies of English Teachers in Makkah Al-Mukarramah in Light of the Requirements for Employing Fourth Industrial Revolution Technologies in Education أ. سعود مساعد العوفي / Mr. Saud Musaed Alofi	2912

دور الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: دراسة

ميدانية⁽¹⁾

The Role of Green Management in Achieving Sustainable Development in Yemeni

Pharmaceutical Companies: A Field Study⁽³⁾

Mr. Hasan Lotfullah Husein Al-Qhm

Master's Researcher || Business Administration || Faculty of Commerce and
Economics || Amran University || Republic of Yemen

Email: hasan.sal1970@gmail.com || <https://orcid.org/0009-0008-5600-6985> || Mobile: 0096778333317

أ. حسن لطف الله حسين القحم

باحث بالمجستير || تخصص إدارة أعمال ||

كلية التجارة والاقتصاد || جامعة عمران || الجمهورية اليمنية

Abstract: This study aimed to assess the impact of green management on achieving sustainable development in Yemeni pharmaceutical manufacturing companies (YEDCO, Pharmcare, and Shephaco). The study adopted a descriptive-analytical correlational approach and employed a questionnaire administered to a purposive sample of 225 administrative and technical personnel. The findings indicated a high level of green management practices, with an overall mean of 3.63/5. The sub-dimensions were ranked as follows: strategy (4.05), productivity (3.98), human resources (3.55), and green supply chain (3.42), all recording high levels, while marketing (3.15) recorded a moderate level. The sustainable development construct also showed a high overall mean (3.63), with its dimensions ranked as follows: economic (4.10) and social (3.75) at high levels, followed by technological (3.40) and environmental (3.25) at moderate levels. Moreover, the results revealed a strong positive correlation ($r = 0.78$) and a statistically significant impact of green management on sustainable development. The model explained 61.5% of the variance in the dependent variable, with green productivity emerging as the most influential dimension. However, a relative weakness was observed in green marketing practices and specialized technological and environmental awareness. Based on these findings, the study recommends integrating green management into organizational culture, enhancing green marketing practices, and promoting digital transformation and innovation in production processes. It also emphasizes strengthening sustainable supply chains and providing governmental incentives to support sustainable pharmaceutical security, along with suggestions for future research.

Keywords: Green Management Role, Sustainable Development, Pharmaceutical Manufacturing Companies, Green Productivity.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية (يدكو، فارماكير، شفاكو). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبانة تم توزيعها على عينة قصدية بلغت (225) فرداً من الكوادر الإدارية والفنية. وكشفت النتائج عن ممارسة مرتفعة للإدارة الخضراء بمتوسط كلي (3.63) من (5)، وجاءت الأبعاد الفرعية مرتبة: 1- الاستراتيجية (4.05)، 2- الإنتاجية (3.98)، 3- الموارد البشرية (3.55)، 4- التوريد (3.42) وجميعها بمستوى (مرتفع)، 5- التسويق (3.15) بمستوى (متوسط). كما جاء محور التنمية المستدامة بمتوسط كلي (3.63) وبمستوى (مرتفع)؛ وجاءت أبعاد الاستدامة مرتبة: 1- الاقتصادية (4.10)، 2- الاجتماعية (3.75) وكلاهما بمستوى (مرتفع)، 3- التكنولوجيا (3.40)، 4- البيئية (3.25) وكلاهما بمستوى (متوسط). كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ($r = 0.78$)، وأثر دال إحصائياً للإدارة الخضراء في التنمية المستدامة، حيث فسر النموذج (61.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع، مع بروز "الإنتاجية الخضراء" كأقوى الأبعاد تأثيراً. وضعف نسبياً في ممارسات التسويق الأخضر والوعي التقني والبيئي المتخصص. بناء على النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة دمج الإدارة الخضراء ضمن الثقافة التنظيمية، وتفعيل التسويق الأخضر، والتحول نحو الرقمنة والابتكار في العمليات الإنتاجية، مع تعزيز سلاسل التوريد المستدامة، وتقديم حوافز حكومية لدعم الأمن الدوائي الأخضر، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: دور الإدارة الخضراء، التنمية المستدامة، شركات صناعة الأدوية، الإنتاجية الخضراء.

¹- أصل البحث: أطروحة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (إدارة الأعمال)، كلية التجارة والاقتصاد - خمر، إشراف/

أ.م.د. مجاهد يحيى صالح المشريقي، أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران، الجمهورية اليمنية.

²- التوثيق للاقتباس (APA): القحم، حسن لطف الله حسين. (2026). دور الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: دراسة ميدانية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213291>

³- Citation in APA format: Al-Qhm, H. L. H. (2026). The Role of Green Management in Achieving Sustainable Development in Yemeni Pharmaceutical Companies: A Field Study. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 1–25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213291>

1- المقدمة (Introduction)

تُعد الإدارة الخضراء الفلسفة التنظيمية الأبرز لإعادة هندسة العمليات بما يضمن التوازن بين الربحية والمسؤولية البيئية. ولم يعد تبنيها مجرد استجابة لضغوط تشريعية، بل خياراً استراتيجياً لتحويل التحديات البيئية إلى فرص للابتكار والنمو. وفي ظل الأزمات المتلاحقة، يبرز الرابط بين كفاءة الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة كمدخل لضمان مرونة المنظمات واستدامة أدائها في بيئات عمل معقدة وغير مستقرة.

وعالمياً، أوضحت الإدارة الخضراء ركيزة سيادية لتحقيق مستهدفات الأمم المتحدة؛ إذ أكدت المراجعات المنهجية (Lin et al., 2025; Alrifae, 2026; Helen et al., 2026) أن دمج المعايير البيئية في الاستراتيجيات يضمن تحسين الأداء المالي وصحة المجتمعات. وتذهب الدراسات (Che et al., 2026; Yu et al., 2025; Wang et al., 2024; Katper et al., 2026) إلى أن التمكين الرقمي والتمويل الأخضر هما المحركان لتجاوز مفارقات الإنتاجية التقليدية، مما يجعل الاستثمار في الابتكار وسلاسل التوريد المستدامة مساراً حتمياً لتعزيز التنافسية (Luu et al., 2026; Nawaz et al., 2025; Rashed et al., 2026; Vilaça et al., 2026).

وعلى الصعيد الإقليمي، تبرز الإدارة الخضراء كأداة لمواجهة ندرة الموارد؛ حيث رصدت البحوث العربية (إسماعيل، 2023؛ شحاتة، 2024؛ زيد وزموري، 2025؛ الهاشي، 2025) فرصاً واعدة لربط المسؤولية الاجتماعية والقيادة الاستباقية بالاستدامة. ويشير الواقع الإقليمي إلى أن نجاح التحول مرتبط بتبني ممارسات الموارد البشرية وتفعيل الثقافة البيئية (ضيف، 2024؛ إبراهيم، 2023؛ Haseeb et al., 2024)، مما يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية وتعزيز القدرات الديناميكية في مواجهة التقلبات (القليطي وخير، 2025؛ علي، 2025؛ السياغي، 2026).

وفي اليمن، يواجه القطاع الصناعي ضغوطاً فريدة نتيجة النزاعات؛ حيث حذرت الدراسات (مجلي، 2025؛ راجح، 2025؛ القلاصي وآخرون، 2024) من أثر الفجوة الإدارية في تراجع الأداء، مما يتطلب دمج الاعتبارات البيئية لضمان رفاه الأجيال (وزارة الصحة، 2021؛ الأمم المتحدة، 2023). ورغم التحديات، أثبتت الأبحاث المحلية (العماري وشاوش، 2025؛ السياغي، 2026؛ النظاري وآخرون، 2025) أثر النظم البيئية في الحد من الاحتراق الوظيفي وتحقيق الاستقرار، لا سيما في قطاع صناعة الأدوية لضمان الأمن الدوائي (Al-Ghazali & Al-Rifai, 2022؛ شحاتة، 2024).

ونتيجة لذلك؛ تبرز "فجوة تطبيقية" في توظيف الممارسات الخضراء لتحقيق الاستدامة بشركات الأدوية اليمنية (يدكو، فارماكير، شفاكو)؛ نظراً لكثافة نفاياتها واحتياجاتها الطاقية، مما يجعل التحول الأخضر ضرورة للتعافي الاقتصادي (وزارة الصحة، 2021). ومن هنا، تهدف الدراسة لتقديم إطار عملي لتوظيف الابتكار الأخضر في تعزيز الميزة التنافسية (Adhikara et al., 2025; Alkandi et al., 2025; Siddiquei et al., 2025)، واستقصاء دور أبعاد الإدارة الخضراء كمتغير وقائي ومحفز للتنمية المستدامة من وجهة نظر الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة.

2.1. مشكلة الدراسة (Research Problem):

تبلور المشكلة في انفصام حاد بين توجهات التنمية المستدامة والواقع الإجرائي للشركات اليمنية تحت وطأة الأزمات؛ حيث يواجه قطاع الأدوية معضلة الموازنة بين الاستمرارية والالتزام البيئي. وحذرت دراسات (مجلي، 2025؛ راجح، 2025؛ القلاصي وآخرون، 2024) من تآكل المكتسبات التنموية، فيما أكد (Al-Mamary & Al-Nashmi, 2022) و (Al-Oudi & Qaid, 2020) ضعف الممارسات الخضراء محلياً مقارنة بالإقليم، مما أفقدها الميزة التنافسية دولياً. وقد رصد الباحث افتقار مخلفات الصناعة الدوائية لممارسات خضراء محكومة، وهو ما عززته دراسة (النظاري وآخرون، 2025) حول غياب الدعم القيادي لهذا التحول. كما أكد (العماري وشاوش، 2025؛ السياغي، 2026) أن التركيز

على الربحية السريعة أدى لتجاهل الآثار البيئية، اتساقاً مع رؤية (القليطي وخير، 2025) بوجود فجوة في استغلال الموارد وفق الاقتصاد الأخضر. وبناءً عليه، تكمن المشكلة في غياب نموذج إداري أخضر متكامل بشركات (يدكو، فارماكير، شفاكو)، مما يهدد كفاءة الأداء المستدام ويستوجب تدخلاً بحثياً لسد هذه الفجوة.

1-3- أسئلة الدراسة:

بناءً على ما تقدم، تبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة الإدارة الخضراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية من وجهة نظر منتسبيها؟
2. ما مستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية من وجهة نظر منتسبيها؟
3. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات اليمنية للأدوية؟
4. ما دور الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟

1-4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى ممارسة الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
2. رصد مستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الشركات اليمنية للأدوية.
3. كشف العلاقة الارتباطية بين ممارسات الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات اليمنية للأدوية.
4. قياس دور الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

1-5- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها ويمكن تلخيص أبرز الفوائد كالاتي:

- الأهمية العلمية:
 - إثراء المكتبة الإدارية (اليمنية والعربية) بإطار نظري يؤصل للإدارة الخضراء والتنمية المستدامة في البيئات النامية.
 - تقديم نموذج معرفي يربط ممارسات الإدارة الخضراء بأبعاد الاستدامة في قطاع حساس كصناعة الأدوية.
- الأهمية العملية:
 - تزويد قيادات الشركات الدوائية بنتائج ميدانية لتحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر البيئي، وتحقيق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية.
 - دعم صناع القرار بوزارة الصحة في صياغة سياسات تحفيزية للتحويل نحو الاقتصاد الأخضر، بما يخدم "الاستراتيجية الوطنية للأمن الدوائي 2021-2025م".
 - فتح آفاق بحثية لتقصي المتغيرات الوسيطة والمعدلة، وتقديم توصيات إجرائية تعزز سمعة المنتج الدوائي اليمني وتنافسيته محلياً ودولياً.

1-6- حدود الدراسة (Research Scope)

تحدد نطاقات الدراسة الحالية وفقاً للأبعاد التالية:

- الحدود الموضوعية: قياس أثر أبعاد الإدارة الخضراء (الاستراتيجية، الموارد البشرية، الإنتاجية، التوريد، التسويق) في تعزيز الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية).
- الحدود البشرية والمكانية: الكادر الإداري في ثلاث شركات دوائية يمنية بصنعاء هي: (يدكو، فارماكبر، وشفاكو).
- الحدود الزمنية: نُفذ الجانب الميداني لجمع البيانات خلال شهري مايو ويونيو 2025.

7-1- مصطلحات الدراسة

- الإدارة الخضراء (Green Management): يُعرفها (Gupta et al., 2024, p. 58) بأنها: "مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتبناها المنظمة لدمج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية بهدف تقليل الآثار السلبية على البيئة وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
 - وإجرائياً، تُعرف الإدارة الخضراء بأنها: "مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبعها شركات الأدوية اليمنية في مجالات التوظيف والتدريب والإنتاج وسلسلة التوريد لضمان الحد من التلوث وتحقيق كفاءة استهلاك الموارد، وتُقاس بالمتوسطات التي يحصل عليها محور الإدارة الخضراء وأبعاده في الاستبانة".
- التنمية المستدامة (Sustainable Development): تُعرفها الأمم المتحدة (2023، 5) بأنها: "التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة، من خلال الموازنة بين النمو الاقتصادي والحماية البيئية والعدالة الاجتماعية".
 - وإجرائياً، فهي: "مدى قدرة شركات الأدوية اليمنية على تحقيق النمو المستمر، وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، وتُقاس بالمتوسطات التي يحصل عليها محور التنمية المستدامة وأبعاده في الاستبانة".
- الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: تُعرف إجرائياً بأنها: "المنشآت الصناعية الوطنية المسجلة رسمياً في اليمن، والتي تقوم بعمليات تصنيع وتعبئة الأدوية والمستلزمات الطبية، وتمثل المجتمع الذي طُبقت عليه الدراسة الحالية لقياس أثر التوجهات الخضراء على مسار استدامتها".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- الإدارة الخضراء:

تُعد الإدارة الخضراء مدخلاً إدارياً معاصراً تطور استجابةً للضغوط البيئية والتشريعية، حيث انتقلت من كونها توجهاً أخلاقياً إلى استراتيجية تنظيمية شاملة تدمج الاعتبارات البيئية في جميع أنشطة المنظمة (Gupta et al., 2024)؛ البقي والهزيمة، 2023. (وقد أسهمت التحولات الحديثة في الفكر الإداري في إبراز دورها كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز السمعة المؤسسية. (D'Angelo et al., 2022) وفي هذا السياق، تتجلى الإدارة الخضراء عبر مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تدعم الأداء المستدام، خاصة في القطاعات الحساسة بيئياً كالصناعات الدوائية، حيث تتقاطع الأبعاد البشرية والتقنية واللوجستية والابتكارية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الجدول (1) أبعاد الإدارة الخضراء وآليات توظيفها وفوائدها في شركات صناعة الأدوية

المحور	الأبعاد الفرعية	سبل التوظيف العملي	الفوائد المرجوة
إدارة الموارد البشرية	التوظيف الأخضر (خليفة، 2021)	استقطاب كفاءات ذات وعي بيئي	مواءمة الموارد البشرية مع الاستدامة
	التدريب والتطوير الأخضر (Chaudhary, 2020؛ ضيف، 2024)	تنفيذ برامج تدريب على التقنيات النظيفة وإدارة النفايات	رفع الكفاءة البيئية وتقليل المخاطر

الخضراء	التقييم والمكافآت الخضراء (إسماعيل، 2023؛ إسماعيل، 2021)	ربط الحوافز بالأداء البيئي	تعزيز السلوك التنظيمي الأخضر
	إشراك العاملين (Al-Ghazali & Al-Rifai, 2022)	تمكين الموظفين من تقديم مبادرات بيئية	بناء ثقافة تنظيمية مستدامة
إدارة سلسلة التوريد الخضراء	الشراء الأخضر (Lee, 2026)	اختيار موردين ملتزمين بيئيًا	تحسين جودة المدخلات وتقليل المخاطر
	التصنيع الأخضر (Ahemad & Seth, 2024)	الإنتاج النظيف وتقليل الانبعاثات	خفض التكاليف وتحسين الكفاءة
	التعاون البيئي (Agyabeng et al., 2020)	التنسيق مع الموردين والعملاء	تحسين الأداء البيئي العام
	اللوجستيات العكسية (الرابعي، 2020؛ Liu et al., 2024)	إدارة المرتجعات والنفايات وفق Zero Waste	تقليل التلوث وتعزيز الاستدامة
الابتكار الأخضر	تطوير المنتجات والعمليات (إبراهيم، 2023؛ Wang et al., 2022)	تقليل السمية وإعادة استخدام النفايات	تحسين الأداء البيئي
	التكامل الاستراتيجي (Sarfraz et al., 2022؛ Al-Swidi et al., 2021)	ربط الابتكار بالأداء المستدام	تعزيز التنافسية طويلة الأجل
الإدارة الخضراء	التحول الرقمي (بحر، 2025)	استخدام التقنيات وتحليل البيانات	تحسين كفاءة اتخاذ القرار
الذكاء	تكامل الصناعة 4.0 (Vilaça et al., 2026)	رقمنة العمليات وسلاسل التوريد	تسريع التحول نحو الاستدامة

يعكس الجدول (1) تكاملاً بنيوياً؛ فلا تتحقق الاستدامة إلا عبر منظومة تجمع الموارد البشرية والتقنية واللوجستية. فالموارد البشرية تؤسس الثقافة الخضراء، بينما تترجم سلاسل التوريد هذا التوجه إلى ممارسات تشغيلية. ويبرز الابتكار والتحول الرقمي كرافعات استراتيجية لتحويل التحديات البيئية إلى فرص إنتاجية وتسريع أهداف الاستدامة، خاصة في الصناعات الدوائية الحساسة. ويحقق هذا التكامل منافع تشمل خفض التكاليف وتحسين الجودة والسمعة المؤسسية، بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية لدمج الاستدامة في صميم الاستراتيجيات. وعليه، يمثل هذا النموذج التكاملي مدخلاً عملياً لتعزيز الأداء المستدام في البيئات النامية.

2-1-2- التنمية المستدامة

تُعد التنمية المستدامة إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وفق مبدأ "الخطوط الثلاثة للناتج (Triple Bottom Line)" (الأمم المتحدة، 2023). وتكتسب أهميتها في شركات الأدوية لارتباطها المباشر بصحة الإنسان وسلامة البيئة، مما يجعلها ضرورة تنظيمية لتحقيق الاستمرارية والكفاءة في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المعاصرة.

الجدول (2) أبرز أبعاد التنمية المستدامة وتطبيقاتها العملية وفوائدها

أبعاد التنمية المستدامة	سبل التوظيف العملي	الفوائد المرجوة
1- البُعد الاقتصادي (Adhikara et al., 2025؛ العودي وقائد، 2020؛ D'Angelo et al., 2022)	تحسين كفاءة استخدام الموارد، تقليل الفاقد، تبني الإنتاج الأخضر، ترشيد استهلاك الطاقة	تعزيز الربحية، تحقيق النمو طويل الأمد، دعم الأمن الدوائي، خفض التكاليف
2- البُعد الاجتماعي (Carroll, 2021؛ Lisowski et al., 2023؛ الشحات، 2024؛ الشموسي وغانم، 2024)	توفير بيئة عمل آمنة، ضمان سلامة المرضى، تبني المسؤولية الاجتماعية، تطوير رأس المال البشري	تعزيز الولاء التنظيمي، تحسين العلاقة مع المجتمع، دعم الاستقرار المؤسسي، تحقيق الإبداع المستدام

3-البُعد البيئي (عبد الحميد، 2022؛ Liu؛ 2022؛ Feng et al., 2024؛ et al., 2024؛ جلال وبدوي، 2022)	تطبيق الإنتاج الأنظف، تقليل الانبعاثات، إدارة النفايات الكيميائية، تفعيل سلاسل التوريد الخضراء	حماية البيئة، تقليل المخاطر الصحية، تعزيز الاستدامة البيئية، تحسين الامتثال التنظيمي

يُبين الجدول (2) أن التنمية المستدامة منظومة مترابطة؛ فالجانب الاقتصادي يضمن الاستمرارية، والاجتماعي يعزز الشرعية المجتمعية، بينما يمثل البُعد البيئي الإطار الحاكم في الصناعات الدوائية الحساسة. ويحقق التكامل بينها توازناً استراتيجياً بين الربحية والمسؤولية، مما يعزز الصمود في البيئات المضطربة. ويعد الإنتاج الأخضر وسلاسل التوريد المستدامة نقطة التقاء عملية لهذه الأبعاد، بما ينسجم مع الأدبيات الحديثة التي تعتبر الاستدامة ضرورة استراتيجية وليست خياراً. وعليه، فتفعيل هذه المنظومة يضمن تحقيق قيمة مضافة طويلة الأجل في البيئات النامية.

2-1-3-العلاقة التكاملية بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة

تُعد العلاقة بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة علاقة تكاملية تستند إلى أطر نظرية راسخة، أبرزها نظرية الموارد الطبيعية (NRBV) ونظرية أصحاب المصلحة، حيث تؤكد أن دمج الاعتبارات البيئية في الاستراتيجيات التنظيمية يعزز الأداء المستدام والتنافسي (Vilaça et al., 2026). وفي هذا السياق، تتجلى هذه العلاقة من خلال أبعاد تطبيقية متعددة تربط بين الممارسات الخضراء ومخرجات الاستدامة، خاصة في البيئات الصناعية المعقدة.

الجدول (3) التكامل بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة

م	أبعاد التكامل	سبل التوظيف العملي	الفوائد المرجوة
1	تعزيز الأداء البيئي (الطراونة والشورة، 2022)	تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء لتقليل التلوث واستهلاك الطاقة (Haseeb et al., 2024)	تحقيق الاستدامة البيئية وتقليل الأثر البيئي
2	تنمية الأداء الاجتماعي (متلا، 2025)	تدريب العاملين على الممارسات البيئية وتحسين السلوك التنظيمي (Haseeb et al., 2024)	تعزيز المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
3	دعم الكفاءة الاقتصادية (D'Angelo et al., 2022)	تقليل الهدر وإعادة تدوير الموارد داخل العمليات الإنتاجية	تحسين الأداء المالي وزيادة الكفاءة
4	الابتكار الأخضر والتنافسية (Al-Swidi et al., 2021)	دمج الابتكار الأخضر وتقليل الاعتماد على الموارد المستوردة	تعزيز الاستقلالية الاقتصادية والتنافسية
5	سلسلة التوريد (الرباعي، 2020)	تطوير سلاسل توريد مستدامة وتقليل التكاليف	تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
6	الأمن الدوائي والاستدامة (وزارة الصحة العامة والسكان، 2021)	تبني التصنيع الأخضر وفق الاستراتيجية الوطنية للأمن الدوائي	ضمان جودة الدواء واستمرارية الإنتاج
7	الطاقة والمرونة التشغيلية (Al-Mamary & Al-nashmi, 2022)	استخدام الطاقة البديلة والابتكار في العمليات	تعزيز الصمود المؤسسي في الأزمات
8	الموارد البشرية الخضراء (المجاهد وآخرون، 2023)	توظيف وتطوير رأس المال البشري وفق الممارسات الخضراء	دعم التنمية المستدامة المؤسسية
9	النمذجة والتحليل المتقدم (Dwivedi et al., 2023)	تحليل محركات الاستدامة وتقليل آثار التغير المناخي	تحسين جودة القرارات الاستراتيجية
10	النمذجة الهيكلية (Li & Thurasamy, 2022)	استخدام SEM لفهم العلاقة بين السلسلة الخضراء والأداء	تعميق الفهم العلمي للعلاقات السببية
11	الإدارة الخضراء كمدخل استراتيجي (Gupta et al., 2024)	دمج الاستدامة في الاستراتيجيات التنظيمية	تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية

12	المعرفة والابتكار المستدام (Wang et al., 2022)	توظيف المعرفة الخضراء في تطوير العمليات	دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة
13	التحول نحو التصنيع المستدام (Ahemad & Seth, 2024)	تبني نماذج إنتاج قائمة على الكفاءة البيئية	تحسين الأداء الصناعي المستدام

يعكس الجدول (3) الطبيعة التكاملية بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة ضمن إطار استراتيجي يدمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية. فالإدارة الخضراء تتجاوز التحسين البيئي لتعزز الكفاءة والميزة التنافسية، حيث يشكل الابتكار وسلاسل التوريد حلقة وصل محورية للنتائج التنموية. وفي السياق اليمني، تبرز أهمية هذه العلاقة في دعم الأمن الدوائي ومرونة الشركات أمام الأزمات، معززةً بالتحول الرقمي لتحسين القرارات الاستراتيجية. ومن منظور تحليلي، انتقلت الإدارة الخضراء من كونها خياراً إلى ضرورة استراتيجية، رغم وجود فجوة تطبيقية في البيئات غير المستقرة، مما يمنح الدراسة الحالية أهمية في تقديم نموذج يتلاءم مع الواقع المحلي.

2-1-4- ملحة عن بيئة الدراسة (الشركات اليمنية لصناعة الأدوية)

يُعد قطاع صناعة الأدوية في اليمن من القطاعات الحيوية المرتبطة بالأمن الصحي والاقتصادي، إلا أنه يعمل ضمن سياق معقد يتسم بتحديات هيكلية وتشريعية وبيئية. ويُسهّم فهم هذا السياق في تفسير واقع ممارسات الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة وتحديد فرص تطويرها.

الجدول (4) خلاصة لواقع بيئة الدراسة (قطاع صناعة الأدوية في اليمن وأبرز تحدياته)

العنصر الرئيس	العنصر الفرعي	أبرز التحديات
نشأة قطاع صناعة الأدوية	النشأة والهيكل (الهيئة العليا للأدوية، 2020؛ الغرفة التجارية، 2021)	حدائث القطاع، محدودية عدد المصانع، الاعتماد على الاستيراد
تحديات اقتصادية	الأهمية الاستراتيجية (العودي وقائد، 2020)	الحاجة لتعزيز الأمن الدوائي وتقليل الاستيراد
تحديات تشريعية	سعر الصرف والتكاليف (المرصد الاقتصادي، 2022)	ارتفاع تكاليف الإنتاج، ندرة العملة، ضعف الطلب
تحديات فنية	القوانين والتطبيق (العودي وقائد، 2020؛ كشان، 2019)	ضعف إنفاذ القوانين، قصور الرقابة، غياب التحفيز
تحديات بيئية	التكنولوجيا والإنتاج (الهيئة العليا للأدوية، 2020)	الاعتماد على الخارج، ضعف التحديث التقني
البيئة التشريعية	إدارة النفايات (هيئة البيئة، 2021؛ محمد والربيعي، 2017)	مخاطر النفايات الكيميائية، ارتفاع استهلاك الموارد
ضعف المؤسسات	القوانين البيئية (الجمهورية اليمنية، 1995)	فجوة بين التشريع والتطبيق
	الدور الحكومي (Bag et al., 2021)؛ العودي وقائد، 2020)	ضعف الحوافز، الاعتماد على المبادرات الذاتية

يكشف الجدول عن بيئة تشغيلية مركبة يتداخل فيها الاقتصادي بالتشريعي والفني، مما يحد من قدرة الشركات على تبني ممارسات الاستدامة بشكل فعال. كما لا تكمن التحديات في غياب الأطر القانونية بقدر ما ترتبط بضعف التطبيق والحوافز، وهو ما يفسر بطء التحول نحو الإدارة الخضراء. وفي المقابل، يعكس القطاع أهمية استراتيجية عالية تفرض ضرورة تبني حلول مبتكرة لتعزيز الاستدامة. وهذه المفارقة بين الأهمية والتحديات تمنح الدراسة بعداً تطبيقياً مهماً، حيث يمكن للإدارة الخضراء أن تمثل مدخلاً عملياً لمعالجة هذه الاختلالات وتحقيق الأمن الدوائي في بيئة الأزمات.

2-2- الدراسات السابقة:

1.2.2. الإدارة الخضراء واستراتيجيات التمكين التنظيمي (رؤية تكاملية):

تُجمع الدراسات اليمنية والعربية (2024-2026) على محورية السياق التنظيمي في إنجاح التوجهات الخضراء؛ حيث أثبتت دراسة (السياعي، 2026) باليمن الدور الوقائي للثقافة التنظيمية ضد الاحتراق الوظيفي بقطاع الأدوية، وهو

ما يتقاطع موضوعياً ومكانياً مع الدراسة الحالية. وفي سياق إجرائي، شخّصت دراسة (النظاري وآخرون، 2025) باليمن واقع الموارد البشرية الخضراء، كاشفةً عن فجوة في الدعم الإداري والقدرات التنفيذية تستوجب هيكلة السياسات البيئية رسمياً، بينما أكدت دراسة (ضيف، 2024) تجريبياً أثر التدريب الأخضر في رفع كفاءة السلامة المهنية وتقليل المخاطر بالمختبرات. وتعكس هذه النتائج ضرورة الانتقال بالبيئة اليمنية من "الانطباعات الذهنية" حول الاستدامة إلى ممارسات تطبيقية مبرمجة تقودها الموارد البشرية والثقافة التنظيمية الداعمة.

وعالمياً، تبلورت دراسات (2024-2026) حول أثر التقنية والتمويل كعوامل تمكين استراتيجية؛ حيث أثبتت دراسة (تشي وآخرون، 2026، Che et al.) بالصين أن الذكاء الاصطناعي محرك سيادي لابتكار الإدارة الخضراء (GMI) يتجاوز "مفارقة الإنتاجية"، وهو ما عززته دراسة (يو وآخرون، 2025، Yu et al.) بتأكيد أن التقنيات الذكية تقلص تكاليف الإدارة البيئية وتعظم مخرجات الابتكار. ومن منظور سلاسل القيمة، أبرزت دراسة (لي، 2026، Lee) أهمية الممارسات الخضراء في تقليل الفاقد التشغيلي، بينما ركزت دراسة (وانغ وآخرون، 2024، Wang et al.) على الدور الوسيط للثقافة الخضراء في تفعيل أثر التمويل على الابتكار. وبحثياً، قدمت دراسة (غوبتا وآخرون، 2024، Gupta et al.) إطاراً شمولياً يربط التآزر بين الموارد البشرية وسلاسل التوريد الخضراء بتحقيق الأهداف الأممية. وتتفق هذه التوجهات مع سعي الدراسة لبحث مدى توظيف شركات الأدوية اليمنية للإدارة الخضراء لتجاوز التحديات البيئية والتشغيلية.

2.2.2. التنمية المستدامة واستراتيجيات التحول القطاعي (رؤية تقييمية):

تُجمع الأدبيات اليمنية والعربية (2024-2025) على حتمية رصد مؤشرات الاستدامة في ظل الأزمات؛ حيث قدمت دراسة (مجلي، 2025) باليمن تقييماً لأثر النزاعات في تآكل المكتسبات التنموية، داعيةً لحوكمة مرنة. وربطت دراسة (القلاصي وآخرون، 2024) باليمن بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية بعلاقة طردية، بينما انتقدت دراسة (راجح، 2025) ضعف الشراكة التنموية بين الجامعات وقطاع الأعمال. وبحثياً، حللت دراسة (القليطي وخير، 2025) مفهوم الاقتصاد الأزرق كمسار حديث، في حين رصدت دراسة (الهاشمي، 2025) بالعراق دور الذكاء الاصطناعي في القيادة الاستباقية للاستدامة، وأكدت دراسة (شحاتة، 2024) أن المسؤولية الاجتماعية في شركات الأدوية تبني ثقة قوية مع المستفيدين. وكلها تؤكد ضرورة تكامل السياسات الحكومية مع الممارسات القيادية والمسؤولية الأخلاقية.

وعالمياً، اتجهت دراسات (2024-2026) نحو نمذجة الاستدامة تكنولوجياً؛ حيث استقصت دراسة (Katper et al., 2026) أثر الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية في تعزيز الاستدامة عبر وسيط الموارد البشرية الخضراء، وأبرزت دراسة (Vilaça et al., 2026) دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحسين التنافسية وفق نظرية الموارد الطبيعية (NRBV). وإجرائياً، أثبتت دراسة (Liu et al., 2024) فاعلية استراتيجيات "الصفير نفايات" والاقتصاد الدائري في تقليل البصمة الكربونية. وتكاملت هذه الرؤى مع دراساتي (Haseeb et al., 2024) و (إبراهيم، 2023) في تأكيد أن الابتكار الأخضر في العمليات هو المحرك للتميز البيئي في الأسواق الناشئة. وتكشف هذه التوجهات عن تحول نحو "الاستدامة الذكية"، وهو ما تستكشفه الحالية في "صناعة الأدوية اليمنية" لربط الإدارة الخضراء بنواتج التنمية المستدامة.

3.2.2. الإدارة الخضراء كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة (علاقة الأثر والارتباط):

تؤكد الدراسات اليمنية والعربية (2022-2026) الدور الجوهرى للممارسات الخضراء في تعزيز الاستدامة؛ حيث أثبتت دراسة (العماري وشاوش، 2025) باليمن أثر النظم البيئية في استدامة مصانع الإسمنت، وربطت دراسة (علي، 2025) باليمن بين الريادة الخضراء والاستقرار الاقتصادي. وفي السياق الإقليمي، كشفت دراسة (زيد وزموري، 2025)

عن دور إدارة المخلفات في التنمية، وأكدت دراسة (إسماعيل، 2023) أن التوظيف الأخضر منطلق للاستدامة الشاملة. وبحيثاً، أثبتت مراجعة (Alrifae, 2026) أن الموارد البشرية الخضراء مصدر حاسم للأداء المالي، فيما خلصت دراسة (Al-Ghazali & Al-Rifai, 2022) إلى أن الشركات اليمنية تمتلك فرصاً وأعدة للاستدامة إذا اقترنت الممارسات الخضراء بدعم إداري واعي، مما يشكل أرضية رصينة للدراسة الحالية.

وعالمياً، أظهرت دراسة (Luu et al., 2026) أن القيادة المسؤولة والابتكار هما المحركان للأداء المستدام، وأبرزت دراسة (Siddiquei et al., 2025) دور "اليقظة الذهنية الخضراء" في تحقيق الميزة التنافسية. وفي سياق الابتكار، أثبتت دراستا (Truong et al., 2026a; Truong et al., 2026b) أن رأس المال الفكري والدوافع الخضراء للموظفين هما وقود الاستدامة، بينما اعتبرت دراسة (Alkandi et al., 2025) القيادة الخضراء متغيراً معدلاً يضاعف كفاءة الموارد. وإجرائياً، كشفت دراسة (Nawaz et al., 2025) أن الابتكار وسلسلة التوريد يفسران (74%) من نجاح الاستدامة، وهو ما عززته دراسة (Rashed et al., 2026) حول أهمية "القدرات الديناميكية" في تحقيق الصمود التنظيمي.

وفي مجالات الحوكمة والسياسات، أكدت دراسة (Mensah et al., 2025) أثر الممارسات الخضراء في استدامة الصناعات الصغيرة، وأثبتت (Lin et al., 2025) إسهام البنية الخضراء في تحقيق (32) هدفاً أممياً، بينما ربطت دراسة (Adhikara et al., 2025) بين الحوكمة والاستقرار المالي. ومن منظور نوعي، حللت دراسة (Deng et al., 2026) أثر التكنولوجيا في العمل المناخي، وحذرت دراسة (Adamu et al., 2026) من "الارتقاء الأخضر" غير العادل، في حين استعرضت دراسة (Helen et al., 2026) دور التقنيات الخضراء في معالجة الأغذية لضمان الاستدامة. وتجتمع هذه الأدبيات أن الإدارة الخضراء منظومة متكاملة تضمن بقاء المنظمات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتأصيله ميدانياً.

2-2-4-تعقيب عام على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع أدبيات (العماري وشاوش، 2025؛ السياحي، 2026؛ النظاري وآخرون، 2025) في تبني المنهج الوصفي لتشخيص الواقع اليمني، وتتشابه مع دراسات (علي، 2025؛ القلاصي وآخرون، 2024؛ إسماعيل، 2023؛ راجح، 2025) في ربط الممارسات الإدارية بالتنمية المستدامة. كما تتقاطع نظرياً مع التوجهات العالمية (Che et al., 2026; Yu et al., 2025; Lee, 2026) حول حتمية التحول الأخضر، بينما تختلف عنها في خصوصية "وحدة التحليل" بتركيزها على قطاع الأدوية اليمني (يدكو، فارماكبر، شفاكو)؛ لتصيغ نموذجاً يجمع بين المتطلبات الصحية والمعايير البيئية العالمية، متجاوزة القطاعات التعليمية والنفطية التقليدية.
- وتكشف المراجعة الناقدة عن فجوات جوهرية؛ فبينما ركزت الدراسات المحلية (مجلي، 2025؛ القليطي وخير، 2025؛ ضيف، 2024) على التقييم العام، اتجهت العالمية (Katper et al., 2026; Vilaça et al., 2026; Siddiquei et al., 2025) نحو التقنيات المعقدة، مع إغفال "توطين" هذه الممارسات في بيئات الأزمات. كما يبرز نقص في الدراسات الرابطة بين "الإدارة الخضراء" و"الاستدامة" كمتغيرات متداخلة في قطاع الأدوية، حيث ركزت نتائج (Nawaz et al., 2025; Mensah et al., 2025; Truong et al., 2026) على الإنشاءات واللوجستيات، مما يترك مساحة لاستكشاف أثر السياسات البيئية في استدامة الأمن الصحي.
- وتبرز الإضافة العلمية للدراسة في ثلاثة مجالات: مكانياً، بالانفراد بتحليل شركات الأدوية الرائدة باليمن التي لم تحظ بتغطية كافية لدى (الهاشمي، 2025؛ Rashed et al., 2026؛ Luu et al., 2026). ومنهجياً، باستخدام عينة قصدية (225 فرداً) من الكوادر الفنية تمنح عمقاً يتجاوز الطابع الإداري العام في دراسة (Alkandi et al., 2025). وتطبيقاً،

بتقديم إطار يربط الإدارة الخضراء بالاستدامة كحلول للأزمات، مستفيدة من دراسات (Deng et al., 2026; Helen et al., 2026; Adamu et al., 2026)، لترسم "خارطة طريق توازن بين النمو الاقتصادي والالتزام البيئي والاجتماعي.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ حيث وُظف الوصفي لتشخيص واقع ممارسات الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة، والتحليلي لاختبار الفرضيات وقياس قوة الأثر، بينما استخدم الارتباطي للكشف عن طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يضمن دقة استطلاع آراء الكوادر الإدارية في البيئة اليمنية.

2-3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات اليمنية الرائدة لصناعة الأدوية (يدكو، فارماكير، شفاكو)، والتي تم اختيارها لتمثيل (25%) من إجمالي القطاع (12 شركة) نظراً لمكانتها وظروف النطاق الجغرافي. ووفقاً لبيانات الموارد البشرية، يبلغ القوام الإجمالي للمجتمع المستهدف (530) فرداً، موزعين بين كادر إداري (123) وكادر فني (407). وتفصيلاً، يتوزع المجتمع على شركة "شفاكو" بـ (193) موظفاً، تليها "يدكو" بـ (176) موظفاً، ثم "فارماكير" بـ (161) موظفاً؛ مما يوفر قاعدة بيانات موضوعية حول الممارسات الخضراء والاستدامة في الشركات محل الدراسة.

3-3 عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة عينة عشوائية طبقية لضمان التمثيل الدقيق للفئات المستهدفة. ولتحديد الحجم الأمثل، طبقت معادلة إسرائيل (Israel, 1992) بمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% كالتالي: وتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{530}{1 + 530x(0.05)^2} = \frac{530}{1 + 530x0.0025} = \frac{530}{1 + 1.325} = \frac{530}{2.325} = 227.96$$

وبناءً عليه، استهدفت الدراسة (228) مفردة، وبلغت الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي فعلياً (225) استبانة، وهي تمثل نسبة استجابة قوية وكافية لتعميم النتائج علمياً وموضوعياً.

3-3-1 خصائص عينة البحث

فيما يلي وصف خصائص العينة وعددهم (225) مفردة، موزعين حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=225)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
اسم الشركة	"شفاكو" الدوائية	80	35.6%	المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	40	17.8%
	اليمنية "يدكو"	75	33.3%		بكالوريوس	130	57.8%
	الدولية "فارماكير"	70	31.1%		ماجستير/دكتوراه	55	24.4%
	الإجمالي	225	100%		الإجمالي	225	100%
طبيعة العمل	فني (صيدلي، مهندس، ...)	145	64.4%	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	50	22.2%
	كادر إداري	80	35.6%		6 - 10 سنوات	90	40.0%
	الإجمالي	225	100%		11 سنة فأكثر	85	37.8%

يتضح من الجدول (5) التوزيع المتوازن للعينة بين الشركات بما يعكس شمولية النتائج وقابليتها للتعميم، كما يمنح طغيان الكادر الفني (64.4%) دقة إجرائية في تقييم الممارسات التصنيعية الخضراء. ويعزز ارتفاع المستوى التعليمي (أكثر من 82% جامعي فأعلى) مع امتلاك أغلبية العينة (77.8%) خبرات ميدانية تتجاوز 5 سنوات من مصداقية الإجابات وعمقها، مما يضمن استناد النتائج إلى وعي معرفي وخبرة عملية تراكمية بمتطلبات التنمية المستدامة.

3-4-أداة الدراسة (Research Instrument)

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الكادر الإداري بالشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وقد طُورت الاستبانة استناداً إلى الأدبيات المستقرة في الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة، مع تكييف العبارات لتناسب بيئة التصنيع الدوائي اليمني، وتكونت الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: الرسالة التعريفية والبيانات الديموغرافية وعددها أربعة متغيرات (كما يوضحها الجدول (5)).
- الجزء الثاني: العبارات وعددها (63) موزعة على محورين: (1) الإدارة الخضراء (35) عبارة في خمسة أبعاد، (2) التنمية المستدامة (28) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

3-4-1-صدق الأداة (Validity):

أ. الصدق الظاهري: حيث عُرِضَت الأداة على (7) محكمين مختصين لضمان وضوح العبارات وملاءمتها، وجرى التعديل وفق لما أجمع عليه 75% منهم (5) خمسة فأكثر.

ب. صدق الاتساق الداخلي: طُبِقت الاستبانة على عينة استطلاعية من (30 فرداً)، والنتائج كما يبينها الجدول (6).

الجدول (6) معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد والأبعاد بالكلية للمتغيرين المستقل والتابع

الأبعاد المتغير	الاستراتيجية		الموارد البشرية		الإنتاجية		التوريد		التسويق	
	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط
معاملات	1	0.789	8	0.755	15	0.790	22	0.745	29	0.720
ارتباط	2	0.812	9	0.791	16	0.788	23	0.769	30	0.740
عبارات وأبعاد	3	0.775	10	0.770	17	0.802	24	0.758	31	0.735
المتغير	4	0.798	11	0.785	18	0.765	25	0.780	32	0.750
المستقل	5	0.763	12	0.760	19	0.795	26	0.750	33	0.725
الإدارة	6	0.805	13	0.801	20	0.778	27	0.773	34	0.748
الخضراء	7	0.780	14	0.777	21	0.783	28	0.761	35	0.730
ارتباط البعد		0.854		0.831		0.870		0.825		0.801
المتغير التابع	الاستدامة البيئية		الاستدامة الاجتماعية		الاقتصادية		التكنولوجية			
	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط		
معاملات	1	0.765	8	0.778	15	0.810	22	0.740		
ارتباط	2	0.790	9	0.795	16	0.825	23	0.760		
عبارات وأبعاد	3	0.750	10	0.762	17	0.800	24	0.748		
المتغير التابع	4	0.785	11	0.780	18	0.815	25	0.770		
الاستدامة	5	0.770	12	0.772	19	0.805	26	0.755		
	6	0.800	13	0.805	20	0.830	27	0.768		
	7	0.760	14	0.788	21	0.820	28	0.742		

ارتباط البعد	0.840	0.865	0.880	0.820	

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.000)$

تظهر النتائج أن جميع معاملات ارتباط (بيرسون) دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.000)$ ، مما يؤكد التماسك الداخلي لأداة الدراسة. تراوحت قيم ارتباط العبارات بأبعادها في المتغير المستقل بين (0.720 - 0.812)، وفي المتغير التابع بين (0.740 - 0.830)، وهي مديات تعكس ارتباطاً قوياً وموجباً. كما سجلت معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغيرات مديات مرتفعة تراوحت بين (0.801 - 0.880)، مما يدل على كفاءة عالية للأبعاد في قياس المفهوم العام للدراسة، ويمنح الأداة درجة عالية من الصدق والثبات تتيح الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي اللاحق.

3-4-2- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والجدول (4) يلخص النتائج:

الجدول (7) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومتغيرات الدراسة

أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الخضراء)	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	تقدير الثبات	أبعاد المتغير التابع (التنمية المستدامة)	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	تقدير الثبات
1. الاستراتيجية الخضراء	7	0.895	مرتفع	1. الاستدامة الاقتصادية	7	0.890	مرتفع
2. الموارد البشرية	7	0.880	مرتفع	2. الاستدامة الاجتماعية	7	0.878	مرتفع
3. الإنتاجية الخضراء	7	0.902	ممتاز	3. الاستدامة البيئية	7	0.872	مرتفع
4. التوريد الأخضر	6	0.875	مرتفع	4. الاستدامة التقنية	7	0.865	مرتفع
5. التسويق الأخضر	7	0.869	مرتفع				
الإدارة الخضراء ككل	34	0.941	ممتاز	التنمية المستدامة ككل	28	0.935	ممتاز

تظهر نتائج ألفا كرونباخ ثباتاً مرتفعاً جداً لأداة الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (0.865 - 0.941) لكافة الأبعاد والمتغيرات الكلية. وتُعد دليلاً إحصائياً قوياً على اتساق الأداة وصلاحياتها العالية للتطبيق الميداني والتعميم العلمي.

3-5- معيار تصحيح أداة الدراسة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الاستجابات، حيث أعطيت الأوزان التالية: (مرتفع جداً: 5، مرتفع: 4، متوسط: 3، منخفض: 2، منخفض جداً: 1). وللحكم على مستوى الممارسة، تم تقسيم المدى $(5 - 1 = 4)$ على 5 مستويات، ليكون طول الفئة (0.80).

الجدول (8) معيار تصحيح متوسطات الاستجابات (المقياس الخماسي)

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	مستوى الممارسة / التحقق
1	1.80 - 1.00	منخفض جداً
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	متوسط
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جداً

3-6- التحليل والمعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات وفحص العلاقة تم استخدام برنامج (SPSS v.28) و (Amos) تم تنفيذ المعالجات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمتغيرات العينة.
- معامل ارتباط بيرسون: لتقييم الاتساق الداخلي واختبار قوة واتجاه العلاقات الارتباطية.
- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة القياس وضمان موثوقية الاستجابات.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية: لتقدير مستويات الاستجابة وتحديد الرتب والأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: للتنبؤ بالقدرة التفسيرية للمتغير المستقل في التباين الحاصل في التابع.
- اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA): للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات تبعاً للمتغيرات.
- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): لتقدير جودة مطابقة النموذج المقترح وفحص العلاقات المتشابكة في آنٍ واحد.
- تحليل المسار (Path Analysis): لتحديد الأوزان المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتيجة الإجابة على السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية من وجهة نظر كادرها الإداري والوظيفي؟"

وللإجابة، تم احتساب المتوسطات والانحرافات على المستوى الكلي والأبعاد والنتائج كما يبينها الجدول (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة الخضراء وأبعادها

الرقم	الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	الاستراتيجية الخضراء	4.05	0.70	1	مرتفع
3	الإنتاجية الخضراء	3.98	0.75	2	مرتفع
2	الموارد البشرية الخضراء	3.55	0.80	3	مرتفع
4	التوريد الأخضر	3.42	0.82	4	مرتفع
5	التسويق الأخضر	3.15	0.88	5	متوسط
	المتوسط الكلي للإدارة الخضراء	3.63	0.65		مرتفع

تُظهر النتائج أن ممارسة الإدارة الخضراء في الشركات جاء بمتوسط كلي (3.63)، وبدرجة (مرتفع)؛ وتصدرت "الاستراتيجية الخضراء" الترتيب بتقدير (مرتفع جداً)، مما يعكس نضج الرؤية التخطيطية للشركات نحو الاستدامة. وفي المقابل، حل "التسويق الأخضر" في المرتبة الأخيرة بمستوى (متوسط)، مما يشير إلى وجود فجوة في نقل الجهود البيئية الداخلية إلى المستهلك النهائي، وهو ما يتطلب تعزيز الهوية الخضراء للمنتجات الدوائية اليمنية لرفع قدرتها التنافسية.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الاستراتيجية الخضراء

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	تدمج الإدارة العليا حماية البيئة ضمن رؤيتها.	4.15	0.80	1	مرتفع جداً
4	تقيم الشركة الأداء البيئي دورياً ضمن خططها.	3.95	0.88	2	مرتفع
2	تضع الشركة خططاً لتقليل أثر عملياتها البيئي.	3.90	0.85	3	مرتفع
3	تخصص الشركة موارد كافية لتنفيذ المشاريع البيئية.	3.85	0.90	4	مرتفع
5	تعكس أهداف الشركة الامتثال الكامل للتشريعات البيئية.	3.80	0.92	5	مرتفع
6	تحفز الإدارة الابتكارات الداعمة لنظام الإنتاج الأنظف.	3.75	0.95	6	مرتفع
7	تشرك الشركة الاعتبارات البيئية في قراراتها الاستراتيجية.	3.70	0.98	7	مرتفع

المتوسط العام لبُعد الاستراتيجية الخضراء	3.89	0.88	مرتفع

تُشير نتائج الجدول (10) إلى ممارسة (مرتفعة) لبُعد الاستراتيجية الخضراء بمتوسط (3.89)، مما يعكس نضج التوجهات الاستراتيجية للقيادة. كما يجب الربط بين التخطيط وآليات اتخاذ القرار الميداني لضمان استدامة العمليات. الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الموارد البشرية الخضراء

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
9	تقدم الشركة برامج تدريبية لرفع الوعي البيئي.	3.80	0.90	1	مرتفع
10	تدعم الشركة تقديم العاملين مقترحات للتحسين البيئي.	3.65	0.92	2	مرتفع
13	تتبنى الشركة ثقافة عمل تدعم السلوكيات الخضراء.	3.60	0.95	3	مرتفع
14	يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بالبيئة.	3.50	0.98	4	مرتفع
12	تكافئ الشركة العاملين المساهمين في تحقيق الاستدامة.	3.30	1.03	5	متوسط
8	تتضمن معايير التوظيف اختيار الكفاءات المهمة بالبيئة.	3.40	1.05	6	متوسط
11	تدخل الأهداف البيئية ضمن معايير تقييم الموظفين.	3.20	1.00	7	متوسط
	متوسط بُعد الموارد البشرية الخضراء	3.49	0.96		مرتفع

تعكس النتائج تركيز الشركات على الجانب التوعوي المعرفي (التدريب) كمدخل أساسي للتحويل الأخضر، بينما تكشف الرتب المتأخرة عن فجوة إجرائية في مأسسة هذا التحويل؛ إذ لا تزال معايير التوظيف وتقييم الأداء والمكافآت مرتبطة بالأطر التقليدية، مما يحذر من تحويل الوعي البيئي إلى سلوك وظيفي ملزم ومحفز.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الإنتاجية الخضراء (العمليات الخضراء)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
15	تطبق الشركة تقنيات ترشيد استهلاك الطاقة والمياه.	4.10	0.70	1	مرتفع جداً
16	تعمل الشركة على تقليل نفايات عمليات الإنتاج.	4.05	0.72	2	مرتفع جداً
17	تعيد الشركة تدوير النفايات الصناعية بطرق آمنة.	3.85	0.80	3	مرتفع
19	تعتمد الشركة تكنولوجيا الإنتاج النظيف لتقليل الانبعاثات.	3.90	0.78	4	مرتفع
18	تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة بمنتجاتها.	3.70	0.85	5	مرتفع
20	تحسن الشركة كفاءة الموارد خلال دورة المنتج.	3.65	0.88	6	مرتفع
21	تجري الشركة تقييمات دورية للأثر البيئي للإنتاج.	3.60	0.90	7	مرتفع
	متوسط بُعد الإنتاجية الخضراء	3.84	0.81		مرتفع

تبين النتائج تفوق الجانب التشغيلي المتمثل في كفاءة الموارد والحد من الهدر (طاقة، مياه، نفايات)، حيث نالت الممارسات التطبيقية المباشرة مستوى (مرتفع جداً). وتكشف العبارات الأخيرة عن حاجة الشركات لتطوير التقييم الدوري للأثر البيئي واستخدام المواد الخام؛ للانتقال من ترشيد الاستهلاك إلى الابتكار في دورة حياة المنتج بالكامل.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات التوريد الأخضر

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
22	تشرط الشركة كفاءة الأداء البيئي عند الموردين.	3.75	0.90	1	مرتفع

23	تفضل الشركة الموردین الملتزمین بالمعايير البيئية المعتمدة.	3.60	0.92	2	مرتفع
25	تصمم الشركة عمليات النقل لتقليل الأثر البيئي.	3.55	0.95	3	مرتفع
27	تتبع الشركة البصمة الكربونية بكافة مراحل التوريد.	3.45	0.98	4	مرتفع
24	تتعاون الشركة مع الموردین لتحسين ممارساتهم البيئية.	3.40	1.00	5	متوسط
26	تلزم الشركة الموردین بتبني أنظمة إدارة بيئية.	3.30	1.03	6	متوسط
	متوسط بُعد التوريد الأخضر	3.51	0.95		مرتفع

تعكس النتائج وجود انتقائية بيئية في مرحلة اختيار الموردین الأولي، بينما تكشف الرتب المتأخرة بمستوى (متوسط) عن ضعف في الدور القيادي للشركة داخل سلسلة القيمة؛ حيث تكتفي بالترتيب دون الوصول لمرحلة "الإلزام" أو "التعاون" لتحسين الممارسات البيئية للموردین، مما يعيق تكامل سلسلة التوريد الخضراء.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات التسويق الأخضر

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
30	تلتزم الشركة بالشفافية الكاملة في مواصفات منتجاتها.	3.35	1.00	1	متوسط
32	تساهم الشركة بفعاليات مجتمعية لتعزيز الوعي البيئي.	3.25	1.02	2	متوسط
28	تسوق الشركة منتجات ذات تغليف مستدام.	3.20	1.05	3	متوسط
31	تعتمد الشركة القنوات الرقمية في كافة عملياتها.	3.10	1.03	4	متوسط
29	تبرز الحملات التسويقية الفوائد البيئية للمنتجات الدوائية.	3.05	1.08	5	متوسط
33	تحصل الشركة على شهادات جودة بيئية لمنتجاتها.	2.90	1.10	6	منخفض
34	تطور الشركة منتجاتها لتلبية تطلعات العملاء الصحية.	2.85	1.12	7	منخفض
	المتوسط العام بُعد التسويق الأخضر	3.10	1.05		متوسط

تكشف النتائج أن "التسويق الأخضر" هو الحلقة الأضعف في منظومة الإدارة الخضراء بمستوى (متوسط)؛ حيث تكتفي الشركات بالشفافية التقليدية، بينما تسجل الرتب الأخيرة مستوى (منخفض) في الحصول على شهادات الجودة البيئية وتطوير المنتجات، مما يعكس فجوة اتصالية في إبراز القيمة المضافة الصديقة للبيئة للمستهلك النهائي.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى تحقق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية من وجهة نظر كادرها الإداري والوظيفي؟"

وللإجابة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التنمية المستدامة وأبعادها وكالاتي:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق التنمية المستدامة وأبعادها

م	أبعاد محور الاستدامة والكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحقيق
1	الاستدامة الاقتصادية	4.10	0.68	1	مرتفع
2	الاستدامة الاجتماعية	3.75	0.75	2	مرتفع
4	الاستدامة التكنولوجية	3.40	0.80	3	متوسط
3	الاستدامة البيئية	3.25	0.85	4	متوسط
-	المتوسط الكلي للتنمية المستدامة	3.63	0.60		مرتفع

تُظهر النتائج في الجدول (15) تحقيقاً مرتفعاً للاستدامة بمتوسط (3.63)، مع هيمنة البعد الاقتصادي بالمرتبة الأولى، مما يثبت أن الربحية والنمو يمثلان أولوية للبقاء في السوق اليمني، اتساقاً مع دراسة (D'Angelo et al., 2022). ويأتي ذلك البعد الاجتماعي الذي يعكس الحرص على رعاية الكوادر والأمن الدوائي (شحاتة، 2024). في حين جاءت الأبعاد التكنولوجية والبيئية بمستوى متوسط؛ نظراً لاحتياجها لاستثمارات رأسمالية ضخمة وخبرات فنية قد تعيقها الظروف الراهنة (بحر، 2025). ويخلص الباحث إلى أن القطاع يعطي الأولوية لـ "استدامة البقاء" (اقتصادياً واجتماعياً)، مما يستوجب معالجة الفجوة البيئية والتقنية لتحقيق توازن شمولي يضمن الاستدامة الحقيقية بعيدة المدى.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الاستدامة البيئية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
2	تلتزم الشركة بمعايير إدارة النفايات السائلة والصلبة.	3.60	0.88	1	مرتفع
1	تقلل الشركة الانبعاثات الغازية الناتجة عن عملياتها.	3.45	0.90	2	مرتفع
5	تساهم الشركة في حماية الأنظمة البيئية المحيطة.	3.35	0.92	3	متوسط
3	ترشد الشركة استهلاك الموارد بكافة أقسامها وبفاعلية.	3.30	0.95	4	متوسط
7	تتبنى الشركة نظاماً دورياً لمراقبة الأداء البيئي.	3.00	1.00	5	متوسط
6	تتميز منتجات الشركة بخصائص حيوية صديقة للبيئة.	2.95	1.05	6	منخفض
4	تستخدم الشركة تقنيات لخفض بصمتها الكربونية لأنشطتها.	2.90	1.10	7	منخفض
	المتوسط الكلي لبُعد الاستدامة البيئية	3.22	0.96		متوسط

تظهر النتائج أن الاستدامة البيئية جاءت بمستوى (متوسط)، حيث تركز الشركات على الجوانب الإجرائية الملموسة مثل إدارة النفايات وتقليل الانبعاثات، بينما تراجع الاهتمام بالتقنية المتقدمة كخفض البصمة الكربونية وتطوير منتجات حيوية قابلة للتحلل، مما يشير إلى وجود فجوة تقنية في تبني الابتكارات الخضراء العميقة، وهو ما يستدعي الاستثمار في التكنولوجيا لتحويل الممارسات البيئية من مجرد التزام بالمعايير إلى ميزة تنافسية مستدامة.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الاستدامة الاجتماعية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
8	توفر الشركة بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.	4.20	0.65	1	مرتفع
9	تلتزم الشركة بمبادئ العدالة في التوظيف والترقية.	4.05	0.70	2	مرتفع
12	توفر الشركة فرصاً لتنمية وتطوير الموظفين مهنيًا.	3.95	0.72	3	مرتفع
10	تدعم الشركة المبادرات التنموية لخدمة المجتمع المحلي.	3.80	0.80	4	مرتفع
11	تشجع الشركة التنوع والشمولية ضمن قواها العاملة.	3.70	0.82	5	مرتفع
14	تضمن الشركة سلامة المنتجات المقدمة لكافة المستهلكين.	3.65	0.85	6	مرتفع
14	تتبنى الشركة سياسات شفافة مع أصحاب المصلحة.	3.50	0.90	7	مرتفع
	المتوسط الكلي لبُعد الاستدامة الاجتماعية	3.84	0.78		مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى الاستدامة الاجتماعية بالشركات جاء بتقدير (مرتفع)، مع تركيز جليّ على الجوانب الداخلية المتمثلة في سلامة بيئة العمل والعدالة الوظيفية، مما يعكس وعياً إدارياً بأهمية رأس المال البشري كركيزة للتنمية. ورغم أن كافة العبارات "مرتفع"، إلا أن الشفافية مع أصحاب المصلحة وسلامة المنتج جاءت أخيراً، مما يوجه الانتباه لضرورة تعزيز قنوات التواصل الخارجي وضمانات الجودة لتعميق الثقة المجتمعية.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الاستدامة الاقتصادي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى

15	تحقق الشركة أداءً مالياً يضمن نموها المستقبلي.	4.30	0.60	1	مرتفع جداً
16	تحسن الشركة كفاءة الموارد لخفض التكاليف والربحية.	4.15	0.65	2	مرتفع جداً
17	تستثمر الشركة في البحث لتطوير منتجات كفؤة.	3.90	0.75	3	مرتفع
21	تصمد الشركة أمام التحديات وتقلبات أسعار الصرف.	3.90	0.70	4	مرتفع
18	تدعم الشركة الاقتصاد الوطني عبر خلق وظائف.	3.80	0.78	5	مرتفع
19	تتبنى الشركة استراتيجيات فاعلة لإدارة المخاطر الاقتصادية.	3.70	0.80	6	مرتفع
20	تبني الشركة علاقات مستدامة مع العملاء والموردين.	3.65	0.82	7	مرتفع
	المتوسط الكلي لبُعد الاستدامة الاقتصادية	3.91	0.73		مرتفع

يُظهر الجدول أن الاستدامة الاقتصادية حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط (3.91)، حيث جاءت القدرة على النمو المالي وتحسين الكفاءة في الصدارة، مما يعكس متانة الموقف المالي لهذه الشركات. ورغم الصمود أمام التحديات الخارجية (كتقلبات الصرف)، إلا أن بناء العلاقات المستدامة مع الشركاء الخارجيين جاء في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى حاجة الشركات لتعزيز استقرار سلاسل التوريد والولاء التسويقي لضمان ديمومة المكاسب الاقتصادية.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الاستدامة التكنولوجية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
22	تستثمر الشركة في تطوير عمليات صديقة للبيئة.	3.40	0.95	1	متوسط
32	تستخدم الشركة تكنولوجيا ترشيد استهلاك الطاقة والمياه.	3.30	1.00	2	متوسط
24	تدعم الشركة البحوث التكنولوجية لإنتاج أدوية مستدامة.	3.20	1.02	3	متوسط
26	تساهم التكنولوجيا في تحسين إدارة النفايات الصناعية.	3.10	1.05	4	متوسط
27	تستخدم الشركة أنظمة تكنولوجية لتحليل البيانات البيئية.	3.00	1.07	5	متوسط
25	توفر الشركة تدريباً للموظفين على التكنولوجيا المستدامة.	2.90	1.08	6	منخفض
28	تتعاقد الشركة مع جهات تقنية لدعم الابتكار في الاستدامة.	2.85	1.04	7	منخفض
	المتوسط الكلي لبُعد الاستدامة التكنولوجية	3.15	1.00		متوسط

تشير النتائج إلى أن مستوى الاستدامة التكنولوجية جاء بدرجة متوسطة، حيث تركزت الشركات جهودها التكنولوجية على الجوانب التشغيلية كتحسين العمليات وإدارة النفايات. في المقابل، يبرز تراجع واضح في تأهيل الكوادر البشرية (الرتبة الأخيرة)، مما يعكس وجود فجوة بين امتلاك التقنية والقدرة على تشغيلها، وهو ما يتطلب تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة لضمان الانتقال الفعال نحو التحول الرقمي الأخضر في الصناعة الدوائية.

3-4-نتيجة الإجابة على السؤال الثالث: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟".

وللإجابة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وكما يبينها الجدول (20):

الجدول (20) مصفوفة ارتباط بيرسون بين الإدارة الخضراء وأبعادها، والتنمية المستدامة وأبعادها

المتغيرات	الإدارة الخضراء ككل	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة التكنولوجية	تنمية مستدامة ككل
الإدارة الخضراء (الكلي)	1	**0.75	**0.68	**0.61	**0.72	**0.78
الاستراتيجية الخضراء	**0.88	**0.65	**0.58	**0.50	**0.62	**0.70
إنتاجية خضراء	**0.91	**0.70	**0.55	**0.52	**0.65	**0.75
موارد بشرية خضراء	**0.85	**0.60	**0.65	**0.48	**0.60	**0.69

توريد أخضر	**0.83	**0.62	**0.59	**0.50	**0.60	**0.68
تسويق أخضر	**0.79	**0.58	**0.63	**0.45	**0.55	**0.65

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تكشف النتائج عن علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين الإدارة الخضراء والتنمية المستدامة بمقدار ($r=0.78$)، حيث تصدر بُعد "الإنتاجية الخضراء" الأبعاد كأقوى محرك للاستدامة ($r=0.75$). ويُفسر ذلك بأن دمج الاعتبارات البيئية في قطاع الأدوية اليمني يحقق "منافع مزدوجة" (خفض تلوث وتقليل تكاليف)، مما يعزز مؤشرات النمو فورياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العودي وقائد، 2020) في السياق المحلي، ودراسة (موسى والدجوى، 2025) دولياً، في أن الدمج البيئي يضمن نمواً مستداماً. ويخلص الباحث إلى أن الإدارة الخضراء تحولت من "التزام أدبي" إلى "محرك استراتيجي" يحول التوجه الأخضر من تكلفة إضافية إلى ميزة تنافسية تدعم بقاء الشركات في الظروف المعقدة.

4-4-نتيجة الإجابة على السؤال الرابع: "ما دور الإدارة الخضراء بأبعادها المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟".

وللإجابة تم البدء بتحليل الانحدار، باستخدام اختبار الازدواج الخطي (Multicollinearity) للتأكد من عدم وجود تداخل عالٍ بين الأبعاد المستقلة، وتبين أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تراوحت بين (1.45 - 2.30)، وهي أقل من القيمة الحرجة (10)، مما يؤكد ملاءمة البيانات للتحليل. ونتائج التحليل كما يبينها الجدول 21.

الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الخضراء في التنمية المستدامة

المتغير المستقل (الأبعاد)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل (Beta)	قيمة (t)	الدلالة (Sig)
الاستراتيجية الخضراء	0.285	0.045	0.312	6.33	0.000
الإنتاجية الخضراء	0.310	0.052	0.345	5.96	0.000
الموارد البشرية الخضراء	0.155	0.038	0.180	4.07	0.000
التوريد الأخضر	0.120	0.041	0.142	2.92	0.004
التسويق الأخضر	0.045	0.035	0.051	1.28	0.201
قيمة (R^2): 0.615	قيمة (F): 69.45	الدلالة الإحصائية للنموذج: 0.000			

تثبت نتائج الجدول (21) سلامة النموذج إحصائياً بقيمة ($F=69.45$) ودلالة (0.000)، إذ فسرت أبعاد الإدارة الخضراء (61.5%) من التباين في التنمية المستدامة ($R^2=0.615$). وجاء بُعد "الإنتاجية الخضراء" كأقوى الأبعاد تأثيراً ($\beta=0.345$)، يليه "الاستراتيجية الخضراء" ثم "الموارد البشرية" و"التوريد"، بينما غاب التأثير الدال لـ "التسويق الأخضر" لتركيز الشركات على كفاءة العمليات الداخلية أكثر من الترويج البيئي. ويُفسر التأثير السيادي للإنتاجية والاستراتيجية بأن تحسين كفاءة التصنيع وتقليل الفاقد يمثلان الرافعة الأساسية للاستدامة في قطاع الأدوية اليمني، وهو ما يتسق مع دراساتي (موسى والدجوى، 2025) و (العودي وقائد، 2020) في تأكيد الدور المحرك للممارسات التشغيلية الخضراء في تحقيق السبق التنافسي والتنموي.

5-مناقشة نتائج الدراسة

1-5-مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي للإدارة الخضراء (المتغير المستقل):

أظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للإدارة الخضراء (3.63)، اتساقاً مع دراسات (العماري وشاوش، 2025؛ السياغي، 2026؛ النظاري وآخرون، 2025) في نضج الوعي البيئي يمنياً. ويعكس تصدر "الاستراتيجية الخضراء" التزاماً تخطيطياً

يتقاطع مع رؤى (Che et al., 2026; Yu et al., 2025; Wang et al., 2024) حول مركزية التوجه الأخضر. وفي المقابل، اختلف المستوى "المتوسط" للتسويق الأخضر مع التوجهات العالمية لدى (Lee, 2026؛ إبراهيم، 2023؛ Haseeb et al., 2024) التي تعتبره واجهة سيادية؛ لخصوصية البيئة اليمنية المرتكزة على العمليات الداخلية. وتتلاقى نتائج الموارد البشرية والتوريد مع أطروحات (Alrifae, 2026; Luu et al., 2026; Gupta et al., 2024؛ ضيف، 2024) في أن كفاءة العناصر البشرية وسلاسل القيمة هي الضامن لترجمة الخطط إلى واقع ملموس بشركات الأدوية (يدكو، فارماكير، شفاكو).

5-2- مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي للتنمية المستدامة (المتغير التابع):

حقق قطاع الأدوية مستوى مرتفعاً للاستدامة (3.63)، مع هيمنة البُعد الاقتصادي (4.10)؛ انسجاماً مع دراسات (مجلي، 2025؛ علي، 2025؛ شحاتة، 2024) في أولوية التعافي المالي. وتتفق درجة الاستدامة الاجتماعية مع نتائج (إسماعيل، 2023؛ القلاصي وآخرون، 2024؛ Rashed et al., 2026) في تعاضل الدور المجتمعي وقت الأزمات. وفي المقابل، كشفت المستويات المتوسطة تقنياً وبيئياً عن فجوة مع التوجهات العالمية لدى (Katper et al., 2026; Vilaça et al., 2026; Liu et al., 2024; Helen et al., 2026) التي بلغت ذروة الرقمنة والإنتاج الصفري؛ ويُعزى هذا القصور محلياً لضعف البنية التقنية الذي أكدته دراسات (راجح، 2025؛ القليطي وخير، 2025؛ Adamu et al., 2026)، مما يفرض تحدي الموازنة بين النمو الاقتصادي والالتزام البيئي.

5-3- مناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي (علاقة الارتباط والدور التأثيري):

أثبتت الدراسة تلازم المتغيرين بيئياً وصناعياً ($r=0.78$) بقوة تفسيرية (61.5%)، اتساقاً مع دراسات (العماري وشاوش، 2025؛ Nawaz et al., 2025؛ Mensah et al., 2025). وتبرز "الإنتاجية الخضراء" كأقوى المحركات، ما يعزز أطروحات (Truong et al., 2026; Siddiquei et al., 2025; Al-Ghazali & Al-Rifai, 2022) حول محورية كفاءة العمليات في الصمود الاستراتيجي. بينما كشف استثناء "التسويق الأخضر" من التأثير عن اختلاف مع دراستي (Alkandi et al., 2025؛ Adhikara et al., 2025)؛ مؤكداً أن الاستدامة بقطاع الأدوية اليمني تُبنى على "القدرات الديناميكية" والابتكار التشغيلي أكثر من الاستجابة لضغوط السوق، وهو ما ينسجم مع نظرية الموارد الطبيعية (NRBV) في بيئات الأزمات كما ناقشتها دراسة (Vilaça et al., 2026).

6- استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية والمناقشات في ضوء نتائج الدراسات السابقة، يستنتج الباحث الآتي:

1. رسوخ القناعة الاستراتيجية بأن الإدارة الخضراء مدخل استراتيجي لتعزيز الكفاءة والتميز التنافسي وليست مجرد التزام بيئي أخلاقي (العماري وشاوش، 2025؛ Yu et al., 2025).
2. هيمنة أولويات "استدامة البقاء" المالي على الأبعاد التكنولوجية والبيئية المتأثرة بمحدودية الاستثمارات الرأسمالية والتقنية في البيئة اليمنية (مجلي، 2025؛ Vilaça et al., 2026).
3. وجود نمط تطبيق "غير متكامل" يبرز فجوة إجرائية واضحة بين التخطيط الاستراتيجي الطموح والممارسات الميدانية في التوريد والتسويق (النظاري وآخرون، 2025؛ Alrifae, 2026).
4. الإدارة الخضراء هي المتغير المفسر الأقوى للاستدامة بتفسيرها لـ (61.5%) من التباين، مما يجعلها الرافعة الأساسية للنمو في قطاع الأدوية (السياغي، 2026؛ Nawaz et al., 2025).

5. ضعف أثر التسويق الأخضر يعكس تواضع الوعي البيئي للمستهلك المحلي وقصور الشركات في إبراز القيمة المضافة لمنتجاتها الصديقة للبيئة (إبراهيم، 2023؛ Lee, 2026).
6. تمثل كفاءة العمليات (الإنتاجية الخضراء) والحد من الهدر الصناعي الركيزة الأساسية لتحقيق الصمود الاستراتيجي والتميز في البيئات المضطربة (ترونج وآخرون، 2026؛ Siddiquei et al., 2025).
7. الاستثمار في "الموارد البشرية الخضراء" واليقظة الذهنية للقيادة هو الضامن الحقيقي لتحويل السياسات الورقية إلى نتائج مستدامة ملموسة (السياغي، 2026؛ Al-Ghazali & Al-Rifai, 2022).
8. الرقمنة والذكاء الاصطناعي يمثلان ضرورة حتمية لتمكين المراقبة الدقيقة للانبعاثات وسد الفجوة التكنولوجية القائمة في الشركات المبحوثة (الهاشمي، 2025؛ Katper et al., 2026).
9. رهن استدامة الشركات المبحوثة ببناء سلاسل توريد خضراء مرنة توازن بكفاءة بين التكلفة التشغيلية والالتزام بالمعايير الصحية والبيئية الدولية (منساه وآخرون، 2025؛ Gupta et al., 2024).
10. نموذج الإدارة الخضراء هو المسار الوحيد لتحقيق "أمن دوائي مستدام" يدمج المسؤولية الاجتماعية والابتكار التقني مع حماية البيئة المحلية (شحاتة، 2024؛ الأمم المتحدة، 2023).

7-توصيات الدراسة ومقترحاتها

- في ضوء النتائج والاستنتاجات، يوصي الباحث جهات الاختصاص في الشركات والوزارات المختصة بالآتي:
1. تحول شركات الأدوية نحو التوريد الأخضر لتقليل الهدر وتعزيز كفاءة الموارد المادية.
 2. دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة النفايات لرفع مستوى الاستدامة التكنولوجية والبيئية.
 3. بناء هوية بصرية تبرز المزايا الخضراء للمنتج الدوائي لرفع وعي المستهلك اليمني.
 4. تصميم برامج تدريبية تخصصية للكوادر حول الممارسات الخضراء لضمان ترجمة الاستراتيجيات لواقع.
 5. توجيه الاستثمارات نحو الاستدامة البيئية والتقنية لضمان الصمود الاستراتيجي وتوازن أبعاد النمو.
 6. تقديم حوافز خضراء وتشريعات محفزة للشركات الملتزمة بمعايير الاستدامة لتعزيز الأمن الدوائي.
 7. تبني نماذج الإنتاج الأنظف لتقليل البصمة الكربونية باعتبار الإنتاجية المحرك الأقوى للاستدامة.
 8. إنشاء وحدات إدارية مستقلة للرقابة البيئية تتبع الإدارة العليا لضمان تنفيذ الخطط.
 9. السعي للحصول على شهادات الجودة البيئية العالمية لتعزيز السمعة المؤسسية والقدرة التنافسية.
 10. وامتدادا لهذه الدراسة، ولسد الفجوة البحثية يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
 - (1) أثر الإدارة الخضراء في الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
 - (2) الدور الوسيط لليقظة الذهنية والذكاء الاصطناعي في تعزيز أداء الاستدامة البيئية بقطاع الأدوية.
 - (3) واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات اليمنية وأثرها على جودة الرعاية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى. (2023). الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 10 (4)، 399-455. <https://search.mandumah.com/Record/1421797>

2. إسماعيل، إيناس أحمد. (2021). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 51(4)، 533-574.
<https://doi.org/10.21608/jsec.2021.180950>
3. اسماعيل، معاذ غسان. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث استكشافي لآراء عينة من المديرين - مصنع أبو غريب للألبان. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 19(4)، 334-358.
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v19i4.14368>
4. الأمم المتحدة "دائرة شؤون الاقتصاد والاجتماع". (2023). تقرير أهداف التنمية المستدامة 2023. الأمم المتحدة.
https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Arabic.pdf
5. بحر، ميسم رياض. (2025). *إدارة سلسلة التوريد الخضراء الذكية ودورها في تعزيز الأداء البيئي المستدام الدور التفاعلي للعوامل التمكينية الرقمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*. [دكتوراه غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
<https://cade.tu.edu.iq/index.php/scientific-journals/almnaqshat-al-lmyt/2025-4-29-2>
6. البقي، ليان فيصل، والهزايمة، أحمد صالح. (2023). أثر تطبيق الإدارة الخضراء على تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة ميدانية على أمانة محافظة جدة - وكالة المشاريع. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (AJRSP)*، 48(4)، 40-69.
<https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v4.48.3>
7. جلال، محمد عبد الله، وبدوي، محمد عبد السلام. (2022). الإدارة البيئية الخضراء وأثرها على الأداء البيئي في الشركات الصناعية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 13(2)، 103-141.
https://fcst.journals.ekb.eg/article_265346.html
8. خليفة، المعز بالله البرنس. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(2)، 628-657.
https://cfdj.journals.ekb.eg/article_161262.html
9. راجح، أمل صالح سعد. (2025). الجامعات اليمنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (الأهمية - والصعوبات). *مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية*، 6(S1)، 241-263.
<https://doi.org/10.71311/v6iS1.183>
10. الرباعي، محمد محمود. (2020). *أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
<https://search.mandumah.com/Record/1119120>
11. زيد، أحمد، وزموري، كمال. (2025). دور الإدارة الخضراء للمخلفات الصلبة والنفايات في ترقية السياحة الداخلية بالجزائر - دراسة حالة فنادق ولاية جيجل. *مجلة العمارة وبيئة الطفل*، 10(2)، 104-120.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/274723>
12. السياغي، عادل محمد أحمد. (2026). أثر الثقافة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 32(1)، 12-35.
<https://doi.org/10.20428/jss.v32i01.3256>
13. شحاتة، ياسر السيد علي محمد. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: تحليل الدور الوسيط للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 61(1)، 40-75.
<https://search.mandumah.com/Record/1459326>
14. الشموسي، علي جودة عبد الله، وغانم، آمنة خالد. (2024). دور الإدارة الخضراء في تحقيق الإبداع المستدام: دراسة استطلاعية في المصرف المتحد للاستثمار. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (عدد خاص)، 129-150.
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/12/5acb462202ce3e48b61f5ffb9e26e7b0.pdf>
15. ضيف، علي عادل. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة البحوث البيئية والطاقة*، 13(22).
<https://doi.org/10.21608/jbet.2024.261716.1065>
16. الطراونة، رمزي مبارك، والشورة، محمد سليم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية على مجموعة من شركات صناعة الأدوية في العاصمة عمان. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(2)، 13-39.
<https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/774>

17. عبد الحميد، خالد هاشم. (2022). الاقتصاد الأخضر ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 36(2)، 399-435. https://journals.ekb.eg/article_243427.html
18. علي، يوسف سعيد ثابت. (2025). أثر ريادة أعمال المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية المستدامة في محافظة مأرب. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 31(2)، 1-25. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i2.2638>
19. العمري، عبد الكريم علي، وشاوش، زايد ناجي. (2025). أثر نظم الإدارة البيئية في التنمية المستدامة بمصانع الإسمنت في اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(2)، 295-321. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i2.1240>
20. العودي، محمد علي، وقائد، أسماء محمد. (2020). واقع تطبيق الإدارة الخضراء في المؤسسات الصناعية اليمنية وعلاقتها بالتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من منظمات الصناعات التحويلية في محافظة عدن. *مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 4(1)، 198-223. <https://ajas.aden-univ.net/?p=687>
21. القلاصي، فريدة محمد محمد، شرف الدين، علي يحيى، وأمين، عبد الجبار الطيب. (2024). درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3(3)، 567-611. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.1057>
22. القليطي، محمد يوسف، وخير، محمد عبد القادر. (2025). الاقتصاد الأزرق ودوره في تحقيق التنمية المستدامة: الاهتمام العالمي وبعض التجارب الدولية والإقليمية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 12(124)، 1-22. <https://doi.org/10.35781/1637-000-124-004>
23. متلا، نجوى. (2025). تأثير ممارسات إدارة الموارد الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة. *مجلة جامعة حمص*، 47(3)، 61-86. <https://journal.homsuniv.edu.sy/index.php/Economy/article/download/7329/3214/25876>
24. المجاهد، إبراهيم محمد، والمقدشي، آمال عباد، وراشد، طلال محمد. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. *مجلة جامعة البيضاء*، 5(4)، 981-1008. <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.396>
25. مجلي، رشاد سعيد قايد حسن. (2025). تقييم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة (1990-2022م): الإنجازات، التحديات، وآليات التطوير المستقبلية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 47(47)، 588-610. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi47.1446>
26. النظاري، محمد عبد الرحمن، هزبر، عبد الملك، والشميري، بثينة عبد المطلب. (2025). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 47(47)، 795-828. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi47.1457>
27. الهاشي، ياسر حميد محمد. (2025). دور القيادة الاستباقية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تحقيق الاستدامة في القطاع النفطي: دراسة استطلاعية لمدرعات المسؤولين بمحافظة النجف الأشرف. *مجلة الشبكة الإنسانية للعلوم والبحوث*، 6(12)، 229-278. <https://doi.org/10.53796/hnsj612/18>
28. وزارة الصحة العامة والسكان اليمنية، (2021). *الاستراتيجية الوطنية للأمن الدوائي (2021-2025)*، الجمهورية اليمنية، مسترجع من: <https://yemen-nic.info/contents/health/files/National-Strategy-for-Pharmaceutical-Security-2021-2025.pdf>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Adamu, S., Yong, H., Bello, A., Yusuf, D. A., Balaya, N. S., & Alhaji, M. (2026). Green infrastructure—urban planning nexus: Role, discourse and possibilities in achieving socio-ecological sustainability and resilience. *Cities*, 171, Article 106810. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2026.106810>
2. Adhikara, M. A., Abdurrahman, Diana, N., Maslichah, M., Basjir, M., & Fakhriyyah, D. D. (2025). The role of sustainability performance to improve green competitive advantage in the agriculture sector manufacturing industry in Indonesia. *Research on World Agricultural Economy*, 7(1), 643–658. <https://doi.org/10.36956/rwae.v7i1.2620>

3. Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(5), 585–599. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2019-0405>
4. Ahemad, R. M., & Seth, D. (2024). Addressing transition conflict of green manufacturing to sustainable manufacturing: A drivers-based modeling strategy for improving business performance: An Indian experience. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 6387–6404. <https://doi.org/10.1002/bse.3816>
5. Alkandi, I., Alhajri, N., & Alnajim, A. (2025). Green Supply Chain Management, Business Performance, and Future Challenges: Evidence from Emerging Industrial Sector. *Sustainability*, 17(1), 29. <https://doi.org/10.3390/su17010029>
6. Al-Mamary, Y. H., & Al-nashmi, M. (2022). The impact of the business environment on the performance of SMEs in Yemen. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 5(1), 13-26. <https://doi.org/10.32535/apjme.v5i1.1377>
7. Alrifae, A. A. M. (2026). Green human resource management and sustainable performance: A systematic literature review. *Sustainable Futures*, 11, Article 101580. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101580>
8. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, M. A. (2021). The mediating role of green innovation in the relationship between green HRM and sustainable performance in the manufacturing sector: A study in a developing country context. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1391-1414. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2020-0291>
9. Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
10. Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
11. Che, S., Liu, C., Wang, J., & Wang, J. (2026). Can artificial intelligence drive enterprise green management innovation? A new perspective on harnessing intelligence. *Technology in Society*, 85, Article 103156. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103156>
12. D'Angelo, V., Cappa, F., & Peruffo, E. (2022). Green manufacturing for sustainable development: The positive effects of green activities, green investments, and no green products on economic performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3229–3245. <https://doi.org/10.1002/bse.3226>
13. Deng, J., Qiao, M., Obobisa, E. S., Li, C. L. K., & Mensah, I. A. (2026). Building a sustainable Africa: The role of the rule of law, green technology innovation, and international trade in achieving SDG 13. *Energy Strategy Reviews*, 65, Article 102212. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2026.102212>
14. Dwivedi, A., Sassanelli, C., Agrawal, D., Moktadir, M. A., & D'Adamo, I. (2023). Drivers to mitigate climate change in context of manufacturing industry: An emerging economy study. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4467–4484. <https://doi.org/10.1002/bse.3376>
15. Feng, T., Qamruzzaman, M., Sharmin, S. S., & Karim, S. (2024). Bridging Environmental Sustainability and Organizational Performance: The Role of Green Supply Chain Management in the Manufacturing Industry. *Sustainability*, 16(14), 5918. <https://doi.org/10.3390/su16145918>
16. Gupta, S., Taneja, S., Özen, E., Sood, K., & Grima, S. (Eds.). (2024). *Green management: A new paradigm in the world of business*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781837974429>
17. Haseeb, M., Xia, E., & Danish. (2024). Assessing the efficacy of green growth, energy efficiency, and green innovation for environmental performance in top manufacturing nations. *Quality & Quantity*, 58, 5829–5863. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01918-6>
18. Hejazi, M. T., & Habani, M. A. (2024). Impact of green supply chain integration management on business performance: a mediating role of supply chain resilience and innovation the case of Saudi Arabian manufacturing sector. *Operations Management*, 3(1), 2392256. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392256>

19. Helen, S. W., Deepa, S., & Adeyeye, S. A. O. (2026). Green food processing: Food quality and safety, sustainability and food waste management. *Nutrition & Food Science*, 56(3), 577-611. <https://doi.org/10.1108/NFS-08-2025-0288>
20. Katper, N., Hamid, A. B. B. A., Kaur, K., & Mohy-ud-Din, K. (2026). Dual pathways toward sustainability performance through AI technologies: Moderated mediation role of green HRM by fintech. *Journal of Cleaner Production*, 554, Article 148038. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2026.148038>
21. Lee, S. K. (2026). The impact of green supply chain management on sustainable performance in manufacturing firms. *Journal of Distribution Science*, 24(2), 131–144. <https://accesson.kr/jds/assets/pdf/58511/journal-24-2-131.pdf>
22. Li, H., & Thurasamy, R. (2022). Green Supply Chain Integration and Sustainable Performance in Pharmaceutical Industry of China: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 14(23), 16049. <https://doi.org/10.3390/systems13050388>
23. Lin, Z. H., Laffan, S. W., & Metternicht, G. (2025). Role of green infrastructure planning in achieving sustainable development goals through an environmental efficiency lens: An integrated literature review. *Ecological Indicators*, 174, Article 113471. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2025.113471>
24. Lisowski, S., Bunsen, J., Berger, M., & Finkbeiner, M. (2023). Quantifying industry impacts on the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 408, 136661. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136661>
25. Liu, D., Yousaf, Z., & Rosak-Szyrocka, J. (2024). Environmental performance through green supply chain management practices, green innovation, and zero waste management. *Sustainability*, 16(24), 11173. <https://doi.org/10.3390/su162411173>
26. Luu, T. M. N., Hue, T. T., & Hang, P. T. T. (2026). Sustainability-oriented management: The role of green human resource management and innovation in driving sustainable performance, based on Delphi and Analytic Hierarchy Process. *Procedia Computer Science*, 277, 2447-2456. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.281>
27. Mensah, P. O., Yong, J. Y., Dura, C. C., & Mensah, H. K. (2025). Institutional networking capability as a catalyst for sustainable supply chains in the manufacturing sector of Ghana: The role of green human resource management strategy and green dynamic capability. *Journal of Environmental Management*, 387, Article 125865. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125865>
28. Nawaz, M. J., Sajjad, A., Tahir, A. H., Adnan, M., Umer, M., & Song, H. (2025). Towards greening smart cities: Navigating net zero carbon in construction by 2050 through sustainable practices, innovation climate, and management support. *Sustainable Cities and Society*, 133, Article 106878. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2025.106878>
29. Rashed, M., Hossain, M. I., Akter, T., Ali, M. A., Rabbi, M. F., & Al Mamun, M. A. (2026). Sustainable green practices and knowledge in manufacturing organizations: Hybrid methods from a green dynamic capability approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 16, Article 101015. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.101015>
30. Ren, X., & Mia, M. A. (2025). The determinants of green innovations in manufacturing industries: a systematic literature review. *Future Business Journal*, 11(42). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00461-6>
31. Sarfraz, M., Ivascu, L., Abdullah, M. I., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Exploring a pathway to sustainable performance in manufacturing firms: The interplay between innovation capabilities, green process, product innovations and digital leadership. *Sustainability*, 14(23), 16049. <https://doi.org/10.3390/su142316049>
32. Siddiquei, A. N., Ahmed, Z., Zaman, K., Badar, K., Khosa, M., & Zameer, H. (2025). Top management's green inclusive leadership and sustainable competitive advantage in manufacturing firms: The enabling role of internal CSR communication. *Journal of Environmental Management*, 395, Article 127825. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127825>
33. Truong, Q. X., Nguyen, P. V., Nguyen, S. T. N., & Vrontis, D. (2026). From green intellectual capital to sustainable performance: The roles of innovation, human resource management, leadership and regulations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 38(3), 1049-1068. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2025-0815>
34. Truong, T. H., Nguyen, T. H., & Do, T. T. L. (2026). Do green motivations matter in the relationship between green human resource management and sustainable performance? Insights from logistic SMEs in an emerging economy. *Procedia Computer Science*, 277, 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.087>

35. Vilaça, D. M., de Sá, J. C., Antony, J., Sony, M., & McDermott, O. (2026). Lean, green, and Sustainability 4.0—A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 35(1), 1219–1238. <https://doi.org/10.1002/bse.70215>
36. Wang, C., Qiu, J., Chen, B., & Deng, X. (2024). Green finance, green culture and corporate green management innovation: Evidence from Chinese listed companies. *Finance Research Letters*, 67(Part B), Article 105774. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105774>
37. Wang, S., Abbas, J., Sail, M. S., Álvaro-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100272. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
38. Yu, M., Sun, Q., & Huang, H. (2025). The impact of artificial intelligence on the green governance performance of enterprises. *International Review of Financial Analysis*, 106, Article 104548. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104548>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	المساهمات: الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict: No conflicts of interest.	تضارب المصالح: لا يوجد تضارب مصالح.	2
3	Funding: Self-funded (No external grant).	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب: (CC BY-NC-ND)	4
5	Review Process: Double-blind peer review.	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.	5
6	Plagiarism Check: Verified via (iThenticate).	فحص الانتحال: تم الفحص عبر (iThenticate).	6
7	Data Availability: Available upon request.	إتاحة البيانات: متاحة عند الطلب.	7

تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء موظفي مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك⁽¹⁾⁽²⁾

The Impact of Using Electronic Programs and Systems on Managing and Evaluating

Employee Performance at Wright Medical Complex in Tabuk City⁽³⁾

Mr. khalid Muhajir Al-anzi

أ. خالد مهاجر الغزي

Master's Researcher || human resource management || Faculty of Business
administration || University of Tabuk || KSA

باحث بالماجستير || إدارة الموارد البشرية || كلية إدارة
الأعمال || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

Email|| Khaled.b52@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6499-091X> || Mobile: 00966543490845

Abstract: This study aimed to measure the impact of using electronic programs and systems on managing and evaluating the performance of employees at Wright Medical Complex in Tabuk City. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to a comprehensive sample of (65) staff members from the complex. The results revealed that the impact of using electronic programs and systems in performance management and evaluation achieved an overall mean of (4.21 out of 5), indicating a (very high) level. Regarding the items, they were ranked as follows: (1) "Facilitating management and evaluation procedures" with a mean of (4.43), (2) "Recommending the expansion of system usage" (4.42), and (3) "Saving time and effort in evaluation," all of which were at a (very high) level. Conversely, the three lowest-ranked items were: (1) "Enhancing productivity and institutional performance" with a mean of (4.00), (2) "Providing clear performance standards" (4.06), and (3) "Increasing transparency and fairness in evaluation" (4.08); nevertheless, they remained at a (high) impact level. Furthermore, the findings indicated no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the respondents' scores attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, and years of experience). Based on the results, the study recommended the necessity of transitioning from the operational use of systems toward the strategic investment of their features by enhancing "digital standards clarity" and "institutional transparency," alongside providing specialized training programs to support fairness in evaluation. The study also offered suggestions for future research.

Keywords: Electronic Programs, Performance Management, Performance Evaluation, Wright Medical Complex, Tabuk City.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء موظفي مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة شاملة بلغت (65) فرداً من كوادر المجمع. وكشفت النتائج أن تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم الأداء جاء بمتوسط كلي (4.21 من 5). بمستوى (عالٍ جداً)، أما العبارات فجاءت مرتبة: 1-تسهيل إجراءات الإدارة والتقييم بمتوسط (4.43)، 2- التوصية بتوسيع استخدام الأنظمة (4.42)، 3- توفير الوقت والجهد في التقييم وجميعها بمستوى (عالٍ جداً). وفي المقابل، جاءت أقل ثلاث عبارات كالآتي: 1- "تعزيز الإنتاجية والأداء المؤسسي" بمتوسط (4.00)، 2- "توفير معايير أداء واضحة" (4.06)، 3- "زيادة الشفافية والعدالة في التقييم" (4.08)، ورغم ذلك بقيت بمستوى تأثير (عالٍ). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات فئات العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). بناءً على النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة الانتقال من الاستخدام التشغيلي للأنظمة نحو الاستثمار الاستراتيجي لميزاتها عبر تعزيز "وضوح المعايير الرقمية" و"الشفافية المؤسسية"، مع تقديم برامج تدريبية تخصصية لدعم العدالة في التقييم، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: البرامج الإلكترونية، إدارة الأداء، تقييم الأداء، مجمع رايت الطبي، مدينة تبوك.

¹- أصل البحث: قدم كمشروع بحثي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية || تحت إشراف || د. عبد العزيز بن عادل الدعري || قسم إدارة الموارد البشرية || كلية إدارة الأعمال || جامعة تبوك || يونيو 2024.

²- التوثيق للاقتباس (APA): الغزي، خالد مهاجر. (2026). تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء موظفي مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 26-50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213292>

³- Citation in APA format: Al-anzi, K. M. (2026). The Impact of Using Electronic Programs and Systems on Managing and Evaluating Employee Performance at Wright Medical Complex in Tabuk City. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 26–50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213292>

1-المقدمة (Introduction)

تعد إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات المعاصرة، حيث لم يعد التميز المؤسسي مجرد نتاج للعمل التقليدي، بل ثمرة لاستثمار التقنيات الحديثة في تجويد الأداء البشري. ومن منطلق عملي وبحثي، أجد أن التحول نحو الرقمنة في بيئات العمل الصحية يفرض تحديات وفرصاً تتطلب دراسة متفحصة؛ لفهم كيف يمكن للأنظمة الإلكترونية أن تتحول من مجرد أدوات تقنية إلى محركات استراتيجية تضمن عدالة التقييم وكفاءة الإدارة، وهو ما دفعني لاستقصاء هذا الأثر في مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك.

ويشهد قطاع الإدارة-عالمياً-تحولاً جذرياً نحو "الأداء الرقمي المستمر" كبديل للنماذج التقليدية، حيث أكدت الدراسات الدولية أن دمج البرمجيات المتقدمة في بيئة العمل يعزز من مرونة المنظمات وقدرتها على رصد الكفاءة اللحظية. وقد أشار كل من فينيك وآخرون (Fenwick et al., 2024)، وميديسك (Medesk, 2025)، وبريا (Priya, 2025)، وعلي وآخرون (Ali et al., 2026)، والرفاعي وآخرون (Alrifae et al., 2026)، وهونو (HONO, 2026) إلى أن استخدام المنصات الإلكترونية يساهم بفاعلية في تقليل التحيزات البشرية وأتمتة المهام المعقدة، مما يرفع من جودة المخرجات التنظيمية ويحقق مواءمة دقيقة بين الأهداف الفردية للموظفين والرؤية الكلية للمؤسسة في ظل بيئات العمل التنافسية المعاصرة.

أما إقليمياً، فقد سعت المؤسسات العربية لمواكبة هذه الطفرة التقنية عبر تبني نظم الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة القطاع العام والخاص-على حد سواء-لمواجهة تحديات البيروقراطية وضعف الشفافية. وأثبتت نتائج دراسات هلاي وآخرون (2022)، والمعايطة (2023)، وزيد وآخرون (2024)، وعلام وعلام (2025)، والماوي ومحمود (2025)، والحسن والمكي (2026) أن تفعيل هذه الأنظمة والبرامج يؤدي إلى تحسين جذري في أداء الموارد البشرية، خاصة عند دمجها مع ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر. كما بينت هذه الأدبيات أن التقييم الإلكتروني يشكل مدخلاً رئيساً لتحقيق العدالة الوظيفية وتحفيز الكوادر البشرية نحو الابتكار، مما يعزز من قدرة المؤسسات الإقليمية على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي تشهدها المنطقة.

وتبرز رؤية المملكة 2030 كمحرك أساسي للتحول الرقمي الشامل، حيث أولت الحكومات المتعاقبة اهتماماً فائقاً برقمنة كافة القطاعات لتعزيز كفاءة الإنفاق وجودة الأداء المؤسسي. وتؤكد دراسات (الغامدي، 2025؛ المبلغ، 2025؛ الحربي والرابعي، 2025؛ آل جمهور، 2025؛ ابن دعجم، 2026؛ أباحسين والفضل، 2026) الأثر الإيجابي لتطبيقات الحوكمة الرقمية والأنظمة الذكية في القطاعات الصحية والتعليمية وغيرها بالمملكة. وأكدت هذه الدراسات أن الأنظمة الإلكترونية السعودية أحدثت نقلة نوعية في سرعة اتخاذ القرار ودقة تقييم الكفاءات، مما ساهم في بناء بيئة عمل شفافة تتوافق مع المعايير العالمية وتدعم تحقيق التميز الوظيفي المستدام في كافة المؤسسات الوطنية.

وعلى مستوى مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك، يبرز التساؤل حول انعكاس هذه المنظومة التقنية على الأداء الوظيفي والتقييمي؛ نظراً لخصوصية القطاع الصحي المتطلبة للدقة والسرعة. وبلاستناد إلى دراسات (العتيبي والسلي، 2024؛ دوي وآخرون، 2025؛ محمد وآخرون، 2025؛ علي، 2025؛ غانم، 2026؛ خديار وجوهر، 2026)، تتجلى أهمية هذه الدراسة في تحليل هذا التأثير لضمان تقديم رعاية متميزة عبر كوادر تدار رقمياً؛ مما يسد فجوة بحثية محلية. وهذا التحول الإلكتروني لا يعد مجرد تطوير إجرائي، بل ضرورة استراتيجية لتحسين كفاءة العمليات وتعزيز التعاون بين مختلف القطاعات، مما يفتح آفاقاً واسعة لتعزيز إدارة الأداء وتقييمه في المستشفيات، وبما يواكب التطورات المعاصرة.

2-1- مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة حقيقية بين تطلعات التحول الرقمي الشامل في القطاع الصحي وبين واقع الممارسة الفعلية لإدارة وتقييم الأداء في المنشآت الطبية المتوسطة، حيث لا يزال التحدي قائماً في مدى قدرة هذه الأنظمة على معالجة القصور في العمليات الإدارية التقليدية. وبالرغم من الدعم الحكومي والتقني، إلا أن هناك إشارات إلى تباين في مستويات فاعلية هذه البرامج؛ إذ أكدت دراسة العتيبي والسلمي (2024) وجود تحديات تتعلق بانخفاض الوعي الثقافي والتقني لدى بعض الفئات داخل البيئة الصحية، بينما أشارت دراسة الغامدي (2025) إلى أن كفاءة الأداء تظل رهينة بجودة البيانات والأنظمة التحتية المتاحة. وتتضح ملامح المشكلة بشكل أعمق عند النظر في دراسة النعيم (2026) التي بينت وجود معوقات متوسطة يواجهها الموظفون في التعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية، مما قد يؤثر على انسيابية العمل الإداري وتطوير الأداء. كما عززت دراسة آل جمهور (2025) هذا الطرح بالإشارة إلى حاجة الكوادر الصحية لمهارات تحليلية متقدمة لاستيعاب معطيات النظم الحديثة، وهو ما يتوافق مع ما ذهبت إليه دراسة المبلغ (2025) حول وجود فجوات في ممارسات الحوكمة الرقمية في بعض البيئات المهنية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت دراستا (ابن دعجم، 2026؛ أباحسين والفضل، 2026) أن عدم التكامل بين الأنظمة الإلكترونية ومعايير التقييم قد يؤدي إلى غياب الشفافية في رصد الإنجاز الوظيفي. وبذلك يمكن بلورة المشكلة في الحاجة الماسة لتقييم مدى فاعلية البرامج المستخدمة في رصد أداء الموظفين وتقييمهم، وضمان عدم تحول هذه الأنظمة إلى عبء إداري بدلاً من كونها أداة تطويرية، مما يستوجب تحديد حجم الأثر الفعلي وتجاوز المعوقات التقنية والتنظيمية التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

3-1- أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين وتقييمهم في مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك؟
2. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول هذا التأثير تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

4-1- فرضية الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الآتية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة البحث حول تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5-1- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في مجمع رايت الطبي بتبوك من وجهة نظر الموظفين.

2. الكشف عن مستوى تأثير هذه الأنظمة في إدارة الأداء (تخطيط المهام وتطوير الكوادر) وفي تقييم الأداء (الدقة والعدالة والشفافية).
3. فحص مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين (كالجنس والخبرة والمؤهل) في تبين آراء المعنيين لفاعلية هذه الأنظمة.

6-1- أهمية الدراسة

- **الأهمية العلمية (النظرية):**
 - يتوقع الباحث أن تفيد الدراسة في التعريف بأحدث المتغيرات التقنية في بيئة الإدارة والإدارة الصحية، وتقديم إطار نظري حديث يربط بين البرمجيات الإلكترونية وتجويد الأداء الوظيفي.
 - ستسهم الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية السعودية والعربية بدراسة ميدانية حديثة تتناول القطاع الصحي الخاص، وتوفر مادة علمية للباحثين المهتمين بمجال الإدارة الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- **الأهمية العملية (التطبيقية):**
 - ستسهم في توفير نتائج ميدانية واقعية؛ تفيد إدارة مجمع رايت الطبي حول فاعلية الأنظمة المستخدمة، مما يساعد في تحسين نقاط الضعف وتعزيز مواطن القوة في نظام التقييم الإلكتروني.
 - مساعدة متخذي القرار في المجمعات الصحية بمدينة تبوك وعموم المملكة- على فهم المتطلبات اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في إدارة الكوادر البشرية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.
 - تقديم توصيات تساهم في تطوير توظيف التقنية داخل المجمعات الطبية بما يحقق التكامل بين الأداء التشغيلي والتقييم الاستراتيجي.

7-1- حدود الدراسة

- تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: أثر استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في محورين هما (إدارة الأداء) و(تقييم الأداء).
- الحدود البشرية: جميع العاملين في مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك بمختلف فئاتهم الوظيفية.
- الحدود المكانية: نُفذت الدراسة ميدانياً في مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب الميداني ما بين شهري يناير -حتى مايو 2024م.

8-1- مصطلحات الدراسة:

- **مفهوم الأداء (Performance):** التعريف الاصطلاحي: يُعرف الأداء بأنه: "قياس لمدى إنجاز المهام والأنشطة المختلفة المكونة لعمل الفرد، وهو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية باستخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة" (صبرينة، 2015، 8).
- **التعريف الإجرائي:** هو مخرجات العمل والجهود التي يبذلها موظفو مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والتي يتم رصدها من خلال الأنظمة والبرامج الإلكترونية المستخدمة في المجمع.

- التقويم والتقييم (Evaluation & Assessment) لغة: يُقصد بهما: "قوّم المعوج بمعنى: عدّله وأزال اعوجاجه، وقوّم الشيء بمعنى قدره ووزنه، وحكم على قيمته" أما التقييم لغة: فيدل على "إعطاء قيمة للشيء فقط، ومن هنا نجد أن كلمة التقويم أعم وأشمل من كلمة التقييم؛ حيث لا يقف التقويم عند حد بيان قيمة الشيء بل لا بد من محاولة إصلاحه وتعديله بعد الحكم عليه" (خضر، 2013، <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50989>).
- التقويم (Evaluation) اصطلاحاً: يُعرف بأنه: "عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تمّ إطلاقها" (خضر، 2013، <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50989>).
- التقييم (Assessment): اصطلاحاً: "عملية تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف محدد سلفاً، كما يعبر عن عملية المقارنة بين الواقع الفعلي وما يجب أن يكون عليه، لإيضاح الفجوة بين الأداء الكائن والأداء المستهدف" (صبرينة، 2015، 9).
- إجرائياً: "عملية قياس مستوى إنجاز الموظفين في مجمع رايت الطبي وإصدار أحكام مهنية حول كفاءتهم بالاستناد إلى البيانات المستخرجة من الأنظمة البرمجية المعتمدة، ووفقاً لإجابات العينة الميدانية".
- تقييم الأداء (Performance Appraisal): ويعرف بأنه: "منظومة قياس متكاملة تهدف إلى رصد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالخطط لها مسبقاً، وتحديد فجوات الانحراف وأسبابها وسبل معالجتها، بما يضمن صياغة رؤية شاملة للأداء الحالي والمستقبلي في المؤسسات الصحية" (سراي وسنوسي، 2023، 322).
- التعريف الإجرائي: هو النظام المتكامل الذي يطبقه مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك باستخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية لتقدير جهود الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتوفير تغذية راجعة دقيقة تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتحفيز أو التطوير، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في الاستبانة المعدة لهذا الغرض".
- مجمع رايت الطبي (Right Medical Center) (التعريف الاصطلاحي والإجرائي): يُعرف بأنه: "مؤسسة صحية متعددة التخصصات تقع في مدينة تبوك/ السعودية، تُعنى بتقديم رعاية طبية متكاملة تدمج بين الكفاءات البشرية المتخصصة والتقنيات الرقمية والطبية الحديثة، بهدف تحسين جودة الأداء الصحي والخدمي المقدم للمستفيدين". (مجمع رايت الطبي، 2025، <https://rightmedicalcenter.com>)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-2 الإطار النظري.

2-1-1-2 استخدام البرامج الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين.

2-1-1-2-1 تأثير استخدام البرامج الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين:

- تؤكد الممارسات الفعلية أن استخدام البرامج الإلكترونية أو ما يسمى بـ (التحول الرقمي) يؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء، ويلخص الباحث أبرزها نقلاً عن (العتيبي والسلي، 2024؛ علام وعلام، 2025؛ Priya, 2025) في الآتي:
1. تحسين دقة التقييم عبر معايير رقمية تتجاوز الانحيازات الشخصية في الأقسام الطبية.
 2. أتمتة العمليات (Automation) لتقليل الهدر الزمني في إعداد التقارير الورقية الروتينية.

3. تقديم تغذية راجعة فورية تساهم في معالجة الأخطاء الإدارية والطبية لحظة حدوثها.
 4. تعزيز الشفافية والعدالة عبر توفير سجل تاريخي موثق لأداء الموظف وإنجازاته.
 5. تسهيل عملية الربط بين الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية لمجمع رايت الطبي.
 6. توفير قواعد بيانات ضخمة تدعم اتخاذ قرارات التحفيز والترقية المبنية على الحقائق.
- ويعتقد الباحث أن أتمتة إدارة الأداء في مجمع رايت الطبي بتبوك تمثل نقلة نوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالنتائج. وتتفق هذه الرؤية مع ما أكدته دراسة (Priya, 2025) في أن التقنية ليست مجرد أداة بل هي بيئة عمل تضمن حقوق الموظف والمؤسسة معاً، مما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق معايير الجودة الصحية العالمية بتبوك.

2-1-1-2- أثر الأنظمة الرقمية في حوكمة معايير تقييم الأداء

- يوجز الباحث أهمية الرقمنة في ضبط معايير التقييم استناداً لـ (Zhang et al., 2026؛ آل جمهور، 2025) كالآتي:
- أ. توحيد مقاييس القياس بين مختلف الأقسام الطبية والإدارية لضمان وحدة المرجعية.
 - ب. تحويل المعايير الوصفية العامة إلى مؤشرات أداء (KPIs) قابلة للقياس الكمي الدقيق.
 - ج. الرقابة الذاتية للموظف عبر تمكينه من متابعة مستوى إنجازه من خلال واجهة النظام.
 - د. تقليل تأثير "هالة التقييم" أو التحيز الشخصي الذي قد يقع فيه المدراء ورؤساء الأقسام.
 - هـ. توفير نظام إنذار مبكر للتنبيه عند تراجع مستويات الأداء عن المعايير المعتمدة.
 - و. ضمان تحديث المعايير دورياً بما يتوافق مع التحديثات التقنية في الممارسات الطبية.
- وبناء على ذلك يؤكد الباحث أن حوكمة المعايير رقمياً تمثل ضماناً حقيقية للنزاهة التنظيمية؛ فبدلاً من اعتماد التقييم على الانطباع الأخير للمدير، توفر الأنظمة الإلكترونية في المجمع قراءة موضوعية شاملة لكامل العام، وهو ما يدعمه (النعيم، 2026) كمتطلب أساسي للتحويل الرقمي الناجح في المؤسسات الصحية السعودية.

2-1-1-3- الدور التنموي للأنظمة الإلكترونية في تطوير الكفاءة البشرية

- تسهم الأنظمة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات والأفراد- على حد سواء- ويلخص الباحث أبرز الأدوار التي يكون للأنظمة دور ملموس فيها؛ ومنها وفقاً لـ (علام وعلام، 2025؛ ابن دعجم، 2026؛ Mollah et al., 2026) كالآتي:
1. تحديد الفجوات المهارية للموظفين بدقة عبر تحليل بيانات الأداء التاريخية والمستمرة.
 2. توجيه الموظفين آلياً نحو البرامج التدريبية التي تخدم نقاط الضعف المرصودة في التقييم.
 3. دعم التعلم الذاتي عبر إتاحة الموارد المعرفية المرتبطة بمتطلبات الوظيفة داخل النظام.
 4. تعزيز الروح التنافسية الإيجابية من خلال لوحات الصدارة الرقمية للموظفين المتميزين.
 5. تسهيل التواصل التفاعلي بين الموجهين والمرؤوسين عبر منصات التقييم المشتركة.
 6. تحويل مخرجات التقييم إلى خطط تطوير فردية (IDP) قابلة للتنفيذ والمتابعة الرقمية.
- وبذلك يتبين أن الاستخدام الاستراتيجي للأنظمة الإلكترونية في مجمع رايت الطبي يجب أن يتجاوز "إصدار الأحكام" إلى "صناعة الكفاءات". وهو ما يفرض ربط التقييم بالتنمية المستدامة، مما يجعل النظام الرقمي شريكاً في نمو الموظف مهنيّاً وليس مجرد أداة لمراقبته.

2-1-1-4 دور البرامج الرقمية في تحفيز الأداء الوظيفي

تؤثر البرامج بشكل مباشر في تعزيز ممارسات الموظفين وزيادة دافعيتهم للإنجاز؛ حيث تؤكد دراسات (علام وعلام، 2025: 2025; Mollah et al., 2026; Al-kharabsheh et al., 2023; النعيم، 2026) أن الأنظمة الإلكترونية تفيد كالاتي:

1. تساهم البرامج الرقمية في خلق حالة من الإلهام المهني لدى الموظفين لتحقيق الأهداف.
 2. يعمل التحفيز كمتغير وسيط يزيد من قوة تأثير الأنظمة الإلكترونية على مستوى الأداء الفعلي.
 3. تزيد فاعلية البرامج الرقمية عندما تقترن بنظام مكافآت وتدريب تقني معزز للرضا الوظيفي.
 4. يساهم وعي الموظف بمستوى أدائه الرقبي في دفعه لبذل جهد إضافي لتجاوز المعايير المطلوبة.
 5. توفر الأنظمة الرقمية بيئة عادلة تشجع الموظفين على تكرار السلوكيات الإيجابية المنتجة.
 6. يؤدي استخدام التقنيات إلى اختزال الوقت والجهد وتوجيههما نحو التميز المهني.
- ويرى الباحث أن مجرد وجود "نظام رقمي" في مجمع رايت الطبي لا يكفي لرفع الأداء، بل يجب أن يكون النظام محفزاً للموظف عبر الوضوح والشفافية؛ فربط التقييم الإلكتروني بالدوافع الذاتية والمادية للممارسين الصحيين بتبوك هو ما يضمن تحويل التقنية من أداة رقابية إلى محرك إبداعي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لاستكشافه وتحليله.

2-1-2-2 تقييم الأداء

2-1-2-2-1 مبادئ تقييم الأداء:

تشهد المؤسسات الصحية تحولاً نوعياً في ممارسات تقييم الأداء نتيجة تبني البرامج والأنظمة الإلكترونية، التي أعادت صياغة آليات المتابعة والتقويم بصورة أكثر دقة وموضوعية. ولم يعد تقييم الأداء إجراءً تقليدياً، بل أصبح عملية ديناميكية قائمة على البيانات الفورية والتحليل المستمر، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، ويعتمد تقييم الأداء على مجموعة من الأسس والمبادئ الحاكمة لعملية التقييم ويلخص الباحث أهمها نقلاً عن كل من (الحري والرابغي، 2025؛ دوجي وآخرون، 2025)، وسبق أن حددها مرتز (Martz, 2013)؛ في المبادئ المبينة في الشكل (1):



الشكل (1) الأسس والمبادئ المرجعية لعملية التقييم. المرجع: عمل الباحث/ نقلاً عن (Martz, 2013))

يتبين من الشكل (1) أن معايير تقييم الأداء تستند إلى مرتكزات جوهرية تضمن جودة المخرجات؛ تبدأ ب التركيز على المعايير والمؤشرات والثبات والوضوح والسلوكيات القابلة للقياس وربطها بالواجبات الجوهرية للوظيفة، مع الموازنة بين الأداء الراهن والقدرات المستقبلية. كما تتطلب المنظومة تحديداً مسبقاً للمسؤوليات وتطبيق معايير موحدة لضمان العدالة، بالتوازي مع تدريب المقيمين تقنياً لتقليل التحيز. ويُختتم هذا المسار بضمان التغذية الراجعة الفورية وتعزيز الوعي المشترك بالأهداف، ويرى الباحث أن اعتماد هذه المبادئ والأسس في مجمع رايت الطبي مرهون بمدى جودة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة؛ حيث إن "الموضوعية" و"ثبات المعايير" هما أكثر ما يطلبه الموظف لضمان عدالة التقييم. وهو ما يجعل "مجمع رايت" نموذجاً تطبيقياً لترجمة الأسس النظرية إلى ممارسات رقمية فعالة في البيئة الصحية السعودية.

2-2-1-2- أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء بشكل عام إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ويوجز الباحث أبرزها استناداً لـ (أمين وآخرون، 2023؛ العتيبي والسلي، 2024؛ المبلغ، 2025؛ غانم، 2026) في الآتي:

- 1- تحفيز الكوادر البشرية على الاجتهاد والتميز في الأداء الوظيفي.
 - 2- المراقبة المستمرة لمستوى الموظف لضمان استدامة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة.
 - 3- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور بما يحقق الرضا المؤسسي.
 - 4- اختبار مدى صلاحية الأنظمة واللوائح الإدارية المعمول بها حالياً.
 - 5- تشخيص ومعالجة القصور في مهارات الاتصال والتفاعل بين الموظفين.
 - 6- رسم مسارات التدرج الوظيفي وتخطيط سياسات الترقية والتعاقب الإداري.
 - 7- المفاضلة بين الأفراد لاختيار الأكثر جدارة لشغل المناصب الشاغرة.
 - 8- قياس إنتاجية الأقسام المختلفة وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.
 - 9- المحافظة على معايير الجودة الشاملة في المخرجات والعمليات التشغيلية.
- ويعتقد الباحث أن أهداف التقييم في مجمع رايت الطبي يجب أن تتجاوز الرصد التقليدي لتصل إلى "التنبؤ بالأداء"، وهو ما تتيحه الأنظمة الإلكترونية الحديثة. فبدلاً من الاكتفاء بمعرفة نقاط الضعف، تهدف الدراسة الحالية إلى تبين كيف تساهم البرمجيات في تحقيق هذه الأهداف بسرعة ودقة تتوافق مع متطلبات الرعاية الصحية بتبوك، تماشياً مع توصيات (أمين وآخرون، 2023) بربط التقييم بمتطلبات الاستدامة المهنية.

2-2-1-3- أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد كثيرة، واهمها وفقاً لـ (النعيم، 2026؛ آل جمهور، 2025؛ الحسن والمكي، 2026) كالآتي:

- 1- يشكل ركيزة جوهرية لعمليات التطوير الإداري المعاصرة بالمنظمات.
- 2- يساهم في اكتشاف الطاقات الكامنة والقدرات الإبداعية لدى العاملين.
- 3- يساعد في تحديد كفاءة القيادات في تطوير أعضاء الفريق.
- 4- يوفر معايير موضوعية لترقية الكوادر المتميزة لوظائف قيادية أعلى.
- 5- يسهل عملية تدوير الموظفين ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- 6- يمثل سنداً قانونياً ومهنياً لمنح المكافآت والحوافز المالية العادلة.

- 7-يعزز مناخ الثقة التنظيمية ويقلل من حدة الشكاوى المهنية.
 - 8-يضمن استثمار قدرات الموظفين ورفع مستواهم المهني والتقني المستمر.
 - 9-يعمل كمؤشر دقيق لمدى فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية.
 - 10-يقلل الانحرافات المهنية عبر المواءمة بين المعايير والإنجازات الفعلية.
- ويرى الباحث أن هذه الأهمية تكتسب أبعاداً أكثر حيوية عند ربطها بمجمع رايت الطبي بمدينة تبوك؛ حيث إن طبيعة العمل الصحي لا تتحمل الهامش الكبير من الخطأ، مما يجعل من تقييم الأداء أداة لضمان الجودة الطبية والارتقاء بكفاءة الممارسين. ومن هنا تبرز أهمية التقييم باستخدام البرامج الإلكترونية الحديثة بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة، ولعل أبرز الفوائد التي تجمع عليها الدراسات الحديثة للبرامج الذكية الآتي.
- أ. أتمتة التقييم رقمياً لضمان استمراريته وربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية.
 - ب. اعتماد مؤشرات أداء دقيقة تتيح التقييم الفوري من مصادر متعددة.
 - ج. تعزيز الشفافية والعدالة في النتائج مع دعم التغذية الراجعة اللحظية.
 - د. توظيف تحليلات البيانات في التقارير لتقليل التدخل والتحيز البشري.
 - هـ. تتبع تطور الأداء زمنياً ودمجه إلكترونياً مع خطط التدريب والتطوير.
 - و. توحيد معايير التقييم عبر الأنظمة الرقمية لتحقيق النزاهة والوحدة القياسية.
- ويرى الباحث أن استخدام الأنظمة الإلكترونية لم يقتصر على تحسين أدوات تقييم الأداء، بل أسهم في إعادة تشكيل فلسفة التقييم ذاتها داخل المؤسسات الصحية، ومنها مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك. حيث أصبح التقييم أكثر تكاملاً وارتباطاً بالبيانات والتحليل المستمر، مما يعزز موضوعية القرارات الإدارية ويرتقي بمستوى الأداء الوظيفي. كما أن هذا التحول يدعم الانتقال نحو إدارة أداء استراتيجية قائمة على الابتكار الرقمي، شريطة توافر بنية تقنية آمنة وتدريب مستمر للكوادر البشرية.

2-1-2-4-خطوات التقييم للأفراد:

يلزم لنجاح عملية التقييم اتباع منهجية دقيقة وفقاً لخطوات علمية مدروسة ويستعرض الباحث أبرز الخطوات الإجرائية اللازمة لبناء منظومة تقييم فعالة، ملخصاً إياها نقلاً عن (الهيبي، 2010؛ كردي، 2010؛ أمين وآخرون، 2023؛ النعيم، 2026) كما يبينها الشكل (2) الآتي:



الشكل (2) خطوات ومراحل تقييم الأداء للأفراد والوحدات التنظيمية

- يتبين من الشكل (2) أن التقييم يتكون من ثمان خطوات تفصيلية؛ غير أن بالإمكان اختصار إجراءاتها التطبيقية في أربع خطوات جوهرية تضمن تسلسل العملية التقييمية ونزاهتها:
- A. تحديد أبعاد ومعايير الأداء: عبر اختيار مؤشرات قابلة للقياس، وخاضعة لسيطرة الموظف، ومرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- B. قياس الأداء الفعلي: رصد جودة مخرجات الموظف باستخدام مقاييس كمية أو رتب وصفية (مثل مقياس ليكرت الخماسي) لضمان الدقة والموضوعية.
- C. التغذية الراجعة (Feedforward): تزويد الموظفين بمعلومات مرتدة حول نتائج تقييمهم لاطلاعهم على نقاط القوة والضعف وفرص التحسين المستقبلي.
- D. إدارة وتحسين الأداء: وهي الغاية النهائية وتتمثل في وضع خطط علاجية للقضاء على فجوات الأداء وربط النتائج بنظام الحوافز والترقيات.

ويرى الباحث أن القيمة الحقيقية لهذا التسلسل الإجرائي تبرز بوضوح عند تطبيقه رقمياً في مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك؛ حيث تساهم الأنظمة الإلكترونية في اختزال زمن الانتقال بين هذه الخطوات، وضمان عدم ضياع "التغذية الراجعة" في القنوات الإدارية التقليدية. إن تحويل هذه المراحل من خطوات ورقية إلى "مسارات رقمية مؤتمتة" هو ما تدعمه دراستا (أمين وآخرون، 2023؛ Al-Nuaim, 2026) لتحقيق الحوكمة الرقمية، وهو ما تهدف الدراسة الحالية إلى إثباته عبر تحليل دور البرمجيات في تعزيز دقة القياس الفعلي وسرعة تحسين الأداء المؤسسي بتبوك.

2-2-1-5-فاعلية التغذية الراجعة الرقمية في الارتقاء بجودة المخرجات

- يعتمد نجاح التقييم على اكتمال عناصر التقييم، وهنا تبرز فجوة تتعلق بالتغذية الراجعة؛ فكثيراً ما تغفل في التقييمات التقليدية غير أن الأنظمة الإلكترونية تسهل التغذية الراجعة بين إدارة المؤسسة والموظفين واستناداً لـ (Al-kharabsheh et al., 2023; Priya, 2025) فهي تسهم في إنجاحها وتحديداً الآتي:
- تتيح الأنظمة الرقمية للمقيمين تقديم ملاحظات دقيقة وفورية دون قيود الزمان والمكان.
 - تساهم التغذية الراجعة السريعة في تعديل الانحرافات المهنية فور رصدها بالنظام الإلكتروني.
 - يعزز التقييم الرقمي من مستوى الشفافية بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص النتائج المحققة.
 - يساعد التدريب الرقمي المقترن بالتقييم في إكساب الموظفين مهارات متجددة تواكب التحول التقني.
 - يضمن التوثيق الرقمي للملاحظات بناء مسار تطوري مستدام لكل كادر وظيفي بالمنظمة.
 - يؤدي الفهم الدقيق لنتائج التقييم الإلكتروني إلى زيادة ثقة الموظف في القرارات الإدارية.
- ويعتقد الباحث أن مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك يمكنه الاستفادة من "فورية" الأنظمة الرقمية لتحويل التقييم السنوي الجامد إلى "حوار تقني مستمر". فبدلاً من انتظار نهاية العام لمعرفة القصور، تتيح الرقمنة — كما أشارت دراسة (Al-kharabsheh et al., 2023) — تصحيحاً لحظياً للأداء، مما يرفع من جودة الرعاية الصحية ويقلل من الهدر الإداري، وهو جوهر أهداف الدراسة الحالية.

2-1-3-1-2- نبذة تعريفية بمجمع رايت الطبي: الرؤية والمكانة المؤسسية

يعد مجمع رايت الطبي بتبوك (تأسس منذ أكثر من 20 عاماً) نموذجاً للمؤسسات الصحية الخاصة الرائدة التي تسعى للتميز المؤسسي؛ حيث يركز في رؤيته على تقديم رعاية متكاملة وفق معايير الجودة العالمية، مستفيداً من مرونة استقلاله الإداري في تبني أحدث الأنظمة الإلكترونية للإدارة والتشغيل (مجمع رايت الطبي، 2024، 2025).

2-1-3-1-2- التخصصات والكوادر الطبية

يضم المجمع نخبة تتجاوز (50) طبيباً واستشارياً بخبرات تزيد عن عقدين، موزعين على أكثر من (15) تخصصاً طبياً دقيقاً (كالعيون، الأسنان، والنساء والولادة). ويدعم هذا التنوع كادر إداري وتمريضي مؤهل، وبنية تحتية تقنية متطورة تعتمد على أجهزة تشخيصية عالمية، مما يعزز دقة المخرجات العلاجية (BizMidEast., 2024).

2-2-3-1-2- الخدمات النوعية والاستجابة للأزمات

يقدم المجمع حزمة خدمات شاملة تشمل الرعاية الطارئة على مدار الساعة والفحوصات الدورية، وقد برز التزامه بالاستجابة الوطنية للأزمات من خلال اعتماده كمركز لفحص PCR خلال جائحة كورونا. وتدعم التقنيات الرقمية جودة تجربة المريض عبر إدارة الملفات وحجز المواعيد إلكترونياً (قوائم الأعمال السعودية، 2024).

2-3-3-1-2- التحديات وإدارة الأداء الاستراتيجي

يواجه المجمع تحديات تتعلق بالمنافسة المتزايدة وتسارع التقنيات الطبية، مما يفرض عليه تطوير استراتيجيات مبتكرة لإدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق، يتجاوز تقييم الأداء لديه كونه أداة رقابية لمقارنة النتائج بالمؤشرات المرجعية، ليصل إلى كونه وسيلة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها من خلال قياس مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (مجمع رايت الطبي، 2024؛ كردي، 2010).

ويرى الباحث أن الربط بين عراقة مجمع رايت الطبي وبين توجهه الحديث نحو الرقمنة الشاملة يجعل منه بيئة خصبة لدراسة "تأثير الأنظمة الإلكترونية في إدارة الأداء"، حيث يساهم التحول الرقمي في تحويل التحديات التشغيلية إلى فرص لتحقيق الكفاءة التنافسية والعدالة التنظيمية بمدينة تبوك.

2-2- الدراسات السابقة

2-1-2- دراسات سعودية وعربية تناولت تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين:

أجمعت الدراسات السعودية على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الأنظمة الرقمية في تحويل "إدارة الأداء" من عمليات تقليدية إلى ممارسات ذكية ومستدامة. حيث أكدت دراسات (المبلغ، 2025؛ الحربي والرابعي، 2025؛ آل جمهور، 2025) أن تبني التقنيات الناشئة والحوكمة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في المؤسسات يرفع من كفاءة الخدمات الصحية والتعليمية، ويدعم اتخاذ قرارات إدارية مبنية على حقائق دقيقة. وعربياً، أظهرت نتائج دراسات (زيد وآخرون، 2024؛ علام وعلام، 2025؛ عجاج وفرحات، 2025؛ الحسن والمكي، 2026) وجود علاقة طردية وثيقة بين توظيف الإدارة الإلكترونية (تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً) وبين تحسين أداء الموارد البشرية، خاصة في القطاعين المالي والمصرفي.

وقد اعتمدت أغلب هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن الأنظمة الإلكترونية تعمل كـ "متغير وسيط" يعزز من فاعلية القيادة التحويلية والتميز المؤسسي (الحسن والمكي، 2026؛ غانم، 2026). وعلى الرغم من هذا الاتفاق، كشفت دراسات أخرى (الماوي ومحمود، 2025؛ خديار وجوهر، 2026) عن وجود

تحديات هيكلية في بعض البيئات العربية، تتمثل في ضعف البنية التحتية ونقص المهارات الرقمية، مما أدى إلى انخفاض مستوى التطبيق الكلي للتحويل الرقمي في بعض مؤسسات القطاع العام. ويتفق الباحث مع هذه الدراسات في أن الإدارة الإلكترونية نظام متكامل (المعاينة، 2023؛ مهران وآخرون، 2023)، إلا أن الفجوة المعرفية تكمن في أن معظم هذه الدراسات طبقت في قطاعات حكومية تعليمية أو وزارية، مع ندرة البحوث التي تناولت أثر هذه الأنظمة في "إدارة الأداء" داخل المجمعات الطبية الخاصة في منطقة تبوك تحديداً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته.

2-2-2-دراسات تناولت تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين:

كشفت الأدبيات الحديثة عن تحول نوعي في "نظم التقييم" بفضل الرقمنة؛ حيث أكدت دراسات (ابن دعجم، 2026؛ الغامدي، 2025؛ العتيبي والسلمي، 2024) أن الإدارة الرقمية عززت من الشفافية والنزاهة في إجراءات تقييم الأداء بالمؤسسات السعودية، وساهمت في خفض الأخطاء البشرية وتسريع الإجراءات. وفي سياق متصل، قدمت دراسة (محمد وآخرون، 2025) نموذجاً تطبيقياً باستخدام إطار عمل (Laravel10) أثبت قدرة المنصات الإلكترونية على تعزيز "التقييم بزاوية 360 درجة" وربط النتائج ببرامج التدريب مباشرة.

وتوصلت نتائج دراسات (هلاي وآخرون، 2022؛ اللهاوية، 2024؛ محمد ومحمد، 2025) إلى أن جودة الأنظمة الإلكترونية (استقطاباً واختياراً وتقييماً) تضمن عدالة التقييم وتحد من التجاوزات الإدارية والمالية بنسب مرتفعة تصل إلى 70%. واستخدمت هذه الدراسات الاستبيانات وقوائم الفحص كأدوات رئيسية، مظهرة أن التقييم الإلكتروني ركيزة جوهرية لتحقيق الشفافية (مهران وآخرون، 2023). ويتفق الباحث مع دراستي (آل جمهور، 2025؛ وأباحسين والفضل، 2026) من أن تحليل البيانات الضخمة وبوابات البيانات المفتوحة تعزز من مراقبة الأداء وتقييمه باستمرار. وتتمثل الفجوة البحثية هنا في أن أغلب الدراسات التي تناولت "التقييم الإلكتروني" ركزت على الجوانب النظرية أو على قطاعات خدمية عامة، بينما لا توجد دراسات تطبيقية ربطت بين برامج التقييم الرقمي وبين "المخرجات الوظيفية الواقعية" للكوادر الصحية والإدارية في المجمعات الطبية الأهلية ك (مجمع رايت الطبي)، وهو ما تعالجه الحالية.

2-2-3-دراسات عالمية- بالإنجليزية- تناولت تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين:

أظهرت الاتجاهات البحثية العالمية المعاصرة تحولاً جذرياً نحو "الإدارة الرقمية المتكاملة" كشرط أساسي لتحقيق الأداء المستدام؛ حيث أكدت دراسة الرفاعي وآخرون (Alrifae et al., 2026)، ودراسة علي وآخرون (Ali et al., 2026) أن التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (e-HRM) يعيد تصميم العمليات الإدارية بما يضمن رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز الميزة التنافسية. وتوصلت النتائج في بيئات تقنية متنوعة كما في دراستي: تشانغ وآخرون (Zhang et al., 2026) في الصين، وحموش وآخرون (Hamouche et al., 2025) في الإمارات، إلى أن القيادة الرقمية والبيئة التنظيمية الداعمة تقنياً تقلل من الفجوات الإجرائية وتخلق مسارات متعددة للوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الوظيفي.

واعتمدت الدراسات منهجيات متقدمة مثل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتحليل النوعي المقارن (fsQCA)، مشيرة إلى أن نجاح إدارة الأداء إلكترونياً يعتمد على "المرونة التنظيمية" المدعومة رقمياً وفق دراسة فورودي وآخرون (Foroudi et al., 2025)، والقدرة على موازنة المهام بين المتطلبات التقنية والعمل التقليدي كما في كراتوشفيل (Kratochvil, 2025). ويتفق الباحث مع دراسة خالق الزمان وآخرون (Khalequzzaman et al., 2025) في أن الضغوط الناتجة عن الحمل الرقمي الزائد يمكن استثمارها كقوة دافعة لتحسين جودة العمل في حال توفر الدعم التنظيمي الكافي.

وتتمثل الفجوة المعرفية هنا في أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات الاتصالات أو البنوك، في حين تفتقر الأدبيات العالمية لتطبيقات مماثلة في مجال الرعاية الصحية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتغطيته في مجمع رايت الطبي.

2-2-4-دراسات عالمية- بالإنجليزية- تناولت تأثير استخدام الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين:

اتجهت الدراسات العالمية نحو استبدال المراجعات السنوية التقليدية بأنظمة "التقييم المستمر" القائم على البيانات الفورية؛ حيث أوضحت دراسة هي وآخرون (He et al., 2026)، ودراسة هونو (HONO, 2026) أن تصميم أنظمة تقييم إلكترونية تركز على الأهداف التنظيمية عالية المستوى يقلل من تشتت انتباه الموظفين ويدعم دقة التنبؤ بأدائهم. وعززت دراسة ليو وآخرون (Yu Liu et al., 2026) هذا التوجه بالتأكيد على أن إدراك الموظفين لسيطرتهم على أدوات التقييم الرقمية يعزز من سلوكهم الابتكاري وجودة مخرجاتهم.

وفي المجال الطبي والتقني، استعرضت دراستا (ميديسك، 2025؛ برياء، 2025) (Priya, 2025) فاعلية البرمجيات المتخصصة في أتمتة تدفقات العمل وتقديم تغذية راجعة فورية، مما يقلل أخطاء التقييم البشرية. كما أثبتت دراسة تشانغ وآخرون (Zhang et al., 2025) أن المراقبة الإلكترونية للأداء ترفع من فاعلية الذات لدى الموظفين وتؤدي لنواتج أداء متميزة. ويتفق الباحث مع دراستي مولاه وآخرون (Mollah et al., 2026)؛ جيوتوبولوس وآخرون (Giotopoulos et al., 2026) في أن دمج البرامج الإلكترونية مع المهارات البشرية والرضا الوظيفي هو المحرك الحقيقي لكفاءة نظام التقييم. وتبرز الفجوة البحثية في أن هذه الدراسات العالمية غالباً ما تفترض وجود بنية تحتية رقمية فائقة، بينما تحاول الدراسة الحالية رصد أثر هذه الأنظمة في بيئة مجمع طبي محلي بتبوك، مع مراعاة العوامل الثقافية والإدارية الخاصة بالمنطقة.

2-2-5-تعليق عام على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع قاعدة عريضة من الأدبيات السابقة في إقرارها بالدور المحوري للأنظمة الرقمية في تجويد الأداء؛ حيث تتشابه مع مجموعة من الدراسات العربية (ابن دعجم، 2026؛ الغامدي، 2025؛ آل جمهور، 2025؛ علام وعلام، 2025؛ العتيبي والسلمي، 2024) والدراسات الأجنبية (Ali et al., 2026; Mollah et al., 2026; Alrifae et al., 2026) في التأكيد على أن الرقمنة ترفع كفاءة العمليات الإدارية وتدعم اتخاذ القرار القائم على البيانات. كما تتقاطع في منهجيتها الوصفية وأدواتها (الاستبيان) مع دراسات عربية (المبلغ، 2025؛ زيد وآخرون، 2024؛ الحسن والمكي، 2026) وأجنبية (Giotopoulos et al., 2026; Yu Liu et al., 2026; Jain & Sharma, 2025).

وفي مقابل هذا التشابه، تبرز جوانب الاختلاف في النطاق المكاني والنوعي؛ فبينما ركزت دراسات عربية (الحربي والرايعي، 2025؛ أباحسين والفضل، 2026) وأجنبية (Foroudi et al., 2025; Hamouche et al., 2025) على الهيئات الحكومية الكبرى أو قطاعات التصنيع والاتصالات العالمية، تتجه الدراسة الحالية لعمق القطاع الصحي الخاص في منطقة تبوك، متمثلة في "مجمع رايت الطبي"، لتملأ فجوة جغرافية وقطاعية لم تغطيها الدراسات السابقة التي استهدفت المدن الكبرى كدراسات (هلالي وآخرون، 2022؛ محمد وآخرون، 2025).

وقد استفاد الباحث من هذا الإرث العلمي، بدءاً من بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات بالاستناد إلى دراسات عربية (مهران وآخرون، 2023) وأجنبية (He et al., 2026; HONO, 2026)، وصولاً إلى تطوير أدوات القياس وصياغة الفرضيات بالاستفادة من نتائج دراسات عربية (غانم، 2026؛ عجاج وفرحات، 2025؛ اللحاوية، 2024؛ المعاينة، 2023) وأجنبية (Zhang et al., 2026; Kratochvil, 2025).

أما ما يميز الدراسة الحالية فهو دمجها المتكامل بين محورين (إدارة الأداء وتقييمه) في قالب إلكتروني واحد، وهو ما يندر وجوده في دراسات عربية ركزت على جانب واحد (خدايار وجوهر، 2026؛ الماوي ومحمود، 2025) وأجنبية (Priya, 2025; Medesk, 2025). كما تنفرد الدراسة بكونها استجابة مباشرة لنضج تجربة التحول الرقمي في المملكة؛ مما يجعلها مرجعاً تطبيقياً حديثاً يتجاوز الطرح النظري لدراسات عربية (دوي وآخرون، 2025؛ علي، 2025) وأجنبية (Azmy & Sigalingging, 2025; Fenwick et al., 2024)، لتقدم رؤية واقعية حول كيفية تطويع الأنظمة الإلكترونية لخدمة التميز الصحي والإداري في المجمعات الطبية الأهلية.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة الأهداف الرامية إلى رصد واقع استخدام البرامج الإلكترونية وتحليل أثرها في إدارة وتقييم الأداء في مجمع رايت الطبي. وقد استند الباحث في هذا الإجراء إلى الدراسات المرجعية التي تؤكد فاعلية هذا المنهج في وصف الظواهر الإدارية الرقمية وتفسير علاقاتها الارتباطية.

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الكوادر الطبية والإدارية العاملة في "مجمع رايت الطبي" بمدينة تبوك. ونظراً لمحدودية حجم المجتمع، اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل (Total Census Method) لضمان تمثيل كافة الفئات وتجنب أخطاء المعاينة. وقد بلغ العدد الإجمالي للمجتمع (80) موظفاً وموظفة، استجاب منهم (65) فرداً، وهو ما يمثل نسبة استجابة (Response Rate) مرتفعة بلغت (81.25%)، وهي نسبة تعزز صدق النتائج وقابليتها للتعميم.

3-3-خصائص عينة الدراسة (المستجيبين):

الجدول (1) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (ن=65)

متغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %	متغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	40	61.5	المؤهل الدراسي	دبلوم فأقل	17	26.2
	أنثى	25	38.5		بكالوريوس	34	52.3
	المجموع	65	100%		دراسات عليا	14	21.5
العمر	30 عاماً فأقل	17	26.2		المجموع	65	100%
	31-40 عاماً	35	53.8	سنوات الخبرة	5 سنوات أقل	22	33.8
	41 عاماً فأكثر	13	20.0		6-10 سنوات	16	24.6
	المجموع	65	100%		11 فأكثر	27	41.5
					المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS, v.26).

يُظهر الجدول (1) اتزاناً في خصائص العينة؛ حيث يغلب عليها فئة الشباب (31–40 عاماً) بنسبة (53.8%)، وهي الفئة الأكثر قدرة على التكيف مع التقنيات الرقمية. كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس والدراسات عليا (73.8% إجمالاً)، وتصدر ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) بنسبة (41.5%)، يعطي موثوقية عالية للبيانات المستقاة؛ لكون المستجيبين يمتلكون المهارة العلمية والخبرة العملية الكافية لتقييم تأثير الأنظمة الإلكترونية في بيئة العمل الصحية.

3-4-أداة الدراسة (The Research Instrument)

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، صُممت إلكترونياً لتتناسب مع طبيعة البيئة الرقمية في مجمع رايت الطبي، وقد تكونت في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: الرسالة التعريفية والبيانات الديموغرافية؛ وشملت أربعة متغيرات أساسية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، وذلك لضمان فهم أعمق للاختلافات الإدراكية بين فئات المجتمع الدراسي.

الجزء الثاني: عبارات الاستبانة وتضمن (16) عبارة مقاسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)، لتقييم أثر الأنظمة الإلكترونية في إدارة الأداء وتقييمه.

3-4-1-صدق الأداة (Validity)

للتحقق من قدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله، تم إجراء الآتي:

أ. **الصدق الظاهري (Face Validity):** عُرضت الأداة على عدد (4) من المحكمين المتخصصين، وأُجريت التعديلات اللازمة لضمان وضوح المصطلحات وملاءمتها للمؤهلات الدراسية المتنوعة (من دبلوم إلى دراسات عليا) وللصفات العمرية والخبرات المختلفة الممثلة في المجتمع.

ب. **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من خلال عينة استطلاعية؛ حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ ، مما يؤكد تماسك البناء الداخلي للأداة وكما يبينها الجدول 2.

الجدول (2): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	الارتباط	الدلالة	الرقم	الارتباط	الدلالة	الرقم	الارتباط	الدلالة	الرقم	الارتباط	الدلالة
1	.515**	.000	5	.656**	.000	9	.555**	.000	13	.624**	.000
2	.683**	.000	6	.630**	.000	10	.619**	.000	14	.635**	.000
3	.641**	.000	7	.578**	.000	11	.692**	.000	15	.684**	.000
4	.687**	.000	8	.688**	.000	12	.636**	.000	16	.590**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS, v.26).

توضح نتائج تحليل معاملات الارتباط بين العبارات الدرجة الكلية للاستبانة، كما هو مبين في الجدول (2)، أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من التجانس الداخلي، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.515) و(0.692)، وجميعها دالة إحصائياً عند قيمة دلالة أقل من (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة بين كل عبارة والدرجة الكلية، ويعكس اتساق العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة.

3-4-2-ثبات الأداة (Reliability):

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الثبات الكلي بلغت (0.899)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة، إذ تتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات التربوية والإدارية (0.70)، مما يعزز من صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها.

3-5- الوزن المعياري للإجابات على عبارات الاستبانة:

اعتمدت الدراسة مقياس "ليكرت" (Likert Scale) لتحديد درجة استجابة أفراد العينة على العبارات، حيث مُنحت الدرجات كما يأتي: (كبيرة جداً = 5، كبيرة = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً/أبداً = 1). ولتفسير المتوسطات الحسابية للنتائج، تم استخدام طول الفئة المحسوب بالمعادلة: (الدرجة القصوى - الدرجة الدنيا) / عدد الفئات = $(5 - 1) \div (5 - 0.80) = 0.80$. وبذلك، تم تصنيف مديات المتوسطات وكما يبينها الجدول (3):

الجدول (3) مديات المتوسطات الحسابية والتقديرية اللفظية المعتمدة لتفسير النتائج

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	التقدير اللفظي لدرجة الممارسة / الموافقة
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- المعالجة الإحصائية الأساليب الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج (SPSS, v²⁶). حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تطبيق اختبار العينة الواحدة (One-Sample T-Test)؛ لقياس مستوى تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية مقارنة بالقيمة الاختبارية (3)، إضافة إلى اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص أثر متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

4- نتائج الدراسة

4-1- نتيجة الإجابة على السؤال الأول: "ما تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء وتقييم موظفي مجمع رايت الطبي في مدينة تبوك؟"

وللإجابة على السؤال الأول، تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample T-Test) بقيمة اختبارية (3) لقياس درجة التأثير، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويوضح الجدول (4) النتائج التفصيلية.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الاستبانة استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية وتأثيرها في إدارة أداء الموظفين وتقييمهم في مجمع رايت الطبي في مدينة تبوك

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	قيمة الدلالة	مستوى التأثير
2	تسهيل الأنظمة الإلكترونية إدارة أداء الموظفين وتقييمهم	4.43	0.73	1	15.84	.000	عالي
16	أوصي بتوسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية لتقييم الأداء	4.42	0.79	2	14.47	.000	جداً
5	تتيح الأنظمة الإلكترونية فرص تطوير أداء الموظفين	4.29	0.88	3	11.85	.000	عالي
10	توفر الأنظمة الإلكترونية الوقت والجهد في تقييم الأداء	4.29	0.88	4	11.85	.000	جداً
8	تعزز الأنظمة الإلكترونية التواصل والتعاون بين الموظفين	4.28	0.93	5	11.10	.000	عالي
3	تحقق الأنظمة الإلكترونية دقة وموثوقية في تقييم الأداء	4.26	0.89	6	11.44	.000	جداً
13	تسهيل الأنظمة تحديد أهداف تطوير الأداء الفردي	4.23	0.88	7	11.28	.000	جداً
1	يستخدم المستشفى أنظمة إلكترونية لإدارة الأداء وتقييمه	4.22	0.80	8	12.24	.000	عالي

4	تحقق الأنظمة الإلكترونية معايير وأهداف الأداء المحددة	4.22	0.89	9	10.98	0.000	جداً
6	تسهل الأنظمة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	4.20	0.87	10	11.13	0.000	عالي
7	يوفر المستشفى تدريباً كافياً لاستخدام أنظمة التقييم	4.20	0.92	11	10.49	0.000	عالي
9	تدعم الأنظمة تحليل بيانات الأداء بدقة وفعال	4.15	0.87	12	10.69	0.000	عالي
15	تعزز الأنظمة الإلكترونية روح الفريق بين الموظفين	4.09	1.01	13	8.71	0.000	عالي
12	تزيد الأنظمة الإلكترونية شفافية التقييم وعدالته	4.08	1.02	14	8.51	0.000	عالي
14	توفر الأنظمة معايير أداء واضحة لتقييم الموظفين	4.06	0.95	15	9.01	0.000	عالي
11	تعزز الأنظمة الإلكترونية الإنتاجية والأداء المؤسسي	4.00	0.94	16	8.62	0.000	عالي
	المتوسط العام للاستبانة ككل	4.21	0.56		17.35	0.000	عالي جداً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS, v.26).

تُشير نتائج الجدول (5) إلى متوسطات حسابية مرتفعة (4.20–4.43) وتعكس إدراكاً عالياً لدور الأنظمة الإلكترونية في تحسين إدارة الأداء، حيث تركزت أعلى القيم في تسهيل العمليات، وتوفير الوقت والجهد، ودعم تطوير الأداء الفردي. ويعكس هذا التوجه اعتماداً واضحاً على الأنظمة في الجوانب التشغيلية اليومية، خصوصاً ما يتعلق بمتابعة الأداء وتخطيطه. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول فاعلية هذه الأنظمة في إدارة الأداء، بما يعزز موثوقية النتائج الوصفية. وجود تأثير مرتفع جداً لاستخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، كما بلغ المتوسط الكلي للاستبانة (4.21)، بانحراف معياري (0.56)، وقيمة (t) المحسوبة (17.35) عند مستوى دلالة (0.000)؛ وتعكس هذه النتيجة اتجاهاً إيجابياً قوياً لدى أفراد العينة نحو هذا الاستخدام.

وفيما يتعلق بوظيفة تقييم الأداء؛ تُظهر النتائج متوسطات مرتفعة أيضاً (4.00–4.26)، بما يؤكد فاعلية الأنظمة الإلكترونية في تحقيق الدقة والموضوعية والشفافية في تقييم الأداء. إلا أن القيم الأقل نسبياً في بعض العبارات المرتبطة بالعدالة، ومعايير الأداء، والإنتاجية تشير إلى أن توظيف الأنظمة في التقييم لا يزال يميل إلى الجوانب الفنية أكثر من الأبعاد التحليلية العميقة. كما أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً في بعض العبارات (مثل الشفافية والتعاون) يعكس تبايناً في إدراك العاملين لهذه الجوانب، وهو ما يستدعي مزيداً من تفعيل المؤسسي.

كما تكشف النتائج عن فروق وصفية محدودة بين المحورين، حيث تفوق محور إدارة الأداء من حيث المتوسطات، مما يدل على أن الأنظمة الإلكترونية تُستخدم بكفاءة أكبر في إدارة العمليات مقارنة بتقييمها. كما أن التباين في الانحرافات المعيارية يشير إلى اختلاف نسبي في مستوى تطبيق الأنظمة بين الجوانب التشغيلية والاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيقات إدارة الأداء أكثر نضجاً واستقراراً، في حين لا تزال تطبيقات التقييم بحاجة إلى مزيد من التكامل مع مؤشرات الأداء النوعية والتحليل المتقدم.

ويرى الباحث أن النتائج الوصفية تعكس نضجاً نسبياً في توظيف الأنظمة الإلكترونية في إدارة الأداء، مقابل حاجة أكبر لتعزيز استخدامها في تقييم الأداء بصورة استراتيجية قائمة على التحليل العميق والعدالة المؤسسية، بما يدعم تحقيق التكامل بين كفاءة التنفيذ وجودة التقييم داخل مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إجابات عينة البحث حول تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين وتقييمهم في مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وترتبط به الفرضية:" لا توجد فروق دالة

إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة البحث حول تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللإجابة على السؤال الثاني وفحص الفرضية بخصوص أثر المتغيرات الديمغرافية، تم استخدام اختبار (t-test) لعينتين لفحص أثر متغير النوع (ذكور، إناث) وتحليل التباين الأحادي؛ لفحص أثر متغيرات (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (5).

الجدول (5) نتائج اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة t	قيمة الدلالة	التفسير
الجنس	ذكر	40	4.25	0.57	63	.743	.460	غير دالة
	أنثى	25	4.15	0.56	51.892			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	التفسير	
العمر	بين المجموعات	1.230	2	.615	1.994	.145	غير دالة	
	داخل المجموعات	19.121	62	.308				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.127	2	.064	.195	.823	غير دالة	
	داخل المجموعات	20.224	62	.326				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.148	2	.574	1.853	.165	غير دالة	
	داخل المجموعات	19.203	62	.310				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶، (2026)

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، وذلك لجميع المتغيرات الديمغرافية؛ حيث بلغت قيمة (t) لمتغير الجنس (0.743) وهي غير دالة إحصائياً عن قيمة دلالة (0.460)؛ مما يعكس تقارب استجابات الذكور والإناث. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر ($F = 1.994, p = 0.145$)، أو المؤهل العلمي ($F = 0.195, p = 0.823$)، أو سنوات الخبرة ($F = 1.853, p = 0.165$)، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً. ويعكس ذلك حالة من التجانس الإدراكي بين العاملين تجاه تأثير الأنظمة الإلكترونية في إدارة الأداء وتقييمه، وهو ما يستدعي تفسيراً أعمق يتجاوز الوصف الإحصائي إلى التحليل المؤسسي.

ويمكن عزو غياب الفروق إلى توحيد الأنظمة الإلكترونية المطبقة على كافة الموظفين، وطبيعة العمل الصحي التي تفرض إجراءات نمطية تقلل التباين في الاتجاهات. ويشير هذا التجانس إلى بقاء استخدام الأنظمة ضمن الإطار التشغيلي الأساسي، دون وصوله لمرحلة التمايز وفق الخبرة أو المؤهل؛ مما يفسر تقارب المتوسطات الحسابية وإدراك الأهمية العامة للأنظمة بمعزل عن كفاءة الاستخدام.

ورغم أن غياب الفروق يعكس اتساقاً مؤسسياً، إلا أنه قد يشير لمحدودية التفعيل؛ حيث لم تصل التجربة الرقمية لنضج يُحدث فرقاً نوعياً في تصورات ذوي الخبرات أو المؤهلات العليا. وبوجه عام، تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

5-مناقشة النتائج.

5-1-مناقشة نتائج السؤال الأول (الإحصاء الوصفي):

تظهر نتائج الدراسة الميدانية تأثيراً بمستوى (عالٍ جداً) لاستخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم الأداء بمتوسط (4.21)، وهو ما يعكس نضجاً تقنياً ملموساً في بيئة مجمع رايت الطبي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (النعيم، 2026) التي أكدت التأثير الإيجابي القوي للأنظمة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي في البيئة السعودية، كما تتسق مع دراسات كل من: (الغامدي، 2025؛ العتيبي والسلمي، 2024؛ علام وعلام، 2025؛ آل جمهور، 2025؛ المبلغ، 2025؛ الحسن والمكي، 2026) في أن الرقمنة تساهم في أتمتة العمليات وتوفير الوقت والجهد بشكل جوهري. ومن منظور عالمي، تدعم هذه النتائج ما ذهبت إليه دراسات (Alrifae et al., 2026; Ali et al., 2026; Mollah et al., 2026) حول دور المنصات الرقمية في تعزيز كفاءة المخرجات التنظيمية. وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (أباحسين والفضل، 2026) ودراسة (Hamouche et al., 2025) اللتين أشارتا إلى وجود مقاومة تنظيمية أو فجوات تقنية قد تحد من فعالية هذه الأنظمة. ويرى الباحث أن هذا الاتفاق الواسع يعزى إلى التحول الوطني الشامل نحو الرقمنة في المملكة، مما جعل استخدام هذه الأنظمة ضرورة إجرائية لا غنى عنها لتحقيق التميز الصحي، خاصة وأن العبارات المتعلقة بتسهيل الإجراءات وتوفير الجهد حظيت بأعلى المتوسطات، مما يثبت القيمة النفعية المباشرة للأنظمة في بيئة المجمع.

5-2-مناقشة نتائج السؤال الثاني (الإحصاء الاستدلالي) (الفروق تبعاً للمتغيرات):

كشفت النتائج الاستدلالية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تأثير الأنظمة الإلكترونية تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة)، مما يشير إلى حالة من "التجانس الإدراكي" والعدالة في تطبيق الأنظمة داخل المجمع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي والرابغي، 2025؛ دوحى وآخرون، 2025؛ محمد وآخرون، 2025) التي لم تجد فروقاً جوهرياً في تقييم الأثر الرقمي بناءً على السمات الديمغرافية، كما تتوافق مع التوجهات العالمية في دراسات (Giotopoulos et al., 2026; Yu Liu et al., 2026; Jain & Sharma, 2025) التي أكدت أن الأنظمة المصممة جيداً توفر بيئة عمل موحدة تقلل من تباين وجهات النظر الشخصية. وعلى نقيض ذلك، تختلف النتائج مع دراسة (هلاي وآخرون، 2022؛ عجاج وفرحات، 2025) ودراسة (Foroudi et al., 2025) التي أثبتت وجود فروق تُعزى للخبرة أو المؤهل العلمي في التفاعل مع التكنولوجيا. ويفسر الباحث غياب الفروق في دراسته الحالية بأن مجمع رايت الطبي يطبق سياسات تقنية موحدة وبرامج تدريبية شاملة لكافة الفئات، وهو ما أشار إليه (ابن دعجم، 2026) كمتطلب لحوكمة الأداء الرقمي. إن هذا التجانس، وإن كان مؤشراً على العدالة، إلا أنه يستدعي الانتباه إلى ما ورد في دراسة النعيم (Al-Nuaim, 2026) حول ضرورة رفع الوعي التفتي لضمان انتقال كافة الفئات من الاستخدام الأساسي إلى الاستثمار التحليلي العميق للبيانات، وهو ما يبرر وجود بعض التفاوت في عبارات الشفافية والعدالة مقارنة بعبارات السهولة الإجرائية.

ويرى الباحث أن غياب الفروق لا ينبغي تفسيره بوصفه مؤشراً كافياً على النضج المؤسسي، بل قد يعكس مرحلة انتقالية في تبني الأنظمة الإلكترونية. وعليه، فإن التحدي الحقيقي أمام إدارة المجمع يتمثل في تحويل هذا التجانس إلى ميزة تنافسية قائمة على الاستخدام الذكي والتممايز للأنظمة، بما يحقق تكاملاً فعلياً بين إدارة الأداء وتقييمه في ضوء التحول الرقمي. وبشكل عام، تظهر هذه النتائج تجانساً واضحاً في استجابات أفراد العينة بغض النظر عن اختلافاتهم الديمغرافية، مما يعكس إدراكاً موحداً لأهمية استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء الموظفين داخل

مجمع رايت الطبي؛ وتُعد هذه النتيجة مؤشراً على أن تبني هذه الأنظمة قد تجاوز مرحلة التأثير بالخصائص الفردية إلى مرحلة القبول المؤسسي العام، مما يعزز موضوعية النتائج واستقرارها ويدعم إمكانية تعميمها.

6-استنتاجات الدراسة

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن استخلاص أن واقع استخدام الأنظمة الإلكترونية في مجمع رايت الطبي يمر بمرحلة 'النضج الإجرائي'؛ حيث نجح في تسهيل العمليات اليومية وتوفير الجهد (بمتوسط 4.31)، ولكنه لا يزال يواجه تحديات في التحول إلى 'النضج الاستراتيجي' الذي يجعل من التقنية محركاً لتنمية المهارات وتحقيق العدالة المطلقة، وهو ما يتفق مع الرؤية النقدية لدراسة النعيم (2026) التي أكدت أن التقنية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها. وعموماً يمكن استخلاص العديد من الاستنتاجات التي أجمعت عليها الكثير من الدراسات وأهمها الآتي:
1. تُعد الأنظمة الإلكترونية المحرك الرئيس لرفع كفاءة إدارة الأداء في القطاع الصحي الخاص، حيث تحقق تأثيراً عالياً جداً في جودة العمل. المؤيدون: (Al-Nuaim, 2026; Alrifae et al., 2026).
 2. يبرز التأثير الأكبر للأنظمة في "تسهيل الإجراءات" و"توفير الوقت والجهد"، مما يجعلها أداة تشغيلية ناجحة بامتياز. المؤيدون: (الغامدي، 2025؛ Mollah et al., 2026).
 3. يشير غياب الفروق الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل) إلى نضج النظام الرقمي في تقديم تجربة مستخدم موحدة وعادلة. المؤيدون: (الحري والرابعي، 2025؛ Yu Liu et al., 2026).
 4. رغم نجاح الأنظمة إجرائياً، إلا أنها لا تزال بحاجة لتفعيل أكبر في الجوانب التحليلية والاستراتيجية العميقة. المؤيدون: (Al-Nuaim, 2026; Ali et al., 2026).
 5. تساهم البرمجيات في تقليل التحيزات البشرية في تقييم الأداء، مما يرفع من مستوى الثقة في النتائج. المؤيدون: (العتيبي والسلي، 2024؛ Priya, 2025).
 6. أهمية التدريب المستمر حيث إن الفاعلية العالية للأنظمة مرتبطة طردياً بمستوى التدريب التقني الذي توفره المؤسسة لكوادرها. المؤيدون: (ابن دعجم، 2026؛ Giotopoulos et al., 2026).
 7. يظل تحدي الشفافية ووضوح المعايير هما الحلقة اللتان تتطلبان تقوية رقمية لضمان قبول الموظفين للتقييم. المؤيدون: (آل جمهور، 2025؛ Hamouche et al., 2025).
 8. أهمية دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات بتوفير الأنظمة قاعدة بيانات دقيقة تتيح للإدارة الطبية اتخاذ قرارات تطويرية فردية ومؤسسية. المؤيدون: (المبلغ، 2025؛ Zhang et al., 2026).
 9. تساهم المنصات الإلكترونية في خلق قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين فيما يخص الأهداف الوظيفية. المؤيدون: (الحسن والمكي، 2026؛ He et al., 2026).
 10. يمثل نجاح الأنظمة في مجمع رايت الطبي انعكاساً لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي الوطني في المملكة. المؤيدون: (النعيم، 2026؛ أباحسين والفضل، 2026).
 11. ضرورة التكامل بين الأنظمة والأساليب التقليدية: توجد قناعة مؤسسية بأن الوصول للنتائج المرجوة يتطلب دمجاً حقيقياً (Hybrid Approach) بين الأنظمة الإلكترونية والخبرة البشرية المباشرة لضمان الإحاطة بكافة جوانب الأداء المعنوية والمهنية. (Al-Nuaim, 2026; Ali et al., 2026; Hamouche et al., 2025).

12. يقتصر دور الأنظمة الحالية في المجمع غالباً على كونها "أداة تقنية" للرصد والتقييم، مع ضعف استثمارها كمنصة لتنمية المهارات المهنية وتطوير الكوادر، مما يستوجب تحويلها لوسائل تعلم وتطوير مستمر. (أباحسين والفضل، 2026; 2026; Mollah et al., 2026; Foroudi et al., 2025).
13. تؤثر التكاليف المرتفعة للأنظمة المتخصصة على شمولية التحول الرقمي، مما قد يدفع للاعتماد على برمجيات عامة (مثل Excel) لأداء مهام محدودة، وهو ما يقلل من القدرات التحليلية الكبرى مقارنة بالأنظمة المتكاملة. (النعيم، 2026; 2026; Giotopoulos et al., 2026; Jain & Sharma, 2025).

7-التوصيات والمقترحات

- في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث إدارة مجمع رايت الطبي والجهات المعنية بالتوصيات الآتية:
1. استخدام الأنظمة الإلكترونية وفق الفئات الوظيفية والخبرات المهنية لتعزيز الفاعلية الفردية المتخصصة.
 2. تعميق توظيف التحليلات المتقدمة ولوحات المؤشرات الذكية (Dashboards) في رصد وتقييم الأداء لحظياً.
 3. ربط مخرجات الأنظمة الرقمية بقرارات استراتيجية تشمل الحوافز، الترقيات، ومسارات التطوير المهني.
 4. تصميم برامج تدريبية نوعية تراعي الفروق في الكفاءة الرقمية بين الكوادر الطبية والإدارية بالمجمع.
 5. تعزيز ثقافة الاستخدام التحليلي العميق للبيانات بدلاً من الاكتفاء بالتعامل الإجرائي والروتيني مع الأنظمة.
 6. اعتماد الأنظمة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لارتباطها المباشر بجودة تقييم الأداء.
 7. الانتقال الكامل نحو الأنظمة السحابية الحديثة لضمان مرونة الوصول للبيانات ومعالجتها من أي مكان.
 8. الدمج الممنهج بين الأنظمة الرقمية والأساليب التقليدية عند التخطيط لتطوير إدارة الأداء وتقييمه.
 9. توظيف نتائج التقييم الإلكتروني في تحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر البشري بما يخدم أهداف المجمع.
 10. تعدد أساليب وأدوات جمع البيانات الرقمية لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ومعالجة الإشكالات الميدانية فوراً.
 11. تخصيص موازنات سنوية لتحديث البنية التكنولوجية وتطوير مهارات الكوادر البشرية لاستخدامها بفاعلية.
 12. أتمتة نظام بمعايير واضحة وشفافية رقمية لضمان قبول الموظفين لنتائج التقييم وتقليل التفاوت الإدراكي.
 13. مقترحات بدراسات مستقبلية: امتداداً لنتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- (1) أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في دقة التنبؤ بالأداء الوظيفي داخل المجمعات الطبية بمدينة تبوك.
 - (2) التحديات التنظيمية والمالية التي تواجه التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص.
 - (3) دراسة مقارنة بين الأنظمة الإلكترونية المحلية والعالمية في تحقيق العدالة التنظيمية والشفافية في تقييم الأداء.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أباحسين، هنوف عبد الرحمن، والفضل، معتصم عبد الرحمن. (2026). البيانات المفتوحة في بوابة وزارة الصحة وبوابة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 8(25)، 118-100. <http://search.mandumah.com/Record/1639696>
2. آل جمهور، مهدي حسين سعيد. (2025). تقييم أثر استخدام النظم الذكية على فاعلية الأداء بمستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة العربية السعودية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 20(3)، 188-145. <https://search.mandumah.com/Record/1550386>

3. أمين، عبد الجبار الطيب، مغريه، فهد صالح،، كرشوم، عبد الله يحيى،، والصالحي، بسمة عبد الجليل. (2023). تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة عمران في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، 15 (51).
<https://doi.org/10.20428/ajqahe.v15i51.2026>
4. بيز ميد إيست BizMidEast. (2024). *مجمع رايت الطبي* | 014 421 1122 | تيوك. الدليل التجاري للشرق الأوسط. تم الاسترجاع من:
<https://scard.me>
5. خضر، أحمد إبراهيم. (2013). *الفرق بين مصطلحي التقويم والتقييم*. موقع الدكتور أحمد إبراهيم خضر. تم الاسترجاع من:
<http://www.alukah.net/web/khedr/0/50989>
6. زيد، جميل أحمد، البريقي، مصطفى علي، وخالد، أمجد سعيد. (2024). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمكتب المالية في مدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (42)، 344-317.
<https://doi.org/10.55074/hesj.vi42.1197>
7. سراي، صالح؛ وسنوسي، علي. (2023). اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الصحية في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية البويرة. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 10 (1)، 341-318.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/224590>
8. العتيبي، نجلاء سيف، والسلي، ماجد عطية. (2024). أثر تطبيق الأنظمة الإلكترونية بالموارد البشرية على مستوى أداء الإدارة الصحية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بجدة من وجهة نظر الأطباء والإداريين (دراسة حالة). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5 (55)، 86-50.
<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.55.2>
9. علام، فاطمة، وعلام، أسماء. (2025). رقمته ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تلمسان). *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، 15 (2)، 205-191.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/282629>
10. فارسي، صبرينة. (2015). تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، [مذكرة ماستر]، جوان 2015.
11. قوائم الأعمال السعودية. (2024). *مجمع رايت الطبي*، تيوك. تم الاسترجاع من: <https://rightmedicalcenter.com>
12. كردي، أحمد السيد. (2010). *مبادئ وتقنيات تقييم الأداء المعاصر*. دار النشر الأكاديمية.
13. مجمع رايت الطبي. (2024). *الصفحة الرئيسية*. تم الاسترجاع من: <https://rightmedicalcenter.com>
14. مجمع رايت الطبي. (2025). *عن المجمع: وجهتك المثلى للحصول على خدمات طبية شاملة ومتميزة*. استرجع في 5 أبريل، 2026، من <https://rightmedicalcenter.com>
15. مهران، ناصر، عطية، سماء طاهر، والطبال، عبد الله عبد الله. (2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3 (1)، 70-39.
<https://doi.org/10.21608/safq.2023.183185.1043>
16. النعيم، نوف عبد العزيز. (2026). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 4 (130)، 60-36.
<https://pub.remahresearch.com/index.php/remah/article/view/79>
17. هلاي، عصام محمد، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبد السلام، ورجب، أيمن. (2022). أثر التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (4)، 334-372.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1496648>
18. الهيتي، خالد هيثم. (2010). إدارة الموارد البشرية (ط. 4). دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

- 1- Abahussain, H. A., & Al-Fadel, M. A. (2026). Open data in the portal of the Ministry of Health and the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom of Saudi Arabia: A comparative study (In Arabic). *Scientific Journal of Libraries, Documents and Information*, 8(25), 100-118. <http://search.mandumah.com/Record/1639696>
- 2- Ali, R. H., Fedorova, A., & Menshikova, M. (2026). Redesigning HRM for the digital era: evidence from a systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 277, 1610–1620. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.199>
- 3- Al-Jamhour, M. H. S. (2025). Evaluating the impact of using smart systems on performance effectiveness at King Khalid Hospital in Najran, Saudi Arabia (In Arabic). *Journal of the Future of Social Sciences*, 20(3), 145-188. <https://search.mandumah.com/Record/1550386>
- 4- Al-kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. O. K., Hamadne, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- 5- Allam, F., & Allam, A. (2025). Digitization of human resource management practices and its role in improving human resources performance in public institutions: A case study of Algeria Telecom, Tlemcen Province (In Arabic). *Algerian Journal of Public Finance*, 15(2), 191-205. <https://asjp.cerist.dz/en/article/282629>
- 6- Al-Nuaim, N. A. (2026). The impact of implementing electronic management systems on job performance in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *Remah Journal for Research and Studies*, 4(130), 36-60. <https://pub.remahresearch.com/index.php/remah/article/view/79>
- 7- Al-Otaibi, N. S., & Al-Sulami, M. A. (2024). The impact of implementing electronic human resources systems on the performance level of health management at King Faisal Specialist Hospital in Jeddah from the perspective of physicians and administrators: A case study (In Arabic). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 5(55), 50-86. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.55.2>
- 8- Alrifae, A. A. M., Mahmoud, M. H., Al Zumot, R., Ali, A., & AlZubi, M. M. (2026). The impact of electronic human resource management on organizational performance in the Jordanian telecommunications sector with employee engagement as a mediating variable. *Discover Sustainability*, 7, 273. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02644-9>
- 9- Amin, A. T., Maghrabeh, F. S., Karshoum, A. Y., & Al-Salhi, B. A. (2023). Evaluating human resource management performance at Amran University in light of sustainable development requirements (In Arabic). *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 15(51). <https://doi.org/10.20428/ajqahe.v15i51.2026>
- 10- Aulia, S. R., & Lin, W. S. (2025). Embracing the digital shift: Leveraging AI to foster employee well-being and engagement in remote workplace settings in the Asia Pacific region. *Asia Pacific Management Review*, 30(3), 100339. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.003>
- 11- Azmy, A., & Sigalingging, H. (2025). Predictors of employee performance at electronic manufacturing company: Job satisfaction as mediation. *Binus Business Review*, 16(1). <https://doi.org/10.21512/bbr.v16i1.11954>
- 12- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1272823. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>
- 13- Foroudi, P., Blackburn, O., Tzempelikos, N., & Fakhreddin, F. (2025). Leveraging digital capabilities for ESG performance: The mediating roles of innovativeness and resilience in the UK healthcare sector. *Industrial Marketing Management*, 131, 241–255. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.11.004>

- 14- Giotopoulos, I., Gkypali, A., & Tsakanikas, A. (2026). The interplay between firm innovation, digital capabilities and HR skills and practices: The moderating role of GVC participation. *Journal of Business Research*, 207, 116031. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116031>
- 15- Hamouche, S., Bani-Melhem, S., Haj-Salem, N., Alraeesi, A. A. M. A., & Bani-Melhem, A. J. (2025). Digital leadership and employee creativity: exploring the role of digital literacy and learning orientation. *Employee Relations: The International Journal*, 48(1), 150–173. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2025-0094>
- 16- He, X., Kuang, X. J., Li, Z., & Samet, J. (2026). Performance evaluation criteria and information processing in complex decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 116, 101632. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2026.101632>
- 17- Hilali, E. M., Hassan, M. W. M., Ragheb, M. A. S., & Ragab, A. (2022). The impact of electronic recruitment on job performance: An applied study on drinking water companies in the Arab Republic of Egypt (In Arabic). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(4), 334-372. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1496648>
- 18- HONO. (2026, February 3). *The future of performance appraisal: Trends, technology and predictive analysis*. HONO Blog. <https://www.hono.ai/blog/performance-appraisal-trends-and-technology>
- 19- Jain, D., & Sharma, H. (2025). Does innovative work behavior and digital transformation drive employee performance? A sequential mediation approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 75(3), 930–952. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2024-0898>
- 20- Khalequzzaman, M., Wang, S., Zhang, N., & Wang, L. (2025). Digital transformation stressors in banking: Technostress as a mediator and organizational support as a moderator of job performance. *Acta Psychologica*, 260, 105612. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105612>
- 21- Kratochvil, R. (2025). Stepping in and stepping aside: Employees navigating digital transformation paradoxes. *Journal of Business Research*, 191, 115253. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115253>
- 22- Liu, Y., Zhang, Y., Tian, M., & Li, X. (2026). Understanding the impact of digital organizational culture on employees' innovative work behavior. *International Journal of Information Management*, 88, 103047. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103047>
- 23- Martz, W. (2013). *Organizational Effectiveness Evaluation Checklist*. (14). Available: <http://www.evaluativeorganization.com/wp-content/pdf>
- 24- Medesk. (2025, March 27). *10 Best healthcare management software in 2025*. Medesk Blog. <https://www.medesk.net/en/blog/healthcare-management-software>
- 25- Mehran, N., Attia, S. T., & Al-Tabbal, A. A. (2023). Electronic human resource management as one of the modern trends in human resource management: A theoretical study (In Arabic). *Journal of Administrative, Financial and Quantitative Research*, 3(1), 39-70. <https://doi.org/10.21608/safq.2023.183185.1043>
- 26- Mollah, M. A., Amin, M. B., Rahman, M. M., Islam, K. M. A., Debnath, N. C., Debnath, G. C., & Oláh, J. (2026). Synergetic role of digital leadership and artificial intelligence (AI) in HRM for sustainable performance: A dual-method approach using SEM and NCA. *Telematics and Informatics Reports*, 21, 100303. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2026.100303>
- 27- Priya, V. (2025, December 26). *16 Best performance appraisal software reviewed*. Peoplebox. <https://www.peoplebox.ai/blog/performance-appraisal-software/>
- 28- Saray, S., & Sanoussi, A. (2023). Proposing a Balanced Scorecard (BSC) model as a modern method for evaluating the performance of health institutions in Algeria: A case study of public hospital institutions in Bouira Province (In Arabic). *Journal of Development Research and Studies*, 10(1), 318-341. <https://asjp.cerist.dz/en/article/224590>
- 29- Shah, M. A. N., & Mola, L. (2026). Digital transformation and knowledge in sustainable employability: A systematic literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100855. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100855>

- 30- Wes Martz, Ph.D (2013): *Organizational Effectiveness Evaluation Checklist*. (14). Available: <http://www.evaluativeorganization.com/wp-content/uploads/pdf>
- 31- Yang, Y., Yuan, L., Yang, S., & Liu, Z. (2026). How digital transformation shapes employee creativity: Insights from the ability-motivation-opportunity framework and qualitative comparative analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 14, 100950. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100950>
- 32- Zaid, J. A., Al-Buraihi, M. A., & Khaled, A. S. (2024). The impact of electronic management in improving employee performance: A field study on employees of the Finance Office in Taiz City (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, (42), 317-344. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi42.1197>
- 33- Zhang, J., Cui, J., & Chai, X. (2026). Job crafting in innovative digital contexts: A configurational analysis of behavioral pathways to performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100874. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100874>
- 34- Zhang, N., Sun, X., & Jin, C. (2025). Effect of electronic performance monitoring on employees' job performance: A social information processing perspective. *Behavioral Sciences*, 15(3), 256. <https://doi.org/10.3390/bs15030256>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	مساهمة الباحث: الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict: No conflicts of interest.	تضارب المصالح: لا يوجد تضارب مصالح.	2
3	Funding: Self-funded (No external grant).	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	Review Process: Double-blind peer review.	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.	5
6	Plagiarism Check: Verified via (turnitin).	فحص الانتحال: تم الفحص عبر (turnitin).	6
7	Data Availability: Available upon request.	إتاحة البيانات: متاحة عند الطلب.	7



المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة⁽¹⁾⁽²⁾ Administrative Problems Facing Secondary School Leaders in Tabuk City and Their Solutions in Light of Modern Technologies⁽³⁾

Mr. Omar Jomah Al-Atwi

Master's Researcher || Educational Administration and Planning ||

College of Education and Arts || University of Tabuk || KSA

Email || Omar.g.d.2010@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-4339-5241> || Mobile: 00966568568824

أ. عمر جمعه العطوي

باحث بالماجستير || إدارة وتخطيط تربوي || كلية التربية والآداب

|| جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

Abstract: This study aimed to identify administrative problems facing secondary school leaders in Tabuk, their solutions in light of modern technologies, and the impact of variables (gender, qualification, years of experience) on their perceptions. Adopting a descriptive-analytical survey method, the study utilized a 40-item questionnaire distributed via a comprehensive census to 57 leaders (88% response rate), alongside a documentary analysis of over 60 studies. Results revealed that overall problems scored a total mean of (2.94/5), rated (Moderate). Sub-dimensions were ranked descendingly: (1) School Building and Facilities (3.09), (2) Students (2.85), (3) Teachers (2.84), all rated (Moderate). Findings showed no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to (qualification and gender) in the overall score. However, significant differences existed by (gender) in the Facilities dimension favoring females, and by (experience) in Students, Facilities, and overall score favoring the category (5 years or less). Based on these results, the study recommends empowering distributed digital leadership, automating tasks, integrating Artificial Intelligence, adopting smart maintenance, and granting leaders independent technical authorities to overcome obstacles and develop learning environments, while suggesting further future studies.

Keywords: School Administration Problems, Secondary School Leaders, Building and Facilities, Technical Solutions, Tabuk City.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في نظرتهم للمشكلات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستبانة من (40) عبارة كأداة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (57) قائداً وقائدة بأسلوب الحصر الشامل وبنسبة (88%) من المجتمع، إضافة إلى تحليل واثني لأكثر من (60) دراسة. وكشفت النتائج أن عموم المشكلات جاءت بمتوسط كلي (2.94 من 5)، وبتقدير (متوسطة) وجاءت محاور لمشكلات مرتبة تنازلياً كالآتي (1-المبنى المدرسي والتجهيزات (3.09)، 2-الطلبة (2.85)، 3-المعلمين والمعلمات (2.84)، وجميعها بتقدير (متوسطة). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والجنس) في الدرجة الكلية، بينما وُجدت فروق دالة تبعاً لمتغير (الجنس) في محور المبنى والتجهيزات لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير (الخبرة) في محوري الطلبة، والمبنى والتجهيزات، والدرجة الكلية لصالح فئة (5 سنوات فأقل). بناءً على النتائج، توصي الدراسة بتمكين القيادة الرقمية الموزعة، وأتمتة المهام، ودمج الذكاء الاصطناعي، واعتماد الصيانة الذكية، ومنح القيادات صلاحيات تقنية مستقلة؛ لتجاوز المعوقات وتطوير بيئة التعلم، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: مشكلات الإدارة المدرسية، قادة المدارس الثانوية، المبنى والتجهيزات، الحلول التقنية، مدينة تبوك.

¹- أصل البحث: قدم هذا البحث كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من قسم الإدارة والتخطيط التربوي || تحت إشراف د. ضيف الله غضيان حمرون || أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك || كلية التربية والآداب بجامعة تبوك || المملكة العربية السعودية || 1441 هـ / 2019م ||.

²- التوثيق للاقتباس (APA): العطوي، عمر جمعه. (2026). المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213293>

³- Citation in APA format: Al-Atwi, O. J. (2026). Administrative Problems Facing Secondary School Leaders in Tabuk City and Their Solutions in Light of Modern Technologies. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 51–75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213293>

1-المقدمة (Introduction)

تعد الإدارة المدرسية المحرك الأساسي لأي تحول تعليمي، فهي مركز قيادة التغيير وصناعة القرار في بيئات تربوية متغيرة. ومع تسارع التحولات، أُلقيت على عاتق القادة مسؤوليات جسيمة، مما جعل نجاح المؤسسة رهيناً بقدرتهم على مواجهة المشكلات الإدارية وتطويع الإمكانيات لحلها؛ لذا فإن استكشاف هذه التحديات وفهم جذورها ضرورة حتمية لضمان استدامة الجودة وكفاءة الأداء القيادي بمدارسنا.

عالمياً، يشهد الفكر الإداري حراكاً لتطوير النظم التعليمية، إلا أن الواقع يكشف عن فجوات تنفيذية عميقة؛ حيث يشير الباحثون؛ كيم وآخرون (Kim et al., 2024)، وتومتي (Tømte, 2024)، وهيكي وآخرون (Hickey et al., 2024)، وهوفدهاوجن وتفيدتن (Hovdhaugen & Tvedten, 2025)، وعباس وآخرون (Abbas, et al., 2025) إلى أن تزايد الأعباء والمركزية وضغوط المساءلة الرقمية أدت لتشتت أدوار القادة وظهور الاحتراق المهني؛ مما يبين أن المشكلة تكمن في طبيعة "السياسات البيروقراطية" المعيقة لتدفق الابتكار التقني والإداري.

وعلى المستوى العربي، اصطدمت طموحات التطوير بعوائق بنيوية حدت من فاعلية القيادة؛ إذ كشفت دراسات (الحضرمي والشوامين، 2017)، وهلال وعكر (Hilal & Akar, 2023)، والعجي (Alajmi, 2024)، ورضوي (2025)، وغمراوي وآخرون (Ghamrawi et al., 2025)، وجورجولو وآخرون (Gorgulu et al., 2026) عن "مقاومة تنظيمية" ونقص في الموارد والصلاحيات. ويبدو أن غياب الحلول التقنية المتوائمة مع الواقع المحلي فاقم المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلاب، وحصر القادة في التفاصيل التشغيلية الروتينية.

وطنياً، ومع رؤية 2030، حدثت قفزات نوعية في هيكلية الإدارة، ومع ذلك تواجه الممارسة تحديات "موقفية"؛ حيث تؤكد دراسات (الفغم، 2022؛ الرويلي، 2024؛ الحماد والزهراني، 2025؛ الصبحي واليحيان، 2025؛ المريخي، 2025؛ الشمري، 2026) وجود ضعف في البنية التحتية التكنولوجية وقصور في المهارات التقنية للكوادر. ويرى الباحث أن الفجوة بين النصوص والواقع التنفيذي سبب رئيس للمشكلات، لاسيما في ظل تقييد الصلاحيات المالية والمادية للمدارس الثانوية.

محلياً بتبوك، وباعتبارها حاضنة لمشروعات تنموية، يواجه القادة مشكلات ذات طبيعة تنظيمية خاصة؛ إذ أشارت دراسات (الحضرمي والشوامين، 2017)، والعمود (Alamoud, 2025)، والعمري (2025)، والداود (2026)، والشمري (2025) (Alshammari, 2025)، واليحيى والمطيري (2026) إلى أن ضغوط العمل ونقص الكوادر تحد من جودة القرار. لذا، يرى الباحث أن تراكم هذه المشكلات (البشرية والمادية) بمدارس تبوك يستوجب تشخيصها ووضع حلول تعتمد التقنيات الحديثة وتواكب تطلعات الرؤية الوطنية.

1-2-مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول وجود "فجوة إجرائية" واضحة بين تطلعات التحول القيادي لرؤية المملكة 2030 وواقع المشكلات الإدارية التي تواجه قادة ثانويات تبوك؛ حيث تشير دراسات (الشمري والحربي، 2019؛ الفغم، 2022؛ الرويلي، 2024؛ العمري، 2025) إلى أن القادة يواجهون معوقات بشرية تتعلق بتزايد الأعباء والمركزية في صنع القرار، وتوتر العلاقات المهنية، فضلاً عن صعوبات التعامل مع احتياجات الطلبة في ظل نقص الكوادر المؤهلة. ويرى الباحث أن هذا التراكم استنزف طاقة القائد في معالجة القضايا الروتينية على حساب دوره في تطوير البيئة التعليمية، مما يستلزم تشخيصاً دقيقاً لهذه المشكلات في سياق مدارس تبوك لتحديد مسبباتها وسبل معالجتها.

وتتفاقم المشكلة بالنظر إلى معوقات المبنى والتجهيزات والأنظمة؛ إذ تؤكد نتائج دراسات (الصبيحي واليحيان، 2025؛ المريخي، 2025؛ الذيابي، 2025؛ الحماد والزهراني، 2025؛ الشمري، 2026) أن القصور في البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الصلاحيات المالية، وضبابية الأهداف الإجرائية، تمثل عائقاً حرجاً أمام فاعلية القيادة. وتبرز أهمية الدراسة لكون هذه المشكلات تمس عصب المرحلة الثانوية؛ حيث إن استمرارها دون تقديم حلول في ضوء التقنيات الحديثة يعني تعثر المخرجات عن مواكبة التطورات. وبذلك تكمن المشكلة في غياب تحليل هذه التحديات ببينة تبوك، وضبابية الرؤية بسبل تجاوز العقبات وتمكين القادة من ممارسة مهامهم بكفاءة عبر توظيف التقنية.

1-3- أسئلة الدراسة:

- وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
- ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة أنفسهم؟.
- ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:
- 1- ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم؟.
 - 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة حول المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
 - 3- ما الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) في ضوء التقنيات الحديثة؟.

1-4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:
- 1- المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم.
 - 2- كشف مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر العينة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 - 3- تحديد الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) في ضوء التقنيات الحديثة.

1-5- أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية (النظرية):
 - إثراء المكتبة التربوية السعودية بإطار نظري حديث يشخص المشكلات الإدارية بمدارس تبوك الثانوية.
 - تقديم مرجع علمي رصين يربط بين تحديات القيادة الميدانية ومتطلبات التحول الرقمي.
- الأهمية العملية (التطبيقية):
 - ستفيد في إطلاق منصة تبوك للقيادة الرقمية؛ كقاعدة بيانات تفاعلية لرصد ومعالجة المشكلات الميدانية.
 - قد تفيد في بناء حقيبة تدريبية تخصصية؛ لتمكين القادة من مهارات إدارة الأزمات باستخدام التقنيات.

- ستفيد في تحفيز شركاء التعليم لتعزيز الصلاحيات المالية ومعالجة فجوات المبنى والتجهيزات التقنية.
- ستساعد في تعزيز بناء مجتمعات مهنية لتقليص الأعباء الإدارية وتحسين العلاقات المهنية بين المعلمين.
- ستقدم دليلاً إجرائياً إرشادياً لصناع القرار يتضمن حلولاً ابتكارية لمشكلات الإدارة المدرسية.
- ستقدم بدائل بحلول تقنية فعالة بالاستفادة من نتائج أحدث الدراسات والخبرات العالمية.

6-1- حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية المتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى والتجهيزات).
- **الحد البشري:** قادة وقائدات المدارس الثانوية الحكومية من الجنسين (ذكورا، إناثاً).
- **الحد المكاني:** مدارس المرحلة الثانوية الحكومية (بنين وبنات) بمدينة تبوك.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية: 2019م، فيما تغطي المراجعة النظرية حتى عام 2026م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- **المشكلات الإدارية:** تعرف المشكلة الإدارية بأنها: «أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة. تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام» (نبيل، 2015، <https://hrdiscussion.com/hr106574.html>).
- **التعريف الإجرائي:** «الصعوبات أو التحديات التي يواجهها قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك، ولها علاقة بالطلبة، والمعلمين، والمعلمات، والمبنى المدرسي، والتجهيزات، وتقاس بالمتوسطات الحسابية التي تخرج بها محاور المشكلات في هذه الدراسة بناء على إجابات العينة».
- **مفهوم القائد/ة المدرسي:** يعرف العاجز وشلدان (2009، 10) القائد بأنه: «الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها».
- **التعريف الإجرائي:** «هو المسؤول رسمياً عن إدارة المدرسة الثانوية بتبوك، والمكلف بتحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية وتجاوز التحديات الإدارية ذات العلاقة بكل من (المعلمين والمعلمات، الطلبة، المباني والتجهيزات)، وتوظيف الموارد بكفاءة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في الميدان التعليمي».
- **المدرسة الثانوية:** اصطلاحاً: «المرحلة أو الحلقة النهائية من مراحل أو حلقات التعليم العام، يلتحق بها الطالب بعد اجتياز المرحلة المتوسطة، ويقضي بها ثلاث سنوات دراسية؛ لينتقل بعدها للدراسة الجامعية، أو خوض الحياة العلمية» (عزازي، 2012: 91).
- **التعريف الاجرائي:** «المرحلة النهائية في التعليم العام بعد المتوسطة، ويلتحق بها الطلبة في سن 16-18».

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1-الإطار النظري.

2-1-1-1- القيادة المدرسية (مفهومها، أهدافها، أهميتها):

تُعد القيادة المدرسية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات التعليمية؛ حيث يساهم القادة ذوو الكفاءة في توجيه الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، عبر دمج أنماط القيادة التحويلية والتعليمية لتحسين نواتج التعلم (Day, et al., 2020). وتتنوع أنماط القيادة بين الديمقراطية القائمة على المشاركة، والأوتوقراطية المركزية، والفوضوية المفتقرة للتوجيه (Koech & Namusonge, 2012). وتؤثر هذه الأنماط مباشرة على ثقافة العمل وتوقعات الموظفين، مما يجعل تنمية القيادات عاملاً رئيساً في التغيير الناجح (Education Review Office, 2016). ويستنتج الباحث أن القيادة المدرسية عملية "تفاعل وتأثير اجتماعي" تهدف لتنظيم الأنشطة نحو الغايات التربوية المنشودة. وتتجلى أهمية القيادة المدرسية في كونها حلقة الوصل بين خطط الوزارة والواقع الميداني، وتبرز أدوارها في تطوير التعليم، وتهيئة المناخ التنظيمي لرفع مستوى المعلمين، وبناء شخصية الطلاب (الذبياني، 2017). كما تسعى لتحقيق التكامل بين الإشراف الفني والإداري، وتوظيف الإمكانيات لمواجهة مشكلات التعليم، وإشراك العاملين في صنع القرار لتعميق الولاء للمدرسة (أحمد، 2010). ويرى الباحث أن الأهمية تكمن في قدرة القائد على التوفيق بين "المرونة الميدانية" و"الرؤية الاستراتيجية" لضمان جودة مخرجات تواكب التغيرات المتسارعة.

2-1-1-2- القيادة المدرسية (السمات، الأدوار، والفروق الجوهرية للقائد عن المدير):

تُعد القيادة المدرسية منظومة متكاملة من العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى التأثير في مجتمع المدرسة وتوجيهه نحو التميز، وهي تتطلب مزيجاً فريداً من الخصائص الذاتية والمهارات الأدائية التي تضمن فاعلية الممارسات الإدارية والتربوية؛ ويلخصها الباحث نقلاً عن (المدهون، 2012؛ Gurr, 2015) وكما يبينها الجدول (1):

الجدول (1) أبرز ملامح القيادة المدرسية (السمات، الأدوار، والفروق الجوهرية)

م	سمات القائد المدرسي	أدوار القائد المدرسي	الفرق بين القائد والمدير
1	ذاتية: نضج انفعالي، ثقة، وابتكار.	تخطيطية: رسم رؤية وتطوير استراتيجيات.	القائد: يبتكر الرؤية ويهتم بالتغيير.
2	مهنية: كفاءة تحليلية، طلاقة لغوية.	تنظيمية: إدارة موارد، توفير بيئة تعليمية.	المدير: ينفذ الخطط ويحفظ النظام.
3	أخلاقية: عدالة، صدق، نزاهة مهنية.	تطويرية: الإشراف الفني، وتحفيز المعلمين.	القائد: يعتمد الرقابة الذاتية ويركز على "الفعالية". المدير: يعتمد رقابة مباشرة مركزاً على "الإنجاز".
4	اجتماعية: إقناع، عمل بروح الفريق.	خدمية: بناء شراكات مجتمعية وتأمين الرعاية.	

ويرى الباحث أن التحول من إدارة تقليدية إلى قيادة تربوية أصبح ضرورة يفرضها واقع التحول الرقمي وتعدد المهام؛ فبينما يغرق المدير في التفاصيل الإجرائية، ينطلق القائد لاستشراف المستقبل وتنمية القدرات (أحمد، 2021). وتؤكد دراسات (Day et al., 2020; Robinson, 2021; الحماد والزهراي، 2025) أن النجاح المدرسي مرهون بالقدرة على "توزيع القيادة" وبناء الثقة، وتحويل المدرسة إلى "مجتمع تعلم مهني" من ومبتكر. وبذلك، فجودة مخرجات التعليم ترتبط بتبني القادة لأدوار ريادية تتجاوز التنفيذ الإجرائي إلى الإبداع الاستراتيجي وتوظيف التقنيات الذكية لدعم القرار.

2-1-2-المشكلات الإدارية:

تواجه الإدارة المدرسية تحديات متفاوتة تبعاً لظروف كل مدرسة وطبيعة القائمين عليها، وتتمثل هذه المشكلات في عوائق مادية ومعنوية ترتبط بتعقيد الأنظمة، ونظم الانضباط، وتعدد الأعباء الموكلة للقائد (المالكي، 2014). وسعيًا لمعالجة ذلك، منحت وزارة التعليم قادة المدارس صلاحيات متزايدة بدأت عام 1420هـ، ثم توسعت عام 1432هـ لتصل

إلى (52) صلاحية، وصولاً إلى (60) صلاحية عام 1437هـ. ورغم هذا التمكين، يظل التعليم العام بحاجة لتطوير مستمر ودراسة دورية للمشكلات الإدارية القائمة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتناوله وفق المحاور الآتية:

2-1-2-1-2 المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة

يعد الطلبة محور العملية التعليمية، ويتطلب دور القائد بناء علاقة إنسانية شاملة لضمان مخرجات وطنية منتجة (الأغبري، 2006). وتواجه القيادة تحديات متزايدة في ضبط السلوك بالعصر الرقمي، حيث تشير دراسات (الأنصاري وآخرون، 2025؛ Savaş, 2026؛ Bellibaş & Karaferye, 2025) إلى مشكلات عديدة أهمها الآتي:

1. تصاعد السلوكيات غير المنضبطة والمشكلات النفسية والاجتماعية لطلاب المراهقة.
 2. ضعف الدافعية نحو التعلم والاعتماد المفرط على الأدوات الرقمية الجاهزة.
 3. اتساع فجوة التواصل بين المدرسة والأسرة في معالجة القضايا السلوكية.
 4. قصور تلبية احتياجات الطلاب الموهوبين ومهارات القرن (21) المعاصرة.
 5. تأثير الانضباط المدرسي بالنزعات الاستهلاكية والتقنيات الحديثة المشتتة للانتباه.
 6. صعوبة الموازنة بين اللوائح الانضباطية الجامدة والاحتياجات الإنسانية والعاطفية للطلاب.
 7. اتساع الفوارق الفردية في التحصيل الأكاديمي نتيجة تباين البيئات المنزلية.
- ويرى الباحث أن هذه المشكلات المتعلقة بالطلبة في مدارس تبوك الثانوية تضع القائد أمام "مأزق تربوي"؛ حيث يجد نفسه مطالباً بتحقيق الانضباط النظامي في ظل تغيرات سلوكية عالمية حادة. وتأتي هذه الدراسة لتبين أن نجاح القائد بتبوك يكمن في قدرته على تبني "القيادة التكيفية" التي توازن بين الحزم والاحتواء.

2-2-1-2 المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات

تتمثل هذه المشكلات في ضعف الانضباط، ومقاومة الإشراف، وغياب الرغبة المهنية (النغيثر، 2008). ويستلزم ذلك بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة لتعزيز الأداء، حيث تؤكد دراسات (الحري، 2025؛ Engdia & Berhanu, 2026؛ Alamoud, 2025) أن أهم المعوقات ذات العلاقة بالمعلمين والمعلمات يمكن إيجازها في الآتي:

1. مقاومة بعض المعلمين للتغيير التربوي والتحول نحو الممارسات الرقمية الحديثة.
 2. قصور البرامج التدريبية النوعية وتدني مستويات الكفاءة التقنية بين المعلمين.
 3. تزايد مظاهر الاحتراق المهني والضغط النفسي نتيجة الأعباء الإدارية الثقيلة.
 4. ضعف آليات التحفيز والتقدير الفعال وغياب الحوافز المادية والمعنوية الكافية.
 5. صعوبة ممارسة الإشراف الداعم في ظل النظم المركزية وغياب الاستقلالية.
 6. ضعف قنوات التواصل المهني الفعال داخل "مجتمعات التعلم المهنية" المدرسية.
 7. الحاجة لتعزيز الولاء التنظيمي في ظل تضارب التوجهات الرسمية المستمر.
- ويعتقد الباحث أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين في تبوك هي "قلب المشكلة الإدارية"؛ فالمعلم هو الأداة التنفيذية لكل تطوير. وإذا لم ينجح قائد المدرسة في معالجة معوقات التدريب والتحفيز، فإن الفجوة بين "الرؤية والواقع" التي رصدتها دراسة (العمود، 2025) ستظل عائقاً أمام تميز المدارس الثانوية بتبوك.

2-1-3- المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي والتجهيزات

تتراوح مشكلات المحور بين قصور الخدمات في المباني المستأجرة وازدحام الحكومية، مما يعيق مواكبة رؤية 2030 التي تتطلب بيئة مجهزة تقنياً (النجيثر، 2008). وتوضح دراسات (العمود، 2025؛ Torres، 2026؛ Nzilano، 2025) العديد من التحديات المادية والتقنية؛ يوجز الباحث أهمها في الآتي:

1. نقص تمويل الصيانة الدورية وتحديث المرافق المدرسية المتهاكلة والقديمة.
 2. ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم استقرار شبكات الاتصال والإنترنت بالمدرسة.
 3. عدم ملائمة تصاميم المباني لتطبيق الاستراتيجيات التدريسية الحديثة والنشطة.
 4. قصور التجهيزات التقنية والمختبرات الافتراضية الداعمة لمجالات العلوم والابتكار.
 5. الازدحام الطلابي في الفصول بما يفوق الطاقة الاستيعابية الفعلية للمبنى.
 6. غياب المساحات المرنة المخصصة للأنشطة الطلابية ونقص الكوادر الفنية للصيانة.
 7. صعوبة تأمين المتطلبات التقنية اللازمة للتحويل الكامل نحو الإدارة الإلكترونية.
- ويرى الباحث أن المبنى وتجهيزاته هما "الممكنات المادية" للقيادة؛ مما يفرض على القادة عبئاً إضافياً في "إدارة العجز"، وهو ما يجعل تحسين التجهيزات أولوية قصوى لضمان جودة الأداء وتحقيق أهداف التحويل الوطني.

2-2-4- مشكلات تتعلق بالسياق التنظيمي والسياسات التعليمية:

ويُقصد بها التحديات التشريعية والفجوة بين التوجهات المركزية واحتياجات الميدان؛ ويلخصها الباحث استناداً إلى (غمرائي وآخرون، 2025؛ Khan، 2025؛ العمود، 2025؛ Savaş، 2026؛ Torres، 2026) في الآتي:

1. فرض نماذج سياسات عالمية موحدة لا تلائم الخصوصية الجغرافية والثقافية للبيئة العربية.
 2. تهميش دور قادة المدارس في صنع القرار وصياغة اللوائح التربوية المنظمة.
 3. غياب الرؤية المتسقة بين المبادرات الإدارية والأطر السياسية وتشتت الجهود التنظيمية.
 4. ضعف الشفافية والنزاهة في تطبيق المعايير التنظيمية والأخلاقية داخل المنظومة التعليمية.
 5. الفجوة التنظيمية بين طموحات رؤية 2030 وآليات التنفيذ التقليدية في الميدان.
 6. قصور الاستقلالية الإدارية (Autonomy) مما يعيق الابتكار في حل المشكلات المحلية.
 7. اعتماد أنظمة مساءلة تقليدية تركز على الرقابة بدلاً من دعم المبادرات.
- ويبدو للباحث أن مصطلح "المكدونالدية" لدى (غمرائي وآخرون، 2025) يجسد تحدي مدارس تبوك؛ فاستيراد القوالب الجاهزة دون تعديله بما يتوافق مع البيئة الوطنية يخلق اغتراباً مهنيّاً. وتؤكد الدراسة (استناداً إلى Savaş، 2026؛ Torres، 2026) ضرورة التحويل نحو سياسات "تكيفية" وإطار تنظيمي مرن يمنح القادة زمام المبادرة لتحويل اللوائح إلى ممارسات حيوية تواكب فلسفة التحويل الوطني، وهو ما تسعى الدراسة لتأصيله تقنياً وإدارياً.

2-2-5- مشكلات ذات علاقة بصناعة القرار وتنفيذه على مستوى المدرسة

تعد عملية اتخاذ القرار الجوهر الحقيقي للعمل الإداري، ولكن تواجهها تحديات تعيق فاعليتها؛ حيث تشير دراسات (الرويلي، 2024؛ الشمري، 2026؛ الحماد والزهراني، 2025) إلى تحديات كثيرة يوجزها الباحث في الآتي:

1. تعدد المعوقات التنظيمية والبيانات الميدانية غير الدقيقة الداعمة لاتخاذ القرار السليم.
2. التردد في اتخاذ القرارات الابتكارية خشية تبعات المساءلة النظامية والمركزية الجامدة.

3. ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرار مما يعيق قناعتهم بآليات التنفيذ.
 4. ضيق الوقت المتاح لمعالجة المشكلات الطارئة بقرارات إدارية مدروسة وهادفة.
 5. غياب الصلاحيات المرنة التي تمنح القائد استقلالية القرار في البيئة المدرسية.
 6. تأثير جودة القرار بالضغط الخارجي وعدم مواءمته مع الإمكانيات المادية المتاحة.
 7. القصور في توظيف البرمجيات الذكية والنظم الرقمية لتوقع نتائج القرارات المستقبلية.
- ويعتقد الباحث أن معوقات القرار بمدارس تبوك تعكس فجوة تحول القائد من "صانع قرار" إلى "منفذ إجرائي" يخشى الابتكار؛ مما يؤكد أن جودة القرار تتطلب توفير "نظام دعم قرار" رقمي يحمي القائد بشواهد إحصائية دقيقة.

2-3-1-3- حلّول المشكلات الإدارية بالمدارس الثانوية في ضوء التقنيات الحديثة

يمثل التحول الرقمي في الإدارة المدخل الأساسي لمعالجة التحديات المعاصرة؛ حيث لم تعد التقنية مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت "بيئة حل" متكاملة. وفيما يلي بعض الحلول المقترحة للمشكلات الإدارية بالمدارس وكالاتي:

2-3-1-1- الحلول التقنية للمشكلات المتعلقة بالطلبة:

يواجه المدراء والمديرات تحديات الانضباط وضعف التواصل التي رصدتها دراسات (الأنصاري وآخرون، 2025؛ Savaş, 2026)، يبرز الاتجاه نحو "البيئات التنظيمية الذكية". وتتمثل الحلول في تفعيل أنظمة الرصد السلوكي التنبؤي (Predictive Analytics) التي تسمح للقائد بالتدخل المبكر قبل تفاقم المشكلات السلوكية، واستخدام منصات "التلعيب" (Gamification) لتعزيز الدافعية نحو التعلم وتقليل النزعات المشتتة. كما يرى (Bellibaş & Karaferye, 2025) أن دمج أولياء الأمور في منصات تفاعلية لحظية يقلص فجوة التواصل الأسري، ويحول دون تعارض القرارات الإدارية مع دور الأسرة. ويرى الباحث أن تطبيق الحلول التقنية في مدارس تبوك الثانوية ستنتقل الطالب من "مستهلك للتقنية" إلى "منضبط رقمياً"، مما يخفف العبء الرقابي عن القائد ويوجه الجهد نحو رعاية الموهوبين ودعم المهارات النفسية والاجتماعية عبر تطبيقات الإرشاد الذكي.

2-3-1-2- الحلول التقنية للمشكلات المتعلقة بالمعلمين والمعلمات:

أشارت دراسات (الحربي، 2025؛ Engdia & Berhanu, 2026)، ولعلاج مقاومة التغيير والاحتراق المهني تبرز "أتمتة العمليات الإدارية" (RPA) كحل جذري لتفريغ المعلم لمهامه التربوية الصرفة. وتؤكد دراسة (Alamoud, 2025) أن استخدام أنظمة الإشراف الداخلي الرقمي والمنصات السحابية لمجتمعات التعلم المهنية (VPLCs) يساهم في تفتيت المركزية الجامدة ويوفر قنوات تواصل مهني مرنة. كما يعالج ضعف التحفيز عبر أنظمة "رقمية" ترصد الأداء المتميز وتكافئه فوراً. ويعتقد الباحث أن تبني هذه الحلول بتبوك سيحول المعلم من مقاوم للتغيير إلى قائد تقني؛ حيث تساهم الحقائق التدريبية عبر الواقع الافتراضي (VR) في ردم فجوة الكفاءة التقنية، مما يعزز الولاء التنظيمي ويحقق الرضا الوظيفي المنشود.

2-3-1-3- الحلول التقنية للمشكلات المتعلقة بالمبنى والتجهيزات:

تناولت دراسات (Torres, 2026؛ Nzilano, 2025)، فجوة التمويل وضعف البنية التحتية... ويطرح التوجه العالمي حلول "المباني الذكية" وأنظمة إدارة المرافق المؤتمتة (CMMS). وتكمن المعالجة في استخدام "المختبرات الافتراضية" لتعويض نقص التجهيزات المخبرية التقليدية، وتطبيق أنظمة السحابة لضمان استقرار الإنترنت وتجاوز تعثر

الشبكات المحلية. وتؤكد دراسة (العمود، 2025) أن "رقمنة الصيانة" تسمح للقائد بجدولة الإصلاحات دورياً وتقليل الهدر المادي. ويرى الباحث أن الحلول التقنية للمبنى في مدينة تبوك تمثل "الرافعة التشغيلية" لتحويل المباني المزدهمة إلى مساحات تعلم مرنة؛ فاستخدام الفصول الافتراضية والمنصات التعليمية المتكاملة سيقلل من حدة الازدحام الطلابي، ويوفر بيئة مادية تليق بطموحات رؤية المملكة 2030 وتدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية الشاملة.

2-1-3-4-الحلول ذات العلاقة بالكفايات من خلال التدريب والنمو المهني على كفايات القيادة

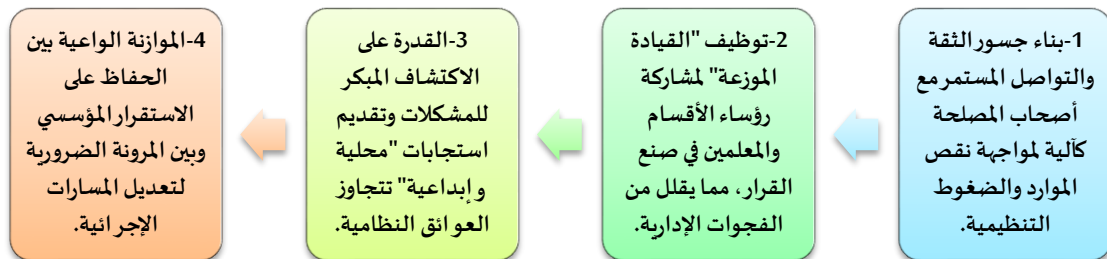
يُمثل النمو المهني المستمر حجر الزاوية في تمكين القادة من مواجهة المشكلات الإدارية المعاصرة، وتؤكد دراسات (الحري، 2025؛ Engdia & Berhanu, 2026؛ Nzilano, 2025) أن جودة التدريب تؤثر وفق الآتي:

- أ. تساهم البرامج التدريبية المرتكزة على "تعلم الكبار" في تقليل المقاومة للتغيير وزيادة الانخراط في التطوير.
- ب. تؤدي محدودية التدريب إلى ضعف ممارسات دعم المعلمين وصعوبة التعامل مع الأزمات التقنية.
- ج. يعزز التدريب من قدرة القائد على إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية في ظل نقص الإمكانيات.
- د. يساهم الاستثمار في "التعلم مدى الحياة" في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تقوم على الإلهام والتحفيز الذاتي.

ويعتقد الباحث أن تباين البرامج التدريبية التي رصدها دراسة (الحري، 2025) في السياق السعودي، تحتم على إدارة التعليم بتبوك تبني نماذج تدريبية أكثر التصاقاً بالواقع الميداني. فالقائد الذي يفتقر للتدريب النوعي سيكون أكثر عرضة لـ "الاحتراق المهني" عند مواجهة المشكلات الإدارية، ولذا تهدف الدراسة الحالية إلى تبيان كيف يمكن للنمو المهني المستمر أن يكون صمام أمان لضمان استدامة الأداء القيادي والتربوي.

2-1-3-5-الحلول ذات العلاقة بالقيادة التكيفية والمرونة في إدارة الأزمات

تتطلب البيئات التعليمية المتغيرة نمطاً قيادياً يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الأزمات المتداخلة، وتُوجز دراسات (Bellibaş & Karaferye, 2025؛ Virella & Zeisner, 2026؛ Swayne & Moynihan, 2025) أبرز ملامح هذا الدور كما يبينها الشكل (1) الآتي:



الشكل (1) دور القيادة التكيفية والمرونة في إدارة الأزمات المرجع: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المراجع أعلاه ويرى الباحث أن "المرونة القيادية" لدى (فيريل و زايزنر، 2026) مخرج جوهري لقادة تبوك؛ فالمشكلات الإدارية تحديات متغيرة تتطلب "عقلية تكيفية" تبتكر بموارد محدودة، وتحول الأزمات لفرص تطويرية. وبما أن المرحلة الثانوية حجر الزاوية لإعداد المواطن (عزازي، 2012)، فإن تحقيق مستهدفاتها يفرض تبني استراتيجيات تقنية تتجاوز العقبات التقليدية وتنهض بالمخرجات وفق رؤية 2030. ويؤكد الباحث أن التحول الرقمي (إقبال وآخرون، 2025) يوجب التخلي عن الأنماط النمطية؛ فالتقنية "فلسفة إدارية" تضمن الشفافية، وهو ما تسعى الدراسة لاستكشافه كمحرك للإبداع حال توفر البنية التحتية والدعم الفني.

2-2-الدراسات السابقة

2-2-1-دراسات تناولت المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة:

أظهرت الأدبيات التربوية أن القادة يواجهون تحديات متصاعدة في توجيه الطلبة؛ حيث أكدت دراسات (الشمري والحري، 2019؛ Alshammari, 2025؛ Al-Ansari, et al., 2025) أن أبرز المشكلات تكمن في نقص الكوادر المؤهلة لرعاية الفئات الخاصة وضعف سياسات الإرشاد. وعربياً، كشفت دراسات (رضوي، 2025؛ Hilal & Akar, 2023؛ Alajmi, 2024) عن تنامي ظواهر كالتسرب وصعوبة استمرارية التعلم نتيجة البيروقراطية التي تحد من مرونة القرارات المرتبطة باحتياجات الطلاب. ويرى الباحث أن أغلب هذه الدراسات تناولت الطلبة من منظور الأزمات أو البرامج الإثرائية، بينما تفتقر المكتبة السعودية لدراسات ترصد المشكلات الإدارية "اليومية" التي تواجه قادة تبوك في القضايا السلوكية والتحصيلية وفق رؤية 2030.

وعالمياً، أشار عباس وآخرون (Abbas, et al., 2025) إلى أن المسؤوليات المفرطة تضعف أداء الطلاب القياديين نتيجة العبء ومقاومة الأقران. وفي سياق الرعاية الرقمية، أكد الأنصاري وآخرون (Al-Ansari, et al., 2025) على دور الإدارة في توفير الموارد، بينما كشف سافاش (Savaş, 2026) عن تصاعد السلوكيات غير المنضبطة، مما وضع القادة أمام تحدي الموازنة بين اللوائح والواقع. كما توصلت دراسات غارسيا وآخرون (Garcia, et al., 2023) وتوريس (Torres, 2026) إلى أن غياب الوعي بالاحتياجات النفسية يعيق بناء مناخ آمن. وتجمع الدراسات أن نجاح الطالب مرتبط بمرونة القرار الإداري، وهو ما قد يتعثر في بيئات تعاني "تضارب التوجيهات" وفقاً لفيريل وزاينر (Virella & Zeisner, 2026).

2-2-2-دراسات تناولت المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات:

أجمعت الدراسات على أن المعوقات المرتبطة بالمعلمين تشكل عبئاً على القيادة؛ حيث أشارت دراسات (العمري، 2025؛ الحضرمي والشوامين، 2017؛ الداود، 2026؛ الشمري، 2026؛ Alharbi, 2025) إلى أن كثرة الأعباء الإدارية، وضعف الكفايات التقنية، وتوتر العلاقات المهنية، تعد من أبرز المعوقات. كما أكدت دراسات (منصور وشواهنة، 2026؛ Alsaleh, 2024؛ Khan, 2025) وجود فجوة في سياسات التدريب ومقاومة للتغيير الرقمي نتيجة ضعف الحوافز، وتوصلت إلى أن "الاحتراق المهني" وضعف الاستقلالية يعيقان تحسين الأداء. وتتفق الدراسة الحالية مع أهمية القيادة الداعمة كحل، وتبرز الفجوة في ندرة البحوث التي تناولت مشكلات قادة ثانويات تبوك في إدارة المعلمين تحديداً. وعالمياً، ركزت الأدبيات على العلاقة بين نمط القيادة واستقرار الهيئة التعليمية؛ حيث وجد جورجولو وآخرون (Gorgulu, et al., 2026) أن الالتزام التنظيمي يتأثر بقدرة القائد على تبني نماذج مرنة في الأزمات. وفيما يخص استدامة العمل القيادي، كشفت دراسات إرانيل وآخرون (Eranil, et al., 2026) وهيكي وآخرون (Hickey, et al., 2024) أن القيود البيروقراطية والاحتراق النفسي هي الدوافع الرئيسة لاستقالة القادة. كما أشار إنجديا وبرهانو (Engdia & Berhanu, 2026) وسو-كين وآخرون (Su-Keene, et al., 2026) إلى أن غياب التحفيز يؤدي لانخفاض الفاعلية الذاتية للقادة. وتوصلت دراسات لاورسن وآخرون (Laursen, et al., 2024) وسواين وموينيهان (Swayne & Moynihan, 2025) إلى أن توزيع المسؤوليات وبناء ثقافة التوجيه استراتيجيات فاعلة لمواجهة ضغوط المساءلة، رغم معوقات مقاومة التغيير.

2-2-3-دراسات تناولت المشكلات الإدارية المتعلقة بالمبنى والتجهيزات والأنظمة:

كشفت الأدبيات عن تحديات هيكلية تعيق جودة البيئة المدرسية؛ حيث أكدت دراسات (المريخي، 2025؛ الذيابي، 2025؛ اليحيى والمطيري، 2026؛ الصبحي واليحيان، 2025؛ الحماد والزهراني، 2025) أن محدودية الميزانيات، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضبابية الأهداف الإجرائية، تشكل عوائق بتقدير "كبير". وعربياً، أظهرت نتائج

دراسات (أحمد وآخرون، 2025؛ Abubakar, et al., 2026؛ Alamoud, 2025؛ الرويلي، 2024؛ الفغم، 2022) فجوة تنفيذية بين التوجهات الاستراتيجية وواقع التجهيزات، مع بروز المركزية كعقبة أمام الابتكار. وتوصلت هذه البحوث إلى أن استقرار البيئة الفيزيائية والصلاحيات المالية هما الممكنات الحقيقية للقيادة. وتبرز الفجوة في تركيز الدراسات على المناطق الكبرى، بينما تفتقر تبوك لدراسة نقدية تشخص واقع مشكلات المبنى والتجهيزات بمدارسها الثانوية. وعالمياً، أكد هوفدهاوجن وتفيدتن (Hovdhaugen & Tvedten, 2025) أن تداخل المهام وضعف وضوح المسؤوليات يمثلان مصدراً رئيساً للضغط الإداري. وفي الجانب التقني، أظهرت دراسات تومتي (Tømte, 2024)، وكافا (Kafa, 2024)، ونزيلانو (Nzilano, 2025) أن ضعف البنية التحتية ونقص التدريب يحولان دون دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة. كما سلط هودسون وآخرون (Hudson, et al., 2026) وكيم وآخرون (Kim, et al., 2024) الضوء على عجز المدارس عن مواجهة المخاطر البيئية بسبب المركزية الشديدة. وتوصلت دراسات فانغ وآخرون (Fang, et al., 2024) وبيليباس وكارافيري (Bellibaş & Karaferye, 2025) إلى أن القيادة "الموجهة نحو السيطرة" تعيق التعاون، بينما يمثل التخطيط المبني على البيانات مخرجاً للأزمات. واختتم غمراوي وآخرون (Ghamrawi, et al., 2025) هذا المحور بالتحذير من فرض نماذج إدارية عالمية موحدة لا تتوافق مع السياقات المحلية.

2-2-4- تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الأدبيات وجود جوانب تشابه واختلاف؛ حيث تتفق الحالية مع دراسات (العمرى، 2025؛ الحضرمي والشوامين، 2017؛ الرويلي، 2024؛ الفغم، 2022؛ الشمري والحري، 2019؛ Tømte, 2024؛ Hickey, et al., 2024؛ Kim, et al., 2024؛ Kafa, 2024؛ Bellibaş & Karaferye, 2025) في تبني المنهج الوصفي لرصد الواقع وتشخيص المعوقات. بينما تختلف عنها مكانياً وموضوعياً بتسليط الضوء على "المشكلات الإدارية" في ثانويات تبوك كبيئة حدودية ذات نمو متسارع، مما يمنحها خصوصية في طبيعة التحديات مقارنة بالمدن المركزية الكبرى أو السياقات العالمية. وقد تعددت جوانب الاستفادة من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري وتطوير الأداة وتحديد محاور المشكلات (الطلاب، المعلمون، المبنى والأنظمة)، مستندةً لنتائج دراسات (الصبيحي واليحيان، 2025؛ المريخي، 2025؛ الذيابي، 2025؛ الشمري، 2026؛ Alamoud, 2025؛ Alharbi, 2025؛ Iqbal, et al., 2025؛ رضوي، 2025؛ Nzilano, 2025؛ Hovdhaugen & Tvedten, 2025). وتبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي جمعت بين تحليل "المشكلات الإدارية" و"متطلبات التحول الرقمي" بتبوك؛ إذ لا تزال هناك حاجة لتشخيص المشكلات المتنوعة التي تعيق قادة المدارس. أما الإضافة العلمية للدراسة الحالية، فتكمن في تقديم حلول مقترحة لمعالجة المشكلات في ضوء المستجدات الرقمية، مستفيدة من توصيات (الحمد والزهراني، 2025؛ اليحيى والمطيري، 2026؛ الداود، 2026؛ Abubakar, et al., 2026؛ Khan, 2025؛ منصور وشواهنة، 2026؛ Alsaleh, 2024؛ Eranil, et al., 2026؛ Su-Keene, et al., 2026؛ Ghamrawi, et al., 2025). كما تتميز بالجمع بين التحليل الوثائقي والدراسة الميدانية، مما يساهم في تقليص الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التنفيذية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي لتجاوز مشكلات التعليم بالمملكة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي لتحديد المشكلات الإدارية بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك. والمنهج الإحصائي الاستدلالي لكشف الفروق تبعاً للمتغيرات، كما استعان بمنهج التحليل الوثائقي لأكثر من (60) دراسة سعودية وعربية وعالمية، وذلك لتوصيف المشكلات وإيجاد حلول تقنية لها

3-2-مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية وعددهم (65) قائد وقائدة حسب إحصائية مكتب التعليم بمنطقة تبوك الفصل الأول للعام الدراسي 1440- 1441 هـ، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة، فاسترجعت (57) استبانة، لتشكل ما نسبته (88%) من مجتمع الدراسة.

3-3-خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

الجنس	العدد	النسبة %	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ذكر	26	45.6 %	بكالوريوس	37	64.9 %
أنثى	31	54.4 %	دراسات عليا	20	35.1 %
المجموع	57	100 %	المجموع	57	100 %
الخبرة	العدد	النسبة %	الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	12	21.1	11 سنة فأكثر	21	36.8
6- 10 سنوات	24	42.1	المجموع	57	100.0

يتبين من الجدول (2) أن نسبة الاستجابة المرتفعة (88%) التي تحققت بالمسح الشامل، مما يضمن تمثيلاً واقعياً لمدارس تبوك. ويشير التوازن النوعي وارتفاع نسبة مؤهلات الدراسات العليا (35.1%) إلى وعي أكاديمي يُثري موضوعية الاستجابات، كما تضيف الخبرة الميدانية الطويلة لأغلب المشاركين (78.9%) ممن تتجاوز خبرتهم 6 سنوات عمقاً واقعياً وموثوقية عالية في تشخيص المشكلات الإدارية، مما يجعل النتائج انعكاساً دقيقاً لتجارب قيادية ناضجة.

3-4-أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد طُوِّرت عبر الخطوات التالية:

3-4-1-الإعداد والصياغة: تم بناء الأداة بالاستناد إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، وصيغت عباراتها بدقة لتناسب مجتمع الدراسة وتضمن تحقيق أهدافها، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين؛ الأول: الرسالة التعريفية والمعلومات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل). الجزء الثاني: وتضمن (48) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: 1- مشكلات الطلبة (15 عبارة)، 2- مشكلات المعلمين والمعلمات (16 عبارة)، 3- مشكلات المبنى والتجهيزات (17 عبارة). واعتمد الباحث مقياس ليكرث الرباعي لتقدير الاستجابات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

3-4-2-اختبار صدق الأداة:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من ملاءمة الأداة وسلامة صياغتها، عُرضت في صورتها الأولية على (15) محكماً من هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبع جامعات سعودية. وفي ضوء ملاحظاتهم، أجرى الباحث التعديلات

اللازمة من حذف وإعادة صياغة، واعتمدت العبارات التي حازت اتفاق (80%) فأكثر، وفي ضوء توجهات المحكمين تم حذف (8) عبارات، وتعديل (17)، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (40) عبارة.

ب. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتجريبها على (15) من الوكلاء، ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها وكذلك للمحاور مع الارتباط الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3).

الجدول (3) معامل ارتباط العبارات بالمحاور والمجاور الثلاثة بالأداة ككل

عبارات المحور 1" مشكلات الطلبة			المحور 2" المعلمين والمعلمات			عبارات المحور 3" المبنى المدرسي والتجهيزات		
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
1	.271*	7	.73**	1	.682**	7	.797**	1
2	.671**	8	.615**	2	.769**	8	.670**	2
3	.755**	9	.707**	3	.631**	9	.388**	3
4	.491**	10	.524**	4	.617**	10	.651**	4
5	.743**	11	.705**	5	.696**	11	.484**	5
6	.740**	12	.577**	6	.771**	12	.484**	6
						13	.757**	7
							.853**	8
محور مشكلات الطلبة			محور مشكلات المعلمين			محور المبنى والتجهيزات		
	.833**			.906**			.909**	

** دالة عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ * دالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

تظهر نتائج الجدول (3) أن معاملات ارتباط العبارات بمحاورها جاءت دالة إحصائياً عند (0.01) و(0.05)؛ حيث تراوح مدى الارتباط في الأول (مشكلات الطلبة) بين (0.271 – 0.755)، وفي الثاني (مشكلات المعلمين) بين (0.388 – 0.797)، بينما سجل الثالث (المبنى والتجهيزات) المدى الأعلى بين (0.493 – 0.853). كما تؤكد معاملات ارتباط المحاور بالأداة؛ صدق التكوين الفرضي عن ارتباطات قوية وجوهرية بين المحاور الثلاثة والكلية للاستبانة؛ حيث تراوحت القيم بين (0.833 – 0.909). وتعكس معاملات قوية ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يؤكد القوة البنائية للأداة وتجانس مجالاتها في قياس المشكلات الإدارية بمدينة تبوك، ويمنح الباحث ثقة عالية في دقة النتائج المستخلصة من أداة الدراسة.

3-4-3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (α) ، فكانت النتائج كما يبينها الجدول (4):

الجدول (4) نتائج معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.

م	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	مشكلات تتعلق بالطلبة	12	0.857
2	مشكلات تتعلق بالمعلمين والمعلمات	13	0.882
3	مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي والتجهيزات	15	0.934
4	الثبات الكلي للاستبانة	40	0.955

تشير بيانات الجدول (4) إلى معامل ثبات كلي (0.955) وتراوحت مؤشرات ثبات المحاور ما بين (0.857-0.934) وجميعها أعلى من الحد الأدنى للثبات 0.70 وتؤكد تمتع الاستبانة بقدر عالٍ من الثبات، وتصلح للتطبيق ميدانياً.

3-5- الوزن المعياري للإجابات والحكم على العبارات:

ولتقدير حجم المشكلات الإدارية، تمّ اعتماد مقياس ليكرت الرباعي، وتم تحديد مديات المتوسطات بالمعادلة: أكبر قيمة – أصغر قيمة $(4-1=3 \div 4=0.75)$ وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة وجود المشكلات كما في الجدول (5).
الجدول (5) معيار الحكم لتقدير درجة وجود المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	التقدير اللفظي لحجم المشكلة
1	1.75 - 1.00	ضعيفة جداً
2	2.50 - 1.76	ضعيفة
3	3.25 - 2.51	متوسطة
4	4.00 - 3.26	كبيرة

3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS^{V20}) وبالمعالجات الآتية:

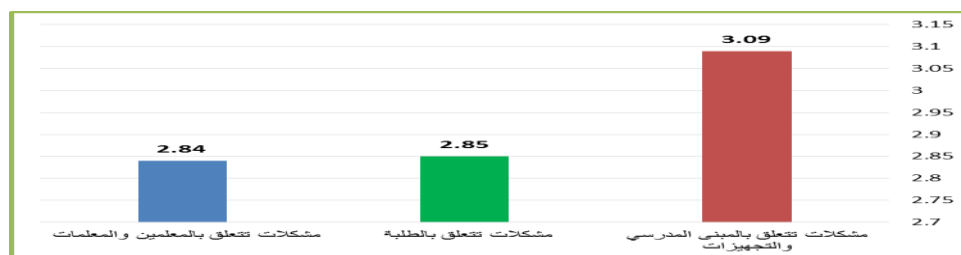
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس معامل ثبات أداة الدراسة وضمان دقتها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى المشكلات الإدارية وترتيبها.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير الخبرة.
- اختبار (Scheffe) البعدي: لتحديد اتجاه الفروق ومصدرها بعد اختبار التباين الأحادي.

4- عرض النتائج

4-0- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: "ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟
وللإجابة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المحاور الثلاثة (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى والتجهيزات) والأداة ككل، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات وكما يبينها الجدول (6).
الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحاور والكل مرتبة تنازلياً.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي والتجهيزات	3.09	0.70	1	متوسط
1	مشكلات تتعلق بالطلبة	2.85	0.51	2	متوسط
2	مشكلات تتعلق بالمعلمين والمعلمات	2.84	0.57	3	متوسط
	المشكلات الإدارية ككل	2.94	0.54		متوسط

يتضح من الجدول (6) أن المشكلات الإدارية بمدارس تبوك الثانوية جاءت بدرجة "متوسطة" إجمالاً بمتوسط حسابي (2.94)، مع اتساق عالٍ في الآراء (انحراف 0.54). وتصدر مجال "المبنى والتجهيزات" الترتيب كأبرز تحدٍ يواجه القادة، تلاه مشكلات "الطلبة"، ثم "المعلمين" بالمرتبة الأخيرة؛ مما يشير إلى أن المعوقات المادية واللوجستية تتقدم على التحديات البشرية في البيئة المدرسية، وهو ما يستدعي تدخلات تقنية وحلولاً إنشائية عاجلة لتحسين كفاءة الأداء القيادي. والشكل (2) يوضح ترتيب المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك.



الشكل (2) المتوسطات والانحرافات لمشكلات الإدارة التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وجهة نظرهم. يتبين من الشكل (2) أن قادة مدارس تبوك يواجهون مشكلات إدارية بدرجة (متوسطة) في المحاور الثلاثة؛ حلّ "المبنى والتجهيزات" أولاً لضعف التخطيط المستقبلي وقصور الصيانة، تلتها مشكلات "الطلبة" ثم "المعلمين" بنسب أقل؛ ويُعزى ذلك لفاعلية برامج التوجيه الطلابي وجهود الإشراف التربوي في التطوير المهني والإداري للمعلمين. أما على مستوى المحاور الفرعية للمشكلات الإدارية فيتناولها الباحث حسب لأسئلة الفرعية وكالاتي:

1-4- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم؟. وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما تبينها الجداول الآتية:

1-1-4- المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة وقد تم ترتيبها تنازلياً وكما يبينها الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	كثافة الطلبة في الصف الواحد.	3.47	0.71	1	كبيرة
12	ضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة في تعليم الطلبة.	3.11	0.79	2	متوسطة
2	غياب بعض الطلبة بدون عذر مبرر.	3.05	0.74	3	متوسطة
7	ضعف تدريب المدرسة للطلبة على اختبارات المركز الوطني للقياس.	3.04	0.94	4	متوسطة
6	تدني المشاركة في الأنشطة اللاصفية.	3.02	0.86	5	متوسطة
10	قبول الطلبة في بداية العام بشكل غير منظم بين المدارس.	3.00	0.93	6	متوسطة
5	تدني التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات المنزلية.	2.95	0.72	7	متوسطة
9	ضعف التزام بعض الطلبة بالأنظمة.	2.91	0.74	8	متوسطة
8	ضعف المعرفة لدى طلبة الثانوية بنظام المقررات.	2.91	0.89	9	متوسطة
11	بُعد منازل الطلاب عن المدرسة.	2.51	0.87	10	متوسطة
3	تسرب ورسوب بعض الطلبة من المدرسة.	2.35	0.77	11	ضعيفة
4	وجود طلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.	1.86	0.85	12	ضعيفة
	المتوسط العام للمشكلات المتعلقة بالطلبة	2.85	0.51		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن المشكلات المتعلقة بالطلبة جاءت بتقدير عام "متوسط" (2.85)، حيث برزت "كثافة الطلبة" كأهم تحدٍ بتقدير "كبير" (3.47)، تلاها ضعف الاستفادة من التقنيات وغياب الطلبة بتقدير متوسط. ويُعزى تصدّر الكثافة الطلابية إلى النمو السكاني المتزايد بتبوك، مما يضغط على البيئة الصفية ويُعيق التحول الرقمي المنشود، في حين حلت مشكلات "التسرب" و"ذوي الاحتياجات الخاصة" في المراتب الأخيرة بتقدير "ضعيف"، مما يعكس نجاح السياسات الوقائية وبرامج الدمج الوزارية في تعزيز الانضباط المدرسي.

1-2-4- المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المشكلات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
10	حركة النقل كل عام تؤدي إلى عدم الاستقرار في المدارس.	3.18	0.93	1	متوسطة
11	تأخر وزارة التعليم بالتعيين مما يؤدي إلى البداية الضعيفة.	3.16	0.84	2	متوسطة

8	ضعف تناسب البرامج التدريبية مع احتياجاتهم.	3.07	0.82	3	متوسطة
5	قلة تبادل الزيارات بين المعلمين والمعلمات.	3.07	0.88	4	متوسطة
13	ضعف دور الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية.	2.96	0.94	5	متوسطة
9	تدريس المعلمين في أكثر من مدرسة بسبب النقص في الكادر التعليمي.	2.88	0.93	6	متوسطة
6	قلة تنوع أساليب تقويم الطلبة.	2.86	0.77	7	متوسطة
4	تدني المشاركة في الأنشطة اللاصفية.	2.81	0.95	8	متوسطة
7	ضعف إدراك المعلمين والمعلمات لخصائص النمو بالمرحلة الثانوية.	2.77	0.87	9	متوسطة
12	قلة الخبرات الميدانية بسبب التقاعد المبكر في السنوات الأخيرة.	2.61	0.88	10	متوسطة
1	التأخر عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	2.61	0.94	11	متوسطة
2	الغياب الملحوظ للمعلمين والمعلمات غير المستقرين بمدينة تبوك.	2.56	0.93	12	متوسطة
3	ضعف مهارات ضبط الصف لديهم.	2.37	0.82	13	ضعيفة
	المتوسط الكلي للمشكلات المتعلقة بالمعلمين والمعلمات	2.84	0.57		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن مشكلات الهيئة التعليمية جاءت بتقدير "متوسط" (2.84)؛ حيث تصدرت "حركة النقل السنوية" المرتبة الأولى (3.18)، تلاها تأخر التعيينات وضعف مواءمة التدريب. ويُفسر الباحث ذلك بأن عدم الاستقرار الناتج عن تدوير الكوادر يُربك الخطط التشغيلية بثانويات تبوك، ويخلق فجوة في التراكم المهني. وفي المقابل، حلت مشكلات "ضبط الصف" أخيراً بتقدير "ضعيف" (2.37)، مما يشير لكفاءة المعلمين ميدانياً. وتؤكد النتائج أهمية تبني سياسات تدريبية "تكيفية" ومنح القادة صلاحيات أوسع في إدارة الكوادر لضمان الاستقرار وجودة التعليم.

3-1-4- المشكلات الإدارية المتعلقة بالمبنى المدرسي والتجهيزات:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور المبنى والتجهيزات مرتبة تنازلياً.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	نقص في خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	3.61	0.67	1	كبيرة
15	عدم توفر مسرح في المدرسة.	3.44	0.89	2	متوسطة
3	نقص في المرافق الصحية في المدرسة.	3.37	0.96	3	متوسطة
2	قلة الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.	3.33	0.89	4	متوسطة
9	النقص في جاهزية المختبرات في المدرسة.	3.21	0.86	5	متوسطة
14	النقص في عمال النظافة بالمدرسة من قبل المتعهد.	3.21	1.08	6	متوسطة
11	النقص في الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	3.14	1.06	7	متوسطة
13	تأخر الميزانية التشغيلية الخاصة بالمدرسة.	3.09	1.11	8	متوسطة
8	ضعف مستوى جاهزية المقصف المدرسي.	3.00	1.07	9	متوسطة
7	قلة وجود مستودع لتخزين الأثاث والأدوات المدرسية.	2.98	1.03	10	متوسطة
6	ضعف مستوى خدمات مصادر التعلم بالمدرسة.	2.98	1.09	11	متوسطة
12	صعوبة التواصل مع التقنيات والدعم الفني.	2.89	0.92	12	متوسطة
10	ضعف مستوى جاهزية معامل الحاسب الآلي.	2.84	0.94	13	متوسطة
5	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة.	2.82	0.91	14	متوسطة
4	موقع المدرسة غير ملائم للعملية التعليمية.	2.47	1.04	15	ضعيفة
	المتوسط الكلي للمشكلات المتعلقة بالمبنى والتجهيزات	3.09	0.70		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن مشكلات المبنى والتجهيزات حصلت على تقدير "متوسط" (3.09)؛ حيث برز "نقص خدمات الصيانة" كأبرز تحدي بتقدير "كبير" (3.61)، يليه نقص المساح والمرافق البحثية. ويُعزى ذلك لتقادم بعض المباني أو تأخر استجابة المقاولين، مما يثقل كاهل قادة تبوك تشغيلياً. وفي المقابل، جاء "موقع المدرسة" أخيراً بتقدير "ضعيف" (2.47)، مما يعكس جودة التخطيط الحضري. وتؤكد الدراسة أن تحسين البيئة والتحول نحو "المعامل الافتراضية" مطلب استراتيجي لتعويض نقص التجهيزات وتجاوز عوائق الصيانة، بما يتماشى مع معايير رؤية 2030.

2-4-نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة للمشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بتبوك تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة، تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples T-test) لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة، وفيما يلي تفصيل النتائج:

1-2-4-فحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

الجدول (10) نتائج اختبار (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئتي العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

محاور المشكلات:	الجنس	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة
المتعلقة بالطلبة	ذكور (26)	2.86	0.61	55	0.062	0.951
	إناث (31)	2.84	0.42			
بالمعلمين والمعلمات	ذكور (26)	2.83	0.67	55	0.061	0.951
	إناث (31)	2.85	0.48			
بالمبنى والتجهيزات	ذكور (26)	2.89	0.80	55	2.064	0.04*
	إناث (31)	3.26	0.57			
المشكلات الإدارية ككل	ذكور (26)	2.86	0.67	55	0.976	0.333*
	إناث (31)	3.00	0.41			

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق دالة عند (0.05) بين متوسطات الجنسين في محوري المشكلات المتعلقة بالطلبة والمعلمين، حيث بلغت القيم الاحتمالية (0.951)، مما يشير إلى تماثل التحديات الإدارية لدى الجنسين. في المقابل، كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية في محور "المبنى المدرسي والتجهيزات" لصالح الإناث (3.26) مقابل (2.89) للذكور، وقيمة "ت" بلغت (2.064) بدلالة (0.04). ويُعزى ذلك إلى الحساسية العالية لدى العنصر النسائي تجاه جودة البيئة المادية وتفاصيل الصيانة والمرافق، وربما لوجود فجوة في سرعة الصيانة للمباني النسائية مقارنة بالبنين، مما جعل إدراكهن للمشكلات أكثر حدة، وهو ما يستوجب توحيد معايير الصيانة في القطاعين.

2-2-4-فحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (11) نتائج اختبار (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئتي العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

محاور المشكلات	فئتي المتغير	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة
المتعلقة بالطلبة	بكالوريوس (37)	2.80	0.57	55	0.970	0.336
	دراسات عليا (20)	2.94	0.39			
بالمعلمين والمعلمات	بكالوريوس (37)	2.79	0.62	55	0.850	0.399
	دراسات عليا (20)	2.93	0.46			
المبنى والتجهيزات	بكالوريوس (37)	3.02	0.73	55	1.026	0.309
	دراسات عليا (20)	3.22	0.64			
المشكلات الإدارية ككل	بكالوريوس (37)	2.88	0.60	55	1.064	0.292
	دراسات عليا (20)	3.04	0.42			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة (بكالوريوس/دراسات عليا) في جميع المحاور والدرجة الكلية؛ إذ تجاوزت قيم الدلالة (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى وحدة "البيئة التنظيمية" واشتراك الجميع في نفس المسارات التدريبية واللوائح الإجرائية، مما صهر الرؤية القيادية في قالب واحد رغم تباين التأهيل الأكاديمي. ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد أن المشكلات الإدارية في تبوك هي "تحديات بنيوية" يفرضها الواقع الميداني وتدركها كافة القيادات بصورة موحدة، مما يستوجب تطوير الأنظمة ذاتها كمدخل للإصلاح الإداري.

4-2-3-فحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

ولفحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لسنوات الخبرة: والنتائج كما يوضحها الجدول (12) الجدول (12): نتائج تحليل (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=57)

الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محااور المشكلات
.33*	6.464	1.419	2	2.839	بين المجموعات	المتعلقة بالطلبة
		.220	54	11.858	داخل المجموعات	
		.867	56	14.696	الكلية	
.67	2.842	.867	2	1.735	بين المجموعات	بالمعلمين والمعلمات
		.305	54	16.482	داخل المجموعات	
			56	18.216	الكلية	
.42*	3.377	1.535	2	3.070	بين المجموعات	بالمبنى والتجهيزات
		.455	54	24.546	داخل المجموعات	
			56	27.617	الكلية	
.21*	4.143	1.099	2	2.197	بين المجموعات	المشكلات الإدارية ككل
		.265	54	14.320	داخل المجموعات	
			56	16.518	الكلية	

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق في محور (المعلمين)، بينما ظهرت فروق دالة ($\alpha < 0.05$) في محوري (الطلبة، والمبنى) والمشكلات ككل. ولتحديد اتجاه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) كما يوضحها الجدول (13) الجدول (13) نتيجة اختبار (Scheffe) لتحديد اتجاهات دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة	الفرق بين المتوسطين	عدد سنوات الخبرة (I)	عدد سنوات الخبرة (J)	محااور المشكلات
0.003*	0.60218	11 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	مشكلات تتعلق بالطلبة
0.046*	0.51429	11 سنة فأكثر	6-10 سنوات	تتعلق بالمبنى والتجهيزات
0.046*	0.47560	11 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل *	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (13) أن القادة الأقل خبرة (5 سنوات فأقل) هم الأكثر استشعاراً للمشكلات الإدارية والطلابية مقارنة بذوي الخبرة الطويلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة الجدد يواجهون "صدمة الممارسة" في بداية عملهم القيادي، حيث يفتقرون للآليات الميدانية المرنة للتعامل مع العقبات، مما يجعلهم يرون المشكلات أكثر حدة وتأثيراً. وفي المقابل، يمتلك القادة الخبراء (11 سنة فأكثر) قدرة تراكمية على "التكيف التنظيمي" وحل المشكلات ببدائل مبتكرة أو تجاوزها بحكم الخبرة، مما يقلل من حدة إدراكهم لها كمشكلات معوقة.

4-3-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك والمتعلقة بكل من (الطلبة، المعلمين والمعلمات، المبنى المدرسي والتجهيزات) في ضوء التقنيات الحديثة؟ وللإجابة عن السؤال استعرض الباحث أكثر من (50) دراسة حديثة؛ حيث تبين وجود بدائل حلول كثيرة؛ للمشكلات في ضوء التقنيات الحديثة، وهي ذات علاقة مباشرة بتمكين القيادة الرقمية والتحول نحو الذكاء الاصطناعي، حيث يُعد التحول الرقمي ضرورة إدارية لرفع كفاءة الأداء وتجاوز التحديات الميدانية، حيث تشير دراسات (الحماد والزهراني، 2025؛ خان (Khan, 2025)؛ الأنصاري وآخرون، 2025؛ Nzilano, 2025؛ Iqbal et al., 2025) إلى إمكانية تعزيز كفاءة القيادة عبر العديد من المبادرات التقنية، ويوجز الباحث أهمها كالآتي:

1. تفعيل نظم دعم القرار (DSS) لتوفير تحليلات فورية تضمن صدور قرارات علمية دقيقة.
 2. استخدام الذكاء الاصطناعي التنبؤي لتوقع آثار القرارات ميدانياً قبل اعتمادها لتقليل المخاطر الإدارية.
 3. تبني المنصات التشاركية لإشراك الكوادر في صياغة المبادرات رقمياً لضمان جودة وسرعة التنفيذ.
 4. توظيف الأتمتة السحابية لرقمنة المهام الروتينية وتوفير وقت القائد للقرارات الاستراتيجية والتنوعية.
 5. استخدام لوحات القيادة (Dashboards) لربط الموارد المتاحة بالقرارات لضمان واقعية التنفيذ الميداني.
 6. تعزيز الثقافة الرقمية لدعم الموهوبين وتزويد الطلاب بمهارات القرن الحادي والعشرين المعاصرة.
 7. تقليص الفجوة الجندرية في القيادة عبر توفير فرص وصول رقمية متساوية للموارد والمعلومات.
 8. معالجة "رهاب التكنولوجيا" ونقص التمويل الفني عبر إعداد قيادات واعية تقنياً ومنهجياً.
- ويرى الباحث أن هذه التقنيات ستمنح قائد المدرسة بتبوك استقلالية قائمة على البيانات، وتحول صنع القرار إلى ممارسة تتسم بالشفافية والابتكار؛ مما يحقق التوازن المنشود بين الالتزام بالأنظمة المركزية والمرونة الميدانية، ويوفر بيانات ضخمة تدعم دقة التقييم الفوري للعملية التعليمية.

5-مناقشة النتائج وتفسيرها

- 5-1-المشكلات الإدارية: أظهرت النتائج وجودها بمتوسط كلي (2.94)، بتقدير (متوسطة)، حيث تصدر محور (المبنى والتجهيزات) الأولويات، متفقاً مع دراسات (المريخي، 2025؛ الزيابي، 2025؛ Alamoud, 2025؛ Alharbi, 2025؛ Kafa, 2024؛ Nzilano, 2025؛ Hudson, et al., 2026؛ Kim, et al., 2024؛ Virella & Zeisner, 2026). ويعزو الباحث ذلك إلى أن البيئات المدرسية بتبوك تواجه تحديات في مواكبة البنية التحتية للتحويل الرقمي السريع؛ بينما اختلف ذلك مع دراساتي (الرويلي، 2024؛ Abbas, et al., 2025) اللتين وضعتا مشكلات المعلمين والطلاب في الصدارة. ويؤكد الباحث أن تصدر التجهيزات يعكس فجوة في الصيانة، مما يستوجب تفعيل "سبل المعالجة بالتقنية" لتقليل العقوبات المادية.
- 5-2-المحاور البشرية (الطلبة والمعلمين): جاء التقدير (متوسطاً)، منسجماً مع نتائج (الصبحي واليحيان، 2025؛ الشمري، 2026؛ Iqbal, et al., 2025؛ رضوي، 2025؛ Hovdhaugen & Tvedten, 2025؛ Gorgulu, et al., 2026؛ Hickey, et al., 2024؛ Bellibaş & Karaferye, 2025). ويرى الباحث أن هذا التشابه يؤكد أن الأعباء الإدارية وصراعات الأدوار سمة مشتركة في الإدارة الحديثة؛ بينما اختلفت دراسة (Engdia & Berhanu, 2026) التي رصدت مشكلات حادة في التحفيز. ويشير الباحث إلى أن بقاء المشكلات في حيز "المتوسط" يعكس نجاحاً نسبياً في الاحتواء، لكنه يحذر من تفاقمها ما لم تُدمج تقنيات الإدارة الذكية لتخفيف العبء البشري.
- 5-3-الفروق الإحصائية: أكدت النتائج عدم تأثير الدرجة الكلية بمتغيري (الجنس والمؤهل)، وهو ما أثبتته (الرويلي، 2024؛ الفغم، 2022؛ Amsalu & Belay, 2024؛ Laursen, et al., 2024؛ Fang, et al., 2024؛ Eranil, et al., 2026؛ Su-Keene, et al., 2026)، بينما تفردت الدراسة بوجود فروق في (الخبرة) لصالح الأقل خبرة، وفي (المبنى) لصالح القائدات، متقاطعة مع رؤية (Savaş, 2026؛ Tømte, 2024) حول حساسية القادة الجدد للتحديات. وبذلك يرى الباحث ضرورة بناء "مسارات مهنية مدعومة بالتقنية" للقائدات والجدد بتبوك، لضمان معالجة الفجوات المهارية وتحقيق الاستقرار القيادي.

6-الاستنتاجات

1. تمثل مشكلات المبنى والتجهيزات العائق الأكبر، وحلها بالتحويل للبيئات والصفية الذكية والصيانة الدورية (Alamoud, 2025؛ Kim, et al., 2024؛ Nzilano, 2025).

2. يحتاج القادة الجدد، والمجتمعات المهنية الرقمية، لدعم تقني مكثف لتقليص فجوة الخبرة (الرويلي، 2024، Tømte؛ 2024، (Su-Keene, et al., 2026).
3. تدرك القائدات بتبوك تحديات البيئة المادية بحساسية أعلى، مما يستوجب منحهن صلاحيات تقنية ومالية أوسع (الفغم، 2022؛ 2024، (Kafa).
4. تسهم التقنيات الحديثة ومنصات التواصل الرقمي في خفض المشكلات الطلابية والسلوكية (الشمري، 2026؛ 2024، (Savaş, 2026؛ Hickey, et al., 2024).
5. توجد حاجة ماسة لأتمتة المهام الروتينية للمعلمين لتقليل العبء الإداري وتعزيز الرضا الوظيفي (المريخي، 2025؛ 2025، (Iqbal, et al., 2025).
6. المركزية تفاقم المشكلات التنظيمية، والحل في تبني القيادة الرقمية الموزعة لتعزيز الاستقلالية (الصبيحي واليحيان، 2025؛ 2025، (Ghamrawi, et al., 2025).
7. وعي القادة بالمشكلات موحد؛ مما يؤكد أن التحدي تنظيمي وليس مرتبطاً بالمؤهل (العمرى، 2025؛ 2025، (الذبابي، 2025).
8. يعزز دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة من سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء البشرية (الحمد والزهراني، 2025؛ 2025، (Khan).
9. يتطلب نجاح الحلول التقنية توفير بنية تحتية وإنترنت فائق السرعة يواكب الكثافة الطلابية بتبوك (الداود، 2026؛ 2026، (Hudson, et al., 2026).

7-التوصيات والمقترحات

- في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحث القيادات التعليمية بتبوك والوزارة بالآتي:
1. اعتماد نظام صيانة ذكي ونماذج "المعامل الافتراضية" لضمان استدامة التجهيزات وتجاوز عوائق المباني المدرسية.
 2. منح قائدات المدارس صلاحيات مالية وتقنية مستقلة لإدارة الموارد اللوجستية وتلبية احتياجات البيئة المادية.
 3. إلزام القادة الجدد ببرامج توجيه رقمي مكثفة لتقليص فجوة الخبرة ومواجهة تحديات الميدان بفعالية.
 4. تفعيل منصات الرصد السلوكي والتقييم الرقمي للطلبة للحد من المشكلات الطلابية وتعزيز الانضباط المدرسي.
 5. أتمتة المهام الإدارية الروتينية للمعلمين باستخدام السحابة الإلكترونية لتقليل العبء المهني ورفع الرضا الوظيفي.
 6. التحول نحو نموذج "القيادة الرقمية الموزعة" لتعزيز الاستقلالية وتجاوز معوقات المركزية والبيروقراطية.
 7. دمج أدوات الذكاء الاصطناعي التنبؤي في ممارسات القيادة لدعم سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء.
 8. إنشاء مجتمعات مهنية رقمية تفاعلية لتبادل الخبرات الناجحة وتأصيل الحلول الابتكارية للمشكلات البنيوية.
 9. تطوير منصات تواصل ذكية مع أولياء الأمور لتعزيز الشراكة المجتمعية وتقليل الفجوة المعلوماتية والتربوية.
 10. تحديث البنية التحتية لشبكات الإنترنت فائقة السرعة بما يتوافق مع الكثافة الطلابية بمدارس تبوك.
 11. ولسد الفجوة البحثية يقترح الباحث إجراء دراسات مكملية في الموضوع وخصوصاً تحت العناوين الآتية:
 - 1) إطار مقترح للتحول نحو "القيادة الرقمية الموزعة" في مدارس التعليم العام بتبوك لتعزيز الاستقلالية الإدارية.
 - 2) أثر الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس بتبوك: دراسة استشرافية.
 - 3) تطوير نموذج حوكمة إلكتروني لتقليل أثر المركزية الإدارية على جودة المخرجات التعليمية بمدارس تبوك.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- أحمد، عباس (2010)، *مبادئ الإدارة المدرسية*، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد.
- 2- أحمد، مريم ثابت، والشرجي، عبد الرحمن محمد، والمعافا، محفوظ علي. (2025). واقع أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء اقتصاد المعرفة بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(9)، 623-658. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1764>
- 3- الحضرمي، نوف خلف، والشوامين، بسمة إبراهيم. (2017). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1(11)، 94-76. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B161117>
- 4- الحماد، خالد عبد الرحمن،، والزهراني، إبراهيم حنش. (2025). تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء متطلبات التحول الرقمي: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (44)، 409-432. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1295>
- 5- الداود، حسن عبد العزيز. (2026). فاعلية برنامج التقويم المدرسي وانعكاساته في تحسين أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. *مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(7)، 752-787. <https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.243>
- 6- الديباني، خالد مشرف. (2017). دور قادة المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 7(1)، 79-136. <https://doi.org/10.21608/FUST.2017.82983>
- 7- الديباني، عبد الله عبيد. (2025). الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(4)، 280-315. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>
- 8- رضوي، سعد نعيم. (2025). التسرب المدرسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(12)، 509-526. <https://doi.org/10.53796/hnsj612/35>
- 9- الرويلي، محمد صالح ضبيع. (2024). معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة سلوك*، 11(1)، 9-38. <http://search.mandumah.com/Record/1521871>
- 10- الشمري، عبد العزيز سويلم، والحري، عارف محمد. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (11)، 193-231. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-888038>
- 11- الشمري، نورة غربي سعد. (2026). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض في ضوء الذكاء الاصطناعي. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (70)، 94-121. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.70.2026.908>
- 12- الصبيحي، وفية عثمان، واليحيان، مها صالح. (2025). تحديات استثمار المدارس السعودية في اقتصاد المعرفة ورؤية تنوع مواردها في ضوء التجارب الرائدة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(26)، 126-150. <https://doi.org/10.56793/pcra2213266>
- 13- العاجز، فؤاد علي،، وشلدان، فايز كمال. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطيف غزة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية بغزة (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 18(1)، 1-37. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/view/884>
- 14- عزازي، فائق محمد. (2012)، *نظم التعليم بالمملكة العربية السعودية*. الرياض. دار الزهراء.
- 15- العمري، عبد الله حسن حمد. (2025). واقع ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك (دراسة نوعية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(7)، 47-61. <https://doi.org/10.53796/hnsj67/5>
- 16- الفغم، مزينة جفران. (2022). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض. *مجلة التربية (جامعة الكويت)*، 37(145)، 119-160. <https://doi.org/10.34120/joe.v37i145.3695>
- 17- المالكي، عمر عبد الله. (2014). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 3(8)، 143-158. <https://doi.org/10.12816/0006911>
- 18- المدهون، فادي (2012)، *فعالية القيادة التربوية لقائدي مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر قائدي المدارس بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة – فلسطين، جامعة الأزهر.
- 19- المريخي، عادل هزاع عبيد. (2025). تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (تصور مقترح). *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(25)، 26-51. <https://doi.org/10.56793/pcra2213252>
- 20- منصور، مهدي نعيم،، وشواهنة، سناء قيس. (2026). واقع القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في الداخل الفلسطيني وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7(2)، 608-626. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/37>
- 21- نبيل، سارة. (2015). *تعريف وأنواع المشكلات الإدارية*. منتدى الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr106574.html>

- 22- النغيث، عبد الله (2008)، *المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
<https://search.shamaa.org/FullRecord%3FID%3D226945&ved=2ahUKewj-lfHN9vqTAxWm2QIHHZ84KMAQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw3omhvjuE8uNpR5YcOGep96>
- 23- اليحيى، حصة ناصر، والمطيري، تركية مريخان. (2026). واقع الإشراف الإلكتروني وفق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة من وجهة نظر مشرفات أداء التعليم في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(16)، 1-28. <https://jsr-kw.com/mag/index.php/new/article/view/272>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abbas, S. G., Mahjabeen, A., Ayaz, N., & Bibi, H. (2025). Challenges Faced by Student Leaders in Secondary Schools: A Quantitative Survey-Based Analysis. *Journal of Political Stability Archive*, 3(1), 194-216. <https://doi.org/10.63468/jpsa.3.1.14>
2. Abubakar, A. A., Al-Mamary, Y. H., Alfalah, A. A., Al-Samhi, N. M., Goail, M. M., Salisu, I., Alshallaqi, M., & Alhaidan, H. (2026). Exploring administrative burden theory: The relationship between digital inclusion and human development. *Acta Psychologica*, 266, 106789. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106789>
3. Ahmed, M. T., Al-Sharjabi, A. M., & Al-Ma'afa, M. A. (2025). The Reality of General Education School Principals' Performance in Light of the Knowledge Economy in the Capital Secretariat, Sana'a (In Arabic). *Sanaa University Journal of Humanities*, 4(9), 623-658. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1764>
4. Alajmi, M. (2024). Promoting equity and equality in student learning: principals as social justice leaders in Kuwaiti schools. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1612-1629. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0651>
5. Alamoud, M. S. (2025). Bolman and Deal lens on school innovation: Navigating challenges and strategies for school leaders in Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1177/17411432251358086>
6. Al-Ansari, A. M., Al-Hilal, A. J. S., & Alansari, A. E. (2025). Public school principals' role in supporting mathematically gifted students by equipping them with 21st-century skills. *Quality Assurance in Education*, 33(4), 671-684. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2025-0001>
7. Al-Dawud, H. A. (2026). The Effectiveness of the School Evaluation Program and its Reflections on Improving the Performance of General Education Schools in Riyadh (In Arabic). *Derna University Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(7), 752-787. <https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.243>
8. Al-Dhiyabi, A. O. (2025). Organizational Agility in Public Secondary Schools in Diriyah Governorate (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6(4), 280-315. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>
9. Al-Fagham, M. J. (2022). The Degree of Decision-Making Skills Practice Among School Principals in North Riyadh (In Arabic). *Journal of Education (Kuwait University)*, 37(145), 119-160. <https://doi.org/10.34120/joe.v37i145.3695>
10. Al-Hammad, K. A., & Al-Zahrani, I. H. (2025). Developing the Performance of General Education School Principals in Al-Qassim Region in Light of Digital Transformation Requirements: A Proposed Vision (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, (44), 409-432. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1295>
11. Alharbi, A. (2025). *Enhancing educational leadership through effective training and development of lifelong learning in elementary schools in Saudi Arabia* [Doctoral dissertation, Saint Louis University]. ProQuest Dissertations and Theses Global, <https://www.proquest.com/openview/585ef017ecf176a328abcc0a6f1a5e38/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
12. Al-Malki, O. A. (2014). The practice of secondary school principals of the methods of school leadership from the standpoint of teachers in the city of Riyadh [In Arabic]. *International Specialized Educational Journal*, 3(8), 143-158. <https://doi.org/10.12816/0006911>
13. Al-Muraikhi, A. H. O. (2025). Developing the Performance of Educational Supervision Departments in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Creative Management Approach (A Proposed Vision) (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 3(25), 26-51. <https://doi.org/10.56793/pcra2213252>

14. Al-Omari, A. H. H. (2025). The Reality of Participatory Leadership Practices Among Primary School Principals in Tabuk (A Qualitative Study) (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6(7), 47-61. <https://doi.org/10.53796/hnsj67/5>
15. Al-Rowaily, M. S. D. (2024). Decision-Making Obstacles in School Administration Among Public School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *Suluk Journal*, 11(1), 9-38. <http://search.mandumah.com/Record/1521871>
16. Alsaleh, A. A. (2024). Responding to change: How was school leadership distributed during and after the COVID-19 pandemic? School leader perspectives in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 127, 102425. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102425>
17. Alshammari, F. A. (2025). *The role of school leaders in promoting inclusive education for students with disabilities: A Saudi public school leaders' view* [Doctoral dissertation, The University of Alabama]. ProQuest Dissertations and Theses Global, <https://www.proquest.com/openview/777534a9f22081327d509010adabebff/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
18. Al-Shammari, N. G. S. (2026). Training Needs Required to Raise the Efficiency of General Education School Principals in Riyadh in Light of Artificial Intelligence (In Arabic). *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (70), 94-121. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.70.2026.908>
19. Al-Sobhi, W. O., & Al-Yahyan, M. S. (2025). Challenges of Saudi Schools' Investment in the Knowledge Economy and the Vision of Diversifying their Resources in Light of Pioneering Experiences (In Arabic). *Journal of Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 3(26), 126-150. <https://doi.org/10.56793/pcra2213266>
20. Amsalu, A., & Belay, S. (2024). Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101094. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101094>
21. Banoğlu, K., Gümüş, S., Karatas, I. H., & Lu, J. (2025). Transitivity between school principals' instructional and administrative advice-seeking relations in a rural district: friendship matters. *Journal of Professional Capital and Community*, 11(2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/JPC-09-2024-0154>
22. Bellibaş, M. Ş., & Karaferiye, F. (2025). School leadership during times of crisis: a qualitative meta-synthesis. *International Journal of Educational Management*, 39(5), 1389-1426. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2025-0450>
23. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
24. Education Review Office. (2016). *School leadership that works*. New Zealand Government. <https://www.ero.govt.nz/sites/default/files/2021-05/School-Leadership-that-Works-Nov-2016.pdf>
25. Engdia, A. L., & Berhanu, K. Z. (2026). Human resource management functions in secondary schools of Ethiopia: practices and challenges. *International Journal of Educational Management*, 40(8), 39-57. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2024-0198>
26. Eranıl, A. K., Gürbüz, E., & Gül, S. (2026). From leadership to teaching: Exploring the personal, organizational, and emotional dimensions of school leadership attrition in Türkiye. *International Journal of Educational Research*, 135, 102868. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102868>
27. Fang, Z., Liu, H., Gao, J., Xu, W., & Song, S. (2024). Inter-school collaboration leaders' behaviors and underlying leadership styles: The case of China. *International Journal of Educational Development*, 105, 102979. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.102979>
28. Garcia, A., Sprang, G., & Clemans, T. (2023). The role of school leaders in cultivating a trauma-informed school climate. *Children and Youth Services Review*, 146, 106816. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2023.106816>
29. Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2025). *Barriers to effective school leadership policies: Insights from selected Arab countries*. In *Educational Policy, Reforms, and Change in the Middle East and North Africa* (1st ed., pp. 1-19). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003599432-9/barriers-effective-school-leadership-policies-norma-ghamrawi-tarek-shal-najah-ghamrawi>
30. Gorgulu, D., Comert, M., & Fayda-Kinik, F. S. (2026). Organizational commitment and ostracism in schools: The mediating role of chaotic leadership in crises. *Acta Psychologica*, 264, 106395. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106395>

31. Gurr, D. (2015). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principals Project. *Societies*, 5(1), 136-150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
32. Hickey, N., Flaherty, A., & McNamara, P. M. (2024). Challenges to the sustainability of Irish post-primary school leadership: the role of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 341-354. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2023-0108>
33. Hilal, Y. Y., & Akar, B. (2023). School leaders and teachers' agency: Atypical stories from a compounded crises context. *International Journal of Educational Research*, 121, 102226. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102226>
34. Hovdhaugen, E., & Tvedten, S. (2025). Experiences of stress relating to responsibilities and autonomy for Norwegian school principals and middle leaders. *International Journal of Educational Management*, 39(6), 1565-1581. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0600>
35. Hudson, P., Dunlop, L., & Turkenburg-van Diepen, M. (2026). Extreme heat risk perceptions and readiness in schools. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 138, 106109. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2026.106109>
36. Iqbal, T., Ahmad, S., Alsuhaibany, Y. M., & AboAl-samh, H. (2025). Empowering women leaders in the Saudi education sector: the transformative role of national vision (2030). *International Journal of Educational Management*, 40(3), 625-647. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2025-0250>
37. Kafa, A. (2024). Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*, 39(8), 98-115. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2024-0703>
38. Khan, Q. (2025). Evaluating the Internal Policy System of Pakistani Schools in Saudi Arabia: Challenges, Gaps, and Recommendations for Educational Improvement. *Journal of Social Signs Review*, 3(1), 640-657. <https://doi.org/10.63075/jssr.v3i1.117>
39. Kim, L. E., Crellin, S. E., & Glandorf, H. L. (2024). The potential solutions to the challenges faced by leaders of small schools in the UK: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 124, 102301. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102301>
40. Klar, H. W., Paufler, N. A., & Carter, A. D. (2024). Learning with and from each other: creating safe spaces in a professional community for school leadership development. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(4), 363-376. <https://doi.org/10.1108/JPC-02-2024-0017>
41. Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12. <https://bit.ly/3XvJ9U2>
42. Laursen, R., Gümüş, S., & Walker, A. D. (2024). Navigating egalitarian culture and accountability pressures: shared instructional leadership practices of Danish school leaders. *Journal of Professional Capital and Community*, 10(3), 371-392. <https://doi.org/10.1108/JPC-01-2024-0014>
43. Mansour, M. N., & Shawahneh, S. Q. (2026). The Reality of Digital Leadership Among Secondary School Principals in the Palestinian Interior and its Relationship with Some Variables from the Teachers' Point of View (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7(2), 608-626. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/37>
44. Montecinos, C., Cortez, M., Valenzuela, J. P., Maureira, O., & Vanni, X. (2025). Mobilizing continuous improvement in high-poverty effective public secondary schools in Chile: The contributions of subject departments. *International Journal of Educational Development*, 112, 103185. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103185>
45. Nabil, S. (2015). *Definition and types of management problems* [In Arabic]. Human Resources Discussion Forum. Retrieved from <https://hrdiscussion.com/hr106574.html>
46. Nzilano, J. L. (2025). An investigation into the factors influencing ICT adoption and use in the administration of secondary schools in Dar es Salaam, Tanzania. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101500. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101500>
47. Radwi, S. N. (2025). School Dropout and its Relationship with the Organizational Behavior of Preparatory School Principals from the Faculty Members' Point of View (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 6(12), 509-526. <https://doi.org/10.53796/hnsj612/35>

48. Savaş, G. (2026). Between rules and realities: challenges and strategies of deputy principals in managing school discipline in a centralized system. *International Journal of Educational Management*, 40(3), 591-607. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2025-0779>
49. Su-Keene, E., Doane, J., & Ajamobe, J. O. (2026). Mental health matters: depression as a critical mediator of work-stress and leadership self-efficacy in public school principals. *International Journal of Educational Management*, 40(8), 23-38. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2025-1013>
50. Swayne, C., & Moynihan, J. (2025). Cultivating coaching cultures in schools: insights from school leaders. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 15(1), 49-64. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-01-2025-0008>
51. Thierry, K. L., Kim, T. E., Page, A., & Randall, H. (2023). School leader engagement in strategies to support effective implementation of an SEL program. *Social and Emotional Learning: Research, Practice, and Policy*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/j.sel.2023.100020>
52. Tømte, C. E. (2024). Conceptualisation of professional digital competence for school leaders in schools with 1:1 coverage of digital devices. *Computers & Education*, 222, 105151. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105151>
53. Torres, Á. G. (2026). Educational leadership beyond crises: taking stock to advance justice in our communities. *International Journal of Leadership in Education*, 29(2), 215-217. <https://doi.org/10.1080/13603124.2026.2629649>
54. Virella, P., & Zeisner, C. (2026). Enacting and sustaining resilience in school leadership: lessons from New Jersey principals during overlapping crises. *Journal of Educational Administration*, 64(1), 92-106. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2025-0213>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict: No conflicts of interest.	تضارب المصالح: لا يوجد تضارب مصالح.	2
3	Funding: Self-funded (No external grant).	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر: مرخص بموجب:	4
5	Review Process: Double-blind peer review.	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.	5
6	Plagiarism Check: Verified via (turnitin).	فحص الانتحال: تم الفحص عبر (turnitin).	6
7	Data Availability: Available upon request.	إتاحة البيانات: متاحة عند الطلب.	7



تطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة⁽¹⁾⁽²⁾

Developing a Framework for Staff and Teacher Recruitment and Selection to Enhance

Private Education Quality in the Tabuk Region in Light of Modern Trends⁽³⁾

Mr. Ziyad Salem Al-Anazi

أ. زياد سالم العنزي

Master's Researcher || human resource management || Faculty of Business
administration || University of Tabuk || KSA

باحث بالماجستير || إدارة الموارد البشرية || كلية إدارة الأعمال ||
جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

Email: Ziyad.sm.alanazi@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7917-519X> || Mobile: 00966536556498

Abstract: This study aimed to develop a proposed framework for enhancing the recruitment and selection system for staff and teachers to bolster the quality of private education in the Tabuk region, in light of modern trends. The researcher employed a mixed-methods approach, which included a qualitative component involving interviews with a sample of (12) leaders and administrative staff at two schools, and a descriptive-analytical component examining (72) scientific documents and official reports (26 in Arabic and 46 in English). The results revealed a variance in the organization of recruitment practices with an availability rate of (50%), alongside a total absence of psychometric assessments and smart technologies in the selection process (0%). Furthermore, the findings demonstrated a positive correlation between modern trends and improved teaching performance by (25%), as well as a reduction in administrative waste resulting from poor person-organization fit. Based on these results, the (DE-RES) framework was proposed as an innovative roadmap for developing educational human resources. The study recommended automating screening processes through Applicant Tracking Systems (ATS), establishing joint recruitment centers for schools in the region, and integrating behavioral competency tests as a mandatory requirement for hiring, while also suggesting further complementary research on the subject.

Keywords: Recruitment Development, Digital Advertising, Educational Quality, Private Schools, Institutional Excellence, Tabuk Region.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة. واستخدم الباحث منهجاً مزجياً تمثل في: 1- النوعي بإجراء مقابلات مع عينة بلغت (12) قيادياً وكوادر إدارية بمدرستين، والوصفي التحليلي لـ (72) وثيقة علمية وتقاريراً رسمياً (26 بالعربية، 46 بالإنجليزية)، وأظهرت النتائج تبايناً في تنظيم ممارسات الاستقطاب بنسبة توافر بلغت (50%)، مع غياب تام لاستخدام المقاييس السيكومترية والتقنيات الذكية في المفاضلة (0%)، كما كشفت عن أثر طردي للاتجاهات الحديثة في رفع كفاءة الأداء التدريسي بنسبة (25%)، وخفض الهدر الإداري الناتج عن ضعف الملاءمة التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح تصور (DE-RES) كخارطة طريق ابتكارية لتطوير الموارد البشرية التعليمية. كما أوصت الدراسة بأتمة عمليات الفرز عبر أنظمة تتبع المتقدمين الآلية (ATS)، وتأسيس مراكز استقطاب مشتركة لمدارس المنطقة؛ وإدراج اختبارات الجدارة السلوكية كمتطلب إلزامي للتعين، كما قدمت مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تطوير الاستقطاب، الإعلان الرقمي، جودة التعليم، المدارس الأهلية، التميز المؤسسي، منطقة تبوك.

¹- أصل البحث: قدم كمشروع بحثي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية || تحت إشراف || د. أحمد محمد الجني || قسم إدارة الموارد البشرية || كلية إدارة الأعمال || جامعة تبوك || يونيو 2024.

²- التوثيق للاقتباس (APA): العنزي، زياد سالم. (2026). تطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 76-103. <https://doi.org/10.56793/pcra2213294>

³- Citation in APA format: Al-Anazi, Z. S. (2026). Developing a Framework for Staff and Teacher Recruitment and Selection to Enhance Private Education Quality in the Tabuk Region in Light of Modern Trends. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 76–103. <https://doi.org/10.56793/pcra2213294>

1-المقدمة (Introduction)

تعد منظومة الاستقطاب والاختيار الركيزة الأساسية التي تنطلق منها جودة المؤسسات التعليمية، حيث لم يعد اختيار المعلم أو الموظف مجرد إجراء إداري تقليدي، بل هو استثمار استراتيجي يحدد ملامح التميز المؤسسي والمخرجات التربوية. ومن منطلق عملي وبحثي أكاديمي ومشرف على جودة الأداء، أجد أن التحول نحو "الاتجاهات الحديثة" في بيئات التعليم الخاص يفرض تحديات وفرصاً تتطلب صياغة معايير دقيقة؛ لفهم كيف يمكن للأنظمة الرقمية وأدوات التقييم الذكية أن تتحول إلى محركات استراتيجية تضمن جودة الكادر البشري، وهو ما دفعني لاستقصاء سبل تطوير هذه المنظومة في قطاع التعليم الخاص بمنطقة تبوك، لضمان مواءمتها مع متطلبات التنافسية العالمية.

ويشهد قطاع التعليم-عالمياً-تحولاً جذرياً نحو "الاستقطاب القائم على الأدلة والجدارة" كبديل للنماذج التقليدية، حيث أشار كل من جلوفر وستيوارت (Glover & Stewart, 2023)، وويدر وآخرون (Wider et al., 2024)، وأوه وآخرون (Oh et al., 2025)، وباباي وآخرون (Papay et al., 2025)، وأوبادايا وكوكنور (Upadhyaya & Kuknor, 2026)، وهسيه وآخرون (Hsieh et al., 2026)، وو وآخرون (Wu et al., 2026) إلى أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليلات البياناتية الضخمة في الفرز والاختيار يساهم بفاعلية في تقليل التحيزات البشرية، وأتمتة تقييم الكفاءات العالية، وضمان الرفاه النفسي للمعلمين؛ مما يرفع من جودة المخرجات التعليمية ويحقق استدامة الأداء في ظل بيئات العمل التنافسية المعاصرة.

أما إقليمياً وسعودياً، فقد سعت المؤسسات لمواكبة هذه الطفرة التقنية لرفع كفاءة قطاع التعليم الخاص لمواجهة تحديات نقص الكوادر وضعف التنافسية. وأثبتت نتائج دراسات أحمد (2022)، والدابس وطه (2022)، ومهران وآخرون (2023)، وشجاع الدين (2024)، والبوحنه وآخرون (2025)، والغامدي (2025)، والسفياني وآخرون (2025) أن تفعيل أنظمة الاستقطاب الإلكتروني وإدارة المواهب والتحول الرقمي الشامل يؤدي إلى تحسين جذري في أداء الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمدارس والجامعات. كما بينت هذه الأدبيات أن التميز المؤسسي السعودي يرتبط طردياً بتبني استراتيجيات تسويقية وتقنية مبتكرة في جذب الكفاءات، مما يعزز من قدرة المؤسسات الوطنية على تحقيق مستهدفات جودة التعليم المنبثقة من رؤية المملكة 2030.

وتبرز منطقة تبوك كإحدى الوجهات الواعدة التي تشهد نمواً متسارعاً في قطاع التعليم الخاص، مما يضعها أمام تحدي "النوعية لا الكم" في اختيار كوادرها. ورغم الجهود المبذولة، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يحتاج إلى تأطير الممارسات التقليدية ضمن منظومة تستوعب الاتجاهات الحديثة؛ لسد الفجوة بين معايير الاختيار الحالية وطموحات التميز المؤسسي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه باقتراح تصور يجمع بين كفاءة التقنية وجودة المعايير البشرية.

2-1-مشكلة الدراسة (Research Problem)

تتلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة إجرائية وتقنية واضحة في ممارسات الاستقطاب والاختيار بقطاع التعليم الخاص بمنطقة تبوك، حيث تُشير المعطيات الميدانية والنتائج الاستكشافية إلى استمرار الاعتماد على أساليب التوظيف التقليدية التي تفتقر للأسس التحليلية الدقيقة، وهو ما يؤدي إلى تباين جودة الأداء التعليمي وعدم استقرار الهيئات التدريسية. ويتسق هذا الواقع المحلي مع ما ذهبت إليه دراسات (أحمد وسيد، 2024؛ ومجاهد وآخرون، 2024) من ضعف دراسة احتياجات السوق وغياب الخطط المؤسسية لجذب الكوادر، كما أكدت دراسات (شجاع الدين، 2024؛ والبوحنه وآخرون، 2025) أن عدم كفاءة معايير الاختيار يمثل عائقاً أمام القدرة التنافسية والتميز في المؤسسات التعليمية، مما يفرض تحدياً أمام المدارس الخاصة في تبوك لمواكبة تطلعات المستفيدين وضمان المخرجات المنشودة.

كما تبرز المشكلة في ضعف توظيف أدوات "الاستقطاب الذكي" وغياب السياسات المعتمدة على اختبارات الجدارة والسمات الشخصية، مما يُعيق الوصول إلى الكوادر القادرة على إدارة متطلبات الجيل الجديد في ظل التحول الرقمي الشامل. وقد أثبتت نتائج دراسات (بخيت، 2024؛ وخضر، 2024؛ والحمري، 2024) أن تجويد الأداء البشري يرتبط طردياً بمدى حوكمة سياسات الاستقطاب وتخطيط تنمية الموارد، وهو ما أكدته أيضاً دراسات (الغامدي، 2025؛ والرفاعي، 2022) من أن الفعالية التنظيمية في قطاع التعليم السعودي تتطلب أدوات تقييم صارمة تتجاوز المقابلات التقليدية. وبناءً على ذلك، تتبلور الحاجة الملحة لتطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين بما يضمن الانتقال من الممارسات التقليدية إلى نماذج إجرائية تستند إلى الاتجاهات الحديثة والتحول الرقمي كما دعت إليه دراسات (السفياني وآخرون، 2025؛ وأبو خضير، 2024؛ وخلف الله، 2025)، لسد الفجوة بين الواقع الحالي ومعايير الجودة العالمية المستهدفة في منطقة تبوك.

3-1 أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار للموظفين والمعلمين بمدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء المؤشرات الميدانية والوثائقية؟
2. ما مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار المتبعة بالمدارس محل الدراسة؟
3. ما طبيعة الانعكاسات المترتبة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب على جودة العملية التعليمية؟
4. ما التصور المقترح لتطوير عمليات الاستقطاب والاختيار لتعزيز الجودة في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك؟

4-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تشخيص واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار للموظفين والمعلمين بمدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء المؤشرات الميدانية والوثائقية.
2. استقصاء مدى مواءمة المعايير الحالية المتبعة في اختيار الكوادر التعليمية مع متطلبات الاتجاهات الحديثة والتحويلات الرقمية.
3. تحليل الانعكاسات المترتبة على تبني استراتيجيات الاستقطاب الحديثة في تعزيز معايير التميز المؤسسي وجودة العطاء التربوي.
4. اقتراح تصور شامل لتطوير عمليات الاستقطاب والاختيار لتعزيز الجودة في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك.

5-1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من أهمية موضوعها وما يؤمله الباحث من مساهمتها في الجوانب الآتية:

• الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات التربوية في مجال الإدارة التعليمية، من خلال تقديم نموذج تحليل وثائقي (وثائقي نقدي) يربط بين مدخلات الاستقطاب وجودة المخرج التعليمي في البيئة السعودية، وهو نموذج يفتقر إليه الأدب التربوي المحلي.

- توفير قاعدة بيانات تحليلية رقمية حول واقع الممارسات الإدارية في المدارس الأهلية بمنطقة تبوك، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية حول حوكمة الموارد البشرية التعليمية.
- الأهمية العملية:
- تزويد صناع القرار في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك بأدوات تقييمية ومؤشرات أداء واضحة؛ لتطوير آليات جذب الكفاءات التربوية وانتقاءها.
- تقديم نموذج إجرائي يساهم في تقليل الهدر الإداري والمالي الناتج عن الاختيارات غير الدقيقة للكوادر التعليمية.
- دعم توجهات وزارة التعليم في تقنين إدارة القطاع الأهلي، عبر تطبيق الاتجاهات الحديثة مثل الاستقطاب الإلكتروني.
- المساهمة في رفع مستوى التنافسية لمدارس المنطقة، من خلال تحسين جودة المدخل البشري الذي يُعد المحرك الأساسي للعملية التربوية، وبما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

6-1 حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحليل ممارسات الاستقطاب والاختيار في ضوء الاتجاهات الحديثة (الاستقطاب الإلكتروني، التوظيف القائم على الكفايات، الاختبارات السيكمومترية)، وعلاقتها بجودة التعليم.
- الحدود البشرية: عينة قصديه من الهيئة التعليمية (المعلمون)، والإدارية (القيادات المدرسية).
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الخاص (الأهلية) المرخصة من قبل وزارة التعليم السعودي في منطقة تبوك.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام 2024؛ فيما يشمل التحليل ما بين عامي 2022-2026.

7-1 مصطلحات الدراسة

- الاستقطاب والاختيار: عرفه (البوحنه وآخرون، 2025، ص 114) بأنه: عملية البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة وتحفيزهم للتقدم لها، ثم انتقاء الأنسب منهم. وعرفها (بخيت، 2024، ص 42) بأنها: مجموعة السياسات والإجراءات التي تضمن توفير القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- ويعرف إجرائياً بأنه: "مجموعة العمليات والتقنيات الرقمية والإدارية المتبعة في مدارس التعليم الخاص بتبوك لجذب الهيئات التدريسية والإدارية، وانتقائهم بناءً على معايير الجودة والكفايات النوعية".
- جودة التعليم: عرفها (أحمد وآخرون، 2022، ص 15) بأنها: "تطوير إدارة الموارد البشرية بما يحقق معايير الاعتماد والتميز المؤسسي". وعرفها (Kooli & Abadli, 2022, p. 12) بأنها: "عملية التدقيق والتطوير المستمر للمدخلات والعمليات لضمان مخرجات تعليمية متميزة.
- وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: "مستوى الكفاءة في الممارسات التعليمية والنتائج الأكاديمية التي تحققها مدارس التعليم الخاص بتبوك، كنتيجة مباشرة لفعالية اختيار الكوادر التعليمية المتميزة".
- مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك: وتعرف إجرائياً بأنها: المؤسسات التعليمية الأهلية المرخصة من قبل وزارة التعليم السعودي في منطقة تبوك، والمكلفة بتقديم خدمات تربوية وتعليمية متكاملة تحت إشراف الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-المنطلقات النظرية للدراسة:

شهد الفكر الإداري والتربوي تحولات بنيوية في تناول قضايا الموارد البشرية، منتقلاً من النظرة التقليدية للعاملين كأدوات تنفيذية إلى اعتبارهم أصولاً استراتيجية تحدد جودة المخرجات والتميز المؤسسي. ويشير تطور الأدبيات إلى تزامن ممارسات الاستقطاب والاختيار مع بزوغ مفاهيم الإدارة العلمية وصولاً إلى النظريات المعاصرة التي تركز على رأس المال البشري والموهبة؛ حيث أصبحت عملية جذب الكفاءات منظومة معقدة تتداخل فيها الأبعاد التقنية مع المعايير النفسية والمهارية لضمان الكفاءة، وهو ما أكدته دراسة (Shrivastava, 2022) بأن التحول نحو إدارة المواهب هو الركيزة الأساسية لاستدامة التميز التعليمي. وتستند الدراسة الحالية إلى نظريتين توفران إطاراً تفسيرياً للعلاقة بين ممارسات الاستقطاب وجودة التعليم، وهما:

2-1-1-1-نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تمثل هذه النظرية المنطلق لفهم الجدوى الاقتصادية والتربوية من تحسين عمليات الاختيار، بافتراض أن الاستثمار في مهارات الأفراد يعزز إنتاجيتهم. وفي سياق مدارس تبوك، تبرز أهمية هذه النظرية في تبرير الحاجة لتبني اتجاهات حديثة؛ إذ يُعد اختيار معلمين ذوي كفايات نوعية استثماراً طويلاً الأمد يرفع قيمة الخدمة التعليمية (Walewangko et al., 2022). ويؤكد المنزع النقدي للنظرية أن الإخفاق في الاستقطاب يؤدي إلى هدر الموارد، مما يتطلب اعتماد عمليات منهجية لضمان اختيار من يمتلكون مخزوناً معرفياً يضيف للمنظمة (أحمد وآخرون، 2022). وفي هذا الصدد، تشير دراسة (Luan, 2025) إلى أن الاستراتيجيات المبنية على الأدلة في اختيار المعلمين هي التطبيق الفعلي لتنمية رأس المال البشري في القطاع الخاص.

2-1-1-2-نظرية الملاءمة بين الفرد والمنظمة (Person-Organization Fit Theory):

تركز هذه النظرية على التوافق بين قيم الموظف وثقافة المنظمة، مفترضة أن هذا الانسجام يرفع الالتزام التنظيمي والأداء (Nimtur et al., 2024). وتستخدم هذه النظرية لنقد ممارسات الاختيار التقليدية التي تغفل الجوانب السلوكية، بينما تهدف الاتجاهات الحديثة لتحقيق الملاءمة عبر تقنيات تختبر التوافق النفسي والمهني (Johnson et al., 2024). كما تدعم دراسة (McCluskey, 2024) هذا التوجه بالتأكيد على أن الملاءمة التنظيمية هي صمام الأمان للاستبقاء الوظيفي في ظل تقلبات سوق العمل التعليمي. ويمكن توضيح التباين المفاهيمي بين النظريتين من خلال الجدول (1).

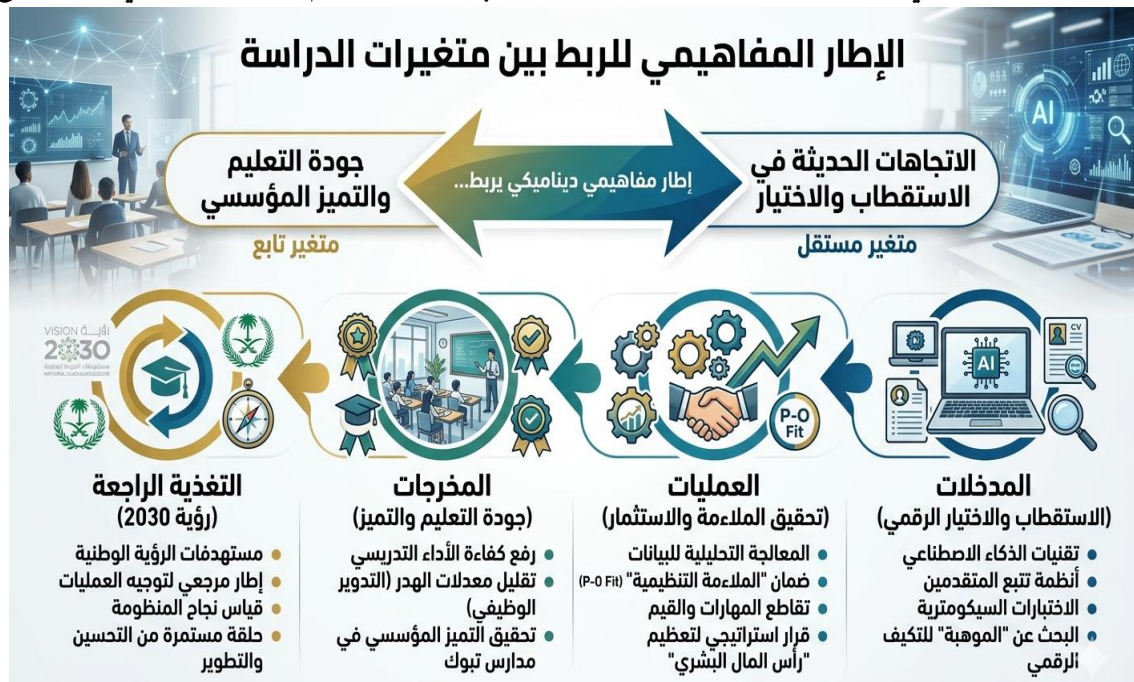
الجدول (1) مقارنة تحليلية نقدية بين نظرية رأس المال البشري ونظرية الملاءمة (P-O Fit)

وجه المقارنة	نظرية رأس المال البشري	نظرية الملاءمة (P-O Fit)	القيمة المضافة للحالية
التركيز الأساسي	الإنتاجية والكفاءة المهارية للموظف (Luan, 2025).	التوافق القيمي والثقافي (Nimtur et al., 2024).	تكامل المهارة مع التوافق القيمي لضمان الجودة.
معايير الاختيار	الشهادات والقدرات المعرفية المكتسبة (Walewangko et al., 2022).	السمات الشخصية والأهداف المشتركة (Johnson et al., 2024).	نقد غياب التوازن بين المعايير الأكاديمية والسلوكية.
المخرج المتوقع	رفع جودة المخرجات وزيادة الأداء (أحمد وآخرون، 2022).	استدامة الاستقرار والولاء التنظيمي (McCluskey, 2024).	تطوير منظومة تحقق الجودة والاستمرارية معاً.

يُظهر التحليل المقارن في الجدول (1) تبايناً بنيوياً في فلسفة الاختيار؛ فبينما تُركز نظرية رأس المال البشري على "القدرة" كمدخل لرفع الكفاءة الإنتاجية (Luan, 2025)، تُعنى نظرية الملاءمة بـ "الرغبة والانسجام" كضمانة للاستقرار التنظيمي (McCluskey, 2024). وتكمن الفجوة في أن الفصل بينهما في الممارسات التقليدية بمدارس التعليم الخاص بتبوك قد يُفضي إلى استقطاب كفاءات مهارية تفتقر للولاء، أو كوادرات متوافقة قيمياً تفتقر للتميز المعرفي. وبناءً عليه، تقترح الدراسة الحالية نموذجاً تكاملياً يتجاوز هذا الثنائية، لضمان مخرج تعليمي يتسم بالجودة والاستدامة معاً.

2-1-2- الإطار المفاهيمي للربط بين متغيرات الدراسة:

يتجسد الربط بين المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية في إطار مفاهيمي يتسم بالديناميكية، حيث يربط بين الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار كمتغير مستقل، وبين جودة التعليم والتميز المؤسسي كمتغير تابع.



الشكل (1) الإطار المفاهيمي للربط بين متغيرات الدراسة/ المصدر تصميم الباحث.

ويمكن وصف هذا الإطار من خلال الأبعاد الآتية:

1. المدخلات (الاستقطاب والاختيار الرقمي): يمثل هذا البعد تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة تتبع المتقدمين، والاختبارات السيكومترية. وهذه المدخلات لا تهدف فقط لملء الشواغر، بل للبحث عن الموهبة القادرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.
2. العمليات (تحقيق الملاءمة والاستثمار): يتمثل في المعالجة التحليلية لبيانات المتقدمين لضمان الملاءمة التنظيمية (P-O Fit). هنا تتقاطع المهارات التقنية مع القيم الشخصية، مما يحول عملية الاختيار من إجراء إداري روتيني إلى قرار استراتيجي لتعزيز رأس المال البشري.
3. المخرجات (جودة التعليم والتميز): وهي النتيجة النهائية المرجوة، حيث يؤدي الاختيار الدقيق والمبني على أسس علمية إلى رفع كفاءة الأداء التدريسي، وتقليل معدلات الهدر الناتج عن التدوير الوظيفي، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي في مدارس تبوك.

4. التغذية الراجعة (رؤية 2030): تعمل مستهدفات الرؤية الوطنية كإطار مرجعي يوجه العمليات ويقيس مدى نجاح المنظومة في تلبية احتياجات سوق التعليم المستقبلي، مما يخلق حلقة مستمرة من التحسين والتطوير. ختاماً، يشكل الإطار النظري المتمركز على تكامل رأس المال البشري والملاءمة التنظيمية القاعدة الصلبة التي ينطلق منها تحليل واقع مدارس تبوك؛ مؤكداً أن الجودة ليست صدفة، بل ثمرة لاختيار علي يستثمر في الموهبة ويحقق الانسجام المنشود، تماشياً مع رؤية المملكة (2030) في تجويد الأداء التعليمي.

2-2-الدراسات السابقة

2-2-1-دراسات سابقة في البيئة العربية:

2-2-1-1-دراسات تناولت ممارسات الاستقطاب والاختيار وإدارة المواهب في المدارس والجامعات:

أجمعت الدراسات العربية على محورية الاستقطاب في كفاءة المؤسسة: حيث توصلت دراسة (بخيت، 2024) إلى وجود أثر معنوي لسياسات الاستقطاب على جودة العمل، وتوافق ذلك مع دراسة (البوحنه وآخرون، 2025) ودراسة (الرفاعي، 2022) في تأكيد الأثر المباشر لإدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم السعودي. وفي سياق متصل، شددت دراسة (شجاع الدين، 2024) على أن مقدم الخدمة (المعلم/الموظف) هو العنصر الأهم في تعزيز القدرة التنافسية بنسبة (55%)، بينما قدمت دراسة (خلف الله، 2025) نموذجاً لتطوير اختيار القيادات استناداً للخبرة الماليزية لضمان الحوكمة.

2-2-1-2-دراسات تناولت التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والتسويق التعليمي:

اتجهت الدراسات نحو "أتمتة" الجذب السياحي والتعليمي؛ إذ أثبتت دراسات (أحمد، 2022؛ الدابس وطه، 2022) الأثر الإيجابي للاستقطاب الإلكتروني على جودة حياة العمل. وتوسعت دراسة (السند، 2025) في طرح ضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي في الإعلان الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، بينما ناقشت دراسة (أبو خضير، 2024) اتجاهات استخدام "البلوكشين" لتأمين بيانات المتقدمين. كما أكدت دراسة (ساطور، 2024) ودراسة (المهدي والمزوع، 2025) أن الرؤية الرقمية والقيادة التحولية هما المحرك الأساسي لنجاح هذا التحول في الجامعات الأهلية.

2-2-1-3-دراسات تناولت استراتيجيات جودة الخدمة والريادة المؤسسية في التعليم الخاص:

ربطت الأدبيات بين جودة الاستقطاب وبين الصورة الذهنية للمؤسسة؛ حيث كشفت دراسة (جمال الدين وغوث، 2025) أن "المنتج التعليمي" هو الأعلى تأثيراً في الريادة المؤسسية. وأوضحت دراسة (مجاهد وآخرون، 2024) ودراسة (أحمد وسيد، 2024) وجود فجوة في ممارسات التسويق الإلكتروني بالجامعات تتطلب خططاً مؤسسية بدلاً من الجهود الفردية. وفي المقابل، قدمت دراسة (السفياني وآخرون، 2025) و(دموش وبوزارة، 2024) تصورات مقترحة وتجارب ريادية (مثل تجربة جامعة شيامن) لتحويل مؤسسات التعليم إلى بيئات جاذبة من خلال استراتيجيات رقمية مبتكرة.

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

2-2-2-1. دراسات تناولت فلسفات القيادة وحوكمة الأداء والسياسات الإدارية:

تركز الأدبيات على دور القيادة في استقرار منظومة التوظيف؛ حيث أكدت دراسة (Reginaldo, 2024) بالفلبين أن هيكلية الاستقطاب في المدارس الخاصة تضمن استقرار السياسات الإدارية، وهو ما يتسق مع دراسة (Upadhyaya &

Kuknor, 2026) بالهند التي قدمت "النموذج الهجين" للمفاضلة بين القيادات. ومن منظور المواءمة، أوضحت دراستا (Achmad & Widiastuti, 2024) بإندونيسيا، و (Busso et al., 2025) بالولايات المتحدة أن التوظيف القائم على الجدارة (Merit-based) هو الضمانة الوحيدة لمواءمة المعلم مع البيئة التنظيمية. كما كشفت دراسة (Hsieh et al., 2026) بتايوان كيف تعيد الأحكام القضائية صياغة "الاحترافية" لمواجهة ضعف الأداء، بينما شددت دراسة (Chen & Chen, 2025) بالصين على فاعلية القيادة في إدارة الموارد البشرية وسط أنظمة تعليمية معقدة.

2-2-2-2. الاتجاهات التقنية، الذكاء الاصطناعي، والرقمنة في الاستقطاب:

اتجهت الدراسات نحو حوكمة "الاستقطاب الذكي"؛ إذ طرحت دراسة (Glover & Stewart, 2023) ببريطانيا مفهوم البيداغوجيا المختلطة في الاستقطاب، وشددت دراسة (Sytziouki et al., 2024) باليونان على دمج المهارات الرقمية كمعيار تصفية أساسي. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، طورت دراسة (Wu et al., 2026) بالصين إطاراً لفرز السير الذاتية عبر نماذج (LLM) مع إزالة التحيز، بينما بحثت دراسات (Sallaku et al., 2024) بأوروبا و (An, 2025) بفيتنام في أثر الذكاء الاصطناعي على عاطفة وموثوقية الإعلانات. وأشار تقرير (Teach East, 2025) بمنطقة الخليج إلى ضرورة تبني تقنيات الاستقطاب الذكي، وهو ما عززته دراسة (Rodriguez, 2025) بأمريكا باستراتيجيات جذب معلمي العلوم والرياضيات رقمياً، و (Goldhaber et al., 2025) بأمريكا عبر تحليل البيانات الضخمة لإعلانات الوظائف لتحسين نوعية المتقدمين.

2-2-2-3. جودة الخدمة، الاستبقاء، والتميز في التعليم الخاص:

تناولت الأدبيات استدامة الجودة عبر أدوات تقييم متطورة؛ حيث كشفت دراستا (Shaoan et al., 2025) بالصين و (Papay et al., 2025) بأمريكا أن اختيار المعلمين عالي الفعالية يتطلب أدوات تقييم صارمة تتجاوز المقابلات التقليدية. وأبرزت دراسة (Luan, 2025) بالصين أهمية الاستراتيجيات المبنية على الأدلة (Evidence-based) لتحويل المدارس الخاصة إلى مؤسسات متعلمة، بما يتوافق مع إرشادات التميز (KHDA, 2025) بدبي. ولضمان الاستبقاء، حددت دراسة (Oh et al., 2025) بغانا الرفاه النفسي كمنبئ لدوران العمل، بينما أثبتت دراسة (Nguyen & Tang, 2025) بتايوان أثر القيادة الشاملة في خفض نية ترك العمل. وفي الجانب التنافسي، كشفت دراسات (Hernández et al., 2024) ب كولومبيا، و (Wider et al., 2024) بماليزيا، و (Barile et al., 2025) بأوروبا، و (Tran et al., 2024) بتايلاند أن جودة الخدمة ترتبط بالتسويق الرقمي وتجربة المستخدم (Phygital) لتعزيز الأداء المؤسسي.

2-2-3-3. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

- تتشابه الحالية مع السابقة (عربية وأجنبية) في إدراكها لمحورية العنصر البشري في جودة التعليم، حيث تتقاطع مع دراسات (بخيت، 2024؛ البوحنيه وآخرون، 2025؛ Reginaldo, 2024) في التأكيد على أن هيكلة سياسات الاستقطاب هي الركيزة الأولى للتميز المؤسسي، كما تتوافق مع توجهات (السفياني وآخرون، 2025؛ السند، 2025؛ Sytziouki et al., 2024) في ضرورة رقمنة الموارد البشرية ودمج المعايير التقنية كمتطلب أساسي للتوظيف الحديث.
- بينما تبرز جوانب الاختلاف في النطاق الجغرافي والخصوصية التنظيمية؛ ففي حين ركزت دراسات (Hsieh et al., 2026؛ Chen & Chen, 2025؛ جمال الدين وغوث، 2025) على سياقات قانونية وتقنية في تايوان والصين واليمن، تتفرد الدراسة الحالية بتسليط الضوء على قطاع التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ظل مستهدفات رؤية المملكة

2030، كما تختلف عن دراسات (Sallaku et al., 2024؛ Wu et al., 2026) التي ركزت على الجوانب الخوارزمية البحتة للذكاء الاصطناعي، بكونها تتبنى رؤية إدارية شمولية توازن بين التقنية المتقدمة والمتطلبات المهنية والتربوية المحلية. جوانب الاستفادة: مكنت المراجعة الشاملة لجهود (الرفاعي، 2022؛ شجاع الدين، 2024؛ Wider et al., 2024) من تحديد مؤشرات جودة الخدمة وأدوات قياس الأداء التي سيتم تبنيها في بناء التصور المقترح، كما استلهمت الدراسة من نتائج (Oh et al., 2025؛ Nguyen & Tang, 2025؛ المهدي والمنزوع، 2025) أهمية دمج الأبعاد النفسية والقيادية لضمان استبقاء الكوادر وتطوير التوجه الاستراتيجي. وتتجلى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية التي تجمع بين تقنيات الاستقطاب الذكي (Evidence-based) وبين حوكمة الاختيار في منظومة إجرائية واحدة متكاملة؛ وهو ما يمنح الدراسة الحالية ميزتها التنافسية وإضافتها العلمية، حيث تقدم "منظومة مطورة" تتجاوز الأساليب التقليدية التي نقدتها دراسة (Goldhaber et al., 2025)، لتقدم نموذجاً تطبيقياً يدمج بين الاستقطاب الرقمي الذي الذي نادى به تقرير (Teach East, 2025) وبين معايير الجدارة النفسية والمهنية الصارمة التي شددت عليها دراسة (Papay et al., 2025)، مما يسهم في سد الفجوة بين التنظير التقني والممارسة في بيئة التعليم الخاص السعودي.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجاً مزجياً: النوعي (المقابلات) إضافة إلى الوصفي التحليلي؛ لتحليل العلاقة بين ممارسات الاستقطاب (كظاهرة إدارية) وجودة التعليم (كمخرج تربوي). وتتجاوز هذه المنهجية التوصيف السطحي إلى رصد السياسات، وتحليل الفجوات، وإجراء مقارنات بين مستويات التطبيق؛ مما يتيح استخلاص دلالات سببية تربط الممارسات الميدانية بالنتائج، مثل معدلات التسرب الوظيفي وجودة المخرجات، وصولاً لاستنتاجات قابلة للتعميم.

3-2-مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المدارس الأهلية بمنطقة تبوك المرخصة من وزارة التعليم، والبالغ عددها (173) مدرسة، منها (100) للبنات و(73) للبنين. ويضم هذا المجتمع (15.893) معلماً ومعلمة، يتوزعون بين (8.892) معلمة و(7.001) معلم، وفقاً للإحصاءات الرسمية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.

3-3-عينة الدراسة:

اختيرت العينة بطريقة قصدية (هادفة)، استناداً إلى معيارين: (أ) وفرة السجلات والوثائق الإدارية اللازمة للتحليل، و(ب) جاهزية المدرسة للمشاركة الميدانية وإجراء المقابلات. وتشكلت العينة من مدرستين كما في الجدول 2:

الجدول (2) عينة الدراسة

الرمز	اسم المدرسة	الموقع
المدرسة الأولى	مدارس آراء الرواد النموذجية	منطقة تبوك
المدرسة الثانية	مدارس منارات الجزيرة	منطقة تبوك

وقد مثلت هاتان المدرستان نموذجين متباينين في مستوى تطبيق ممارسات الاستقطاب والاختيار؛ إذ تتبنى المدرسة الثانية (منارات الجزيرة) هيكلاً تنظيمياً متخصصاً يشمل قسماً مستقلاً للاستقطاب والاختيار، بينما تفتقر المدرسة الأولى (آراء الرواد) إلى هذا التخصص. وهذا التباين أتاح فرصة للمقارنة التحليلية الثرية والكشف عن العلاقة بين التنظيم الإداري لجودة العمليات ومخرجات التعليم.

4-3- مصادر البيانات وأدوات جمعها

اعتمدت الدراسة استراتيجية "التثليث المعلوماتي" لضمان شمولية التحليل عبر مستويين:

- المصادر الثانوية: شملت الأدبيات والدراسات الحديثة (2022-2025) لتأصيل الإطار النظري.
- المصادر الأولية: اعتمدت المقابلة الشخصية الموجهة كأداة رئيسية؛ لقدرتها على كشف السياسات غير الموثقة وتوفير بيانات عميقة تتيح المقارنة الدقيقة بين المدرستين.

4-3-1- تصميم أداة المقابلة:

اشتمل إطار المقابلة على أربعة محاور (الهدف، البيانات التعريفية، مراحل الاستقطاب، أسئلة الدراسة)، وتنوعت الأسئلة بين المفتوحة، والمحددة، ومقياس ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات نحو متغيرات (الميزانية، الحوافز، دعم القيادة، السمعة المؤسسية، جودة الكوادر).

4-3-2- الفئة المستهدفة:

أُجريت المقابلات مع (12) مشاركاً (بواقع 6 مشاركين من كل مدرسة) وفق التفصيل في الجدول (3):

الجدول (3) المشاركون في المقابلات

م	الفئة المستهدفة	العدد	الهدف من المقابلة
1	مدراء المدارس	2	استقصاء الرؤية القيادية ودعم الإدارة العليا
2	مسؤولو الموارد البشرية وشؤون المعلمين	4	فهم الإجراءات والخطوات المتبعة
3	معلمون جدد (مجتازو عملية الاختيار مؤخراً)	6	رصد التصورات حول جودة عملية الاختيار

وبالتالي، إجمالي عدد المشاركين في المقابلات: 12 مشاركاً (6 من كل مدرسة).

4-3-3- إجراءات جمع البيانات الميدانية

نُفذت عملية جمع البيانات وفق ثلاث مراحل متسلسلة لضمان المنهجية العلمية:

- مرحلة ما قبل المقابلة: شملت التواصل الرسمي مع إدارتي المدرستين للحصول على الموافقات اللازمة وتنسيق المواعيد، تلا ذلك مراجعة الوثائق الإدارية المتاحة (خطط الاستقطاب، نماذج الوصف الوظيفي، سجلات التوظيف) للفترة (2021-2022).
- مرحلة إجراء المقابلات: أُجريت المقابلات الفردية حضورياً في مقار المدارس، واستغرق كل لقاء (45-60) دقيقة، مع التوثيق الكتابي الفوري للإجابات لضمان دقة النقل.
- مرحلة ما بعد المقابلة: مراجعة اكتمال البيانات وتنظيمها في جداول تحليلية مصنفة حسب محاور الدراسة، مع تحويل الاستجابات النوعية في مقياس ليكرت إلى قيم رقمية (1-5) لتمكين المقارنة الإحصائية والتحليلية.

4-3-5- أسلوب معالجة البيانات وتحليلها

- نظراً للطبيعة النوعية (Qualitative) للبيانات؛ اعتمد أسلوب التحليل الوصفي المقارن وفق الإجراءات الآتية:
- (1) التنظيم والتصنيف: تم تبويب البيانات في محاور رئيسية تشمل: الوحدات التنظيمية المسؤولة، استراتيجيات ومراحل الاستقطاب، مدى تبني الاتجاهات الحديثة، معايير ومشكلات الاختيار، وأثر ذلك على جودة التعليم.
 - (2) التحليل المقارن: تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المدرستين عبر جداول منظمة تتضمن المعطيات بموضوعية.
 - (3) التحويل الرقمي: معالجة استجابات مقياس ليكرت الخماسي كمياً لتحديد مستويات الممارسة، واستخراج النسب المئوية لمؤشرات التوفر والمعايير المطبقة.

4) استخلاص العلاقات: ربط مخرجات التحليل للكشف عن الروابط التفسيرية بين المتغيرات؛ كالعلاقة بين دعم الإدارة العليا وجودة المخرجات، وأثر التخصص الإداري في خفض معدلات التسرب الوظيفي.

3-6- إجراءات التحقق من الموثوقية (الصدق والثبات)

لضمان جودة النتائج وصلاحياتها العلمية، تم اتباع الإجراءات الآتية:

- A. تثليث المصادر (Triangulation): تمت مقاطعة البيانات بين الأدبيات النظرية، والوثائق الإدارية للمدارس، والمقابلات الميدانية؛ لضمان عدم الانحياز وتعزيز عمق التحليل.
- B. الصدق الظاهري (Face Validity): عُرض إطار المقابلة على ثلاثة محكمين أكاديميين متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الأسئلة للأهداف.
- C. الثبات (Reliability): توحيد نموذج المقابلة لجميع المشاركين، مع التوثيق الكتابي الفوري لضمان الدقة.
- D. الموضوعية (Objectivity): تم عرض النتائج بأمانة دون انتقاء، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الاتجاهات النوعية إلى قيم قابلة للمقارنة.

3-7- حدود المنهجية ومعالجتها:

واجهت الدراسة محدوديتين تم التعامل معهما منهجياً:

- حجم العينة: اقتصر على مدرستين؛ لذا تم تعميق التحليل النوعي والمقارن لاستخلاص العلاقات السببية بدلاً من التركيز على التعميم الكمي.
- تحيز البيانات التطوعية: لمعالجة احتمال إخفاء بعض المشكلات، تمت مواءمة نتائج المقابلات مع البيانات الوثائقية (سجلات التوظيف وتقارير الأداء)، مع ضمان السرية التامة للمشاركين لتحفيز الإفصاح الصادق.

4- نتائج الدراسة

4-1- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار الحالية في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء المؤشرات الميدانية والوثائقية؟"

اعتمدت الإجابة عن هذا التساؤل على تحليل المقابلات مع (12) مشاركاً، ومراجعة الوثائق الإدارية وتكشف المعطيات الميدانية في مدرستي (آراء الرواد النموذجية، ومنارات الجزيرة) عن تباين جوهري في الاستقطاب، وكالاتي:

4-1-1 مستوى التخصص التنظيمي والحوكمة الإدارية:

أظهرت النتائج تبايناً في الهيكل التنظيمي المسؤول عن التوظيف بين المدرستين، كما يوضحه الجدول (4):

الجدول (4): الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاستقطاب (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

الوحدة التنظيمية	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية الاستقطاب	✓	X
قسم الاستقطاب (التوظيف) التابع لإدارة الموارد البشرية	X	✓

تشير البيانات إلى أن مدارس "منارات الجزيرة" تنتهج أسلوباً تخصصياً بامتلاك قسم مستقل للاستقطاب، بينما تفتقر مدارس "آراء الرواد" لهذا التقسيم؛ حيث تُنفذ العمليات ضمن المهام العامة للموارد البشرية. وبتحويل هذه المعطيات إلى نسب مئوية، يتضح أن (50%) من عينة الدراسة تفتقر لوحدة إدارية مستقلة؛ مما يكرس الطابع

التقليدي ويضعف معايير الاختيار الحديثة. وقد أكد مسؤول الموارد البشرية بمدارس "آراء الرواد" هذا القصور بقوله: "الاستقطاب يتم بشكل مؤقت عند الحاجة دون هيكل دائم". ويتسق هذا الواقع مع ما أورده (Özsoy & Tabancalı, 2023) حول الفجوات المهنية الناجمة عن تداخل المهام بالقطاع الخاص، وما توصل إليه (Reginaldo, 2024) من أن غياب الهيكلة المتخصصة يعيق تطبيق السياسات الحديثة لإدارة المورد البشري.

4-1-2- التخطيط للاستقطاب ووجود خطة واضحة

كشفت المقابلات عن تباين في مستوى التخطيط للاستقطاب بين المدرستين، كما يبينها الجدول (5):

الجدول (5): مكونات خطة الاستقطاب (مستخلصة من المقابلات)

م	المكون	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
1	عدد المستقطبين خلال فترة (2021-2022)	(35) موظفاً	(3) موظفين
2	جنس المستقطبين	ذكور	ذكور
3	نوعية المستقطبين	الخريجون الجدد	ذوي الخبرة
4	الاعتماد على وصف الوظائف	✓	✓
5	يتم الاستقطاب بناءً على خطة واضحة	✓	✓
6	وقت عملية الاستقطاب (شهر)	1-3 أشهر	4-6 أشهر

تُظهر النتائج التزام المدرستين بوجود وصف وظيفي وخطط معتمدة (بنسبة 100%)، إلا أن التحليل للخطط يكشف عن نزعة تقليدية تركز على المتطلبات الأكاديمية النمطية (المؤهّل، الخبرة) مع إغفال واضح للمعايير الرقمية والسمات السلوكية التي تفرضها الاتجاهات الحديثة. كما يشير التفاوت الزمني في التنفيذ (4-6 أشهر في مدرسة منارات الجزيرة) إلى غياب أدوات الاستقطاب الذكي القادرة على تسريع الفرز، وهو ما أكدّه مسؤول الموارد البشرية بقوله: "نعتمد في التصفية على الطريقة الورقية مما يطيل وقت الإجراءات". ويعكس هذا الواقع فجوة تقنية تمنع الوصول السريع للمواهب التعليمية المتميزة.

4-1-3- مستوى دعم الإدارة العليا

كشفت نتائج المقابلات عن تباين حاد في مستوى دعم الإدارة العليا لعمليات الاستقطاب والاختيار بين

المدرستين:

الجدول (6) مستوى دعم الإدارة العليا (المصدر: استجابات المشاركين على مقياس ليكرت الخماسي)

المدرسة	مستوى الدعم
مدارس آراء الرواد	منخفض
مدارس منارات الجزيرة	عالي جداً

يلاحظ اختلافاً وتبايناً جوهرياً بين المدرستين في حجم الدعم، وهو ما ينعكس في دقة الإجراءات وتوفير الموارد؛ حيث أكد مدير مدرسة "آراء الرواد" أن الاستقطاب لا يحظى بالأولوية الكافية مقارنة بالعمليات التشغيلية، بينما تتبنى قيادة "منارات الجزيرة" توجهاً داعماً يعزز جودة الاختيار. ويؤكد هذا الواقع أن التحول نحو الاتجاهات الحديثة مرهون بإرادة قيادية واعية، وهو ما يتفق مع دراسة (البوحنه وآخرون، 2025) ودراسة (الرفاعي، 2022) في تأكيدهما على الارتباط الطردي بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الوعي القيادي بمفهوم التميز.

4-1-4- مصادر الاستقطاب المستخدمة

كشفت المقابلات عن تنوع مصادر الاستقطاب بين المدرستين، كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (7): مصادر الاستقطاب المستخدمة (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	مصدر الاستقطاب	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
1	الاستقطاب الإلكتروني	✓	✓
2	الفعالية الاجتماعية	X	✓
3	التدريب السريع	X	✓
4	التقديم المباشر على المنظمة	✓	✓
5	الجماعات المرجعية في المنظمة	X	✓

تُظهر نتائج الجدول (7) أنه بينما تقتصر مدرسة "آراء الرواد" على المصادر التقليدية، تتفوق "منارات الجزيرة" بتبني قنوات متنوعة تشمل الشبكات المهنية (Referrals). ويؤكد التحليل أن الاعتماد الأحادي على التقديم المباشر يحد من الوصول لـ "المواهب الكامنة"، بينما يعزز تنوع المصادر "كفاءة التعيين" ويقلل مخاطر الاختيار، اتساقاً مع دراسة (Shrivastava, 2022). وبذلك، تبرز الحاجة لاستقطاب كفاءات تحقق الملاءمة الثقافية والمهارية المطلوبة.

4-1-5-مشكلات عملية الاستقطاب من وجهة نظر المدارس

كشفت المقابلات عن مشكلات تواجه المدرستين أثناء القيام بالاستقطاب، وكما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (8) مشكلات عملية الاستقطاب من وجهة نظر المدارس (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	المشكلة	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	عدم استخدام برامج خاصة لمعرفة عدد ونوعية المطلوب استقطابهم	X	✓
2	عدم تطبيق العمل المشترك بين قسم التوظيف ومدراء الأقسام	✓	X
3	عدم وجود بديل سريع في حال عدم مناسبة المستقبطين للشواغر	✓	✓
4	عدم تصميم وسائل إعلانية جذابة	X	✓
5	عدم تحديث الموقع الإلكتروني باستمرار	✓	X
6	صفحة التوظيف غير مفعلة باستمرار	✓	X

تُظهر النتائج بالجدول (8) أن "غياب البديل السريع" يمثل فجوة تنظيمية مشتركة تعيق استجابة مدارس تبوك للشواغر الطارئة. وتحليلياً، تعاني مدرسة "آراء الرواد" من ضعف التنسيق البيني وتعطيل القنوات الرقمية، بينما تتركز تحديات "منارات الجزيرة" في الجوانب التقنية التحليلية والجاذبية الإعلانية. ويعكس هذا التباين حاجة ماسة لمأسسة عمليات الاستقطاب وتفعيل الأنظمة الذكية لضمان تدفق الكفاءات التعليمية واستدامتها. ويمكن تلخيص واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك كالآتي:

الجدول (9) واقع ممارسات الاستقطاب والاختيار في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك

م	المؤشر	النتيجة
1	نسبة المدارس التي تمتلك قسماً مستقلاً للاستقطاب	50% (مدرسة واحدة من أصل 2)
2	نسبة الالتزام بالوصف الوظيفي المعتمد	100%
3	تباين مدة عملية الاستقطاب	بين 1 و 6 أشهر
4	تباين مستوى دعم الإدارة العليا	من منخفض إلى عالي جداً
5	تنوع مصادر الاستقطاب	محدود في مدرسة، ومتوسط في الأخرى
6	المشكلة المشتركة بين المدرستين	عدم وجود بديل سريع عند عدم مناسبة المتقدمين

تؤكد هذه النتائج أن واقع الاستقطاب في مدارس تبوك يعاني من فجوة تنظيمية وتقنية، حيث تلتزم المدارس بالشكل القانوني للتوظيف (وجود وصف وظيفي، خطة استقطاب) لكنها تفتقر إلى المضمون الاستراتيجي الحديث (غياب التخصص، ضعف الدعم القيادي، محدودية المصادر، قلة استخدام التقنيات الحديثة). وبمقارنة هذه النتائج مع ما

طرحته الدراسات السابقة (Faisal et al., 2023؛ Goldhaber et al., 2025)، يتضح أن غياب التفاصيل النوعية في ممارسات مدارس تبوك يجعل تطوير المنظومة ضرورة حتمية لتعزيز الجودة وتحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار المتبعة بالمدارس محل الدراسة؟

وللإجابة؛ يكشف التحليل الميداني والوثائقي بمدارس تبوك أن تبني الاتجاهات الحديثة لا يزال في طوره الأولي؛ حيث يهيمن الامتثال الإجرائي التقليدي على التوجهات الاستراتيجية كالجدارة الرقمية والمفاضلة النوعية. ويظهر التباين التنظيمي في الهيكل المسؤول عن هذه العملية وفقاً للجدول (10):

1-2-4- الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار

تظهر النتائج تبايناً واضحاً في الهيكل التنظيمي المسؤول عن عمليات الاختيار بين المدرستين، كما يبينها الجدول: الجدول (10): الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار

الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة
إدارة الموارد البشرية بالمدرسة تقوم بعملية الاختيار	✓	X
قسم الاختيار (التوظيف) التابع لإدارة الموارد البشرية يختص بعمليات الاختيار	X	✓

تُشير المعطيات إلى أن "منارات الجزيرة" تنتهج أسلوباً تخصصياً بوجود قسم مستقل للاختيار، بينما تدمجه "آراء الرواد" ضمن المهام العامة للموارد البشرية. ويؤكد التحليل أن هذا التمايز الهيكلي ينعكس مباشرة على كفاءة تطبيق المعايير الحديثة؛ إذ يتيح التخصص التنظيمي تبني أدوات فرز أكثر دقة وعصرنة مقارنة بالممارسات النمطية.

2-2-4- خطوات عملية الاختيار المتبعة

كشفت المقابلات عن تباين في خطوات عملية الاختيار بين المدرستين، كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (11): خطوات عملية الاختيار

م	خطوات عملية الاختيار	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	عقد مقابلة مبدئية للمتقدمين لتعريفهم بمهام كل وظيفة ومتطلباتها	✓	✓
2	تعبئة نموذج طلب التوظيف ورقياً	X	✓
3	تصفية المتقدمين حسب المؤهلات المطلوبة ورقياً	X	✓
4	تصفية المتقدمين حسب المؤهلات المطلوبة إلكترونياً	✓	X
5	إجراء اختبار المهارات والقدرات الوظيفية	X	✓
6	عمل المقابلة الشخصية في لجنة	X	✓
7	تقييم عملية الاختيار	X	✓

تُظهر النتائج أن مدرسة آراء الرواد تعتمد بشكل أساسي على التصفية الإلكترونية للمتقدمين، بينما تعتمد مدرسة منارات الجزيرة على التصفية الورقية مع إجراء اختبارات للمهارات والقدرات الوظيفية والمقابلات الشخصية في لجنة. كما تتفرد مدرسة منارات الجزيرة بإجراء تقييم لعملية الاختيار بعد الانتهاء منها، وهو ما لا تفعله مدرسة آراء الرواد.

3-2-4- معايير الاختيار المستخدمة

كشفت المقابلات عن اختلاف في معايير الاختيار بين المدرستين، وكما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (12): معايير الاختيار (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

معايير الاختيار	مدارس آراء الرواد	مدارس منارات الجزيرة

استقطاب متقدمين جدد في حال عدم مناسبة جميع المتقدمين	X	✓
أفضلية اختيار المرشح من الخريجين الجدد	✓	X

تبين النتائج أن مدرسة آراء الرواد تفضل اختيار المرشحين من الخريجين الجدد، بينما تتبنى مدرسة منارات الجزيرة سياسة استقطاب متقدمين جدد في حال عدم مناسبة جميع المتقدمين الحاليين للوظيفة. وهذا الاختلاف يعكس مستويات مختلفة من المرونة والجدية في تحقيق الملاءمة بين المرشح والوظيفة.

4-2-4-الرقمنة والاختيار القائم على الكفايات والتقييم السيكمومتري:

تكشف النتائج عن توافر جزئي لمعايير الرقمنة؛ حيث يقتصر "الاستقطاب الإلكتروني" على الوسائط العامة مع غياب منصات الفرز الذكي (ATS) والاعتماد على الفرز اليدوي، مما يهدر فرص تكنولوجيا الموارد البشرية (Sytziouki et al., 2024). وفيما يخص معايير المفاضلة، لا تزال المعرفة التخصصية والمؤهلات الأساسية مقابل تدني الاهتمام بالكفايات السلوكية؛ باستثناء خطوة أولية لمدارس "منارات الجزيرة" في إجراء اختبار مهارات وظيفية محدود. كما رصدت الدراسة غياباً تاماً للاختبارات السيكمومترية والمحاكاة الرقمية، مع الاعتماد الكلي على المقابلات الشخصية (فردية في آراء الرواد، ولجنة في منارات الجزيرة)، مما يرفع احتمالات التحيز الشخصي. ويؤكد الواقع الميداني -عبر تصريحات مسؤولي الموارد البشرية- أن منظومة الاختيار بمدارس تبوك لا تزال تفتقر للأدوات العلمية والتقنية الحديثة التي تضمن دقة قياس القدرات النفسية والمهارية للمتقدمين..

4-2-5-مشكلات عملية الاختيار من منظور المدارس

كشفت المقابلات عن مشكلات تواجه المدرستين أثناء عمليات الاختيار، وكما يبينها الجدول الآتي:
الجدول (13): مشكلات عملية الاختيار من منظور المدارس (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	مشكلات عملية الاختيار من منظور المدارس	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	عدم استقطاب متقدمين جدد لعدم ملاءمة المرشحين وترك الوظيفة شاغرة لدورة قادمة	X	✓
2	غرامة مالية في حال فسخ العقد	✓	X
3	معدل دوران عالي لعدم مطابقة الموظف لمواصفات العمل أو عدم إجراء المقابلة المبدئية	✓	X

تُظهر النتائج أن مشكلة "معدل الدوران الوظيفي المرتفع" و"الغرامة المالية في حال فسخ العقد" هما المشكلتان الأكثر تأثيراً في مدرسة آراء الرواد، في حين تعاني مدرسة منارات الجزيرة من مشكلة "عدم استقطاب متقدمين جدد وترك الوظيفة شاغرة" في حال عدم ملائمة المرشحين.

4-2-6-مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة بشكل عام

تم تحليل مدى تطبيق المدرستين للاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار، كما يبينها الجدول الآتي:
الجدول (14): مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة (المصدر: إجابات المشاركين في المقابلة)

م	مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة	آراء الرواد	منارات الجزيرة
1	يتم ربط عمليات الاستقطاب والاختيار برؤية المنظمة وقيمها	✓	✓
2	يتم الاهتمام بالتسويق واختيار طرق جاذبة لزيادة فرص الحصول على موظفين مميزين	X	✓
3	يتم التركيز على التنوع في عمليات الاستقطاب والاختيار	✓	✓
4	استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على أعداد أكبر من الموظفين وبمهارات أعلى	✓	✓

تُظهر النتائج أن المدرستين تتفقان على ثلاث من أربع من الاتجاهات الحديثة (ربط العمليات برؤية المنظمة، التركيز على التنوع، استخدام الوسائل التكنولوجية)، بينما تختلفان في الاهتمام بالتسويق واختيار الطرق الجاذبة حيث تطبقها مدرسة منارات الجزيرة ولا تطبقها مدرسة آراء الرواد.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تلخيص مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار على النحو الآتي: الجدول (15): مستوى توافر معايير الاتجاهات الحديثة في منظومة الاختيار (المصدر: الباحث استناداً للجدول السابقة)

م	معايير الاتجاهات الحديثة	المؤشر الميداني	المستوى
1	وجود قسم متخصص للاختيار	50% (مدرسة واحدة من أصل 2)	منخفض
2	استخدام أدوات تقييم متنوعة (اختبارات مهارات)	50% (مدرسة واحدة)	منخفض
3	تطبيق معايير الكفايات السلوكية	0%	منعدم
4	استخدام الاختبارات السيكمترية	0%	منعدم
5	الاهتمام بالتسويق الجاذب	50% (مدرسة واحدة)	منخفض
6	تقييم عملية الاختيار	50% (مدرسة واحدة)	منخفض

تُظهر هذه النتائج أن منظومة الاختيار في مدارس تبوك لا تزال أسيرة للنمط التقليدي، حيث يغيب التقييم السيكمترية تماماً (0%)، وتندنى مستويات تطبيق باقي المعايير. وهذا يُبرز فجوة عميقة بين الطموحات الاستراتيجية لرؤية 2030 والواقع التنفيذي.

3-4 نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما طبيعة الانعكاسات المترتبة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب على جودة العملية التعليمية؟

وللإجابة عن السؤال اعتمد الباحث نتائج المقابلات مع مدراء المدرستين، وقد كشف تحليل مؤشرات الأداء الميداني عن علاقة طردية ذات أثر تراكمي بين كفاءة المدخل البشري وجودة المخرج التعليمي؛ حيث سجلت المدارس التي تبنت ممارسات استقطاب حديثة تحسناً ملموساً في الاستقرار الوظيفي والرضا التعليمي، وفقاً للجدول (16):

م	أثر تطبيق الاتجاهات الحديثة على تحسين جودة التعليم	مدارس الرواد	مدارس الجزيرة
1	معدل تسرب وظيفي عالي	✓	X
2	مخرجات التعليم لدى الطلاب منخفضة	✓	X
3	انتقال الطلاب إلى مدارس أخرى بشكل مستمر	✓	X
4	المستقطبون خلال 2021-2022 يتمتعون بمهارات أعلى من نظرائهم 2019-2020	✓	X

تُظهر النتائج فروقاً جوهرية بين المدرستين؛ إذ تعاني مدارس "آراء الرواد" من تحديات الاستبقاء الوظيفي وتدني المخرجات، رغم وجود تحسن نسبي في كفاءة المستقطبين مؤخراً. في المقابل، يبرز استقرار مدارس "منارات الجزيرة" وتفوق مخرجاتها كنتيجة مباشرة لتبني آليات حديثة (التخصص التنظيمي، تنوع القنوات، لجان الاختيار). ويؤكد هذا التباين أن الاستثمار في الاستقطاب النوعي يُعد صمام أمان لاستقرار المدراس وضمان تنافسيتها في سوق التعليم الخاص.

4-2-3-4 الأبعاد المؤثرة في مخرجات التعليم وجودتها:

أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين تبني الاتجاهات الحديثة وجودة مخرجات المدارس؛ حيث تميزت مدارس "منارات الجزيرة" بكفاءة كوادرها وارتفاع معدلات طلابها مقارنة بمدارس "آراء الرواد" التي أقر مديرها بارتباط تسرب الطلاب بضعف أداء المعلمين المستقطبين وفق معايير غير دقيقة. ويعزى هذا التميز إلى تضافر ثلاثة أبعاد استراتيجية:

- (1) الدعم القيادي الفاعل الذي سجل مستويات عالية في "منارات الجزيرة"، مما انعكس على خفض معدل التسرب الوظيفي وتجويد المخرجات.
 - (2) تفعيل العمل التكاملي والتنسيق البيني بين رؤساء الأقسام ومسؤولي الاستقطاب، مما ضمن مواءمة الكفاءات مع الاحتياجات الفعلية.
 - (3) الاستثمار في الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ إذ ساهمت الرقمنة في تجاوز الحدود الجغرافية للوصول إلى كفاءات نوعية من خارج منطقة تبوك، مما عزز فرص انتقاء الأفضل وتطوير الممارسات التقليدية نحو آفاق أكثر شمولية وتنظيماً. ويمكن تلخيص انعكاسات تطبيق الاتجاهات الحديثة على جودة التعليم على النحو الآتي:
- الجدول (17) خلاصة انعكاسات تطبيق الاتجاهات الحديثة على جودة التعليم

م	مجال الانعكاس / الأثر المرصود	منارات الجزيرة (تطبق الاتجاهات الحديثة)	آراء الرواد (لا تطبق الاتجاهات الحديثة)
1	الاستقرار الوظيفي	معدل تسرب وظيفي منخفض	معدل تسرب وظيفي مرتفع
2	مخرجات التعليم	مخرجات تعليمية مرتفعة	مخرجات تعليمية منخفضة
3	استبقاء الطلاب	انتقال منخفض للطلاب لمدارس أخرى	انتقال مرتفع للطلاب لمدارس أخرى
4	جودة المستقطبين	تحسن مستمر في المهارات	تحسن محدود في المهارات

تؤكد النتائج بالجدول (17) أن الاستثمار في عصنة ممارسات الاستقطاب هو ضرورة مهنية لتحقيق قفزة نوعية في جودة التعليم بمدارس تبوك، وأن الدعم القيادي والتنسيق بين الأقسام واستخدام التكنولوجيا الحديثة هي عوامل أساسية لتحقيق هذه القفزة النوعية.

4-4- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: "ما التصور المقترح لتطوير منظومة الاستقطاب والاختيار لتعزيز التميز التعليمي في المدارس الأهلية بمنطقة تبوك؟

4-4-1-المرتكزات المرجعية:

- المرتكز الوطني والعلمي: الانطلاق من مستهدفات رؤية 2030 لرفع كفاءة رأس المال البشري، وتطبيق نظرية الملاءمة (P-O Fit) لضمان الاستدامة المهنية (Nimtur et al., 2024).
- المرتكز الميداني: الاستناد إلى نتائج المقابلات التي أثبتت أن التخصص التنظيمي (كما في منارات الجزيرة) ودعم الإدارة العليا هما الضامن لجودة المخرجات وخفض تسرب الكوادر والطلاب.

4-4-2-المحاور الاستراتيجية للتصور:

- (1) الأتمتة والذكاء الاصطناعي: التحول الشامل نحو أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) لتقليص التحيز البشري (Glover & Stewart, 2023)، ومعالجة قصور المواقع الإلكترونية الذي رصدته الدراسة.
- (2) مركزية الكفايات الحديثة: إعادة هندسة الأوصاف الوظيفية لتتجاوز المؤهل العلمي إلى المهارات الرقمية والكفايات الناعمة، استجابةً للتحولات العالمية في الاستحواذ على المواهب (Sytziouki et al., 2024).
- (3) التثليث التقييمي: استبدال المقابلات التقليدية بمصفوفة تقييمية تضم (اختبارات سيكومترية، محاكاة تدريبية، مقابلات مهيكلية) لضمان الجدارة المهنية (Busso et al., 2025)، ومعالجة الفراغ التقييمي الحالي.
- (4) العلامة التجارية الجاذبة: بناء استراتيجيات تسويقية مبتكرة ترفع من جاذبية المدارس الأهلية بتبوك، بما يضمن الوصول للكفاءات النوعية وتجاوز عشوائية الوسائل الإعلامية الحالية.

4-4-3- المكونات الهيكلية للتصور المقترح

- يتألف النموذج من أربع مراحل تفاعلية صُممت لمعالجة الفجوات الميدانية المكتشفة:
- (1) الجذب الذي: تهدف لتجاوز عشوائية الإعلان عبر بناء منصة استقطاب موحدة، وتفعيل القنوات الرقمية بانتظام، مع تصميم محتوى إعلاني ابتكاري يركز على تحليل اتجاهات سوق العمل التعليمي (Goldhaber et al., 2025).
 - (2) التصفية المعيارية: تركز على أتمتة الفرز باستخدام أنظمة (ATS)، واعتماد "الجاهزية الرقمية" والمهارات التقنية كمعايير مفاضلة أساسية لضمان جودة المخرج التعليمي (Shaoan et al., 2025).
 - (3) الملاءمة القيمية: تستهدف قياس السمات الشخصية والذكاء العاطفي عبر اختبارات سيكومترية ومقابلات سلوكية مهيكلية؛ لضمان الانسجام مع ثقافة التميز المؤسسي (الرفاعي، 2022).
 - (4) التسكين والتطوير: باستثمار نتائج التقييم في تصميم خطط تدريبية فردية لسد الفجوات المهارية، وتفعيل نظام التغذية الراجعة المستمرة لتطوير أدوات الاختيار وفق الاستراتيجيات المبنية على الأدلة (Luan, 2025).

4-4-4- متطلبات تطبيق التصور المقترح

استناداً إلى نتائج المقابلات الميدانية يتطلب تطبيق هذا التصور توفير المتطلبات؛ المبينة في الجدول (18):

الجدول (18): متطلبات تطبيق التصور المقترح

م	المتطلب	آلية التنفيذ
1	دعم الإدارة العليا	إدراج تطوير الاستقطاب والاختيار ضمن الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وتخصيص ميزانية مستقلة.
2	هيكل تنظيمي متخصص	إنشاء قسم مستقل للاستقطاب والاختيار يتبع إدارة الموارد البشرية.
3	موارد بشرية مدربة	تدريب مسؤولي التوظيف على أدوات التقييم الحديثة والمقابلات السلوكية المهيكلية.
4	بنية تحتية رقمية	توفير المنصات الإلكترونية وأنظمة تتبع المتقدمين (ATS).
5	ثقافة تنظيمية داعمة	نشر ثقافة التميز والجودة بين جميع العاملين في المدرسة.

4-4-5- التحديات المحتملة ومقترحات الحلول

يوضح الجدول الآتي أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق المنظومة المقترحة في بيئة مدارس التعليم الخاص بتبوك، مع تقديم حلول علمية تستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة ونتائج المقابلات الميدانية:

الجدول (19) مصفوفة التحديات التنظيمية ومقترحات الحلول العلمية

م	التحدي المحتمل	مقترحات الحلول العلمية والمرجعية العلمية والميدانية
1	مقاومة التغيير من قبل الإدارات المدرسية التي تتبنى النمط التقليدي في التوظيف	التركيز على إبراز العائد على الاستثمار البشري، ودور الاستقطاب النوعي في تقليل تكاليف التدوير الوظيفي وهدر الموارد، وعقد ورش عمل توعوية لأصحاب القرار. (Shrivastava, 2022)، ونتائج الدراسة الحالية (علاقة التسرب الوظيفي بضعف الاستقطاب)
2	التكلفة المالية العالية المرتبطة بتبني تقنيات الاستقطاب الذكي والمنصات الرقمية المتقدمة	تفعيل مقترح مركز الاستقطاب المشترك بين مدارس منطقة تبوك، لتوزيع التكاليف التقنية وتحقيق ميزة اقتصاديات الحجم. (هيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA, 2025)
3	ندرة الكفاءات النوعية في تخصصات محددة وصعبة (مثل العلوم والرياضيات)	تبني استراتيجيات الجذب التخصصي التي تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية لضمان استبقاء معلمي التخصصات العلمية، والتوسع في مصادر الاستقطاب الخارجية. (Rodriguez, 2025)، ونتائج الدراسة (قلة المتقدمين النوعيين)
4	الفجوة بين المهارات الرقمية للمعلمين المستقبليين وبين متطلبات التعليم الذكي	دمج اختبارات الكفايات الرقمية كمعيار أساسي ضمن بروتوكول المفاضلة، وتصميم برامج تدريبية تأهيلية للمقبولين. (Sytziouki et al., 2024)

5	ضعف دعم الإدارة العليا (كما كشفت الدراسة في مدرسة آراء الرواد)	عقد لقاءات دورية مع الإدارة العليا لعرض نتائج تطبيق الاتجاهات الحديثة ومردودها الإيجابي على المخرجات التعليمية. مستخلص من نتائج الدراسة الميدانية

يؤكد الجدول أعلاه أن تجاوز العقبات التنظيمية والمادية يتطلب حلولاً ابتكارية تشاركية، توازن بين خفض الكلف الاقتصادية ورفع الكفاءة المهنية، بما يضمن استدامة جودة المخرج التعليمي وفقاً للتوجهات العالمية المعاصرة.

4-4-6-المقارنة المنهجية بين الواقع الحالي والتصور المقترح لتعزيز جودة التعليم

بناءً على نتائج التحليل الميداني للممارسات الفعلية في مدارس التعليم الخاص بمنطقة تبوك، وفي ضوء استقرار الاتجاهات العالمية الحديثة، تمت بلورة هذا التصور المقترح. ويسعى هذا النموذج إلى سد الفجوة التنظيمية وتحويل عملية الاختيار من إجراء إداري نمطي إلى استراتيجية تنافسية تضمن استدامة التميز المؤسسي، وكما يبينه الجدول (20):

الجدول (20): مصفوفة المقارنة بين الواقع الحالي والتصور المقترح لتعزيز جودة التعليم

م	المجال	الممارسة الحالية (واقع المدرسة)	التصور المقترح (المستقبل)	الانعكاس المتوقع على الجودة
1	آلية الجذب	الإعلانات التقليدية عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الاجتماعية، مع عدم تحديث المواقع الإلكترونية وعدم تفعيل صفحة التوظيف.	تبني منصة استقطاب ذكية موحدة تعتمد تقنيات الفرز الآلي والذكاء الاصطناعي، مع تحديث مستمر للمحتوى.	اتساع نطاق الوصول للمواهب النادرة والكفاءات النوعية (Alpen Capital, 2025)
2	معايير المفاضلة	التركيز الأساسي على المؤهل العلمي والخبرات الموثقة ورقياً فقط، مع إغفال الكفايات السلوكية والرقمية.	الاعتماد على مصفوفة الكفايات التخصصية والجدارة الرقمية والسلوكية (اختبارات قدرات، مهارات رقمية، ذكاء عاطفي).	ضمان اختيار معلم قادر على قيادة التحول التعليمي الرقمي (Papay et al., 2025)
3	أدوات التقييم	الاعتماد على المقابلة الشخصية غير المهيكلية (فردية أو لجنة) مع غياب تام للاختبارات السيكومترية والمحاكاة التدريبية (0%).	تطبيق التثليث التقييمي (اختبارات سيكومترية، اختبارات فنية ومهارية، محاكاة تدريبية، مقابلات سلوكية مهيكلية).	مصدقية وموثوقية قرارات التعيين وتقليل الخطأ والتحيز الشخصي (Azizah et al., 2022)
4	الهيكل التنظيمي	غياب الأقسام المتخصصة للاستقطاب والاختيار في 50% من المدارس عينة الدراسة.	إنشاء قسم مستقل للاستقطاب والاختيار يتبع إدارة الموارد البشرية، مع وجود هيكل تنظيمي واضح.	تحسين كفاءة العمليات وتقليل الارتجال التنظيمي
5	الاستقرار الوظيفي	تزايد معدلات التدوير الوظيفي وفقدان الكفاءات بشكل مستمر (كما في مدرسة آراء الرواد).	الاختيار القائم على تحقيق التوافق بين قيم الفرد وثقافة المنظمة التعليمية (P-O Fit).	خفض الهدر الإداري والمالي وضمان استدامة التميز التعليمي (McCluskey, 2024)
6	التسويق والجذب	عدم تصميم وسائل إعلانية جذابة (كما كشفت المقابلات في مدرسة منارات الجزيرة).	تصميم استراتيجيات تسويقية مبتكرة وإعلانات جذابة تستهدف الشرائح المناسبة.	زيادة عدد المتقدمين النوعيين ورفع فرص اختيار الأفضل

يُمثل هذا النموذج خارطة طريق استشرافية لتحويل الاستقطاب من إجراء روتيني إلى رافعة استراتيجية تُجود المخرجات التعليمية بمدارس تبوك، مستنداً إلى تجارب دولية رصينة. ويُعالج التصور الفجوات الميدانية المرصودة، لاسيما غياب التخصص التنظيمي والأدوات العلمية للتقييم؛ مما يساهم في ردم الفجوة الميدانية وتحقيق قفزة نوعية في مؤشرات الأداء، تماشياً مع مستهدفات التميز المؤسسي (الحمري، 2024) ورؤية المملكة 2030 في بناء رأس مال بشري منافس عالمياً.

5. مناقشة النتائج (Discussion of Findings)

5-1. مناقشة نتائج السؤال الأول (الواقع التنظيمي): كشفت النتائج عن تباين هيكلي وفجوة تنظيمية في ممارسات الاستقطاب بتبوك؛ حيث بلغت نسبة التخصص التنظيمي (50%) فقط، مع التزام شكلي بالوصف الوظيفي بنسبة (100%)، مما يشير لضعف تمثّل "نظرية رأس المال البشري" في معاملة المعلم كأصل استراتيجي. ويتفق هذا مع دراسة (Reginaldo, 2024) في أن غياب الهيكلية يعطل استقرار السياسات، وتتقاطع مع دراسة (Özsoy & Tabancalı, 2023) وتقدير (Alpen Capital, 2025) حول قصور التوظيف بقطاع التعليم الخليجي، كما تتسق مع (بخيت، 2024؛ وخضر، 2024؛ والحمري، 2024) في أن بطء الإجراءات يعكس ضعف السياسات الإجرائية. وتنفرد الدراسة الحالية بكشف فجوة "التخصص التنظيمي" بتبوك كعائق أساسي يحول دون الوصول للنماذج القيادية المتقدمة المطبقة دولياً كما طرحها (خلف الله، 2025؛ وUpadhyaya & Kuknor, 2026)، مؤكدة أن غياب الوحدات المختصة يعوق تطبيق مبدأ الملاءمة (P-O Fit) الذي شددت عليه دراسة (Achmad & Widiastuti, 2024).

5-2. مناقشة نتائج السؤال الثاني (الاتجاهات الحديثة): أظهرت النتائج انخفاضاً حاداً في معايير الاتجاهات الحديثة؛ حيث انعدمت الاختبارات السيكمومترية (0%)، واقتصرت الاستقطاب الإلكتروني على ممارسات بدائية بنسبة (20%)، مما يضعف "الموثوقية التنبؤية" لقرارات التعيين. ويتسق هذا مع طرح (Shrivastava, 2022؛ وإدارة المواهب) بأن الفعالية تكمن في إدارة المواهب لا ملء الشواغر، وما ذهب إليه (Sytziouki et al., 2024؛ واليحيان، 2024) من أن إغفال المهارات النوعية يضعف التنافسية. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (أحمد، 2022؛ والدباس وطفه، 2022) حول انتشار الرقمنة؛ إذ كشفت الدراسة أن التطبيق بتبوك لا يزال أولياً مقارنة بالتوجهات الذكية العالمية لفرز السير الذاتية وإزالة التحيز (Papay et al., 2025؛ وأبو خضير، 2024) من أن غياب صرامة أدوات التقييم والتقنيات الحديثة كالبلوكتشين يمثل العائق الأكبر أمام التميز المستدام.

5-3. مناقشة نتائج السؤال الثالث (الجودة والأداء): كشفت النتائج عن انعكاسات إيجابية لتبني الاتجاهات الحديثة على جودة التعليم؛ حيث سجلت مدرسة "منارات الجزيرة" تحسناً في الأداء التدريسي وانخفاضاً في التسرب الوظيفي مقارنة بمدرسة "آراء الرواد". وتتفق هذه النتيجة مع مبدأ الملاءمة (P-O Fit) واستثمار الجدارة الذي تدعمه دراسات (Kigoonya, 2025؛ Busso et al., 2025؛ Kasenene, 2024) في ربطهما بين جودة الفرز وتميز الأداء الأكاديمي. كما تتقاطع مع دراسات (البوحنه وآخرون، 2025؛ والرفاعي، 2022؛ وشجاع الدين، 2024) في أن تخطيط الموارد البشرية وإدارة المواهب هما المحركان الفعليان للجودة والقدرة التنافسية. وتبرز القيمة عند ربط النتائج بدراسة (Bainomugisha et al., 2025) التي أثبتت أثر طرق الاستقطاب على ثقة المتعلمين، ودراسة (Oh et al., 2025) التي ربطت بين الرفاه النفسي للمعلم وجودة بقائه، وهو بُعد لم يشبعه (هلال وآخرون، 2022؛ والغامدي، 2025) بحثاً في السياق المحلي.

5-4. مناقشة نتائج السؤال الرابع (التصور المقترح DE-RES): يمثل التصور المقترح (DE-RES) جوهر الإسهام العلمي للدراسة، حيث يطرح إطاراً ابتكارياً يعالج غياب التخصص وانعدام المقاييس السيكمومترية عبر أتمتة عمليات الفرز (ATS). ويختلف هذا النموذج عن دراسات (سيف ومقبل، 2022؛ والسفياني وآخرون، 2025) بتقدمه بروتوكولاً شاملاً يتجاوز مجرد "الاستقطاب الإلكتروني" إلى منظومة متعددة الأبعاد تتوافق مع المعايير الإقليمية (KHDA, 2025) والدولية (Rodriguez, 2025؛ Barile et al., 2025). كما يقدم التصور حلولاً واقعية لعقبة التكلفة عبر مقترح "مركز الاستقطاب المشترك"، اتساقاً مع تقرير (Alpen Capital, 2025) وتوصيات (جمال الدين وغوث، 2025) بضرورة الريادة المؤسسية.

وتتمثل الإضافة العلمية في تحويل الموارد البشرية من "مركز تكلفة" إلى "محرك استراتيجي" يحقق التميز التنافسي وفق رؤية المملكة 2030، مدعوماً بتوصيات (Chen & Chen, 2025; Nguyen & Tang, 2025) حول أهمية القيادة المدرسية الشاملة في نجاح نماذج التوظيف الحديثة.

6-استنتاجات الدراسة

بناءً على المعطيات الميدانية والتحليل المقارن، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. الاستقطاب الذكي هو الضمانة الأكيدة لتحقيق التميز التنافسي في مدارس تبوك الخاصة.
2. غياب التخصص التنظيمي للموارد البشرية يمثل العائق الأول أمام حوكمة التوظيف الفعال.
3. دمج الاختبارات السيكومترية في المفاضلة يرفع من الموثوقية التنبؤية لنجاح المعلمين المهني.
4. أتمتة عمليات الفرز عبر أنظمة (ATS) يقلل التحيزات البشرية ويخفض الهدر الإداري.
5. الملاءمة التنظيمية (P-O Fit) هي المنبئ الأقوى لاستقرار الكوادر وخفض التسرب الوظيفي.
6. القيادة المدرسية الشاملة تمثل المحرك الاستراتيجي لتحويل التوظيف من إجرائي إلى استثماري.
7. جودة التعليم الخاص ترتبط طردياً بتبني الاتجاهات الحديثة والبحث القائم على الأدلة.
8. مراكز الاستقطاب المشتركة توفر حلاً اقتصادياً وعلمياً لمواجهة تحديات نقص الكوادر النوعية.
9. الالتزام الشكلي بالأوصاف الوظيفية دون أدوات ذكية يحصر التوظيف في "سد الشواغر".
10. الدعم القيادي للاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية هو المتغير الحاسم للتحويل نحو الحداثة.
11. التنسيق الدوري بين الأقسام الأكاديمية ومسؤولي الاستقطاب يضمن الملاءمة الدقيقة للتخصصات التعليمية.
12. الرفاه النفسي للمعلم معيار جوهري يجب إدراجه ضمن منظومة المفاضلة والاختيار الحديثة.
13. التحول نحو "الفيزي-رقمية" يعزز السمعة المؤسسية الجاذبة للكفاءات والطلاب في منطقة تبوك.

7-توصيات الدراسة ومقترحاتها

بناءً على نتائج الدراسة، صاغ الباحث عشر توصيات؛ موضحاً الإجراءات التنفيذية ومؤشرات الأداء المقترحة لضمان فاعلية التطبيق؛ وكما يبينها الجدول (21).

الجدول (21) مصفوفة توصيات الدراسة، الإجراءات التنفيذية، ومؤشرات الأداء

م	التوصية	الإجراء التنفيذي	مؤشر الأداء
1	تأسيس وحدات استقطاب ذكية	تخصيص قسم أو مسؤول مستقل لشؤون الاستقطاب النوعي في الهيكل التنظيمي لكل مدرسة.	نسبة اكتمال الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية وتوصيف مهام الاستقطاب.
2	أتمتة عمليات الفرز والتدقيق التقني	تبني أنظمة تكنولوجية ذكية (ATS) لفرز السير الذاتية آلياً بناءً على كفايات الجودة المحددة مسبقاً.	تقليل الزمن المستغرق في عملية الفرز الأولى بنسبة (40%).
3	اعتماد الاختبارات السيكومترية	إدراج مقاييس الشخصية، والذكاء العاطفي، والسمات القيادية كجزء إلزامي من ملف المفاضلة بين المتقدمين.	نسبة المعلمين الجدد الذين اجتازوا اختبارات الملاءمة السلوكية قبل التعيين الرسمي.
4	إعادة هندسة الأوصاف الوظيفية	تحديث وثائق التوصيف الوظيفي لتركز على مهارات القرن 21 (إبداع رقمي، ذكاء اجتماعي، تعلم مستمر).	عدد الأوصاف الوظيفية المحدثة والمعتمدة وفق معايير الجودة الشاملة.
5	تفعيل مركز الاستقطاب الموحد	إنشاء منصة رقمية مشتركة لمدارس تبوك الأهلية تعمل كقاعدة بيانات وطنية لجذب النخب التعليمية.	عدد المواهب والكفاءات النوعية المستقطبة عبر المنصة الموحدة سنوياً.

6	اعتماد المقابلات السلوكية المهيكلية	تدريب لجان التوظيف على تقنيات المقابلات السلوكية والوضعيات المهنية لتقليل الانحياز الشخصي والذاتي.	نسبة التطابق بين نتائج المقابلة والتقييم الفعلي لأداء الموظف بعد انقضاء سنة التجربة.
7	ربط الاختيار ببرامج التمكين والتدريب	تصميم خطة تطويرية فورية لكل مرشح بناءً على نقاط الضعف المهارية التي رُصدت خلال مراحل التقييم.	نسبة رضا المعلمين الجدد عن فاعلية البرامج التعريفية والتدريبية التخصصية.
8	تعزيز العلامة المؤسسية الجاذبة	تسويق المدارس كبيئات عمل محفزة ومبتكرة تتبنى مسارات مهنية واضحة لاستقطاب النخب التربوية.	زيادة عدد المتقدمين ذوي المؤهلات العلمية العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة (20%).
9	حوكمة إجراءات التوظيف والشفافية	إعداد ميثاق أخلاقي وتنظيمي لعمليات الاختيار يضمن العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في التوظيف.	انخفاض نسبة التظلمات الإدارية المتعلقة بقرارات التوظيف والتعيين.
10	تبني التحليلات الاستباقية للأداء	استخدام البيانات الرقمية عن عمليات الاستقطاب للتنبؤ بمستوى استمرارية المعلم وجوده أدائه مستقبلاً.	نسبة الانخفاض في معدلات الدوران الوظيفي (ترك العمل) خلال السنوات الثلاث الأولى.

6-2- مقترحات بدراسات مستقبلية: وفي ضوء ما تبين من فجوات بحثية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي في التنبؤ بنجاح المعلمين الجدد: دراسة استشرافية في المدارس السعودية.
2. حوكمة ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بمنطقة تبوك.
3. تقييم تجربة تطبيق التصور المقترح (DE-RES) في عدد من مدارس تبوك الأهلية: دراسة شبه تجريبية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو خضير، صبري أحمد. (2024). كانون الثاني). اتجاهات خبراء التسويق نحو استخدام البلوكشين في التسويق الرقمي: دراسة ميدانية. /المجلة العربية للنشر العلمي، 63، 101-133. <https://doi.org/10.36571/ajsp636>
2. أحمد، أمل علي، وسيد، إيمان عبد الوهاب. (2024). الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للتسويق الرقمي للخدمات التربوية للوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية – جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية بدمياط، (89)، 332-241. <https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.274365.1424>
3. أحمد، عصام علي، ثابت، علي زكي، ومحمود، هناء أحمد. (2022). تطوير إدارة الموارد البشرية للبيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز. مجلة كلية التربية، 19 (115)، 265-299. https://ife.journals.ekb.eg/article_286725.html
4. أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2022). أثر ممارسات الاستقطاب الإلكتروني على نواتج ما قبل التوظيف: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13 (4)، 1-30. <https://search.mandumah.com/Record/1294781>
5. بخيت، أبوبكر علي خضر. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار - مجمع الوسط - 2023). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 11 (1)، 139-158. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
6. البوحنه، ماهر صالح، الرجاي، إبراهيم محمد، وشمسي، محمد أنس. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6 (72)، 161-188. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-72/7.pdf>
7. بوشريط، إلياس، وعقافنة، أسماء. (2022). التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر. <https://dspace.univ-guelma.dz/jsui/handle/123456789/13252>
8. جمال الدين، أروى قاسم، وغوث، غسان عبده. (2025). التسويق الإلكتروني وأثره على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9 (7)، 17-42. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J180225>
9. حسين، حسين عبد الحافظ، والجنابي، عادل عبد الأمير. (2022). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18 (2)، 529-550. <https://doaj.org/article/bd0c3ec2d075458589d470308c208f27>
10. الحمري، هند سعيد سامي. (2024). دور التخطيط لتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي. مجلة علوم التربية، 2 (15)، 221-244. <https://educational-sciences-journal.lacts.org.ly/esj/index.php/esj/article/view/331>

11. خضر، بخيت أبوبكر علي. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار – مجمع الوسط. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 11 (1)، 102–138. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
12. خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2025). تطوير نموذج لتوظيف مديري المدارس في فلسطين بالإفادة من الخبرة الماليزية: دراسة تحليلية مقارنة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 7 (1)، 367–409. <https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.2497>
13. الدابيس، حنان مساعد، وطه، حسنين السيد. (2022). دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (3)، 950–980. <https://doi.org/10.21608/masf.2022.242305>
14. دموش، أسامة، وبوزارة، أحلام. (2024). التسويق والتسويق الرقمي بالمكتبات الجامعية: عرض تجربة Tuan Time بمكتبة جامعة شيامن الصينية. *مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع*، 11 (5)، 437–461. <https://search.mandumah.com/Record/1524458>
15. الرفاعي، عبد العزيز أحمد. (2022). ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. *مجلة القراءة والمعرفة*، 22 (249)، 65–92. <https://mrk.journals.ekb.eg>
16. ساطور، محمد مختار. (2024). واقع الإعلان الرقمي في عصر استراتيجيات التسويق الإلكتروني.. الفرص والتحديات. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس*، 14 (3)، 2. <https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269>
17. السفيناني، هلال محمد، مغربة، فهد صالح، أرياب، نبى عثمان، والهلولي، بشرى محمد. (2025). تصور مقترح للتسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بجامعة نجران كمدخل لتطوير القدرة التنافسية في ضوء الخبرات الدولية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 31 (1)، 93–120. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559>
18. السند، بلال عبده عبده. (2025). استراتيجية تطوير الإعلان الرقمي للخدمات التعليمية بالجامعات اليمنية في ضوء الممارسات الحديثة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3 (27)، 56–80. <https://doi.org/10.56793/pcra2213273>
19. سيف، سامية غالب، ومقبل، بشرى عبده. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 27، 360–400. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i27.609>
20. شجاع الدين، فضل محمد. (2024). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3 (21)، 100–124. <https://doi.org/10.56793/pcra2213215>
21. عطية، ريم، سلامة، أسماء، وعيد، نيفين. (2022). تأثير معايير اختيار العاملين في شركات السياحة في كفاءة التسويق الإلكتروني. *مجلة الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 22 (3)، 251–270. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.126003.1328>
22. مُجاهد، فائز ناصر، العبيدي، منصور صالح، والمأخذي، شرف علي. (2024). التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية في ضوء اتجاهاته بالجامعات المعاصرة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، 25 (1)، 1–9. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230040>
23. المهدي، عبد الرحمن أحمد، والمزروع، زايد علي. (2025). دور التحول الرقمي في التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4 (8)، 43–68. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739>
24. مهران، ناصر خلف حسن، عطية، سماء طاهر، والطبال، عبد الله عبد الله. (2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3 (1)، 39–70. <https://doi.org/10.21608/safq.2023.183185.1043>
25. هاللي، عصام محمد، حسن، محمد وهبه، ورجب، أيمن محمد. (2022). أثر التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (4)، 334–372. https://journals.ekb.eg/article_279805.html
26. اليحسان، مها محمد. (2024). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 99، 142–167. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.99.2024.974>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abu Khudair, S. A. (2024, January). Marketing experts' attitudes towards using Blockchain in digital marketing: A field study (In Arabic). *Arab Journal of Scientific Publishing*, 63, 101–133. <https://doi.org/10.36571/ajsp636>
2. Achmad, F. S., & Widiastuti, I. (2024). Educator recruitment and selection strategies in private universities in Indonesia: Policies and practices. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(4), 8065–8078. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.6000>

3. Ahmad, A. A., & Sayed, E. A. (2024). The economic and social feasibility of digital marketing for educational services in special nature units at the Faculty of Education – Assiut University (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Damietta*, (89), 332–241. <https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.274365.1424>
4. Ahmed, E. A., Thabit, A. Z., & Mahmoud, H. A. (2022). Developing human resources management for the National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education in light of the Egyptian model for excellence (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 19(115), 265–299. https://jfe.journals.ekb.eg/article_286725.html
5. Ahmed, N. (2025). The teacher recruitment and deployment in Pakistani private schools. *Studies in Learning and Teaching*, 6(1), 72–86. <https://doi.org/10.46627/silet.v6i1.523>
6. Ahmed, N. H. J. (2022). The impact of e-recruitment practices on pre-employment outcomes: An applied study on Egyptian higher education institutions (In Arabic). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(4), 1–30. <https://search.mandumah.com/Record/1294781>
7. Al-Buhaniyah, M. S., Al-Rajawi, I. M., & Shamsi, M. A. (2025). Human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence: An applied study on the General Administration of Education in Al-Ahsa, Saudi Arabia (In Arabic). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 6(72), 161–188. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-72/7.pdf>
8. Al-Dabs, H. M. S., & Taha, H. S. (2022). The role of e-recruitment in improving the quality of work life: An applied study on the Public Authority for Applied Education and Training (In Arabic). *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(3), 950–980. <https://doi.org/10.21608/masf.2022.242305>
9. Al-Hamri, H. S. S. (2024). The role of human resource development planning in improving the quality of higher education institutions (In Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 2(15), 221–244. <https://educational-sciences-journal.lacts.org.ly/esj/index.php/esj/article/view/331>
10. Al-Mahdi, A. A., & Al-Manzou', Z. A. (2025). The role of digital transformation in strategic orientation in Yemeni private universities (In Arabic). *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(8), 43–68. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i8.1739>
11. Alpen Capital. (2025, July 8). *Teacher shortages: A key issue for the GCC's education sector*. <https://alpencapital.com/teacher-shortages-a-key-issue-for-the-gccs-education-sector/>
12. Al-Rifai, A. A. (2022). Talent management practices and their relationship to institutional excellence in general education schools in Yanbu Industrial City (In Arabic). *Journal of Reading and Knowledge*, 22(249), 65–92. <https://mrk.journals.ekb.eg/>
13. Al-Sanad, B. A. A. (2025). A strategy for developing digital advertising for educational services in Yemeni universities in light of modern practices (In Arabic). *Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal*, 3(27), 56-80. <https://doi.org/10.56793/pcra2213273>
14. Al-Sufyani, H. M., Meghraba, F. S., Arbab, N. O., & Al-Bahloul, B. M. (2025). A proposed conception for the e-marketing of educational services at Najran University as an input for developing competitive capability in light of international experiences (In Arabic). *Journal of Social Studies*, 31(1), 93–120. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i1.2559>
15. Al-Yahyan, M. M. (2024). Developing human resource management practices in education offices in Riyadh to achieve institutional excellence (In Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 99, 142–167. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.99.2024.974>
16. An, G. K., & Ngo, T. T. A. (2025). AI-powered personalized advertising and purchase intention in Vietnam's digital landscape: The role of trust, relevance, and usefulness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100580. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100580>
17. Attia, R., Salama, A., & Eid, N. (2022). The impact of employee selection criteria in tourism companies on the efficiency of electronic marketing (In Arabic). *Journal of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(3), 251–270. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.126003.1328>

18. Azizah, Z., Mariya, S., Gistituati, N., Rusdinal, & Ananda, A. (2022). Comparison of teacher recruitment and development in Indonesia and England. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHES)*, 1(6), 1047–1054. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v1i6.193>
19. Bainomugisha, E., Balimuttajjo, S., & Aheisibwe, I. (2025). The effect of the different recruitment methods on the enrolment of learners in private secondary schools in Mitooma District. *European Journal of Education Studies*, 12(1), 90–105. <https://doi.org/10.46827/ejes.v12i1.5183>
20. Bakhit, A. A. K. (2024). The impact of recruitment, selection, and hiring policies on work quality: An applied study on Sennar University employees - Central Campus - 2023 (In Arabic). *Journal of Financial, Accounting, and Managerial Studies*, 11(1), 139–158. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
21. Barile, D., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2025). Discovering the phygital customer experience: which digital technologies influence leading companies- processes? *European Journal of Innovation Management*, 28(10), 5078-5103. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2024-0887>
22. Bouchrit, E., & Akakna, A. (2022). *Modern applications in human resource management in the light of globalization: A field study at the Algeria Telecommunications Directorate* (In Arabic). [Master's thesis/Technical Report, University of Guelma]. <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13252>
23. Bruhn, J., Imberman, S. A., & Winters, M. A. (2022). Regulatory arbitrage in teacher hiring and retention: Evidence from Massachusetts charter schools. *Journal of Public Economics*, 215, 104750. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104750>
24. Busso, M., Montañó, S., Muñoz-Morales, J., & Pope, N. (2025). The unintended consequences of merit-based teacher selection: Evidence from a large-scale reform in Colombia (*IZA Discussion Paper No.* 17294). IZA Institute of Labor Economics. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4958544>
25. Castro, A. J. (2022). Tensions between what principals know and do: The role of labor market conditions on teacher recruitment and hiring. *Leadership and Policy in Schools*, 21(4), 756–779. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1833352>
26. Chen, J., & Chen, L. (2025). Understanding teachers' professional learning experiences in private migrant education from a complex systems perspective: A case study in Beijing, China. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104838. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104838>
27. Damouche, O., & Bouzara, A. (2024, November). Marketing and digital marketing in university libraries: A presentation of the Tuan Time experience at Xiamen University Library in China (In Arabic). *Alif Journal of Language, Media and Society*, 11(5), 437–461. <https://search.mandumah.com/Record/1524458>
28. Faisal, F., Neliwati, N., & Rifa'i, M. (2023). Recruitment and selection management of educators and education staff to improve education quality. *EDUTEC: Journal of Education and Technology*, 7(2), 543–552. <https://doi.org/10.29062/edu.v7i2.685>
29. Glover, A., & Stewart, S. (2023). Using blended distance pedagogy in teacher education to address challenges in teacher recruitment. *Teaching Education*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10476210.2023.2223526>
30. Goldhaber, D., Falken, G., & Theobald, R. (2025). What do teacher job postings tell us about school hiring needs and equity? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 47(3), 774–796. <https://doi.org/10.3102/01623737231222843>
31. Hernández, A. C., Navarrete Santiago, L., Acurero Luzardo, M. T., Ordonez Lopez, R., & Perez Prieto, M. E. (2024). Digital marketing: User orientation in the universities of Barranquilla. *Procedia Computer Science*, 241, 501-507. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.071>
32. Hilali, E. M., Hassan, M. W. M., & Rajab, A. M. (2022). The impact of e-recruitment on job performance: An applied study on drinking water companies in the Arab Republic of Egypt (In Arabic). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(4), 334–372. https://journals.ekb.eg/article_279805.html
33. Hsieh, C. C., He, M. T., & Han, S. H. (2026). Governing incompetence? Teacher professionalism and judicial intervention in Taiwan's education system. *International Journal of Educational Development*, 122, 103545. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2026.103545>

34. Hussein, H. A., & Al-Janabi, A. A. (2022). The impact of human resource management practices on the quality of educational service: An analytical exploratory study in private universities and colleges in Karbala Governorate (In Arabic). *Al-Gharee Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(2), 529–550. <https://doaj.org/article/bd0c3ec2d075458589d470308c208f27>
35. Jackson, D., Riebe, L., & Macau, F. (2022). Determining factors in graduate recruitment and preparing students for success. *Education + Training*, 64(5), 681–699. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2020-0334>
36. Jamal Al-Deen, A. Q., & Ghawth, G. A. (2025). Electronic marketing and its impact on corporate entrepreneurship: A field study at Yemeni private universities in the capital municipality of Sana'a (In Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(7), 17-42. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J180225>
37. Johnson, A., Djita, R. R., & Swaner, L. E. (2024). Christian school leaders' perspectives on identifying and hiring high-quality teachers. *Journal of Religious Education*, 72(3), 455–476. <https://doi.org/10.1007/s40839-024-00266-9>
38. Khalaf Allah, M. I. A. (2025). Developing a model for hiring school principals in Palestine benefiting from the Malaysian experience: A comparative analytical study (In Arabic). *Arts Journal for Psychological and Educational Studies*, 7(1), 367–409. <https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.2497>
39. KHDA (Knowledge and Human Development Authority). (2025). *KHDA issues new private education guidelines*. Dubai Media Office. <https://www.mediaoffice.ae/en/news/2025/september/10-09/khda-issues-new-private-education-guideline>
40. Khidr, B. A. A. (2024). The impact of recruitment, selection, and hiring policies on work quality: An applied study on Sennar University employees – Central Campus (In Arabic). *Journal of Financial, Accounting, and Managerial Studies*, 11(1), 102–138. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252684>
41. Kigoonya, I., & Kasenene, E. S. (2024). The relationship between advertising teaching vacancies and students' academic performance in Mpigi Town Council private secondary schools in Mpigi District, Uganda: A cross-sectional survey. *SJ Education Research Africa*, 1(4). <https://doi.org/10.51168/k5axmj04>
42. Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions? *Vision: The Journal of Business Perspective*, 26(4), 482–490. <https://doi.org/10.1177/09722629211005599>
43. Lee, S. W., & Mao, X. (2023). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 174–196. <https://doi.org/10.1177/1741143220969694>
44. Luan, B. (2025). Hierarchical needs-driven development: Evidence-based strategies for teachers in Chinese private colleges and universities. *Education Insights*, 4(2), 45–62. <https://soapubs.com/index.php/EI/article/view/577>
45. McCluskey, M. S. (2024). A dry pipeline: CMO teacher hiring in an uncertain teacher labor market. *Leadership and Policy in Schools. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2312994>
46. Mehran, N. K. H., Attia, S. T., & Al-Tabbal, A. A. A. (2023). Electronic human resource management as one of the modern trends in human resource management: A theoretical study (In Arabic). *Journal of Administrative, Financial, and Quantitative Research*, 3(1), 39–70. <https://doi.org/10.21608/safq.2023.183185.1043>
47. Mujahid, F. N., Al-Abdi, M. S., & Al-Makhathi, S. A. (2024). E-marketing of university services in light of its trends in contemporary universities (In Arabic). *Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administrative Sciences*, 25(1), 1–9. <https://doi.org/10.37575/h/mng/230040>
48. Nguyen, H. T., & Tang, C. W. (2025). Sustaining a diverse educational workforce: The impact of inclusive leadership on teacher retention. *International Journal of Educational Management*, 40(3), 357–377. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2025-0337>
49. Nimtur, B. M., Kusa, N. D., & Olanrewaju, D. S. (2024). Job satisfaction on talent management and turnover intention among private secondary schools. *Annals of Human Resource Management Research*, 4(1), 13–29. <https://goodwoodpub.com/index.php/ahrmr/article/view/1878>
50. Odoom, R. (2025). Exploring consumer education and empowerment as a pathway to brand reputation and brand engagement in sustainable digital marketing. *Sustainable Futures*, 10, Article 101482. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101482>

51. Oh, J., Cheevaprawatdomrong, J., & Wolf, S. (2025). Predictors of teacher turnover in public and private preprimary classrooms in Ghana. *Teaching and Teacher Education*, 166, 105172. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105172>
52. Özsoy, M., & Tabancalı, E. (2023). Teacher hiring processes in private educational institutions: Methods, qualifications, and challenges. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 10(4), 987–1000. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2023.10.4.1280>
53. Papay, J. P., Kalejs Qazilbash, E., & Claiborne, C. (2025). *From candidate to classroom: Research-based practices for recruiting and hiring highly-effective teachers* (Brief No. 33). EdResearch for Action, Annenberg Institute at Brown University. https://edresearchforaction.org/wp-content/uploads/Teacher-Recruitment-and-Hiring_Final.pdf
54. Pujiono, P., Yetri, Y., & Amiruddin, A. (2022). Recruitment and selection: Understanding the school's strategy in realizing superior educational staff performance. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 4(2), 116–125. <https://doi.org/10.52627/managere.v4i2.110>
55. Ramaditya, M., Effendi, S., & Burda, A. (2023). Survival and human resource strategies of private higher education in facing an era of change: Insight from Indonesia. *Frontiers in Education*, 8, 1141123. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1141123>
56. Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, 929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>
57. Reginaldo, M. J. D. (2024). Human resource management practices of private higher education institutions in Rinconada. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(6), 596–599. <https://doi.org/10.62225/2583049X.2024.4.6.3480>
58. Rodriguez, S. J. (2025). A systematic review of the recent empirical literature on math and science teacher recruitment and retention. *Education Sciences*, 15(8), 1073. <https://doi.org/10.3390/educsci15081073>
59. Saif, S. G., & Muqbil, B. A. (2022). The impact of human resource development in achieving competitive advantage: A field study on private universities in Taiz City (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, 27, 360–400. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i27.609>
60. Sallaku, K., Macca, L. S., Santoro, G., Phan, T. T., et al. (2024). Advertising in the digital era: Can AI evoke emotions like humans? *Business Process Management Journal*, 31(5), 1785–1811. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0637>
61. Satour, M. M. (2024). The reality of digital advertising in the age of e-marketing strategies: Opportunities and challenges (In Arabic). *Journal of Arts and Social Sciences, Sultan Qaboos University*, 14(3), Article 2. <https://doi.org/10.53542/jass.v14i3.6269>
62. Shaoan, M. M. R., Namanyane, T., Feng, M., & Arif, M. (2025). A systematic literature review on the importance of teacher recruitment and retention in global educational reform. *Frontiers in Education*, 9, 1447752. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447752>
63. Shrivastava, R. (2022). Talent management and effectiveness of recruitment process: A study of higher education institutions in Central India. *International Journal of Professional Business Review*, 7(6), e0841. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.841>
64. Shuja'a Al-Din, F. M. (2024). Marketing of university services and its relationship to enhancing the competitive ability of Yemeni private universities (In Arabic). *Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research Journal*, 3(21), 100–124. <https://doi.org/10.56793/pcra2213215>
65. Sytziouki, M., Staboulis, M., & Baniou, A. (2024). The skills dimension in the talent acquisition processes of Greek private schools. In *Proceedings of the World Conference on Teaching and Education*, 3, (1). 17–27). Diamond Scientific Publishing. <https://doi.org/10.33422/worldcte.v3i1.534>
66. Teach East. (2025, July 7). *The Gulf's youth boom: A golden opportunity for education and teacher recruitment*. <https://teacheast.com/blog/the-gulfs-youth-boom-a-golden-opportunity-for-education-and-teacher-recruitment/>

67. Tran, T. T. S., Nemeth, N., & Sarker, M. S. I. (2024). Digital marketing in community-based enterprises: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100414. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100414>
68. Upadhyaya, A., & Kuknor, S. (2026). Exploring succession planning in the private education sector: A cross-cultural study of western and eastern leadership philosophies. *International Journal of Educational Management*, 40(4), 693–712. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2024-0778>
69. Walewangko, S. A., Untu, H. I., Koleangan, C. A. P., Katuuk, D., & Usuh, E. (2022). Improving the quality of educational staff at private university through recruitment and career development (Case study in De La Salle Catholic University of Manado/UKDLSM). *International Journal of Information Technology and Education (IJITE)*, 1(4), 139–152. <https://ijite.jredu.id/index.php/ijite/article/view/91>
70. Wider, W., Tan, F. P., Tan, Y. P., Lin, J., Fauzi, M. A., Wong, L. S., Tanucan, J. C. M., & Hossain, S. F. A. (2024). Service quality (SERVQUAL) model in private higher education institutions: A bibliometric analysis of past, present, and future prospects. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100805. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100805>
71. Wu, F., Ye, A., Cai, Z., & Chen, J. (2026). Towards bias-free recruitment: Adversarial contrastive tuning for LLM-based resume screening. *Information and Software Technology*, 193, 108040. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2026.108040>
72. Yeng, E., Tatsi, S., & Dwamena, E. (2024). Human resource management and teacher engagement nexus: A study of private schools. *European Journal of Education Studies*, 11(12), 158–173. <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i12.5699>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict	No conflicts of interest.	2
3	Funding	Self-funded (No external grant).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	Review Process:	Double-blind peer review.	5
6	Plagiarism Check:	Verified via (turnitin).	6
7	Data Availability:	Available upon request.	7

التشكيل المكاني والبعد الدلالي في رواية السيرة الذاتية (ترنيمه فارس) لعوض العلفي⁽¹⁾

Spatial Configuration and Semantic Dimensions in the Autobiographical Novel Tarnimat

Faris (Knight's Hymn) by Awad Al-Alqami⁽²⁾

Co-Prof/ Noora Ali Yeslem Sahran

Associate Professor of Arabic Literature|| Department of Arabic
Language ||Saber College of Applied and Humanities Sciences||
University of Lahej, Republic of Yemen

Email: nooralisahran@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7819-1373> || Mobile: 00967772673600

أ.م.د/ نورا علي يسلم صحران

أستاذ الأدب العربي المشارك || قسم اللغة العربية||
كلية صبر للعلوم التطبيقية والإنسانية || جامعة لحج،
الجمهورية اليمنية

Abstract: This study investigates the aesthetics of spatial configuration and its semantic dimensions in Awad al-Alqami's autobiographical novel, Tarnimat Faris (A Knight's Hymn), illustrating the transformation of location from a mere geographical site into a symbolic space reflecting the creative self's ideological conflicts. Employing a descriptive-analytical approach within the frameworks of geocriticism and the semiotics of thresholds, the research comprises an introduction and three sections: the author and the autobiographical novel; the semiotics of the title and opening spaces; and the spatial configuration and its semantic manifestations within the self. The study concludes that the author successfully rendered space as a counterpart to the self, utilizing settings to project intellectual visions and revitalize collective history. Furthermore, it reveals that "descriptive economy" and focus on spatial particulars reduced the cognitive load while deepening emotional engagement with the text. Consequently, the study recommends activating spatial approaches in critiquing the Yemeni autobiographical novel, as an emergent art form blending reality and imagination.

Keywords: Narratology, Spatial Configuration, Autobiographical Novel, Ideological Conflict, Semantic Dimension.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استقصاء جماليات التشكيل المكاني وأبعاده الدلالية في رواية السيرة الذاتية (ترنيمه فارس) لعوض العلفي، وبيان كيفية تحول المكان من حيز جغرافي إلى فضاء رمزي يحمل مواقف الذات المبدعة وصراعاتها الأيديولوجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطار النقد المكاني (Geocriticism) وسيميائية العتبات، وتكونت من مقدمة وثلاثة مباحث تناولت: المؤلف ورواية السيرة الذاتية والمكان، سيميائية العنوان وتشكيل الفضاء الاستهلاكي، التشكيل المكاني والبعد الدلالي للمكان وتجليات الذات في السيرة الذاتية، وانتهت إلى خاتمة بأهم النتائج؛ مبينة أن المؤلف نجح في جعل المكان قريباً للذات، حيث وظف الأمكنة كآليات لبث الرؤى الفكرية ونفض الغبار عن التاريخ الجمعي. كما كشفت أن "التقدير الوصفي" والتركيز على الجزئيات المكانية ساهم في تقليل العبء المعرفي وتعميق الارتباط الوجداني بالنص. بناء على النتائج توصي الدراسة بضرورة تفعيل المقاربات المكانية في نقد رواية السيرة الذاتية اليمنية لكونها فناً مستحدثاً يمزج بين الواقع والتمثيل.

الكلمات المفتاحية: السرديات، التشكيل المكاني، رواية السيرة الذاتية، الصراع الأيديولوجي، البعد الدلالي.

¹-التوثيق للاقتباس (APA): صحران، نورا علي يسلم. (2026). التشكيل المكاني والبعد الدلالي في رواية السيرة الذاتية (ترنيمه فارس) لعوض العلفي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 104-127. <https://doi.org/10.56793/pcra2213295>

²-Citation in APA format: Sahran, N. A. Y. (2026). Spatial Configuration and Semantic Dimensions in the Autobiographical Novel Tarnimat Faris (Knight's Hymn) by Awad Al-Alqami. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 124–127. <https://doi.org/10.56793/pcra2213295>

1-المقدمة (Introduction)

الحمد لله على نعمه وآلائه، والصلاة والسلام على خاتم رسله وأنبيائه وعلى آله وأصحابه، أما بعد: فإنَّ (ترنيمة فارس) رواية في السيرة الذاتية لعوض العلقمي، وفيها وجه قلمه لتسجيل تاريخه الشخصي، الممتد من أوائل سبعينيات العصر حتى ثورات الربيع العربي، بأسلوب أدبي، منطلقاً من واقعه؛ حيث يعيد صياغته بفنية في قالب تخييلي روائي، وترى الباحثة أن رواية السيرة الذاتية تعد جنساً أدبياً هجيناً، يقف على الحد الفاصل بين توثيق التاريخ وجماليات المتخيل، حيث لا تكتفي الذات المبدعة فيه باستعادة الماضي، بل تعيد تشكيله وفق رؤية فنية تجعل من "المكان" بؤرة استقطاب دلالية كبرى. إن فعل الكتابة عن الذات هو في جوهره محاولة لاسترداد الحيز الجغرافي والزمني، وتحويله من إطار مادي صامت إلى فضاء رمزي مشحون بالمواقف الفكرية والأيديولوجية؛ ومن هنا تبرز أهمية استنطاق الأمكنة في السرد السيرذاتي، ليس بوصفها خلفيات للأحداث، بل بوصفها "شخصيات فاعلة" تساهم في صياغة الهوية وتوجيه مسارات الصراع الوجودي والمعرفي للمبدع.

وقد تسارعت الجهود النقدية لمقاربة "جماليات المكان" وتجلياتها في فنون البوح؛ حيث ركزت دراسات (خالدي، 2020) و(قاسحي، 2024) على دور الوصف المكاني في تعرية الواقع الاجتماعي، بينما ذهبت دراسة (طهاري، 2024) إلى أن المكان في السيرة الذاتية هو قرين للذات لا يفترق عنها. وفي إطار الربط بين المكان والأيديولوجيات، برزت دراسة (مهدي وصادقي، 2024) لتكشف عن "الأمكنة الملوغمة" كفضاءات رمزية للصراع، وهو ما عززته دراسات (بن شاوي وشريفي، 2020؛ خالدي، 2020؛ بوصبع ومنصوري، 2021؛ صالح، 2022)، وقد أجمعت على أن رواية السيرة الذاتية هي الفضاء الأكثر استجابة لمعطيات الوعي الإنساني، خاصة حين يتماهى العنوان مع المتن ليشكل علامة نصية مكثفة تختزل الرؤية الكلية للعمل.

أما في اليمن فيظل المكان في الرواية اليمنية حاملاً لذاكرة الأرض وهويتها، حيث نجح الروائي اليمني- كما يؤكد (السماعي، 2025)- في تحويل المكان إلى ذاكرة روحية، وهو ما تجلّى في دراسات (واصل، 2025) و(الحيدري، 2025) حول فضاءات المهملش وصراع المركز، وتكتسب رواية (ترنيمة فارس) أهمية استثنائية في هذا السياق، إذ توقفت دراسة (العلياني والصمبولي، 2022) عند صورة البطل فيها، بينما تلمست دراسات (أبو طالب، 2004؛ يونس، 2010؛ العبدروس، 2014) علاقة المكان بالجسد والموروث وسميائية العناوين، ومن هنا برزت فكرة هذه الدراسة لتسد فجوة نقدية ملحة عبر استقصاء "التشكيل المكاني والبعد الدلالي" في رواية العلقمي، رابطةً بين عتبة العنوان وحركية المكان، لتقديم قراءة نقدية تتجاوز الوصف إلى التفكيك، ومن السرد إلى التحليل الثقافي والجمالي الرصين.

1-2- مشكلة الدراسة:

تتلور مشكلة الدراسة في رصد الفجوة بين "المكان كجغرافيا صامته" و"المكان كبنية دلالية مولدة للمعنى" في أدب السيرة الذاتية اليمني المعاصر. فرغم مركزية المكان في رواية (ترنيمة فارس)، إلا أن تشكيلاته الجمالية وأبعاده الأيديولوجية لم تنل حظها من التفكيك النقدي الذي يربط بين الذات المبدعة والفضاء الأكاديمي والاجتماعي. وينطلق البحث من فرضية مفادها أهمية المكان في (ترنيمة فارس)، بوصفه من عناصر فن السرد الحكائي، التي تكشف عن آلية نظر المؤلف إلى الحياة، إلى واقعه، وتكشف عن رؤيته ومكان النفس الإنسانية المتأثرة بصراعات الحياة في كل مجالاتها،

1-3- أسئلة الدراسة:

وبالنظر إلى ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. كيف ساهم التشكيل المكاني في صياغة البعد الدلالي والهوية السردية في رواية (ترنيمة فارس) لعوض العلقمي؟
2. إلى أي مدى استطاع "العنوان" كعتبة نصية توجيه القراءة المكانية للرواية؟
3. ما أنماط التشكيلات المكانية الفاعلة في النص؟

4-1- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تتبع آليات التشكيل المكاني في الرواية وتحليل كيفية تحول الحيز الجغرافي إلى فضاء أدبي.
- 2- الكشف عن الحمولات الفكرية والسياسية التي تنبثها الأمكنة الفاعلة داخل النص السير ذاتي.
- 3- استجلاء الروابط الوجدانية والمعرفية التي تربط المؤلف بأمكنته، وبيان أثرها في صياغة "رؤية العالم".

5-1- أهمية الدراسة

- تساهم في إثراء المكتبة العربية بتقديم نموذج تطبيقي يدمج بين "النقد المكاني" (Geocriticism) ونظريات "الخرائط المعرفية" في تحليل نصوص السيرة الذاتية.
- تمكن الدراسة من تسليط الضوء على منجز أدبي يمضي حديث، واستنقاذ العبء التاريخي المهمش الذي تحمله رواية العلقمي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لدراسة خصائص السيرة الذاتية كفن مستحدث.

2- الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة العديد من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع وعلى النحو الآتي:

1-2- دراسات يمنية سابقة:

- شغل المكان مساحة جوهرية في النقد اليمني المعاصر بوصفه بنية مولدة للدلالة، حيث ركزت دراسات كل من (يونس، 2010؛ واصل، 2025؛ الحيدري، 2025) على فضاءات التقاطب بين المركز والهامش، وكيفية تشكل أمكنة الإقامة والانتقال كأدوات قمعية أو نقدية للواقع السياسي والاجتماعي، مبرزةً تداخل المكان مع الهوية الجندرية والطبقية. وهنا تعتقد الباحثة أن هذه الدراسات، برغم ملامستها لفضاءات الاعتراض، إلا أنها تركت فجوة في رصد "انتقال الذات الأكاديمية النخبوية"؛ فبينما كان المكان أداة قمع في الدراسات السابقة، تسعى الدراسة الحالية لإثبات كونه أداة "ترقي واسترداد للذات" في رواية العلقمي. ويعزز هذا التوجه ما طرحته دراسة (العيدر، 2014) حول سيميائية العنوان والمفارقة، حيث يمثل عنوان (ترنيمة فارس) لدى الباحثة "الشفرة المكانية الأولى" التي تدمج بين التشكيل الصوتي والحيز السرد لتوجيه دلالة الرواية بأكملها، وهو ربط منهجي لم تفصل فيه الأدبيات السابقة.
- وفي سياق القراءة البانورامية والمباشرة للمدونة، انتهت دراستا (أبو طالب، 2004؛ العلياني والصمبولي، 2022) نحو أنسنة المكان بوصفه "شخصية حية" وذاكرة روحية تمزج بين الموروث الشعبي والوعي الوطني والرؤية الأيديولوجية للعالم. ويتبين للباحثة من استعراض هذه الجهود أن دراسة (العلياني والصمبولي) رغم كونها الدراسة الأقرب لاتصالها المباشر برواية (ترنيمة فارس)، إلا أنها ركزت على "صورة البطل" ومنظوراته الفكرية، تاركةً مساحة شاغرة تتعلق بالتشكيل الفني للمكان كبنية درامية مستقلة، لذا تنطلق الدراسة الحالية لاستكمال هذا النقص عبر

استنطاق الأمكنة الفاعلة في بيئة أكاديمية معاصرة، محولةً المكان من إطار مادي للأحداث إلى مخزن للقيم الثقافية المتوارثة ومختبر لصياغة الهوية السيرذاتية، وهو ما يمنح البحث راهنيته وتميزه عن الطروحات السابقة.

2-2-دراسات عربية سابقة:

تعددت المقاربات النقدية التي جعلت من المكان والبوح السيرذاتي مرتكزاً لها، ويمكن قراءة هذه الجهود في سياق تكاملي يبرز الأبعاد الفنية والموضوعية وفق الآتي:

2-2-1-جماليات التشكيل المكاني وحركية الفضاء السردى:

اتجهت جملة من الدراسات نحو استنطاق البنية المكانية كعنصر فاعل يتجاوز التوصيف الجغرافي الصامت؛ إذ سعى (عاشور، 2018) إلى إضاءة التقنيات الفنية لبناء المكان، مفرقاً بين أنماط العرض الوصفي وبين "المكان المتشظي" الذي يتخلق تدريجياً مع الحدث ولا تكتمل صورته إلا بتمام القراءة. ويتسق هذا الطرح مع دراسة (بحوص، 2025) التي اتخذت من السيميائية مدخلاً لتفكيك تقاطعات المكان والزمان (القرية/ المدينة)، مؤكدةً تحول المكان من حيز مادي إلى "نظام دلالي" يعكس صراعات الهوية، وهو ما نلمسه أيضاً في دراسة (خالدي، 2020) التي رصدت أثر المكان في تجسيد أزمات الذات واغترابها عبر ثنائية (الضيق والانتساع). وفي سياق رصد التحولات الاجتماعية عبر الفضاء، أبرزت دراسة (قاسبي، 2024) آلية الوصف في الشارع السعودي، بينما ذهبت (عطية، 2022) و(مكي وبن قداود، 2022) نحو تحليل حركية الزمان والمكان وأنواعهما (المفتوح والمغلق) ودور الشخصية في تشكيل هذا الفضاء. وترى الباحثة أن هذا التراكم النقدي يؤصل لاستقلالية "المكان الروائي" كبنية درامية، إلا أن خصوصية الدراسة الحالية تكمن في رصد هذا التشكيل داخل نص يمضي يمزج بين "القداصة الوجدانية للترنيمية" وبين "واقعية الحيز الأكاديمي"، مما يمنح الفضاء في (ترنيمية فارس) دلالة مغايرة لما استعرضته الأدبيات السابقة.

2-2-2-المكان بين الرمزية الأيديولوجية والذاكرة التاريخية

استحال المكان في المدونة الروائية وعاءاً للحمولات الفكرية والتاريخية؛ إذ تقصت دراسة (مهدي وصادقي، 2024) تجليات الأيديولوجيا في رواية (أماكن ملغومة)، مبرزةً كيف يتحول الفضاء إلى وسيلة تعبيرية عن تعقيدات الصراع الفكري. وبذات النفس التاريخي، أكدت دراسة (شمار وزيدو، 2020) أن المكان يعمل كشاهد على التحولات الاجتماعية وبنية دلالية تعمق المضامين الرمزية. ولم يتوقف هذا التوظيف عند حدود الرواية، بل امتد للقصيدة؛ حيث جلت دراسات (صالح، 2022؛ جاسم وتوفيق، 2009؛ وأبو ربيعة، 2023) قيمة المكان كعنصر تشكيلي في الشعر العربي القديم والمعاصر، وخلصت بمجموعها إلى أن المكان تجاوز حدوده الهندسية ليصبح فضاءً مشحوناً بالدلالات النفسية والسياسية. ويتبين من استقراء هذه النتائج أن المكان يظل مرآة لمواقف المبدع، وهو ما تعول عليه الدراسة الحالية في فحص "البعد الدلالي" لدى العلقمي، وكيف تحول المكان اليميني لديه من جغرافيا صلبة إلى فضاء أيديولوجي يعكس مأزق الذات المثقفة في مواجهة واقعها المحتدم.

2-2-3-جدلية السيرة الذاتية والتخييل الذاتي (الذات وعتبة العنوان)

ركزت الدراسات المعنية بالكتابة عن الذات على إشكالية التجنيس وعلاقة العنوان بالمتن؛ إذ كشفت دراسة (بوصبع ومنصوري، 2021) عن العلاقة بين الرواية والسيرة، بينما حللت (بن شاوي وشريفي، 2020) أنماط الكتابة عند "واسيني الأعرج" وكيفية تحويل التاريخ الشخصي إلى فضاء للتعددية. وتلتقي معهما دراسة (موسى، 2010) في تتبع تداخل

الأجناس لدى "توفيق الحكيم" ودور الرمز والعنوان في صياغة الهوية السردية. أما دراستا (طهاري، 2024؛ وهاشمي، 2025) فقد ركزتا على جماليات المعنى والفجوات النصية، وانتهتا إلى أن المكان في السيرة هو "قرين للذات" ومجال لحرية إنتاج المعنى. وتعتقد الباحثة أن هذه الدراسات حققت نضجاً في مقارنة "نصوص البوح"، لكن الفجوة تظل قائمة في الربط المنهجي بين "عتبة العنوان" (ترنيمه فارس) والتشكيل المكاني بشقيه المتخيل والواقعي؛ فبينما انصبت الجهود السابقة على الميثاق السيرذاتي العام، تسعى دراستنا لإثبات أن "العنوان" لدى العلقمي هو المحرك الدلالي الذي يوجه التشكيل المكاني برمته، محققةً بذلك مزجاً بين (سيمائية العتبات) و(فلسفة السيرة الذاتية).

2-3-تعقيب عام على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

2-3-1-أوجه التشابه والاختلاف:

كشف الاستعراض التحليلي عن نقاط التقاء جوهرية بين هذه الدراسة والأدبيات السابقة؛ فهي تشترك مع دراسات (العلياني والصمبولي، 2022؛ طهاري، 2024) في اتخاذ "نصوص السيرة الذاتية" ميداناً تطبيقياً، وتتقاطع مع أطروحات (خالدي، 2020؛ وبحوص، 2025) في اعتماد "المكان" ركيزة أساسية للتحليل. بيد أن التمايز يبدو جلياً في زاوية الرؤية؛ فبينما غلب على الدراسات السابقة الطابع "التنظيري" لتداخل السيرة والرواية كما لدى (موسى، 2010)، أو التركيز على "البطولة الأيديولوجية" كما في دراسة (العلياني)، تنفرد هذه الدراسة بتركيزها على "هندسة التشكيل المكاني" بوصفها القوة المحركة للحدث السيرذاتي، منتقلةً من تحليل "الشخصية" إلى استنطاق "الفضاء" الذي يحتويها ويوجه مواقفها.

2-3-2-مجالات الاستفادة والفجوة البحثية:

أفاد البحث من التراكم المعرفي السابق في تشييد إطاره المفاهيمي؛ حيث استأنست الباحثة بما قدمه (عاشور، 2018) حول تقنيات بناء المكان، وما طرحته دراستا (واصل، 2025؛ وقاسحي، 2024) بشأن المكان كبؤرة للصراع، ومن هنا تجلت الفجوة البحثية؛ إذ يلاحظ ندرة في الدراسات التطبيقية التي تستنطق عناصر السرد (لاسيما المكان) في السيرة الذاتية اليمينية تحديداً، وظلت العلاقة بين "عتبة العنوان" وسيمائية الأمكنة في هذا الفن المستجد مساحة شاغرة لم تُطرق بعمق وتفصيل، وهو ما يتصدى البحث الحالي لسده.

2-3-3-القيمة المضافة للدراسة الحالية:

تكمُن أصالة الدراسة في مقاربتها لعمل أدبي يمضي حديث يمثل فن "رواية السيرة الذاتية"؛ وهي وإن اتحدت في المدونة مع دراسة (العلياني والصمبولي، 2022)، إلا أنها تفارقها في الوجهة والمنهج. كما تتميز الحالية بقدرتها على استنطاق الأمكنة الفاعلة وبيان مهارة المؤلف (عوض العلقمي) في تحويلها من خلفيات صامتة إلى آليات حية تبث الرؤى والصراعات الأيديولوجية. كما تنفرد بمناقشة أبعاد المكان في نص يمزج ببراعة بين "صدق الواقع" و"جمال المتخيل"، مع ربط ذلك بـ "العنوان" بوصفه موجهاً دلاليّاً أولياً، مما يمنح البحث صبغة ريادية في نقد السيرة الذاتية اليمينية المعاصرة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها (Methodology and Procedures)

3-1-منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار النقد المكاني (Geocriticism) والسيمائية السردية، وذلك لمقاربة النص بوصفه بنية جمالية ودلالية متكاملة. وتتحدد الإجراءات المنهجية في الخطوات الآتية:

1. المقاربة السيميائية للعبثيات: البدء بتحليل عتبة العنوان (ترنيمه فارس) بوصفها "الموجه المكاني الأول" الذي يحدد أفق التوقع الدلالي للقارئ.
2. التحليل الفضائي (Spatial Analysis): رصد وتصنيف الأمكنة داخل الرواية وتحليل آليات تشكيلها فنياً.
3. الاستنطاق الدلالي: ربط التشكيلات المكانية بالبعد السيرذاتي للمؤلف، للكشف عن كيفية تحويل "المكان الجغرافي" إلى "مكان أيديولوجي" يعكس صراعات الذات ورؤيتها للعالم.

2-3- خطة الدراسة (Research Plan)

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تقسيم البحث إلى مقدمة، وثلاثة مباحث رئيسية، ثم خاتمة، وذلك على النحو الآتي:

- مقدمة: وتضمنت ما سبق عرضه.
- المبحث التمهيدي: المؤلف ورواية السيرة الذاتية والمكان
 - المطلب الأول: لمحة تعريفية بالمؤلف.
 - المطلب الثاني: جدلية العلاقة بين السيرة الذاتية والرواية.
 - المطلب الثالث: المكان عند المؤلف.
- المبحث الأول: سيميائية العنوان وتشكيل الفضاء الاستهلاكي
- المبحث الثاني: التشكيل المكاني والبعد الدلالي للمكان وتجليات الذات
 - المطلب الأول: العلاقة الحميمية بين البطل والفضاء السردية.
 - المطلب الثاني: ثنائية الأمكنة (الألفة والاعترا ب).
 - المطلب الثالث: تمثيلات المكان بوصفه حيزاً للمعرفة والصراع الأيديولوجي.
 - المطلب الرابع: تحولات الدلالة المكانية من الجغرافيا إلى الرمز.
- الخاتمة:
 - أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
 - التوصيات والمقترحات.
 - قائمة المراجع.

المبحث التمهيدي: المؤلف ورواية السيرة الذاتية والمكان

المطلب الأول- لمحة تعريفية بالمؤلف:

يعد الأستاذ الدكتور/ عوض أحمد العلقمي، ناشط معاصر يجول قلمه في أروقة مجالات الحياة اجتماعياً وسياسياً وثقافياً وفكرياً، وهو باحث أدبي، له من المؤلفات بحوث وكتب عدة في اللغة والأدب والنقد والاجتماع وفي أدب الرحلات، من البحوث تمثيلاً لا حصراً: (مراثي الأعراب)، (في محاور نقد الأصمعي)، (قدامة في أثر ابن المعتز)، ومن الكتب: (النقاد الشعراء في العصر العباسي، شعرهم في ضوء آرائهم النقدية)، (صناعة الشعر عند قدامة بن جعفر وأبي هلال العسكري)، (زهرة من بستان الأرخيل) كتاب عن جزيرة سقطرى اليمنية، (ما لامس مكان الألم) مقالات يومية في كتاب، تتناول مشكلات خاصة ويمينية وعربية وعالمية في قوالب احتجاجية ومؤلمة. وكتاب (غزة تسجل تاريخ أمة).

ويعود لقبه (عَلَقَمِي) إلى قبيلة العَلَقَمَة من منطقة الصَّيِّحَة في الحدود الغربية لمحافظة لحج الجنوبية في اليمن، وهو من أبناء شيوخها، وقد كانت القبائل قبل الثورة تحت سلطة السلطنة العبدلية في لحج التي تتعامل مع شيخ القبيلة، وتترك أمور القبيلة له، حتى كان عام 1967م عام استقلال جنوب اليمن وقيام دولة اليمن الجنوبية. تسلمت هذه السلطة الجديدة بالأيديولوجية الشرقية (الاشتراكية)، الرافضة لكل مظاهر السلطنة والقبيلة، وتعدهما ضرباً من التخلف، فكان أن احتربت القبائل وحكومة الثورة الوليدة، فقتل الكثير من الرجال، وتم تهجير أسر الشيوخ المنكوبة إلى المنطقة الحدودية ما بين الشمال اليمني وجنوبه آنذاك.

وكان عوض العلقمي وأسرته ممن تأثروا بهذه الأحداث الدامية، وكان شاهد عيان لمقتل أعمامه وتدمير بيوتهم، وتعثرت مسيرة حياته، سقّر أبوه إلى منطقة شمالية قريبة من الجنوب؛ لإتمام تعليمه، ثم غادر- صبيّاً- إلى معسكر للجنوبيين المهجّرين في المملكة العربية السعودية، وفيها استقرّ سنيّاً كأحد عناصره مواصلاً تعليمه الذي تعرقل، ثم سافر إلى مصر (الإسكندرية) للدراسة الجامعية، حتى عاد إلى بلده بعد الوحدة اليمنية، يحاول استعادة الأمجاد وتبرئة الأجداد ورد الاعتبار والتغيير بما يتوافق والواقع الجديد.

تلك كانت لمحة تعريفية بمؤلف (ترنيمة فارس)، التي تسطر تاريخه الشخصي، وفارس هو اسم بطلها يتقمص شخصية المؤلف.

المطلب الثاني- جدلية العلاقة بين السيرة الذاتية والرواية:

السيرة الذاتية حكي استعادي نثري، يركز فيه صاحبه على حياته الفردية وعلى تاريخ شخصيته (لوجون، 1994، ص 22)، ملتزماً الواقعية في نقل الأحداث والأمكنة ورسم الشخصيات، غير أنّ هناك من ترجم حياته في نص روائي تخييلي، وهو في نصه هذا "لا يختلق أحداثاً، إنما يفتعل أسلوباً خيالياً، ويأتي بصياغة فنيّة لعرض أحداث حقيقية، فالكاتب هنا سارد للأحداث من خلال نظرته إليها، وتحليله لها" (صديقي، 2010، ص 16)، فانتج هذا الامتزاج فن رواية السيرة الذاتية، الذي "ينهض- أساساً- على التجربة الذاتية والوقائع والأحداث بعد صياغتها فنيّاً في إطار تخييلي روائي" (الناي، 2011، ص 67)، وقال آخرون: هو "فن أدبي يهتم بالواقع ويعكس التجربة الإنسانية للأديب" (بوصبع ومنصوري، 2021، ص 222) وقد لاقى هذا الفن قبولاً في تاريخ الأدب العربي الحديث، فكثيرون ممن ترجم حياته الشخصية في قالب روائي، كما فعل رواد الرواية العربية مثل هيكمل (زينب)، وطه حسين (في الأيام)، والعقاد (سارة)، والمازني (إبراهيم الكاتب). وممن مزج السيرة الذاتية بالفن الروائي في العصر الراهن، الدكتور عوض العلقمي (ترنيمة فارس)؛ ليتحرر من إلزامية سرد الواقع لتاريخه الشخصي.

وقد جاءت (ترنيمة فارس) في أربعة فصول هي:

- 1- الفصل الأول- مولد الصبار: محمل بعبء الصراع الثقافي والسياسي بين توجهات السلطة الجديدة في جنوب اليمن وسياستها وبين قبيلة المؤلف، وبالتحديد أسرته التي تمثل سلطتها، سارداً الصراعات التي خاضها كل من عميه عزيز ومجيد، إثر استقلال الجنوب في 1967م، ويظهر فيه عزيز الشخصية الرئيس في هذا الفصل، بوصفه البطل، في حين أفتقد فارس البطل هنا ولكن "ظل عنوان مولد الصبار موضوع بعناية على متن الرواية السير ذاتية، للدلالة الكاشفة عن افتقاد البطل والتهيئة لظهوره بصورة منقذة" (العلواني والصمبولي، 2022، ص 4).
- 2- الفصل الثاني- المهجّرون: يحمل هذا الفصل معاناة أسرته ويفصّل في جزئيات تلك المعاناة إثر التهجير القسري من بلدتهم، وفيه تظهر شخصية البطل (فارس) صبيّاً ملحاحاً.

3- الفصل الثالث- رجولة قبل الأوان: ينتج العنوان دلالة تكشف عن فتي تجاوز حداته سنه يتسم بالجدية والالتزام والمسؤولية، فقد نفذ إلى معترك الحياة صبيًا حاملًا عبء أسرته مع أبيه، وانخرط بمعسكرات المهجرين الجنوبيين، وحمل السلاح مبكرًا ينشد النضال المسلح.

4- الفصل الرابع- العودة المرتقبة: وفيه يعود فارس فارسًا من أجل استعادة مكانة أسرته ورد اعتبارها ومساعدة أبناء العم وأبناء قبيلته ممن قهرتهم الظروف والحياة، مستثمرًا علاقاته بقيادات المعسكرات الجنوبية التي كانت في المملكة المسماة بقوة السلام الخاصة، والذين كانوا في الأصل أمراء لسلطنات جنوبية، وأصبح لهم مكانة ونفوذ في دولة الوحدة، معتمدًا على فطنته وقدرته على التواصل مع التجمعات السياسية والمجتمعية، تقوده رغبة طموحة وتدفع به إرادة وعزيمة لا تكل ولا تمل.

ومع تقسيم رواية السيرة الذاتية إلى فصول إلا أنها تسير في خطٍ زمني تصاعدي متسلسل، ترسم الأحداث التي مرَّ بها المؤلف، وتكشف عن أحداث عامة في المنطقة العربية تزامنت والأحداث التي مرَّ بها، من سبعينيات العصر حتى ثورات الربيع العربي.

فرواية السيرة الذاتية (ترنيمة فارس) هي ترجمة لمعاناة المؤلف ومعرض لنكبة أسرته، موظفًا أساليب السرد الروائي فتجده تارة يتوسل بالوصف في عرض الأحداث وبيان بؤرة الصراع في تلك المنطقة الحدودية، وتارة بتوظيف تقنية الحوار، من نحو قوله في الفصل الأول (مولد الصبار):

أرسلت الحكومة الجديدة، مدير أمن المنطقة علوي ناصر إلى مركز البلدة لمحو معالم القبيلة المسببة للفوضى- في نظرهم-... فانطلق وعسكره إلى البلدة لا يأبه لأحد، يخترق الأراضي، يُسيّر حقد الواشين، وتحركه حماسة الشباب الوافدين من المدينة، الدارس في الشرق الأوربي، توجهه الأيديولوجية الشرقية التحريرية الداعية إلى كسر قيود التقاليد الاجتماعية التي تقوم عليها القبيلة، دون تمييز بين جيدها ورديئها (العلقمي، 2021، ص 35).

كُم من الأنساق المتتالية تختزل موقف المؤلف ورؤيته والصراع الذي يحمله المكان. ومن توظيفه الحوار الذي أفاده من فن الرواية ويسمح له بوضع الحجج والعلل، مثلًا، ما أورده من حوار في الفصل الرابع (العودة المرتقبة)، مصورًا ردة فعل فارس بعد معرفته بقرب عدوه منه يقول:

قال فارس بصوت غاضب ولكن منخفض، ينتزع كلماته من ألم السنين، تتحشر في حنجرتة ينفثها حارة من صدره تحرق الأكباد:

- مازال خنجره في ظهري ومازال قلبي ينزف دمًا وألمًا، وطفولتي وشبابي شاهدان على غدره وجريمته.

قال غانم:

- أعرف ما في نفسك يا فارس.

قال فارس ومازال على حاله من الألم تحركه رغبة الانتقام الدفينة التي طال عليها الزمن:

- بل لا أحد منكم يعرف مقدار معاناتي...

ثم التفت إليهم جميعاً وهو يدق على صدره بقوة، قائلاً:

- بتنا ليلتنا على القصف وأصبحنا في البكور على التفجير والتشريد (العلقمي، 2021، ص 300 – 301).

تلك هي حدوثة المؤلف التي قامت على تصوير صراع الأيديولوجيات بين الموروثة والدخيلة، وكان التشريد والتهجير القسري لمن تبقى من أسرته؛ نتيجة ذلك الصراع، وعندما يكون التهجير قسراً يصبح المكان قضية، يسعى صاحبه للانتصار لقضيته، ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أنَّ فقد المكان بهذا العنف كان علة بناء هذا النص الحكائي.

المطلب الثالث- المكان عند المؤلف:

كل سرد حكاوي له إطار مكاني؛ إذ يشكل أحد الأركان الرئيسة التي تقوم عليها العملية السردية (طهاري، 2024 ص 278)، ويتشكل المكان وفقاً لهذا السرد، فإن كان السرد واقعياً حضر المكان الطبيعي الحقيقي، كما هو الحال في السيرة الذاتية، وإذا كان السرد رواية متخيلة، فيتشكل المكان الروائي، "وهو عبارة عن مكان لفظي متخيل صنعته اللغة" (عطية، 2022، ص 128)، أي "الفضاء التخيلي الذي يصنعه الروائي من كلمات ويضعه كإطار تجري فيه الأحداث" (عاشور، 2018، ص 42)، وتتحرك فيه الشخصيات، فيحمل المكان موقفه ورؤاه ويلونه بأحاسيسه، مكوناً الفضاء الدلالي الذي يشير إلى الصورة التي تخلقها لغة الحكوي وما ينشأ عنها من بعد (بحوص، 2025، ص 591)، فيظهر المكان فيها من خلال وجهة نظر الشخصية التي تعيش فيه (طهاري، 2024، ص 281)، و"هكذا يصبح المكان مكوناً جوهرياً وعنصرًا متحركاً في الوظيفة الحكائية والرمزية لأن له أشكالاً وتصورات مختلفة ويحتوي دلالات عديدة" (مامة، 2013، ص 17) أما المكان في فن رواية السيرة الذاتية فلا يكون مكاناً جغرافياً صرفاً ولا هو مكان فني تخيلي (طهاري، 2024، ص 279) بل هو مزيج بين الواقعي والتخيلي؛ ذلك أن هذا الفن يصوغ تجربة إنسانية واقعية في إطار تخيلي روائي- كما أسلفنا- والمكان فيها يؤدي دوراً هاماً في تكوين مرجعيات الذات التي تحكي تجربتها. (طهاري، 2024، ص 281) كل مكان رسمه العلقمي في (ترنيمة فارس) له "دلالة يحاكي شيئاً ما في ذات الكاتب أو في الذات الاجتماعية؛ لتصبح مؤثرة وفاعلة لا أماكن وعاء وأماكن اتكاء" (النصير، 2010، ص 71) فحسب، فقد كانت آليات وظفها لرسم ملامح قبيلته المنكوبة وعرض قضيته ونفض الغبار من صفحة تاريخها لبيان حقيقة الحدث. ويمكن القول: إن مفهوم المكان عند المؤلف هو الآلية التي وظفها للكشف عن خفايا الأحداث ويعيدها منسوجة بالألم، ورغبة في التصحيح والتوضيح، فحمله فكره وآلامه من خلال تصوير الحدث مشحوناً بعاطفته، من نحو قوله: والألم ينهش في قلب فارس على عمه الذي أخذ من أمامه جثة هامدة لا تقوى على الحراك، فأسرع يريد داره ليرتقي في أحضانها، في إحدى حجراته، في أحد أركانها ليدس رأسه تحت وسادته، هرباً من واقعه، غير أنه يرتطم بحادثة جديدة من حوادث الليالي، وصل التل - المأوى والمكمن- وإذا الجند منتشر به يطوقون المنازل الثلاثة لنسفها بالمتفجرات... وما هي إلا حركة إصبع حتى دوى في الأرجاء تفجير غيب المكان، وسحق الزمان، فتاه الحدث عن صفحات التاريخ، والصبي فارس يحدق في داره الذي تناثرت أحجاره وأبوابه ونوافذه في الفضاء، تطاول أشجار النخيل الباسقة، وصار البيت في لحظة كومة حجار، اختفى على إثرها المأوى (العلقمي، ص 58، 59) ويستمر في السرد الحكائي معتمداً على الوصف في استتالة الصورة؛ لتعميق الدلالة ونشر الحدث وبث الفكرة وإظهار مكونات النفس، إذ يقول متابعاً:

رحلت الأسرة إلى الجهة الخلفية من جبل الأجواد، إلى الشمال، انتقلوا يبحثون عن الأمن والأمان، ليبدأوا حياة جديدة هناك، مقبلين على مجاهيل المكان ومخابئ الزمان، أما الصبي فارس فقد افتقد المكان قبل أن يغادره، فقد ضاعت معالمه، وافتشت ذاكرته حدث الزمان لتعاقره، فلم تُسقط ذاكرته حرفاً من الأحداث، بل أصبح كل حدث مرّ به قائده في حياته، أمور أرغمته على سبق سنه، وتعددي صبيانته، وتجاوز حداثته (العلقمي، 2021، ص 60). (افتقد المكان قبل أن يغادره)، فهنا فقد إجباري لمكان حقيقي هو موطنه وهويته، سبب أزمة نفسية؛ (افتشت ذاكرته حدث الزمان لتعاقره)، لقد امتزج السارد بالحدث وصار استرداد المكان وهويته ترنيمة الألفية. لم تكن تفصيلات المكان سوى "سرد استرجاعي لأحداث من الذاكرة" (الناي، 2011، ص 35)، غير أنه لم يلجأ المؤلف إلى تقنية الاسترجاع الزمني ليروي حكايته، خاصة في الفصل الأول (مولد الصبّار) المخصص لعمه عزيز البطل،

وكذلك عن عمه مجيد، بل انتزعهم من الماضي وأحضرهم في سياق وصف مشهدي حاضر وواقع؛ لحضورهم في وجدانه، لاعتداده بهما وعدّهما اباطالاً ضحوا من أجل القبيلة وأخلاقها وثقافتها العربية الإسلامية.

المبحث الأول: سيميائية العنوان وتشكيل الفضاء الاستهلالي

إنَّ للمكان حضوراً قوياً وفاعلاً في رواية السيرة الذاتية (ترنيمة فارس)، يبدأ من العنوان الرئيس وعناوين الفصول، ثم يتمدد على مساحتها الخطية، وفي هذا الصدد تتجه الدراسة هنا إلى الكشف عن العلاقة بين العتبة النصية وتشكيل المتخيل المكاني.

فالعنوان الرئيس (ترنيمة فارس) يتكون من لفظتين، وأول شيء يشكله خيال المتلقي بعد قراءة اللفظة الأولى (ترنيمة): معبد تقام به طقوس مقدسة وتنشد فيه ترانيم دينية، فيستحوذ المكان المقدس وممارساته الروتينية على خيال المتلقي، وهو ما قصد إليه المؤلف، فقضيته هي ترنيمة المقدسة التي يرددها في كل وقت، ولا يمكن المساس بها أو تجنبها وتحييدها، مصرحاً بها في أكثر من موضع مثل: "تابع فارس دراسته بعد انقطاع بضع سنين، بهمة ونشاط، يصارع الحياة والزمن لينشد ترنيمة الألفية... ليملاً آفاق بلاده بصوته وهويته فيبعث الأمجاد المدفونة إلى الحياة" (العلقبي، 2021، ص 189)

وقوله: "دخل فارس المعتزك السياسي متقدماً حماسة وتفاؤلاً يريد أن يضع حمل السنين وأعبائها من على كاهله، يردد ترنيمة الألفية، يريد رد الاعتبار لذويه المهجرين واستعادة العز الذي أفلت به السنون ومصائبها، وبدأ يفرض وجوده" (العلقبي، 2021، ص 320)

فلقضية المكان هوى مقدس وسلطة نفسية على أفكاره ومسار حياته، فهو يتوق للعودة (ليملاً آفاق بلاده)، و(يبيع الأمجاد المدفونة).

أما لفظة (فارس) تزج بالمتلقي إلى ساحة المعركة ترسمها خيالاته المكتسبة من قراءته لتاريخ الأمم وأدائها، والرواية تشكلت وقامت على أساس صراع سياسي وأيديولوجي وثقافي من هنا استثمر المؤلف لفظة (فارس) لتختل المتلقي الذي يتجه فيه خياله مباشرة إلى ساحة المعركة، في حين أنَّ المتلقي يتفاجأ بأنَّ اللفظة هي مسمى أطلقه المؤلف على بطله؛ إذ يرى فيه المحارب شديد المراس، لا يستسلم ولا يتقهقر في تحقيق غايته (ترنيمة)

وعن عنوان الفصل الأول (مولد الصبار)، مولد يعني موطن أما الصبار فتسافر اللفظة تلقائياً بفكر القارئ إلى شجر يتحمل الجفاف والعطش، وإلى صفات الثبات والتجذر والتحمل والخشونة والتحدي لكر الأيام والليالي، فضلاً عن مرارته، وهي من صفات البطل تبرزها سياقات نص الحكاية، وتسمية قبيلته (بنو حنظلة)، ومن المفارقة أن يكون اسم قبيلته (العلّمة).

وعنوان فصل (المهجرون) ترسم في الخيال دلائل اللفظة ومنها إقصاء مدبر متعمد عن المكان. وفصل (رجولة قبل الأوان) وإن لم تظهر دلالاته المكانية مباشرة عند نطق العنوان؛ فإنَّ الدلالة تتكشف بالقراءة للفصل، والتي تظهر دخول صبي إلى معترك سياسي وواقعي وثباته في أرض المعركة.

والفصل الأخير (العودة المرتقبة)، يتوجّه الفكر إلى مهاجر، تتوق نفسه إلى مكان غادره زمناً كرهاً، ويسعى جاهداً للعودة والإقامة.

ولهذا الحضور المتمكن لعنصر المكان في (ترنيمة فارس)؛ توجه البحث إلى دراسة المكان، واستنطاق الأمكنة الفاعلة والكشف عن بعدها الدلالي، تمثيلاً لا حصراً.

المبحث الثاني: التشكيل المكاني والبعد الدلالي وتجليات الذات

يباشر القارئ في الفصل الأول (مولد الصبار) تصويرًا جغرافيًا تفصيليًا للمكان، يقول السارد: سكنت البلدات بأشجارها وناسها ولمّا ينتصف الليل بعد إلا رجل يفيض فتوة وحيوية، إنّه عزيز أوسط أخوته الثلاثة من شيوخ بني حنظلة إحدى القبائل القوية في تلك المنطقة... كان عائداً إلى بلدته الفياح، من إحدى خلواته البرية التي يطوف فيها الجبال والبراري، اتجه إلى تلٍ غير بعيد من سفح جبل بمحاذاة سلسلة جبلية عرفت بجبل الأجواد لكرم سكانه، وتلك الجبال واقعة في المناطق الحدودية بين الشمال والجنوب وقد كانت المنطقة الجنوبية الغربية الحدودية تحت حكم السلاطين، ويقع التل في الجنوب منها تحتضنه أراض زراعية من الجنوب والشرق، ومن غربه يمر وادي الميامين الذي يتجه جنوباً. وتبرز له في ذلك التل ثلاثة بيوت، تعود له ولأخويه، قصد أقصاها. (العلقمي، 2021، ص 7، 8)

تصوير للمكان يطل به القارئ على ريف السارد، يتحرك مع حركة البطل عزيز إلى التل مسكنه، ليقف عند بيوت ثلاثة هي لشيوخ قبيلة بني حنظلة ورموزها، صورة يتجسد فيها الموطن، الدار، الهوية، الثقافة، إذ يرسم السارد بلدته من حيث: الزمان والمكان بتضاريسه والنظام الاجتماعي القائم على حكم القبيلة، والحكم السياسي، الذي ما زال تحت سلطة السلاطين والقبيلة، سياقات يمكن عدها بطاقة تعريفية للبلدة مسقط رأس السارد.

وتبرز في السياقات الوصفية أمكنة عديدة منها: الجبل، التل، البيت، المنطقة الحدودية وهناك الوديان والمزارع، وغيرها من الأمكنة التي تظهر مع سير الحدث، وقد وظفها المؤلف لتوجيه الدلالة، تناولها المبحث في مطالب وكالاتي:

المطلب الأول: العلاقة الحميمة بين البطل والفضاء السردى

التل: بقعة ترتفع عن سطح الأرض قليلاً، لم يكن هناك بيان تفصيلي للتل ذاته غير أنّه مسكن الإخوة الثلاثة، وهم شيوخ أقوى القبائل وأركان الحكم والسلطة، حسب وصف السارد

الشيخ مجيد أكبر إخوته الثلاثة، وهو رأس القبيلة وسائسها، يقضي في الخصومات، ويقيم أعرافها، ويحكم في قضاياها، دون اللجوء إلى السلطة، أو المتنفيين من رجالها، فقد كانت السلطنة تتعامل مع المناطق التي تحت حكمها عبر شيوخها، وكان عزيز يعمل على مساندة أخيه الشيخ في كل ما تقتضيه أمور المشيخة، مع سعيه وراء ماله من إبل وأرض، وكان مقداماً يجاهر بأقواله ولا يخشى ردود أفعاله، فليغضب من شاء وليرد من استطاع، وثالثهم الحامد وهو أصغرهم، أقلهم مالاً وأكثرهم ولدًا، ويسعى وراء أرضه يعمل فيها، فضلاً عن مساندته أخويه، ولا يقوى غيرهم على التدخل في سياسة القبيلة (العلقمي، 2021، ص 8-9).

إنّ اختيار الموقع ورسمه إنما يحاكي نفسية السارد المتشربة بسيادة وزعامة، بوصفه ابناً لأحد الإخوة الثلاثة، تصويرٌ وتجسيدٌ لهويتهم السيادية، فالتل رمز وظيفه السارد لبيان قمة الهرم التشكيلي للمنطقة اجتماعياً وسياسياً ورغم الأحداث ومرو الزمن وما واجهته أسرته من محو سيادي إلا أن سيادتها مازالت قائمة وهذا ما تكشفه أحداث رواية السيرة الذاتية.

الجبل: له حضور جغرافي على أرض الواقع، وحضور نفسي ودلالي في رواية السيرة الذاتية، وهو يحتضن التل وأهله في ملماتهم.

ومع حركة الخطاب السردى، ترسم الملامح التي تبين علاقة الجبل بسكانه، إذ يقول: "سلسلة جبلية عُرفت بجبل الأجواد لكرم سكانه"، فالعلاقة بينهما تبادلية، فكما "يفرض المكان الهندسي اللامتناهي على الشخصيات القيام

بسلوكيات وتصرفات معينة تناسب معه" (خالدي، 2020، ص 88)، فكذلك الإنسان هنا في بلده وهب الجبل اسمه، وكأنه وُجدَ قبله، فسماه وأعطاه من أخلاقه.

وقد عمد المؤلف إلى تشكيل الجبل وجعله فضاءً قصصياً لأسرته بخاصة عزيز، يرسم ملامحه وسماته فهو: المرعى والمستراح والمخبأ والمقتل.

الجبل المرعى يقول السارد عن عزيز "ثم اتجه شمالاً إلى المراعي في سلسلة جبل الأجواد حيث إبله، وصل المرعى والإبل قد انتشرت وكذلك الرعاة انتشروا في مراقب للإبل تحسباً لشرود أحدها" (العلقي، 2021، ص 10). ومن الحوارات قول عزيز لأخيه: "تعرف مدى راحتي في مسيرة الرعيان والانطلاق في الجبال والوديان" (العلقي، 2021، ص 8).

يظهر الجبل مستراحاً لعزيز بوصفه "الفضاء الذي يجد الإنسان فيه حريته للتفكير والتأمل لأنَّ الإنسان يبحث دومًا عن الأماكن المعزولة" (شمار، وزيدو 2020، ص 39)، إذ يقول السارد فقد كان "مستأنساً بوحدته التي تهبه الحرية بحسب ظنه، وتدفعه للعيش في الجبال منفرداً، يجوبها ليلاً ونهاراً" (العلقي، 2021، ص 7). ويتبدى الجبل للقارئ بوصفه مكاناً حميمياً لأسرة عزيز- أيضاً- ففي بداية الفصل الثاني (المهجرون)، يقول السارد: "... لتنفثان- الشمس والريح- في الجو تعويذة الصيف، ويستقبل جبل الأجواد الممتد شرقاً وغرباً تلك التعويذة الصيفية بسمو وتعالٍ كاهله العصيين على تغيير عاداتهم الموروثة عبر الأجيال، العصيين على الزمان والمكان" (العلقي، 2021، ص 61).

وفي هذا الوصف الوظيفي يمتزج الناس بالجبل، وكأنهما شعيرة واحدة تقرأ عليهما الشمس والريح تمتامتهما الصيفية، فيقعون تحت وطأتها، فتنتطبع بهم السمات ذاتها، السمو والتعال، وهم عصيون على المكان والزمان، وكلها أوصاف دفاعية يوجهها السارد (المؤلف) إلى العدو قبل القارئ، فقد أخذ من الجبل ثباته وشموخه وتحديه وخشونته ليطبّعها في قومه، فهم عصيون ولن يتركوا (عاداتهم الموروثة عبر الأجيال)، ولن يُغيّر التهجير والتنكيل من ثقافتهم وفكرهم لأنها هويتهم التي يُعرفون بها.

ويستمر مصرّاً مغنياً بتوحد أهله مع الجبل على مسافة صفحة كاملة، من نحو قوله: "ترسم ملامح التعويذة على سفح الجبل وأصحابه، وتترك أثارها فيهم، غير أنها لا تغيّر في أصولهم، فالجبل هو الجبل وأصحابه كذلك باقون على حالهم" (العلقي، 2021، ص 61). إنَّ المؤلف يعيش حالة تعالق مع الجبل؛ إذ يحمل سماته.

الصخرة المأوى والمثوى: يقول "انطلق في تجواله حتى انتهى إلى صخرة كبيرة مجوّفة بمحاذاة الجبل اتخذها مستراحاً له، وكان يتدرب عندها على القفز وتسلق الجبال فضلاً عن الجري في تلك المناطق الوعرة صعوداً ونزولاً، وإذا ما أنهى تدريبه، لجأ إلى تلك الصخرة يأخذ قسطاً من الراحة تحتها، وعند القيلولة أحياناً عند اشتداد الحر في الهاجرة، وللمبيت في تجويفها أحياناً أخرى" (العلقي، 2021، ص 11).

يتشكّل الجبل لعزيز؛ ليصبح ساحة تدريبه، وملجأه عند التعب وموضع منامه في صخرة تبرز من الجبل، بها يلوذ عزيز لتصبح مأواه.

وكما كانت الصخرة مأوى عزيز، فقد صارت مثواه الأخير، يقول: تناثر العسكر غير مبتعدين عن بعضهم يجيلون النظر في أرجاء المكان فيصدف أحدهم الصخرة، كان بقرب مدير الأمن، ارتفع صوته بدون شعور، ففي نفسه رغبة شديدة في القبض على عزيز، بل القضاء عليه ثاراً لزميله وصديقه حسان الضبيع الذي قُتل بيده:

هذه هي الصخرة... هذه هي الصخرة... أشار إلى العسكر ليأخذ كل واحد منهم مكمناً مناسباً حول الصخرة وعليها، وتقدم مدير الأمن برفقة العسكري ذاته، سارا بخطى حذرة نحو عزيز، وما هي إلا بضع خطوات حتى استشعر عزيز حركتهما، فوثب، وهياً بندقيته للمواجهة. (العلقمي، 2021، ص 37، 38).
ويسطر السارد على صفحات عدة، مشادة كلامية وتجاوز ناري، تحولت إلى مواجهة قاتلة عند الصخرة، قتل عزيز مدير الأمن وقتل العسكر الكامنون عزيزاً.

كان فارس الصبي (المؤلف) شاهداً على هذا الحدث الجلل، الذي غير مجرى حياته، وقد خصص الفصل الأول لرواية ما حدث لعمه- وإذا أُجترئ صار قصة كاملة- ويظهر فيه مدى تعاطفه مع عمه؛ لذا يعيد ظهور الصخرة في الفصل الثالث (رجولة قبل الألوان) بعد أن سكنت عنها، يعيد صياغتها لتصبح نصّاً تذكاريّاً لا بد من الوقوف عندها، يقول: "... طالباً لقاء من تبقى من أبناء الشهداء في المكان الذي قُتل فيه عمه عزيز، لبعده عن المركز، ورغبته في تجديد الوفاء لعمه الذي قتل غدرّاً في هذا المكان... جلس على الصخرة التي كانت مأوى عمه ينتظر قدوم القوم" (العلقمي، 2021، ص 197-198).

الوديان: متعددة هي الوديان المذكورة، غير أنّ الفاعلة منها اثنان:

- أ- وادي السبيل: يكشف السارد عن المكان واصفاً: "وكانوا حينها على مسافة غير بعيدة من مجرى سيل بين جبلين، يعرف بوادي السبيل، يصل مأوه عند هطول الأمطار إلى وديان الجنوب، فضلاً عن العيون التي تغذيه، وفي شقه الأيسر مزرعة نخيل وجوافة ليست بالصغيرة وإن لم تكن كبيرة فقد حدت الجبال من توسعها، وصاحبها كريم كرم الوادي بالماء، فلا يدع عابر سبيل يمر إلا احتضنه ورعاه" (العلقمي، 2021، ص 67-68)
- ويشهر السياق إصرار السارد على توّحد الإنسان بالمكان فصاحب المزرعة كريم كرم الوادي وتتضح الدلالة من اسم الوادي (وادي السبيل) وإد معطاء وسكانه كذلك ويعزز الدلالة برسمه الوادي واحة معطاء.
- ب- وادي التّباب: وقال عنه: "أقاموا في أول وادٍ استقبلهم خلف الجبل على منطقة حدودية تابعة للدولة في الشمال، هو وادي التّباب لكثرة تبابه- أطواره- وكانت المفارقة أنّ الوادي قليل الماء والزرع، والمعيشة فيه ستكون قاسية متعبة" (العلقمي، 2021، ص 86)

ويكشف وصف الأمكنة عن شخصية فارس التي صقلتها الأحداث واحتضنتها الأمكنة، فوادي التّباب خاوي تكاد تنعدم فيه المياه بعيد غير مأهول، وهذا التشكيل المكاني ما هو إلا انعكاس لمعاناته وفقده الوطن والمأوى فصارت حياته جافة خشنة كهذا الوادي.

البيت: ملامح البيت بشكل عام غير واضحة المعالم بتفاصيلها الخارجية والداخلية، رغم أهميته للإنسان فهو المأوى والملاذ، فعند رسمه بيوت أسرته جاء بها بدون تحديد ملامح يقول:

ثلاثة بيوت، تعود له ولأخويه، قصد أقصاها، طرق الباب، تفتح له صبية لم تبلغ العشرين من العمر بعد، إنها ابنته الكبرى آية، وفي يدها قنديل وقد ابتهجت لرؤيته، دخل البيت، أخذت منه البندقية وضعتها في أحد أركان الحجرة، بالقرب من فراشه الذي كان مهياً على الأرض، وما إن دخل البيت ووضع العمامة عن رأسه، حتى رمى بنفسه على الفراش، والبندقية موضوعة عند رأسه، محاولاً النوم، لينهض باكراً. (العلقمي، 2021، ص 8)

ما الذي يمكن أن يتخيله القارئ من هذا الوصف بيت بلا حدود سوى من باب هو معبر عزيز للولوج، بلا تخطيط داخلي بلا تأنيث، ينام صاحبه على فراش في الأرض، يضع بندقيته في أحد الأركان عند رأسه، بيباً لبساطة البطل الشيخ ابن الشيخ وعدم سعيه وراء الأبهة.

وبيت فارس مع ظهوره القصصي الحميمي بقوة فاعلة إلا أنه بلا ملامح ظاهرة؛ إذ يقول السارد واصفًا: "فأسرع يريد داره ليرتعي في أحضانه، في إحدى حجراته، في أحد أركانها ليدس رأسه تحت وسادته، هرباً من واقعه" (العلقمي، 2021، ص 58).

كان القصد رسم ما يحمله المكان من نكبات وصراعات أيديولوجية وسياسية، فلم يهتم بوصف تفاصيل البيوت لأن قلبه وعقله اتجها إلى رسم المعاناة والأحداث التي مرت به صبيًا.

ومن الملاحظ تكثيف الأحداث في خاتمة الفصل الأول (مولد الصبار) أحداث اصطدم بها فارس الصبي وجلجلته وشكلت شخصيته، كتفجير بيته: "وما هي إلا حركة إصبع حتى دوى في الأرجاء تفجير غيب المكان، وسحق الزمان، فتاه الحدث عن صفحات التاريخ، والصبي فارس يحدق في داره الذي تناثرت أحجاره وأبوابه ونوافذه في الفضاء، تطاول أشجار النخيل الباسقة، وصار البيت في لحظة كومة حجار، اختفى على إثرها المأوى" (العلقمي، 2021، ص 59).

ثم يتوجه السارد إلى توصيف مكونات النفس الإنسانية المتألّمة وبيان آثار الخطوب فيها إثر التدمير المكاني "أما الصبي فارس فقد افتقد المكان قبل أن يغادره، فقد ضاعت معالمه، وافترشت ذاكرته حدث الزمان لتعاقره، فلم تُسقط ذاكرته حرفاً من الأحداث، بل أصبح كل حدث مرّ به قائده في حياته، أمور أرغمته على سبق سنه، وتعدي صبيانيتها، وتجاوز حدائته". (العلقمي، 2012، ص 60).

ليصل بالقارئ إلى ذروة القضية فيلامس أزمة المؤلف الدفينة التي رسمها في سياق نفسي مؤثر إثر تلاشي المكان (المأوى الجمي الحزن) واصفًا شخصية البطل بالصبي أكثر من مرة، فقد ألزمه الحدث للتوجه إلى رسم فضاء قصصي يحتوي الخطب الذي انصب عليه وعلى أسرته وهو بعد صبي، والذي حُفر في ذاكرته فيصبغه بمكونات النفس المكلمة، وهكذا كانت حدود البيت ملامحه على قدر الحاجة.

المطلب الثاني: ثنائية الأمكنة (الألفة والاعتراب)

بلدة المنصورة: تقع في الجمهورية العربية اليمنية سابقاً التي تمثل الشمال اليمني، وفي المنصورة ننشد بيت الحسني ومدرستها، فقد وقف السارد عندهما كثيراً؛ إذ كانا مسرحاً بث فيهما السارد معاناته صبيًا وطالبًا، إثر التهجير والاعتراب.

بيت الحسني: بعد أن أجهد فارس أباه طلبًا لمواصلة تعليمه إثر انقطاعه بعد الأحداث الدامية وتهجيرهم إلى منطقة حدودية نائية، أرسله أبوه إلى أحد معارفه في الشمال إلى بيت الحسني البيت الذي أوّاه وسانده أهله وكان لبعض تفصيلاته حظ في الوصف إذ يقول السارد عن الصبي محمد ابن الحسني الذي كان صديقًا وأخًا وعونًا لفارس، "ثمّ قام إلى أحد زوايا الغرفة حيث يوجد دولاب صغير، بينه وبين الحائط كرتون كبير بعض الشيء وقديم مملوء بالملابس، عمد إليه يفتش فيه، فعثر على قميص وسروال، رأى أنهما أقرب إلى مقاسه، ثمّ طلب من فارس أن يلبسهما، فالسروال والقميص قصيران ولكنهما لا بأس بهما؛ يمكن له أن يلبسهما؛ فنحافته مكنته من ذلك وإن قصرا، المهم أنهما يفيان بالغرض" (العلقمي، 2021، ص 114).

ثم يعيد السارد محمدًا إلى الحركة نفسها والزاوية ذاتها، قائلاً:

اتجه محمد إلى الكرتون ذاته، فنفض منه كل الملابس والخرق من داخله، وإذا به يخرج من قاع الكرتون دفاتر قديمة ولكنها سليمة، وأخذ ينتقي منها ما ينفع، ثم اقترب من فارس وطلب منه أن يساعده في تزيق الأوراق المكتوب عليها وهي قليلة، ثم رتبها وأعطاهما لفارس الذي احتضنها ثمّ وضعها بالقرب من وسادته، وبعد ذلك استلقى كل على فراشه، تعلو

وجهمهما الفرحة، فمحمد فرح لمساعدته صديقه الجديد فارس وكانت فرحة هذا الأخير تجتاز سنين الإحباط والحسرة والألم، وتقبل به على عتبات المستقبل. (العلقمي، 2021، ص 115).

إنَّ سرد هذه التفاصيل القليلة والبسيطة في البيت إنَّما يخبرنا الكاتب بأنَّه بدأ من لا شيء تحت الصفر؛ إذ جرَّده العدو من كل شيء، لا ملابس، لا دفاتر، لا نقود، ولكنه مشحون رغبة وعزيمة لا تعرف التقهقر، وبمساعدة صبي في مثل سنة كان سنده في الوقوف والثبات، ومواصلة دراسته.

المدرسة: يقول السارد راسماً غربة فارس واغترابه تلميذاً "بدأ فارس يتأقلم مع الحياة الدراسية الجديدة، غير أنَّه لم يكن يخالط التلاميذ في المدرسة، فقد كان خجولاً قليل الكلام منطقياً، لا يحب الفوضى، يتجنب الخروج إلى ساحة المدرسة في وقت استراحة التلاميذ ما بين الحصص الدراسية؛ إذ لا يملك نقوداً ليجاري زملاءه في الشراء، فكان يكبح جماح نفسه بالبقاء في الفصل وأداء فروضه المنزلية مدة الاستراحة، ولم يكن يعير وضعه المغاير اهتماماً، ولا يلقي له بالاً، فما حدث له ولأسرته رجالاً ونساء وأطفالاً حطم عالمه الطفولي، وطغى حبه للتعليم على رغباته الصبائية، فيه يستطيع تحقيق كل شيء، وحددت غايته المستقبلية ورغبته في العودة طريق التفوق في كل شيء؛ ليعود علماً من أعلام المنطقة يحضر فيها علاماته الفارقة. (العلقمي، 2021، ص 118).

فمدرسة البلدة والبيت الذي أوأه أهله صاراً مساحة يخط فيها السارد الأحداث التي طحنته صبياً وألبسته ثوب الرجال وحشدت قلبه وعقله بهوم تنوء عنها الرجال، فكانت هذه الأمكنة منبراً لسرد تتجلى فيه معاناته، راسماً المفارقة الحادة المؤلمة في واقعه المعاش، بينه وبين أقرانه من الصبيان الذين يعيشون طفولتهم بين ذويهم، حتى وإنَّ عمل بعضهم مع الكبار مثل صديقه محمد، الذي يعمل لمساعدة أهله، إلا أنَّ هذا الأخير يعيش طفولته من لعب ومشاكسات ودراسة، في حين أنَّ فارساً انغلق على نفسه للعوز الذي يعيشه بسبب محنته؛ التي أرغمته على الاغتراب، والعفة التي يمتلكها.

المطلب الثالث: المكان بوصفه حيزاً للمعرفة والصراع الأيديولوجي

المدرسة العسكرية الداخلية: فمن خلال المدرسة العسكرية الداخلية تمكَّن السارد من استعراض الفكر الأيديولوجي للثورة وصدها في أهل المدينة وبعض أبناء القبائل الذين تشربوا الفكر الجديد وآمنوا بتقدميته وبتخلف النظام القبلي، ومظهرًا التعبئة الفكرية للمواطن القبلي وتحويله إلى مواطن مدني لا يعارض السلطة فكرياً ودينياً وسياسة، يظهر في سياق سرده عن الأولاد الذين رُحِّلوا إلى تلك المدرسة قائلاً: "يتدربون ويتعلمون العلوم العسكرية فيها، فضلاً عن العلوم المدنية، التي ترسخ فيها مفاهيم الثورة الجديدة، ونبد مفاهيم القبيلة، التي أصبحت في نظرهم عنوان التخلف والرجعية" (العلقمي، 2021، ص 73).

ثم عمد إلى حوار بين قائد المدرسة وأحد الأساتذة المتعاطفين مع أسرة بني حنظلة إثر المواجهات والأحداث الدامية، قائلاً:

- ماذا تقول؟ ألا تعلم بأنَّ أفراد هذه الأسرة مطلوبون؟

لم يبال الأستاذ بما بدا على الرجل من استياء وتابع حديثه؛ لأنه يعرفه، فيه بعض الطيبة، وهو يريد استغلالها لصالح الصبي:

- إنه كما رأيت يا سيدي، هذا التلميذ ابن الثورة، وليس ابن تلك الأسرة الرجعية المتخلفة التي وقفت ضد حكومة الثورة.

استوى القائد على الكرسي واتكأ على يده بعد أن عاد بظهره إلى الخلف، (العلقمي، 2021، ص 78-79).

وهذا الوصف (استوى القائد على الكرسي واثكاً على يده بعد أن عاد بظهره إلى الخلف)، الإشارة الوحيدة التي تبين أنَّ الأشخاص في مكتب، وتختفي التفاصيل بل الحدود؛ فلم يلتفت إلى المكان بوصفه رسمًا هندسيًا واقعيًا بقدر ما يرى فيه آلية تحدد عمل المكان وفكر أصحابه.

معسكر المهجرين الجنوبيين:

بلا حدود ولا تفاصيل- أيضًا- ولا شكل جغرافي واقعي، وهذا ديدن المؤلف في توصيف المكان، وعلى القارئ أن يتخيله بما تسمح له مرجعيته المعرفية مصبوعة بغرض المؤلف، صمم ترسيمه ليكون وعاء للصراع السياسي والبناء الاجتماعي للمهجرين الذين كانوا من أكثر من منطقة وبيان أنَّ حرب السلطة لهم كانت حربًا فكرية وعقدية، يسوق ذلك كله في سياقات حوارية ممتزجة بالوصف من نحو:

لاحظ فارس من معاشيته لزميليه أنَّ أحدهما تقارب لهجته لهجة أبي الهادي قائد المعسكر، فسأله:

- هل أنت من منطقة أبي الهادي.

أجابه الرجل:

- نعم، إننا من المحافظة ذاتها، ولكننا لسنا من القبيلة ذاتها، فقبيلته أكبر القبائل في المحافظة، وأسرته رأس تلك القبيلة، من سلالة السلاطين الذين حكموا المنطقة زمنًا ويعرفون بالأشراف، لهذا تجدنا نناديه في غير الأوقات الرسمية بالشريف،

- وأبو الهادي ابن سيدها، وقد عانت أسرته ما عانت أسرته، وغيرها من الأسر ذات السيادة التي تعرضت للتشريد والتنكيل. (العلقبي، 2021، ص 158-159)

وفي وصفه المتواصل يحاول السارد بيان الغرض من تأسيس مثل هذه المعسكرات من قبل الحكومات المجاورة،

وهو:

إحداث توترات على الحدود الشمالية الشرقية لبلده، وفي التوقيت الذي يناسب سلطات المملكة، فأدرك استغلال هذه السلطات للقوة الجنوبية التي اختلطت فيها العناصر المنفية الثائرة، والأخرى المهاجرة المتمردة، والثالثة الطامعة بالمال، وأنَّ ذلك يعود بالفائدة لسلطات المملكة. ويدر الأموال في جيوب بعض القادة المتعاونة، فالأمر لا يعدو كونه عملاً من أعمال المرتزقة، وتاهت قضيته في هذا الخضم من الأحداث والأفعال، وتعثرت دراسته، وبقي على هذه الحال في معسكر المهجرين، لا دراسة يدرسها ولا سلاحاً يحمله، ولا قضية تذكر. (العلقبي، 2021، ص 160).

عروس الأبيض المتوسط (الإسكندرية):

وفيها ذكر أمكنة عديدة ليس ذكرًا سياحيًا بل حاجة حكائية بدلالة عدم انشغاله بالتفاصيل- كعادته- والتعرض لها إلا بقدر ما يرفد الضرورة السيرية لحياته وبين خط سير الأحداث، فمثلاً ذكر محطة الرمل وهي محطة ملفتة في بنائها وحركة المسافرين فيها، وما حولها من عمق تاريخي وحدث سياحي، وذكر الشاطبي وسيدي جابر مدينتان تحملان سياقات دينية تاريخية وحضرية، وهناك مقهى القهوة الإيطالية (الكابتشينو)، وشقة سيدي جابر والكنيسة المجاورة لها، وما أظن أحداً يتجاهل ما للإسكندرية من عوامل جاذبة للعين والنفوس وقد ترجم السارد هذا الإعجاب بأن ذكرها باسم عروس الأبيض المتوسط ويضعه بين قوسين، وقوله فيها "مودعاً (عروس الأبيض المتوسط) التي أحبها وأحب شواطئها ومقاهيها وناسها والقعود على الكورنيش والكابتشينو" (العلقبي، 2021، ص 248)، وهذه مناجاة تظهر تعلقه بها.

من الأمكنة التي اختار الوقوف عندها وتوظيفها كانت شقة سيدي جابر والكنيسة المجاورة إلا أنه كان وقوفاً سريعاً ولكن ذو دلالة عميقة:

شقة الدراسة: "وكان فيها ثلاث غرف وصالة ومطبخ وحمّام" (العلقي، 2021، ص 245) لم يتجاوز وصفه للشقة هذا الرسم المجتزئ، اعتماداً على أنها مأوى للدراسة فحسب لمجموعة من المغتربين من اليمن والخليج وفلسطين يجتمعون مع قدوم الامتحانات "يستمترون في المذاكرة إلى الساعة الواحدة بعد منتصف الليل، ثم يخرجون ساعة للترويح عن أنفسهم من عناء المذاكرة إلى مقهى ليالي الحلمية في الكورنيش" (العلقي، 2021، ص 246)، يبرهن على تجمع عربي أخوي وتآزر الشباب مع بعضهم البعض.

الكنيسة: ولم يكن حظها أوفر من الشقة، فقد ورد ذكرها في أثناء حديثه عن محمود صاحبه من بلده في الجنوب، وزميله في معسكر المهجرين، يقول: "كان محمود من الشباب المتأثرين بجماعة السلف، فلحيته كثيفة وطويلة بعض الشيء وبنطاله قصير، ولا تفوته صلاة الجماعة في المسجد، وفي فجر اليوم التالي من وصوله خرج محمود يريد أن يصلي جماعة... وكان في الجوار كنيسة ضخمة لها قبب وسور كبير، وظنها مسجداً، فأسرع إليها يتعجل للصلاة، وما هي إلا خطوات مجتازاً الباب، حتى أمسك به حارس الكنيسة متفاجئاً به، وبخطواته الحثيثة نحو الكنيسة، فظنه إرهابياً يريد تفجير نفسه في الكنيسة، ولكن بعد أن تبين له أنه لا عهد له بالكنائس وحسبها مسجداً، سأله حارس الكنيسة عن المكان الذي يقيم فيه، ثم رافقه إلى أن أوصله إلى الشقة، ودخل معه يشرح لمن في الشقة ما فعله زميلهم، وفي الأخير قال لهم: احمداوا الله أنني لم أبلغ عن زميلكم هذا الغي، ولكن أريد الآن أسماءكم جميعاً ورقم هاتف الشقة. (العلقي، 2021، ص 246-247).

وهذه الحادثة تسببت في ترحيل الشباب الدارسين المغتربين من الشقة، ويفصل السارد العلة موظفاً الحوار لعرض الحجج، قائلاً على لسان مالك الشقة:

- إما أن يرحل محمود من الشقة فوراً، أو ترحلوا جميعكم!!
تعجب فارس من طلب الرجل، وزاده عجباً إصراره على الطلب، وحاول بكل الطرق تهدئة روعه وتطمينه، وأخبره أن الامتحانات ستنتهي في أيام قليلة وسوف يغادر الجميع، ولكن الرجل اعتذر له بأن أصحابهم شبهة لا يمكن أن يتركه في الشقة، فعرض عليه فارس أن يكتب تعهداً قائلاً:
- أنا أتحمل المسؤولية الكاملة، في حال حصول أي إخلال بالأمن من زميلي محمود، فأنا أعرفه منذ زمن ولا يخشى جانبه.

أجاب مالك الشقة معذراً مرة أخرى:
- أنت تعرف ما نعانيه هذه الأيام من الإرهاب، وهيئة زميلكم بلحيته الكثيفة هذه تثير الشكوك، وأنا لا أستطيع تحمل تبعات الحكومة في حال عرفت أن هذا السلفي مقيم في شقتي.
فشلت كل محاولات فارس مع مالك الشقة، ورفض رفضاً نهائياً بقاء محمود مع الطلاب في الشقة، عندها طلب منه أن يمهلهم بعض الوقت يبحثون فيه عن سكن آخر، فوافق على طلبه، قائلاً:
- أرجو أن تسرعوا في الأمر. (العلقي، 2021، ص 247-248).

إن هذه المحاورة ترسم أثر الاتجاه الديني الدموي الذي أخذ يتمدد في المنطقة العربية آنذاك وإلى الآن، وقد كانت مصر أكثر من تأثر به، وتشير- أيضاً- إلى انعكاس ذلك على الحكومة التي صارت تتعامل بحذر وحزم شديدين مع ذوي

اللحاء، دلالةً تتولد من حركة الحارس مع محمود، وإجلاء الشباب من الشقة بدون نقاش أو تراجع من مالك الشقة، وردة فعله عند رؤيته محموداً بلحيته الطويلة؛ إذ تملكه ارتياب منه وخوف من الحكومة.

انتقل الشباب الجامعي إلى شقة أخرى تقع في ضواحي عروس الأبيض المتوسط، يشير السارد إلى ذلك في سطرين تقريباً قائلاً: "يبدو أن هذا النقل إلى الضواحي قد خدم محموداً، فقد أحبه السكان لاستقامته وتدينه، حتى أن بعضهم كان يسعى إليه في طلب الفتوى" (العلقمي، 2021، ص 248).

لفتة من المؤلف إلى الضواحي واضحة الدلالة، يبين فيها أن حالة الارتياب والخوف إثر الهجمات الإرهابية لم تكن مهيمنة على الساحة المصرية كلها، بل هناك أمكنة يستبشر أهلها خيراً بذوي اللحاء- الطويلة خاصة- لفتة فيها إشارة تنبيهية وإفهامية أنه ليس كل مسلم ذي لحية إرهابياً بدلالة إقبال العامة عليه في تلك الضواحي يطلبون الفتوى بعد أن رأوا استقامته وتدينه.

المطلب الرابع: تحولات الدلالة المكانية من الجغرافيا إلى الرمز

طور بني حنظلة: قال السارد واصفاً عودة فارس إلى موطنه بعد التهجير والتغريب وذلك بعد الوحدة الاندماجية بين الشمال والجنوب:

"اتجه إلى أعلى طور بني حنظلة، فقام وأخواه بإحراق ما يمكن إحراقه من حطب وإطارات، لأمر في نفس فارس قضائها، فقد أراد إضاءة الطور بعد ظلمة أكثر من عشرين سنة، ومن ثم معرفة أهل البلدة بعودتهم، وقبلهم إدارة أمن المركز" (العلقمي، 2021، ص 253)

طور بني حنظلة وكان قد أطلق عليه في أول الحكاية في الفصل الأول (مولد الصبار) بالتل بدون إضافة لقب أو كنية أو نسب، تشير إلى التملك، بل حضر في سرد توصيفي للمكان، غايته توضيحية يبين فيه أن التل مسكن ثلاثة أخوة هم شيوخ القبيلة، ولكن في الفصل الرابع (العودة المرتقبة) أطلق عليه طور بني حنظلة، لعل المؤلف أراد أن يعطي التل اسمه المشاع في بلدته وهي كلمة طور، ثم إضافة كنية أسرته للمكان؛ إشهاراً بملكية المكان وأحقية أسرته التي هُجرت منه، وكأنها رسالة موجّهة لقومه وسكان بلدته، وهذه دلالة تقودنا إليها إشعاله النيران في ليلة عودته في أعلى الطور لتبديد الظلمة وإعلان العودة لمحاسبة كل من تسبب في أذاها.

ديوان الشهيد عزيز: كما أسماه المؤلف و(الديوان في المحكية اليمنية غرفة تتسم بالطول يلحق بها حمام صغير، تعد للضيوف خاصة الرجال؛ لهذا هو محل اهتمام أهل البيت بناءً وتأثيلاً).

عمد فارس إلى بناء (الديوان) ليجمع فيه رجال القبائل والحكومة غاية تفرزها محاورات حجاجية مطولة بين فارس وابن عمه شاعر:

"- أجل يا ابن عمي... فأنا أريد بناء صالة كبيرة تكون مجلساً يتسع لأكثر من خمسين شخصاً، وسأسميه ديوان الشهيد عزيز.

- ماذا أنت فاعل يا فارس؟

- لا بد من رد اعتبار الآباء، ومحاسبة كل من له يد في معاناتنا.

- لن تجد أذنأ صاغية يا فارس... إنَّ الزمن قد تغير" (العلقمي، 2021، ص 253-254).

وتطول المحاورات أياماً من عمر فارس، وتستهلك صفحات من المخطوط الكتابي، إذ بها يلفظ المؤلف مكبوتات نفسه الجائمة عليه، ويحاول إقناع شاعر وعرض الأسباب والعلل وفيها تبلور وظيفة الديوان بوصفه مكاناً دفاعياً وهجومياً، وهي سياقات تحملها معظم المحاورات التي عقدها في الفصل الرابع بعد العودة، خاصة تلك التي مع ابن عمه

شاكر، شخصية، تتحرك في إطار تحفيزي استفزازي لإشهار ما في نفس فارس والتدليل على ثبات موقفه، فمن الحوارات في إطار ديوان الشهيد عزيز:

- أما زلت مصراً على فكرتك فارس؟.
- بل على حياتنا المستقبلية الكريمة العزيزة الأبية.
- لقد قلت لك إنك تحفر في صخر " (العلقمي، 2021، ص 255).
- ومازال الحوار مسيطراً:
- "قال فارس متألماً بصوت عال:
- إن لنا قضية، ولا بد أن نحارب من أجلها" (العلقمي، 2021، ص 256).
- وعمد إلى خلق محادثات وتساؤلات يكشف فيها عن ردة فعل القوم، قائلاً على لسان أحدهم:
- ماذا يريد هذا الفارس.
- وقال آخر:
- إنه يريد استعادة ماضي أجداده وحكمهم.
- وقال ثالث بسخرية، أبوه من أقرباء أبيه الحامد:
- بل قل... يريد أن يهدّ عليه مجلسه هذا، وينكلّ به كما حدث لعميه مجيد وعزيز، فقد جاء لحتفه.
- وقال رابع:
- ربما أرسل إلينا جاسوساً من حكومة الوحدة، المتخلفة المعادية لفكرنا.
- قال الثاني:
- لقد سمعت أنه يأتيه راتب من العاصمة.
- أجاب الرابع:
- أجل وأنا سمعت أن الجماعة التي كان معها في الخارج قد ارتحلوا إلى العاصمة، واتفقت مع الحكومة هناك.
- (العلقمي، 2021، ص 258-259).
- ويختمها بحوار بين فارس وشاكر: "وكان شاكر بقربه يذكره بما كان يقوله:
- لقد قلت لك أنك لن تجد أذنّاً صاغية.
- قال فارس مستاءً ولكن بغير يأس:
- لا بأس... من الصعب أن يمضى كل ما تعلق بأذهانهم سنين عمرهم من خلال لقاء واحد أو لقاءين أو حتى ثلاثة.
- أبعد ما رأيت، ما زلت تأمل في التأثير عليهم.
- نعم... ما زلت أمل الكثير فيهم من أجل الصالح العام" (العلقمي، 2021، ص 259-260).
- فالحوار وظيفته إفهامية للإقناع على ثبات موقفه والتمسك بقضيته، وهذه كانت وظيفة الديوان، التشبث بالمكان وإعادة بناء الهوية التي أخذت تتلاشى بفعل حركة الزمن.
- فكان من الأمكنة الفاعلة التي حملها المؤلف صراعه مع الواقع المفروض الذي وجده، والواقع المأمول الذي يبتغيه وينشده.

هذه العلاقة الحميمة الأصلية بين المؤلف والمكان جعلت منه مكاناً جالباً بل جاذباً وبعنف مع ما يحمله من آلام وقيم سلبية، في حين أنّ الكثير منهم يتحول المكان عندهم "بكل ما يحمله من قيم سلبية إلى مكان طارد يدفع بالبطل إلى البحث عن مكان بديل" (خالدي، 2020، ص 92).

إنّ المكان يحمل هوية المواطن وثقافة المواطن، ومن غير شك يتضح في رواية السيرة الذاتية (ترنيمة فارس)، أنّ المكان صار قضية المؤلف، بعد أن أنزع منه صبيّاً، ونشأ بينهما تعالق حميمي أصيل، يمدّه بالقوة والعزم، ومنحه الدعم النفسي، سياق يظهر في قوله: "وبعد أن شحن فارس روحه الهائمة في المكان بدعم نفسي، اتجه إلى ابن عمه شاكر..." (العلقي، 2021، ص 253).

5-الخاتمة

- بعد التتبع والاستقصاء للأمكنة في (ترنيمة فارس) توصلت الباحثة إلى نتائج منها:
- توجيه المؤلف قلمه نحو الأمكنة التي جسدت الصراع والمعاناة والأمل، محولاً إياها من حيز جغرافي صامت إلى "بنيات دلالية".
 - حمل الأمكنة عبء الصراع الفكري والسياسي والثقافي والذاتي، فكان لتلك الأمكنة ذات دلالات وأبعاد.
 - اعتمد المؤلف استراتيجية "التقدير الوصفي"، منصرفاً عن الكليات نحو الجزئيات التي تُحفز الحدث؛ إذ يتشكل المكان تدريجياً وفق سير الأحداث وحركة الشخصوص.
 - توظيف الأمكنة بوصفها آليات لإعادة رسم ملامح قبيلته المنكوبة وعرض قضيته ونفض الغبار عن تاريخها لبيان حقيقة الحدث.
 - وجود علاقة عضوية وحميمية بين المؤلف والأمكنة.

6-التوصيات والمقترحات

- 1-حث الباحثين على العناية بنصوص السيرة الذاتية للأكاديميين اليمنيين كوثائق ثقافية تجمع بين المعرفي والجمالي.
- 2-الاهتمام بتحليل "العلاقة مع الأرض" في السرد اليمني من منظور النقد البيئي (Ecocriticism) لمواجهة آثار الصراعات.
- 3-التوصية بترجمة روايات السيرة الذاتية المتميزة مثل (ترنيمة فارس) لإبراز خصوصية المكان اليمني في المحافل العالمية.
- 4-وتطويراً لأفاق هذا البحث، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
 - (1) "تمثيلات الحيز الأكاديمي في السرد اليمني المعاصر: دراسة في سوسيولوجيا المكان" (لبحث صراع المثقف داخل مؤسسات المعرفة).
 - (2) "بلاغة الصمت والفراغ المكاني في روايات عوض العلقي: مقاربة في المسكوت عنه" (لاستكمال تفكيك التقنيات الفنية التي لم تُدرس بعد).

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- 1- أبو ربيعة، حماد محمد. (2023). *جماليات التشكيل المكاني في شعرا بن الساعاتي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين. <http://dspace.hebron.edu:8080/xmlui/handle/123456789/1315>
- 2- بحوص، نوال. (2025). سيميائية الفضاء الروائي: رمزية المكان والزمان في الرواية العربية الجزائرية. *مجلة لغة-كلام، مخبر اللغة والتواصل- جامعة غليزان، الجزائر*، 11 (2)، 588-599. <http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/176>
- 3- بن شاوي، إكرام، وشريفي، هبة. (2020). *أنماط الكتابة عن الذات في رواية (سيرة المنتهى) لواسيني الأعرج أنموذجاً* [مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة]. مستودع جامعة ميلة الرقمي. <https://dspace.univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/851/1>
- 4- بوصبع، شهباز، ومنصوري، نجوى. (2021). الذاتية بين فن السيرة والرواية السير ذاتية. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 14 (2)، 221-240. <https://doi.org/10.59791/rlhs.v14i2.1337>
- 5- جاسم، علي متعب، وتوفيق، منى شفيق. (2009). فاعلية المكان في الصورة الشعرية سيفيات المتنبي أنموذجاً. *مجلة دياتي للبحوث الإنسانية*، 1 (40)، 415-442. <https://doi.org/10.57592/djhr.v1i40.2230>
- 6- الحيدري، عبد الفتاح أحمد عبده. (2025). لغة المركز والهامش في الرواية اليمنية المعاصرة: دراسة ثقافية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (118)، 196-206. <https://hu.edu.ye/hu-publications/journals/index.php/hujh/article/download/459/435/803>
- 7- خالد، سمير. (2020). جمالية المكان في الرواية العربية. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة محمد خيضر بسكرة*، 13 (1)، 88-101. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/108/13/1/108053&ved=2ahUKEwiF3umV-OaTAxXBQ6QEHw3AMR0QFnoECCsQAQ&usg=AOvVaw1pZ94qxPQSRzAkg0qDNqGA>
- 8- السماوي، عبد الرحمن. (2025، 18 أكتوبر). *الرواية اليمنية... الإنسان وذاكرة الأرض*. صحيفة النداء. <https://www.alndaa.net/posts/103173>
- 9- شمار، ياسمين، وزيدو، حياة. (2020). *المكان ودلالته في رواية (الصخرة الأسيرة) لصاديق بن طاهر فاروق* [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/16462>
- 10- صالح، علي عزيز. (2022). التشكيل المكاني ودوره في التكوين الدلالي عند الجواهري. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 23 (99)، 695-713. <https://doi.org/10.35950/cbej.v23i99.6537>
- 11- صديقي، سامر. (2010). *رواية السيرة الذاتية في أدب توفيق الحكيم (دراسة نقدية تحليلية)* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين. https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/autobiography_hakeem_literature.pdf
- 12- طهاري، عيسى. (2024). جماليات المكان ودلالة المعنى في السيرة الذاتية سيرة لقبش لعياش يحيوي أنموذجاً. *مجلة المدونة*، 11 (1)، 277-294. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252405>
- 13- عاشور، عمر. (2018). بناء المكان الروائي. *مجلة اللغة العربية وأدائها، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر*، 6 (1)، 41-54. <https://asjp.cerist.dz/en/article/50949>
- 14- عطية، فاطمة الزهراء. (2022). حركية الزمان والمكان في رواية مائة عام من العزلة لغابريال غارسيا ماركيز. *مجلة دراسات وأبحاث*، 14 (4)، 122-134. <https://asjp.cerist.dz/en/article/203758>
- 15- العلقبي، عوض. (2021). *ترنيمه فارس*. (ط. 1). دار إبصار للنشر والتوزيع.

- 16- العلياني، أمين صالح، والصمبولي، عبد الحميد أحمد. (2022). صورة البطل والمنظورات الأيديولوجية في رواية (ترنيمة فارس) لعوض العلقبي. مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(1)، 10-1. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2022.1.146>
- 17- العيدروس، علي حسن علوي. (2014). المفارقة في عناوين الرواية اليمنية الحديثة (1990-2010م): قراءة في النسق الدلالي. مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، 11(1)، 151-166. <https://hu.edu.ye/hu-publications/journals/index.php/hujh/article/download/459/435/803>
- 18- قاسحي، ليلي. (2024). الوصف وتمظهرات الأبعاد الاجتماعية في رواية (غراميات شارع الأعشى) لبدرية البشر. مجلة الآداب للدراسات اللغوية والأدبية، 6(4)، 438-420. <https://doi.org/10.53286/arts.v6i4.2191>
- 19- لوجون، فيليب. (1994). السيرة الذاتية الميثاق والتاريخ الأدبي (عمر حلي، مترجم؛ ط. 1). المركز الثقافي العربي.
- 20- مامة، دحو. (2013). بناء الزمن والمكان في الرواية العربية. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 10(1)، 11-18. <https://asjp.cerist.dz/en/article/142942>
- 21- مكي، أمينة، وبن قداود، زهبيبة. (2022). التشكيل المكاني في رواية (حي) لسارة النميس [مذكرة ماستر غير منشورة]. كلية الآداب واللغات، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعربريج، الجزائر. <https://dspace.univ-bba.dz/bitstreams/849a8f57-cafe-4378-85db-1532da52f70d/download>
- 22- مهدي، رميساء، وصادقي، حنان. (2024). الخطاب الإيديولوجي في رواية (أماكن ملغومة) للبتول محجوب لمدينغ – أنموذجاً [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر. <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13816/800.1698.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 23- موسى، سامر صدقي. (2010). السيرة الذاتية في أدب توفيق الحكيم: دراسة وصفية تحليلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. <https://www.mobt3ath.com/pdf.php?id=9145>
- 24- النابي، ممدوح فراج. (2011). رواية السيرة الذاتية في مصر، دراسة في التأصيل والتشكيل. (ط. 1). الهيئة العامة لقصور الثقافة.
- 25- النصير، ياسين. (2010). الرواية والمكان. دراسة المكان الروائي. دار نينوى.
- 26- هاشمي، عتيقة، (2025، 16 أغسطس) التخييل الذاتي والفجوات النصية في رواية (ذاكرة رجل مختلف) للكاتب المغربي عثمان ناجي: قراءة في ضوء نظرية التلقي، نخيل عراقي، <https://www.iraqpalm.com/ar/a5441>
- 27- واصل، عصام. (2025). فضاء المهملش في الرواية اليمنية. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، 6(1)، 237-258. <https://doi.org/10.71311/v6i1.217>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abu Rabia, H. M. (2023). *Aesthetics of spatial configuration in Ibn al-Sa'ati's poetry* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. Faculty of Graduate Studies, Hebron University, Palestine. <http://dspace.hebron.edu:8080/xmlui/handle/123456789/1315>
2. Al-Aidarous, A. H. A. (2014). Irony in the titles of the modern Yemeni novel (1990-2010): A reading of the semantic system (In Arabic). *Hadhrumout University Journal of Humanities*, 11(1), 151-166.
3. Al-Alayani, A. S., & Al-Samboli, A. A. (2022). The image of the hero and ideological perspectives in the novel "Tarnimat Faris" by Awad al-Alqami (In Arabic). *Aden University Electronic Journal for Humanities and Social Sciences*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2022.1.146>
4. Al-Alqami, A. (2021). *Tarnimat Faris* (In Arabic) (1st ed.). Ibsar for Publishing and Distribution.
5. Al-Haidari, A. A. A. (2025). The language of the center and the periphery in the contemporary Yemeni novel: A cultural study (In Arabic). *Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences*, 12(118), 196-206.

6. Al-Nabi, M. F. (2011). *The autobiographical novel in Egypt: A study in grounding and formation* (In Arabic) (1st ed.). General Organization for Cultural Palaces.
7. Al-Nassir, Y. (2010). *The novel and space...* A Study of Fictional Space (In Arabic). Ninawa for Studies.
8. Al-Samawi, A. (2025, October 18). The Yemeni novel... Man and the memory of the earth (In Arabic). *Al-Nidaa Newspaper*. <https://www.alndaa.net/posts/103173>
9. Ashour, O. (2018). Building the fictional space (In Arabic). *Journal of Arabic Language and Literature, University of Echahid Hamma Lakhdar- El Oued, Algeria*, 6(1), 41-54. <https://asjp.cerist.dz/en/article/50949>
10. Attia, F. Z. (2022). Dynamics of time and space in Gabriel García Márquez's novel "One Hundred Years of Solitude" (In Arabic). *Journal of Studies and Research*, 14(4), 122-134. <https://asjp.cerist.dz/en/article/203758>
11. Bahous, N. (2025). Semiotics of fictional space: Symbolism of space and time in the Algerian Arabic novel (In Arabic). *Logha-Kalam Journal*, Language and Communication Laboratory- Relizane University, Algeria, 11(2), 588-599. <http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/176>
12. Ben Chaoui, I., & Cherifi, H. (2020). *Patterns of self-writing in the novel "Sirat al-Muntaha" by Wassini al-Araj: A model* (In Arabic) [Master's thesis, Abdelhafid Boussouf University Center- Mila]. University of Mila Digital Repository. <https://dspace.univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/851/1>
13. Bousbaa, S., & Mansouri, N. (2021). Subjectivity between the art of autobiography and the autobiographical novel (In Arabic). *Journal of Literature and Human Sciences*, 14(2), 221–240. <https://doi.org/10.59791/rlhs.v14i2.1337>
14. Chamar, Y., & Zeidou, H. (2020). *Space and its significance in the novel "The Captive Rock" by Sadiq bin Taher Farouk* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. Mohamed Khider University of Biskra, Algeria. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/16462>
15. Hachmi, A. (2025, August 16). Self-fiction and textual gaps in the novel (Memory of a Different Man) by Moroccan writer Othman Naji: A reading in light of reception theory. *Iraq Palm*. <https://www.iraqpalm.com/ar/a5441>
16. Jassim, A. M., & Tawfiq, M. S. (2009). The effectiveness of space in the poetic image: Al-Mutanabbi's "Saifiyyat" as a model (In Arabic). *Diyala Journal for Human Research*, 1(40), 415-442. <https://doi.org/10.57592/djhr.v1i40.2230>
17. Khaldi, S. (2020). *Aesthetics of space in the Arabic novel* (In Arabic). *Journal of the Faculty of Arts, Humanities and Social Sciences- Mohamed Khider University of Biskra*, 13(1), 88-101.
18. Lejeune, P. (1994). *The autobiographical pact and literary history* (In Arabic) (O. Halli, Trans.; 1st ed.). Arab Cultural Center.
19. Maki, A., & Ben Qadaoud, Z. (2022). *Spatial configuration in the novel "Jr" by Sarah al-Namas* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. Faculty of Arts and Languages, Mohamed El Bachir El Ibrahim University of Bordj Bou Arréridj, Algeria.
20. Mama, D. (2013). Building time and space in the Arabic novel (In Arabic). *Journal of Arts and Humanities*, 10(1). -1118 <https://asjp.cerist.dz/en/article/142942>
21. Mehidi, R., & Sadeqi, H. (2024). *Ideological discourse in the novel "Mined Places" by Al-Batoul Mahjoub Lamedding: A model* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. Jijel University, Algeria. <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13816/800.1698.pdf>
22. Moussa, S. S. (2010). *Autobiography in Tawfiq al-Hakim's literature: A descriptive analytical study* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. An-Najah National University, Nablus, Palestine.

23. Qasahi, L. (2024). Description and manifestations of social dimensions in the novel "Gharamiyat Shari' al-A'sha" by Badriya al-Bishr (In Arabic). *Journal of Arts for Linguistic and Literary Studies*, 6(4), 420-438. <https://doi.org/10.53286/arts.v6i4.2191>
24. Saleh, A. A. (2022). Spatial configuration and its role in semantic formation in Al-Jawahiri's poetry (In Arabic). *Journal of the College of Basic Education*, 23(99), 695-713. <https://doi.org/10.35950/cbej.v23i99.6537>
25. Sedqi, S. (2010). *The autobiographical novel in Tawfiq al-Hakim's literature (An analytical critical study)* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. An-Najah National University. Palestine, https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/autobiography_hakeem_literature.pdf
26. Tahari, I. (2024). Aesthetics of space and significance of meaning in autobiography: "Sirat Lagbech" by Ayyash Yahyaoui as a model (In Arabic). *Al-Mudawwana Journal*, 11(1), 277-294. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252405>
27. Wasil, I. (2025). The space of the marginalized in the Yemeni novel (In Arabic). *Al-Mahra University Journal for Humanities*, 6(1), 237-258. <https://doi.org/10.71311/v6i1.217>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي /Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict	No conflicts of interest.	2
3	Funding	Self-funded (No external grant).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	Review Process:	Double-blind peer review.	5
6	Plagiarism Check:	Verified via (turnitin).	6
7	Data Availability:	Available upon request.	7

أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس: من وجهة نظرهم⁽¹⁾

Reasons for the Reluctance of Education College Graduates in Al-Mahrah Governorate to Work in the Teaching Profession: Their Perspectives⁽²⁾

Ms. Maryam Hassan Mahdi Balhaf

PhD Researcher || Specialization: Curricula and Teaching Methods
|| College of Education || Al-Mahra University || Republic of Yemen

Email: m.h.balhaf@mhru.edu.ye || Orcid: <https://Orcid.org/0009-0007-1795-0992> || Mobile: 00967713498956

أ. مريم حسان مهدي بلحاف

باحثة دكتوراه || تخصص مناهج وطرائق تدريس ||
كلية التربية || جامعة المهرة || الجمهورية اليمنية.

Abstract: The study aimed to investigate the reasons for the reluctance of College of Education graduates in Al-Mahrah Governorate to work in teaching from their own perspective, and the effect of variables (gender, prior teaching experience, specialization, years of experience) on their estimations. The study adopted the descriptive-analytical survey methodology using an electronic questionnaire (25 items) applied to a random sample of (102) reluctant graduates. The results showed that the total score for the reasons for reluctance came with an average of (3.38 out of 5) and with a (moderate) effect, and were ranked as follows: 1- Economic reasons (3.66), 2- Social reasons (3.56), 3- Work environment (3.51), all with a (large) rating; 4- Academic reasons (3.28), 5- Personal reasons (2.88), both with a (moderate) rating. The results also revealed the absence of statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributable to gender or experience, while differences were found in favor of those with prior teaching experience in the work environment axis, and in favor of the English language specialization in the fields (economic, personal, total score). Accordingly, the study recommended improving salaries and granting allowances, providing free housing and transportation, and launching national campaigns to enhance the status of the teacher socially, with the necessity of improving the school environment to enhance its attractiveness, in addition to proposals for future studies on the subject.

Keywords: Reasons for teaching reluctance, College of Education graduates, Teachers' conditions in Yemen, Al-Mahrah Governorate.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استقصاء أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات (الجنس، العمل في التدريس، التخصص، سنوات الخبرة) في تقديراتهم، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي المسحي باستخدام استبانة إلكترونية (25 عبارة) طبقت على عينة عشوائية بلغت (102) من الخريجين العازفين. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لأسباب العزوف جاءت بمتوسط (3.38 من 5) وبتأثير (متوسط)، وجاءت المجالات مرتبة: 1- الأسباب الاقتصادية (3.66)، 2- الاجتماعية (3.56)، 3- بيئة العمل (3.51) وجميعها بتقدير (كبير)، 4- الأكاديمية (3.28) 5- الشخصية (2.88)؛ وكلاهما بتقدير (متوسط). كما كشفت النتائج عدم وجود فروق إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للجنس أو الخبرة، بينما وجدت فروق لصالح من سبق لهم العمل في التدريس في محور بيئة العمل، ولصالح تخصص اللغة الإنجليزية في المجالات (الاقتصادية، الشخصية، المستوى الكلي). وبناءً عليه، أوصت الدراسة بتحسين الرواتب ومنح علاوات، توفير سكن ونقل مجاني، وإطلاق حملات وطنية لتعزيز مكانة لمعلم مجتمعيًا، مع ضرورة تحسين البيئة المدرسية لتعزيز جاذبيتها، إضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: أسباب العزوف عن التدريس، خريجي كلية التربية، ظروف المعلمين في اليمن، محافظة المهرة.

¹-التوثيق للاقتباس (APA): بلحاف، مريم حسان مهدي. (2026). أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس: من وجهة نظرهم. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 152-128. <https://doi.org/10.56793/pcra2213296>

²-Citation in APA format: Balhaf, M. H. M. (2026). Reasons for the Reluctance of Education College Graduates in Al-Mahrah Governorate to Work in the Teaching Profession: Their Perspectives. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 128–152. <https://doi.org/10.56793/pcra2213296>

1-المقدمة (Introduction)

تُعد مهنة التدريس الركيزة الأساسية لأي نظام تعليمي يسعى لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن فجوة الاستبقاء المهني بدأت تتسع عالمياً ومحلياً؛ نتيجة عزوف الكثير من خريجي كليات التربية عن الالتحاق بالميدان التعليمي. إن ظاهرة العزوف عن التدريس ليست مجرد استجابة لظروف اقتصادية عابرة، بل هي نتاج تشابك معقد بين جودة الإعداد الأكاديمي، والمناخ التنظيمي للمدارس، والتصورات الذهنية التي يحملها الخريجون عن ذواتهم ومكانتهم في المجتمع. وفي ظل التحديات التي يواجهها قطاع التعليم في محافظة المهرة وخصوصاً المديرية النائية، تبرز الحاجة الملحة لفهم الدوافع الحقيقية التي تدفع الكفاءات التربوية للعزوف عن العمل في التدريس، مما يهدد استقرار العملية التعليمية ويحرم الأجيال القادمة من فرص التعلم الجيد.

وبالنظر إلى أحدث الدراسات العالمية؛ يتبين أن أزمة العزوف ترتبط بجاذبية المهنة وظروفها المعيارية؛ فقد أكدت دراسة (Heinz, 2015) أن انخفاض المكانة الاجتماعية يؤثر جذرياً في اتجاهات الأفراد، بينما ربطت دراسة (Avalos, 2016) بين غياب التطوير المستمر وقرار ترك المهنة. فيما اتفقت دراسات (Podolsky et al., 2016؛ Flores, 2016؛ Kraft et al., 2016) على أن ضعف التكامل بين النظرية والتطبيق وغياب الحوافز المادية هما المحركان الرئيسان للتسرب المبكر. وبالنظر إلى خلفية التحديات، كشفت دراسات (Darling-Hammond et al., 2017؛ Skaalvik & Skaalvik, 2017؛ Collie et al., 2018) أن جودة الإعداد والرضا الوظيفي والمناخ المدرسي الداعم هي صمامات الأمان استمرارية المعلمين الجدد في الميدان.

وعربياً، تتشابه المسببات مع خصوصية الضغوط المجتمعية والمؤسسية؛ إذ أوضحت دراسات (قمر والأمين، 2017؛ ذاكر، 2017) أن ضعف الدعم المؤسسي يقلل الرغبة في الالتحاق بالمهنة، وهو ما أيدته دراسة (الغامدي وبطانية، 2019؛ الشحي، 2019) برصدها لعدم مواءمة البرامج الأكاديمية وتزايد الأعباء الإدارية. وفي مطلع العقد الحالي، بينت دراسات (عبد الغني، 2020؛ See et al., 2020) تزايد المخاوف من المردود المادي والتصورات المجتمعية السلبية، كما أجمعت دراسات (الحري، 2021؛ العبري وآخرون، 2021؛ العريعر، 2021) على أن ضعف الحوافز ونظرة أولياء الأمور والضغوط المهنية تشكل عائقاً جوهرياً أمام الخريجين الجدد، مما أدى لخلق اتجاهات سلبية نحو العمل في التدريس.

وعلى المستوى اليمني والمحلي، تواجه محافظة المهرة تحديات مركبة تعكس الواقع اليمني الراهن؛ إذ أشارت دراسة (الرشيدي، 2016) قديماً إلى أن تدني الرواتب هو السبب الرئيس للعزوف، بينما ركزت الدراسات الأحدث مثل (البكري، 2022؛ المسهلي، 2022) على أن ضعف المكانة الاجتماعية وتواضع فرص الترقية وغياب السياسات التحفيزية في الجامعات الحكومية أدت لتدني الرغبة في التخصص التربوي. وبحلول عامي (2023، 2024)، أكدت دراسات (مكده، 2023؛ الرشود والفهاد، 2023؛ الذهلي والعبري، 2023؛ سليمان وبدوي، 2023) أن الاحتراق الوظيفي وانخفاض الرضا المهني باتا يهددان استقرار الكوادر التعليمية، وهو ما تهدف الدراسة الحالية لاستقصائه في محافظة المهرة لتشخيص أسباب عزوف خريجي كليتها التربوية وتوفير قاعدة بيانات تدعم صنع القرار في تحسين جاذبية المهنة. وقد بدأت ظاهرة العزوف عن العمل في التدريس تظهر في مجتمعاتنا بشكل واضح خاصة في السنوات الأخيرة، وهذا ما أشار إليه تقرير البنك الدولي حيث أكد أن الأنظمة التعليمية في عدد من الدول، ولا سيما النامية منها، تواجه تحدياً متزايداً يتمثل في ضعف الإقبال على مهنة التدريس من قبل خريجي كليات التربية، ويعود ذلك إلى تراجع الجاذبية المهنية مقارنة بفرص العمل الأخرى، إضافة إلى ضعف الحوافز المالية، والضغوط المرتبطة ببيئة العمل التربوي (World Bank, 2023)، لذا أتت هذه الدراسة لتدرس الأسباب التي أدت إلى عزوف خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة عن العمل في التدريس.

1-2- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبلور مشكلة الدراسة في تنامي ظاهرة العزوف عن الالتحاق بمهنة التدريس بين الكوادر التربوية المؤهلة في اليمن، وهو ما يهدد استقرار التعليم واستدامته. وقد أكدت الدراسات الوطنية (الرشدي، 2016؛ البكري، 2022) أن إهمال دراسة المشكلات الآنية المرتبطة بمستقبل المهنة، كالعزوف عن التعليم، يؤدي إلى فجوات هيكلية في توفير الكوادر المتخصصة. وتتجلى خطورة هذه المشكلة في محافظة المهرة بشكل خاص، فقد أشار مكتب التربية والتعليم في وثيقة "مسيرة التعليم في محافظة المهرة" (2020) إلى أن الاعتماد المتزايد على معلمين من خارج المحافظة يُعد أحد الصعوبات التي تواجه المكتب، مما يستوجب البحث في أسباب عدم انخراط الخريجين المقيمين من أبناء المحافظة في سلك التعليم.

ومن خلال الدور الرقابي والإحصائي للباحثة، كشفت المقارنة الميدانية لبيانات خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة للفترة (2018-2023) عن وجود عزوف فعلي تتجاوز نسبته 70%، فقد فضل الخريجون التوجه للعمل في الدوائر الحكومية الأخرى. وقد تعززت هذه المؤشرات بالبيانات الرسمية الصادرة عن مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بالمحافظة في فبراير 2025، التي كشفت عن أسماء مخرجات التخصصات التربوية المتعاقدين في وحدات السلطة المحلية، وقد تبين أن ما نسبته 85% من هذه المخرجات تعود لخريجي كلية التربية بمحافظة المهرة. كما ذهبت دراسة (المسهلي، 2022) إلى ضرورة تحليل الأسباب المؤسسية والاجتماعية التي تضعف جاذبية التخصص التربوي في الجامعات الحكومية اليمنية، مما يجعل من تشخيص أسباب عزوف خريجي المهرة ضرورة وطنية ملحة لسد العجز القائم في الميدان التعليمي. كما أوصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بضرورة التوسع في إجراء البحوث التي تتناول أسباب العزوف عن مهنة التدريس (OECD, 2024a)، ومن هذا المنطلق تكمن مشكلة الدراسة في ضبابية الرؤية لدى الجهات الحكومية، وغياب المعلومات الدقيقة عن أسباب العزوف عن العمل في التدريس، وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة عن العمل في التدريس من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات العينة من خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة بخصوص أسباب عزوفهم عن العمل في التدريس تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، العمل في التدريس، سنوات الخبرة)؟

1-3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) استقصاء أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة عن العمل في التدريس من وجهة نظرهم.
- 2) فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات العينة من خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة بخصوص أسباب عزوفهم عن العمل في التدريس تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، العمل في التدريس، سنوات الخبرة).

1-4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

• الأهمية النظرية:

- يأمل أن توجه هذه الدراسة انتباه السلطة والتربويين إلى خطورة هذه الظاهرة وتأثيرها على المجتمع.

- قد تزود هذه الدراسة صانعي القرار بمعلومات عن أسباب عزوف خريجي كلية التربية بالمهرة.
● الأهمية العملية:

- تفيد نتائج الدراسة في إيجاد حلول لمشكلة عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس.
- قد تساهم في إعداد برامج توعوية لخريجي التربية بمحافظه المهرة لحثهم وتشجيعهم على العمل في التدريس.
- يمكن أن تفيد هذه الدراسة في مساعدة صانعي القرار في اتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذه الظاهرة.
- قد تفتح الدراسة آفاقاً أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى في جوانب مشابهة ومكملة للموضوع.

1-5-5- حدود الدراسة:

تحددت الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس من وجهة نظرهم في مجالات الأسباب (الاقتصادية، الاجتماعية، المتعلقة ببيئة العمل، الأكاديمية، الشخصية).
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة العازفين عن العمل في التدريس.
- الحدود المكانية: محافظة المهرة/ الجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2025-2026م

1-6-6- مصطلحات الدراسة:

- العزوف اصطلاحاً: أوردت ذاكر (2018، ص.287) نقلاً عن عودة (1998) بأنه: "الابتعاد عن أداء الحدث بشكل اختياري. وكما عرفه قطامي وآخرون (1998) بأنه: "عملية الانزياح والكراهية للشيء وعدم العودة إليه".
 - العزوف إجرائياً: هو ترك خريجي كلية التربية بالمهرة العمل في التدريس وابتعادهم عن العمل في هذا المجال.
- خريجي كلية التربية إجرائياً: هم الطلبة الحاصلون على شهادة البكالوريوس من كلية التربية بالمهرة.
- التدريس اصطلاحاً: "كافة الظروف والإمكانات التي يوفرها المعلم في موقف تدريسي معين، والإجراءات التي يتخذها في سبيل مساعدة المتعلمين على تحليل الأهداف المحددة لذلك الموقف" (شبر وجامل وأبو زيد، 2014، ص.24).
 - التدريس إجرائياً: "هو نقل المعلم للمعرفة والعلوم وكل ما يقوم به من نشاطات لتحقيق أهداف التعليم".
- أسباب العزوف عن العمل في التدريس إجرائياً: "هي العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، المتعلقة ببيئة العمل، الأكاديمية، والشخصية) التي أدت إلى ابتعاد خريجي كلية التربية بالمهرة عن العمل كمعلمين في مدارس المحافظة، وتقاس بالمتوسطات التي تحصل عليها العبارات والمجالات الخمسة في استبانة الدراسة الحالية".
- كلية التربية بالمهرة: تُعد وفقاً لـ (السفياني واليزيدي، 2024). "نواة التعليم الجامعي بمحافظه المهرة، وهي كلية حكومية تشرف عليها وزارة التعليم العالي، وتقع في مدينة الغيضة (شارع الجامعة)، وتأسست عام 1998-1999م بتخصصي الدراسات الإسلامية واللغة العربية". وتطورت لاحقاً باستحداث تخصصات: الرياضيات، اللغة الإنجليزية، علوم القرآن، معلم اجتماعيات، الفيزياء، ومعلم صف؛ لتلبية احتياجات المحافظة من الكوادر التعليمية (نيابة شؤون الطلاب، 2021-2022). "وكانت الكلية تتبع جامعة حضرموت منذ نشأتها، حتى صدور القرار الجمهوري رقم (23) بتاريخ 26 أكتوبر 2022م بإنشاء جامعة المهرة، حيث ضُمَّت إليها -مع كلية العلوم التطبيقية والتعليم المفتوح- لتشكيل الركيزة الأساسية للجامعة" (السفياني واليزيدي، 2024).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-العزوف عن مهنة التدريس:

مهنة التدريس لم تعد تُعرف بوصفها وظيفة تقليدية قائمة على نقل المعرفة، بل أصبحت مهنة احترافية معقدة تتطلب امتلاك قاعدة معرفية متخصصة ومهارات متعددة تتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، حيث تشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى أن المعلم يؤدي أدوارًا متعددة تشمل التوجيه، والتقويم، وبناء بيئات تعلم محفزة، إضافة إلى دوره في دعم التعلم الشامل وتحقيق العدالة التعليمية (OECD, 2024a)، كما تؤكد تقارير حديثة أن المعلم يعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق جودة التعليم، إذ يرتبط أدائه المهني بشكل مباشر بمستوى تحصيل الطلبة ونموهم المعرفي والاجتماعي (European Commission, 2024)، وفي هذا السياق تبرز أهمية المهنة التعليمية التي تقوم على الاستقلالية، والتعاون المهني، والتعلم المستمر، باعتبارها من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز فاعلية المعلم واستقراره المهني (OECD, 2025)، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لمهنة التدريس ودورها في تحقيق جودة التعليم وتنمية المجتمعات، إلا أن هذه المكانة لم تنعكس بشكل كافٍ على اتجاهات خريجي كليات التربية نحو الالتحاق بها، حيث تشير التقارير التربوية الحديثة إلى وجود تراجع في جاذبية المهنة لدى بعض الخريجين، الأمر الذي يعكس وجود فجوة بين القيمة النظرية للمهنة والواقع المهني المرتبط بها (UNESCO, 2024; OECD, 2024b).

ويعد العزوف عن مهنة التدريس من الظواهر التربوية الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين، حيث أشار الهدور والنهاري والترب (2023) إلى أن العزوف عن التدريس هو ابتعاد خريجي كليات التربية عن الالتحاق بالمهنة رغم تأهيلهم الأكاديمي لها، وأشارت العلواني وزايد (2022) إلى أن العزوف لا يقتصر على السلوك الفعلي فقط، بل يشمل أيضًا الاتجاهات السلبية وضعف الرغبة نحو مهنة التدريس، وفي الاتجاه نفسه، أوضح البكري (2022) أن هذه الظاهرة تعكس تداخل عوامل متعددة اقتصادية واجتماعية ومهنية تؤثر في القرار المهني للخريجين، كما تشير تقارير اليونسكو إلى أن تراجع جاذبية مهنة التدريس يعد من التحديات العالمية التي تواجه النظم التعليمية (UNESCO, 2021).

وتنبع أهمية دراسة العزوف عن مهنة التدريس من الدور المجالي الذي يؤديه المعلم في العملية التعليمية، حيث يمثل حجر الأساس في بناء المجتمعات وتنميتها، إذ تسهم في إعداد الكوادر البشرية وتنمية القيم والمهارات لدى الأفراد، ومع ذلك تشير العديد من الدراسات إلى وجود تراجع في الإقبال على هذه المهنة نتيجة لمجموعة من التحديات التي أثرت على مكانتها وجاذبيتها، وهو ما يستدعي الوقوف على أسباب العزوف وتحليلها بشكل علمي (البكري، 2022؛ UNESCO, 2021)، وترى الباحثة أن تحليل أسباب العزوف يساعد في بناء سياسات تعليمية أكثر مواءمة لاحتياجات الخريجين وسوق العمل، ويسهم في تعزيز كفاءة مخرجات كليات التربية واستقرار الميدان التربوي.

2-1-2-أسباب العزوف عن مهنة التدريس:

تعد ظاهرة عزوف خريجي كليات التربية عن مهنة التدريس من الظواهر متعددة الأبعاد، حيث ترتبط بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر في القرار المهني للخريج، وتشير الأدبيات التربوية إلى أن هذه العوامل تتوزع بين جوانب اقتصادية واجتماعية ومهنية وأكاديمية وشخصية، وتتفاعل فيما بينها لتشكيل اتجاه الفرد نحو المهنة (UNESCO, 2021)، وفيما يلي عرض لأسباب العزوف عن مهنة التدريس:

2-1-2-1- الأسباب الاقتصادية:

تشير الأسباب الاقتصادية إلى العوامل المرتبطة بالعائد المادي للمهنة، مثل مستوى الرواتب، والحوافز المالية، والاستقرار الوظيفي، وفرص الترقية، حيث تعد هذه العناصر من المحددات الرئيسية لاختيار الأفراد لمهنتهم (OECD, 2024b)، وقد أشار العلواني وزايد (2022) إلى أن العوامل الاقتصادية تعد من أبرز أسباب عزوف الخريجين عن مهنة التدريس، خاصة ما يتعلق بانخفاض الرواتب وقلة الحوافز، وأضاف البكري (2022) أن ضعف الامتيازات المالية مقارنة بالمهن الأخرى يدفع الخريجين إلى البحث عن بدائل أكثر استقرارًا وربحية، كما يرى الهدور والنهاري والترب (2023) أن تأخر التوظيف وضعف الاستقرار المالي يسهمان في تكوين اتجاهات سلبية نحو المهنة، وفي السياق ذاته أوضحت تقارير اليونسكو أن تدني الأجور يعد من أبرز العوامل التي تقلل من جاذبية مهنة التعليم عالميًا (UNESCO, 2021).

2-2-1-2- الأسباب الاجتماعية:

تعرف الأسباب الاجتماعية بأنها مجموعة من العوامل المرتبطة بالصورة الذهنية لمهنة التدريس في المجتمع، ومستوى التقدير الاجتماعي للمعلم، وتأثير القيم الاجتماعية في توجيه الاختيارات المهنية (UNESCO, 2021)، وقد أشار البكري (2022) إلى أن نظرة المجتمع لمهنة التدريس تؤثر بشكل كبير في اتجاهات الخريجين نحوها، حيث يسهم تدني المكانة الاجتماعية للمعلم في تقليل الإقبال على المهنة، وأضافت العلواني وزايد (2022) أن ضعف التقدير الاجتماعي للمعلم يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية لدى الخريجين.

2-3-1-2- الأسباب المتعلقة ببيئة العمل:

تشير الأسباب المرتبطة ببيئة العمل إلى مجموعة الظروف المهنية والتنظيمية التي تحيط بالمعلم داخل البيئة المدرسية، مثل حجم الأعباء التدريسية، والضغوط الإدارية، وطبيعة المناخ المدرسي، ومستوى الدعم المؤسسي (OECD, 2025)، وقد أشار العلواني وزايد (2022) والبكري (2022) إلى أن بيئة العمل المدرسية تمثل عاملاً مؤثراً في عزوف الخريجين، حيث إن كثرة الأعباء التدريسية والإدارية تقلل من رضا المعلمين، وتؤكد اليونسكو أن تحسين بيئة العمل والدعم المهني يعد من العوامل الأساسية في استبقاء المعلمين (UNESCO, 2021).

2-4-1-2- الأسباب الأكاديمية:

تعرف الأسباب الأكاديمية بأنها العوامل المرتبطة بجودة إعداد المعلمين في كليات التربية، ومدى مواءمتها لمتطلبات سوق العمل، ويشمل المنهج الدراسية، والتدريب العملي، وأساليب التدريس (UNESCO, 2021)، وقد أشار العلواني وزايد (2022) إلى أن كفاءة الإعداد الأكاديمي تؤثر بشكل مباشر في اتجاه الخريج نحو المهنة، كما أكد البكري (2022) وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيقي في برامج إعداد المعلمين يؤثر في جاهزية الخريجين لمهنة التدريس، وأضاف الهدور والنهاري والترب (2023) أن عدم مواكبة المناهج التربوية للتطورات الحديثة يقلل من كفاءة الخريجين.

2-5-1-2- الأسباب الشخصية:

تشير الأسباب الشخصية إلى مجموعة الخصائص الفردية التي تؤثر في اتخاذ القرار المهني، مثل الدافعية المهنية، والكفاءة الذاتية، والمويل والرضا الوظيفي، والقدرة على تحمل ضغوط العمل (OECD, 2024a)، وقد أشار الهدور والنهاري والترب (2023) إلى أن العوامل النفسية تلعب دوراً مهماً في توجيه الأفراد نحو المهنة أو العزوف عنها، كما

أوضح البكري (2022) أن ضعف الرغبة في التدريس يسهم في عزوف الخريجين عن المهنة، كما أضافت العلواني وزايد (2022) أن الاتجاهات السلبية المسبقة نحو التدريس تؤثر في القرار المهني للخريجين.

وترى الباحثة أنه عند إسقاط هذه الأسباب على الواقع في محافظة المهرة، فإن هذه الأسباب قد تتجلى في محدودية الحوافز المالية مقارنة بتكاليف المعيشة، وصعوبة بعض ظروف العمل داخل المدارس، إلى جانب وجود مهن أخرى أكثر جاذبية من حيث الدخل والاستقرار، كما أن طبيعة البيئة المحلية وخصوصيتها الجغرافية والخدمية قد تزيد من حدة بعض هذه التحديات، ومن ثم يتضح أن فهم هذه الظاهرة في محافظة المهرة يتطلب ربطاً مباشراً بين ما ورد في الأدبيات النظرية والواقع الميداني الفعلي.

2-2-الدراسات السابقة.

شهدت الدراسات التربوية الحديثة اهتماماً متزايداً بظاهرة عزوف خريجي كليات التربية عن مهنة التدريس، حيث تناولت هذه الظاهرة بوصفها مشكلة معقدة ترتبط بعدد من العوامل المتداخلة التي تؤثر في استقرار العملية التعليمية، وفي هذا السياق، بينت دراسة (Nguyen, Lam, & Bruno (2024) أن ضعف الدعم المؤسسي وقلة فرص التطوير المهني، خاصة في السنوات الأولى من الخدمة، يؤديان إلى زيادة احتمالية ترك المهنة، ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة، Goregen, Tanghe, & Schelfhout (2024) من أن سوق العمل التعليمي يعاني من اختلالات هيكلية تؤثر في استقطاب المعلمين واستبقائهم، وإن قرار الانخراط في مهنة التدريس أو تركها يتأثر بتفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بسوق العمل، من بينها الأجور وظروف العمل والفرص المهنية.

2-2-1-دراسات تناولت الأسباب الاقتصادية:

تُجمع الدراسات على أن العامل المادي هو المحرك الأول لقرارات الخريجين؛ ففي اليمن كشفت دراسة (البكري، 2022) أن تدني الحوافز المادية وتواضع فرص الترقية من أبرز مسببات العزوف بجامعة عدن، وهو ما عززته دراسة مكده (2023) ودراسة الرشيد (2016) اللتان أكدتا أن تدني الرواتب وقلة الحوافز يمثلان أبرز أسباب عزوف الخريجين. عربياً، أظهرت دراسة (عبد الغني، 2020) بالعراق وجود مخاوف من تدني المردود المادي، وبينت دراسة العبري وآخرون (2021) بسلطنة عمان تداخل العوامل الاقتصادية في تشكيل اتجاهات الطلبة. عالمياً، أكدت دراسة Gundlach (2025) أن العوامل الاقتصادية تزيد من نوايا ترك التدريس، وذكرت دراسة (Sutherland & Germain, 2026) أن الضغوط الناتجة عن السياسات والوضع المادي تزيد من الإنهاك المهني. كما أوضح (Garcia & Weiss, 2019) و(Hanushek et al., 2019) أن العائد المالي حاسم في استقطاب الكفاءات، بينما ربطت دراسة (Allen & Sims, 2018) بين عدم الاستقرار المالي وترك المهنة. وتدعمها دراسة (Podolsky et al., 2016) التي أكدت أن تحسين الرواتب والترقيات يحد من التسرب، بينما أكدت دراسة (Kraft et al., 2016) أن تحسين بيئة العمل يظل مرتبطاً بمدى توفر حوافز اقتصادية تدعم استقرار المعلم.

2-2-2-دراسات تناولت الأسباب الاجتماعية:

تؤثر المكانة الاجتماعية بشكل مباشر على جاذبية المهنة؛ ففي اليمن أشارت دراسة (البكري، 2022) إلى ضعف المكانة الاجتماعية كعامل طارد، بينما ركزت دراسة (المسهلي، 2022) على أثر الظروف الراهنة في إضعاف التخصص تربوياً. عربياً، بينت دراسة (العبري وآخرون، 2021) ودراسة (Al'Abri et al., 2023) أن نظرة المجتمع وحذر أولياء الأمور يضعفان دعم الأبناء للالتحاق بالمهنة، وأوضحت دراسة العريعر (2021) أن ضعف الدافعية يرتبط بصورة المهنة

مجتمعياً. عالمياً، بينت دراسة (Jiang et al., 2025) أن نظرة المجتمع للمعلم تؤثر في احتمالية ترك المهنة، واتفقت معها دراسة (Sutherland & Germain, 2026) حول أثر الرقابة الوالدية والمجتمعية. كما أكدت دراسة (See et al., 2020) أن التصورات السلبية تسهم في ضعف الإقبال، وأوضحت دراسة (Wang & Klassen, 2023) أن الدوافع الاجتماعية تؤثر في قرارات الاختيار، خاصة في البيئات التي ترتبط فيها المكانة بمستوى الدخل، وهو ما أكدته أيضاً دراسة (Heinz, 2015).

2-2-3-دراسات تناولت الأسباب المرتبطة ببيئة العمل:

يشكل المناخ التنظيمي عاملاً حاسماً في استبقاء المعلمين؛ ففي اليمن كشفت دراسة (المسهلي، 2022) عن غياب السياسات التحفيزية. عربياً، ركزت دراسة (العبري وآخرون، 2021) ودراسة الشحي (2019) على الأعباء الإدارية والتدريسية والضغط داخل المدرسة، بينما أوضحت دراسة الرشود والفهاد (2023) ودراسة ذاكر (2017) ودراسة قمر والأمين (2017) أن القيادة الفاعلة والدعم المؤسسي يقللان من احتمالية العزوف. عالمياً، أظهرت دراسة (Yao et al., 2025) أن ضغط العمل هو السبب الرئيس للتسرب، وأكدت دراسة (Chen et al., 2025) أن جودة بيئة العمل ووضوح الأدوار يقللان نية ترك المهنة. كما بينت دراسة (Pressley et al, 2026) أن ضعف التواصل مع القيادات يسبب العزوف، وأضافت دراسة (Ozkul et al, 2025) أن ضعف المشاركة في القرار يجعل البيئة ضاغطة، وهو ما يتفق مع دراسة (Jerrim, 2021 & Sims) ودراسة (Collie et al., 2018) حول أهمية المناخ المدرسي الداعم.

2-2-4-دراسات تناولت الأسباب الأكاديمية والمهنية:

تؤثر برامج الإعداد في جاهزية الخريج؛ ففي اليمن كشفت دراسة (المسهلي، 2022) عن تدني مخرجات التعليم وضعف الكادر. عربياً، أوضحت دراسة الغامدي ويطانية (2019) أن عدم مواءمة برامج الإعداد لواقع التعليم يسبب العزوف، بينما بينت دراسة (توفيق وآخرون، 2024) وجود فجوة بين المهارات المكتسبة ومطالب سوق العمل. وعالمياً، أكدت دراسة (Farahmandpour & Voelkel, 2025) أن ضعف التدريب قبل الخدمة يؤدي لارتفاع معدلات العزوف، وأوضحت (Flores, 2016) أن ضعف تكامل النظري مع التطبيقي يؤثر في الجاهزية. وتؤكد (Darling-Hammond et al., 2017) هيرشبيرج وآخرون، 2024) أن جودة التدريب العملي تعزز الصمود المهني مع أهمية تدريبات اليقظة الذهنية، بينما لفتت دراسة (Avalos, 2016) إلى أن التطوير المهني المستمر يقلل من احتمالية ترك المهنة.

2-2-5-دراسات تناولت الأسباب والعوامل الشخصية:

تركز هذه الدراسات على الحالة النفسية والدافعية الذاتية؛ ففي السياق العربي بينت دراسة (سعدات، 2022) أن ضعف الاتجاه المهني يقلل الحماس، وأشارت سليمان وبدوي (2023) إلى أن الاحتراق الوظيفي يخفض الدافعية، بينما أوضحت دراسة الذهلي والعبري (2023) أن انخفاض الرضا الوظيفي سبب رئيس للمغادرة. عالمياً، ركزت دراسة (بريسلي وآخرون، 2025) على الإرهاق المهني، بينما حللت دراسة (Mukamurera et al, 2025) شعور المعلمين بالعزلة. وأوضحت دراسة (Madigan & Kim, 2021) أن الاحتراق النفسي من أقوى عوامل العزوف، وهو ما يتفق مع نتائج (Skaalvik & Skaalvik, 2017). كما كشف (Sun & Liao, 2025) عن "خيبة الأمل" كدافع للانسحاب، في حين أكدت دراسة (Klassen, 2016 & Chiu) أن الكفاءة الذاتية هي العامل الأهم في تعزيز الالتزام المهني والاستمرار في العمل.

2-2-6-التعقيب العام على الدراسات السابقة

2-2-6-1-أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استهدافها للعوامل الطارئة من مهنة التدريس، حيث تتشابه مع دراسات كل من (البكري، 2022؛ المسهلي، 2022؛ الحربي، 2021؛ العبري وآخرون، 2021) في التركيز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية كعوامل عزوف مجالية في البيئة العربية. كما تلتقي في منطلقها مع الدراسات العالمية مثل (Gundlach, 2025; Sun & Liao, 2025; Sutherland & Germain, 2026) كدوافع شخصية للانسحاب. وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن دراسات (Yim & Ahn, 2024; Rizqi et al., 2024;) في كونها لا تكتفي برصد البيئة المدرسية أو الممارسات الصفية فحسب، بل تمتد لتشمل خريجي كليات التربية الذين لم ينخرطوا بعد في المهنة أو قرروا العزوف عنها في بداياتهم المبكرة، وهو ما يخرجها من إطار "التسرب من الخدمة" إلى إطار "العزوف عن الالتحاق"، وهو فارق جوهري في تشخيص الأزمة من جذورها الأكاديمية والمجتمعية.

2-2-6-2-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه القصور فيها

استفادت الدراسة الحالية من التراكم المعرفي الذي قدمته اليمينية والعربية على وجه الخصوص، ثم من دراسات (Farahmandpour & Voelkel, 2025; Darling-Hammond et al., 2017) في بناء المجال الأكاديمي، ومن دراسات (Madigan & Kim, 2021; Skaalvik & Skaalvik, 2017) في صياغة مؤشرات الاحترق والرضا الوظيفي. كما استلهمت المنهجية الوصفية والتحليلية من دراسات (Laher, 2024; Boy, 2025; عبد الغني، 2020) لتطوير أدوات القياس. ومع ذلك، يبرز القصور في الدراسات السابقة مثل (توفيق وآخرون، 2024؛ سعادات، 2022؛ الرشيد، 2016) في تركيزها على عينات عامة أو بيئات حضرية كبرى، متجاهلة الخصوصية الثقافية والجغرافية للمناطق النائية أو الطرفية. كما افتقرت معظم الدراسات العربية لربط المتغيرات الاقتصادية بمتغيرات الهوية المهنية المعقدة التي تناولتها الدراسات الأجنبية الحديثة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده من خلال دمج هذه الأبعاد في سياق محلي محدد.

2-2-6-3-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تنفرد الدراسة الحالية بكونها الأولى- في حدود علم الباحثة- التي تسلط الضوء على "محافظة المهرة" كبيئة جغرافية وثقافية ذات خصوصية شديدة في اليمن، مما يمنحها قيمة مضافة في أدبيات التخطيط التربوي الإقليمي. وتتميز عن دراسات (Mukamurera et al, 2025; Pressley et al, 2026؛ الذهلي والعبري، 2023) بتقديم نموذج تفسيري خماسي الأبعاد (اقتصادي، اجتماعي، بيئي، أكاديمي، شخصي) يربط بين مخرجات كلية التربية بالمهرة وبين احتياجات سوق العمل المحلي في ظل الظروف الراهنة. كما تتجاوز الدراسة الحالية الطرح الوصفي التقليدي في دراسة (قمر والأمين، 2017؛ مكده، 2023) لتبني رؤية نقدية تحلل فجوة الاستبقاء المهني للخريجين الجدد، مما يجعل نتائجها قابلة للتعميم على سياقات مشابهة في الدول النامية التي تعاني من أزمات اقتصادية وهيكلية.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة ومشكلتها اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المسحي، كونه الأنسب لتحقيق أهدافها.

2-3-مجتمع الدراسة:

بحسب الإحصائيات كلية التربية، فقد تخرج من كلية التربية عدد (22) دفعة ما بين عامي 2001-2023، وبلغ عدد الخريجين (1872) خريجا وخريجة (السفياني واليزيدي، 2024). ولكن لا توجد إحصائيات تتعلق بعملهم حالياً.

3-3-عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة الذين لا يعملون في مجال التدريس، ونظرا لصعوبة حصر العاملين في المجال التربوي من بين قرابة (2000) من الخريجين فقد اقتضت الباحثة على عينة عشوائية؛ وهم من تمكنت من التواصل بهم وإيصال الاستبانة إليهم وقد أجاب منهم على عبارات الاستبانة (102) مستجيبا.

3-3-1-خصائص عينة الدراسة

وللتعرف على خصائص العينة تستعرض الباحثة وصف العينة تبعاً للمتغيرات وكما يبينها الجدول (1):

الجدول (1) الأعداد والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	36	35.30%	العمل في التدريس	نعم	62	60.78%
	انثى	66	64.70%		لا	40	39.22%
	المجموع	102	100%		المجموع	102	100%
التخصص	التربية الإسلامية	21	20.59%	عدد سنوات الخبرة	4 سنوات فأقل	41	66.13%
	اللغة العربية	16	15.69%		5 – 9 سنوات	12	19.35%
	الرياضيات	20	19.61%		10 سنوات فأكثر	9	14.52%
	لغة إنجليزية	17	16.66%		المجموع	62	100%
	علوم قرآن	12	11.76%				
	اجتماعيات	16	15.69%				
	المجموع	102	100%				

تشير بيانات الجدول (1) إلى تنوع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، والتخصص، والعمل في التدريس، وعدد سنوات الخبرة، الأمر الذي يعزز من شمولية البيانات ودقة الإجابات، كما أن النسب المتقاربة بين التخصصات المختلفة، وارتفاع نسبة العاملين في التدريس (60.78%)، يمنح النتائج قدراً أكبر من المصدقية والواقعية؛ لارتباطها بخبرات فعلية وميدانية تعكس طبيعة التحديات والأسباب المؤثرة في العزوف عن مهنة التدريس.

3-4-أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، تم تطوير استبانة شملت على (25) عبارة موزعة على (5) مجالات، على النحو الآتي: (الأسباب الاقتصادية، الأسباب الاجتماعية، الأسباب المتعلقة ببيئة العمل، الأسباب الأكاديمية، الأسباب الشخصية) وتم قياس كل مجال بواسطة (5) عبارات.

3-4-1 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وكالاتي:

أ-صدق المحكمين:

للتأكد من مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة وارتباطها بالمجال تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد (6) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء

ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون، وبذلك استقر عدد عبارات الاستبانة- بصورتها النهائية- (25) عبارة موزعة على (خمس) مجالات بالتساوي.

ب-صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق أو التجانس الداخلي للعبارات والمجالات تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) خريجاً وخريجة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة. والنتائج كما يبينها الجدول 2:

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين العبارات ومجالاتها والمجالات بالأداة ككل

المجالات	أسباب اقتصادية	أسباب اجتماعية	أسباب بيئة العمل	أسباب أكاديمية	أسباب شخصية	رقم العبارة
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
1	.750**	.000	.722**	.000	.605**	.005
2	.628**	.003	.572**	.008	.767**	.000
3	.759**	.000	.918**	.000	.538*	.014
4	.902**	.000	.736**	.000	.766**	.000
5	.593**	.006	.490*	.028	.809**	.000
ارتباط المجال ككل	.902**	.000	.817**	.000	.938**	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات العينة الاستطلاعية 2025

يلاحظ من الجدول (2) أن هناك ارتباطاً داخلياً بين درجة كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه، حيث إن درجة الارتباط كبير عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن جميع العبارات في الاستبانة تتسم بارتباط داخلي يجعلها صالحة للدراسة الحالية، كما أن معاملات ارتباط جميع المجالات بالأداة ككل كانت دالة احصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ ، وتراوح ما بين (0.938–0.584)، وهي معاملات قوية إلى متوسطة، وتؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة وصلاحيها للتطبيق ميدانياً.

3-4-2- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على مستوى كل مجال وعلى المستوى الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (3).

الجدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	المجالات	العبارات	معامل الثبات	م	المجالات	العبارات	معامل
1	الأسباب الاقتصادية	5	0.84	4	الأسباب الأكاديمية (التأهيلية)	5	0.77
2	الأسباب الاجتماعية	5	0.71	5	العوامل الشخصية	5	0.69
3	المتعلقة ببيئة العمل	5	0.90		الأداة ككل (أسباب العزوف)	25	0.85

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات العينة الاستطلاعية 2025

يلاحظ من الجدول (3) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (0.85)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات مجالات أداة الدراسة فقد تراوحت بين (0.67-0.90)، وهي معاملات ثبات كبير، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.

3-5- الوزن المعياري/ المحكّ المعتمد في الدراسة:

تم تحديد خيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد المدى بين البدائل في الاستبانة وفقاً للمعادلة أكبر قيمة- أصغر قيمة (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة (4/5=0.80)، ثم يضاف ناتج القسمة إلى أقل قيمة في الاستبانة؛ وبذلك تم تحديد الحدّين الأدنى والأعلى للمتوسطات، وأصبحت مدياتها كما يوضحها الجدول (4):

الجدول (4) مديات المتوسطات الحسابية المستخدمة في التحليل وفقا لسلم ليكرت الخماسي

تقييم تأثير السبب	محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً
مديات المتوسطات	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

3-6- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي للإجابات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من فاعلية عبارات أداة الدراسة.
- "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) لحساب ثبات عبارات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي لترتيب أفراد الدراسة حسب درجاتهم على العبارات.
- الانحراف المعياري لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة.
- استخدام اختبارات وتحليل التباين الأحادي لتقصي أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظلة المهرة عن العمل في التدريس تبعاً لاختلاف تأثير متغيرات كل من: (الجنس، التخصص، العمل في التدريس، سنوات الخبرة).
- استخدام الاختبار البعدي شيفيه للكشف عن الفروق الإحصائية.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظلة المهرة عن العمل في التدريس؟" وللإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لمجالات أسباب العزوف والأداة ككل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (5):

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات العينة على مستوى المجالات والدراسة ككل

م	مجالات أسباب العزوف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	حجم التأثير
1	الأسباب الاقتصادية	3.66	1.02	73.25	1	كبير
2	الأسباب الاجتماعية	3.56	0.92	71.22	2	كبير
3	الأسباب المتعلقة ببيئة العمل	3.51	0.92	70.24	3	كبير
4	الأسباب الأكاديمية	3.28	1.01	65.53	4	متوسط
5	الأسباب الشخصية	2.88	1.04	57.61	5	متوسط
	المتوسط الكلي للأداة ككل	3.38	0.82	67.60		متوسط

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=102

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الكلي للأداة بلغ (3.38 من 5) بانحراف (0.82) ووزن نسبي (67.60%)، بدرجة تأثير (متوسطة). وتراوحت متوسطات المجالات ما بين (2.88–3.66)، مما يعكس اتساق آراء العينة. وتصدرت الأسباب الاقتصادية المرتبة الأولى بمتوسط (3.66)، تلتها الاجتماعية بمتوسط (3.56)، ثم بيئة العمل بمتوسط (3.51)، وجميعها بتأثير (كبير). وفي المقابل، حلت الأسباب الأكاديمية رابعاً بمتوسط (3.28)، وأخيراً الأسباب الشخصية بمتوسط (2.88)، وكلاهما بتأثير (متوسط). وتؤكد هذه النتائج أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية وظروف العمل هي المحركات الرئيسة لعزوف الخريجين، مقارنة بالعوامل الأكاديمية والشخصية.

كما تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لمجالات أسباب العزوف بصورة منفردة، وعلى النحو الآتي:

4-1-1 عبارات مجال الأسباب الاقتصادية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الأسباب الاقتصادية وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

م	عبارات مجال الأسباب الاقتصادية	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التأثير
3	الجهد المبذول من المعلم لا يتناسب مع العائد المالي.	3.75	1.20	74.90	1	كبير
4	غياب دور الحكومة في معالجة المعاناة الاقتصادية للمعلمين.	3.74	1.39	74.71	2	كبير
1	تدني الرواتب في مهنة التدريس مقارنة بالمهن الأخرى.	3.73	1.32	74.51	3	كبير
5	صعوبة مواكبة ارتفاع مستوى المعيشة مع ضعف الرواتب.	3.62	1.17	72.35	4	كبير
2	غياب الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية.	3.49	1.30	69.80	5	كبير
المتوسط الكلي لمجال الأسباب الاقتصادية		3.66	1.02	73.25		كبير

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=102
تبين نتائج الجدول (6) أنّ المتوسط الكلي لإجابات العينة حول الأسباب الاقتصادية كان عاليًا بمتوسط (3.66)، وبانحراف معياري (1.02)، وبوزن نسبي (73.25%). وتؤكد أنّ أسباب العزوف الاقتصادية كانت بتقدير تأثير (كبير) في عزوف الخريجين، وبذلك فالسبب الاقتصادي هي الأول في عزوف خريجي كلية التربية بالمهرة عن العمل في التدريس.

4-1-2 عبارات مجال الأسباب الاجتماعية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الأسباب الاجتماعية وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (7):

م	عبارات مجال الأسباب الاجتماعية	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التأثير
5	غياب دور النقابات المهنية في المطالبة بحقوق المعلمين وحل	3.75	1.04	75.10	1	كبير
1	قلة تقدير المجتمع لدور المعلم تقلل من جاذبية المهنة.	3.75	1.17	74.90	2	كبير
2	إنجازات المعلم لا تحظى بالاهتمام الكافي في وسائل الإعلام والمجتمع.	3.66	1.14	73.14	3	كبير
4	النظرة المجتمعية للمهنة تعتبرها أقل قيمة من المهن الأخرى.	3.38	1.24	67.65	4	متوسط
3	بعض الأسر لا تشجع أبناءها على الالتحاق بمهنة التدريس.	3.26	1.18	65.29	5	متوسط
المتوسط الكلي لمجال الأسباب الاجتماعية		3.56	0.92	71.22		كبير

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=102
تبين نتائج الجدول (7) أنّ المتوسط العام لإجابات العينة حول الأسباب الاجتماعية كان كبيرًا بمتوسط (3.56)، وبانحراف (0.92)، وبوزن نسبي (71.22%). فيما تراوحت متوسطات العبارات ما بين (3.26- 3.75) وتعكس مستوى تأثير بدرجة تتراوح ما بين كبير ومتوسط، وهو ما يؤكد أهمية الاهتمام بالأسباب واحتياجات المعلمين الاجتماعية.

كما يلاحظ من بيانات الجدول.

4-1-3 الأسباب المتعلقة ببيئة العمل:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الأسباب المتعلقة ببيئة العمل وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مجال الأسباب المتعلقة بيئة العمل

م	عبارات مجال الأسباب المتعلقة بيئة العمل	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التأثير
1	كثافة الحصص والمهام الإدارية تزيد من عبء العمل على المعلم.	3.86	0.94	77.25	1	كبير
2	التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور والإدارة يمثل تحديًا يوميًا.	3.65	1.04	72.94	2	كبير
3	فرص التدريب والتطوير المهني أثناء الخدمة محدودة.	3.47	1.26	69.41	3	كبير
5	غياب التقدير والتعاون بين الزملاء يقلل من جودة بيئة العمل.	3.39	1.30	67.84	4	متوسط
4	امتداد العمل خارج ساعات الدوام الرسمي يجهد المعلمين.	3.19	1.21	63.73	5	متوسط
	المتوسط الكلي لمجال الأسباب المتعلقة بيئة العمل	3.51	0.92	70.24		كبير

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=102

تبين نتائج الجدول (8) أنَّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول مجال الأسباب المتعلقة ببيئة العمل كان كبيراً بمتوسط (3.51)، وانحراف (0.92)، ونسبة (70.24%). وتشير إلى أنَّ الأسباب المتعلقة ببيئة العمل كانت بدرجة كبيرة. وتراوحت متوسطات عبارات المجال ما بين (3.19-3.86) وتعكس مستوى تأثير بدرجة تتراوح بين كبير ومتوسط، ويتبين أن بيئة العمل في مدارس المحافظة واليمن عموماً هي أقرب لبيئة طاردة، وتتطلب تدخلات عاجلة لتحسينها.

4-1-4- الأسباب الأكاديمية (التأهيلية):

تمَّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الأسباب الأكاديمية (التأهيلية) وإجمالي المجال، والنتائج كما يبينها الجدول (9):

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات العينة على عبارات الأسباب الأكاديمية (التأهيلية)

م	عبارات مجال الأسباب الأكاديمية (التأهيلية)	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التأثير
4	محدودية الإرشاد الأكاديمي/ المهني للطلاب أثناء الدراسة.	3.51	1.26	70.20	1	كبير
1	التدريب الميداني في الجامعة غير كافٍ لإكساب المهارات العملية.	3.31	1.26	66.27	2	متوسط
2	تركيز البرامج الأكاديمية على الجانب النظري مقارنة بالتطبيقي.	3.22	1.21	64.31	3	متوسط
5	قلة الفرص التأهيلية بعد التخرج لدعم المهارات التدريسية.	3.22	1.38	64.31	4	متوسط
3	ضعف توافق المناهج الجامعية مع احتياجات الميدان التربوي.	3.13	1.23	62.55	5	متوسط
	المتوسط الكلي لمجال الأسباب الأكاديمية (التأهيلية)	3.28	1.01	65.53		متوسط

يتبين من الجدول (9) أنَّ المتوسط الكلي لمجال الأسباب الأكاديمية (التأهيلية) حصل على متوسط (3.28)، وانحراف (1.01)، ونسبة (65.53%). وهذه النتائج تشير إلى أنَّ تأثير الأسباب الأكاديمية كانت بتقدير (متوسط) وتراوحت متوسطات العبارات ما بين (3.13-3.51) وتعكس تأثيراً ما بين كبير ومتوسط، ورغم أن تأثيرها بشكل عام متوسط؛ لكن ذلك لا يعفي كلية التربية بالمهرة وعموم الكليات من تحديث مناهجها وبرامجها لضمان مخرجات أفضل.

4-1-5- الأسباب الشخصية:

تمَّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الأسباب الشخصية وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (10):

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات العينة على عبارات الأسباب الشخصية

م	عبارات مجال الأسباب الشخصية	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التأثير
2	الميل للعمل في مجالات أخرى غير التدريس.	2.99	1.31	59.80	1	متوسط
1	انخفاض الرغبة الشخصية في ممارسة مهنة التدريس.	2.97	1.25	59.41	2	متوسط
3	ضعف الحافز الداخلي للاستمرار في المهنة.	2.91	1.37	58.24	3	متوسط
4	التردد في تحمل المسؤوليات المرتبطة بمهنة التدريس.	2.83	1.26	56.67	4	متوسط
5	شعور بضعف القدرة على إدارة الصفوف بفاعلية وكفاءة.	2.70	1.18	53.92	5	متوسط

م	عبارات مجال الأسباب الشخصية	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التأثير
	المتوسط الكلي لمجال الأسباب الشخصية	2.88	1.04	57.61		متوسط

تبين نتائج الجدول (8) أنَّ المتوسط الكلي لمجال الأسباب الشخصية كان متوسطاً (2.88)، وانحراف (1.04)، وبوزن نسبي (57.61%). وتعني أنَّ تأثير الأسباب الشخصية كانت متوسطاً، أما على مستوى عبارات المجال فتراوحت ما بين (2.70-2.99) وتعكس مستوى تأثير (متوسط)، وكان أعلاها العبارة (2): "الميل للعمل في مجالات أخرى غير التدريس" بمتوسط (2.99)، وانحراف (1.31)، ونسبة (59.80%)، بينما أدناها العبارة (5): "شعور بضعف القدرة على إدارة الصفوف بفاعلية وكفاءة." بمتوسط (2.70)، وانحراف معياري (1.18)، ونسبة (53.92%). بتقدير تأثير (متوسط)

4-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس تعزى للمتغيرات (الجنس، العمل في التدريس، التخصص، سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة عن السؤال وتقصي الاختلاف في وجهات نظر فئتي العينة تبعاً لاختلاف تأثير متغيري (الجنس، العمل في التدريس)، وذلك عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين والنتائج كما يبينها الجدول (11):

4-2-1- فحص أثر متغيري (الجنس، العمل في التدريس):

الجدول (11): نتائج اختبار (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئتي العينة تبعاً لمتغيري (الجنس، العمل في التدريس)

أولاً/	فحص الفروق تبعاً لمتغير:	الجنس	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة
1	الأسباب الاقتصادية	ذكور (36) إناث (66)	3.5722 3.7121	.97295 1.04668	100	-.661	.510
2	الأسباب الاجتماعية	ذكور (36) إناث (66)	3.6444 3.5152	.90473 .93418	100	.675	.501
3	المتعلقة ببيئة العمل	ذكور (36) إناث (66)	3.3889 3.5788	.89563 .93159	100	-.997	.321
4	الأسباب الأكاديمية	ذكور (36) إناث (66)	3.2667 3.2818	.94173 1.04542	100	-.072	.942
5	الأسباب الشخصية	ذكور (36) إناث (66)	3.0333 2.7970	1.03923 1.04395	100	1.094	.276
	المستوى الكلي للأداة	ذكور (36) إناث (66)	3.3811 3.3770	.83798 .81798	100	.024	.981
ثانياً/	الفروق تبعاً لمتغير:	العمل في التدريس	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة
1	الأسباب الاقتصادية	نعم (62) لا (40)	3.7387 3.5450	.99480 1.05635	100	.937	.351
2	الأسباب الاجتماعية	نعم (62) لا (40)	3.6194 3.4700	.94346 .89046	100	.798	.427
3	المتعلقة ببيئة العمل	نعم (62) لا (40)	3.6613 3.2800	.87710 .94549	100	2.079	.040*
4	الأسباب الأكاديمية	نعم (62) لا (40)	3.3645 3.1400	.97747 1.04484	100	1.102	.273
5	الأسباب الشخصية	نعم (62) لا (40)	2.9613 2.7550	.99496 1.11538	100	.975	.332
	المستوى الكلي للأداة	نعم (62) لا (40)	3.4690 3.2380	.77604 .87757	100	1.394	.166

تشير نتائج الجدول (11) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العينة لأسباب العزوف تعزى لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة T للاستبانة ككل (0.024) بمستوى دلالة (0.981)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعكس تشابه التحديات والظروف التي تواجه الذكور والإناث في المهرة وتوافق رؤيتهم تجاه المهنة. كما أظهرت النتائج غياب الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمل في التدريس ككل بقيمة T بلغت (1.394) ودلالة (0.166)، باستثناء فرق جوهري في مجال "بيئة العمل" بمستوى دلالة (0.040) لصالح الذين سبق لهم التدريس؛ ويُفسر ذلك بأن الاحتكاك المباشر بالميدان جعلهم أكثر إدراكاً للتحديات اللوجستية والمهنية، مما رفع من تقديرهم لمشكلات المجال مقارنة بمن لم يسبق لهم العمل.

4-2-2- فحص أثر متغير التخصص:

ولفحص الفروق بين وجهات نظر فئتي العينة تبعاً لتأثير متغير (التخصص)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والنتائج كما يبينها الجدول (12):

الجدول (12) نتائج الاختبار (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة تبعاً لمتغير التخصص

م	أسباب العزوف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الاقتصادية	بين المجموعات	14.906	5	2.981	3.184	.011*
		داخل المجموعات	89.892	96	.936		
		الكلية	104.798	101			
2	الاجتماعية	بين المجموعات	4.873	5	.975	1.157	.336
		داخل المجموعات	80.890	96	.843		
		الكلية	85.763	101			
3	المتعلقة ببيئة العمل	بين المجموعات	9.561	5	1.912	2.423	.061
		داخل المجموعات	75.765	96	.789		
		الكلية	85.326	101			
4	الأكاديمية	بين المجموعات	10.222	5	2.044	2.137	.068
		داخل المجموعات	91.861	96	.957		
		الكلية	102.084	101			
5	الشخصية	بين المجموعات	15.337	5	3.067	3.113	.012*
		داخل المجموعات	94.604	96	.985		
		الكلية	109.941	101			
	المستوى الكلي لأسباب العزوف	بين المجموعات	9.535	5	1.907	3.127	.012*
		داخل المجموعات	58.535	96	.610		
		الكلية	68.069	101			

يتبين من الجدول (12)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظه المهرة عن العمل في التدريس تعزى لمتغير التخصص، وفقاً لنتائج اختبار (ANOVA) حيث بلغت قيمة (F) (3.127) بمستوى دلالة (0.012) للاستبانة ككل، وهي أصغر من (0.05)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي الأسباب (الاقتصادية، الشخصية)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (13):

الجدول (13): نتيجة اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات دلالة الفروق تبعاً لمتغير التخصص

المجال	فئات المتغير	إسلامية	عربية	رياضيات	إنجليزية	قرآن	اجتماعيات	المتوسط
الأسباب الاقتصادية	التربية الإسلامية							3.7143
	اللغة العربية							3.3500
	الرياضيات				-1.18176*			3.2300

المجال	فئات المتغير	إسلامية	عربية	رياضيات	إنجليزية	قرآن	اجتماعيات	المتوسط
	اللغة الإنجليزية			1.18176*				4.4118
	علوم القرآن							3.6667
	معلم اجتماعيات							3.6500
الأسباب الشخصية	التربية الإسلامية							2.8952
	اللغة العربية							2.7750
	الرياضيات				-1.14588.*			2.5600
	اللغة الإنجليزية			1.14588*				3.7059
	علوم القرآن							2.7333
	الاجتماعيات							2.6000
الكلية لأسباب العزوف	التربية الإسلامية							3.3581
	اللغة العربية							3.2650
	الرياضيات				-0.95588.*			3.0700
	اللغة الإنجليزية			0.95588*				4.0259
	علوم القرآن							3.2367
	اجتماعيات							3.3225

يتبين من الجدول (13)، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة تخصص اللغة الإنجليزية على فئة تخصص الرياضيات في مجالي الأسباب (الاقتصادية، الشخصية)، وكذلك على مستوى الاستبانة ككل، حيث بلغت درجة المقارنة الثنائية بينهما (1.18176) في الاقتصادية، و(1.14588) في الشخصية، و(0.95588) في الاستبانة ككل، وتغزو الباحثة هذه النتائج إلى اختلاف نظرة الخريجين باختلاف تخصصاتهم، إذ يبدو أن خريجي الإنجليزية أكثر إدراكاً وتأثراً بالأسباب الاقتصادية والشخصية المرتبطة بالعزوف مقارنة ببقية التخصصات، وربما يعود ذلك إلى تصوراتهم حول الفرص الوظيفية، ومستوى الدخل، وطبيعة التوقعات المهنية المستقبلية، في المقابل، جاء تخصص الرياضيات بأقل متوسط، مما يشير إلى انخفاض تأثرهم بهذه الأسباب مقارنة بغيرهم من التخصصات.

4-2-3-فحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس:

الجدول (14) نتائج الاختبار (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

م	أسباب العزوف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الاقتصادية	بين المجموعات	4.801	2	2.400	2.549	.087
		داخل المجموعات	55.566	59	.942		
		الكلية	60.367	61			
2	الاجتماعية	بين المجموعات	1.578	2	.789	.883	.419
		داخل المجموعات	52.719	59	.894		
		الكلية	54.297	61			
3	المتعلقة ببيئة العمل	بين المجموعات	1.866	2	.933	1.222	.302
		داخل المجموعات	45.061	59	.764		
		الكلية	46.927	61			
4	الأكاديمية	بين المجموعات	3.373	2	1.686	1.812	.172
		داخل المجموعات	54.909	59	.931		
		الكلية	58.282	61			
5	الشخصية	بين المجموعات	1.066	2	.533	.530	.591
		داخل المجموعات	59.321	59	1.005		
		الكلية	60.387	61			
		بين المجموعات	1.914	2	.957		

م	أسباب العزوف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
	المستوى الكلي	داخل المجموعات	34.823	59	.590	1.621	.206
	لأسباب العزوف	الكلي	36.737	61			

يتبين من الجدول (14)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول أسباب عزوف الخريجين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات أسباب العزوف؛ إذ إن قيمة (F) بلغت (1.621) عند مستوى (0.206)، وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى أن الأسباب المرتبطة بعزوف خريجي كلية التربية عن العمل في التدريس لم تشهد تحسناً أو تغيراً جوهرياً مع مرور سنوات الخبرة، مما أدى إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

5- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

5-1- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى أسباب العزوف (الإحصاء الوصفي): أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لأسباب العزوف جاءت بتقدير (متوسط)، وهو ما يتسق مع دراسة (عبد الغني، 2020) التي كشفت عن اتجاهات متوسطة نحو المهنة نتيجة مخاوف متباينة. وقد تصدرت الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المشهد بدرجة تأثير (عالية)، كما تتفق مع نتائج دراسات (البكري، 2022؛ مكده، 2023؛ الرشيد، 2016) في السياق اليمني بأن تدني الرواتب هو المحرك الأول للعزوف، وتدعمها عالمياً دراسات (Gundlach, 2025; Hanushek et al., 2019; Garcia & Weiss, 2019) التي أكدت أن العائد المالي عامل حاسم في استقطاب الكفاءات. كما يعكس ارتفاع الأثر الاجتماعي (3.56) تراجع مكانة المعلم، وهو ما أكدته دراسات (المسهلي، 2022؛ العريعر، 2021؛ See et al., 2020؛ Jiang et al., 2025) من أن التصورات المجتمعية السلبية تشكل ضغطاً طارداً للخريجين. أما الأثر العالي لبيئة العمل (3.51) فيتفق مع دراسات (Yao et al., 2025; Chen et al., 2025) التي شددت على أن الأعباء الإدارية وضغوط المناخ المدرسي تعجل بالانسحاب من الميدان.

5-2- مناقشة الفروق المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية: كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العزوف تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، مما يشير إلى أن أزمة العزوف في محافظة المهرة هي ظاهرة هيكلية؛ تؤثر على الجميع بقطع النظر عن النوع أو الأقدمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (توفيق وآخرون، 2024؛ Rizqi et al., 2024؛ Hirshberg et al., 2024) التي أثبتت أن مسببات ترك المهنة أصبحت اتجاهات عامةً مشتركة. وفيما يخص متغير (العمل في التدريس)، وجدت فروق لصالح من عملوا فعلاً؛ بمجال (بيئة العمل)، وتفسر الباحثة ذلك بأن المعلمين ينصدمون مع واقع المدارس، وهو ما أكدته دراسات (Yim & Ahn, 2024) حول تعلم الصمت والسلبية، و (Sutherland & Germain, 2026) حول الإنهاك المهني المبكر نتيجة الرقابة والضغوط، بالإضافة إلى دراسات (Mukamurera et al., 2025; Pressley et al., 2025) وكلها أكدت أن التجربة الميدانية الأولى هي المحك الذي يحدد الصمود أو الانسحاب.

5-3- مناقشة أثر التخصص والارتباط بالأبعاد الأكاديمية والشخصية: أظهرت النتائج تفوق خريجي (اللغة الإنجليزية) في تقدير الأسباب الاقتصادية والشخصية للعزوف مقارنة بخريجي الرياضيات، وتفسر الباحثة ذلك بتوافر فرص عمل بديلة ومجزية لخريجي اللغة الإنجليزية في المنظمات والقطاع الخاص، وهو ما يدعمه استنتاج دراسة (Laher, 2024) حول ميل الخريجين ذوي التنافسية العالية للبحث عن فرص خارج المهنة. كما أن المدى "المتوسط" للأسباب الأكاديمية والشخصية يتفق مع دراسات (Farahmandpour & Voelkel, 2025; Darling-Hammond et al., 2017) بأن جودة الإعداد تمنح الخريج ثقة أولية، لكنها تصطدم لاحقاً بخيبة الأمل الشخصية (Teacher Disappointment) التي ناقشتها دراسة (Sun & Liao, 2025) في البيئات الريفية. وتدعم هذه النظرة التراكمية ما ورد في دراسات (Madigan & Kim, 2021؛ Skaalvik & Skaalvik, 2017; Klassen & Chiu, 2016) من أن الكفاءة الذاتية تضعف أمام ضغوط الواقع، مما يجعل

حزم الاستبقاء ضرورة ملحة لمواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية التي كشفت عنها دراسات (Podolsky et al., 2016; Allen & Sims, 2018; Kraft et al., 2016) كحلول جذرية لضمان استقرار المعلمين.

6-الاستنتاجات

- السبب الاقتصادي هو الأول، مما يستوجب اعتماد حوافز مالية مجزية لاستقطاب الخريجين وضمان استقرارهم.
- الانهيار المعيشي وتدني الأجور يمثلان الحاجز الأكبر أمام انخراط الخريجين في الميدان التربوي بمحافضة المهنة.
- تراجع المكانة الاجتماعية للمعلم يغذي العزوف، ويتطلب إطلاق مبادرات وطنية لتعزيز مكانة المهنة مجتمعياً.
- ضغوط بيئة العمل تضعف الرضا الوظيفي، ولابد من تحسين الدعم الإداري واللوجستي لتعزيز جاذبية المدارس.
- غياب السياسات التحفيزية للسلطة المحلية يساهم في هجرة الكفاءات التربوية الشابة نحو القطاعات الإدارية.
- توفر فرص عمل بديلة ومجزية لخريجي اللغة الإنجليزية يضاعف من احتمالية عزوفهم عن سلك التعليم.
- "صدمة الواقع" الميداني تدفع الخريجين الذين سبق لهم التدريس إلى الانسحاب نتيجة ضغوط العمل الشديدة.
- العزوف في محافظة المهنة ظاهرة هيكلية عامة لا تختلف باختلاف متغيري الجنس أو سنوات الخبرة.
- قصور الإعداد التربوي والتدريبي يولد عدم جاهزية، مما يستدعي تحديث برامج الكلية لمواءمة متطلبات الميدان.
- وجود فجوة عميقة بين مخرجات كلية التربية بالمهنة وبين التخصصات المطلوبة فعلياً في سوق العمل.
- ميول الخريجين نحو الأعمال الإدارية والخاصة تعكس طموحات شخصية في مسارات مهنية بعيدة عن التدريس.
- ظاهرة العزوف متعددة الأبعاد وتستدعي معالجة شاملة تجمع بين الإصلاح المالي وتحسين البيئة التنظيمية والمهنية.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة توصي الباحثة وتقدم الآتي:

1. رفع رواتب وعلاوات مجزية لجذب خريجي التربية بالمهنة وتعزيز القوة الشرائية للمعلم وتضمن استقراره مادياً.
 2. توفير السكن ووسائل نقل مجانية للمعلمين لتقليل الأعباء الاقتصادية المترتبة على التنقل والمعيشة المرتفعة.
 3. جعل التعليم أولوية قصوى بالمحافظة لضمان استدامة جاذبية المهنة وتحسين صورتها الذهنية بعيدة المدى.
 4. إطلاق مبادرات تكريمية وحملات إعلامية تعزز مكانة المعلم مجتمعياً وتبرز دوره كركيزة أساسية في بناء الوطن.
 5. رقمنة العمل الإداري وتحسين البيئة المدرسية لتقليل الضغوط وتوفير مناخ تعليمي محفز يرفع الرضا الوظيفي.
 6. منح امتيازات تفضيلية في الدراسات العليا والترقيات لمعلمي التخصصات العلمية واللغات المستمرين في الميدان.
 7. تحديث برامج الإعداد بالكلية وزيادة التدريب الميداني لتعزيز الكفايات وتعزيز الجاهزية المهنية للخريجين.
 8. إشراك المعلمين في صنع القرار التربوي عبر المجالس المختلفة لتعزيز الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي للمهنة.
 9. مقترحات بدراسات مستقبلية لسد الفجوة البحثية وخصوصاً تحت العناوين الآتية:
- أسباب عزوف الخريجين عن التدريس بين محافظة المهنة والمحافظات اليمنية الأخرى لتعميم النتائج وطنياً.
 - العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وقرارات الاستمرار في المهنة لدى المعلمين المقيمين في محافظة المهنة.
 - اتجاهات طلبة كلية التربية نحو التدريس قبل التخرج وعلاقتها بقرار عزوفهم الفعلي بعد الالتحاق بالميدان.
 - تقييم واقع جودة بيئة العمل المدرسية وعلاقتها بجذب واستبقاء الكفاءات التربوية الشابة من أبناء المحافظة.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. البكري، سالم أحمد مثنى. (2022). أسباب عزوف الطلبة عن التقديم لكليات التربية جامعة عدن من وجهة نظر الطلبة الدارسين في الكليات غير التربوية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (22)، 51-25. <https://doi.org/10.55074/gesj.v0i22.450>
2. توفيق، محمد، حسنة، درة، يومانتو، محمد إندرا، والبغدادي، زكي أبو النصر. (2024). ملاءمة مناهج تعليم اللغة العربية لفرص عمل الخريجين بإندونيسيا. *مجلة Ijaz Arabi*، 7، 20432. <https://doi.org/10.18860/ijazarabi.v7i1.20432>
3. جامعة حضرموت/ نيابة شؤون الطلاب. (2022-2021). دليل الطالب. جامعة حضرموت.
4. الجهورية، عائشة عبد الله، والشيبانية، فخرية سيف. (2020). أسباب عزوف دبلوم التعليم العام عن الالتحاق بكليات التربية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بمتغير النوع. *مجلة أنستنه للبحوث والدراسات*، 11 (2)، 29-9. <https://doi.org/10.46217/1065-011-002-00>
5. الحربي، هايف جديع الفهيد. (2021). مدى رغبة خريجي كلية التربية للالتحاق بمهنة التعليم بدولة الكويت. *مجلة البحوث التربوية*، 20 (4)، 1-33. <https://doi.org/10.21608/mrk.2021.166348>
6. ذاكر، رحمة سليمان هادي. (2018). أسباب عزوف معلمات الصفوف الأولية عن تدريس مادتي العلوم والرياضيات في محافظة جدة. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط*، 34 (8)، 320-283. <https://doi.org/10.21608/mfes.2018.10515>
7. الذهلي، هلال شامس محمد، والعبري، نصرة صالح عبدالله. (2023). السمات الشخصية للمعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (8)، 162-137. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L191022>
8. الرشود، البندري سعود عبد الله، والفهاد، لولوه أحمد سليمان. (2023). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (88)، 50-27. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.88.2023.787>
9. الرشيد، عبد الرحمن عزيزان حمدان. (2016). ظاهرة عزوف المواطنين الكويتيين عن مهنة التدريس: أسبابها وطرق التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=5545
10. سعدات، فضيلة. (2022). تأثير الاتجاه نحو مهنة التدريس على معتقدات الأساتذة حول التعامل مع الرياضيات (حل المسائل الرياضية، التواصل الرياضي، الاستدلال الرياضي). *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 4 (48)، 38-21. <https://new.ddl.ae/book/7207407>
11. السفني، هلال محمد، واليزيدي، أمين عبدالله. (2024). كلية التربية، مسيرة ربع قرن من التعليم الجامعي في محافظة المهرة 1998-2024م، الجزء الأول. جامعة المهرة.
12. سليمان، فرج محمد، وبدوي، عبد المقصود أحمد. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بمستوى توافر الكفايات التدريسية لدى معلمي اللغة العربية بمرحلة التعليم الأساسي. *مجلة المنارة العلمية*، 157 (5)، 180-157. <https://doi.org/10.37376/asj.vi5.4125>
13. شبر، خليل إبراهيم، جامل، عبد الرحمن، وأبو زيد، عبد الباقي. (2014). أساسيات التدريس. دار المناهج للنشر والتوزيع. <https://books.google.com/books?id=uycyCwAAQBAJ>
14. الشحي، وفاء عبد الله محمد. (2019). أسباب عزوف المواطنين الذكور عن الالتحاق بمهنة التعليم في إمارة أبوظبي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمارات العربية المتحدة. https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/743
15. عبد الغني، وسام عماد. (2020). اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية نحو مهنة التعليم. *مجلة ديالى*، (58)، 427-424. <https://djhr.uodiyala.edu.iq/index.php/DJHR2022/article/view/1047>
16. العبري، خلف مرهون، نصر، مروة حمدي، كاظم، علي مهدي، إمام، محمود محمد، المهدي، ياسر فتحي، إسماعيل، عمر هاشم، والبراشدية، حفيظة سليمان. (2021). العوامل المؤثرة في العزوف عن مهنة التدريس من وجهة نظر الطلبة بسلطنة عمان: دراسة متعدد التصاميم. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 15 (3)، 481-467. <https://doi.org/10.53543/jeps.vol15iss3pp467-481>
17. العريعر، وفاء سلمان عبد النبي. (2021). عوامل عزوف المعلمات عن مهنة التدريس بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. https://search.shamaa.org/PDF/Dissertation/EgCU/cu-ies_2021-304510_oraeirw_authsub.pdf

18. العلواني، غنوة، وزايد، وفاء. (2022). أسباب عزوف القطريين عن مهنة التدريس. *جريدة الشرق*. <https://al-sharg.com/article/06/03/2022/>
19. الغامدي، أسرار فيصل، و. ويطانية، سناء محمد. (2019). أسباب عزوف المعلمات عن تدريس المرحلة الثانوية ودور المشرفات التربويات في إدارة تعليم منطقة الباحة في مواجهتها. *المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة /سيوط، 35(7)، 146-168*. <https://doi.org/10.21608/mfes.2019.103138>
20. قمر، مجذوب أحمد، والأمين، عمر خليف. (2017). أسباب عزوف بعض المعلمين الذكور عن التدريس في مرحلة الأساس بالمدارس الحكومية بمحلية الدامر من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة مروي للتكنولوجيا، (1)، 9-30*. <https://search.mandumah.com/Record/1128597>
21. المسهلي، أمة الله دحان. (2022). أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بكلية التربية بالجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة البيضاء، 4(1)*. <https://doi.org/10.56807/buj.v4i1.232>
22. مكده، محمد سعيد عوض. (2023). الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسرب الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (28)، 514-543*. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i28.652>
23. الهدور، زيد أحمد، النهاري، عبدالله أحمد، والتر، سناء محمد. (2023). أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتخصصات العلمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية. *المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة ذمار، (18)، 9-48*. <https://doi.org/10.60037/edu.v1i18.1469>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Al'Abri, K. M., Ismail, O. H., & Al-Omari, A. A. (2023). Teacher recruitment and the right career choice: Parents' perceptions of the teaching profession in Oman. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(6), 679–693. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.6.34>
2. Al-Abri, K. M., Nasr, M. H., Kazem, A. M., Imam, M. M., El-Mahdy, Y. F., Ismail, O. H., & Al-Barashdiya, H. S. (2021). Factors influencing the reluctance to join the teaching profession from students' perspectives in the Sultanate of Oman: A multi-design study (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(3), 467-481. <https://doi.org/10.53543/jeps.vol15iss3pp467-481>
3. Al-Alwani, G., & Zayed, W. (2022). Reasons for Qataris' reluctance to join the teaching profession (In Arabic). *Al-Sharg Newspaper*. <https://al-sharg.com/article/06/03/2022/>
4. Al-Bakri, S. A. M. (2022). Reasons for students' reluctance to apply to the colleges of education at the University of Aden from the perspective of students in non-educational colleges (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, (22), 25-51. <https://doi.org/10.55074/gej.v0i22.450>
5. Al-Dhahli, H. S. H., & Al-Abri, N. S. A. (2023). Teachers' personality traits and their relationship to job satisfaction in the Sultanate of Oman (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(8), 137-162. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L191022>
6. Al-Ghamdi, A. F., & Batayneh, S. M. (2019). Reasons for teachers' reluctance to teach in the secondary stage and the role of educational supervisors in the Al-Baha Education Department in facing them (In Arabic). *Scientific Journal of the Faculty of Education – Assiut University*, 35(7), 146-168. <https://doi.org/10.21608/mfes.2019.103138>
7. Al-Hadhur, Z. A., Al-Nahari, A. A., & Al-Turb, S. M. (2023). Reasons for students' reluctance to enroll in scientific specializations in colleges of education at Yemeni universities (In Arabic). *Scientific Journal of the Faculty of Education – Dhamar University*, (18), 9-48. <https://doi.org/10.60037/edu.v1i18.1469>

8. Al-Harbi, H. J. A. (2021). The extent of education college graduates' desire to join the teaching profession in the State of Kuwait (In Arabic). *Journal of Educational Research*, 20(4), 1–33. <https://doi.org/10.21608/mrk.2021.166348>
9. Al-Jahwariyah, A. A., & Al-Shaibaniyah, F. S. (2020). Reasons for general education diploma students' reluctance to join colleges of education in South Al-Batinah Governorate and its relationship with the gender variable (In Arabic). *Anstana Journal for Research and Studies*, 11(2), 9-29. <https://doi.org/10.46217/1065-011-002-00>
10. Allen, R., & Sims, S. (2018). *The teacher labour market in England: shortages, subject knowledge and turnover*. Education Policy Institute. <https://epi.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Teacher-Labour-Market-Report.pdf>
11. Al-Mashaly, A. D. (2022). Reasons for students' reluctance to enroll in the faculty of education at Yemeni public universities from the perspective of faculty members (In Arabic). *University of Al-Bayda Journal*, 4(1). <https://doi.org/10.56807/buj.v4i1.232>
12. Al-Rashidi, A. O. H. (2016). *The phenomenon of Kuwaiti citizens' reluctance to join the teaching profession: Reasons and ways to overcome it* (In Arabic) [Unpublished master's thesis]. Al al-Bayt University. https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=5545
13. Al-Rashoud, A. S. A., & Al-Fahad, L. A. S. (2023). Human relations and its relationship with job satisfaction among middle school teachers in Riyadh (In Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, (88), 27-50. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.88.2023.787>
14. Avalos, B. (2016). Teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.10.007>
15. Boyi, A. M. (2025). Evaluating the role of educational policy and institutional support in the enrollment decline of the Arabic department at the College of Education, Zing. *International Journal of Assessment and Evaluation in Education*, 8(8). <https://doi.org/10.70382/mejaee.v8i8.044>
16. Brandenburg, R., Larsen, E., & Tr  n, D. (2024). 'I left the teaching profession ... and this is what I am doing now': A national study of teacher attrition. *The Australian Educational Researcher*, 51, 2381–2400. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13384-024-00697-1>
17. Chen, D., Han, P., Yu, C., & Liu, Y. (2025). Perceptions of school climate and teacher burnout: the mediating role of workload and emotional exhaustion. *Social Psychology of Education*, 28(182). <https://doi.org/10.1007/s11218-025-10139-0>
18. Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2018). School climate and teacher satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189-1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
19. Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-prof-dev>
20. Dhaker, R. S. H. (2018). Reasons for primary grade teachers' reluctance to teach science and mathematics in Jeddah (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education – Assiut University*, 34(8), 283-320. <https://doi.org/10.21608/mfes.2018.10515>
21. European Commission. (2024). *Teachers in Europe: Careers, development and well-being*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/>
22. Farahmandpour, Z., & Voelkel, R. (2025). Teacher turnover factors and school-level influences: a meta-analysis. *Education Sciences*, 15(2), Article 219. <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/2/219>

23. Flores, M. A. (2016). *Teacher education curriculum. International Handbook of Teacher Education*, 187-230..
https://doi.org/10.1007/978-981-10-0366-0_5
24. Garcia, E., & Weiss, E. (2019). *The teacher shortage is real, large and growing*. Economic Policy Institute.
<https://www.epi.org/publication/the-teacher-shortage-is-real/>
25. Göregen, M. S., Tanghe, E., & Schelfhout, W. (2024). What Works to Retain Beginning Teachers in the Profession? A Mixed Methods Approach to Detect Determining Factors. *Education Sciences*, 14(12), 1319.
<https://doi.org/10.3390/educsci14121319>
26. Gundlach, H. A. D. (2025). What really influences teacher attrition, migration, and retention? *The Australian Educational Researcher*, 52, 3079–3099. <https://doi.org/10.1007/s13384-025-00842-4>
27. Hanushek, E. A., Piopiunik, M., & Wiederhold, S. (2019). The value of smarter teachers. *Journal of Human Resources*, 54(4), 857-899. <https://doi.org/10.3368/jhr.54.0317.8619R1>
28. Heinz, M. (2015). Why choose teaching?. *Educational Research and Evaluation*, 21(3), 258-297.
<https://doi.org/10.1080/13803611.2015.1018278>
29. Hirshberg, M., Flook, L., Sundaram-Stukel, R., & Davidson, R. J. (2024). Mindfulness and connection training during preservice teacher education reduces early career teacher attrition 4 years later. *Journal of School Psychology*, 107, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2024.101396>
30. Jerrim, J., & Sim, S. (2021). When is high workload bad for teacher wellbeing?. *British Educational Research Journal*, 47(6), 1514-1535. <https://doi.org/10.1002/berj.3744>
31. Jiang, J., Yip, S. Y., & Gong, C. (2025). What affects teacher's turnover intention? Examining teacher professional status. *Asia-Pacific Education Researcher*, 34(2), 155-172. <https://doi.org/10.1007/s40299-025-01021-w>
32. Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2016). Effects on Teachers' Self-efficacy and job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
33. Kraft, M. A., Marinell, W. H., & Yee, D. S. (2016). School organizational contexts. *American Educational Research Journal*, 53(5), 1-36. <https://doi.org/10.3102/0002831216667478>
34. Laher, J. M. Q. (2024). Assessing the reasons and satisfaction of teacher education graduates in choosing a non-teaching career: Towards minimizing irrelevant employment through an effective school program. 2(1), 26–36.
<https://doi.org/10.62718/vmca.pr-ijetas.2.1.SC-0524-010>
35. Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Does teacher burnout affect students?. *International Journal Educational*, 105(2).
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101714>
36. Makdah, M. S. A. (2023). Job satisfaction and its relationship with job turnover among public school teachers in Khamis Mushait (In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanitarian Studies*, (28), 514-543.
<https://doi.org/10.55074/hesj.v0i28.652>
37. Mukamurera, J., Niyubahwe, A., Leroux, M., Desbiens, J.-F., & Giguère, F. (2025). Comprendre le processus de décrochage précoce des enseignants pour mieux le prévenir: Une relève enseignante à soutenir, *une profession à revaloriser. Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 15(1), 16–22. <https://doi.org/10.7202/1122411ar>
38. Nguyen, T. D., Lam, C. B., & Bruno, P. (2024). What do we Know about the extent of teacher shortages nationwide? A systematic examination of reports of U.S. teacher shortages. *AERA Open*, 10, 1-18.
<https://doi.org/10.1177/23328584241276512>

39. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024a). *TALIS2024 results: Sustaining the teaching profession*. OECD. <https://www.oecd.org/education/talis/>
40. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024b). *Education policy outlook 2024: Shaping responsive education systems*. OECD. <https://www.oecd.org/education/education-policy-outlook/>
41. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Education at a glance 2025*. OECD. <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>
42. Özkul, R., Polatcan, M., Karacabey, M. F., & Bellibaş, M. Ş. (2025). Fostering school and classroom discipline in Türkiye: Leadership, shared decision-making, parental involvement and teacher self-efficacy. *Studies in Educational Evaluation*, 87, 101543. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101543>
43. Podolsky, A., Kini, T., Bishop, J., & Darling-Hammond, L. (2016). *Solving the teacher shortage*. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/product/solving-teacher-shortage>
44. Pressley, T., Ganey, K., Marshall, D. T., Walter, H. L., Creed, E., & Andre, I. (2025). *Why teachers leave: A qualitative exploration of attrition and retention*. OSF Preprints. https://doi.org/10.31235/osf.io/gf7zp_v1
45. Pressley, T., Marshall, D. T., Walter, H. L., Ganey, K., Rader, A., Creed, E., & Andre, I. (2026). Why teachers leave: Insights from teachers leaving or preparing to leave the profession. *Teaching and Teacher Education*, 169, 105285. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105285>
46. Rizqi, S. D., Retnaningdyah, P., & Lestari, L. (2024). Phenomena of English teacher education graduates choosing careers other than teaching. *Edukasia*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.940>
47. See, B. H., Morris, R., Gorard, S., & El Soufi, N. (2020). What works in attracting teachers?. *Oxford Review of Education*, 46(6), 678-697. <https://doi.org/10.1080/03054985.2020.1775566>
48. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.006>
49. Soliman, F. M., & Badawi, A. A. (2023). Job burnout and its relationship with the level of availability of teaching competencies among basic education Arabic language teachers (In Arabic). *Al-Manara Scientific Journal*, 157-180. <https://doi.org/10.37376/asj.vi5.4125>
50. Sun, X., & Liao, W. (2025). "Lying flat" not involuting: An ethnographic case study on teacher disappointment in Chinese rural context. *Teaching and Teacher Education*, 155, 104918. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104918>
51. Sutherland, D., & Germain, E. (2026). Teaching under scrutiny: Social studies teachers' negotiation, resistance and fatigue with early anti-critical race theory resolutions. *Teaching and Teacher Education*, 176, 105521. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105521>
52. Tawfiq, M., Hassaneh, D., Yumanto, M. I., & Al-Baghdadi, Z. A. (2024). Appropriateness of Arabic language teaching curricula for graduate job opportunities in Indonesia (In Arabic). *Ijaz Arabi Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.18860/ijazarabi.v7i1.20432>
53. UNESCO. (2021). *Teachers at the heart of education recovery*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379187>
54. UNESCO. (2024). *Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832>
55. Wang, H., Klassen, R. M. (2023). Teacher's motivation, well-being, and intention to leave the profession: a longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*. 127. <https://eprints.whiterose.ac.uk/197479/>
56. World Bank. (2023). *Teachers and teaching quality: Global evidence and policy directions*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/teachers>

57. Yao, W., & Zhen, Y. (2024). Attractive infrastructure and ideological challenge as reasons for retention of rural teachers. *Revista de Education*, 36(3), 630-659. <https://doi.org/10.1177/11356405241268968>
58. Yao, W., Zhang, Y., Li, H., & chen, J. (2025). The roles of psychological distress and workplace factors in teacher turnover. *Humanities and Social Sciences*, 12(1), Article 145. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05901-w>
59. Yim, S. Y., & Ahn, T. Y. (2024). Learning silence and passivity: Novice teacher's participation in teaching community. *Teaching and Teacher Education*, 143, 104551. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104551>
60. Zhao, X., Byun, S., & Jeon, L. (2025). Professional well-being and turnover intentions among educators. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1642654. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1642654>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft. Author Contribution:	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية. مساهمة الباحثة:	1
2	Conflict No conflicts of interest.	تضارب المصالح: لا يوجد تضارب مصالح.	2
3	Funding Self-funded (No external grant).	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم خارجي).	3
4	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب:	4
5	Review Process: Double-blind peer review.	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.	5
6	Plagiarism Check: Verified via (turnitin).	فحص الانتحال: تم الفحص عبر (turnitin).	6
7	Data Availability: Available upon request.	إتاحة البيانات: متاحة عند الطلب.	7

الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر خلال الفترة (2000-2026) دراسة تحليلية وثائقية⁽¹⁾⁽²⁾

Foreign Direct Investment (FDI) in Egypt's Mining Industry (2000–2026) A Documentary

Analytical Study⁽³⁾

Dr. Mohammed Hamid Hamid Shahien

DBA in International Management || Liverpool Int'l College
(LICAS), UK || Raben Group, Germany.

Email: Elsamy412@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2584-8600> || Mobile: +491781677378

د. محمد حامد حامد شاهين

دكتوراه إدارة أعمال (DBA) // إدارة دولية || كلية ليفربول الدولية
(LICAS)، المملكة المتحدة || شركة رابن، ألمانيا.

Abstract: This study analyzes the trajectory of Foreign Direct Investment (FDI) inflows within the Egyptian mining industry (2000–2026). Employing a longitudinal documentary analysis of (68) documents, the findings reveal a structural shift from stagnation to a strategic boom catalyzed by Law No. 145 of 2019. This reform attracted Tier-1 corporations, driving net FDI to a historic \$12.2 billion in 2025. Despite this growth, the study identifies critical bottlenecks: jurisdictional overlaps, procedural bureaucracy, exchange rate volatility, and a shortage of technical expertise. A gap remains between Egypt's geological potential and investment outcomes compared to Sub-Saharan peers. Findings suggest that solutions lie in operationalizing a digital "Single Window" and launching comprehensive geophysical surveys to mitigate exploration risks. The study concludes that monetary stability and transitioning to an incentive-based model have positioned mining as a cornerstone for growth, targeting a 6% GDP contribution. Recommendations include localizing value-added projects and fostering public-private partnerships to develop infrastructure in remote regions.

Keywords: Foreign Direct Investment (FDI), Egyptian Mining, Mining Legislation, Structural Bottlenecks, Financial Sustainability.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحليل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين المصرية (2000-2026). بتطبيق المنهج التحليلي الوثائقي الطولي على (68) وثيقة، كشفت النتائج عن تحول هيكلي من الركود إلى الطفرة الاستراتيجية مدفوعاً بالقانون (145) لسنة 2019، مما جذب شركات عالمية ورفع التدفقات لمستويات تاريخية بلغت 12.2 مليار دولار في 2025. ورغم هذا الصعود، شخّصت الدراسة معوقات جوهرية تتمثل في: تعدد جهات الولاية، البيروقراطية الإجرائية، تقلبات سعر الصرف، ونقص الكوادر الفنية المؤهلة. كما رصدت فجوة بين "القدرة الجيولوجية" و"النتائج الاستثمارية" مقارنة بدول جنوب الصحراء. وتوصلت الدراسة إلى أن الحلول تكمن في تفعيل "النافذة الواحدة" الرقمية، وإطلاق المسح الجيوفيزيائي الشامل لتقليل مخاطر الاستكشاف، وتبني "التعدين الأخضر" لامتثال اشتراطات الأسواق الدولية (CBAM). تخلص الدراسة إلى أن الاستقرار النقدي والتحول من النظام الإداري الجامد إلى "النموذج التحفيزي" حولاً التعدين لركيزة نمو مستهدف بـ 6% من الناتج المحلي. وتوصي بتوطين مشروعات القيمة المضافة والشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير البنية التحتية في المناطق النائية.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار الأجنبي المباشر، التعدين المصري، التشريعات التعدينية، المعوقات والتحديات، الاستدامة المالية.

¹- أصل البحث: رسالة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال || ألسيد دي جاسبري/ جامعة الاقتصاد الإقليمي الأوروبي || يوزيفوف، بولندا || تحت الإشراف العلمي لـ: أ.د/ نيكولاس ليفي.

²- التوثيق للاقتباس (APA): شاهين، محمد حامد حامد. (2026). الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر خلال الفترة (2000–2026) دراسة تحليلية وثائقية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 153-177. <https://doi.org/10.56793/pcra2213297>

³- Citation in APA format: Shahien, M. H. H. (2026). Foreign Direct Investment (FDI) in Egypt's Mining Industry (2000–2026) A Documentary Analytical Study, *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 153–177. <https://doi.org/10.56793/pcra2213297>

1-المقدمة (Introduction)

تُعد صناعة التعدين ركيزة أساسية في التحول الاقتصادي العالمي، حيث يتجاوز الاستثمار الأجنبي المباشر كونه مجرد تدفق لرؤوس الأموال ليصبح وسيلة لنقل التقنيات وتوطين الصناعات الثقيلة. ومنذ سياسة الانفتاح الاقتصادي، سعت مصر إلى جذب الاستثمارات لتعويض الفجوة التمويلية وتعظيم القيمة المضافة من ثرواتها الطبيعية. ومن هنا برزت أهمية دراسة مسيرة الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع التعدين خلال الفترة (2000-2026)، اعتماداً على الوثائق والدراسات، لاستكشاف سبل تحويله من عمليات استخراجية إلى صناعات تحويلية مستدامة تدعم الناتج المحلي الإجمالي. فعلى المستوى العالمي، ركزت الأدبيات على الموازنة بين العوائد الاقتصادية والاستدامة البيئية؛ إذ أكدت دراسات عام 2025 أن الاستثمار الأجنبي يمثل مغناطيساً قوياً في المعادن الحرجة مثل الكوبالت والليثيوم (Bonnet, 2025)، بينما كشفت أبحاث أخرى عن تباين سلوك المستثمرين تجاه المخاطر السياسية بين الشركات الصينية والأمريكية (Biglaiser et al., 2025)، وأبرزت دور الابتكار التكنولوجي في تقليل الآثار البيئية (Qamri et al., 2025). ومع حلول 2026، طرحت الأدبيات حلولاً عملية مثل إطار (MASTER) لتحقيق التعدين المستدام (Lamghari et al., 2026)، وأكدت أن أغلب الاستثمارات الخارجية تولد عوائد تنموية إيجابية (Knoerich & Benson, 2026)، رغم التحذير من مفارقة التدهور البيئي كما في المكسيك (Bacouel-Jentjens et al., 2026).

وفي السياق العربي والإفريقي، أبرزت أبحاث عام 2018 أثر الاضطرابات السياسية كعامل طرد للاستثمار (الجبوري وجسوم، 2018)، فيما أكدت الدراسات الحديثة على دور التعدين في تحقيق أهداف 2030 بأفريقيا (Mvile & Bishoge, 2024)، وأهمية جودة المؤسسات في تعزيز العلاقة بين الاستثمار والنمو (Mossadak, 2025). ومع مطلع 2026، توسع التحليل ليشمل أثر الاستثمار في خفض كثافة الكربون (Mahmood et al., 2026)، ودور التطور المالي في تعزيز التجارة البينية (Donkor & Abor, 2026)، وصولاً إلى استخدام الانحدار الكمي لتقييم أثر الهيمنة على تجارة المعادن الحرجة في دول الجنوب (Khan et al., 2026).

وفي السياق المصري، ارتبط مسار الاستثمار بتحولت سياسية وتشريعية هدفت إلى تعزيز قطاع التعدين. فمنذ عام 2014 دعت الدراسات إلى تبني نماذج ناجحة كتجربة الصين (حسن، 2014)، ورصدت معوقات بيروقراطية أمام المستثمرين (مجاهد، 2016). ومع حلول 2023، برز التوجه الجيوسياسي نحو الاستثمارات الصينية في التعدين والطاقة (كالن، 2023). أما دراسات 2025 فقد ركزت على قياس أثر التدفقات على النمو الاحتوائي باستخدام نماذج قياسية متقدمة (السنطاوي، 2025)، وأكدت ضرورة تفعيل النافذة الواحدة لضبط الحوكمة (عباس، 2025). وفي عام 2026، طرحت الأدبيات آفاقاً مبتكرة لاستغلال الاقتصاد الأزرق عبر استخراج الليثيوم من مياه البحر بتقنيات (DLE) (منير وإليوة، 2026)، كما أبرزت أهمية الروابط التاريخية والسياسية كميزة تنافسية للشركات العاملة في السوق المصري (أرتونش وصالح، 2026) (Artunç & Saleh, 2026).

1-2-مشكلة البحث (Research Problem)

تكشف مراجعة الأدبيات عن استمرار اختلالات هيكلية في محددات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر؛ إذ أوضحت نتائج دراسات (مجاهد، 2016؛ الخربوطي، 2020؛ بدر، 2025) أن التدفقات الاستثمارية شديدة الحساسية لعدم الاستقرار النقدي وتضخم المديونية، مما يجعل قرارات المستثمرين رهينة لتقلبات سعر الصرف رغم وجود علاقات توازن طويلة الأجل مع النمو. وتتفاقم هذه الإشكالية بما أشار إليه (بوخاري، 2025) من أن مخاطر الدولة بمكوناتها السياسية والمالية تزيد من حالة عدم اليقين وتعمل كعامل طرد للاستثمار على المدى الطويل. كما أكدت دراسة

(علي وآخرون، 2023) وجود فجوة في الحالة المصرية، حيث لم ينعكس تحسن الجودة المؤسسية على زيادة التدفقات مقارنة بدول نامية أخرى، مما يكشف عن قصور بنيوي في فعالية الأطر التنظيمية والحوكمة. وفي قطاع التعدين، يتضح أنه لم يحظَ بالزخم الاستثماري المرتجى؛ نتيجة معوقات تشريعية وتقنية. فقد أثبتت دراسات (حسن، 2014؛ السعيد، 2025) أن تعظيم الثقل النسبي لهذا القطاع لا يزال بحاجة إلى إرادة سياسية وتطوير تقني يذلل عقبات استقطاب رؤوس الأموال. ورغم بروز توجهات جيوسياسية نحو الاستثمارات الصينية في التعدين، إلا أنها تصطدم بتحديات الروتين وضبابية بيئة الأعمال (كالن، 2023). كما أشار (عباس، 2025) إلى أن المرتكزات التشريعية الحالية بحاجة لمواءمة أعمق مع التجارب الدولية لتقليل مخاطر النزاعات القانونية. وتكتمل أبعاد المشكلة بما أكده (موسى، 2022) من ضعف توظيف البيانات الجيولوجية والأرشفية التاريخية في صنع القرار الاستثماري الحديث. وبناءً عليه، تتجسد المشكلة في غياب التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والوثائقية والتقنية، مما يستوجب إجراء هذه الدراسة التحليلية للفترة (2000-2026) لتفسير هذا التباين ووضع استراتيجية استثمارية مستدامة. وباختصار، تكمن المشكلة في الغموض الذي يكتنف مدى فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في التعدين، وما إذا كان يترجم فعلياً إلى تحسن في مؤشرات التنمية الاقتصادية أم أنه يظل استثماراً منعزلاً لا يساهم في تطوير الصناعات المحلية الريفية.

3-1- أسئلة البحث (Research Questions)

1. ما طبيعة العلاقة التبادلية بين تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومؤشرات التنمية الاقتصادية في مصر؟
2. ما مدى فعالية السياسات التشريعية في تعزيز جاذبية قطاع التعدين المصري للمستثمر الدولي؟
3. ما معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر وما الحلول المثلى لها؟

4-1- أهداف البحث (Research Objectives)

1. تحليل الدور التنموي للاستثمار الأجنبي المباشر وتقييم أثره على النمو الاقتصادي الطولي في مصر.
2. قياس فعالية السياسات التشريعية في تعزيز جاذبية قطاع التعدين المصري للمستثمر الدولي.
3. رصد معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين واستقصاء الحلول المثلى لها.

5-1- أهمية البحث (Significance of the Research)

- **الأهمية العلمية:** يمثل البحث إضافة نوعية للأدبيات العلمية عبر تحليل طولي معمق يفسر التحولات الهيكلية في سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر بقطاع التعدين المصري، مع إبراز أثر الانتقال من نظم اقتسام الإنتاج إلى أنظمة الإتاوة والضرائب في تعزيز الجاذبية الاستثمارية. كما يساهم في تطوير إطار تفسيري يربط بين جودة المؤسسات ورقمنة المزايدات العالمية من جهة، وخفض مخاطر الاستثمار وتعظيم التدفقات الرأسمالية من جهة أخرى، بما يدعم بناء نماذج تحليلية قابلة للتطبيق في الاقتصادات النامية الغنية بالموارد.
- **الأهمية التطبيقية:** يقدم البحث دلالات عملية لصناع القرار من خلال دعم تطوير التشريعات التعدينية وتعزيز كفاءتها التنافسية، وتوجيه الجهات الحكومية نحو تفعيل النوافذ الرقمية الموحدة وتقليص التعقيدات البيروقراطية. كما يوفر مؤشرات إرشادية للمستثمرين الدوليين حول الفرص الواعدة في المعادن الاستراتيجية، ويساهم في تحفيز الشركات على تبني استراتيجيات القيمة المضافة بدلاً من تصدير المواد الخام. فضلاً عن ذلك،

يدعم تصميم برامج وطنية لتأهيل الكوادر التعدينية وفق أحدث تقنيات الاستكشاف، بما يعزز استدامة القطاع ويرسخ دوره كرافعة للتنمية الاقتصادية الشاملة

6-1- حدود البحث (Research Limits)

يقتصر تعميم نتائج البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحليل الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع التعدين والمواد الخام، دون التطرق لقطاع البترول والغاز إلا في سياق المقارنة الإحصائية.
- الحدود المكانية: جمهورية مصر العربية، مع التركيز على المناطق التعدينية في الصحراء الشرقية وسيناء.
- الحدود الزمنية: دراسة طويلة تغطي الفترة ما بين (2000 – 2026).

7-1- مصطلحات البحث: (Research Concepts)

تضمن البحث بعض المصطلحات التي رأى الباحث أهمية تعريفها وكالاتي:

- الاستثمار الأجنبي المباشر (Foreign Direct Investment): تُعرفه منظمة التجارة العالمية (WTO) بأنه: "قيام مستثمرين مقيمين في دولة ما بشراء أصول في دولة أخرى، بهدف إدارة هذه الأصول في الخارج مع بقائهم في بلدهم الأم" (WTO Data Portal, 2025, https://data.wto.org/?utm_source=copilot.com). كما يعرف بأنه: "النشاط الاستثماري الذي يعكس مصلحة دائمة لكيان مقيم في اقتصاد آخر غير اقتصاد المستثمر، مع الحصول على درجة تأثير إداري فعالة في إدارة المؤسسة" (UNCTAD, 2024, p. 28). كما يُنظر إليه بوصفه "وسيلة استراتيجية تعتمد الشركات الدولية لتقليل مخاطر سلاسل التوريد عبر الاستحواذ على حصص في مناجم المعادن الحرجة اللازمة لعمليات التحول الطاقوي" (Sun et al., 2024, p. 675).
 - ويُعرف إجرائياً بأنه: "التدفقات الرأسمالية والتقنية الوافدة من شركات تعدين دولية بقصد الاستكشاف والاستغلال المنجمي في الأراضي المصرية، وما يترتب عليها من شراكات مع الدولة لتعزيز الإنتاجية".
- صناعة التعدين (Mining Industry): تُعرف اصطلاحاً بأنها: "مجموعة العمليات التقنية واللوجستية المرتبطة باستخراج الخامات المعدنية ومعالجتها لتوفير المدخلات الأساسية للصناعات التحويلية وتقنيات الطاقة النظيفة" (Sun et al., 2024, p. 673). وتُعرف أيضاً بأنها: "نشاط اقتصادي قائم على استغلال الموارد الطبيعية غير المتجددة وفق أطر مؤسسية وتنظيمية محددة تضمن التوازن بين الربحية والحماية البيئية" (Sandoval et al., 2024, p. 3).
 - وتُعرف صناعة التعدين: إجرائياً بأنها: "كافة الأنشطة الاستخراجية والتحويلية للمعادن النفيسة والأساسية في مصر؛ وتشمل البحث، التنقيب، استخراج، ومعالجة المعادن والصخور ذات القيمة الاقتصادية من باطن الأرض أو سطحها. والمحكومة بقانون الثروة المعدنية رقم (198) لسنة (2014) وتعديلاته في القانون رقم (145) لسنة (2019).
- الاستدامة المالية (Financial Sustainability): تُعرف اصطلاحاً بأنها: "قدرة الحكومات أو القطاعات الاقتصادية على الاستمرار في تمويل التزاماتها وأنشطتها طويلة الأمد دون اللجوء إلى مستويات غير آمنة من الدين أو استنزاف الأصول" (منصور، 2025، ص. 8). كما تعرف بأنها: "عملية تهدف إلى تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بما يضمن الحفاظ على الملاءة المالية للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة الصدمات الخارجية" (Alharthi)

et al., 2024, p. 12). وبهذا الصدد، تُشير الاستدامة المالية إلى: "موازنة العوائد الاقتصادية من الموارد الطبيعية لضمان تمويل خطط التنمية الوطنية للأجيال الحالية والقادمة" (Chrystella et al., 2025, p. 34).
○ وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة قطاع التعدين المصري على جذب واستبقاء تدفقات استثمارية أجنبية مستقرة، تضمن تعظيم الإيرادات السيادية للدولة من إتاوات وضرائب وإيجارات، مع الحفاظ على تنافسية القطاع في ظل تقلبات الأسواق العالمية.
- قطاع التعدين المصري: يُعرف إجرائياً بأنه: لمنظومة الاقتصادية والتشريعية والإدارية المنظمة للأنشطة التعدينية في جمهورية مصر العربية، والتي خضعت للتحليل الوثائقي عبر مسار زمني ممتد من عام (2000) وحتى عام (2026) لرصد أثر التحولات في السياسات العامة على سلوك المستثمر الأجنبي.

2. الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1.2. الخلفية النظرية (Theoretical Framework)

1.1.2. النظرية المرجعية:

تستند هذه الدراسة في تحليل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر نحو قطاع التعدين المصري (2000-2026) إلى المزاجية بين النظرية الانتقائية (Eclectic Paradigm) لـ "جون دانينج" والنظرية المؤسسية (Institutional Theory)؛ كونهما الأكثر قدرة على تفسير سلوك الشركات التعدينية متعددة الجنسيات. فمن منظور إطار (OLI)، تتقاطع مزايا الملكية (O) للشركات العالمية (مثل سنتامين وباريك جولد) في التقنيات العميقة والتمويل الدولي (Sun et al., 2024)، مع مزايا التوطين (L) التي توفرها مصر بفضل احتياطات "الدرع العربي النوبي" وموقعها الجغرافي، وهو ما أكدته تقارير (UNCTAD, 2024) التي ربطت جاذبية الموارد باستقرار الأطر القانونية. وتكتمل هذه المنظومة بمزايا التدويل (I) التي تدفع الشركات للسيطرة المباشرة على عمليات الاستخراج لضمان استمرارية الإمدادات والتحكم في التكاليف المعقدة (Sun et al., 2024).

وعلى الجانب الآخر، تأتي النظرية المؤسسية لتؤكد أن جودة "قواعد اللعبة" في مصر هي المحدد الرئيس لاستدامة هذه الاستثمارات؛ حيث أثبتت دراسة (Sandoval et al., 2024) أن المؤسسات القوية والتشريعات الواضحة تُقلل مخاطر التغيرات الضريبية المفاجئة، وهو ما يفسر طفرة ما بعد عام 2019 إثر التحول لنظام "الإتاوة والضرائب". كما يرى (Salem & Walid, 2025) أن الإصلاحات المؤسسية الشاملة شرط لازم لتقليل المخاطر السيادية في الاقتصادات الناشئة. وبذلك، يخلص الباحث إلى أن الجمع بين النظريتين يردم الفجوة بين دوافع الشركات (اقتناص الموارد) وضمانات الدولة المضيفة (التشريعات المرنة)، مما يمنح الدراسة عمقاً في تفسير استجابة قطاع التعدين المصري للمتغيرات الدولية حتى عام 2026.

2.1.2. الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) في قطاع التعدين والتنمية الاقتصادية المستدامة في مصر

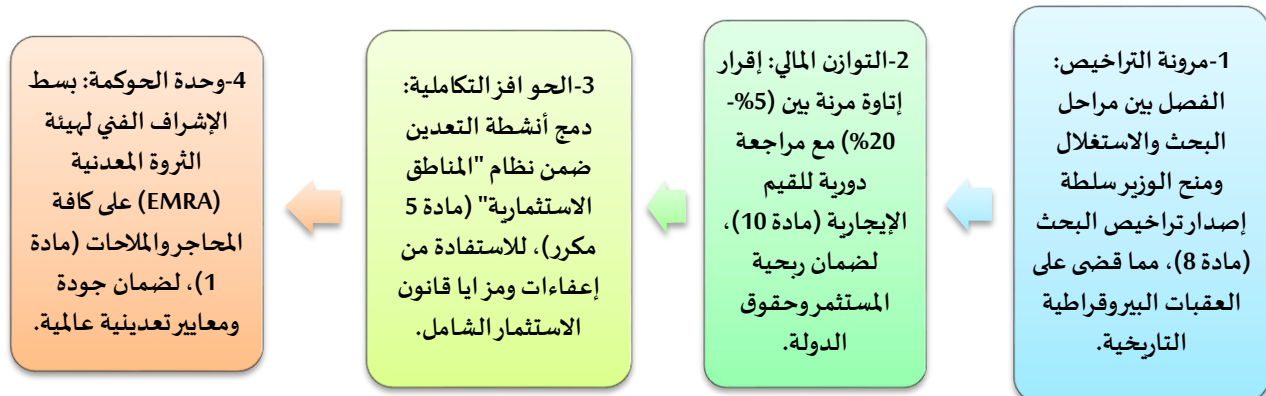
يُشكل الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) في قطاع التعدين محركاً استراتيجياً لتحقيق التنمية المستدامة؛ فبينما تتجاوز التنمية مفهوم النمو الاقتصادي لتشمل تحسين مؤشرات جودة الحياة (UNDP, 1996)، تفسر نظريات "عدم كمال السوق" (Hymer, 1970) و"الإنتاج الدولي" (Dunning, 1980) دوافع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن مزايا تنافسية دولياً. وفي هذا السياق، شهدت مصر منذ عام 2024 تحولات هيكلية، أبرزها استقلال الهيئة المصرية للثروة

المعدنية اقتصادياً، وتوقيع اتفاقيات كبرى مع عمالقة التعدين مثل AngloGold Ashanti و Barrick Gold (Egypt و Ministry of Petroleum and Mineral Resources, 2025).

وقد عززت الإصلاحات ثقة الأسواق العالمية، فبلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي مستوى قياسياً بواقع 46.1 مليار دولار في 2024، متأثرة بصفقة رأس الحكمة (U.S. Department of State, 2025). وتسعى هذه التطورات لربط التعدين بمستهدفات رؤية مصر 2030، من خلال تعظيم القيمة المضافة، وتبني سياسات الاستدامة، وتوطين الصناعات التحويلية (Egypt Oil & Gas, 2026; ICLG, 2026). وبذلك، يتجاوز الاستثمار الأجنبي في التعدين كونه تدفقاً مالياً ليصبح أداة لنقل التكنولوجيا، وخلق فرص العمل، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني في ظل التحولات العالمية الجارية عام 2026.

3.1.2. فعالية الأطر التشريعية في تعزيز جاذبية قطاع التعدين المصري:

تعد البيئة التشريعية حجر الزاوية في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وقد شهدت المنظومة المصرية تحولاً جوهرياً بصدور القانون رقم 145 لسنة 2019 ولائحته التنفيذية (القرار 108 لسنة 2020)، استجابةً للفتوحات الهيكلية التي رصدتها الدراسات السابقة (عباس، 2025؛ السعيد، 2025). تكمن القوة الدافعة لهذا التحول في صياغة معادلة استثمارية متوازنة؛ حيث أدى الفصل بين مراحل البحث والاستغلال (المادة 8) إلى تقويض البيروقراطية وتعزيز سرعة القرار (مجاهد، 2016)، بالتوازي مع إرساء نظام مالي مرن (المادة 10) يضمن ربحية المستثمر عبر إتاحة تنافسية ومراجعة دورية للأجور (بدر، 2025). كما دمجت المادة (5 مكرر) التعدين ضمن "المناطق الاستثمارية" للاستفادة من حوافز قانون الاستثمار الشامل، مع إحكام الحوكمة ببسط الولاية الفنية للهيئة (EMRA) لضمان المعايير العالمية (منير وإليوة، 2026). وتؤكد الدراسات مميزات عديدة تضمنها القانون رقم 145 لسنة 2019 وأثرها الجاذب للاستثمار: وفقاً لنص القانون (Law No. 145 of 2019)، ولائحته التنفيذية، وتتوافق مع الرؤى التحليلية لكل من (عباس، 2025؛ بدر، 2025؛ السعيد، 2025؛ منير وإليوة، 2026): وكما يبينها الشكل (1):



الشكل (1) المزايا التنافسية للبيئة التشريعية (2019-2020) المصدر: الباحث/ نقلا عن المراجع أعلاه

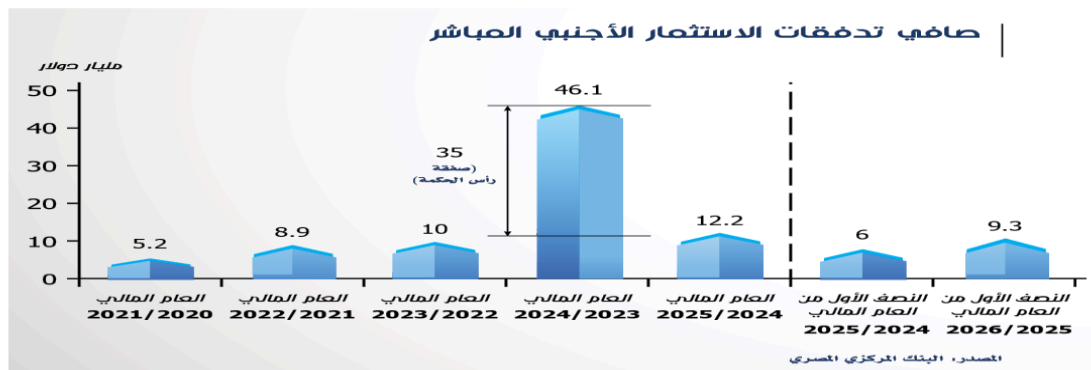
وتشير التحليلات (2024-2026) إلى أن فعالية هذا الإطار تكمن في تقليل "مخاطر الدولة"؛ إذ ألزمت اللائحة الجهات المختصة بالرد على الطلبات خلال مدة لا تتجاوز شهراً (المادة 7)، معالجةً بذلك إشكالية الروتين التاريخي (كالن، 2023). واقتصادياً، يرى (بدر، 2025) أن مرونة السياسات المالية تجذب الاستثمارات نحو الصناعات التحويلية، بينما يفرض "واقع التطبيق" ضرورة دمج تقنيات الابتكار الأخضر لضمان الريادة الإقليمية بحلول عام 2026 (أرتونش وصالح Artunç & Saleh, 2026). كما عززت اللائحة "اليقين المالي" بهيكل متدرج للمحاجر (المادة 40) يتراوح بين 4 إلى 12 جنهماً

للمتر المربع، مما عالج ضبابية التكاليف (Prime Minister's Decree No. 108, 2020). وختاماً، كرست المنظومة مفهوم "الاستدامة" عبر إلزام المستثمر بتخصيص 1% للتنمية المجتمعية (المادة 33) وضوابط صارمة لحماية العمالة (المادة 50)، مما يوائم المناخ المصري مع معايير الاستخراج المستدام العالمية (ESG).

4.1.2. الانعكاسات الاستراتيجية للمنظومة التشريعية على تدفقات (2026-2024)

تجاوزت المنظومة التشريعية المصرية بموجب القانون (145) ولائحته التنفيذية مجرد الإصلاح النصي لتصبح "دليل عمل إجرائي" قلل من "مخاطر الدولة" وعزز اليقين القانوني؛ حيث يربط (عباس، 2025) بين وضوح مسارات التظلم والتحكيم وبين مواءمة المناخ المصري مع التجارب الدولية الناجحة كماليزيا. وتتجلى فعالية هذه المنظومة في "الدقة التخصيصية" للهيكل المالي المتدرج (المادة 40)، الذي حدد قيماً إيجارية دقيقة (4-12 جنيهاً) للمتر المربع، مما منح المستثمر قدرة عالية على التنبؤ بالتكاليف الرأسمالية (Prime Minister's Decree No. 108, 2020). وقد انعكس هذا الانضباط المالي في القفزة التاريخية لصافي التدفقات التي بلغت 12.2 مليار دولار في 2025، مؤكداً رؤية (بدر، 2025) حول قدرة مرونة السياسات المالية على جذب الاستثمارات نحو القيمة المضافة والصناعات التحويلية.

كما أدت حوكمة البيانات عبر الالتزام بتقديم خرائط مساحية دقيقة (المادة 38) واعتماد 23 سجلاً فنياً وإدارياً إلى معالجة إشكالية "ضبابية المعلومات" التاريخية، مما رفع من ثقة شركات الفئة الأولى (EMRA, 2026). ورغم هذا الزخم، يرى (منير واليوة، 2026) أن استدامة هذه المؤشرات المرتفعة ترتبط بمدى دمج "الابتكار الأخضر" والامتثال لمعايير (ESG) كشرط لجذب رؤوس الأموال العالمية الملتزمة بالاستدامة. وبذلك، لم تكتفِ اللائحة بتقليص زمن الرد على الطلبات إلى شهر واحد (المادة 7)، بل أوجدت توازناً استراتيجياً بإلزام المستثمر بنسبة 1% للتنمية المجتمعية (المادة 33)، مما حوّل التشريع من إطار تنظيبي إلى محرك لنمو مستدام يتقاطع مع مستهدفات رؤية 2030. ويلاحظ أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر يأخذ منحى تصاعدياً يؤكد استعادة الثقة في الاقتصاد المصري، وكما يتبين من الشكل (2).



الشكل (2) صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر المرجع: (الهيئة العامة للاستثمار، 2026).

ويمكن تحليل ذلك وفق الآتي:

1. كسر حاجز التذبذب: يلاحظ الباحث أن التدفقات قفزت من 5.2 مليار دولار في 2021/2020 إلى 12.2 مليار دولار في 2025/2024 (بعد استبعاد الأثر الاستثنائي لصفقة رأس الحكمة)، وهو ما يعكس نمواً حقيقياً بنسبة تتجاوز 130% خلال أربع سنوات. هذا يدعم استنتاج الدراسة بأن الإصلاحات التشريعية (قانون 2019 ولائحته 2020) بدأت تؤتي ثمارها الفعلية (الهيئة العامة للاستثمار، 2026).

2. الاستشراف المستقبلي الواعد: بالنظر إلى النصف الأول من العام المالي 2026/2025، سجلت التدفقات 9.3 مليار دولار، وهو رقم يقترب من إجمالي عام كامل في فترات سابقة. وهذا التصاعد يمهد الطريق لقطاع التعدين ليحتل مساحة أكبر، خاصة مع المستهدف الحكومي برفع نسبة الاستثمار إلى 17.1% بحلول نهاية 2026.

5.1.2. عوامل الجذب التشريعية والمؤسسية للمستثمر الدولي في قطاع التعدين المصري

تشير الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى أن جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع التعدين ترتبط بدرجة كبيرة بفعالية البيئة التشريعية، ومستوى الحوكمة المؤسسية، وسرعة الإجراءات الإدارية، وتوافر البنية المعلوماتية والموارد البشرية المؤهلة. وفي هذا السياق، تبنت مصر خلال الفترة (2019–2026) سلسلة من الإصلاحات التنظيمية والتشريعية الهادفة إلى تعزيز تنافسية قطاع التعدين، بما يتوافق مع متطلبات المستثمر الدولي ومعايير الاستدامة العالمية. (AGBI, 2026; Egypt Mining Forum, 2025; Fincken, 2026)

- A. خفض الأعباء المالية الأولية عبر تقليل رسوم إيجار مواقع التعدين.
 - B. تقليص نسبة المساهمة الحكومية الإلزامية في بعض العقود التعدينية.
 - C. تعزيز الشفافية والحوكمة بتحويل هيئة الثروة المعدنية إلى هيئة مستقلة.
 - D. تسريع إصدار التراخيص التعدينية خلال مدة لا تتجاوز 30 يومًا.
 - E. تفعيل "بوابة التعدين المصرية" لتقديم الطلبات إلكترونياً.
 - F. تبني مبادرات التعدين الأخضر والالتزام بالاستدامة البيئية.
 - G. إنشاء أول مدرسة متخصصة للتعدين في مرسى علم لتأهيل الكوادر الفنية.
- ويرى الباحث أن الإجراءات التشريعية والتنظيمية أسهمت في تعزيز ثقة المستثمرين بقطاع التعدين المصري، إذ تم تقليل التعقيدات الإدارية ورفع مستوى الشفافية المؤسسية. كما أن الجمع بين الحوافز الاقتصادية والاستدامة البيئية وتنمية رأس المال البشري يعكس توجهاً استراتيجياً نحو بناء بيئة تعدين جاذبة وقادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

6.1.2. الرقمنة واليقين المعلوماتي كمدخل لتعزيز الاستثمار التعديني

أصبحت الرقمنة وتوفير المعلومات الجيولوجية الدقيقة من العوامل الأساسية المؤثرة في قرارات الاستثمار التعديني عالمياً، نظراً لدورها في تقليل مخاطر الاستكشاف وتحسين كفاءة اتخاذ القرار الاستثماري. وقد اتجهت مصر خلال السنوات الأخيرة إلى تطوير بنية رقمية وتشريعية متكاملة لدعم قطاع التعدين، عبر إطلاق منصات إلكترونية ومشروعات مسح جيولوجي حديثة تعزز من شفافية المعلومات وموثوقيتها. (Hidayat, 2026; Fincken, 2026)

- إطلاق "بوابة التعدين المصرية" كمنصة رقمية موحدة للخدمات التعدينية.
- رقمنة إجراءات التقديم والترخيص وتقليل التدخل البشري.
- تنفيذ أول مسح جيوفيزيائي جوي شامل منذ الثمانينيات.
- توفير قواعد بيانات جيولوجية دقيقة للمستثمرين الدوليين.
- تقليل مخاطر الاستكشاف المرتبطة بنقص المعلومات الفنية.
- تنظيم معامل تحليل الصخور والخامات وفق معايير حديثة.
- تعزيز موثوقية نتائج الفحوصات المعدنية داخل مصر.

ويرى الباحث أن التحول الرقمي في قطاع التعدين المصري يمثل نقلة نوعية من الإدارة التقليدية إلى الذكية المعتمدة على البيانات، وهو ما أسهم في رفع كفاءة العمليات الاستثمارية وتقليل درجة عدم اليقين أمام المستثمر الأجنبي. كما أن توفير معلومات جيولوجية دقيقة عزز من قدرة القطاع على جذب استثمارات طويلة الأجل بمخاطر أقل.

7.1.2. الاستدامة والحوكمة كركائز لجذب الاستثمار الأجنبي في التعدين

تؤكد الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات التعدين أن الاستدامة البيئية والحوكمة الرشيدة أصبحتا من المحددات الرئيسة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة في الصناعات الاستخراجية ذات التأثير البيئي والمجتمعي المرتفع. وفي هذا الإطار، عملت السياسات التعدينية المصرية الحديثة على دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن المنظومة التشريعية المنظمة للقطاع، بما يحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية وحماية المجتمع والموارد الطبيعية (بدر، 2025؛ Egypt Mining Forum, 2025؛ Fincken, 2026) وكما يبينها الشكل (3)



الشكل (3) الشروط اللازمة لضمان الاستدامة والحوكمة كركائز لجذب الاستثمار الأجنبي في التعدين. المصدر: عمل الباحث

ويرى الباحث أن دمج مبادئ الحوكمة والاستدامة ضمن التشريعات التعدينية المصرية يعزز من استقرار البيئة الاستثمارية على المدى الطويل، ويحد من النزاعات المجتمعية والبيئية المرتبطة بالمشروعات الاستخراجية. كما يسهم هذا التوجه في تحسين الصورة الدولية لقطاع التعدين المصري وزيادة قدرته على استقطاب المستثمرين العالميين.

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. دراسات مصرية تناولت الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره في صناعة التعدين في مصر:

تؤكد أحدث الأدبيات المصرية (2025-2026) على تحول جذري في فلسفة جذب الاستثمارات الأجنبية نحو "التخصص النوعي" والابتكار التقني؛ حيث ركزت دراسة (أرتونش وصالح Artunç & Saleh, 2026) على البعد التاريخي والسياسي لأداء الشركات، كاشفةً عبر منهج وثائقي كمي أن الروابط السياسية تحولت من معوق للربحية في العهد الاستعماري إلى ميزة تنافسية بعد الاستقلال. وفي سياق تقني معاصر، طرحت دراسة (منير وإليوة، 2026) آفاقاً غير مسبوقة لاستغلال "الاقتصاد الأزرق" عبر استخراج الليثيوم من مياه البحر الأحمر والمتوسط بتقنيات (DLE)، محققة كفاءة اقتصادية تتجاوز الطرق التقليدية بنسبة تصل إلى 90%. وبالاتقال للعام 2025، ركزت دراسات (السنتاوي، 2025؛ بدر، 2025؛ بوخاري، 2025) عبر نماذج قياسية متقدمة (ARDL & VECM) على قياس أثر التدفقات (FDI) على النمو الاحتوائي والناتج المحلي، وأجمعت على وجود علاقة توازن طويلة الأجل، مع التحذير من حساسية الاستثمار تجاه "مخاطر الدولة" وتقلبات أسعار الصرف. أما مؤسسياً؛ فشددت دراستا (السعيد، 2025؛ عباس، 2025) على أن استدامة هذه التدفقات مرهونة بمرتكزات تشريعية تحاكي التجارب الدولية الناجحة كماليزيا، وتفعيل مفهوم "النافذة الواحدة" لضبط الحوكمة.

وبحثت أدبيات الفترة (2020-2023) في المحددات الهيكلية والقطاعية؛ ففي حين كشفت دراسة (علي وآخرون، 2023) عن فجوة في الحالة المصرية فيما يتعلق بارتباط الجودة المؤسسية بجذب الاستثمار مقارنة بدول كالهند، أبرزت

دراسة (كالن، 2023) التوجه الجيوسياسي الجديد نحو الاستثمارات الصينية في قطاعات "التعدين" والطاقة. أما قطاعاً، فقد أثبتت دراسة (السنطاوي والفقى، 2023) الأثر الموجب للاستثمار الأجنبي في نمو القيمة المضافة لصناعة الغزل والنسيج. ومن منظور نقدي للسياسات الكلية، خللت دراسة (الخربوطلي، 2020) عبر اختبار "جرانجر" دور السياسة النقدية، مؤكدة أن استقرار سعر الصرف هو القائد الحقيقي لتدفقات رؤوس الأموال. وتنعكس هذه النتائج في مجملها إدراكاً أكاديمياً متزايداً بأن الاستثمار الأجنبي في مصر لم يعد مجرد سد لفجوة الموارد المحلية، بل أصبح أداة لنقل التكنولوجيا وتوطين الصناعات الثقيلة، وهو ما يتقاطع مع محور دراستنا الحالية في قطاع التعدين. وركزت الدراسات الأقدم نسبياً (2014-2022) على التأصيل الوثائقي والاستراتيجي لقطاع التعدين؛ حيث قدمت دراسة (موسى، 2022) تحليلاً "دبلوماسياً" فريداً لتقارير البعثات الجيولوجية (1956-1966)، مؤكدة على القيمة المعلوماتية للوثائق التاريخية في رسم خرائط الاستغلال الاقتصادي الحالي. وفي سياق التخطيط القومي، اعتبرت دراسة (مجاهد، 2016) المعوقات البيروقراطية والضريبية أكبر طارء للاستثمار، بينما ذهبت دراسة (حسن، 2014) إلى أبعد من ذلك بدعوها لتبني التجربة الصينية لتعظيم الثقل النسبي لقطاع التعدين في الناتج المحلي.

2.2.2. دراسات عربية وإفريقية تناولت الاستثمار الأجنبي المباشر أو صناعة التعدين والعلاقة بينهما:

تؤكد أحدث الدراسات (2026) التوجه نحو ربط الاستثمار الأجنبي بمعايير الاستدامة والتحليل القياسي المتقدم؛ حيث ركزت دراسة (Ben Saleh & Feher, 2026) المنفذة في 43 دولة أفريقية على ديناميكيات الاستثمار الجديد (Greenfield) وقدرته على دفع النمو وتحسين الأداء البيئي عبر نماذج التأثيرات الثابتة والعشوائية. وكذلك بحثت دراسة (Donkor & Abor, 2026) في 54 دولة أفريقية العلاقة غير الخطية (منحنى U المقلوب) بين الاستثمار الأجنبي والتجارة البينية، مظهرة دور التطور المالي كوسيط حيوي. ومن منظور جيوا-اقتصادي، استقصت دراسة (Khan et al., 2026) في دول الجنوب العالمي أثر الهيمنة على تجارة "المعادن الحرجة" باستخدام الانحدار الكمي، بينما اختبرت دراسة (Mahmood et al., 2026) في دول الخليج أثر الاستثمار الأجنبي في خفض كثافة الكربون بقطاعات النفط والغاز عبر نموذج "دربن المكاني". وفي الجانب العمالي والهيكلية، كشفت دراسة (Fagbemi et al., 2026) في 41 دولة جنوب الصحراء أن أثر الاستثمار الأجنبي على التوظيف الصناعي يظل ضئيلاً ما لم يرتبط بحجم تدفقات ضخمة، في حين قدمت دراسة (Heydari et al., 2026) في زامبيا إطاراً عملياً لدمج معايير الحوكمة (ESG) مع التحليل المكاني لتقييم الآثار البيئية للمناجم الحديثة. وتنعكس هذه النتائج تعقيد العلاقة بين تدفقات رؤوس الأموال والحفاظ على الموارد البيئية والاجتماعية.

وتناولت دراسات (2025) المحددات الهيكلية والمؤسسية لنمو الاستثمارات؛ إذ فحصت دراسة (Mossadak, 2025) بالمغرب العلاقة السببية بين الاستثمار والنمو الاقتصادي باستخدام نموذج (VAR)، مؤكدة أن نجاح العلاقة مرهون بجودة المؤسسات والتركيز على قطاعي التصنيع والتكنولوجيا بدلاً من الصناعات الاستخراجية فقط. وتنظيماً؛ خللت دراسة (Dibie & Agbobu, 2025) في دول منها مصر وجنوب أفريقيا أثر لوائح سوق العمل كقناة وسيطة لتعزيز جاذبية الدولة للاستثمارات. وبخصوص الموارد، أكدت دراسة (Geda & Egwaikhide, 2025) في أفريقيا أن الأصول المعدنية وحدها لا تكفي لجذب الاستثمارات الكبرى ما لم تدعمها مؤسسات مالية قوية وبنية تحتية متطورة تعالج هشاشة الدولة. وتجمع الدراسات أن تحسين المناخ التنظيمي والمؤسسي هو المحرك الفعلي للاستثمار الأجنبي المباشر المستدام.

وركزت أدبيات عام (2024) وما قبلها على النواتج التنموية والواقعية للاستثمار؛ ففي حين أبرزت دراسة (Mvile & Bishoge, 2024) الدور التنموي لقطاع التعدين في تحقيق أهداف 2030 بأفريقيا عبر خلق فرص العمل وتحسين البنية التحتية، كشفت دراسة (Bansah et al., 2024) في غانا عن فشل التدخلات العسكرية في ردع التعدين غير الرسمي بسبب الانحياز والمحسوبية لصالح المشغلين الأجانب. ومن منظور مقارن، استعرضت دراسة (الكردى، 2024) في 15 دولة عربية (منها مصر) المحددات الكلية الأكثر تأثيراً على جذب الاستثمار في الأجل الطويل، مثل نمو الناتج المحلي والانفتاح الاقتصادي. وتوجت دراسة (الجبوري وجسوم، 2018) هذا المسار بتحليل واقع الاستثمار في مصر، مؤكدةً الأثر السلبي الحاد للاضطرابات السياسية والأمنية كعامل طرد لرؤوس الأموال، وموصيةً بالإصلاح القانوني لاستعادة ثقة المستثمر.

3.2.2. دراسات عالمية تناولت الاستثمار الأجنبي المباشر أو صناعة التعدين والعلاقة بينهما:

تشير الاتجاهات البحثية العالمية الحديثة (2025-2026) إلى تركيز مكثف على "استدامة الموارد" و"الابتكار التقني" كركائز لجذب رؤوس الأموال؛ حيث سعت دراسة (Lamghari et al., 2026) إلى تجاوز الجدل الفلسفي حول التعدين المستدام بتقديم إطار عمل تقني وإداري يسمى (MASTER) لضمان تحسين مثلث (الموارد-المياه-الطاقة). وفي ذات الوقت، كشفت دراسة (Bacouel-Jentjens et al., 2026) في المكسيك عن مفارقة اقتصادية؛ فبينما يرفع التعدين الدخل المحلي على المدى القصير، فإنه يؤدي لتدهور بيئي وتوزيع غير عادل للمكاسب. ومن منظور جيو-استراتيجي، قدمت دراسة (Knoerich & Benson, 2026) مراجعة شاملة لـ 130 دراسة تجريبية، مؤكدة أن 71% من الاستثمارات الأجنبية الخارجة تولد عوائد إيجابية لبلد المنشأ.

أما بخصوص التحول الرقمي والمعادن الاستراتيجية، فقد أظهرت دراسة (Qamri et al., 2025) في دول "البريكس" أن الابتكار التكنولوجي هو المفتاح لتحسين معدلات الاستخراج وتقليل الآثار البيئية الضارة. وفيما يخص "المعادن الحرجة" اللازمة لتحول الطاقة، أثبتت دراسة (Bonnet, 2025) عدم انطباق "لعنة موارد الاستثمار الأجنبي" على هذه المعادن (مثل الكوبالت والليثيوم)، بل إنها تعمل كمغناطيس قوي لجذب رؤوس الأموال العالمية بشكل يتفوق على قطاع النفط. ومن منظور السلوك الاستثماري، حللت دراسة (Biglaiser et al., 2025) تباين رد الفعل تجاه المخاطر السياسية في 107 دولة نامية، حيث وجدت أن الشركات الصينية في قطاع الصناعات الاستخراجية أكثر قبولاً للمخاطر (Risk-acceptant) مقارنة بنظيرتها الأمريكية.

وفيما يتعلق بالدور المؤسسي وتطوير الشركات، أكدت دراسة (Ma et al., 2025) في الصين أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعزز الابتكار التكنولوجي الأخضر، خاصة في الصناعات غير الملوثة، عبر دور وسيط للبحث والتطوير. كما أوضحت دراسة (Wen et al., 2025) أن كفاءة وقدرات الإدارة تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الاستثمارات الأجنبية الخارجة (OFDI) عبر تقليل تكاليف الوكالة. وختاماً، وثقت دراسة (Landry, 2025) هيمنة الشركات الصينية المملوكة للدولة (SOEs) على قطاع التعدين العالمي، مع تحول استراتيجي نحو "الاستحواذ الكامل" بدلاً من المشاريع المشتركة، لا سيما في خام النحاس.

4.2.2. التعقيب العام على الدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الأدبيات العربية والعالمية في الاعتراف بالدور المحوري للاستثمار الأجنبي المباشر كمحرك للتنمية الاقتصادية، ومنها دراسات (الجبوري وجسوم، 2018؛ الكردى، 2024؛ وبدر، 2025) في رصد العوامل

الجاذبة للاستثمار في البيئة المصرية، وتتفق مع التوجهات العالمية لدى (Hidayat, 2026; Fincken, 2026) في أهمية البيانات الجيولوجية والرقمنة. إلا أنها تختلف جوهرياً عن دراسة (Dibie & Agbobu, 2025) ودراسة (السعيد، 2025) اللتين ركزتا على الاستثمار العام أو القطاع البترولي والخدمي، بينما تنفرد دراستنا بالتركيز "القطاعي التخصصي" على صناعة التعدين. كما تتمايز عن الدراسات التي تناولت تكتلات دولية مثل "البريكس" أو تجارب دول كالصين والمكسيك، بكونها تضع "الخصوصية الجيوسياسية المصرية" كمتغير مستقل، مستفيدة من الأطر النظرية المتقدمة مثل إطار (MASTER) لدراسة الاستدامة، ونموذج (Biglaiser et al., 2025) في تحليل سلوك المستثمر تجاه المخاطر السياسية.

2. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

استفادت الدراسة الحالية من النتائج الإحصائية والقياسية للدراسات المصرية السابقة (مجاهد، 2016؛ عباس، 2025) في فهم تطور السياسات التشريعية، ومن التقارير الدولية لعام 2025 مثل (ديوب، 2025؛ وسلطان، 2026) في تحديد موقع مصر التنافسي أفريقياً. ومع ذلك، تبرز فجوة بحثية عميقة في المكتبة الأكاديمية تتمثل في "التمهيش النوعي" لصناعة التعدين ككتلة استثمارية مستقلة عن قطاع المحروقات؛ حيث انقسمت الجهود السابقة بين دراسات وصفية قانونية بحتة أو قياسية كمية توقفت عند آفاق زمنية أبكر. كما تظهر الفجوة في نقص الدراسات التي تسقط مفاهيم "الابتكار الأخضر" و"الاقتصاد الدائري" على واقع التعدين المصري المليء بالفرص في المعادن الحرجة، وهو ما يجعل الاعتماد على الدراسات الإقليمية التي تفتقر لمنهجية "التحليل الوثائقي الممتد" غير كافٍ لتفسير التحولات الدراماتيكية الجارية في القطاع حتى عام 2026.

3. ما يميز الدراسة الحالية والإضافة العلمية التي تقدمها:

تتجسد الإضافة العلمية لهذه الدراسة في تبنيهاً منهجاً "تحليلياً وثائقياً وتنبؤياً" يغطي الفترة 2000-2026، مما يسمح باختبار مدى استجابة قطاع التعدين المصري للتوجهات الحديثة نحو "المعادن الاستراتيجية". وتنفرد بدمج الدروس المستفادة من التجارب الأفريقية في الحوكمة البيئية والعدالة الاجتماعية (كما في دراسات منير والبوة، 2026) وإسقاطها على البيئة المصرية، بما يساعد على الربط بين التاريخ الوثائقي والأرشيبي (الذي يعود لما قبل 1984) وبين المستقبل الاستثماري الرقمي. وبذلك، تقدم الدراسة نموذجاً تكاملياً يعالج فجوة "تحليل السلوك المستثمر" المتنوع (صيني، غربي، وعربي) خلال فترات التحول السياسي، موفرةً بذلك وثيقة مرجعية لصناع القرار والمستثمرين تجمع بين الرصد التاريخي الشامل والاستشراف المستقبلي الرصين في ظل نظام "بوابة التعدين المصرية" الجديد.

3- منهجية البحث وإجراءاته

1.3. منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي الطولي (Longitudinal Documentary Analysis)، وهو الخيار الأكثر ملاءمة لتتبع الظواهر الاقتصادية والتشريعية عبر فترة زمنية ممتدة (2000-2026). وتتفق هذه المنهجية مع ما طرحه (Bowen, 2009) بشأن قدرة التحليل الوثائقي على استنطاق التقارير الرسمية والأرشفية واستخلاص الاتجاهات الكامنة فيها. ويتميز هذا المنهج بدقته في رصد التطورات الاستثمارية قبل الإصلاحات التشريعية وبعدها (خاصة قانون 2019)، مما يتيح إجراء مقارنة منهجية بين مراحل متباينة من عمر الاقتصاد التعديني المصري، وفهم أثر المتغيرات المؤسسية والجيولوجية الرقمية على جاذبية الصناعة للمستثمر الدولي.

2-3- مصادر البيانات ومعايير الاختيار:

- اعتمدت الدراسة على تثليث المصادر لضمان الشمولية والدقة، وتم تقسيم المصادر وثائقياً وفق الآتي:
- حجم العينة الوثائقية: تم تحليل محتوى ما مجموعه (68) وثيقة ومصدراً علمياً، تضمنت (25) دراسة باللغة العربية و(43) دراسة وثيقة باللغة الإنجليزية، وفقاً لقائمة المراجع المعتمدة. وتمثلت المصادر في الآتي:
 - التقارير الدولية: مثل تقارير منظمة الأونكتاد والبنك الدولي (2023-2024).
 - الأبحاث المحكمة: الدراسات المنشورة في قواعد بيانات عربية وعالمية خلال الفترة (2016-2026).
 - الوثائق الرسمية: القوانين المصرية المنظمة للثروة المعدنية والبيانات الرسمية لصافي التدفقات.
 - الأدبيات التاريخية: الاستناد إلى نتائج دراسة (شاهين، 2016) كمصدر أساسي لبيانات المرحلة الأولى (2000-2015). ويوضح الجدول التالي تفاصيل إجراءات الاختيار والتحليل:

الجدول (1) تفاصيل إجراءات اختيار العينة الوثائقية وآليات التحليل

المعيار/الإجراء	التفاصيل العلمية المتبعة
معايير اختيار الوثائق	(1) الصلة الموضوعية المباشرة بقطاع التعدين أو الاستثمار الأجنبي في مصر. (2) الموثوقية العلمية (مجلات محكمة أو تقارير منظمات دولية). (3) التغطية الزمنية للمرحلتين (2000-2015)، و(2016-2026).
ضمان تمثيلية العينات	تم استخدام العينة القصدية الشاملة لجميع التقارير الدولية الصادرة عن الأمم المتحدة والبنك الدولي بشأن مصر، مع اختيار الأبحاث الأكثر استشهاداً (أعلى اقتباس) لضمان تمثيل التوجهات العلمية العالمية والمحلية.
آلية الترميز الموضوعي	تم تقسيم محتوى الوثائق إلى وحدات تحليل (رموز) شملت: (الحوافز الضريبية، البيئة التنظيمية، المخاطر السيادية، نمو الناتج المحلي، استدامة الموارد).
أسلوب التحليل المقارن	اعتمدت الدراسة على مقارنة النتائج مقابل السياسات، أي مقارنة حجم التدفقات الاستثمارية في ظل نظام اقتسام الإنتاج (المرحلة 1) مقابل نظام الإتاوة والضرائب (المرحلة 2).

3-3- أدوات التحليل:

- لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام حزمة من الأدوات التحليلية المتقدمة:
- التحليل الموضوعي المقارن: للمقارنة بين الأنظمة التعاقدية وأثرها على جذب المستثمرين.
 - التحليل النقدي الوثائقي: لنقد النصوص القانونية وتحديد مدى توافقها مع معايير الاستثمار العالمية.
 - تحليل الاتجاهات: لرصد مسار نمو تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر كميّاً عبر السلسلة الزمنية للدراسة.

3-4- إجراءات التحقق من الموثوقية (الصدق والثبات):

- A. بروتوكول بريزما للمراجعات النطاقية: تم الالتزام بمتطلبات التقارير المنهجية لضمان شفافية عملية اختيار الوثائق واستبعاد الدراسات غير ذات الصلة.
- B. التثليث المعرفي: مطابقة البيانات الكمية المستخلصة من التقارير الحكومية المصرية مع البيانات الواردة في التقارير الدولية (مثل الأونكتاد) لضمان دقة الأرقام والمؤشرات.
- C. ثبات التحليل: تم إعادة تحليل عينة عشوائية (10%) من الوثائق بعد أسبوعين للتأكد من ثبات النتائج والتميز.
- D. مراجعة الأقران: تم عرض المخطط المنهجي وأدوات التحليل على خبراء في مجال الإدارة الدولية للتأكد من سلامة المعالجة المنهجية.

4-نتائج البحث

1.4. نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما طبيعة العلاقة التبادلية بين تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومؤشرات التنمية الاقتصادية في مصر؟"

وللإجابة عن السؤال، أكدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة أن العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية الاقتصادية في مصر هي علاقة تبادلية؛ إذ يسهم تحسن البيئة التشريعية والاقتصادية في جذب التدفقات الاستثمارية، بينما يدعم الاستثمار الأجنبي النمو الاقتصادي ونقل التكنولوجيا وتعزيز التشغيل ورفع التنافسية. وأكدت الدراسات وجود علاقة توازن طويلة الأجل بين تدفقات (FDI) ومؤشرات التنمية الاقتصادية، خاصة بعد إصلاحات قطاع التعدين منذ عام 2019 (بدر، 2025؛ السنطاوي، 2025؛ Mossadak, 2025؛ UNCTAD, 2024). كما عززت التحولات المؤسسية والتشريعية خلال الفترة (2024–2026) من قدرة القطاع على التحول إلى ركيزة للتنمية المستدامة ومستهدفات رؤية مصر 2030 (Egypt Ministry of Petroleum and Mineral Resources, 2025؛ ICLG, 2026). وكما يبينه الجدول (2).

الجدول (2) أبرز صور العلاقة التبادلية بين تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية الاقتصادية في مصر

محور العلاقة	مظاهر التأثير المتبادل	المؤشرات والنتائج التطبيقية	التفسير النظري والتحليلي
النمو الاقتصادي	ارتفاع تدفقات الاستثمار أدى إلى زيادة مساهمة التعدين في الناتج المحلي. (بدر، 2025؛ UNCTAD, 2024)	استهداف رفع مساهمة التعدين إلى 6% من الناتج المحلي، وارتفاع صافي التدفقات إلى 12.2 مليار دولار في 2025	تؤكد نظرية (OLI) Dunning أن وفرة الموارد والتشريعات الجاذبة تحفز الشركات متعددة الجنسيات
الاستقرار المؤسسي	تحسن البيئة التشريعية والمؤسسية رفع ثقة المستثمرين الدوليين. (Sandoval et al., 2024؛ Salem & Walid, 2025)	تطبيق قانون 145 لسنة 2019 ولائحته التنفيذية، وتقليص مخاطر الدولة	تفسر النظرية المؤسسية أهمية جودة القوانين والحوكمة في استدامة التدفقات الاستثمارية
الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا	دخول الشركات العالمية عزز استخدام التكنولوجيا التعدينية الحديثة. (Sun et al., 2024؛ Egypt Oil & Gas, 2026)	اتفاقيات مع AngloGold Ashanti وBarrick Gold وتوسيع عمليات الاستكشاف	تؤكد نظريات الإنتاج الدولي أن الاستثمار الأجنبي قناة رئيسة لنقل المعرفة والخبرة
الاستثمار الأجنبي والتشغيل	توسع الأنشطة التعدينية ساهم في خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة. (Mvile & Bishoge, 2024)	زيادة الطلب على العمالة والخدمات اللوجستية والصناعات التحويلية	ترتبط التنمية المستدامة بقدرة الاستثمار على خلق فرص عمل وتحفيز الاقتصاد المحلي
الاستثمار والاستدامة البيئية	ارتفاع التدفقات الاستثمارية قد يحقق نمواً اقتصادياً مقابل ضغوط بيئية محتملة. (Bacouel-Jentjens et al., 2026؛ Artunç & Saleh, 2026) وأتونش وصالح	بروز الحاجة لتطبيق معايير ESG والتعدين الأخضر	تشير الدراسات الحديثة إلى ضرورة التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية
الاستثمار والقيمة المضافة	توطين الصناعات التعدينية يرفع القيمة المضافة للاقتصاد المصري. (السنطاوي والفقي، 2023؛ ICLG, 2026)	التوجه نحو الصناعات التحويلية وتعميم الاستفادة من الخامات المحلية	يحقق الاستثمار أثراً تنموياً أكبر عندما يرتبط بسلاسل القيمة المحلية

يتبين من الجدول (2) وجود علاقة تبادلية ديناميكية؛ حيث تحول الاستثمار الأجنبي لأداة استراتيجية لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتنافسيته. وقد أدت إصلاحات قطاع التعدين منذ 2019 لتقليل "مخاطر الدولة" ورفع اليقين القانوني، مما أثمر عن قفزة تاريخية في تدفقات 2025. ويرى الباحث أن نجاح هذه العلاقة مرهون بجودة البيئة المؤسسية وقدرتها على توطين التكنولوجيا وتعميم القيمة المضافة، محذراً في ضوء دراسات (بدر، 2025؛ السنطاوي، 2025) من محدودية الأثر التنموي إذا لم يقترن بسياسات تشغيل فعالة. وبناءً عليه، لم يعد "التعدين الأخضر" ومعايير (ESG) خياراً تكميلياً بل شرطاً للاستدامة، مما يمثل تحولاً من الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد تصنيعي يدعم مستهدفات رؤية

مصر 2030، وهو ما يتقاطع مع رؤى (Mossadak, 2025; Mvile & Bishoge, 2024) حول الدور المحوري للقطاع في التنمية المستدامة.

2.4. نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى فعالية السياسات التشريعية في تعزيز جاذبية قطاع التعدين المصري للمستثمر الدولي؟"

وللإجابة أظهرت نتائج التحليل الوثائقي للتقارير الرسمية والدولية أن مصر شهدت خلال الفترة (2019–2026) تحولاً نوعياً في إدارة قطاع التعدين، انتقلت فيه السياسات التشريعية من التنظيم الإداري التقليدي إلى "الاستثمار المعلوماتي والرقمنة الشاملة"، عبر إصلاحات قانونية وهيكلية وتقنية هدفت إلى تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر الاستثمارية ورفع تنافسية القطاع. وانعكس في زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي، وتوسيع الشراكات مع شركات عالمية، وارتفاع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من 0.5% - 1.4% بنحو 111.8 مليار جنيه/ 2024، ورفعها إلى 6% بحلول 2030 (Hidayat, 2026؛ Fincken, 2026؛ Egypt Mining Forum, 2025؛ AmCham Egypt, 2025؛ AGBI, 2026).

الجدول (3) فعالية السياسات التشريعية في تعزيز جاذبية قطاع التعدين المصري للمستثمر الدولي

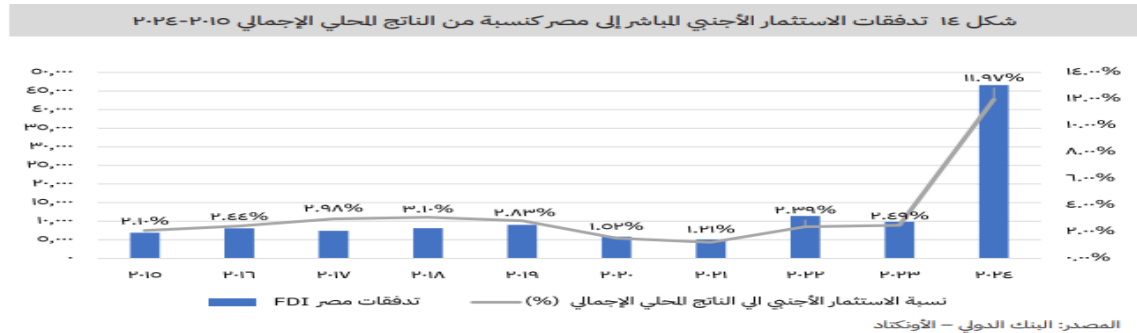
م	المحور الرئيس	السياسات والتشريعات والإجراءات	مؤشرات الفعالية والنتائج	الأثر في جذب الاستثمار
1	الإصلاحات القانونية والتشريعية. (AGBI, 2026)	إصدار قانون الاستثمار المعدني الجديد (2026) وتعديل اللوائح التنفيذية لقانون الثروة المعدنية	خفض رسوم إيجار مواقع التعدين بنسبة 60% وتقليص مساهمة الحكومة الإلزامية من 25% إلى 10%	تخفيض التكاليف الأولية وزيادة تنافسية القطاع للمستثمر الدولي
2	الحكومة المؤسسية. (Egypt Mining Forum, 2025)	تحويل الهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية إلى هيئة مستقلة (2025)	تعزيز المرونة التعاقدية والشفافية المؤسسية	رفع ثقة المستثمرين وتحسين بيئة الأعمال التعدينية
3	تسريع الإجراءات الإدارية (AGBI, 2026)	تقليص مدة إصدار التراخيص التعدينية	إصدار التراخيص خلال 30 يوماً فقط	تقليل البيروقراطية وتسريع دخول المستثمرين
4	التحول الرقمي. (Hidayat, 2026)	تفعيل بوابة التعدين المصرية كمنصة رقمية إلزامية لتقديم الطلبات	تقليل التدخل البشري وتعزيز الشفافية الإجرائية	رفع كفاءة الخدمات وتقليل مخاطر الفساد الإداري
5	تعزيز اليقين المعلوماتي (Fincken, 2026)	إطلاق مشروع المسح الجيوفيزيائي الجوي الشامل في يونيو 2026	توفير بيانات جيولوجية دقيقة لأول مرة منذ الثمانينيات	تقليل مخاطر الاستكشاف وتسريع القرار الاستثماري
6	حوكمة المختبرات والمعايير الفنية. (Fincken, 2026)؛ منير وإليوة، 2026	تنظيم معامل تحليل الصخور والخامات والملاحات وفق ضوابط تشغيل وتفتيش حديثة	ضمان موثوقية نتائج التحاليل المعدنية داخل مصر	تقليل تكاليف الفحص الخارجي وتعزيز الثقة بجودة الخامات
7	هيكلية الصلاحيات التنظيمية (Fincken, 2026)	توزيع الاختصاصات بين الوزير وهيئة الثروة المعدنية وفق المساحات التعدينية	تعزيز الرقابة الاستراتيجية على المشروعات الكبرى	تحقيق توازن بين المرونة الاستثمارية والسيادة الوطنية
8	المؤشرات الاقتصادية القطاعية. (AmCham Egypt, 2025)	دعم خطط التوسع في إنتاج الذهب والمعادن	ارتفاع مساهمة التعدين إلى 1.4% من الناتج المحلي في 2024	تعزيز مكانة القطاع كمحرك اقتصادي واعد
9	التوسع في الشراكات الدولية (Egypt Mining Forum, 2025)	توقيع اتفاقيات مع شركات عالمية مثل AngloGold Ashanti وBarrick Gold	نمو إنتاج الذهب والمعادن بنسبة 130% خلال 2025/2024	زيادة ثقة المستثمرين الدوليين بالسوق المصري

10	المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. (بدر، 2025؛ Fincken, 2026)	فرض التزامات تنمية مجتمعية وبيئية بنسبة (1-6%) ضمن العقود التعدينية	دعم الاستقرار المجتمعي والأمني للمشروعات	تحسين الاستدامة وتقليل النزاعات الاجتماعية
11	تنمية رأس المال البشري (Egypt Mining Forum, 2025)	إنشاء أول مدرسة متخصصة للتعيين في مرسى علم	إعداد كوادر فنية وطنية متخصصة	تعزيز الاستدامة التشغيلية وجاذبية القطاع طويل الأجل

تؤكد نتائج الجدول (3) فعالية السياسة التشريعية إذ ساهمت في بناء منظومة متكاملة تركز على الحوكمة الرقمية واليقين المعلوماتي؛ كما ساهمت الإصلاحات في تقليل مخاطر الاستكشاف عبر قواعد بيانات دقيقة وقنوات رقمية موحدة (السعيد، 2025؛ عباس، 2025). وقد حققت هذه التعديلات توازناً استراتيجياً بين السيادة الوطنية وجذب رؤوس الأموال من خلال إعادة هيكلة الصلاحيات الرقابية وتخفيف الأعباء المالية، وهو ما يتوافق مع رؤية (بدر، 2025) حول مرونة السياسات المالية. كما أدى دمج الأبعاد البيئية والمسؤولية الاجتماعية (ESG) ضمن العقود إلى تعزيز الاستقرار المجتمعي للمشروعات وفق معايير الاستثمار المسؤول (بوخاري، 2025؛ منير وإليوة، 2026). وتبرهن الزيادة في مساهمة القطاع بالناتج المحلي وتوسع الشراكات مع الشركات الدولية الكبرى (مثل بارك جولد وسنتامين) على نجاح السياسات المصرية (2000-2026) في تحويل التعدين لبيئة جاذبة تدعم التنمية المستدامة (Egypt Oil & Gas, 2026).

2.2.4. التحول الهيكلي ونوعية الاستثمار التعديني:

كما أحدثت السياسات التشريعية (2019-2026) تحولاً هيكلياً تجاوز الكم إلى النوع؛ حيث قفزت حصة الاستثمار الخاص إلى 57% من إجمالي التدفقات في 2025/2024، مؤكداً نجاح الانتقال نحو نموذج اقتصادي يقوده القطاع الخاص (سلطان، 2026). وتجلّى مؤشر "الثقة" طويل الأمد في سيطرة التوسعات الرأسمالية والأرباح المعاد استثمارها على هيكل التدفقات، بالتوازي مع تنوع المحفظة القطاعية التي شملت الخدمات التقنية بنسبة 20% والصناعات التحويلية بنسبة 16%، مما يعزز ربط التعدين بسلاسل القيمة العالمية (سلطان، 2026). وبناءً عليه، يبرهن تحول قطاع الثروة المعدنية من صافي تدفقات للخارج إلى تدفقات إيجابية للداخل في 2025 على بدء دورة استثمارية جديدة مدفوعة بالاستقرار التنظيمي واليقين المؤسسي (سلطان، 2026) ومزيد من التوضيحات يتبين من الشكل (4).



الشكل (4) تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي 2015-2024. المرجع: (سلطان، 2026).

3.4. نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: "ما معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر وما الحلول المثلى لها؟"

وللإجابة تظهر المؤشرات الدولية لعام 2024 تحولاً جذرياً في موقع مصر على خارطة الاستثمار الأفريقية، إلا أن هذا الصعود الرقمي يخفي وراءه فجوات هيكلية في قطاع التعدين مقارنة بقطاعات العقارات والطاقة المتجددة. فبينما

تصدرت مصر القارة الأفريقية في إجمالي التدفقات، لا تزال دول جنوب الصحراء تتفوق عليها في جذب الاستثمارات التعدينية الصرفة (ليثيوم، كوبالت، نحاس). ويوضح الجدول (4) ترتيب أكبر 10 دول أفريقية استقطاباً للاستثمار الأجنبي المباشر وفقاً لتقرير الاستثمار العالمي 2025، وبين التفاوت في التوزيع القطاعي:

الجدول (4) ترتيب الدول الأفريقية حسب تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لعام 2024

الترتيب	الدولة	حجم الاستثمارات (مليار دولار)	القطاعات المهيمنة (الجاذبية الاستثمارية)
1	مصر	46.58	العقارات (رأس الحكمة)، الطاقة المتجددة، النقل
2	إثيوبيا	3.98	التعدين، المنسوجات، التصنيع
3	كوت ديفوار	3.80	الصناعات الاستخراجية، الفلاحة، الخدمات
4	موزمبيق	3.55	الهيدروكربونات (الغاز)، التعدين
5	أوغندا	3.30	الهيدروكربونات، الصناعات الاستخراجية
6	جمهورية الكونغو الديمقراطية	3.11	التعدين (النحاس، الكوبالت، البطاربات)
7	جنوب أفريقيا	2.47	الصناعة، الطاقة المتجددة، الخدمات
8	ناميبيا	2.06	المعادن النادرة، الليثيوم، التحول الطاقى
9	السنغال	2.02	الهيدروكربونات، البنية التحتية
10	غينيا	1.83	التعدين (خام الحديد، البوكسيت)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الأونكتاد (ديوب، 2025).

تشير الأدبيات الاقتصادية والتقارير الدولية الحديثة إلى أن قطاع التعدين المصري يمتلك مقومات جيولوجية واستراتيجية تؤهله ليكون أحد القطاعات الجاذبة للاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة في ظل الإصلاحات التشريعية والتنظيمية التي تبنتها الدولة خلال الفترة (2019–2026). ومع ذلك، ما تزال هناك مجموعة من المعوقات الهيكلية والإجرائية والاقتصادية والفنية التي تحد من التدفق الأمثل للاستثمارات الأجنبية إلى القطاع، وتؤثر في تنافسية مصر مقارنة ببعض الدول التعدينية الناشئة مثل السعودية وكازاخستان وتشيلي (U.S. Department of State, 2024؛ وزارة البترول والثروة المعدنية، 2026). كما تؤكد التقارير التحليلية أن التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، وتقلبات سعر الصرف، وطول الإجراءات الإدارية، وضعف البيانات الجيولوجية الدقيقة، تمثل من أبرز العوامل المؤثرة في قرارات المستثمرين الدوليين (البورصة، 2026؛ ارتفاع، 2025).

2.3.4. أبرز معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر وما الحلول المثلى لها

وقد أظهرت نتائج التحليل الوثائقي أن قطاع التعدين المصري – رغم الإصلاحات التشريعية والمؤسسية الحديثة – ما يزال يواجه مجموعة من المعوقات الهيكلية والإجرائية والمالية التي تحد من كفاءة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. وقد أكدت الأدبيات الحديثة استمرار بعض الاختلالات المرتبطة بالبيروقراطية، وضعف البنية التحتية، والتقلبات النقدية، ونقص البيانات الجيولوجية الدقيقة، مما يؤثر في تنافسية القطاع مقارنة بالدول التعدينية الصاعدة (سلطان، 2024؛ Salem & Walid, 2025؛ Sandoval et al., 2024؛ U.S. Department of State, 2024). ويلخص الجدول (5) أبرز هذه المعوقات والحلول المقترحة لمعالجتها.

الجدول (5) المعوقات الرئيسية للاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين بمصر والحلول المقترحة

نوع المعوق	أبرز المظاهر والتحديات/ المراجع	التأثير على الاستثمار الأجنبي المباشر	الحلول المقترحة والتجارب المقارنة
بيروقراطي وتشريعي	تعدد جهات الولاية، طول إجراءات التراخيص، وضعف مرونة العقود. (Salem & Walid, 2025؛ U.S. Department of State, 2024)	ارتفاع المخاطر القانونية وإبطاء دخول المستثمرين	تطبيق نظام النافذة الواحدة وعقود أكثر مرونة كما في تشيلي وكندا

بنوي ولوجستي	ضعف البنية التحتية في المناطق التعدينية وارتفاع تكاليف النقل والطاقة. (كيحل وضويفي، 2025؛ البورصة، 2026)	تراجع الجدوى الاقتصادية وارتفاع تكاليف التشغيل	تطوير بنية تحتية مشتركة عبر شركات عامة-خاصة كما في أستراليا
مالي ونقدي	تقلبات سعر الصرف وصعوبة تحويل الأرباح وارتفاع تكلفة التمويل. (Sandoval et al., 2024؛ ارتقاء، 2025)	انخفاض الثقة الاستثمارية وزيادة عدم اليقين المالي	تطبيق سياسات نقدية مرنة وإنشاء صناديق استثمارية متخصصة
فني وتقني	نقص البيانات الجيولوجية وضعف الرقمنة التعدينية (وزارة البترول والثروة المعدنية، 2026)	ارتفاع مخاطر الاستكشاف وتأخر القرار الاستثماري	تفعيل المسح الجيوفيزيائي ومنصات البيانات الرقمية
بشري وبيئي	نقص الكوادر الوطنية ومتطلبات الامتثال البيئي والتعدين الأخضر. (سلطان، 2024؛ U.S. Department of State, 2024)	ارتفاع تكلفة العمالة والتكنولوجيا وتحديات التصدير	تنمية المهارات الوطنية وتبني تقنيات التعدين الأخضر

تكشف النتائج في الجدول (5) أن معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في التعدين المصري لا تقتصر على الجانب التشريعي التقليدي، بل ترتبط ببنية البيئة الاستثمارية ككل، كما تشمل الحوكمة، والبنية التحتية، والاستقرار المالي، والقدرة التقنية والمؤسسية. فرغم الإصلاحات القانونية التي عززت جاذبية القطاع منذ عام 2019، ما تزال البيروقراطية وضعف التنسيق المؤسسي يحدان من سرعة اتخاذ القرار الاستثماري، خاصة في المشروعات كثيفة رأس المال. كما أن ضعف البنية التحتية والتقلبات النقدية يزيدان من مخاطر الاستثمار وتقليل القدرة التنافسية للقطاع مقارنة بتجارب دولية ناجحة في أستراليا وكندا وتشيلي. ويعتقد الباحث أن نجاح الإصلاحات المستقبلية يتطلب إلى جانب الحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الذكية، وتوطين التكنولوجيا، وتنمية الكفاءات البشرية، تبني معايير التعدين الأخضر والامتثال البيئي العالمي. وبهذا يمكن تحويل قطاع التعدين المصري من قطاع واعد نظرياً إلى ركيزة فعلية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وفق مستهدفات رؤية مصر 2030.

5. مناقشة النتائج

5.1. مناقشة نتائج السؤال الأول: العلاقة التبادلية بين تدفقات الاستثمار والنمو المستدام:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة طردية قوية، حيث أدى تحول قطاع التعدين لركيزة نمو (مستهدف 6% من الناتج المحلي) إلى رفع صافي التدفقات لمستوى تاريخي (12.2 مليار دولار في 2025). تتفق هذه النتيجة مع دراسات (بدر، 2025؛ السنطاوي، 2025؛ بوخاري، 2025) التي أجمعت على وجود علاقة توازن طويلة الأجل بين (FDI) والناتج المحلي المصري. كما تتوافق مع التوجهات الأفريقية التي رصدتها دراسة (Mossadak, 2025) حول ضرورة جودة المؤسسات لضمان نجاح هذه العلاقة، ودراسة (Mvile & Bishoge, 2024) التي أكدت دور التعدين في تحقيق أجندة 2030 عبر خلق فرص العمل. إلا أن دراسة (Fagbemi et al., 2026) تختلف نسبياً، محذرة من أن أثر الاستثمار على التوظيف يظل ضئيلاً ما لم يرتبط بتدفقات ضخمة ومستدامة، وهو ما تدعمه دراسة (Bacouel-Jentjens et al., 2026) التي كشفت عن مفارقة تحسن الدخل القصير مقابل تدهور بيئي محتمل، مما يعزز وجهة نظر الباحث بضرورة تبني "القيمة المضافة" لضمان عدالة توزيع المكاسب (السنطاوي والفقي، 2023).

5.2. مناقشة نتائج السؤال الثاني: فعالية السياسات التشريعية في جذب المستثمر الدولي:

كشفت النتائج أن القانون (145) لسنة 2019 ولائحته التنفيذية (2020) شكلاً "تحولاً استراتيجياً" من نظام الركود إلى الطفرة، وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه (عباس، 2025؛ السعيد، 2025) حول دور المراكز التشريعية في

محاكاة التجارب الناجحة كماليزيا لتقليل "مخاطر الدولة". وتدعم دراسة (Dibie & Agbobu, 2025) هذه النتيجة بتأكيدا أن اللوائح المرنة هي القناة الوسيطة لتعزيز الجاذبية الاستثمارية، وهو ما يفسر جذب شركات (Tier-1) مثل Barrick Gold وAngloGold Ashanti. كما تتلاقى هذه الفعالية مع دراسة (Bonnet, 2025) التي أثبتت أن المعادن الحرجة تعمل كمغناطيس لرؤوس الأموال في ظل تشريعات محفزة، ودراسة (Biglaiser et al., 2025) التي حلت تباین ردود الفعل تجاه المخاطر السياسية. وتؤكد دراسة (Prime Minister's Decree No. 108, 2020) أن "الدقة التخصيصية" في تصنيف الموارد خفضت ضبابية البيانات، وهو ما يتقاطع مع دعوات (مجاهد، 2016) التاريخية للإصلاح الضريبي، وتوصيات (الخربوطي، 2020) بضرورة اقتران التشريع بالاستقرار النقدي لكفائدت للتدفقات.

3.5. مناقشة نتائج السؤال الثالث: المعوقات الهيكلية والحلول الاستثمارية:

شخصت الدراسة معوقات "تعدد جهات الولاية والبيروقراطية"، وهو ما يتفق تماماً مع دراسات (مجاهد، 2016؛ كالن، 2023؛ Salem & Walid, 2025) التي رصدت استمرار الاختلالات المؤسسية والروتين كعائق أمام "اليقين الاستثماري". كما تتوافق فجوة "القدرة الجيولوجية" التي رصدها الباحث مع دراسة (Geda & Egwaikhide, 2025) التي أكدت أن الأصول المعدنية لا تكفي دون بنية تحتية ومؤسسات مالية قوية. وبخصوص الحلول، تتفق الدراسة مع (منير وإليوة، 2026؛ أرتونش وصالح Artunç & Saleh, 2026) في ضرورة استيعاب تقنيات (DLE) والابتكار الأخضر لضمان الريادة، وهو ما تؤصله عالمياً دراسة (Lamghari et al., 2026) عبر إطار (MASTER) ودراسة (Ma et al., 2025) حول الابتكار التكنولوجي الأخضر. وتدعم دراسة (Heydari et al., 2026) توصية الباحث بتبني معايير (ESG)، بينما تؤكد دراسة (Landry, 2025) أن الحلول الرقمية والمسح الجيوفيزيائي هما السبيل لمواجهة هيمنة الشركات الكبرى وضمان الشفافية، تماشياً مع رؤية (الجبوري وجسوم، 2018) بضرورة الإصلاح القانوني الشامل لاستعادة الثقة.

6. الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة وبلاستفادة من المناقشة مع نتائج الدراسات السابقة يستنتج الباحث الآتي:

1. انتقل قطاع التعدين من النظام الجامد إلى نموذج اقتصادي تحفيزي جاذب.
2. عزز القانون (2019/145) ثقة المستثمرين بضمانات تجديد التراخيص لفترات تصل لـ 15 عاماً.
3. يمثل التحول الرقمي وسرعة التأسيس ركيزة أساسية لتغلغل رأس المال التعديني الأجنبي.
4. حقق النظام الضريبي الثابت (13% إتاوة) عدالة منعت التقدير الجزافي للتكاليف الاستثمارية.
5. تظل التدفقات التعدينية الصرفة أقل جاذبية مقارنة بالمشروعات العقارية الكبرى كرأس الحكمة.
6. تعيق الفجوة المعلوماتية وتأخر تحديث البيانات الجيولوجية المنافسة مع دول جنوب الصحراء.
7. ترفع اشتراطات دراسات الجدوى التكنولوجية والمنافسة الدولية جودة إنتاج الملاحات المصرية.
8. تضمن المساهمة المجتمعية (6% للمحاجر) الاستقرار التشغيلي والقبول الشعبي للمشاريع التعدينية.
9. يحسن المسح الجيوفيزيائي الشامل "اليقين الاستثماري" ويقلل مخاطر الاستكشاف في المناطق النائية.
10. تتطلب المنافسة الإقليمية مزيداً من التبسيط الإجرائي لمواكبة نماذج المغرب والجزائر.
11. تعزز مرونة استبدال المحجر عند العوائق الفنية من الميزة التنافسية لقطاع التعدين.
12. يرتبط تحقيق رؤية 2030 بمدى دمج حوافز الاستدامة مع التميز المؤسسي الرقمي.

7. التوصيات والمقترحات.

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح على الحكومة ومختلف الجهات ذات العلاقة الآتي:
1. توجيه زخم التأسيسات الجديدة لشركات المسؤولية المحدودة نحو الأنشطة التعدينية الصغيرة والمتوسطة، لإنشاء جيل من شركات الاستكشاف الناشئة يحاكي النماذج العالمية الناجحة.
 2. حفز الشركات التعدينية القائمة (مثل السكري) على إعادة استثمار أرباحها في توسعات رأسمالية جديدة، لضمان استدامة التدفقات بدلاً من الاعتماد الكلي على جذب مستثمرين جدد.
 3. ضرورة إدراج قطاع التعدين ككتلة إحصائية منفردة في تقارير تدفقات الاستثمار الأجنبي، لإبراز وزنه النسبي الحقيقي بعيداً عن القطاعات الصناعية الكلية.
 4. سرعة تفعيل النافذة الرقمية الموحدة لإنهاء تداخل الاختصاصات بين جهات الولاية على الأراضي التعدينية.
 5. إطلاق منصة البيانات الجيولوجية الوطنية المحدثة بنظام (Real-time) لتقليل مخاطر الاستكشاف وجذب شركات الفئة الأولى.
 6. تبني حوافز ضريبية إضافية لتقنيات التعدين الأخضر والابتكار التقني لامتثال اشتراطات الأسواق الدولية (CBAM).
 7. تخصيص خارطة استثمارية تعدينية مستقلة تبرز فرص المعادن الحرجة (الليثيوم والتنتالوم) بمعزل عن بقية القطاعات.
 8. التحول من تصدير الخام إلى مشروعات القيمة المضافة المحلية لتعزيز العوائد المالية والاستفادة من الحوافز الصناعية.
 9. عقد شراكات (PPP) مع القطاع الخاص لتطوير البنية التحتية واللوجستية في المناطق التعدينية النائية.
 10. إطلاق برامج وطنية متخصصة لتطوير الكوادر الفنية التعدينية لمواكبة تقنيات الاستخراج الحديثة والتحول الرقمي.
 11. هيكلة صناديق التنمية المجتمعية التعدينية لضمان تحويل نسبة الـ 6% إلى مشروعات تنمية مستدامة وملموسة.
 12. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية لسد الفجوة البحثية في الموضوع وخصوصاً في العناوين الآتية:
 - 1) أثر التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية في تحسين ترتيب مصر في مؤشرات جاذبية الاستثمار التعديني العالمية: دراسة مقارنة مع تشيلي وكندا".
 - 2) الفرص الاقتصادية لاستخراج المعادن الحرجة من مياه البحر الأحمر والرمال السوداء في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة جدوى فنية واقتصادية".
 - 3) تقييم أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية والبيئية (ESG) لشركات التعدين الأجنبية على التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية بمصر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1. ارتقاء للاستشارات. (2025, January 30). ما هي أهم تحديات الاستثمار؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟. Retrieved from <https://irtikaa.com>
2. آرتونش، جمان، وصالح، محمد. (2026). رأس المال الوطني المتصل سياسياً: الشركات في مصر الاستعمارية والمستقلة. مجلة اقتصاديات التنمية، 180، 103697. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2025.103697>.

3. بدر، صباح محمد. (2025). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة 2010-2024. *المجلة العلمية للبحوث التجارية بكلية التجارة/جامعة المنوفية*، 12 (4)، 277-328. <https://search.mandumah.com/Record/1621701>
4. بوخاري، أ. (2025). تقييم تأثير مخاطر الدولة على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر. *المجلة الدولية للمال والاقتصاد*، 13 (2)، 115-140. https://www.bing.com/search?q=%22https%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fjournal%2F10991158%22&utm_source=copilot.com
5. البورصة. (2026, April 6). *الحكومة تناقش تحديات قطاع الصناعات التعدينية في مصر. جريدة البورصة*. Retrieved from <https://www.alborsanews.com>
6. الجبوري، عبد الرزاق حمد، وجسوم، بكر حميد. (2018). تحليل واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر للمدة 2003-2016. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14 (44)، 164-173. <https://search.mandumah.com/Record/1204198>
7. الجريدة الرسمية (2019). *القانون رقم 145 لسنة 2019 بتعديل بعض أحكام قانون الثروة المعدنية رقم 198 لسنة 2014*. الجريدة الرسمية، (31) مكرر (أ)، الصادر في 7 أغسطس 2019. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.petroleum.gov.eg/ar-mineral-resources/mineralrules/.noECBgQAQ&usq=AOvVawOgHJoWAYXLzPo0gQstMupE>
8. حسن، سحر أحمد. (2014). الأهمية النسبية لقطاع التعدين في الاقتصاد القومي المصري: دراسة تطبيقية مع الاستفادة من الخبرة الصينية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، (11)، 143-217. <https://search.mandumah.com/Record/772973>
9. حسن، عاطف. (2023، 28 فبراير). *نحو بيئة أفضل للاستثمار الأجنبي المباشر. المصرفيون - المعهد المصري المصري*. <https://masrafeyoun.ebi.gov.eg/2023/02/28/>
10. الخربوطي، ماجد محمد. (2020). أثر السياسة النقدية على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى مصر. *المجلة العربية للإدارة*، الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40 (4)، 111-126. <https://doi.org/10.21608/AJA.2020.130786>
11. ديوب، م. (2025، 05 يوليو). *أكبر 10 دول إفريقية استقبلت استثمارات أجنبية مباشرة خلال العام 2024*. Le360 Afrique. <https://ar.le360.ma/economie/BSVMVJBZ35CIDAIFSCC5XGGE>
12. السعيد، عماد أحمد عامر. (2025). محددات الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية الصادرة عن جامعة المنصورة - كلية الحقوق*، (91)، 1-34. <https://search.mandumah.com/Record/1625645>
13. سلطان، أحمد. (2024، 18 يناير). *مستقبل قطاع التعدين في مصر: ملف التعدين بين الفرص والتحديات*. مقال منشور بتاريخ: 2024/01/18. الموقع الإلكتروني للمركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية. تم الاسترجاع من <https://ecss.com.eg/42933>
14. سلطان، أحمد. (2026، 31 يناير). *بعد تحقيق أعلى تدفقات. تعرف على أبرز المستثمرين في مصر*. موقع إيجبتك (Egyptke). <https://www.egyptke.com/172799>
15. السنطاوي، أحلام مرسي. (2025). قياس أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي الاحتوائي في مصر خلال الفترة من 1991-2023. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية بجامعة مدينة السادات*، 17 (2)، 759-801. <https://search.mandumah.com/Record/1230086>
16. السنطاوي، أحلام مرسي، والفقي، أية أحمد. (2023). تقييم دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تنمية صناعة الغزل والنسيج خلال الفترة من "1990-2020". *المجلة العلمية للبحوث التجارية بجامعة المنوفية*، 10 (4)، 881-940. <https://search.mandumah.com/Record/1421598>
17. عباس، أحمد جمال كلي. (2025). المرتكزات التشريعية لجذب الاستثمار الأجنبي في مصر في ضوء معطيات التجربة الماليزية. *المجلة القانونية بكلية الحقوق جامعة القاهرة - فرع الخرطوم*، 25 (1)، 457-494. <https://search.mandumah.com/Record/1627763>
18. علي، إيمان حسن، السيد، جيهان محمد، وإسماعيل، فاطمة يحي. (2023). الاستثمار الأجنبي المباشر والجودة المؤسسية: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان*، 37 (3)، 519-568. <https://search.mandumah.com/Record/1505320>

19. كالن، ستيفن. (2023). الشركات الصينية وآفاق جديدة في الشرق الأوسط (مصر). المركز العربي للبحوث والدراسات. وحدة الترجمة، مترجم). *مجلة آفاق سياسية صادرة عن المركز العربي للبحوث والدراسات*، (119)، 28 - 29.
<https://search.mandumah.com/Record/1404502>
20. الكردي، رشا. (2024). المحددات الكلية للاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة مقارنة على الدول العربية مع إشارة خاصة لمصر. *مجلة الدراسات السياسية والاقتصادية الصادرة عن جامعة السويس - كلية السياسة والاقتصاد*، (7)، 770 - 804.
<https://doi.org/10.21608/psej.2024.321804.1145>
21. مجاهد، حازم السيد حلمي. (2016). الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر: معوقاته وسبل التغلب عليها. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية بكلية التجارة جامعة بنها*، 36(4)، 321 - 360.
<https://search.mandumah.com/Record/934493>
22. منير، ع.، وإليوة، م. (2026). الآفاق التقنية والاقتصادية لاستخراج الليثيوم والموارد المعدنية من مياه البحر في مصر. *مجلة العلوم البيئية والتقنية*، 18(1)، 78-55.
<https://www.jets-eg.org>
23. موسى، عزة علي. (2022). تقارير البعثات الجيولوجية والتعدينية في الفترة من 1956 م. إلى 1966 م.: دراسة دبلوماسية. *مجلة كلية اللغة العربية بأسسيوط*، 41(2)، 2811 - 2921.
<https://doi.org/10.21608/jfla.2022.176972.1083>
24. الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. (2026). *لماذا مصر: مؤشرات الاستثمار المحلية والأجنبية*. بوابة الاستثمار في مصر.
<https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/pages/whyegyptdetails.aspx?categoryid=35#36>
25. وزارة البترول والثروة المعدنية. (2026). *مشروع المسح الجيوفيزيائي الشامل لتطوير قطاع التعدين*. Retrieved from
<https://www.petroileum.gov.eg>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. AmCham Egypt. (2025, April 14). *Unlocking Egypt's Mining Potential: Enhancing Access to Opportunities and Investment in the Mining Sector*. Retrieved from: <https://www.amcham.org.eg/AmCham/Egypt>
2. Arabian Gulf Business Insight (AGBI). (2026, May 4). *Egypt approves improved mining investment law*. Retrieved from: https://www.agbi.com/?utm_source=copilot.com
3. Artunç, C., & Saleh, M. (2026). Connected national capital: Corporations in colonial and independent Egypt. *Journal of Development Economics*, 180, 103697. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2025.103697>
4. Bacouel-Jentjens, S., Leveugue, G., Riascos, J., & Turcu, C. (2026). Sustainable development and the mining industry: The Mexican case. *Ecological Economics*, 246, 108952. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2026.108952>
5. Bansah, K. J., Bofofo, A., Acquah, P. J., Wiafe, B., & Owusu, L. (2025). Military intervention in informal mining: Allegations of bias and power dynamics in local and foreign mining operations. *Resources Policy*, 110, 105761. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105761>
6. Ben Saleh, R., & Feher, A. (2026). The impact of Greenfield FDI on Economic Growth and Environmental Performance in African Countries. *Journal of Pure & Applied Sciences*, 25(1), 110-117. <https://doi.org/10.51984/jf3b2m04>
7. Biglaisier, G., Lu, K., & Hunter, L. Y. (2025). Political Risk and Sectoral Analysis: Foreign Direct Investment, Terrorism, and Extractive Industries in the Developing World. *The Extractive Industries and Society*, 22, 101605. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101605>
8. Bonnet, T. (2025). Foreign direct investments and energy transition critical minerals. *Resources Policy*, 105, 105551. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105551>
9. Boukhari, K. (2025). Analyzing the Influence of Country Risks on Foreign Direct Investment in Egypt. *Journal of Advanced Economic Research*, 10(2), 67-79. <https://asjp.cerist.dz/en/article/284598>
10. Central Bank of Egypt. (2024). *Annual report on foreign direct investment inflows by sector*. Cairo: CBE Press.

11. Dibie, K. E., & Agbobu, S. O. (2025). Labour Market Regulations and Foreign Direct Investment: Implications for Sustainable Economic Growth in Selected Sub-Saharan African Countries. *International Journal on Science and Technology*, 16(3). <https://doi.org/10.71097/IJSAT.v16.i3.7966>
12. Donkor, G. N. A., & Abor, J. Y. (2026). Foreign Direct Investment, Financial Development, and Intra-African Trade. *The Journal of Developing Areas*, 60(1), 79-106. <https://doi.org/10.1353/jda.2026.a988703>
13. Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
14. Egypt Ministry of Petroleum and Mineral Resources. (2025, July 15–16). *Egypt Mining Forum 2025: A new chapter for Egypt's mining future*. Cairo, Egypt. Retrieved from [https://www.petroileum.gov.eg/en/media-center/sources/PublishingImages/Pages/Insights-Weekly/EMF 15- 16 July 2025.pdf](https://www.petroileum.gov.eg/en/media-center/sources/PublishingImages/Pages/Insights-Weekly/EMF%2015-16%20July%202025.pdf)
15. Egypt Ministry of Petroleum and Mineral Resources. (2025, July 15–16). *Egypt Mining Forum 2025: A new chapter for Egypt's mining future*. Cairo, Egypt. Retrieved from <https://www.petroileum.gov.eg>
16. Egypt Oil & Gas. (2026, March 9). *Egypt's mining reforms spark renewed international interest at PDAC 2026*. Retrieved from <https://egyptoilandgas.com>
17. Fagbemi, F., Osinubi, T. T., Olufolahan, T. J., Ozoh, J. N., & Oke, D. F. (2026). Changing industrial structure: Implications of foreign direct investment on industrial sector employment in sub-Saharan Africa. *Global Economics Research*, 2(1), 100029. <https://doi.org/10.1016/j.ecores.2026.100029>
18. Fincken, E. (2026, May 01). *Egypt overhauls mining regulatory framework*. Global Legal Group - ICLG. <https://iclg.com/news/23823-egypt-overhauls-mining-regulatory-framework>
19. Geda, A., & Egwaikhide, F. O. (2025). Foreign Direct Investment, State Fragility, and Domestic Financial Development in Africa. In *Trade and Investment in Africa* (1st ed., pp. 23). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003587323-19>
20. Hassan, A. (2023, February 28). *Towards a better environment for foreign direct investment*. Masrafeyoun - Egyptian Banking Institute. <https://masrafeyoun.ebi.gov.eg/2023/02/28/>
21. Heydari, M., Noskov, A., Barron, K. C., Ciftci, M. M., Andrieu, B., Chabala, R. M., Matokwani, M., Serrenho, A. C., & Cullen, J. M. (2026). Toward responsible mining: Linking ESG strategies with spatial analysis in Zambia's copper mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 27, 101908. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2026.101908>
22. Hidayat, M. (2026, April 30). *Egypt mining law amendments: What investors must know in 2026*. Discovery Alert. <https://discoveryalert.com.au/egypt-mining-law-amendments-licensing-reform-2026>
23. Hymer, S. (1970). *The efficiency (contradictions) of multinational corporations*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
24. International Chamber of Legal Group (ICLG). (2026, May 1). Egypt overhauls mining regulatory framework. Retrieved from <https://iclg.com/news/egypt-overhauls-mining-regulatory-framework>
25. Khan, K. A., Blueschke, D., Subhan, M., Çoban, M. N., Abbas, S., & Nassani, A. A. (2026). Does critical mineral dominance influence inclusive and sustainable development in the Global South? Evidence from quantile and machine learning methods. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 33(1), 49–67. <https://doi.org/10.1080/13504509.2025.2590755>
26. Knoerich, J., & Benson, D. (2026). Home-country effects of outward foreign direct investment: A systematic review of empirical and policy evidence. *International Business Review*, 35(1), 102529. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102529>

27. Lamghari, K., Taha, Y., Elghali, A., Ait-Khouia, Y., Hakkou, R., & Benzaazoua, M. (2026). Sustainable mining re-examined: challenges, approaches, and the MASTER roadmap to cleaner processes. *Minerals Engineering*, 243, 110234. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2026.110234>
28. Landry, D. (2025). Chinese mining investment globally: Who, where, and how?. *Resources Policy*, 111, 105780. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105780>
29. Law No. 145 of 2019 On Amending Some Provisions of the Mineral Resources Law. (2019). Official Gazette, Issue No. 31 bis-(O). <https://www.petroileum.gov.eg/en/mineral-resources/lstmineralresourceslawandregulations/Law%20No.%20145%20of%2019.pdf>
30. Ma, T., Li, X., Xing, J., & Yang, M. (2025). Foreign direct investment, R&D investment and corporate green technological innovation. *Finance Research Letters*, 85(Part D), 108107. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108107>
31. Mahmood, H., Tanveer, M., Almurad, H. M., Hasnin, E. A. H., & Houaneb, A. (2026). The impact of financial market development and foreign direct investment on carbon intensity from oil, gas, gas flaring, and cement emissions in GCC Countries: A spatial analysis. *Energy Strategy Reviews*, 63, 102011. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.102011>
32. Ministry of Investment and International Cooperation. (2025). *Investment map of Egypt: Mining and mineral resources sector*. Cairo: GAFI.
33. Moneer, A. A., & Elewa, M. M. (2026). Direct lithium extraction from Seawater: Techno-Economic prospects and ecosystem risks for Egypt's coasts. *Egyptian Journal of Aquatic Research*. In Press, Corrected Proof. <https://doi.org/10.1016/j.ejar.2026.03.003>
34. Mossadak, A. (2025). Empirical analysis of the relationship between FDI and economic growth in Morocco. *Theoretical and Applied Economics*, 32(3/644), 191-202. <https://store.ectap.ro/articole/1859.pdf>
35. Mvile, B. N., & Bishoge, O. K. (2024). Mining and sustainable development goals in Africa. *Resources Policy*, 90, 104710. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104710>
36. Prime Minister's Decree No. 108 of 2020 Promulgating Executive Regulations of the Mineral Resources Law. (2020). *The Official Gazette*, Issue No. 25 (bis) (c). <https://www.petroileum.gov.eg/en/mineral-resources/lstmineralresourceslawandregulations/Prime%20Minister%E2%80%99s%20Decree%20NO.%20108%20of%202020.pdf>
37. Qamri, G. M., Bin, S., Sanchuan, L., & Hui, G. (2025). Unveiling Sustainable Mineral Resources Extraction, foreign direct Investment, Technology Advancement nexus: Evidence from BRICS countries. *Resources Policy*, 100, 105428. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.105428>
38. U.S. Department of State. (2024). Investment Climate Statements: Egypt. Bureau of Economic, Energy, and Business Affairs. Retrieved from <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/egypt>
39. U.S. Department of State. (2025). 2025 Investment Climate Statement: Egypt. Bureau of Economic, Energy, and Business Affairs. Retrieved from <https://www.state.gov/reports/2025-investment-climate-statements/egypt>
40. United Nations Development Programme (UNDP). (1996). Human Development Report 1996. Oxford University Press. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1996en.pdf>
41. Wen, X., He, Y., Cheng, Q., & Liu, H. (2025). The impact of management capability on foreign direct investment of listed companies. *International Review of Economics & Finance*, 103, 104410. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104410>
42. World Bank. (2023). *Mining sector diagnostic: Egypt's path to sustainable development*. Washington, DC: World Bank Publications.

43. World Trade Organization (WTO). (2025). *Investment Facilitation and Foreign Direct Investment datasets*. WTO Data Portal. Retrieved from https://data.wto.org/?utm_source=copilot.com

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

Author Contribution/ CRediT: The author contributed to data curation and formal analysis. The work was conducted under the supervision of a Professor, with the author adhering to the provided scientific guidance. The author also performed validation of results and contributed to the review and final editing of the thesis, in addition to providing the necessary resources.	ساهم المؤلف في تنقيح البيانات وإجراء التحليل الرسسي. وقد أُنجز العمل تحت إشراف أستاذ دكتور مشرف، مع التزام المؤلف بتوجيهاته العلمية. كما قام المؤلف بالتحقق من صحة النتائج، والمساهمة في المراجعة العلمية والتحرير النهائي للأطروحة، إضافةً إلى توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الدراسة.	مساهمات المؤلف	1
The author declares no conflict of interest related to this research.	يصرّح الباحث بعدم وجود أي تضارب مصالح يتعلق بهذا البحث.	تضارب المصالح	2
The authors declare that this research did not receive any external funding.	يؤكد الباحث أن هذا البحث لم يتلق أي تمويل خارجي.	التمويل	3
The journal retains full copyright, granting the right of publication under a Creative Commons Attribution (CC BY NC ND/ 4.0) license. Authors have no further rights to reuse or republish the work outside the journal.	تعود حقوق النشر كاملة للمجلة، وتمنح حق النشر بموجب رخصة المشاع الإبداعي (CC BY NC ND/ 4.0)، ولا يحق للباحث إعادة استخدام أو نشر العمل خارج المجلة.	حقوق النشر	4
This research underwent a Double-Blind Peer Review. Reviewer reports were disclosed after their consent.	خضع هذا البحث لتحكيم مزدوج التعمية-Double (Blind Peer Review)، وتم الكشف عن تقارير المحكمين بعد موافقتهم.	آلية التحكيم	5
The journal is committed to checking accepted manuscripts using plagiarism detection tools by iThenticate.	تلتزم المجلة بفحص جميع البحوث المقبولة باستخدام أدوات كشف الانتحال عبر برنامج iThenticate.	فحص الانتحال	6
The journal affirm that all data used in the study are publicly available via open data platforms or can be provided upon reasonable request, with full commitment to ethical principles and non-disclosure of identifying participant information.	تؤكد المجلة أن جميع البيانات المستخدمة في الدراسة متاحة للعامة عبر منصات البيانات المفتوحة، أو يمكن توفيرها عند الطلب وفق الضوابط الأخلاقية، مع ضمان عدم الكشف عن أي معلومات شخصية للمشاركين.	إتاحة البيانات	7

فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية التواصل الشفوي لدى أطفال طيف التوحد بمدارس الدمج بقطر⁽¹⁾⁽²⁾

Effectiveness of Electronic Educational Games in Developing Oral Communication of Autistic Children in Qatar's Inclusive Schools⁽³⁾

Dr. Sherbat Mahmoud Hassan Al-Jundi

Ph.D. in Curriculum and Instruction || College of Educational
Sciences || Islamic University of Minnesota (IUM) || USA.

Email: S.eljende2404@education.qa || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-4793-0494> || Mobile: 0097455220179

د. شربات محمود حسن الجندي

دكتوراه مناهج وطرق تدريس || كلية العلوم التربوية ||
الجامعة الإسلامية بمنيسوتا/IUM || الولايات
المتحدة الأمريكية.

Abstract: The study aimed to evaluate the effectiveness of digital educational games in developing oral communication skills among educable children with autism spectrum disorder (ASD) in inclusive schools in Qatar. Two methodologies were employed: a descriptive-survey (questionnaire administered to 46 teachers) and a quasi-experimental design (an educational program based on digital games to enhance speaking, listening, skills among 40 fourth-grade students, equally divided into experimental (n=20) and control (n=20) groups). Teacher survey results revealed a high overall mean effectiveness (3.96/5), with dimensions ranked as follows: listening (4.10), utilization (4.06), speaking (3.85), and challenges (3.88). No statistically significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) were found across the variables of gender, specialization, and experience, except for gender-based differences in challenges, favoring males. Student outcomes demonstrated that the experimental group significantly outperformed the control group across all dimensions and overall, with a large effect size (87.). The study recommends integrating digital educational games into Arabic language instruction, while providing specialized training and technical support for teachers, and suggests further complementary research.

Keywords: Effectiveness of Games, E-Learning, Oral Communication, Children with ASD, Inclusive Schools in Qatar.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات التواصل الشفوي لدى تلاميذ طيف التوحد القابلين للتعلم في مدارس الدمج بقطر، باستخدام المنهجين: الوصفي المسحي (استبانة لـ 46 معلماً/معلمة) وشبه التجريبي (برنامج قائم على الألعاب الإلكترونية لتطوير التحدث، الاستماع، لدى 40 تلميذاً بالمرحلة الابتدائية موزعين بالتساوي إلى مجموعتين: تجريبية (20) وضابطة (20)). أظهرت نتائج الاستبانة متوسطاً كلياً (3.96/5) أما المجالات فجاءت مرتبة: الاستماع (4.10)، الاستخدام (4.06)، التحدث (3.85)، التحديات (3.88)، جميعها بدرجة كبيرة. لم تُسجل فروق عند ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، الخبرة)، باستثناء فروق لصالح الذكور في مجال التحديات. كما تفوقت المجموعة التجريبية على الضابطة في جميع المجالات والكلي بحجم أثر كبير (87%). توصي الدراسة بدمج الألعاب الإلكترونية في تدريس اللغة العربية، وتوفير تدريب ودعم فني للمعلمين، مع اقتراح دراسات مكملية.

الكلمات المفتاحية: فاعلية الألعاب، التعليم الإلكتروني، التواصل الشفوي، أطفال طيف التوحد، مدارس الدمج بقطر.

¹- أصل البحث: أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه || تخصص المناهج وطرق التدريس || تحت إشراف/ أ.م.د. هلال محمد علي السفياني || أستاذ المناهج وطرائق التدريس المشارك || كلية العلوم التربوية || الجامعة الإسلامية بمنيسوتا || المركز الرئيسي || IUM الولايات المتحدة الأمريكية || 1447هـ - 2025م.
²- التوثيق للاقتباس (APA): الجندي، شربات محمود حسن. (2026). فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية التواصل الشفوي لدى أطفال طيف التوحد بمدارس الدمج بقطر. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 178-202. <https://doi.org/10.56793/pcra2213298>

³- Citation in APA format: Al-Jundi, S. M. H. (2026). Effectiveness of Electronic Educational Games in Developing Oral Communication of Autistic Children in Qatar's Inclusive Schools. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 178-202. <https://doi.org/10.56793/pcra2213298>

1-المقدمة (Introduction)

يمثل التواصل الشفوي الركيزة الجوهرية للتفاعل الإنساني والوعي المعرفي والتداولي. وفي ظل التحول الرقمي للمنظومات التربوية، تبرز الحاجة الملحة لإعادة هندسة بيئات مدارس الدمج لتلبية احتياجات تلاميذ طيف التوحد الذين يواجهون عوائق تواصلية شفوية تحول دون اندماجهم. وتتبلور الرؤية الفلسفية للدراسة في تطوير الألعاب التعليمية الإلكترونية كاستراتيجية تدخلية علاجية لرفع دافعية أطفال الطيف، وتفكيك عزلتهم اللغوية، وتحويل مهارات الاستماع والتحدث لديهم من قوالب آلية جافة إلى ممارسات تداولية نشطة تلائم المدرسة الشاملة.

ويتسم اضطراب طيف التوحد بقصور مستمر في التفاعل اللفظي التداولي، مما دفع بالبحث نحو البدائل الرقمية؛ حيث أشارت مراجعة شين وآخرون (Shen et al., 2025) إلى حتمية التدخلات البرمجية القائمة على الأدلة لترقية الكفايات اللغوية. وتجريبياً، أثبتت دراسة ديّاث وريّنا (Zurita Díaz & Calleja Reina, 2025) كفاءة تطبيقات التواصل البديل والمعزز في تحسين مهارات التواصل الشفهي استقبالياً وتعبيراً، ودعمتها دراسة زو وآخرون (Zou et al., 2025) بكشفها عن ارتباط الألعاب الجادة بالتفاعلات اللفظية المتبادلة، كما أكدت دراسة كيلروي وآخرون (Kilroy et al., 2025) نمو مهارات التواصل ببيئات المحاكاة. وتتوج هذا المنحى مراجعة جيانغ وكوهين (Jiang & Cohen, 2026) المنهجية المثبتة لفاعلية الأدوات الرقمية في تنمية مهارات المحادثة الشفهية واستمرارها، وهو ما يتكامل مع تأصيل مانشوك وآخرون (Manchuk et al., 2025) حول إمكانات الذكاء الاصطناعي في تثبيت كفايات الكلام لدعم سياسات الدمج.

وينعكس هذا التوجه عربياً عبر اهتمام متزايد بتطبيق الألعاب الإلكترونية والبرامج المقننة، وإن شابت الممارسات عقبات هيكلية؛ إذ بيّنت دراسة أبو عنزة (2015) أثراً إيجابياً للألعاب الإلكترونية في تنمية مهارات الاستماع والتحدث الشفوي، وأظهرت دراسة عبده (2020) كفاءتها لغوياً واجتماعياً للمدمجين. وفي إطار المنصات والألعاب التعاونية، أكدت دراسة نصار ونحله (2026) فاعليتها المرتفعة رغم العقبات الميدانية، وتوافقت معها دراسة عبد الله ومرعي (2026) في رصد وعي أسرى بفوائد المنصات الرقمية للتفاعل الاجتماعي. كما رصد الخيني (2025) (Alkhunini) معوقات مشتركة بدول الخليج أبرزها محدودية أدوات ومنصات التواصل اللغوي الرقمية، وهو ما تدعّمه دراسة الراددي (2025) (Alraddadi) بالتشديد على حاجة الميدان لبنية تحتية وتدريب للكوادر تفادياً لعشوائية التطبيق، في ظل تباين مستويات الأداء الشفهي كما في دراسة بخوش (2025)، والتحديات التواصلية الحادة الموثقة بدراسة خليل وسقا (2026).

2-2-مشكلة الدراسة (Research Problem)

تتمثل مشكلة الدراسة في الانخفاض الحاد لكفايات التواصل الشفوي لدى تلاميذ طيف التوحد بمدارس الدمج، رغم أن 44% منهم يتمتعون بمعدلات ذكاء متوسطة وفوق متوسطة ($IQ > 85$)، إلا أنهم يواجهون صعوبات في المحادثة وفهم اللغة المنطوقة. ورغم التشريعات الداعمة للتعليم الشامل، يكشف الواقع الميداني عن ضعف توظيف التقنيات المساعدة، حيث أظهرت دراسة الكعبي والمعاويد (2025) نقص الوسائط الرقمية، وأكدت دراسة الزيود وآخرون (2025) عقبات في الربط البياني، فيما وثقت دراسة درويش وآخرون (2025) صعوبات في توفير التكنولوجيا الداعمة. كما أبرزت دراسة سارانيك وآخرون (2025) حاجة أسر أطفال الطيف لتدخلات رقمية لغوية ترفع قدراتهم التواصلية. ومن ثم، تبرز المشكلة في غياب التقييم العلمي لفاعلية برنامج ألعاب تعليمية إلكترونية مقنن وموطن في البيئة القطرية، وبما يضمن نقل الميدان من تشخيص المعوقات إلى تقديم حلول تطبيقية قائمة على الأدلة الإحصائية.

1-3- أسئلة الدراسة

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة استخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في تدريس مادة اللغة العربية لتلاميذ طيف التوحد؟
- 2- ما مدى فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات (الاستماع، التحدث، القراءة) لتلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- ما تحديات توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية في تدريس تلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين؟

1-4- فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات هذه الدراسة بما يلي:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة المعلمين على أداة الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تلاميذ طيف التوحد القابلين للتعلم على اختبارات مهارات التواصل الشفهي البعدي (تحدث، استماع، قراءة) تعزى لمتغير المجموعة (تجريبية، ضابطة).

1-5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- التعرف على درجة استخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في تدريس مادة اللغة العربية لتلاميذ طيف التوحد.
- 2- كشف مدى فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات (الاستماع، التحدث، القراءة) لدى تلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين.
- 3- معرفة تحديات توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية في تدريس تلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين.
- 4- كشف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة).
- 5- كشف مدى وجود فروق عند ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات التلاميذ في الاختبار البعدي تعزى للمجموعة (ضابطة، تجريبية).

1-6- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهميتها العلمية والتطبيقية وكالاتي:

● الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في أنها:

- تقدم أدبا نظريا في موضوع مهارة استخدام الألعاب الإلكترونية وبذلك تمثل إثراء وإضافة للمكتبة التربوية العربية.
- نشر الوعي بأهمية استخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في العملية التعليمية والتعلمية وفي تدريس اللغة العربية وأثرها في زيادة التحصيل الدراسي لتلاميذ الاحتياجات الخاصة القابلين للتعلم.

● الأهمية العملية:

أما الأهمية العملية فيؤمل أن تفيد في:

- دمج الألعاب الإلكترونية في مناهج التربية الخاصة لإحداث التطور المنشود.

- تسهم في تطوير استراتيجيات تدريس تلاميذ اضطراب طيف التوحد في كافة المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة لضمان حسن سير عملية التعليم، وجودة مخرجاتها.

7-1- حدود الدراسة:

يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات التواصل الشفوي لتلاميذ التوحد.
- الحدود البشرية: معلمي وتلاميذ طيف التوحد في الصف الرابع بدولة قطر.
- الحدود المكانية: تتحدد بمدارس الهداية لذوي الاحتياجات الخاصة- مدارس الدمج بقطر.
- الحدود الزمنية: تتحدد بالعام الجامعي 2024-2025م

8-1- مصطلحات الدراسة

- الألعاب التربوية: تعرف بأنها: "أداة تعليمية تمزج بين التعلم والترفيه عن طريق تقديم محتوى تعليمي له أهداف تعليمية وتربوية محددة تتيح له حرية الاستكشاف والتجربة بفاعلية داخل البيئة التعليمية الإلكترونية في إطار تنافسي وممتع لتنمية المفاهيم والمهارات المعرفية (حجاب، 2015، 172).
- إجرائياً تعرف الألعاب الإلكترونية بأنها: "عبارة عن برمجة دورس اللغة العربية للصف الرابع لتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة بدولة قطر بصورة ألعاب إلكترونية وتدريبها للمجموعة التجريبية في هذه الدراسة".
- مهارات التواصل الشفهي: وتعرف بأنها: "إفصاح التلميذ بلسانه عما يجول بداخله من أفكار، واتجاهات، ومشاعر بجرأة، وإتقان" (سليم وخضر، 2012، 184).
- وتعرف إجرائياً: "عملية نقل المعنى من المرسل إلى المستقبل باستعمال اللغة اتصالاً شفوياً بغية التعبير عن الذات ونقل الأفكار والمشاعر، وذلك من خلال كون تلميذ الصف الرابع متحدثاً أو مستمعاً".
- اضطراب طيف التوحد: يعرف بأنه: "حالة قصور تتمثل في صعوبات النطق واللغة وعدم التواصل الشفوي لصعوبات في التواصل الاجتماعي، وفي التخيل واللغة الداخلية" (حمدي والرفاعي، 2024، 150).
- يعرف إجرائياً بأنه: "نقص في الإثارة الحسية، وبالتالي يميل الطفل إلى استخدام جسده للإثارة الحسية".
- مدارس الهداية لذوي الاحتياجات الخاصة: "إحدى مؤسسات التعليم التخصصي في قطر، تُعنى بتعليم وتأهيل الطلاب من مختلف فئات الإعاقة، سواء القابلين للتعلم أو للتدريب المهني. تأسست عام 2017 بفرع الثمامة، وتوسعت حتى بلغت ست مدارس تخصصية بحلول عام 2024. تُعد مركزاً رئيسياً لتقديم الخدمات التربوية والتأهيلية والدعم اللازم لتحسين جودة حياة ذوي الاحتياجات الخاصة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-2- الإطار النظري.

2-1-1- اضطراب طيف التوحد (Autism Spectrum Disorder):

- يُعد اضطراب طيف التوحد من أعقد الاضطرابات النمائية العصبية، إذ يتميز بتنوع أعراضه وتأثيراته النفسية والاجتماعية على الطفل والأسرة. وتؤكد دراسة (المقابلة، 2016) أن من أبرز خصائصه الآتي:
1. ضعف التفاعل الاجتماعي وصعوبة قراءة التعبيرات أو المشاركة الجماعية.

2. قصور التواصل اللغوي والوظيفي مع ضعف فهم الإيماءات.
 3. سلوكيات نمطية متكررة والتزام صارم بالروتين.
 4. اهتمامات محصورة وانجذاب مفرط لموضوعات أو أشياء محددة.
 5. اضطرابات حسية تشمل فرط أو نقص الاستجابة للمثيرات البيئية.
- وترى الباحثة أن فهم هذه الخصائص أساس لتصميم التدخلات التربوية، خاصة مع تداخلها مع إعاقات أخرى مما يستلزم إشراكاً دقيقاً من الوالدين (متولي، 2015). وتشير الاتجاهات الحديثة إلى أن ميل الطفل التوحدي للرتابة يجعل الوسائط الرقمية بيئة مثالية للتعلم؛ إذ توفر الألعاب الإلكترونية هيكلياً ثابتة ومنظمة بصرياً تساعد على تثبيت السلوكيات النمطية وتوجيه التركيز نحو تنمية مهارات التواصل الشفوي الوظيفي في بيئات الدمج بقطر.
- 2-1-2-أسباب اضطراب طيف التوحد وأنواعه ومداخل تأهيله وعلاقتها بالألعاب التعليمية الإلكترونية
- تُظهر الأدبيات التربوية والطبية أن اضطراب طيف التوحد ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها الأسباب البيولوجية والبيئية مع اختلاف الأنماط والخصائص النمائية للأطفال. وبذلك، تتطلب عملية التأهيل مداخل تربوية مرنة وأدوات تعليمية تتناسب مع طبيعة كل فئة، وتُعد الألعاب التعليمية الإلكترونية من أبرز الوسائط القادرة على دعم التواصل الشفوي وتنمية المهارات الوظيفية لدى أطفال طيف التوحد.

الجدول (1) أسباب اضطراب طيف التوحد وأنواعه ومداخل تأهيله والألعاب الإلكترونية الملائمة لتنمية التواصل الشفوي

أسباب اضطراب طيف التوحد	الأنواع أو الفئات المرتبطة	المدخل التأهيلي المناسب	الألعاب الإلكترونية الملائمة
العوامل الوراثية والجينية: طفرات جينية واضطرابات تؤثر في النمو العصبي (الجلي، 2015؛ حمدي والرفاعي، 2024).	متلازمة الكروموسوم الهش وبعض الحالات المصحوبة بضعف معرفي أو لغوي متفاوت (الجلي، 2015).	التأهيل اللغوي الحركي المدمج لتنمية اللغة الوظيفية والتفاعل الاجتماعي (متولي، 2015؛ الزريقات، 2020).	ألعاب تنمية المفردات والتسمية الصوتية والتواصل اللفظي التدريجي المعتمدة على الصور والأصوات (de Freitas, 2018).
اختلالات دماغية وبيوكيميائية: اضطرابات في البنية الدماغية والتفاعلات العصبية (الجلي، 2015؛ حمدي والرفاعي، 2024).	المتلازمات العصبية والنمائية مثل موبياس وكوت وسوتوس وما يرتبط بها من صعوبات لغوية وحركية (مجيد، 2010).	التكامل الحسي والنمو الطبيعي القائم على دمج المدخلات الحسية المختلفة (مجيد، 2010؛ الزريقات، 2020).	ألعاب المحاكاة متعددة الحواس، والألعاب التفاعلية التي تجمع بين الصوت والصورة والحركة (حمدان، 2016).
المؤثرات البيئية والهرمونية: التعرض لعوامل بيئية أو صحية خلال مراحل النمو المبكر (حمدي والرفاعي، 2024).	المجموعة البسيطة والمتوسطة من الطيف ذات القابلية الأعلى للتعلم والدمج المدرسي (الجلي، 2015).	التأهيل التكنولوجي البصري المعتمد على الحاسوب والأجهزة الذكية (صالح، 2022؛ الزريقات، 2020).	ألعاب تعليمية رقمية تعتمد على التحدي والتعزيز الفوري وتنمية مهارات الحوار والتفاعل اللفظي (de Freitas, 2018).
التفاعل العضوي البيئي والعوامل البيئية: تفاعل الاستعداد العضوي مع مؤثرات البيئة المحيطة (الجلي، 2015).	متلازمات التأخر اللغوي والحركي مثل لاندو-كليفنر ووليامز وبعض حالات أسبرجر بلغة وظيفية محدودة (مجيد، 2010).	العلاج الحسي باللعب والبرامج القائمة على التفاعل التدريجي والممارسة المتكررة (متولي، 2015؛ مجيد، 2010).	ألعاب لعب الأدوار، والقصص التفاعلية، والألعاب الرمزية التي تنمي التعبير الشفوي والتواصل الاجتماعي (de Freitas, 2018).

يتبين من الجدول (1) أن العلاقة بين أسباب اضطراب طيف التوحد وأنواعه المختلفة تستلزم برامج تأهيلية تراعي الفروق الفردية والخصائص النمائية. كما أن تنوع المداخل، من التكامل الحسي إلى التأهيل التكنولوجي البصري، ينسجم مع التباين في القدرات اللغوية والاجتماعية للأطفال. وتبرز الألعاب التعليمية الإلكترونية بقدرتها على الجمع بين التحفيز البصري والسمعي والحركي في بيئة منظمة وآمنة، مما يجعلها أداة مناسبة لتنمية التواصل الشفوي. وتزداد أهميتها في مدارس الدمج بقطر لكونها توفر فرصاً متكررة للتفاعل والتعبير اللفظي والتغذية الراجعة الفورية، بما يعزز المهارات اللغوية والاندماج الأكاديمي والاجتماعي.

2-1-3- أبعاد الألعاب الإلكترونية وفوائدها التعليمية للأطفال

تُعد الألعاب التعليمية الإلكترونية من أكثر الوسائل جذباً للاهتمام، وتلخص الباحثة أبعادها وفوائدها ومميزاتها وكيفية تطويعها لخدمة أطفال طيف التوحد نقلاً عن (حمدان، 2016؛ الشمري، 2019) وكما يبينها الجدول (2) الآتي:

المجال	أبرز المضامين	التوظيف في تنمية التواصل لأطفال التوحد
الفوائد التعليمية والنفسية	تعزيز التحصيل الدراسي، وتنشيط الذاكرة، وتحسين التعلم حتى الإتقان، وتنمية مهارات التخطيط وحل المشكلات، وتخفيف الضغوط النفسية، وتعزيز المسؤولية والتواصل مع الآخرين (حمدان، 2016)	تسهم في رفع قدرة الطفل على الفهم والاستجابة اللفظية، وتقليل القلق الاجتماعي، وزيادة الثقة بالنفس داخل البيئة الصفية (الشمري، 2019؛ حمدان، 2016).
المميزات التقنية والتربوية	تعدد الوسائط السمعية والبصرية، والدافعية الذاتية، والمرونة والتفريد، ومراعاة الفروق الفردية، والتغذية الراجعة الفورية، وتقسيم المهام إلى خطوات صغيرة (حمدان، 2016).	تساعد على جذب انتباه الطفل وتحسين تركيزه، وتدريبه تدريجياً على مهارات النطق والحوار والتعبير اللفظي بصورة منظمة ومتكررة (الشمري، 2019).
توظيف الألعاب لهم	كسر العزلة والانطواء، وتوفير بيئة آمنة ومنظمة، وتحسين التأزر الحركي، واستثمار حب الروتين والنمطية، وتعزيز التعبير عن الذات (الشمري، 2019؛ حمدان، 2016).	توفر بيئة تفاعلية تقلل رهبة التواصل الاجتماعي، وتشجع الطفل على استخدام اللغة الشفوية بصورة تلقائية وأمنة داخل مدارس الدمج (حمدان، 2016).
العناصر الأساسية للألعاب	وضوح الهدف، ووجود قواعد محددة، وتضمن المنافسة والتحدى، وتنمية الخيال، وتحقيق التوازن بين التعلم والترفيه (الأكاديمية العربية للتعليم الإلكتروني، 2010).	تسهم في رفع دافعية الطفل للمشاركة اللفظية، وتحفزه على التفاعل والمبادرة بالتواصل أثناء الأنشطة التعليمية (الأكاديمية العربية، 2010).
معايير تصميم الألعاب الرقمية	وضوح العنوان والأهداف والتعليمات، وتحديد القواعد، ومراعاة الفروق الفردية، وسهولة الاستخدام، والتفاعل والتشاركية، وتعزيز التغذية الراجعة، وتوفير الدعم التقني والتعليقي (خليفة وجاد، 2020).	تعزز جودة البيئة التعليمية الرقمية، وتدعم تنمية مهارات التواصل الشفوي من خلال التفاعل المستمر وتعزيز الفوري (خليفة وجاد، 2020).

يتبين من الجدول (2) أن فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية تنبع من قدرتها على الدمج بين الجوانب التعليمية والنفسية والتقنية في إطار تفاعلي آمن وجاذب، الأمر الذي يساعد أطفال طيف التوحد على تحسين التواصل الشفوي والتفاعل الاجتماعي بصورة تدريجية ومنظمة. وهو ما يعزز اندماج الأطفال أكاديمياً واجتماعياً داخل مدارس الدمج بقطر.

2-1-4- التواصل الشفوي

يُعد التواصل الشفهي من أهم صور الاتصال الإنساني وأكثرها ارتباطاً بالحياة اليومية والبيئات التعليمية، لدوره في نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات بصورة مباشرة وتفاعلية. كما يمثل ركيزة أساسية في تنمية المهارات اللغوية والاجتماعية لأطفال طيف التوحد بمدارس الدمج، وتلخص الباحثة أهمية التواصل وعناصره في الجدول (3).

الجدول (3) مفهوم التواصل الشفهي وأهميته وعناصره وخصائصه وعوامل اكتساب مهاراته اللغوية

المجال	أبرز المضامين	الدلالات التربوية والفوائد
مفهوم التواصل الشفهي	يعتمد التواصل الشفهي على الكلمات المنطوقة لنقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بصورة مباشرة وتفاعلية، ويُعد من أكثر وسائل الاتصال استخداماً في الحياة اليومية والتعليمية (شاهين، 2022؛ أحمد، 2021).	يعزز قدرة الأطفال على التفاعل اللفظي والتعبير عن احتياجاتهم ومشاعرهم داخل البيئة الصفية.
اللغة بوصفها أداة للتواصل	تُعد اللغة أداة التفاهم الأساسية بين الفرد وبيئته، ووسيلة لتحقيق وظائف المدرسة التعليمية، كما أنها نظام من الرموز والدلالات ذات الأبعاد الاجتماعية والنفسية (رحمون، 2019).	تسهم في دعم التفاعل الاجتماعي وتحسين عمليات التعلم والتواصل لدى الأطفال داخل مدارس الدمج.
أنشطة التواصل الشفهي	يشمل التواصل الشفهي المحادثات، والمناقشات، والعروض التقديمية، والتفاعل المباشر أو عبر الوسائط التقنية (شاهين، 2022).	تدريب الأطفال على الحوار، وزيادة الطلاقة اللغوية، والتفاعل الاجتماعي.

أهمية التواصل الشفهي	يسهم في تسريع نقل المعلومات، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والمهنية، وتحفيز التفكير النقدي، وحل المشكلات، وتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية، وتنمية مهارات الاستماع والتحدث (شاهين، 2022).	يدعم اندماج أطفال طيف التوحد اجتماعيًا وأكاديميًا، ويعزز قدرتهم على التواصل الفعال مع المعلمين والأقران.
عناصر التواصل الشفهي	يتكون من المتحدث، والمتلقي، والرسالة، والسياق، والقنوات، والتغذية الراجعة، واللغة المستخدمة (رحمون، 2019).	يساعد تكامل العناصر في تحقيق تواصل لفظي أكثر وضوحًا وفاعلية لدى الأطفال.
خصائص التواصل الشفهي	عملية تفاعلية تجمع الجوانب اللفظية وغير اللفظية، وتتسم بالمرونة والوضوح والتأثير العاطفي وإمكانية تعديل الرسالة فورًا (أبو جانب، 2018).	يتيح للأطفال فرصًا أفضل لفهم الرسائل اللغوية والتفاعل معها بصورة مباشرة.
عوامل اكتساب المهارات اللغوية	تعتمد على مهارتي جودة الفهم بالاستماع والقراءة، وجودة التعبير عبر الكلام والكتابة، بما يمثل جانبي الاستقبال والإرسال اللغوي (أبو جانب، 2018).	تنمية النطق والتعبير الشفهي وتحسين القدرة على التفاعل اللغوي والاجتماعي.

يتبين من الجدول (3) أن التواصل الشفهي يمثل أساسًا جوهريًا في بناء التفاعل الاجتماعي واللغوي لدى أطفال طيف التوحد، لما يوفره من فرص للتعبير عن الذات وفهم الآخرين بصورة مباشرة ومرونة. كما أن تنمية مهارات الاستماع والتحدث والتفاعل اللفظي داخل البيئة التعليمية تسهم في تعزيز اندماج الأطفال أكاديميًا واجتماعيًا والتواصل بثقة.

3-5-1-المهارات اللازمة للتواصل الشفهي:

يمكن القول إن اللغة تتكون من أربع مهارات أساسية للتواصل، وأن اكتسابها يتم بالمران والممارسة، كما أن اكتسابها يتم باستخدامها لا بحفظ قوانينها، وتتمثل مهارات اللغة كما يبينها الشكل (1) الآتي:



الشكل (1) المهارات الأساسية اللازمة للتواصل الشفهي. المرجع: إعداد الباحثة بالاستفادة من المراجع أدناه يوضح الشكل (1) أن اللغة تتكون من أربع مهارات أساسية يكتسبها الفرد بالممارسة والاستخدام، وكالآتي:

1. الاستماع: فهم الكلام والانتباه إلى المسموع، ويُعد مدخلًا جوهريًا للتواصل (شحاته، 2019).
2. التحدث: التعبير عن الأفكار والمشاعر وبناء العلاقات الاجتماعية، وهو مكمل للاستماع (سلطان، 2019).
3. القراءة: معرفة الرموز المكتوبة وربطها باللغة الشفوية، وتمثل وسيلة للتفاهم والنمو العقلي والاجتماعي (الحارثي، 2017).

4. الكتابة: نقل الأفكار والمعلومات بشكل مكتوب، وتعزيز التفكير التحليلي في التعليم (سلطان، 2019).

وترى الباحثة أن هذه المهارات تشكل نظامًا متكاملًا يستلزم دمجها في المناهج لتعزيز قدرات الأطفال، خاصة لذوي طيف التوحد، حيث يمثل تطويرها استثمارًا في بناء مجتمع متماسك. ويؤكد ترابطها اعتماد كل منها على الآخر لتحقيق التواصل الفعال، مما يجعل دمجها ضرورة تعليمية واستثمارًا في مجتمع أكثر قدرة على فهم التحديات المعاصرة.

2-2-الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة أحدث الدراسات العربية والعالمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفقاً للمحاور الآتية:

2-2-1-دراسات تناولت استخدام الألعاب الإلكترونية في تدريس العربية لتلاميذ التوحد والاحتياجات الخاصة:

استهلاً بالسياق القطري، أثبتت دراسة باحميش وآخرون (Bahameish et al., 2026) فاعلية تطبيق محمول بالواقع المعزز (AR) لتعزيز المفردات واستدامة الانتباه لدى (9) أطفال بتوحد بسيط (8-12 عاماً) عبر منهج الحالة الواحدة وتصميم السحب. وإقليمياً، أكدت دراسة محمد والجني (2025) تفوق التجريبية ببيشة (46) طالبة بالصف السادس في مهارات القراءة والتذوق عبر الألعاب اللغوية الإلكترونية، وتوافقت معها شبه التجريبية لـ الجزائر (2014) بالسعودية في علاج الصعوبات القرائية ورفع تحصيل (20) تلميذة بصعوبات التعلم. وفيما يخص التوحد، أظهرت دراسة

صالح (2022)، بالسعودية) على (10) أطفال بتوحد بسيط ومتوسط مع ثبات استدامة الأثر المعرفي لشهر. وحقت دراسة أبو جربوع (2018) بفلسطين تجريبياً فروقاً دالة لصالح التجريبية (80 طالبة بالصف الرابع بغزة) في التفكير الرياضي بالألعاب الإلكترونية؛ بينما خالفهم دراسة العوادات (2018) بالأردن (شبه تجريبي، 38 تلميذاً بالصف الأول) بعدم وجود فروق دالة بالتحصيل أو الدافعية تعزى للألعاب، مع تفوق الذكور. وأكدت دراسة سويلم (2023) بمصر فاعلية برنامج حركي قائم على أنشطة "منتسوري" (60 طفلاً بالروضة) في تحسين معارف الحروف والأبعاد الاجتماعية والوجدانية بعدياً.

وعالمياً، أثبتت دراسة أبو العينين وآخرون (Mohamed Abouelenein et al., 2025) تجريبياً بمدرسة خاصة تحسناً بعدياً دالاً بالاختبار الإحصائي (Paired samples t-tests) في الدافعية والتواصل الشفهي والاستقبالي (اللغة التعبيرية، الانتباه، التقليد اللفظي، والتمييز السمعي) لدى (14) طفلاً توحدياً عبر ألعاب جادة لتكوين الكلمات. وطورت دراسة فان وآخرون (Fan et al., 2025) بالصين نظام (EmoLand) التفاعلي القائم على الحوسبة العاطفية والرسوم المتحركة شبه تجريبياً على (12) طفلاً توحدياً (4-7 سنوات) و(5) معلمين، محققة مكاسب في إنتاج وتفسير التعبيرات اللفظية والوجهية بسياقها الاجتماعي. وتنبؤياً، استخدمت دراسة (Martins et al., 2026) بالبرازيل خوارزمية "الغابة العشوائية" (Random Forest) عبر ألعاب لوحية لـ (12) طفلاً بدقة تشخيص توحد بلغت (96%) بناءً على تحليل الوظائف التنفيذية (EF). ومراجعياً، صاغت دراسة لوريثي وآخرون (2026) (الجزائر، الصين، مصر) تصنيفاً (Taxonomy) لأساليب البيانات (2020-2025) لربط المؤشرات الحيوية بالذكاء الاصطناعي لتأكيد الكشف المبكر وتجاوز نقص الموارد. وفي بيانات التعلم المفتوحة، حددت المراجعة النطاقية لـ ستالهورت وآخرون (Stahlhut et al., 2025) بالدنمارك (50) دراسة، عينة 5-21 عاماً في 10 قواعد بيانات) تسع فئات للتعليم الخارجي كالألعاب والمغامرة ذات تأثير معرفي واجتماعي إيجابي، فيما أكدت شبه التجريبية لـ (Firouzjah et al., 2025) بإيران (30 طفلاً توحدياً، 8-12 عاماً، 24 جلسة) تفوق التجريبية في الأداء المعرفي (التخطيط، الدقة، زمن الاستجابة) والروابط اللفظية المصاحبة للعب والارتقاء البدني.

2-2-2-فعالية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارات التواصل وتكيف السلوك لتلاميذ التوحد

أثبتت دراسة عبد الجليل وآخرون (2025) بالسعودية (مجموعة واحدة) فاعلية الألعاب الإلكترونية لتنمية الأبعاد السلوكية واللغوية والتفاعل الاجتماعي لأطفال التوحد بالمنطقة الشرقية، وتوافقت معها عبده (2020) بالإمارات تجريبياً بالملاحظة على (10) أطفال مدمجين. ولغوياً، أظهرت دراسة أبو عنزة (2015) بالأردن تفوق التجريبية (60 تلميذاً بالصف الثاني) في الاستماع والتحدث والقراءة الشفوية عبر الألعاب الإلكترونية، بينما حقق برنامج الألعاب اللغوية غير الرقمية لـ حمدان وآخرون (2022) بمصر أثراً بالغاً في الحوار الشفهي لـ (74) تلميذاً بالصف السادس. عيادياً، طورت دراسة الحسني ومشري (2021) بالجزائر التواصل غير اللفظي والإيماءات لـ (5) أطفال بتوحد خفيف (4-7 سنوات) وفق سلم (CARS)، وتابعتها عثمانى وسجلماسي (2023) بالجزائر على (6) أطفال بتوحد متوسط (4-5 سنوات) باللعب التركيبي. وبمنهج الحالة المفردة، حققت دراسة دحماني وبن مصمودي (2025) تحسناً إكلينيكياً في التواصل اللفظي والاجتماعي لطفل توحد (8 سنوات) بالبروفة السلوكية للآزاروس.

وأثبتت دراستا بوطيبية (2025) وبولقناطر وزعرور (2022) بالجزائر (5 حالات، 4-6 سنوات) باختبار ويلكسون فروقاً دالة بعدياً بالمهارات اللغوية الاستقبالية والبصرية والاجتماعية لصالح برنامج "ايلز" (ABLLS-R)، وتلاقت معهما دراسة فاضل (2015) بسوريا مؤكدة فاعلية تدريب الفهم والتعبير والتسمية لـ (12) طفلاً بمركز آمال مع استدامة الأثر، بينما شخّصت دراسة ميسوم وطاشمة (2024) بالجزائر عيادياً لحالة واحدة (9 سنوات) عسر قراءة فونولوجي وصعوبات

بصرية. وحركياً ومعرفياً، أكدت دراسة مرنيز وحماريد (2021) فاعلية الألعاب الرياضية لتنمية مهارات (20) طفلاً توحدياً، وأظهرت دراسة موسى (2021) بمصر فاعلية الألعاب الإلكترونية في ترقية الوظائف التنفيذية (التخطيط، الذاكرة العاملة) لـ (10) أطفال بشبرا الخيمة. وبناءً على هذا الاندماج، خفّضت دراسة العطار وعبد السلام (2024) العجز الانفعالي (الإليكسيثيميا) ونمت التفاعل لـ (6) أطفال بتوحد مرتفع الأداء (7-9 سنوات) بتدريب الوظائف التنفيذية، وتكاملت معها دراسة خضر (2022) بمصر موظفة الواقع الافتراضي (VR) لتطوير المرونة المعرفية تتبعياً لـ (3) أطفال، بينما أكدت دراسة جبلاوي (2021) بسوريا فروقاً دالة بعدياً بالألعاب الإلكترونية للمهارات الصحية لـ (12) طفلاً باللاذقية. عالمياً، أثبتت دراسة (Zurita Díaz & Calleja Reina, 2025) فاعلية عالية دالة إحصائياً بتطوير التواصل الشفهي (التعبري والاستقبالي) لـ (40) طفلاً بتوحد من المستوى الثالث عبر منصة (SymboTalk) وتطبيق (EC+) للتواصل البديل والمعزز (AAC) طوال 16 أسبوعاً. وفي بيئة تشاركية، كشفت دراسة الشيمي وآخرون (El Shemy, 2025) بقطر عن تفاعل شفهي كبير واتجاهات إيجابية لـ (4) أطفال توحدين و(9) أولياء أمور عبر 5 ألعاب واقع معزز مصممة لتعلم الكلمات وتجاوز عوائق التواصل اللفظي المحدود. مراجعياً، أكدت دراسة (Jiang & Cohen, 2026) بأمريكا (31 مقالاً محكماً) فاعلية التقنيات الرقمية وتصدر الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز بالنمذجة بالفيديو لتنمية مهارات بدء واستمرار المحادثات الشفهية وفق نظريتي النشاط والثقافة الاجتماعية. ويتكامل معها تأصيل (2025) (Manchuk et al.,) بأوكرانيا بأن منصات التعلم والذكاء الاصطناعي تخصص التمارين لتثبيت الكلام والتعبير اللفظي دمجاً ورقمية. وروبوتياً، كشفت دراسة (Zou et al., 2025) عن تحسن جوهري لمهارات (73.3%) من الأطفال ذوي الاضطرابات النمائية (18 طفلاً و8 اختصاصيين) بمقدار انحراف معياري واحد عبر نظام (R2C3) لارتباطه بالتفاعلات الشفهية أثناء اللعب، وبحثت دراسة (Kilroy et al., 2025) بأمريكا التعليم البيئي المعزز بالمحاكاة (SIM-IPE) لـ (68) طالباً بالتخصصات الطبية، مسفرة عن زيادة عالية الدلالة ($p < 0.0001$) بالسلوك التشاركي ونمو مهارات التواصل كأكثر الأبعاد نمواً.

3-2-2-تحديات توظيف الألعاب الإلكترونية في تدريس تلاميذ طيف التوحد بمدارس الدمج والمراكز المتخصصة:
كشف التحليل الوثائقي لـ الكعبي والمعاuid (Alkaabi & Al-Maadid, 2025) لمسيرة التعليم الشامل في دولة قطر عن فجوة ميدانية بنقص التطبيقات والوسائط الرقمية وصعوبات التشخيص بمدارس الدمج. وأكدت دراسة الزيود وآخرون (Al-Zyoud et al., 2025) باستطلاع آراء (20) من صناع السياسات والتربويين بوزارة التربية عبر (ATLAS.ti 25)، مرجعة العقبات لنقص الاختصاصيين وضعف الربط البياني لمراقبة التقدم الشفهي. وفحصت دراسة درويش وآخرون (Darwish et al., 2025) بقطر بالمنهج المختلط (255 معلماً واستبانة ومقابلات مع 5) تحديات دمج تمثلت في صعوبات متوسطة إلى مرتفعة بمحدودية التكنولوجيا، وبروز المعلمين الذكور والابتدائي كأكثر إدراكاً لها. واجتماعياً بقطر، رصد مسح الودعاني وآخرون (Al-Wadaani et al., 2025) لتجارب الدمج بالمدينة التعليمية حاجةً لتأهيل الكوادر والخدمات الرقمية، واستطلعت سارانيك وآخرون (Saranek et al., 2025) كيفياً (20 ولي أمر بقطر) مواجهتهم عقبات حقيقية بالوصول لخدمات التدخل المبكر لتطوير قدرات أطفالهم التواصلية واللغوية.

وعربياً، أظهرت دراسة الحارثية (2025) بعمان (54 وثيقة) فجوة تشريعية تنفيذية لقصور الموارد والحوكمة، ورصد مراجعياً النيرب والعثمان (2026) بالإمارات أعباءً اقتصادية ونفسية وعزلة تواجه أسر التوحد. ولغويًا، كشفت دراسة بخوش (2025) بالجزائر بتحليل العينات اللغوية لـ (10) أطفال توحّد عن غياب التجانس والتباين الحاد بالإنتاج الشفهي واللغوي، وأكدت دراسة خليل وسقا (2026) بسوريا (25 اختصاصياً بمركز آمال) صعوبات تواصلية حادة بالتعبير والتحدث والبصر تزداد بشدة الاضطراب والعمر (7-11 سنة). ولتخطي ذلك، أظهرت دراسة عبد الله ومرعي

(2026) بليبيا (58 ولي أمر) وعياً متزايداً بالمنصات الرقمية للدمج رغم العقبات التقنية، بينما رصد استطلاع نصار ونحله (2026) بفلسطين (75 معلمة) معوقات تحول دون تفعيل المنظم للألعاب الرياضية التعاونية رغم أثرها المرتفع. وخليجياً وعالمياً، حلت الخنيني (Alkhunini, 2025) مراجعياً سياسات الدمج بدول التعاون (ومنها قطر) راصدة معوقات غياب المناهج الرقمية المرنة ونقص أدوات التواصل اللغوي والكوادر المدربة، وأكدت وصفيّاً دراسة الرادادي (Alraddadi, 2025) بالسعودية اصطدام تقنيات الواقع الافتراضي والمخرجات الصوتية لدعم الكلام بتكلفة البنية وتحفظ الاختصاصيين ونقص التدريب الموجه لتفادي عشوائية التطبيق بمدارس الدمج. وتختتم المراجعة النطاقية لـ شين وآخرون (Shen et al., 2025) بالصين لـ (134) مقالاً علمياً (2014-2024) بكشف توزيع غير عادل للتقنية بتركيز التدخلات على الذكور دون الإناث، وغياب البرمجيات التأهيلية بالمناطق النائية وقليلة الموارد.

2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف: تتقاطع الدراسة الحالية منهجياً وموضوعياً مع الأدبيات السابقة؛ حيث تشترك في تبني المنهج شبه التجريبي مع عبد الجليل وآخرون (2025) وعبد (2020)، وتتفق مع أبو عنزة (2015) ودياث وريتا (2025)، Zurita Díaz) في استهداف المنصات الرقمية لغوياً وتواصلية، كما تتقاطع مع أطروحات موسى (2021)، والقطار وعبد السلام (2024)، وخضر (2022) في تجاوز القصور المعرفي والسلوكي للتوحد تقنياً. وتختلف الحالية في تركيزها الموضوعي وطبيعة الوسيط؛ فبينما ركزت أدبيات الحسني ومشري (2021)، وعثماني وسجلماسي (2023)، وميسوم وطاشمة (2024) عيادياً على المواد العامة، أو السلوك التكيفي، أو التواصل غير اللفظي والصعوبات القرائية، تنفرد دراستنا بدمج مهارتي (الاستماع والتحدث بالتواصل التداولي واللفظي) في منظومة تواصل شفوي متكاملة. كما تغير طبيعة الأدوات من البرامج الحركية التقليدية أو تطبيقات المفردات المنعزلة كما في الشبي وآخرون (El Shemy et al., 2025) إلى ألعاب تعليمية إلكترونية تفاعلية لتنمية مهارات التواصل الشفهي بالعربية. ثانياً: مجالات الاستفادة والفجوة البحثية: تمثلت مجالات الاستفادة في ضبط التصميم المنهجي وتقنين الحقائق وفق المعايير العالمية كبرنامج "الإبلز" (ABLLS-R) في دراستي بوطيبة (2025) وبولقناطر وزعرور (2022)، والاسترشاد بالتحليلات اللغوية والتشخيصية لاضطرابات الكلام لـ بخوش (2025) وخليل وسقا (2026)، بجانب فهم متطلبات دمج التكنولوجيا ومواقف المعلمين والأسرة بالألعاب والمنصات كدراستي عبد الله ومري (2026) ونصار ونحله (2026). وتتلور الفجوة البحثية في غياب المعالجات الميدانية المباشرة لأثر الألعاب الرقمية المصممة لغوياً بالعربية داخل غرف الدمج الخليجية؛ إذ سادت المراجعات النطاقية والتحليلات السياسية والوثائقية كدراسات Jiang, 2026) وCohen & Manchuk et al., 2025)، وAlkhunini, 2025)، والكعي والمعاويد (2025)، مجمعة على وجود نقص في البرمجيات اللغوية الرقمية، وهو ما تستجيب له الدراسة الحالية بسد النقص التطبيقي ومواجهة الفجوة ميدانياً. ثالثاً: ما يميز الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز بالتوطين الجغرافي والتميز المنهجي والعينوي المتكامل؛ إذ تتجاوز عينات الأدبيات السابقة بالغة الصغر (1-5 حالات) كدراسات دحماني وبن مصمودي (2025)، والحسني (2021)، وخضر (2022)، أو عينات المحاكاة لطلاب المهن الصحية كدراسة كيلروي وآخرون (Kilroy et al., 2025)، لتنتقل للتطبيق شبه التجريبي الميداني على عينة ممثلة لتلاميذ التوحد بمدارس الدمج الحكومية والنظامية بدولة قطر. كما تنفرد عن المسوح القطرية والخليجية المقتصرة على رصد التحديات وتقييم السياسات إدارياً وأسريراً مثل الزيود وآخرون (Al-Zyoud et al., 2025)، ودرويش وآخرون (Darwish et al., 2025)، والودعاني وآخرون (Al-, 2025) Wadaani et al)، وسارانيك وآخرون (Sarane et al., 2025)، والرادادي (Alraddadi, 2025)؛ إذ تتخطى عتبة الوصف

لتقدم حلاً برمجياً تطبيقياً بالعربية يتجاوز تحيز اللغات الأجنبية السائد بدراسات زو وآخرون (Zou et al., 2025) وشين وآخرون (Shen et al., 2025)، محققاً توطناً رقمياً يثبت إحصائياً فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية التواصل الشفوي تماشياً مع رؤية قطر الوطنية 2030 في التحول الرقمي والعدالة التعليمية.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي، إضافة إلى المنهج شبه التجريبي.

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من فئتين، هما: فئة معلمي ومعلمات تلاميذ اضطراب طيف التوحد القابلين للتعليم بدولة قطر للعام الدراسي 2024 – 2025م، وفئة تلاميذ اضطراب طيف التوحد القابلين للتعليم بدولة قطر 3-3-عينة الدراسة:

تم اختيار عینتين لهذه الدراسة كما يلي:

3-3-1-عينة المعلمين: وبلغت (46) من فئة معلمي ومعلمات تلاميذ اضطراب طيف التوحد القابلين للتعليم بدولة قطر تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وفيما يلي الخصائص الديمغرافية للعينة. الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة)

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	14	30.4	3	سنوات الخبرة	7 سنوات فأقل	8	17.4
		إناث	32	69.6			8- 15 سنة	21	45.7
		المجموع	46	100%			16 سنة فأكثر	17	37.0
	2	التخصص	تربية خاصة	29			63.0	المجموع	46
أخصائي علاج			6	13.0					
أخرى			11	23.9					
المجموع			46	100%					

يُظهر الجدول (4) تنوعاً ملحوظاً في خصائص العينة: فالغلبة للإناث (69.6%) والتخصص في التربية الخاصة (63%) يعكس خبرة مباشرة في التعامل مع الفئة المستهدفة، كما أن توزيع سنوات الخبرة بين قصيرة ومتوسطة وطويلة: يضمن توازناً بين الخبرة العملية الحديثة والمتراكمة، مما يزيد من دقة الإجابات وموثوقية النتائج.

3-3-2-عينة تلاميذ طيف التوحد:

بلغ حجم عينة الدراسة (40) تلميذاً وتلميذة من الصف الرابع الابتدائي، تم اختيارهم قصدياً من مدرستي الهداية لذوي الاحتياجات الخاصة بالثمامة (بنين وبنات) والهداية لذوي الاحتياجات الخاصة بالهلال (بنين فقط)، وهما مدرستان حكوميتان. وزعت العينة عشوائياً إلى مجموعتين متكافئتين: مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، بواقع (20) تلميذاً في كل مجموعة، وذلك لتلبية متطلبات التصميم شبه التجريبي للدراسة.

3-3-3-التصميم شبه التجريبي للدراسة:

تم تقسيم العينة إلى مجموعتين: 1-ضابطة: درست الوحدات المقررة بالطريقة التقليدية، 2-تجريبية: درست باستخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية. طُبِّقت على المجموعتين اختبارات مهارات التواصل الشفهي (التحدث،

الاستماع) قبلًا وبعدًا، وذلك في ضوء منهج الفصل الدراسي الأول من كتاب اللغة العربية المكيف وفق احتياجات التلاميذ والمعتمد من وزارة التربية والتعليم. شملت الوحدات المستهدفة دروس التحدث والاستماع والقراءة. وكالاتي: الجدول (5) التصميم شبه التجريبي للدراسة من إعداد الباحثة.

المجموعة	القياس القبلي	البرنامج التدريسي	القياس البعدي
التجريبية	اختبارات مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع)	تدريس الوحدات باستخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية	اختبارات مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع)
الضابطة	اختبارات مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع)	تدريس الوحدات بالطريقة التقليدية	اختبارات مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع)

4-3- أدوات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة ثلاث أدوات وكالاتي:

4-3-1- البرنامج التجريبي: أعدت الباحثة برنامجًا تدريبيًا قائمًا على الألعاب التعليمية الإلكترونية لتنمية مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع، القراءة) لدى تلاميذ الصف الرابع الابتدائي من ذوي طيف التوحد القابلين للتعليم في الدوحة. استند البرنامج إلى محتوى كتاب اللغة العربية للفصل الدراسي الأول المكوّن من أربع وحدات (الأُسرة، المهن، الصحة، الطبيعة)، وكل وحدة تضم درسين تغطي المهارات الأساسية. وزعت الدروس على أربعة أسابيع، متضمنة أنشطة استماع عبر القصص والحوارات، تدريبات على التحدث بترتيب الأحداث، قراءة مفردات جديدة، وتمارين كتابية مرتبطة بموضوع الوحدة. كما أُعد دليل للمعلم عُرض على المشرف وعدّل وفق ملاحظاته.

4-3-2- استبانة المعلمين والمعلمات:

صممت الباحثة استبانة لجمع بيانات من معلمي تلاميذ طيف التوحد، من جزأين: الأول/ للبيانات الديموغرافية (الجنس، التخصص، الخبرة)، والثاني من (36) عبارة موزعة على أربعة مجالات: 1- استخدام الألعاب الإلكترونية في تدريس اللغة العربية (10 عبارات)، 2- فاعليتها في تنمية الاستماع (9 عبارات)، 3- فاعليتها في تنمية التحدث (11 عبارة)، 4- التحديات المرتبطة بتوظيف الألعاب الإلكترونية في تدريس اللغة العربية لتلاميذ طيف التوحد (6 عبارات).

4-3-2-1- صدق الاستبانة: للتحقق من الصدق الظاهري، عرضت الأداة على (10) محكمين متخصصين، وأجريت التعديلات اللازمة وتعلقت في مجملها بالصياغة وبذلك بقيت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (36) عبارة.

4-3-2-2- صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارة تم توزيعها على عينة استطلاعية بلغت (18) مفردة من خارج العينة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (6) الآتي:

الجدول (6) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) العبارات بمجالاتها وبالأداة ككل وارتباط المجالات بالمستوى الكلي للأداة

رقم العبارة	بالمجال	بالاستبانة	2-تنمية مهارة الاستماع	3-تنمية مهارة التحدث	4-تحديات الاستخدام	مستوى الدلالة
1	.755**	.634**	.853**	.788**	.839**	.567**
2	.862**	.838**	.810**	.621**	.809**	.473**
3	.878**	.844**	.826**	.725**	.801**	.473**
4	.834**	.723**	.802**	.647**	.594**	.295*
5	.870**	.748**	.867**	.814**	.881**	.406**
6	.748**	.674**	.881**	.782**	.733**	.611**
7	.721**	.678**	.776**	.711**	.873**	.774**

0.000			.755**	.791**	.643**	.838**	.648**	.713**	8
0.000			.837**	.904**	.812**	.882**	.713**	.830**	9
0.000			.797**	.879**	0.000		.609**	.733**	10
0.000			.773**	.870**					المجال ككل
0.000	.473**	التحديات	.917**	التحدث	.868**	الاستماع	.895**	الاستخدام	بالأداة

** جميع معاملات الارتباط على مستوى العبارات والمجالات الأربعة دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.000)$

أظهرت نتائج الجدول (6) أن معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات ومجالاتها، وكذلك ارتباطها بالأداة ككل، جاءت موجبة ومرتفعة ودالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.000)$ ، بما يعكس اتساقاً داخلياً عالياً بين العبارات ومجالاتها. وجميعها ما بين (قوية إلى متوسطة). كما بلغت معاملات ارتباط المجالات بالأداة: استخدام الألعاب الإلكترونية (0.895)، والاستماع (0.868)، والتحدث (0.917)، وجميعها (قوية) بينما جاء مجال التحديات متوسطاً (0.473) مع دلالة الإحصائية. وتؤكد النتائج تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي والاتساق الداخلي، مما يثبت صلاحيتها للتطبيق الميداني.

3-2-4-3 ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات استبانة المعلمين استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ، والنتائج كما يبينها الجدول (7):

الجدول (7) نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على المجالات الأربعة والاستبانة ككل

م	المجالات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
1	استخدام الألعاب الإلكترونية التعليمية في تدريس اللغة العربية لتلاميذ طيف التوحد	10	.935
2	فعالية الألعاب في تنمية مهارة الاستماع لتلاميذ طيف التوحد	9	.945
3	فعالية الألعاب في تنمية مهارة التحدث لتلاميذ طيف التوحد	11	.954
4	تحديات توظيف الألعاب الإلكترونية في تدريس تلاميذ طيف التوحد	6	.785
	الثبات الكلي للاستبانة	36	.951

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن الثبات الكلي للاستبانة (0.951)، وتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ للمجالات بين (0.785 – 0.954)، وتؤكد تمتع الاستبانة بدرجة ثبات مرتفعة؛ وتعكس الموثوقية وصلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

3-2-4-3 الوزن المعياري/ المحكّ المعتمد في تحليل نتائج الاستبانة:

استخدمت الباحثة خيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد المدى بين الخيارات وفقاً للمعادلة أكبر قيمة- أصغر قيمة $(4=1-5)$ ثم تقسيم الناتج على أكبر بديل $(4/5=0.80)$ ، ثم إضافة الناتج (0.80) إلى أقل قيمة في الاستبانة (1.00)؛ وبذلك تم تحديد المديات للمتوسطات والتقديرية اللفظية وكما يبينها الجدول (8):

الجدول (8) مديات المتوسطات الحسابية المستخدمة في التحليل وفقاً لسلم ليكرت الخماسي

تقدير ال/ استخدام/ فاعلية/ تحديات	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً
مديات المتوسطات الحدين (الأدنى- الأعلى)	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

3-4-3 اختبارات مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع، القراءة):

صممت الباحثة ثلاثة اختبارات لقياس مهارات التواصل الشفهي (التحدث، الاستماع، القراءة)، ومعظم عبارات الاختبارات مطلوب الإجابة عنها شفويًا، وتم تطبيقها على عينة تلاميذ طيف التوحد قبل التجربة وبعدها.

3-4-3-1 صياغة تعليمات عبارات الاختبارات: الهدف من تعليمات الاختبار هو تعريف التلاميذ بما هو مطلوب منهم عمله للإجابة على عبارات الاختبار، وكيفية الإجابة عنها، والمحظورات في الاختبار، والوقت اللازم للاختبار.

3-4-3-2- صدق أداة اختبارات مهارات التواصل الشفهي:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على (10) من المحكمين المختصين في المناهج وطرائق التدريس والتربية الخاصة والقياس والتقويم، وأجرت الباحثة التعديلات التي اقترحتها لجنة التحكيم.

3-4-3-3- ثبات أداة اختبارات مهارات التواصل الشفهي:

للتأكد من ثبات الاختبارات تم تطبيقها على عينة استطلاعية عددها عشرة تلاميذ من تلاميذ طيف التوحد من مجتمع الدراسة من غير العينة المفحوصة، وتم إعادة نفس الاختبارات على نفس المجموعة بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وبلغ معامل ثبات الاختبار (0.95)، وهو معامل ثبات عال يدل على صلاحية هذه الاختبارات للتطبيق ميدانياً.

3-4-3-4- تكافؤ مجموعتي الدراسة:

لأن اختيار العينة كان قصدياً من مدارس الهداية، فقد رأت الباحثة ضرورة تحقيق التكافؤ بين المجموعتين عبر ثلاثة متغيرات رئيسية: العمر الزمني، التحصيل الدراسي السابق، واختبارات مهارات التواصل الشفهي، لما لها من أثر مباشر على المتغير التابع. ولتحقيق ذلك اتبعت الخطوات التالية:

(1) تكافؤ العمر الزمني لمجموعتي الدراسة: تم الحصول على بيانات العمر الزمني من السجلات المدرسية وحُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين التجريبية والضابطة. باستخدام اختبار (T) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على تكافؤهما في العمر الزمني.

(2) تكافؤ التحصيل السابق لمجموعتي الدراسة: استُخرجت درجات التحصيل في مادة اللغة العربية للعام السابق من السجلات المدرسية، وحُسب المتوسط والانحراف المعياري للمجموعتين. نتائج اختبار (T) لم تُظهر فروقاً دالة، مما يؤكد تكافؤهما في التحصيل السابق.

(3) تكافؤ اختبارات مهارات التواصل الشفهي القبلي: طُبقت اختبارات التواصل الشفهي القبلي على المجموعتين، وأُجري اختبار (T) للمقارنة بين المتوسطات، والنتائج كما يبينها الجدول (9).

الجدول (9) نتائج الاختبار (T) لفحص الفروق بين إجابات (التجريبية، الضابطة) على الاختبار القبلي لمهارات التواصل الشفهي

تفسير الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة T	الانحراف	المتوسط	العدد	المجموعة	مجال المهارة
غير دالة	0.322	-1.018	1.22	4.88	20	تجريبية	التحدث
			1.11	5.15	20	ضابطة	
غير دالة	0.26	-1.161	1.35	8.55	20	تجريبية	الاستماع
			1.48	8.73	20	ضابطة	
غير دالة	0.542	-.620	6.75	25.63	20	تجريبية	القراءة
			4.78	26.60	20	ضابطة	
غير دالة	0.40	-.861	7.01	39.05	20	تجريبية	الاختبار ككل
			5.93	40.48	20	ضابطة	

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي لمهارات التواصل الشفهي؛ إذ إن جميع قيم الدلالة أكبر من (0.05). وتعني تكافؤ المجموعتين في المهارات الثلاث، وعلى المستوى الكلي قبل تنفيذ التجربة، مما يعزز سلامة الإجراءات التجريبية ودقة النتائج اللاحقة.

3-5- تحليل النتائج والمعالجات الإحصائية:

تم التحليل باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS^{V26} باستخدام المعالجات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد العينة تبعاً للمتغيرات الثلاثة ونسب الإجابة على العبارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى كل من ال/استخدام/فاعلية/تحديات).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس الارتباط بين العبارات ومجالاتها والأداة ككل.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات المجالات والاستبانة ككل.
- اختبار (t) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بين المجموعتين (التجريبية، الضابطة) وأثر الجنس للمعلمين.
- اختبار التباين الأحادي أنوفا لفحص الفروق تبعاً لمتغيري (التخصص، سنوات الخبرة).
- استخدام قيمة (ايتا تربيع) لتحديد حجم فاعلية وتأثير الألعاب التعليمية الإلكترونية.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة استخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في تدريس مادة اللغة العربية لتلاميذ طيف التوحد؟"

وللإجابة تم حساب المتوسطات والانحرافات لإجابات المعلمين على عبارات الاستخدام، والنتائج يبينها الجدول (10):

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	نسبة %	الرتبة	التقدير
1	أستخدم الألعاب التعليمية الإلكترونية التعليمية في التدريس يوميا.	4.26	0.80	85.22	1	كبير جدا
10	توفر الألعاب الإلكترونية أنشطة متنوعة تناسب مختلف مستويات	4.15	0.76	83.04	2	كبيرة
2	ساعدت الألعاب الإلكترونية في تحسين مشاركة تلاميذ التوحد في الصف.	4.15	0.82	83.04	3	كبيرة
7	يوفر استخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية تغذية راجعة فورية للطلاب	4.11	0.71	82.17	4	كبيرة
4	تجعل الألعاب التعليمية الإلكترونية تلاميذ التوحد أكثر تفاعلاً في التعلم.	4.07	0.74	81.30	5	كبيرة
5	تعد الألعاب الإلكترونية أداة فعالة لتحسين تعلم تلاميذ التوحد في	4.02	0.83	80.43	6	كبيرة
3	تحسن الألعاب التعليمية الإلكترونية من تركيز تلاميذ التوحد في الصف.	3.96	0.87	79.13	7	كبيرة
6	تعزز الألعاب الإلكترونية قدرة تلاميذ التوحد على فهم التعليمات اللفظية	3.96	0.87	79.13	8	كبيرة
8	تساعد الألعاب الإلكترونية في تطوير مهارات حل المشكلات لدى الطلاب	3.96	0.87	79.13	9	كبيرة
9	تعزز الألعاب الإلكترونية قدرة الطلاب على التفاعل في مجموعات صغيرة	3.96	0.92	79.13	10	كبيرة
	المتوسط العام للمجال الأول (الاستخدام والفاعلية في التعلم)	4.06	0.65	81.17		كبيرة

تظهر نتائج الجدول (10) أن استخدام الألعاب الإلكترونية جاء مرتفعاً بمتوسط (4.06) ونسبة (81.17%)، مما يعكس استخداماً كبيراً لها من المعلمين، سجلت عبارات التفاعل والمشاركة والتغذية الراجعة الفورية أعلى المتوسطات. وتعزو الباحثة ذلك إلى القناعة العامة بجدوى هذه الألعاب رغم انخفاض نسي في مهارات التفاعل الجماعي وحل المشكلات، مما يبرز الحاجة إلى ألعاب تخصصية لتعميق التواصل الشفهي، وتتفق مع حمدان وآخرون (2022) حول فاعلية الألعاب الإلكترونية.

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة فعالية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارة الاستماع لتلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين؟"

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات فعالية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارة الاستماع

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الفاعلية
4	تعزز العناصر البصرية فهم المحتوى السمعي لدى التلاميذ.	4.17	0.71	83.48	1	كبيرة
1	تحفز الألعاب التعليمية الإلكترونية تلاميذي على المشاركة السمعية.	4.15	0.67	83.04	2	كبيرة
8	تعزز الألعاب الإلكترونية حماس التلاميذ للاستماع التعليمي.	4.15	0.70	83.04	3	كبيرة
9	تستخدم الألعاب الإلكترونية تقنيات مبتكرة لتحسين الاستماع.	4.13	0.65	82.61	4	كبيرة

3	يزيد تنوع الأنشطة اهتمام التلاميذ بتنمية الاستماع.	4.13	0.72	82.61	5	كبيرة
5	تؤثر الألعاب الإلكترونية إيجابياً على مهارات الاستماع أكاديمياً.	4.11	0.60	82.17	6	كبيرة
2	تساعد الألعاب الإلكترونية تلاميذي على التفاعل السمعى الأكبر.	4.07	0.65	81.30	7	كبيرة
7	تنمي الألعاب الإلكترونية فهم التلاميذ للتعليمات المسموعة.	4.02	0.77	80.43	8	كبيرة
6	تعزز الألعاب الإلكترونية الاستماع الفعال بالتكرار والممارسة.	4.00	0.73	80.00	9	كبيرة
	المتوسط العام للمجال الثاني تنمية مهارات الاستماع	4.10	0.58	82.08		كبيرة

توضح نتائج الجدول (11) أن المجال جاء بمتوسط عام (4.10) ونسبة (82.08%)، وسجلت العبارات المرتبطة بالتحفيز السمعي والعناصر البصرية والتقنيات المبتكرة أعلى المتوسطات، لما لها من قدرة على جذب الانتباه وتنمية الاستماع الفعال وتحسين فهم التعليمات عبر التكرار والممارسة. كما أظهرت النتائج توافق المعلمين على ملائمة هذه الألعاب لخصائص واحتياجات أطفال الطيف، وهو ما يتسق مع دراستي عبده (2020) وأبو عنزة (2015) التي أكدت فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارات الاستماع لدى المجموعة التجريبية.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما درجة فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارة التحدث لدى تلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين؟"

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارة التحدث

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الفاعلية
7	تطور الألعاب الإلكترونية مهارات التنسيق بين الكلام والحركة.	3.89	0.75	77.78	1	كبيرة
11	تعزز الألعاب الإلكترونية استخدام اللغة بالموافق اليومية.	3.89	0.88	77.83	2	كبيرة
1	توفر الألعاب الإلكترونية بيئة آمنة للتعبير الذاتي.	3.87	0.72	77.39	3	كبيرة
6	توفر الألعاب الإلكترونية بيئة مشوقة للحديث والمناقشة.	3.87	0.72	77.39	4	كبيرة
3	تعرض الألعاب الإلكترونية محاكاة تحفز التحدث لدى التلاميذ.	3.85	0.70	76.96	5	كبيرة
4	تقلل الألعاب الإلكترونية قلق التحدث لدى التلاميذ.	3.85	0.79	76.96	6	كبيرة
9	تعزز الألعاب الإلكترونية تكوين الجمل الصحيحة لدى التلاميذ.	3.85	0.82	76.96	7	كبيرة
8	تعزز الألعاب الإلكترونية النطق السليم للكلمات لدى التلاميذ.	3.83	0.74	76.52	8	كبيرة
2	تحفز الألعاب الإلكترونية تلاميذ التوحد على التحدث.	3.83	0.77	76.52	9	كبيرة
5	تنمي الألعاب الإلكترونية مهارات التعبير اللغوي لدى التلاميذ.	3.83	0.85	76.52	10	كبيرة
10	تشجع الألعاب الإلكترونية التلاميذ على النقاشات اللفظية.	3.78	0.79	75.65	11	كبيرة
	المتوسط العام للمجال الثالث تنمية مهارات التحدث	3.85	0.63	76.94		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (12) أن فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارة التحدث لدى أطفال التوحد بمدارس الدمج في قطر جاءت بمتوسط (3.85) وبدرجة كبيرة، وسجلت العبارات المرتبطة باستخدام اللغة في المواقف اليومية، والتنسيق الحركي اللفظي، وتوفير بيئة تعبيرية آمنة أعلى المتوسطات، مما يعكس دور الألعاب في تعزيز الثقة وتقليل قلق التحدث. كما ساهمت سيناريوهات المحاكاة والأنشطة التفاعلية في تحسين التعبير اللغوي والنطق السليم وتشجيع النقاش، ويؤكد تقارب المتوسطات اتفاق المعلمين على جدوى هذه الألعاب في دعم التواصل الشفوي. وتتفق مع دراسات (سويلم، 2023؛ محمد والجني، 2025)؛ وأكدنا فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارات التحدث والتواصل.

4-4-نتيجة الإجابة على السؤال الرابع: "ما التحديات التي تواجه عملية توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية في تدريس تلاميذ طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين؟"

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات تحديات توظيف الألعاب الإلكترونية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	نسبة %	الرتبة	التقدير
2	إعداد الألعاب التعليمية الإلكترونية يستغرق وقتاً طويلاً.	4.24	0.87	84.78	1	كبيرة
3	ضعف الدعم الفني يحد من استخدام الألعاب التعليمية.	4.24	0.82	84.78	2	جدا

6	تظهر تحديات سلوكية لدى تلاميذ التوحد أثناء الاستخدام.	4.07	1.04	81.30	3	كبيرة
4	ضعف امتلاك المعلم لمهارات تصميم الألعاب الإلكترونية التعليمية	3.98	0.98	79.57	4	كبيرة
1	تكلف الألعاب الإلكترونية التعليمية المعلم مبالغ كبيرة	3.89	1.06	77.83	5	كبيرة
5	قلة اهتمام تلاميذ طيف التوحد بالألعاب الإلكترونية التعليمية	2.85	1.26	56.96	6	متوسطة
	المجال الرابع تحديات توظيف الألعاب الإلكترونية ككل	3.88	0.71	77.54		كبيرة

يتبين من الجدول (13) أن تحديات توظيف الألعاب الإلكترونية جاءت بمتوسط (3.88) مما يعكس معوقات ميدانية كبيرة؛ تؤثر في فاعليتها. وأكبر التحديات: الوقت المستغرق للإعداد، وضعف الدعم الفني، مظهر أعباء تنظيمية وتقنية تحد من الاستخدام الفعال. كما برزت معوقات سلوكية لدى التلاميذ، وضعف مهارات المعلمين في التصميم، وارتفاع التكلفة، في حين حلت قلة اهتمام التلاميذ بالألعاب بدرجة متوسطة. وتؤكد النتائج- إجمالاً- أن نجاح الأدوات الرقمية في تنمية مهارات التواصل الشفهي مرهون بتعزيز التدريب المهني، وتوفير بيئة تكنولوجية مساندة.

4-4- نتائج فحص فرضيتي الدراسة:

4-4-1- نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة المعلمين على أداة الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة). وقد تم فحص أثر المتغيرات كالاتي:
1- فحص أثر متغير الجنس: تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، للمقارنة بين متوسطي استجابة الذكور والإناث على الاستبانة، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (14) الآتي:

الجدول (14) نتائج اختبار (T-test) للمقارنة بين متوسطي إجابات المعلمين على الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة	التفسير
استخدام الألعاب الإلكترونية التعليمية	ذكر	14	4.15	0.49	44	0.625	0.535	غير دالة
	أنثى	32	4.02	0.71	35.514			
فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارة الاستماع	ذكر	14	4.17	0.46	44	0.547	0.587	غير دالة
	أنثى	32	4.07	0.63	33.598			
فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية مهارة التحدث	ذكر	14	4.09	0.42	44	1.803	0.078	غير دالة
	أنثى	32	3.74	0.68	38.721			
تحديات توظيف الألعاب في تدريس طيف التوحد	ذكر	14	4.38	0.51	44	3.607	0.001*	دالة
	أنثى	32	3.66	0.67	32.455			
الاستبانة ككل	ذكر	14	4.18	0.38	44	1.924	0.061	غير دالة
	أنثى	32	3.89	0.51	32.550			

تظهر نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على الاستبانة ككل، وفي مجالات (استخدام الألعاب، تنمية الاستماع، وتنمية التحدث) تبعاً لمتغير الجنس، إذ جاءت قيم الدلالة أكبر من (0.05). ويعكس ذلك تجانساً في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو جدوى الألعاب لتنمية التواصل الشفهي للأطفال الطيف، مما يعزز موضوعية النتائج وثباتها. وفي المقابل، برزت فروق دالة إحصائية في مجال التحديات لصالح الذكور، مما يشير إلى تباين في إدراك حجم المعوقات؛ وتفسر الباحثة ذلك بطبيعة الخبرات التقنية أو الأدوار التدريسية التي تجعل المعلمين أكثر حساسية للتحديات التشغيلية والتنفيذية. وتؤكد النتائج إجمالاً تحقق فرضية الدراسة جزئياً.

2-فحص أثر متغير التخصص:

لفحص أثر متغير التخصص تم استخدام اختبار التباين الأحادي لأنوف، للمقارنة بين متوسطات استجابة فئات متغير التخصص على الاستبانة، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (15) الآتي:

الجدول (15) نتائج اختبار One way Anova لفحص الفروق بين إجابات المعلمين على مجالات الاستبانة وفقاً لمتغير التخصص

مجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط	قيمة F	الدلالة	التفسير
استخدام الألعاب الإلكترونية التعليمية	بين المجموعات	.994	2	.497	1.183	.316	غير دالة
	داخل المجموعات	18.058	43	.420			
	المجموع	19.052	45				
تنمية مهارة الاستماع	بين المجموعات	.662	2	.331	.998	.377	غير دالة
	داخل المجموعات	14.262	43	.332			
	المجموع	14.924	45				
تنمية مهارة التحدث	بين المجموعات	.840	2	.420	1.056	.357	غير دالة
	داخل المجموعات	17.111	43	.398			
	المجموع	17.951	45				
تحديات توظيف الألعاب في تدريس طيف التوحد	بين المجموعات	.841	2	.420	.838	.439	غير دالة
	داخل المجموعات	21.572	43	.502			
	المجموع	22.413	45				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.541	2	.271	1.141	.329	غير دالة
	داخل المجموعات	10.206	43	.237			
	المجموع	10.747	45				

تظهر النتائج بالجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير التخصص، إذ جاءت قيم (F) غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$). ويعكس ذلك تجانساً في إدراك المعلمين لفاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية التواصل الشفهي لتلاميذ طيف التوحد، وتقارباً في نظرتهم نحو تحديات توظيفها. وتعزو الباحثة انتفاء أثر التخصص إلى وحدة الخبرة المهنية والتدريب والممارسات التعليمية داخل بيئات الدمج، مما شكل وعياً تربوياً مشتركاً بأهمية الألعاب الرقمية؛ وبذلك تُقبل فرضية العدم، وتتفق مع أبو جربوع (2018) التي أكدت إجماع المعلمين بفاعلية الألعاب الإلكترونية بغض النظر عن تخصصاتهم.

3-فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

الجدول (16) نتائج تحليل التباين (One way Anova) لفحص الفروق بين إجابات المعلمين على الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	التفسير
استخدام الألعاب الإلكترونية	بين المجموعات	.162	2	.081	.185	.832	غير دالة
	داخل المجموعات	18.889	43	.439			
	المجموع	19.052	45				
تنمية مهارة الاستماع	بين المجموعات	.144	2	.072	.209	.812	غير دالة
	داخل المجموعات	14.780	43	.344			
	المجموع	14.924	45				
تنمية مهارة التحدث	بين المجموعات	.128	2	.064	.154	.857	غير دالة
	داخل المجموعات	17.823	43	.414			
	المجموع	17.951	45				
تحديات توظيف الألعاب في التدريس	بين المجموعات	.491	2	.246	.482	.621	غير دالة
	داخل المجموعات	21.922	43	.510			
	المجموع	22.413	45				
بين المجموعات		.093	2	.046			

الاستبانة	داخل المجموعات	10.654	43	.248	.188	.830	غير دالة
ككل	المجموع	10.747	45				

تظهر نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق دالة بين متوسطات استجابات المعلمين على الاستبانة ومجالاتها وفق متغير سنوات الخبرة، إذ جاءت قيم (F) غير دالة ($p > 0.05$). ويعكس ذلك تجانساً في اتجاهاتهم نحو فاعلية الألعاب الإلكترونية وتحديات توظيفها لتلاميذ التوحد، ولم تعد الخبرة عاملاً حاسماً في ظل البرامج التدريبية الموحدة والبيئات المتشابهة بمدارس الدمج. وبذلك تُقبل فرضية العدم، مما يعزز اتساق النتائج، وهو ما يتفق مع دراسة العوادات (2018) التي لم تجد فروقاً تعزى للخبرة، مؤكدة أن التدريب المستمر والبيئة الموحدة أكثر تأثيراً في ممارسات المعلمين.

4-4-2- نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تلاميذ طيف التوحد القابلين للتعلم على اختبارات مهارات التواصل الشفهي البعدي تعزى لمتغير المجموعة (تجريبية، ضابطة) ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، للمقارنة بين نتائج المجموعتين وكانت كالآتي:

الجدول (17) نتائج اختبار (T-test) للمقارنة بين متوسطي (التجريبية، الضابطة) في اختبارات مهارات التواصل الشفهي البعدي

مجال المهارة	المجموعة	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة	التفسير	حجم الأثر
التحدث	تجريبية	20	8.78	38	10.826	.000	دالة	0.76
	ضابطة	20	5.20	37.807				
الاستماع	تجريبية	20	14.24	38	9.233	.000	دالة	0.69
	ضابطة	20	8.98	28.571				
القراءة	تجريبية	20	50.65	38	14.581	.000	دالة	0.85
	ضابطة	20	26.95	36.952				
الاختبار ككل	تجريبية	20	73.66	38	16.285	.000	دالة	0.87
	ضابطة	20	41.13	37.027				

تظهر نتائج الجدول (16) أن قيمة (T) للمقارنة بين متوسطي درجات المجموعتين في التواصل الشفهي البعدي ككل بلغت (16.285)، وهي دالة عند (0.001)؛ وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). كما جاءت قيم (T) لجميع المجالات دالة إحصائياً لصالح التجريبية لارتفاع متوسطاتها عن الضابطة. وسجل حجم الأثر قيمة (0.67)، مما يبرهن على الفاعلية الكبيرة جداً للألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات التواصل الشفهي لتلاميذ التوحد بدولة قطر. وبذلك، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل البديل: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات العينة في مهارات التواصل الشفهي البعدي (تحدث، استماع، قراءة) تعزى لمتغير المجموعة (تجريبية، ضابطة)، ولصالح التجريبية.

5- مناقشة النتائج (Discussion)

أظهرت النتائج فاعلية الألعاب الإلكترونية في تنمية التواصل الشفهي لتلاميذ طيف التوحد ببيئات الدمج في قطر بمتوسط (3.96 من 5) من وجهة نظر المعلمين، ويُعزى التحسن الدال للمجموعة التجريبية إلى تفاعلية الألعاب وجاذبيتها التي كسرت جمود التدريس التقليدي. وتتفق هذه النتيجة مع التوجه العالمي لتبني البدائل التقنية المتمثل في دراسات: (Shen et al., 2025)، و (Zurita Díaz, 2025)، و (Zou et al., 2025)، و (Jiang & Cohen, 2026) في كفاءة المنصات الرقمية لغوياً واجتماعياً؛ كما تتطابق مع دراسات: أبو عنزة (2015)، وعبد (2020)، وعبد الجليل وآخرون (2025) حول فاعلية الألعاب الرقمية الجادة في إحداث تحسينات سلوكية ولغوية لدمدمجين نظامياً. ويُفسر حاصل اختبار المهارات الثلاث للمجموعتين (تجريبية: 73.66 مقابل ضابطة: 41.13؛ مع حجم أثر (0.78). بأن توفير الألعاب بمثيرات بصرية وصوتية مقننة ثبتت الانتباه السمعي ونمت الحوار التداولي وحسنت القراءة؛

وتتفق هذه الفاعلية مع التفسيرات اللغوية لكيلروي وآخرون (Kilroy et al., 2025)، ومانشوك وآخرون (2025) (Manchuk et al.,) في قدرة بيانات المحاكاة والذكاء الاصطناعي على تصحيح الكلام، وتتكامل مع نتائج: موسى (2021)، والعتار وعبد السلام (2024)، وبوطيية (2025) في تجاوز التباين اللغوي. كما تتلاقى مع الطرح التشخيصي لدراسات: بخوش (2025)، و خليل وسقا (2026)، والشيمي وآخرون (El Shemy et al., 2025) في تأكيد دور الوسائط الرقمية في تجاوز صعوبات التواصل.

وفيما يتعلق بالتحديات (طول وقت الإعداد وضَعف الدعم الفني)، تعكس النتيجة واقعاً يثبت أن التطبيق الصفّي المنظم يتطلب بنية تحتية مرنة تتجاوز جهد المعلم الفردي؛ وتتطابق طردياً مع معوقات الدمج بقطر والخليج في دراسات: الكعي والمعاويد (Alkaabi & Al-Maadid, 2025)، والزيود وآخرون (Al-Zyoud et al., 2025)، ودرويش وآخرون (Darwish et al., 2025) حول نقص الموارد والوسائط. كما تتقاطع مع متطلبات التطبيق الواردة في دراسات: (Al-Wadaani et al., 2025؛ Saranek et al., 2025؛ Alkhunini, 2025؛ Alraddadi, 2025)، ونصار ونحله (2026) في رهن نجاح المنصات بتأهيل الكوادر، وتذليل العقبات اللوجستية، وتوفير حوكمة داعمة للبيئات المدمجة. وتشير نتيجة انتفاء الفروق الدالة في استجابات المعلمين وفق المتغيرات الديموغرافية إلى تجانس الوعي المهني وتساهي الخبرات التقنية بمدارس قطر نظراً لتوحيد البرامج التدريبية المتاحة؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة درويش وآخرون (2025) المظهرة لفروق تعزى للنوع والمرحلة، ودراسة نصار ونحله (2026) لصالح الأكثر خبرة. في المقابل، تتكامل النتيجة مع الرؤية الشاملة لدراسات: بولقناطر وزعرور (2022)، والنيرب والعثمان (2026)، وعبد الله ومرعي (2026)، وزو وآخرون (2025)، حيث يعكس ثبات الآراء اتجاهات مهنية ومجتمعية مشتركة نحو ضرورة دمج الحلول الرقمية بالمناهج، وتجاوز التحيزات لتحقيق العدالة التعليمية المنشودة.

6-استنتاجات الدراسة

- أكدت نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة العديد من الاستنتاجات ويمكن إيجازها في الآتي:
- تحقق الألعاب التعليمية الإلكترونية فاعلية حاسمة في تنمية مهارات التواصل الشفوي لأطفال طيف التوحد.
 - يتصدر الانتباه السمعى مهارات الاستماع كأكثر الأبعاد اللغوية تطوراً واستجابة للمثيرات الرقمية التفاعلية.
 - يسهم التصميم البرمجي باللغة العربية في تعزيز التحدث والتعبير اللفظي التداولي وسد الفجوة اللغوية.
 - يمتد أثر التدخل الرقمي إيجابياً لتمكين أطفال الطيف من استخدام اللغة في الحياة اليومية.
 - يتوقف نجاح دمج الألعاب الإلكترونية صفياً على تذليل تحديات طول وقت الإعداد اللوجستي.
 - يمثل غياب الدعم الفني المستمر عائقاً حقيقياً يحول دون استدامة التطبيقات الرقمية بمدارس الدمج.
 - يعكس ثبات استجابات المعلمين وعياً مهنيّاً موحداً بأهمية التقنية المساعدة يتجاوز المتغيرات الديموغرافية.
 - يتطلب التحول الرقمي الفعال بناء مناهج رقمية مرنة تلائم الخصائص السلوكية لتلاميذ التوحد.
 - تعد الشراكة التدريبية بين معلمي الدمج والاختصاصيين ركيزة أساسية لضمان جودة التدريس الرقمي.
 - يشكل توطين الحلول والبرمجيات التفاعلية بقطر دعامة أساسية لتحقيق غايات العدالة والدمج الشامل.

7-توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء نتائج الدراسة الحالية والاستنتاجات السابقة توصي الباحثة وتقدم الآتي:

7-1-التوصيات- مرتبة حسب الأولوية الميدانية:-

1. إدراج الألعاب الإلكترونية المقننة رسمياً في خطط تدريس اللغة العربية لتلاميذ طيف التوحد.
2. تخصيص ميزانيات دورية لتحديث البنية التحتية التكنولوجية وتوفير الأجهزة اللوحية الذكية بغرف الدمج.
3. إنشاء بنك وطني للبرمجيات والألعاب التعليمية المصممة باللغة العربية لمساندة مدارس الدمج الحكومية.
4. تنظيم برامج تدريبية تخصصية مشتركة لمعلمي الدمج والاختصاصيين حول هندسة وتطبيق الألعاب الرقمية.
5. توفير منصات دعم فني فوري لمعلمي الدمج وتخفيض نصابهم الصفي لتصميم الوسائط التفاعلية.
6. تطوير أنشطة لغوية رقمية متنوعة ومرنة تتناسب مع مستويات تلاميذ طيف التوحد المختلفة.
7. تضمين أدوات الربط البياني الذكية داخل الألعاب التعليمية لمراقبة وتتبع نمو التواصل الشفهي.
8. إطلاق تطبيقات جوال تفاعلية تضمن استمرار التدريب اللغوي التداولي للطفل بين المدرسة والأسرة.

7-2-مقترحات بدراسات مستقبلية لسد الفجوة البحثية في الموضوع وخصوصاً في العناوين الآتية:

- (1) فاعلية بيئات الواقع الافتراضي المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تنمية السلوك التكيفي لأطفال التوحد.
- (2) دراسة تتبعية لأثر الألعاب التعليمية الإلكترونية على التحصيل الأكاديمي والدمج الاجتماعي لتلاميذ الطيف.
- (3) تقييم كفايات معلمي الدمج بدولة قطر في ضوء معايير التصميم العالمي للتعلم الرقمي.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو جانب، وفاء عبد البصير. (2018). فعالية برنامج برامجتي مقترح لتنمية مهارات التواصل الشفوي لدى دارسي اللغة العربية الناطقين بغيرها. [ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة]. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=265787>
2. أبو جربوع، أمل عبد الله. (2018). أثر توظيف استراتيجيات الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات التفكير الرياضي لدى طالبات الصف الرابع الأساسي بغزة. [ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة. <https://search.mandumah.com/Record/977917>
3. أبو عزة، أماني سالم سليمان. (2015). أثر التدريس باستخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية مهارات اللغة العربية الأساسية لدى طلبة الصف الثاني الأساسي في الأردن. [دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية]. https://theses.ju.edu.jo/Original_Abstract/JUA0772198.pdf
4. الأكاديمية العربية للتعليم الإلكتروني (EAA). (2010). الألعاب التعليمية. <http://www.elearning-arab-academy.com/edu-games.html>
5. بخوش، إلينا ياسمين. (2025). اضطرابات الإنتاج الشفهي عند أطفال طيف التوحد: مقارنة تحليلية لغوية. آفاق علمية، 17 (2)، 513-533. <https://asjp.cerist.dz/en/article/278032>
6. بوطيبة، إيتسام. (2025). فاعلية برنامج ايليز لتقييم مهارات اللغة والتعلم في تحسين استجابات التواصل (اللفظي والغير اللفظي) عند ذوي اضطراب طيف التوحد. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 10 (2)، 575-585. <https://asjp.cerist.dz/en/article/269983>
7. بولقناطر، نوعيم، وزعرور، لبنى. (2022). فاعلية برنامج تقييم مهارات اللغة والتعلم الابلز (ABLLS-R)، في تنمية المهارات الأساسية للأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 10 (3)، 1392-1419. <https://asjp.cerist.dz/en/article/202783>
8. جبلاوي، رنيم. (2021). فاعلية الألعاب الإلكترونية التعليمية في تنمية بعض المهارات الصحية لدى أطفال التوحد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، الآداب والعلوم الإنسانية، 43 (5)، 181-203. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1422140>
9. الجزار، منى محمد. (2014). فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية على تنمية بعض مهارات القراءة الأساسية لدى تلميذات ذوات صعوبات التعلم للصف الأول الابتدائي. تكنولوجيا التربية، دراسات وبحوث، 93-121. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=110914>
10. الجلي، سوسن شاكر. (2015). التوحد الطفولي أسبابه، خصائصه، تشخيصه، علاجه. سوريا دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
11. الحارثي، إبراهيم أحمد. (2017). موسوعة تعلم القراءة والقراءة في جميع المراحل الدراسية (ط1). دار روابط للنشر وتقنية المعلومات.

12. الحارثية، خولة أحمد. (2025). تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(27)، 31-55. <https://doi.org/10.56793/pcra2213272>
13. الحسني، ابتسام، ومشري، ابتسام. (2021). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التواصل غير اللفظي لدى أطفال مصابين باضطراب طيف التوحد. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(1)، 195-210. <https://asjp.cerist.dz/en/article/158253>
14. حمدان، سارة محمود. (2016). إيجابيات الألعاب الإلكترونية التي يمارسها الأطفال (مرحلي الطفولة المتأخرة والمراهقة) وسلباتها من وجهة نظر المعلمين والأطفال أنفسهم، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. https://meu.edu.jo/libraryTheses/585e7114ccd96_1.pdf
15. حمدان، سيد السايح، سقلي، محمد همام، وحامد، نسمة عبد الراضي. (2022). أثر استخدام استراتيجية الألعاب اللغوية في تدريس اللغة العربية على تنمية مهارات الحوار لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 11(11)، 980-950. <https://search.mandumah.com/Record/1295055>
16. حمدي، هديل محمد، والرفاعي، مالك محمد. (2024). دور الأنشطة الفنية في تنمية مهارات الانتباه المشترك لدى التلاميذ ذوي اضطراب طيف التوحد من وجهة نظر معلمهم. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، 10(2)، 144-177. <http://search.mandumah.com/Record/1462587>
17. خضر، إيمان علي. (2022). فاعلية برنامج تدريبي لتحسين المرونة المعرفية باستخدام الواقع الافتراضي لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد مرتفعي الأداء الوظيفي. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، 24(24)، 767-851. <http://search.mandumah.com/Record/1334488>
18. خليل، عفراء، وسقا، ماري حنا. (2026). صعوبات التواصل اللغوي لدى عينة من الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد من وجهة نظر اختصاصي التربية الخاصة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 9(8). <https://ojs2.tartous-univ.edu.sy/index.php/tuja/article/view/345/233>
19. دحماني، سامية عائشة، وبن مصمودي، علي. (2025). فاعلية برنامج تدريبي قائم على تقنية البروفة للآزاروس في تنمية مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي والاجتماعي لدى أطفال التوحد. مجلة المواقف، 21(1)، 404-437. <https://asjp.cerist.dz/en/article/277608>
20. رحمون، ميلود. (2019). فاعلية التواصل اللغوي في الوسط التربوي- التطور الثالث من التعليم الابتدائي أنموذجاً. [دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب واللغات، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر]. <https://www.pnst.cerist.dz/recherche.php?ti=&mc=&au=&dr=&ct=&eb=0&dm=0&ln=&tp=8&nb=10&dp=0&an=0&pg=2441#>
21. الزريقات، إبراهيم عبد الله. (2020). التدخلات الفعالة مع اضطراب طيف التوحد. دار الفكر للنشر والتوزيع. <https://www.daralfiker.com/node/7846>
22. سلطان، عبد القادر حاتم. (2019). المهارات التي يركز عليها المعلم في تعليم اللغة العربية في السنوات (4-1) من مرحلة التعليم الأساسي. مجلة المهرة للعلوم الإنسانية، 7(7)، 57-67. <https://kezana.ai/Reader/Article/p1Tj7WH7DcPs5yThUH1tJQ>
23. سويلم، إيمان سيد يونس. (2023). فاعلية برنامج ألعاب صغيرة باستخدام أنشطة منتسوري على تحسين بعض المعارف الأولية لطفل الروضة. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 6(1/12)، 172-226. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1498982>
24. شاهين، عوني معين رشيد. (2022). مستوى مهارات التواصل الاجتماعي لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد من وجهة نظر أمهاتهم. العلوم التربوية، 30(1)، 241-269. <https://doi.org/10.21608/ssj.2022.242468>
25. الشمري، أفراح صالح. (2019). الألعاب الإلكترونية وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والاجتماعية لدى الأطفال في دولة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، 19(210) (ج2)، 61-94. <https://doi.org/10.21608/MRK.2019.99170>
26. صالح، سلوى رشدي أحمد. (2022). فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية بعض المهارات المعرفية لدى أطفال ذوي اضطراب طيف التوحد. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 7(33)، 869-921. <http://search.mandumah.com/Record/1323913>
27. عبد الجليل، زينب محمد، حميدة، السيد فتوح، والعياضي، جوهرة فهد. (2025). فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية السلوك التكيفي لدى عينة من الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد بالملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، 45(45)، 994-1036. <http://search.mandumah.com/Record/1538732>
28. عبد الله، أحمد محمد، ومرعي، علاء فضل الله. (2026). إسهام المنصات الرقمية في دمج أطفال طيف التوحد في المجتمع دراسة ميدانية على أولياء أمور الأطفال المصابين بطيف التوحد بمدينة المرج. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 4(1)، 113-128. <https://najsp.com/index.php/home/article/view/768>
29. عبده، نبى حسين. (2020). فعالية برنامج قائم على الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية المهارات اللغوية والاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة القابلين للتعليم والمدمجين بالمدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، 14(14)، 787-808. http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGAjds/AjdsVol4No14Y2020/ajds_2020-v4-n14_787-808.pdf

30. عثمانى، أسماء، وسجلماسي، أمين. (2023). فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى اللعب التركيبي في تنمية مهارات التواصل غير اللفظي لدى أطفال التوحد. *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع*، 7(1)، 209-221. <https://asjp.cerist.dz/en/article/218816>
31. العطار، محمود مغازي، وعبدالسلام، محمد شوقي. (2024). فاعلية برنامج قائم على بعض الوظائف التنفيذية في خفض الإليكسيثيميا لتحسين التفاعل الاجتماعي لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد مرتفعي الأداء الوظيفي. *مجلة كلية التربية*، 35(138)، 261-324. <http://search.mandumah.com/Record/1514835>
32. العوادات، شهد كامل محمد. (2018). أثر استخدام الألعاب الإلكترونية في تحصيل طلبة الصف الأول الأساسي في مادة الرياضيات ودافعتهم نحوها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن. <https://search.mandumah.com/Record/950780>
33. فاضل، ريماء مالك. (2015). فاعلية برنامج تدريبي باستخدام اللعب في تنمية بعض مهارات التواصل اللغوي لدى الأطفال ذوي اضطراب التوحد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=242723>
34. متولي، فكري لطيف. (2015). استراتيجيات التدريس لذوي اضطرابات الأوتيزم (اضطراب التوحد)، ط1، الأردن: مكتبة الرشد ناشرون.
35. مجيد، سوسن شاكر. (2010). التوحد أسبابه. خصائصه. تشخيصه. علاجه. عمان، الأردن: ديبونو للنشر والتوزيع.
36. محمد، علي محمد سعيد، والجني، أسيل عامر فالح. (2025). أثر توظيف الألعاب اللغوية الإلكترونية في تنمية المهارات القرائية لدى تلميذات المرحلة الابتدائية. *مجلة الآداب*، 13(1)، 168-198. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i1.2443>
37. محمود، خالد صلاح حنفي. (2018). الطفل العربي والألعاب الإلكترونية القاتلة: دراسة تحليلية. *مجلة الطفولة والتنمية*، 32.
38. مرنيز، عفيف، وحماريد، حياة. (2021). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات الحركية لدى أطفال التوحد- دراسة تجريبية على عينة من أطفال طيف التوحد بولاية مستغانم-. *مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية*، 18(4)، 230-246. <https://asjp.cerist.dz/en/article/170002>
39. المقابلة، جمال خلف. (2016). اضطرابات طيف التوحد التشخيص والتدخلات العلاجية. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
40. موسى، أماني يوسف السيد. (2021). فاعلية برنامج تدريبي باستخدام الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية الوظائف التنفيذية للأطفال ذوي اضطراب التوحد. *العلوم التربوية*، 29(3)، 451-498. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1372150>
41. ميسوم، فاطمة الزهراء، وطاشمة، راضية. (2024). مظاهر صعوبات القراءة لدى أطفال طيف التوحد. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 8(2)، 174-198. <https://asjp.cerist.dz/en/article/256107>
42. نصار، رجاء إبراهيم، ونحله، إخلاص إبراهيم. (2026). واقع استخدام الألعاب الرياضية التعاونية وأثرها المدرك على مهارات التواصل الاجتماعي لدى الأطفال ذوي طيف التوحد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7(2)، 413-433. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/24>
43. النيرب، ميرال، والعثمان، حسين. (2026). المشكلات التي تواجهها أسر أطفال طيف التوحد: دراسة تحليلية. *مجلة الآداب*، 68(1)، 651-672. <https://doi.org/10.31973/rxjp3b08>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abouelenein, Y. A., Salem, N. E. M., Mahdy, E. M., & Khalaf, M. H. (2025). Impact of a serious games-based adaptive learning environment on developing communication skills and motivation among autistic children. *Education and Information Technologies*, 30, 24201–24232. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13728-w>
2. Alkaabi, N., & Al-Maadid, N. (2025). *The journey towards inclusive education in Qatar*. In E. Zaidan, E. Tok, A. Al-Fadala, & L. Cochrane (Eds.), *The Future of Education Policy in the State of Qatar (Gulf Studies, Vol. 21)*, pp. 305–324. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-9667-0_16
3. Alkhunini, A. (2025). Moving into inclusive education for individuals with autism spectrum disorder in the Gulf Cooperation Council: Challenges and recommendations. *Sage Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251340769>
4. Alraddadi, A. S. (2025). *The role of virtual reality for improving Autism Spectrum Disorder (ASD) education in Saudi Arabia*. In 2025 16th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning (IC4e) (pp. 496-501). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IC4e65071.2025.11075474>
5. Al-Wadaani, S., DuPlessis, J., Amin, H., Chemnad, K., & Tok, E. (2025). Social Sustainability, Inclusive Cities and the Legacy of FIFA in Qatar: The Case of Education City. *Social Sciences*, 14(3), 171. <https://doi.org/10.3390/socsci14030171>

6. Al-Zyoud, N., Al-Hendawi, M., & Alodat, A. (2025). Stakeholder Perspectives on Challenges and Improvements in Student Classification and Progress Monitoring in Qatari Schools: A Qualitative Study. *Sustainability*, 17(22), 10042. <https://doi.org/10.3390/su172210042>
7. Bahameish, M., Khowaja, K., Abdelaal, Y., & Al-Thani, D. (2026). Pathways to learning: Exploring the impact of augmented reality on vocabulary development in children with autism spectrum disorder. *Interactive Learning Environments*, 34(1), 4–27. <https://doi.org/10.1080/10494820.2025.2485407>
8. Darwish, S., Alodat, A., Al-Hendawi, M., & Ianniello, A. (2025). General education teachers' perspectives on challenges to the inclusion of students with intellectual disabilities in Qatar. *Education Sciences*, 15(7), 908. <https://doi.org/10.3390/educsci15070908>
9. de Freitas, S. (2018). Are games effective learning tools? A review of educational games. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(2), 11-25. https://www.j-ets.net/ETS/journals/21_2/1.pdf
10. El Shemy, I., Jaccheri, L., Giannakos, M., & Vulchanova, M. (2025). Participatory design of augmented reality games for word learning in autistic children: the parental perspective. *Entertainment Computing*, 52, 100756. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100756>
11. Fan, M., Jin, S., Fan, J., Guo, W. & „Chen, X. (2025). EmoLand: Utilizing narrative animations, multilevel games, and affective computing to foster emotional development in children with autism spectrum disorder. *International Journal of Human-Computer Studies*. 103486 , 199, <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2025.103486>
12. Firouzjah, M. H., Pourazar, M., Kakvandi, S. N & „Dalasm, R. A. (2025). The impact of physical activities on physical literacy and cognitive performance of children with autism spectrum disorder (ASD) .*Early Human Development*. 106350 , 210 , <https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2025.106350>
13. Hieftje, K., Pendergrass, T., Kyriakides, T., Gilliam, W., & Fiellin, L. (2017). An evaluation of an educational video game on mathematics achievement in first grade students. *Technologies*, 5(2), 30. <https://www.mdpi.com/2227-7080/5/2/30>
14. Jiang, X., & Cohen, S. R. (2026). Supporting autistic children and adolescents' social communication skills through digital technologies: A systematic literature review. *Research in Autism*, 202750. <https://doi.org/10.1016/j.reia.2025.202750>
15. Kilroy, S., Marks, B., Sawyer, K. M., Vanderzwan, K., Karczmar, C., Koronkowski, M & „Brown, B. P. (2025). Utilizing simulation-enhanced interprofessional education to identify differences in healthcare students' collaborative practice behaviors: A mixed method study .*Nurse Education Today*. 106569 , 147, <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2025.106569>
16. Louriachi, I., Maza, S., Attia, A., Zhang, Y & „Mohamed, A. W. (2026). Artificial intelligence in autism spectrum disorder detection: A comprehensive review, novel taxonomy of data modalities, and future perspectives .*Computers and Electrical Engineering*, 135 , 111153. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2026.111153>
17. Manchuk, V. I., Ponomarevskyi, S. B., & Novitska, I. V. (2025). Using interactive learning platforms to develop speech skills of children with disabilities. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (52), 1349–1363. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-1349-1363](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-1349-1363)
18. Martins, S. R. A. L., Souza, F. A., Teixeira, L. C., Leal, B. R. A., Silva, D. M. P. F & „Silva, C. M. R. (2026). Towards screening of children students with autism spectrum disorder based on executive functions with serious game and machine learning approaches .*Expert Systems with Applications*. 128884 , 295, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2025.128884>
19. Saranek, L. M., Shraim, M., Abdel Aati, N., & Al-Jayyousi, G. F. (2025). Perceived needs and barriers in raising a child with ASD and accessing early interventions in Qatar: Parents' voices. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 18, 5663–5676. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S525521>
20. Shen, Y., Tu, X., Wang, Y., Mei, F., Hao, Y., Liu, J., Zhou, J., Peng, D., Zhan, H., & Yue, W. (2025). Interventions for children with autism in China: A scoping review of current research. *Journal of Psychiatric Research*, 191, 738–751. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2025.10.010>

21. Stahlhut, M., Amholt, T. T., Barfod, K., Mikkelsen, S., Mall, C., Elsborg, P., Aadahl, M & „Bølling, M. (2025). Education outside the classroom for children with neurodevelopmental disorders in special needs education settings—A scoping review .*International Journal of Educational Research* .102649 , 132, <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102649>
22. Tawil, S., Al-Tarawneh, A., & Alnoimi, O. A. A. M. (2026). *An analysis of employing educational electronic games to improve learning for students with special needs*. In A. Sarea, A. Echchabi, M. A. Salami, & A. Mahmood (Eds.), *Artificial Intelligence for Sustainable Innovation Management and Risk Management (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 227, pp. 1–14)*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95310-1_1
23. Zou, J., Gauthier, S., Archambault, D., Chetouani, M., Cohen, D., & Anzalone, S. M. (2025). Robot-assisted handwriting training: An intervention for children with neurodevelopmental disorders. *Computers in Human Behavior Reports*, 20, 100799. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100799>
24. Zurita Díaz, A. J., & Calleja Reina, M. (2025). Enhancing communication and behavioral skills in Spanish-speaking children with autism spectrum disorder using SymboTalk and EC+: A pilot study. *Revista de Logopedia, Foniatría y Audiología*, 45(3), 100526. <https://doi.org/10.1016/j.rlfa.2025.100526>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1
2	Conflict	No conflicts of interest.	2
3	Funding	Self-funded (No external grant).	3
4	Copyright Licensed under:	(CC BY-NC-ND)	4
5	Review Process:	Double-blind peer review.	5
6	Plagiarism Check:	Verified via (turnitin).	6
7	Data Availability:	Available upon request.	7

معيقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بزمّن الحصة ومقترحاتهم للتحسين: دراسة حالة⁽¹⁾

Barriers to Middle School Teachers' Compliance with Class Time in Al-Madinah Al-

Munawarah and Their Proposals for Improvement: A Case Study⁽²⁾

Mr. Naif Abdullah Al-jabri

PhD Researcher | Educational Leadership and Administration | College of
Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

Email: Asyyyas@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1553-3880> || Mobile: 00966537090314

Mr. Talal Abdullah Al-Sulami

PhD Researcher | Educational Leadership and Administration |
College of Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

Email: Talal1212127@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-3655-7955> || Mobile: 00966503613803

Mr. Shafi Jahz Al-mutiry

PhD Researcher | Educational Leadership and Administration |
College of Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

Email: Shaafi5000@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-5608-218X> || Mobile: 00966500076356

أ. نايف عبد الله الجابري

باحث بالدكتوراه | تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية / جامعة
طبية || وزارة التعليم || السعودية

أ. طلال عبد الله السلمي

باحث بالدكتوراه | تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية /
جامعة طبية || وزارة التعليم || السعودية

أ. شافي جهز المطيري

باحث بالدكتوراه | تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية /
جامعة طبية || وزارة التعليم || السعودية

Abstract: The study aimed to explore the compliance obstacles of middle school teachers in Medina regarding session time and their proposals for improvement. The study adopted a descriptive qualitative approach using a "case study" design. Data were gathered field-wide using semi-structured interviews, participant observation, and focus groups, dynamic within a purposively selected sample of (24) teachers. Results in the first axis revealed technical awareness of time investment; 60% applied the Pareto principle (80/20), 58.3% leveraged starting routines for anticipation, and all possessed management flexibility. In the second axis, organizational and professional obstacles dominated; 75% confirmed the impact of exhaustion, heavy workloads, administrative tasks, and student behavior, amid absent incentives, countered by limited geographic and health barriers. In the third axis, proposals centered on logistical development (41.7%), technical equipping (16.7%), and supporting flexible leadership and religious motivation (30%). Consequently, the study provided an integrated improvement model merging the "Among Leadership Model" and the (TAP) system for teacher development. This model is underpinned by four core components: data-driven digital governance, fair and transparent accountability, material and moral appreciative incentives, and sustainable institutional support, thereby ensuring organizational balance and protecting effective learning minutes in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords: Teacher Development, Compliance Obstacles, Session Time, Middle School

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استكشاف معيقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بزمّن الحصة التدريسية ومقترحاتهم لتحسينه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله النوعي عبر تصميم "دراسة الحالة"، حيث جمعت البيانات ميدانياً بواسطة أدوات المقابلات شبه المقننة، والملاحظة بالمشاركة، ومجموعات التركيز، وتكونت العينة من (24) معلماً جرى اختيارهم بطريقة قصدية. كشفت النتائج في المحور الأول عن وعي فني باستثمار الوقت؛ إذ يطبق 60% نظرية باريتو (80/20)، ويستثمر 58.3% روتين البداية في التهيئة، بينما يمتلك الجميع حرية إدارة دقائقها. وفي المحور الثاني، تصدرت المعوقات التنظيمية والمهنية المشهد؛ حيث أكد 75% أثر الإرهاق، وكثافة النصاب، والمهام الإدارية، وسلوك الطلاب، وسط غياب التحفيز، مقابل محدودية المعوقات الجغرافية والصحية. وفي المحور الثالث، تمثلت المقترحات في التطوير اللوجستي (41.7%)، والتجهيز التقني (16.7%)، ودعم القيادة المرنة والوازع الديني (30%). وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة نموذجاً تحسينياً متكامل يدمج بين نموذج القيادة "بين (Among Leadership Model) ونظام (TAP) لتطوير المعلمين؛ ويرتكز على أربعة مكونات أساسية هي: الحوكمة الرقمية القائمة على البيانات، والمساءلة العادلة والشفافة، والتحفيز التقديري المادي والمعنوي، وبناء الدعم المؤسسي المستدام؛ بما يضمن الموازنة التنظيمية وحماية دقائق التعلم الفعلي اتساقاً مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: تطوير أداء المعلمين، معيقات الالتزام، وقت الحصة الدراسية، المرحلة المتوسطة.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الجابري، نايف عبد الله، السلمي، طلال عبد الله، والمطيري، شافي جهز. (2026). معيقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بزمّن الحصة ومقترحاتهم للتحسين: دراسة حالة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 203- 227.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213299>

² - Citation in APA format: Al-jabri, N. A., Al-Sulami, T. A., & Al-mutiry, S. J. (2026). Barriers to Middle School Teachers' Compliance with Class Time in Al-Madinah Al-Munawarah and Their Proposals for Improvement: A Case Study. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 203-227. <https://doi.org/10.56793/pcra2213299>

1-المقدمة (Introduction)

تُعد الإدارة الزمنية للعمليات التدريسية ركيزة بنيوية حاسمة في توجيه جودة مخرجات التعليم وحوكمة الأداء الصفي؛ إذ لا يرتبط تميز الممارسات التعليمية بكثافة المعرفة الفوقية فحسب، بل بكفاءة استثمار الفضاء الزمني المتاح وصيانة دقائقه من الهدر والتشتت. وينعكس هذا الانضباط التنظيمي طردياً على مستويات الاندماج المعرفي والتحصيلي لدى المتعلمين، مما يجعل من دراسة سلوك الالتزام بالوقت التدريسي وتفكيك كوابحه مدخلاً وقائياً واستراتيجياً بالغ الأهمية لتطوير البيئات المدرسية المعاصرة.

فعالمياً، يشير واقع استثمار المعلمين لزمان التدريس إلى أن موضوع الالتزام معقد وديناميكي يتجاوز مجرد الحضور الفيزيائي للمدرسة ليشمل الالتزام الزمني الصارم وتفعيل دقائق التدريس الفعلي (Akseer & Játiva, 2021)، حيث يمكن قراءته كبناء متعدد الأبعاد يربط عاطفياً وسلوكياً بين المعلم ومدرسته وطالبه (Paunan et al., 2024). وتؤكد الأدبيات أن الالتزام الصفي هو الأساس الضامن لتحويل الزمن المخطط له في المناهج إلى زمن تعلم حقيقي يرتبط طردياً بتحسين تحصيل الطلاب (Arthur & Imoro, 2025)، وهو ما يتطلب استخدام أساليب حديثة تجمع بين العدالة والحدثة مع توعية المعلمين بأدوارهم التدريسية وتأثيرها على المخرجات النهائية (الكندي والعجمي، 2023). ورغم هذه الأهمية، يواجه المعلمون معوقات خفية تكمن في تداخل المهام وعشوائية التنظيم نتيجة لتعدد الأدوار التدريبية والإدارية المفروضة عليهم في مواعيد محددة؛ مما يولد فوضى مهنية تضعف من التزامهم الزمني وتنعكس سلباً على تقييم أدائهم (García Carrizosa & De Witte, 2024; Gardner, 2025). كما تتأثر الحصص بضغطات هيكلية ونقص في الموارد الرقمية واكتظاظ الصفوف، مما يسهم في تقليص وقت التدريس الفعلي (Guerrero Rosada et al., 2026; Kirika et al., 2026). ولمعالجة هذا الخلل التنظيمي، ركزت رؤى تطويرية عالمية على آليات إجرائية تركز على العدالة والشفافية لحوكمة الوقت؛ فبرزت الدعوة إلى تبني أنظمة متابعة ذكية مبنية على البيانات لربط الغياب بمؤشرات المناخ المدرسي والرفاه المهني بدلاً من الاقتصار على التذكير الإداري التقليدي (Ansari, 2025). كما أثبتت تجارب ميدانية أن تطبيق أدوات مساءلة عادلة وشفافة لقياس الحضور الفعلي وربطه بحوافز مادية ومعنوية يسهم في رفع معدلات الانضباط الصفي (Duflo et al., 2012). ويتطابق هذا التوجه مع ما بينته دراسات الإدارة الاستباقية من أن شعور المعلم بالعدالة التنظيمية في توزيع المسؤوليات ينعكس إيجابياً على دافعيته وتفانيه الوظيفي، مما يرفع من شغفه التدريسي ويتجلى في مستويات أدائه داخل المدرسة وخارجها كقدوة مجتمعية (Rusman et al., 2020; Speight et al., 2026).

وتسعى المملكة عبر رؤية 2030 إلى بناء حكومة فاعلة تتميز بالشفافية والمسؤولية، وتحفز الممارسين التربويين على أخذ زمام المبادرة لتشكيل المستقبل التعليمي (رؤية السعودية 2030، 2016). وانطلاقاً من هذه التوجهات، فالمعلم يمثل رأس المال البشري الأهم الذي يجب استثماره وتطوير كفاياته المهنية من خلال إزالة المعوقات الميدانية والصحية التي تؤثر على استدامته العطائية داخل الغرفة الصفية (Almuzaini, 2025; Alghamdi, 2025). ورغم رقي النماذج الإشرافية والتقويمية الوطنية المحدث، إلا أن البيئة التعليمية السعودية لا تزال تشهد تحديات ترتبط بضيق وقت الحصص مقارنة بكثافة المناهج، وتراكم المسؤوليات الإدارية، مما يتطلب إقرار خطط عمل مرنة تضمن توفير بيئات عمل محفزة ومستقرة جغرافياً تدعم التزام المعلمين الكامل بحصصهم (حاوي، 2025؛ الصالح والشثري، 2025؛ اليحيى والمطيري، 2026؛ المطيري، 2026). وبذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة كالآتي.

1-2- مشكلة الدراسة:

تتلور مشكلة الدراسة في اتساع الفجوة بين زمن الحصص المحدد رسمياً والزمن الفعلي المستثمر تفاعلياً بداخل البيئة الصفية، حيث بات ضعف الالتزام الزمني يشكل ظاهرة تستدعي رصداً نوعياً؛ إذ إن زمن الحصص يمثل استثماراً سيادياً وهدرأً اقتصادياً مباشراً للموارد في حال عدم استغلاله، فضلاً عن كونه إخلالاً بالمرتكزات القانونية الحاكمة لتكافؤ الفرص (OECD, 2025). وتؤكد الشواهد البحثية المحلية أن تأخر المعلمين عن تفعيل الدقائق الأولى أو الأخيرة من الحصص يُعد غياباً جزيئاً يقود إلى هدر تراكمي ومخرجات متدنية؛ حيث رصدت الدراسات السعودية ضعفاً في نواتج التعلم وتراجعاً في البناء المعرفي نتيجة عدم انضباط الإدارة الزمنية للأنشطة الصفية (المزيبي، 2025؛ حاوي، 2025). وأكدت دراسات أن قلة زمن الحصص الفعلي مقارنة بكثافة المقررات الطويلة يعوق توظيف الاستراتيجيات الحديثة ويمثل تحدياً حرجاً لاستدامة الأداء التدريسي والتحصيل الأكاديمي (المنتشري، 2025؛ اليامي، 2025؛ الداود، 2026). وتعزى مبررات هذا الهدر الصفي إلى تداخل العوامل الهيكلية والبيئية التي تؤثر سلباً في كفاءة الأداء؛ حيث تبين أن تراكم الأعباء الإدارية والمهام غير التدريسية، فضلاً عن ضعف بيئة العمل التدريبية والتقنية، يقلل من الاستقلالية المهنية للمعلم ويدفعه نحو العشوائية وتراجع الدافعية (العبدلي والسلوي، 2025؛ الصالح والشثري، 2025؛ خواجي وآخرين، 2025). ويتكامل ذلك مع غياب الشفافية في اتخاذ القرارات والقصور الإشرافي والتنظيمي الذي يضعف انتماء المعلمين وتфанيمهم المهني داخل الحصص وخارجها (اليحيى والمطيري، 2026؛ النامي وآخرين، 2026). وبناءً على ما تقدم، وفي ظل ندرة المداخل النوعية محلياً التي تستنطق الممارسين لفهم هذه التحديات المعقدة، فإن ممارسات الإنصاف ووضوح المسؤوليات تصبح حتمية لتجاوز عشوائية الأداء (المطيري، 2026). ومن هنا انطلقت همة الباحثين للمساهمة في بناء المعلم كأهم رأس مال بشري، عبر صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يدرك معلمو المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة طبيعة التزامهم بزمن الحصص التدريسية من وجهة نظرهم؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1. كيف يستثمر معلمو المرحلة المتوسطة زمن الحصص التدريسية كاملاً من وجهة نظرهم؟
2. ما أبرز معوقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بزمن الحصص التدريسية كاملاً من وجهة نظرهم؟
3. ما مقترحات المعلمين لتعزيز التزام معلمي المرحلة المتوسطة بزمن الحصص التدريسية كاملاً؟

1-3- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى: تحسين التزام المعلمين بزمن الحصص التدريسية في المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة، وبشكل فرعي الأهداف التالية:

1. استكشاف كيفية استثمار المعلمين لزمن الحصص التدريسية كاملاً من وجهة نظرهم.
2. التعرف على أبرز المعوقات والعوامل المؤثرة في التزام حضور المعلمين إلى الحصص التدريسية كاملة.
3. استجلاء مقترحات المعلمين لتعزيز التزامهم بالحصص التدريسية من وجهة نظرهم أنفسهم.

1-4- أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة الحالية في بعدها المعرفي والإجرائي ويمكن إيجازها في الآتي:

• الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات التربوية بتقديم معالجة (نوعية) نادرة لسلوك الالتزام الزمني والانضباط المهني للمعلمين.
- تأصيل أثر المتغيرات التنظيمية، البيئية، والجغرافية في تشكيل السلوك الزمني واستثمار وقت الحصص.

● الأهمية التطبيقية (العملية):

- تمكين الممارسين من تطوير آليات إشرافية داعمة ومحفزة بديلة للأنماط الرقابية التقليدية الجافة.
- تقديم نموذج تحسيني إجرائي مرن وقابل للتطبيق لمعالجة الاختلالات التنظيمية لإدارة الوقت الصفي.
- تزويد صناع القرار برؤى ميدانية لتصميم سياسات هيكلية تعزز حوكمة البيئة الزمنية التعليمية.
- رفد الباحثين بموجهات لتقييم كفاءة استثمار رأس المال البشري وتحجيم الهدر الاقتصادي المدرسي.

5-1- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: التزام المعلمين بالحصص التدريسية، ومعيقات الالتزام المرتبطة بانتظام حضور المعلمين للحصص واستثمار زمنها التعليمي داخل المدرسة.
- الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على المقابلات مع (24) معلماً من الذكور.
- الحدود المكانية: أحد المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 1447هـ/ 2026م.

6-1- مصطلحات الدراسة

- التزام المعلمين بالحصص التدريسية (Teacher Attendance in Teaching Sessions): ويعني: "الالتزام المعلم بالحضور في الوقت المحدد حسب جداول الحصص التدريسية، ويُعد أحد مؤشرات الانضباط المهني في المدارس؛ لارتباطه المباشر بجودة الأداء واستثمار زمن الحصص بكفاءة" (Butakor & Boatey, 2018).
- ويُعرّف في هذه الدراسة- إجرائياً: "بانتظام حضور المعلم إلى حصصه التدريسية في الوقت المحدد وفق الجدول الزمني المعتمد من إدارة المدرسة دون التساهل في دقائق التأخير، والتركيز على استثمار زمن الحصة (45) دقيقة كاملاً في تأدية الواجب المهني على أكمل وجه".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- النظريات المفسرة لمعيقات التزام المعلمين بالحصص التدريسية:

تؤكد الأدبيات أن الالتزام بزمن الحصة الدراسية يمثل سلوكاً تنظيمياً متأثراً بعوامل فردية ومؤسسية ومهنية متداخلة. وتفسر هذه الظاهرة مجموعة من النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت العدالة التنظيمية، والدافعية، والاحتراق الوظيفي، والسلوكيات الانسحابية، والاندماج الأكاديمي، والبنائية الاجتماعية، والتعزيز السلوكي، وإدارة الأولويات. ويتيح التكامل بين هذه الأطر فهماً أكثر شمولية للمعيقات التي قد تحد من التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالحضور للحصص الدراسية واستثمار زمنها التعليمي، كما يوفر أساساً علمياً لتطوير المقترحات العلاجية المناسبة.

الجدول (1) الأطر النظرية المفسرة لمعيقات التزام المعلمين بالحصص التدريسية

م	النظرية	الفكرة الرئيسة	علاقتها بالالتزام وانضباط المعلم	تطبيقاتها في إدارة الحصة
1	نظرية العدالة التنظيمية (Adams, 1965)	يتأثر سلوك العاملين بإدراكهم لعدالة توزيع الأعباء والمكافآت والمسؤوليات.	شعور المعلم بعدم عدالة توزيع الحصص أو الأعمال الإدارية قد يخفض الرضا المهني والالتزام بالحضور للحصص التدريسية.	تحقيق العدالة في توزيع الأنصبة والأعمال الإدارية، وتبني معايير شفافة للمساءلة والتكليفات المدرسية.

2	نظرية الاحتراق الوظيفي (Maslach & Jackson, 1981; Gardner, 2025)	الضغوط المهنية المستمرة تؤدي إلى الإجهاد النفسي والعاطفي وتراجع الأداء المهني.	زيادة نصاب الحصص وتعدد المهام قد تؤدي إلى الإرهاق و انخفاض الانتظام في الحضور واستثمار الزمن التعليمي.	خفض الضغوط المهنية، وتحسين الرفاه الوظيفي، وتقديم برامج دعم نفسي ومهني للمعلمين.
3	نظرية السلوكيات الانسحابية (Hanisch & Hulin, 1990)	الضغوط وعدم الرضا الوظيفي قد يدفعان العاملين إلى التأخر أو الغياب أو تقليل الجهد.	قد تظهر في صورة التأخر عن الحصص أو تقليص زمن التدريس الفعلي أو ضعف المشاركة المهنية.	معالجة أسباب عدم الرضا الوظيفي، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتطوير نظم المتابعة المهنية.
4	نظرية الدافعية في العمل (Herzberg et al., 1959; Redmond et al., 2018; Borup et al., 2020)	يتأثر الأداء المهني بعوامل التحفيز والتقدير وظروف العمل.	ارتفاع الدافعية المهنية يعزز الالتزام بالحضور والانضباط، بينما يؤدي ضعف الحوافز إلى تراجع الالتزام.	توفير الحوافز المعنوية والمادية، وتعزيز التقدير المهني وفرص التطور الوظيفي.
5	نظرية الاندماج الأكاديمي (Redmond et al., 2018; Herdi et al., 2025; Tekir, 2025)	يرتبط الأداء بثلاثة أبعاد: المشاركة السلوكية والانفعالية والمعرفية.	المعلم الأكثر اندماجاً مهنيًا يكون أكثر التزاماً بالحضور وإدارة الزمن وتحقيق أهداف الحصص.	تعزيز الانتماء المهني والمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية الشعور بالمسؤولية المؤسسية.
6	البنائية الاجتماعية (Laurillard, 2013; Dabbagh & Kitsantas, 2012; Tekir, 2025)	السلوك المهني يتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي والثقافة التنظيمية المشتركة.	وضوح الأدوار والتعاون بين العاملين يسهمان في ترسيخ الانضباط المدرسي والالتزام بالوقت.	بناء ثقافة مدرسية داعمة للتعاون والمساءلة المهنية والعمل الجماعي.
7	نظرية التعزيز (Skinner, 1953)	السلوك الذي تتم مكافأته يتكرر، والسلوك غير المعزز يضعف تدريجياً.	تعزيز الالتزام بزمन الحصص يزيد احتمالية استمراره، بينما تقل السلوكيات غير المرغوبة مع المتابعة المناسبة.	تكريم المعلمين الملتزمين، ومنح حوافز أداء، وتطبيق إجراءات تصحيحية عادلة للمخالفات المتكررة.
8	مبدأ باريتو (20/80) (OECD, Pareto, 1896; 2025)	نسبة محدودة من الجهود تحقق غالبية النتائج المؤثرة.	يساعد المعلم على توظيف زمن الحصة في الأنشطة التعليمية الأعلى أثراً وتقليل الهدر الزمني.	التركيز على أولويات التعلم، وتقليل الأنشطة منخفضة القيمة داخل الحصص.

تُبرهن مصفوفة النظريات على أن الالتزام بزمन الحصص ظاهرة منظومية مركبة تتطلب مدخلاً تكاملياً يدمج الأبعاد التنظيمية، السلوكية، والنفسية. فبينما تُعنى نظريتنا العدالة التنظيمية والدافعية برصد أثر البيئة المؤسسية والحوافز في سلوك المعلمين، تُفسر نظريتنا الاحتراق الوظيفي والسلوكيات الانسحابية الانعكاسات السلبية للضغوط المهنية المتراكمة. وفي المقابل، تُكشف البنائية الاجتماعية والاندماج الأكاديمي دور الثقافة المدرسية والعلاقات المهنية في تعزيز الانضباط، في حين توفر نظرية التعزيز ومبدأ باريتو آليات إجرائية لتحسين كفاءة استثمار الزمن الصقي. وتأسيساً على ذلك، تتبنى الدراسة الحالية رؤية تكاملية تفترض أن تحسين التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة مشروط بتحقيق التوازن بين العدالة التنظيمية، والدافعية الإيجابية، وخفض الضغوط، مع تعزيز ثقافة المساءلة التعاونية لضمان جودة البيئة التعليمية وحماية دقائق التعلم.

2-1-2- الانسحاب الوظيفي وعلاقته بمعيقات التزام المعلمين بحضور الحصص التدريسية:

تُعَدُّ سلوكيات الانسحاب الوظيفي إطاراً تنظيمياً مفسراً لجودة الأداء والاستقرار المهني؛ إذ تُعَبِّرُ عن ممارسات سلوكية ونفسية يُظهرها الفرد للابتعاد جسدياً أو ذهنياً عن العمل نتيجة ضغوط مؤسسية متراكمة. وتنبع أهمية استقصاء هذا المفهوم في المدارس من كونه يُشَخِّصُ الدوافع الكامنة وراء ضعف انتظام المعلمين، ويتجلى في التأخر المتكرر، أو الانصراف المبكر، أو الفاقد التعليمي. وتقسّم الأدبيات الانسحاب إلى بعدين؛ أولهما: الانسحاب النفسي المتمثل في الانفصال المعرفي والعاطفي، وتشتمل الانتباه، واستثمار الحصص في أنشطة غير مهنية. وثانيهما: الانسحاب الجسدي ويشمل سلوكيات ظاهرة كالغياب وتقليص التدريس الفعلي (Berry et al., 2012; Shapira-Lishchinsky, 2012)؛ وبذلك يُعد تأخر المعلم نمطاً من الانسحاب الجسدي المؤثر سلباً على حق الطالب المعرفي. ويرتبط هذا الانسحاب بنيوياً بمستويات الاحتراق المهني؛ حيث تؤكد الأدبيات أن تنامي الضغوط، وكثافة النصاب، وتراكم التكاليف الإدارية، وضعف الدعم، يسهم في خفض الدافعية ويدفع المعلم لتقليل مشاركته الفعلية صيانةً لجهد البدني (Byrne et al., 2014). وتأسيساً على ذلك، فإن ربط المعيقات بالانسحاب الوظيفي ينقل التفسير من مجرد الوصف السطحي للسلوك إلى تحليل الدوافع التنظيمية العميقة؛ مما يبرهن على أن معالجة الهدر الزمني لا تقتصر على الرقابة الجافة، بل تتطلب ممارسات عادلة تُحجِّم الضغوط وتدعم الالتزام الذاتي.

2-3-1- معيقات التزام المعلمين بالحصص التدريسية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الالتزام بزمان الحصص الدراسية يمثل نتاجاً لتفاعل عوامل تنظيمية ومهنية وتقنية ونفسية متعددة، وليس مجرد التزام إجرائي بالوقت. فقد أوضحت الدراسات أن الأعباء الإدارية، وكثافة الحصص، وضعف الدعم المؤسسي، والتحديات التقنية، والضغوط النفسية، والعوامل الجغرافية والتنظيمية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في انتظام المعلمين بالحضور للحصص واستثمار زمنها التعليمي (Nugroho, 2021; Akseer & Játiva, 2021; OECD, 2025; Gardner, 2025; Santelli & Grissom, 2024; Kilbride et al., 2024; Wang, 2023).

الجدول (2) أبرز معيقات التزام المعلمين بزمان الحصص الدراسية وآليات الحد منها في ضوء الأدبيات الحديثة

المعيقات	أبرز المظاهر المدعومة بالأدبيات	التأثير على زمن الحصص	الحلول المثلى لمدارس المملكة
تنظيمية وإدارية	كثرة الأعباء الإدارية والمهام غير التدريسية وضعف المتابعة والتخطيط المدرسي (Nugroho, 2021)، إضافة إلى مرونة الجدولة غير المنضبطة (OECD, 2025)	التأخر في دخول الحصص وتقليص زمن التدريس الفعلي	أتمتة الأعمال الإدارية، وتخصيص مساعدين إداريين، وتفعيل أنظمة إلكترونية لمتابعة الالتزام الزمني، وإعادة تنظيم الجداول المدرسية.
مهنية ووظيفية	زيادة نصاب الحصص، نقص المعلمين، والتدريس خارج التخصص وما يرتبط به من إرهاق واحتراق وظيفي (Kilbride et al., 2024; Gardner, 2025)	انخفاض الدافعية المهنية وضعف الانتظام في الحضور للحصص	تحقيق التوازن في توزيع الأنصبة، وسد العجز في التخصصات، وتوفير برامج دعم مهني وتحفيز وظيفي للمعلمين.
تقنية وتعليمية	ضعف الكفايات الرقمية ومتطلبات تشغيل المنصات والأجهزة التعليمية الحديثة (OECD, 2025)	فقدان جزء من زمن الحصص في الإعداد أو معالجة الأعطال التقنية	توفير دعم فني دائم بالمدرسة، والتدريب المستمر على التقنيات التعليمية، وتجهيز القاعات مسبقاً قبل بدء اليوم الدراسي.

بنوية وجغرافية	ظروف العمل المدرسي، وسياسات الإجازات، وبعد المسافة وصعوبات التنقل (Wang, 2023؛ Santelli & Grissom, 2024)	زيادة احتمالات التأخر أو الغياب وانخفاض الانتظام الزمني	مراعاة البعد الجغرافي عند توزيع المعلم، وتحسين بيئة العمل، والمرونة مع الحالات الطارئة والتنقل.
نفسية وصحية	ضغوط مهنية، مع ضعف تقدير المعلم، أو مشكلات الصحة والنفسية المرتبطة بالعمل (Játiva et al., 2022؛ Gardner, 2025)	تراجع الأداء المهني وارتفاع الغياب أو ضعف استثمار الزمن التعليمي	تعزيز برامج الرفاه الوظيفي، والدعم النفسي، والتقدير المهني، وخفض مصادر الضغوط داخل بيئة المدرسة.

يتبين من الجدول (2) أن معيقات الالتزام الزمني في مدارس المدينة المنورة لا تنحصر في البعد السلوكي الفردي، بل تمثل ظاهرة منظومية تتداخل فيها الأبعاد (التنظيمية، المهنية، التقنية، والبنوية). وتُجمع المؤشرات على أن تزايد الأعباء الإدارية، وكثافة النصاب، ونقص الكوادر تشكل المحور الأكثر تقويضاً لاستثمار الزمن، في حين يزداد الفاقد داخل الفصل نتيجة التحديات التقنية وضغوط الاحتراق النفسي. وبذلك، تكشف القراءة النقدية للأدبيات أن جذور الهدر ترتبط بنمط الإدارة والسياسات الهيكلية أكثر من ارتباطها بأداء المعلم ذاته؛ مما يحتم تبني استراتيجية تطويرية تركز على حوكمة توزيع الأعباء، ودعم الاستقرار المهني، وتعزيز الإسناد التقني والنفسي. ومن ثم، فإن تفكيك هذه المعوقات يمنح الدراسة أساساً علمياً متيناً لبناء أدواتها الميدانية، وصياغة مقترحاتها التحسينية لحماية دقائق التعلم الفعلي.

2-1-4- تعزيز الالتزام المهني للمعلمين في ضوء رؤية السعودية 2030:

تتبنى رؤية المملكة 2030 استراتيجية طموحة لتطوير التعليم باعتباره ركيزة التحول نحو مجتمع معرفي واقتصاد مستدام، متمحورة حول رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتجويد المخرجات. ويُمثل المعلم المتغير الأهم في معادلة التميز هذه؛ مما يفرض ضرورة تعزيز التزامه المهني، وتحديد حوكمة حضوره الصفي واستثماره الفعّال لزمان الحصّة. وتتكامل هذه الغايات مع مرتكزات الرؤية الداعية لرفع كفاءة الإنتاجية الحكومية وترسيخ مبادئ الشفافية والمسؤولية في بيئات العمل (رؤية السعودية 2030، 2016). ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة معيقات الالتزام الزمني بالحصص أهمية بالغة؛ لكونها تقدم تشخيصاً علمياً يدعم استقرار البيئة التعليمية. ويحد من الهدر البيداغوجي، ويسهم إيجاباً في تحقيق مستهدفات الرؤية عبر الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري لبناء نظام تعليمي يتسم بالكفاية والفاعلية.

2-2- الدراسات السابقة

2-2-1- دراسات تناولت واقع استثمار المعلمين لزمان الحصص التدريسية:

تشير دراسة المطيري (2026) في المدارس الحكومية بمنطقة القصيم إلى أن استثمار المعلمين للحصص التدريسية والالتزام بها يرتبط بنسباً بمستويات العدالة والتنظيم البيئي؛ حيث يعزز الإنصاف ووضوح المسؤوليات من انتماء المعلم واندفاعه نحو التواجد الصفي الفعال. وتقنياً، رصدت دراسة مرجعية للنامي وآخرين (Alnami et al., 2026) عن واقع دمج مستحدثات التعلم اللغوي بمساعدة الحاسب (CALL) والذكاء الاصطناعي في الصفوف السعودية، مظهرة أن الاستثمار الفعال للأدوات الرقمية يساهم في تسريع التعلم الذاتي وتوفير تغذية راجعة فورية تدعم انسيابية الحصّة. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الصالح والشثري (2025) بالرياض، والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لتطبيق أنماط التعلم المدمج والهجين في ضبط الأعباء التدريسية داخل الصف وتعزيز دافعية المعلمين نحو الإدارة الزرقاء لعمليات التعليم؛ بينما كشفت دراسة اليامي (2025) بمنطقة نجران عن ممارسة تدريسية ذات كفاءة توظيفية مرتفعة لتعلم اللغات عبر استراتيجية المشروعات، مما ساهم في ربط المتعلمين بمواقف حياتية يومية من خلال استغلال الفضاء الصفي.

وتناولت الأدبيات العالمية قياس الأثر الكمي لزمن الحصة؛ فهدفت دراسة بريويل (Brionle, 2026) في الولايات المتحدة الأمريكية إلى قياس التأثيرات السببية لزمن الحصص في مادة الرياضيات، مستعينة ببيانات مقارنة من 42 دولة؛ وكشفت أن كل ساعة تدريس أسبوعية ترفع درجات الطلاب بمقدار 4.3% من الانحراف المعياري، وأن كفاءة الزمن تتضاعف لدى المعلمين الموظفين لآليات التعلم النشط. وبخصوص سلوكيات المعلم أثناء الحصة، فحصت دراسة كاربانتيني وآخريين (Carpentier et al, 2026) في كندا التغير البنوي في ممارسات المعلمين، مظهرة حدوث تحول من أسلوب السيطرة إلى التسهيل والتدريس الدقيق، وهو ما توازى مع انخفاض ملحوظ في وقت حديث المعلم لصالح زيادة جوهرية في الحوار البيئي والنشاط التفاعلي والاندماج المعرفي للطلاب. ووظفت دراسة نيكى (Niki, 2024) في اليابان، نموذج التأثيرات الثابتة عبر بيانات (TIMSS) لفحص أثر تقليص وقت التدريس، وأثبتت أن لزمن الحصة انعكاساً إيجابياً مباشراً على درجات الطلاب ودافعتهم وإعجابهم بالمادة، خصوصاً مع المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر). وفي منحنى إداري وتفاعلي متكامل، ركزت دراسة (Arthur & Imoro, 2025) بشمال غانا على إبراز أثر التزام المعلم وتواجهه المستمر طوال الحصة، مؤكدة أنه يرفع احتمالية حصول الطلاب على درجات ممتازة في مهارات القراءة والحساب مقارنة بالمستويات الأدنى. ومن زاوية لغوية، كشفت دراسة (Güneş & Girgin, 2025) في تركيا الممارسات التفاعلية لمعلمي اللغة الثانية عند فشل تطبيق وقت الانتظار الممتد (Extended Wait-Time)، مبينة أن المعلم الملتزم يستثمر صمت الطلاب داخل الحصة بدائل بيداغوجية واعية (كتوسيع السؤال وتقديم التلميحات والإيماءات الجسدية) بدلاً من هدر زمن الحصة في الصمت الانتظاري غير المنتج. وبالمثل، استعرضت المراجعة المنهجية لتيكير (Tekir, 2025) ممارسات إدارة الصفوف الافتراضية في حقبة ما بعد الجائحة، موضحة أن نجاح المعلم في استثمار وقت الحصة رقمياً يركز على تحديد التوقعات بوضوح والتواصل الموقوت للحفاظ على استدامة انتباه الطلاب.

ويلاحظ تركيز أدبيات هذا المحور على الممارسات والأنماط التعليمية (كالتعلم المدمج والمشروعات) لإدارة وقت الحصة، مقترنةً بفجوة منهجية تمثلت في إغفال التوصيف الدقيق لكيفية توزيع الدقائق الفعلية بين التمهيد، الشرح، والتقويم، فضلاً عن إجرائها في بيئات متنوعة دون تخصيص مرحلي. وهو ما ستسده الحالية باستقصاء الزمن لدى معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة. ورغم إجماع الأدبيات العالمية على الارتباط الطردي بين الالتزام الزمني وجودة التحصيل الأكاديمي، إلا أن جلّها اتسم بطابع إحصائي كلي قائم على مسح كبرى كيبانات (TIMSS)؛ مما أغفل الخصوصية الإجرائية للبيئة الصفية. وبذلك تبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية في سد هذه الفجوة السياقية والمنهجية بتبني تصميم دراسة الحالة؛ لإتاحة فحص مجهري دقيق لواقع التزام المعلمين بدقائق حصصهم الفردية.

2-2-2-دراسات تناولت معوقات التزام المعلمين بزمان الحصص التدريسية

تؤكد الشواهد الميدانية وجود كوابح تنظيمية وتقنية تؤثر في ديمومة الالتزام الزمني؛ إذ كشفت دراسة البيحي والمطيري (2026) بإدارة تعليم الخرج عن بروز معوقات إدارية وتقنية وبشرية ذات تقدير عالٍ تعيق العمليات الإشرافية المحدثة وتؤثر سلباً في كفاءة ضبط الحصة ودوافع الأداء التدريسي. وتؤكد دراسة الداود (2026) بمدينة الرياض، والتي أسفرت نتائجها عن بروز تحديات تنظيمية حرجة تمس بيئة الحصة الدراسية وتكبح نواتج التعلم، متمثلة في كثرة الأعباء الإدارية الملغاة على عاتق المعلم، وضيق الوقت المتاح، ونقص التدريب المتخصص. وفي إطار متصل بالبنية الأساسية، أظهرت دراسة المنتشري (2025) بمدارس مكة المكرمة وجود معوقات هيكلية تعيق الأداء التدريسي وتثير تراجعاً حرجاً في نواتج التعلم، نتيجة لنقص البيئة التكنولوجية داخل الغرفة الصفية ومحدودية مهارات المعلمين في دمج المستحدثات، ما يؤدي بصورة غير مباشرة إلى هدر أجزاء من وقت الحصة في معالجة المشكلات التقنية البدائية.

وفيما يتعلق بالمعوقات المهارية، البيئية، والصحية المباشرة، كشفت دراسة حاوي (2025) بجازان عن تدني الكفاية المعرفية والمهارية لدى (51.85%) من المعلمين في المعارف التربوية المنظمة للحصة، مما يترك قدرتهم على الإدارة الزمنية المقننة للأنشطة الصفية. وتدعم هذه النتيجة دراسة العبدلي والسلوي (2025) التي رصدت وجود تحديات مهنية وتنظيمية ترتبط بنقص بيئة العمل المناسبة وغياب التدريب النوعي، ما يؤدي إلى تراجع الدافعية التدريسية والاستقلالية المهنية. ومن زاوية غير مألوفة، ناقشت دراسة المزيبي (2025) (Almuzaini, 2025) بالمدينة المنورة معوقات صحية وبيئية؛ حيث تبين أن (19.4%) من المعلمين يعانون من مشاكل صوتية ترتبط طردياً بالتعرض للضوضاء الصفية والإجهاد المهني اليومي، مما يضعف كفاءة الأداء الصوتي التدريسي ويحد من القدرة على ضبط إيقاع زمن الحصة. وعالمياً، استكشف أنصاري (2025) (Ansari, 2025) عبر بيانات إدارية طويلة ظاهرة غياب المعلمين كعائق تنظيمي وسلوكي ممتد يرتبط بظروف العمل وضغوط المناخ المدرسي، متجاوزاً مجرد الالتزام اللحظي إلى الغياب الكلي عن الحصة الدراسية.

وفيما يخص البناء المعماري؛ بينت دراسة شمس الدين (2025) (Shamseldin, 2025) بالطائف أن الأبعاد الفيزيائية والبيئية التقليدية للفصول وتوزيع النوافذ والمقاعد تؤثر جوهرياً في مستويات اندماج الطلاب، مما يخلق بيئات غير مريحة بصرياً وحرارياً تستنزف وقت المعلم في محاولات جذب الانتباه وإعادة ضبط الصف. ويلتقي هذا التحدي البيئي مع ما طرحه أبو عامر (2026) في بيئة المدارس الفلسطينية بالنقب، حيث يشكل ارتفاع كثافة الصفوف واكتظاظ الطلاب عائقاً حرجاً يقلل من جودة الشرح، ويعيق التفاعل، ويشتت انتباه المتعلمين، مما يلتهم زمن الحصة الفعلي في عمليات الضبط السلوكي. وتتكامل هذه المعوقات مع ما رصدته دراسة سروين وآخرين (2025) في ليبيا، فقد أكدت أن ضعف التخطيط المسبق وعدم ملائمة الزمن المخصص للحصة لطبيعة المناهج الطويلة والمكثفة، فضلاً عن الاكتظاظ الصفوي وتششت التلاميذ وكثرة خروجهم، يمثل المعوق الأساسي للإدارة الزمنية والممارسات التدريسية الفعالة.

ودولياً؛ تعددت الأبحاث كاشفة عن معوقات الهدر الزمني؛ حيث قارنت دراسة (Guerrero Rosada et al, 2026) ببوسطن بين أداتين لقياس الوقت التدريسي، وكشفت نتائج فحص الملفات الكامنة عن تباين ملحوظ وغير متسق في الوقت المستثمر تبعاً لطبيعة أداة القياس، مما يؤكد وجود أخطاء قياس تترك توصيف الجودة الزمنية للحصة وتمثل عائقاً أمام الإدارة. وتنظيمياً؛ استكشفت دراسة (Guandalini et al, 2026) بإيطاليا أثر البيئة المدرسية في استدامة المسار المهني للمعلمين الأكبر سناً، مبينة أن ضعف الممارسات التنظيمية المدرسية تقلل من الاندماج المهني والسعادة وتزيد من الاحتراق النفسي، مما ينعكس سلباً على التزامهم الميداني بالحصص. وهو ما أكدته دراسة (Kirika et al, 2026) في دول غانا وتنزانيا وأوغندا، إذ ربطت بين ضغوط العمل والمعايير المدرسية السلبية وبين اندفاع المعلمين نحو الانضباط العنيف، وهو سلوك تنظيمي يعيق الكفاءة التدريسية ويستنزف زمن الحصة الفعلي في النزاعات السلوكية.

وفيما يتصل بالمعوقات المهارية والنفسية للمبتدئين، أظهرت دراسة ستريت وآخرين (2025) (Street et al, 2025) بالنرويج أن المعلمين في سنتهم الأولى يواجهون صعوبة بالغة وتحدياً حرجاً في مجال الدعم التعليمي والتدريسي (Instructional Support) وفقاً لنظرية العبء المعرفي، مما يتركهم في ضبط التوقيت الصفوي للأنشطة. وتدعم ذلك دراسة تشو وآخرين (2025) (Zhou et al, 2025) بأستراليا التي كشفت عن وجود بروفايلات كامنة للمعلمين قبل الخدمة تتسم بانخفاض الأداء والدافعية وتؤثر سلباً في مستويات رفاههم والالتزام المهني؛ بينما أثبتت دراسة لي (2025) (Li, 2025) بالصين عبر نموذج متقاطع كامن أن مستويات الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي في خط الأساس قد تتنبأ بشكل سلبي بالالتزام المهني اللاحق مع اكتمال أول سنة تدريس؛ نتيجة الاصطدام بالواقع الميداني وضغوطه. ومن زاوية جغرافية هامة، حللت دراسة

(Santelli & Grissom, 2024) أثر زمن التنقل اليومي للمعلمين، وتوصلت إلى أن التنقل الطويل (الذي يتجاوز 40 دقيقة) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع معدلات الغياب وانخفاض تقديرات الأداء الصفّي والالتزام التنظيمي.

أما على صعيد غياب المعلمين المزمّن وهدر الحصص بنوياً، فقد أظهرت دراسة (Gardner, 2025) في ولاية ميشيغان الأمريكية أن سلوك الغياب المزمّن يعود إلى الضغط المهني، وضعف الدعم الإداري، وكثرة الأعباء الإدارية، وكبر حجم الفصول. وهو ما عززته المراجعة المنهجية الشاملة لـ (García Carrizosa & De Witte, 2024) لـ (89) دراسة، مؤكدة أن غياب المعلم ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بأربعة مستويات (ديموغرافية، ظروف عمل كعبء التدريس، خصائص المدرسة كالقيادة، وعوامل بيئية)، وأن غياب المعلم 10 أيام سنوياً يخفض تحصيل الطلاب بـ 2%. وكشف (Wang, 2023) في أمريكا أن 7% من المعلمين يتغيّبون أسبوعياً (ما يعادل 4% من وقت العمل)، ويرتبط هذا السلوك بعوامل بنوية كالإجازات وظروف العمل؛ بينما أثبت (Dekhakhena, 2023) وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين تكرار غياب المعلمين وتراجع أداء الطلاب في اللغة الإنجليزية، مما يهدد استمرارية الجودة التدريسية للوحدة.

ولم يقتصر الهدر على الغياب الكلي، بل تناول تفكيك دقائق الحصة؛ إذ حدد (Játiva et al., 2022) في دراسة مختلطة شملت (234) مدرسة ابتدائية أربع صور لغياب الالتزام الزمني وهي: (الغياب عن المدرسة، التأخر والمغادرة المبكرة، الغياب عن الحصة رغم الحضور بالمدرسة، وتقليص زمن التدريس الفعلي)، مرجعين ذلك لكثرة الأعباء الإدارية والتدريب أثناء الدوام. ويتطابق هذا التوصيف التشريحي مع ما توصل إليه (Akseer & Játiva, 2021) في مدارس رواندا الثانوية، مؤكدين أن فاقد الزمن التعليمي يحدث بكثافة رغم وجود المعلم بالمدرسة بسبب التأخر عن الحصص أو الخروج المبكر انشغالاً بالأعباء التنظيمية؛ كما أيده (Nugroho, 2021) في غينيا بيساو، مبيناً أن التأخر والانصراف المبكر وتقليص الوقت التعليمي داخل الحصة يعود بنوياً إلى ضعف المتابعة الإدارية، وتكليف المعلم بأعمال غير تدريسية خارج الفصل خلال زمن الحصة، في ظل سياقات تتسم بضعف المساءلة.

ويتبين أن جلّ دراسات المحور رصدت المعوقات العامة (الإدارية، التقنية، والصحية)، بيد أنها انطوت على فجوة موضوعية وسياقية واضحة؛ إذ أغفلت رصد معيقات الالتزام الزمني بشكل مستقل كظاهرة سلوكية وتنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة، ولا سيما في بيئة المدينة المنورة. وبينما اقتصر بعضها على عينات محدودة أو عامة، تستجلي الحالية التداخل البنوي بين الأعباء الإدارية وطول المناهج وأثرهما في الالتزام بالدقيقتين الأولى والأخيرة عبر تصميم دراسة الحالة. ورغم تقديم الأدبيات العالمية تشريحاً رباعياً لصور الفاقد الزمني (التأخر، المغادرة، التقليص، والغياب المقنع) وعزوه لضغوط العمل، فإن الفجوة القائمة تكمن في إجرائها بسياقات غربية وإفريقية تحكمها سياسات وثقافات تتباين عن البيئة السعودية المحكومة بمستهدفات رؤية 2030 ونظام توزيع المهام؛ مما يحتم تحديد المعيقات النوعية محلياً.

2-2-3 دراسات تضمنت مقترحات وآليات تعزيز التزام المعلمين بزمن الحصص كاملاً

تتنوع المقترحات الإدارية والمهنية لرفع كفاءة الاستثمار الزمني؛ حيث طرحت دراسة خواجي وآخرين (2025) بمديرية تعليم صبيا آليات تركز على تفعيل النماذج الإشرافية الحديثة وتمكين المعلمين من مهارات بناء خبرات التعلم وتطوير المخرجات الصفية لتذليل المعوقات الميدانية. وفي سياق تمكين رأس المال المهني، قدمت دراسة الغامدي (Alghamdi, 2025) المعتمدة على دراسة الحالة المتعددة مقترحاً بنوياً يتمثل في ضرورة تقديم القيادة التربوية لدعم مستدام وتوجيه قرار تشاركي وبناء قدرات مستمرة للمعلمين (مثل برنامج سمو)، لخلق ثقافة تعلم مشتركة ورأس مال اجتماعي يحد من الضغوط المهنية والدوران الوظيفي ويعزز الالتزام الواعي بالممارسات التدريسية زمنياً وتنفيذاً. وتتلاقى هذه المقترحات مع التوصيات التي أفرزتها دراسة اليامي (2025) ودراسة سروين وآخرين (2025)، والتي أجمعت على

ضرورة إقرار خطط عمل مرنة لإدارة وقت الحصة، وإعادة تنظيم الفضاء الزمني والبيئة التعليمية لتصبح جاذبة، مع إلزام الإدارات المدرسية بمتابعة دقة الاستثمار الزمني وضبط بدايات ونهايات الحصص الدراسية بشكل صارم وممنهج، فضلاً عن تصميم برامج تدريبية مهنية أثناء الخدمة تمكن المعلمين من آليات التقويم البديلة والسريعة.

وتتنوع المقترحات العالمية بين برامج التنمية المهنية والأنظمة التنظيمية؛ إذ أثبتت دراسة (Speight et al., 2026) في الريف الأمريكي فاعلية تطبيق حزمة تطوير مهني مبتكرة ومتعددة المكونات في تحسين جودة ومعدل تنفيذ إدارة الصف الاستباقية وتعزيز الكفاءة الذاتية للمعلمين، مما يساهم في صيانة دقائق الحصة ومنع هدرها. وفيما يتعلق بمهارات المعلم في إدارة فضاءاته الشخصية، قدمت المراجعة المنهجية لـ (Patzak et al, 2025) لـ (107) دراسات تجريبية مقترحةً بنوياً يركز على تدريب المعلمين والمهنيين على استراتيجيات التخطيط، ووضع الأهداف، وترتيب الأولويات، وتنظيم المهام كأدوات أكثر فاعلية لرفع الإنتاجية والالتزام الزمني المستدام، مع مراعاة الفروق الفردية والسياقات الثقافية. ومن منظور إداري حمائي، قدم (Malkus, 2024) في دراسته للاتجاهات الوطنية بأمريكا مقترحاً يركز على تقوية نظم المتابعة الرقمية والإنذار المبكر، وربطها بتدخلات دعم صحي ونفسي منظم لمواجهة ظاهرة التراجع الزمني.

وفيما يتعلق بالحلول التنظيمية لمعالجة الهدر، أوصت دراستا (Wang, 2023؛ Gardner, 2025) بضرورة دمج بيانات حضور المعلمين والالتزامهم مع مؤشرات المناخ المدرسي والرفاه المهني، وإعادة النظر في سياسات المساءلة التقليدية القائمة على العقاب، واستبدالها ببرامج دعم مؤسسي جاذبة تُشعر المعلم بالتقدير وتحسن دافعيته. وتتلاقى هذه الرؤى مع توصيات دراسات (Akseer & Játiva, 2021؛ Nugroho, 2021؛ Játiva et al., 2022)، والذين أجمعوا إجرائياً على ضرورة: (1) تقليل الأعباء غير التدريسية والأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المعلم، (2) حظر إقامة البرامج التدريبية أثناء وقت الحصص والدوام الفعلي، (3) تفعيل دور القيادة المدرسية في المتابعة الداعمة والمساءلة المستندة إلى الانضباط الصارم في بداية الحصة وضمان استثمار دقائقها الأولى والأخيرة. كما طرحت دراسة أروجاسلان (Aruğaslan, 2024) مقترحاً تخصيصاً لبيئات التعلم بضرورة تزويد المعلمين والمتعلمين بمهارات إدارة الوقت المتقدمة كآلية وقائية لخفض سلوكيات التأجيل والتأخير الأكاديمي وضمان انتظام العملية التعليمية.

ويلاحظ على دراسات المحور أنه ورغم نجاعة التوصيات والمعالجات التي قدمتها (كالتدريب والإشراف المرن)، إلا أنها جاءت كتوصيات عامة لدراسات اهتمت بموضوعات أخرى، مما شكل فجوة منهجية لافتقار الميدان لمقترحات إجرائية تنبع من واقع الممارسين أنفسهم. وهو ما تقدمه الدراسة الحالية عبر حصر وتصنيف المقترحات التحسينية المباشرة لعينة الحالية، كما تم تقديم حزم تدريبية رصينة (كالإدارة الاستباقية وأنظمة الإنذار)، بيد أن الفجوة الجوهرية تكمن في صياغتها كأطر فوقية (Top-down) مفروضة من منظري السياسات أو مستوحاة من بيئات صناعية عامة، دون ملائمة المطالب المباشرة للمعلمين؛ وهو ما تبلوره الحالية بحلول تلائم الواقع في المدارس من أفواه المعلمين أنفسهم.

2-2-4-التعقيب الختامي العام على الدراسات السابقة

أولاً: أبرز أوجه التشابه والاختلاف بين الحالية والسابقة: تتشابه الحالية بنوياً مع عدة أدبيات سابقة؛ حيث تشترك في هدفها العام مع دراسات كل من: (سروين وآخرون، 2025؛ وجاتيفا وآخرون، 2022؛ Játiva et al., 2022؛ والكسر وجاتيفا، 2021؛ Akseer & Játiva, 2021؛ ونوغروهو، 2021) في رصد وتصنيف واقع استثمار الفضاء الزمني للحصة الدراسية، كما تتشابه مع أطروحات (المزيني، 2025؛ Almuzaini, 2025؛ وحاوي، 2025؛ والداود، 2026؛ وغاردنر، Gardner, 2025؛ وغارسيا كاريوزوسا ودي فيته، 2024) García Carrizosa & De Witte, 2024 في السعي الحثيث للكشف عن الكوابح والمعوقات التنظيمية والمهارية التي تبتلع زمن التدريس الفعلي. وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية جوهرياً عن دراسات

(بريول، 2026؛ وكاربانتييه وآخرين، 2026؛ Carpentier et al، 2026؛ وغريرو روسادا وآخرين،، Guerrero Rosada et al، 2026؛ ونكي، 2024) (Niki، 2024) التي جنحت نحو المنهجية الكمية المحضة والتحليلات الإحصائية الطولية الكبرى القائمة على المسوح الدولية؛ إذ تفتقر عنها الحالية في تبنيها سياقاً نوعياً استقصائياً يركز على فحص السلوك التنظيمي والالتزام الدقيق بالدقيقة الأولى والأخيرة بداخل بيئة جغرافية محددة.

ثانياً: جوانب الاستفادة والفجوة البحثية: استفادت الدراسة الحالية تربوياً ومنهجياً من هذا الرصيد المعرفي الضخم؛ حيث ساهمت دراسات (المطيري، 2026؛ واليامي، 2025؛ و Patzak et al، 2025؛ Tekir، 2025؛ Akseer & Játiva، 2021) في بلورة وتصميم أداة المقابلات النوعية، وبناء الإطار النظري، وصياغة المقترحات. ورغم ثراء تلك الأدبيات، إلا أن مراجعتها النقدية كشفت عن فجوة بحثية وموضوعية حاسمة؛ إذ عانت دراسات (اليحيى والمطيري، 2026؛ والعبدي والسلوي، 2025؛ والمنتشري، 2025؛ وأنصاري، 2025؛ و Ansari، 2025؛ و Santelli & Grissom، 2024؛ و Wang، 2023؛ و Dekhakhena، 2023) من العمومية المفرطة وإغفال دراسة الالتزام بالزمن الصفي كاملاً كظاهرة مستقلة بذاتها ومقيدة بمتغيرات المرحلة المتوسطة، فضلاً عن غياب البحوث التي تتناولها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية والإضافة العلمية والتطبيقية: تتأسس القيمة المضافة والإضافة العلمية لهذه الدراسة في ملمحين؛ التميز السياقي والمثالية المنهجية، حيث تنفرد عن دراسات (خواجي وآخرين، 2025؛ وشمس الدين، 2025؛ Shamseldin، 2025؛ والغامدي، 2025؛ و أبو عامر، 2026؛ و Speight et al، 2026؛ و Kirika et al، 2026؛ و Guandalini et al، 2026؛ و Aruğaslan، 2024) بكونها أول دراسة محلية- في حدود علم الباحثين- تتخذ من دراسة الحالة مدخلاً مجبرياً عميقاً لاستنطاق المعلمين أنفسهم في المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة والوقوف على تجاربهم المعاشة لضبط زمن الحصة. وتكمن الإضافة التطبيقية للدراسة الحالية في تقديم دليل مقترحات تشغيلي وإجرائي نابع من أسفل إلى أعلى (Bottom-up) يوضع أمام القيادات التربوية، ومصممي المناهج، لتمكينهم من صياغة سياسات حامية تضمن استدامة دقائق التعلم الفعلي وحوكمتها تماشياً مع المستهدفات التعليمية لرؤية المملكة 2030.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة

تبنى الدراسة المنهج الوصفي بمدخله النوعي؛ كونه الأنسب لفهم وتفسير الظواهر في بيئتها الطبيعية، واستقصاء السياقات الاجتماعية والتفاعلية وسبر آراء الممارسين بعمق دون استهداف استنتاجات رقمية (العبد الكريم، 2012). واستناداً إلى أدوات المقابلات المعمقة والملاحظات الميدانية لاستجلاء تجارب المعلمين وتفسير سلوك الالتزام الزمني لديهم (Van Manen، 2016)؛ تتكامل هذه المنهجية مع أربعة منطلقات فلسفية رئيسية (Ishtiaq، 2019)؛ أولها الأنطولوجيا (Ontology) عبر معايشة الباحثين لواقع التباين في السلوك التنظيمي والزمني لمعلمي المرحلة المتوسطة. وثانيها الإبستمولوجيا (Epistemology) حيث بُنيت المعرفة موضوعياً من خلال التفاعل المباشر ومجموعات التركيز لتفكيك تجارب المعلمين باختلاف أنصبتهم التدريسية. وثالثها الأكسيولوجيا (Axiology) المتجلية في البُعد الأخلاقي عبر نيل الموافقة المستنيرة شفهياً، وصون أمانة التفسير العلمي للاقتباسات المباشرة لردود العينة، واستثمار الخلفية البحثية لتقديم حلول تسهيلية. لتتشكل رابعاً المحصلة المنهجية (Methodology) القائمة على الأدوات النوعية لتفسير الاستجابات وفهم معيقات إدارة الزمن الصفي من وجهة نظر الممارسين.

2-3-مجتمع الدراسة وعينتها:

أُختيرت عينة الدراسة قصدياً من مدرسة متوسطة حكومية بالمدينة المنورة؛ تم رصد ضعف الالتزام الزمني لدى بعض معلمها، وبلغت العينة (24) معلماً من أصل (40) يمثلون (60%) من مجتمع الدراسة، وتضم (المستجدين، وغير الملتزمين بحصصهم). وجرى توصيف بياناتهم الديموغرافية والمهنية (التخصص، النصاب، الرتبة، المؤهل، والخبرة)؛ لتقديم السياق التفسيري اللازم للنتائج دون استهداف تعميمها. ويمكن وصفها من خلال الجدول (3):

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية وفقاً للبيانات الأساسية لعينة الدراسة (N=24)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المادة التدريسية	لغتي العربية / لغتي الخالدة	5	20.80%	نصاب الحصص الأسبوعي	24 حصة	3	12.50%
	الدراسات الإسلامية	4	16.70%		22 حصة	3	12.50%
	الرياضيات	3	12.50%		21 حصة	1	4.20%
	اللغة الإنجليزية	3	12.50%		20 حصة	1	4.20%
	العلوم	3	12.50%		18 حصة	3	12.50%
	الحاسب الآلي / المهارات الرقمية	2	8.30%		17 حصة	1	4.20%
	التربية الفنية	1	4.20%		16 حصة	4	16.70%
	الدراسات الاجتماعية	1	4.20%		15 حصة	4	16.70%
	التفكير الناقد	1	4.20%		14 حصة	3	12.50%
	التربية البدنية	1	4.20%		13 حصة	1	4.20%
رتبة المعلم المؤهل التعليمي	معلم ممارس	23	95.83%	سنوات الخبرة	أقل من 10	1	4.17%
	معلم متقدم	1	4.17%		10 - 20 سنة	19	79.17%
	بكالوريوس	19	79.17%		20 - 30 سنة	4	16.66%
	ماجستير	5	20.83%		المجموع	24	100%

يُظهر الجدول (3) أن تخصصات العينة توزعت بنسب تراوحت بين (20%)، للعربية و(4.2%) لكلٍ من (الفنية، الاجتماعية، والتفكير الناقد). وتجاوزت الأنصبه فوق 20 حصة أسبوعياً 33%، وحملة البكالوريوس 80% بخبرة 10-20 سنة. وهيمنة رتبة معلم ممارس (23 معلماً) مقابل معلم متقدم واحد؛ مما يمنح تنوعاً خبراتياً يثري نتائج البحث.

3-3-أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

3-3-1-المقابلة شبه المقتنة:

اعتمدت الدراسة المقابلة أداة رئيسة لجمع بيانات معمقة وتفصيلية عبر التواصل المباشر مع العينة، بما يتجاوز السطحية الإحصائية للاستبانات (العساف، 2016؛ المحسن، 2015). وجرى تطبيقها بصيغة "شبه مقننة" لمرونتها في تعديل تسلسل الأسئلة المعدة سلفاً أو الإضافة عليها وفقاً لمقتضيات الحوار (قندلجي، 2019). واتساقاً مع الموجهات المنهجية (العساف، 2016)، صُمم دليل المقابلة الأولي وتحددت محاوره (كالوقت والخبرة) استناداً للأدبيات السابقة، ثم نُفذت المقابلات ميدانياً بمتوسط (45) دقيقة للمقابلة الواحدة، مع الالتزام التام بالضوابط الأخلاقية وسرية البيانات لأغراض البحث العلمي، وصولاً إلى مرحلة التسجيل والتفريغ الفوري ثم التحليل النوعي.

3-3-2-الملاحظة بالمشاركة:

وظفت الدراسة الملاحظة بالمشاركة؛ بهدف جمع البيانات السلوكية الظاهرة من المعلمين مباشرة، ولضمان صيغتها العلمية المقننة، خضعت الملاحظة للتخطيط المنظم والتسجيل المنتظم مع إخضاعها لاختبارات المصدقية

والثقة بما يخدم أهداف البحث، وقد قام الباحثون بالتعريف بأنفسهم للمعلمين لكسر الحواجز النفسية، وتسهيل التفاعل المباشر، ورصد الظواهر والممارسات المختلفة المرتبطة بالتزامهم بزمان الحصص التدريسية بدقة وموضوعية.

3-3-3 مجموعات التركيز ودور الباحثين:

استُخدمت مجموعات التركيز (Focus Groups) لإدارة (5) جلسات نقاشية موجهة بدليل أسئلة شبه منظم؛ لاستكشاف خبرات المعلمين وتوليد أفكار عميقة وتفاعلية حول معوقات الالتزام الزمني (Krueger & Casey, 2015). وتميزت الجلسات بتوفير بيئة مرنة تضمن العدالة وحرية التعبير عن كافة الآراء، بما فيها وجهات النظر المهمشة، ليجري تسجيلها وتحليلها موضوعياً. وبالموازاة، تمثل دور الباحثين كـ "مشاركين فاعلين" في تأويل استجابات العينة ومقترحاتها وتحفيزهم على التعبير الحر، مع التزام الحياد المنهجي الصارم لتجنب الانحياز وضمان مصداقية الأداة.

3-4 المصداقية والثوقية:

- اعتمدت الدراسة معايير جودة البحث الكيفي الأربعة لضمان دقة النتائج (Creswell & Poth, 2018) وكالاتي:
1. المصداقية (Credibility): باعتماد استراتيجية "الثلاثي" (تعدد الباحثين، الأدوات)، إضافةً إلى التحقق من الأعضاء (Member Checking) بإعادة عرض المقابلات المفرغة على المعلمين لإقرارها، واستبعاد التناقضات.
 2. الاعتمادية (Dependability): تم تقديم وصف عميق (Thick Description) وشامل لكافة البيانات، مع توثيق أدق التفاصيل الإجرائية الحركية لجمعها وتحليلها لتمكين التدقيق المستقل.
 3. الامتداد أو الانتقالية (Transferability): عبر التفصيل الدقيق للسياقات الميدانية والمحددات البحثية لتمكين الباحثين من فهم شروط نقل وتطبيق التفسيرات في سياقات مشابهة.
 4. التأكيدية أو التطابقية (Confirmability): بإخضاع نتائج التحليل وتأويلاتها لمراجعة خارجية من باحث مستشار (Peer Debriefing)، والبحث العمدي عن "الحالات السالبة" أو المستثناة وإبرازها لضمان الموضوعية وتحجيم الانحياز.

3-5-5 جمع البيانات وتحليلها موضوعياً:

اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis) المدعوم تقنياً بأدوات الذكاء الاصطناعي، وفق خطوات منهجية متتابعة شملت: تفرغ المقابلات والملاحظات نصياً كما وردت على ألسنة المعلمين، والتحقق من كفايتها ومصداقيتها بعرضها على المشاركين (Member Checking)، ثم تصنيفها إلى فئات فرعية. وإجرائياً، وُظفت النماذج اللغوية الكبيرة (LLMs) كأداة مساعدة في التنظيم الأولي للبيانات النصية، واقتراح الرموز المبدئية (Initial Codes)، وتوليد الموضوعات الرئيسية (Themes) وتلا ذلك دور الباحثين المحوري في المراجعة النقدية والتحكم المستقل لتلك المخرجات التقنية، وتعديلها وإعادة ربطها بالسياق الشواهد الميداني والنظري للدراسة، وصياغتها نهائياً بلغة أكاديمية رصينة تضمن الموثوقية والدقة العلمية.

4- نتائج الدراسة

4-1- نتيجة الإجابة على السؤال الأول: "كيف يستثمر معلمو المرحلة المتوسطة زمن الحصص التدريسية كاملاً من وجهة نظرهم؟"

للإجابة على السؤال الأول؛ تم تفرغ المقابلات وتحليلها واحتساب التكرارات والنسب... وكما يبينها الجدول (4).

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المعلمين على كيفية استثمارهم لزمان الحصص التدريسية (N=24)

م	مؤشرات استثمار الزمن	التوجه الرئيسي في الإجابات	التكرار	النسبة %
5	استراتيجيات الاستثمار الكامل (45 دقيقة)	أجابوا بذكر استراتيجيات (تعلم نشط، مجموعات)	24	100%
6	المدة الكافية للتدريس بجودة عالية	تراوحت بين (30-40 دقيقة) كمتوسط	24	100%
7	نمط الإدارة حيال التأخر (في حال حدوثه)	قيادي توجيهي من (تقدير الظروف)	16	66.70%
3	روتين البداية (الدقائق الخمس الأولى)	ذكروا طرقاً (مراجعة، تهيئة، استكشاف)	14	58.30%
1	يؤثر تأخر البداية على الجودة التدريسية	نعم (يؤثر على تسلسل الأفكار والمنهج)	14	58.30%
2	تأثير الخروج المبكر على الجودة التدريسية	نعم (يؤدي لعدم إنهاء الأهداف والتقييم)	13	54.20%
4	روتين النهاية (الدقائق الخمس الأخيرة)	ذكروا طرقاً (غلق، تأكيد من الأهداف، واجب)	13	54.20%

يُظهر تحليل بيانات الجدول (4) نمواً في الوعي المهني للمعلمين بأهمية إدارة الوقت؛ إذ يدرك 58.30% منهم أن تأخر بداية الحصص يربك البناء المعرفي وتسلسل الأفكار، وهو ما يفسر حرص هذه النسبة على استغلال الدقائق الخمس الأولى في أنشطة التهيئة والاستكشاف. وفي المقابل، يرى 54.20% أن الخروج المبكر يقتطع من زمن التعلم الفعلي ويحول دون تفويم الأهداف، مما يعكس وجود "زمن مفقود" تنظيماً داخل المدرسة رغم التواجد الفيزيائي للمعلم (Akseer & Játiva, 2021). وتكشف إجابات العينة بالإجماع (100%) أن الاستثمار الأمثل للحصص (45 دقيقة) مشروط بتنوع الاستراتيجيات، وأن المدة الصافية الكافية للتدريس تتراوح بين 30-40 دقيقة؛ مما يبرهن نقدياً على توظيف المعلمين لنظرية باريتو (Pareto Principle 80/20) عبر تكثيف الأنشطة وإلغاء التكرار لتحقيق الكفاءة التدريسية بأقل جهد مهدر (Pareto, 1896). وتتأكد هذه الفاعلية بظهور أثر القيادة المرنة (66.70%) في تحفيز الالتزام الذاتي وتعويض النقص الزمني؛ ويربط الباحثون عزل المؤثر التنظيمي بنظرية الاحتراق الوظيفي (Burnout Theory) (Maslach & Jackson, 1981) ونظرية السلوكيات الانسحابية (Hanisch & Hulin, 1990)؛ كون الإجهاد النفسي وغياب المرونة القيادية يولدان دافعاً للانسحاب السلوكي والتأخر الصفي، بينما يسهم الدعم الإداري في خفض الاحتراق ورفع الأداء (Gardner, 2025). 2-4-نتيجة الإجابة على السؤال الثاني: "ما أبرز معوقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بزمان الحصص التدريسية كاملاً من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة تم احتساب التكرارات لمعوقات التزام المعلمين بزمان الحصص، وكما يبينها الجدول (5):

الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المعلمين على معوقات استثمارهم لزمان الحصص التدريسية مرتبة تنازلياً

م	مؤشر المعوقات	التوجه الرئيسي في الإجابات	التكرار (N=24)	النسبة (%)
5	الدور الرقابي للإدارة	(متابعة ميدانية، سجلات، وكاميرات)	24	100%
6	الأساليب المشجعة على الالتزام	(التحفيز، العدالة، والتقدير)	24	100%
8	المواقف المؤثرة في استثمار الزمن	(سلوك الطلاب، المهام الإدارية)	24	100%
2	المسافة من المنزل للمدرسة	(15-1 كم) هي النطاق الغالب	23	95.80%
1	ظروف صحية تؤثر على الالتزام	لا (لا توجد عوائق صحية)	22	91.70%
3	وجود معوقات جغرافية	لا (لا توجد عوائق جغرافية)	22	91.70%
4	تقديم الإدارة للتسهيلات اللازمة	نعم (تقدم تسهيلات داعمة)	21	87.50%
7	الشعور بالإرهاق الوظيفي	نعم (بسبب كثافة الحصص والجهد)	18	75.00%

تكشف بيانات الجدول (5) تحييد المتغيرات اللوجستية والشخصية (الجغرافية، المسافة، والصحية) كمعوقات؛ إذ نفت الغالبية العظمى (91.70%) أثرها الجوهرية، وهي نتيجة تفتقر سياقياً مع أطروحة (Santelli & Grissom, 2024) الرابطة بين البعد الجغرافي والانسحاب السلوكي المقنع. وبالمقابل، هيمنت المعوقات المهنية والهيكلية؛ إذ يرى 75% من المعلمين أن كثافة النصاب وضغط الحصص يسببان إرهاقاً يؤثر في كفاءة الأداء، وتتفق مع دراسة (Kilbride et al., 2024) حول تداعيات العبء التدريسي الفاض. وتأسيساً على نظرية الدافعية لـ (Herzberg et al.)

1959, al.), يظهر التزام المعلمين مشروطاً بالتكامل بين العوامل الوقائية البيئية، والعوامل المحفزة المرتبطة بالتقدير؛ حيث أجمع المشاركون بنسبة 100% على أثر تكامل الدور الرقابي الصارم (المتابعة، الكاميرات) مع الأساليب المشجعة والعدالة بنسبة 87.50%، بينما أجمعوا (100%) على أن سلوكيات الطلاب والمستندات الإدارية الطارئة تمثل كوابح تقتطع من وقت الحصص الصافي.

3-4-نتيجة الإجابة على السؤال الثالث: "ما المقترحات التي تسهم في تعزيز التزام معلمي المرحلة المتوسطة بزمان الحصص التدريسية كاملاً من وجهة نظرهم؟"

الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المعلمين على واقع ومقترحات تعزيز الالتزام بالحصص التدريسية

م	بنود المحور الثالث (واقع ومقترحات تعزيز الالتزام)	نعم	لا	نعم %	لا %
4	للمعلمين حرية استثمار دقائق الحصص في البداية والنهاية.	24	0	100%	0.00%
2	تتم مساءلة المعلمين غير الملتزمين بحصصهم التدريسية.	22	2	91.70%	8.30%
3	يتم الاجتماع مع المعلمين للاتفاق على استثمار الحصص كاملة.	20	4	83.30%	16.70%
6	يعزز تصميم الجدول الأسبوعي من التزامك بالحصص.	19	5	79.20%	20.80%
5	يعين تصميم المبنى المدرسي على حضور المعلم في الوقت.	15	9	62.50%	37.50%
7	تلتزم الإدارة بدورات تدريبية في مجال الالتزام بالوقت.	9	15	37.50%	62.50%
1	يتم تكريم المعلمين الملتزمين بالحصص التدريسية.	7	17	29.20%	70.80%
8	توجد معايير أخرى لم يتطرق لها الباحثون.	1	23	4.20%	95.80%

يتبين من الجدول (6) فجوة إدارية واضحة في السياسات التحفيزية مقابل الرقابية؛ إذ أكد 91.70% من المعلمين وجود مساءلة صارمة للمقصرين، بينما أفاد 29.20% فقط بتكريم الملتزمين. وتفسر نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) لـ (Adams, 1965) هذا التباين؛ بأن اختلال التوازن بين الجهد والعائد التقديري يقلل الدافعية ويفرز التزاماً شكلياً مدفوعاً بالخوف، اتساقاً مع دراسة (García Carrizosa & De Witte, 2024) الرابطة بين الرقابة الجافة وانسحاب المعلمين. وفي المقابل، تعكس النتائج بيئة تشاركية مرنة؛ حيث أجمع المعلمون 100% على امتلاك الحرية الفنية في استثمار الدقائق، وأكد 83.30% وجود اجتماعات تنسيقية، مما ينقل مسؤولية الجودة لاستراتيجيات المعلم الصفية. ولوجستياً، أسهم تصميم الجدول الأسبوعي بنسبة 79.20% والمبنى 62.50% في دعم الانضباط. وتظهر النتائج حاجة للتطوير المهني؛ حيث تلقى 37.50% فقط تدريباً في إدارة الوقت، مما يحتم صياغة برامج تدريبية لتعويض النقص، خاصة مع نفي 95.80% لوجود معايير خفية أخرى.

4-4-مقترحات ومعايير نوعية إضافية من واقع الإجابات المفتوحة

لضمان شمولية البيانات وإغلاق أي قصور موضوعي، جرى تحليل المقترحات والمعايير الحرة التي أوردها المشاركون، وتم تلخيصها وكما بينها الجدول (7):

الجدول (7): التكرارات والنسب المئوية للمواضيع الرئيسية المستخرجة من الإجابات المفتوحة (N=24)

م	المواضيع الرئيسية	التفاصيل (الاقتباسات المستخرجة من الإجابات)	تكرار	نسبة %
1	تطوير التنظيم الإداري واللوجستي	تقليل النصاب، قرب الفصول من بعضها، الأخذ برأي المعلم في الجدول، تقليل وقت الحصص لـ 30-40 دقيقة.	10	41.70%
2	تعزيز الوازع الأخلاقي	مخافة الله، الضمير المهني، استشعار الأمانة، الشعور بالمسؤولية.	7	29.20%
3	تحسين البيئة والوسائل	توفير بروجكترات بكل فصل، وسائل تعليمية حديثة، تقليل أعداد الطلاب.	4	16.70%
4	القيادة التحفيزية	تكاثف الإدارة، التحفيز للملتزمين، المساءلة لغير الملتزمين، العدالة.	3	12.50%

يكشف الجدول (7) أن تطوير التنظيم الإداري واللوجستي تصدر المقترحات بنسبة 41.70%؛ حيث ربط المعلمون التزامهم بقدراتهم البدنية والذهنية التي تستنزفها الأعباء الفوقية وكثافة النصاب، متطلعين لتكثيف زمن

الحصة ومراعاة جغرافية المباني متعددة الأدوار. وحل ثانياً (29.20%) الوازع الديني ومخافة الله كقوة دفع ذاتية، وهو ملمح يمنح الدراسة خصوصية ثقافية تعكس البيئة السعودية المستمدة من قيم الإسلام الحائثة على الأمانة. وتقنياً، يرى 16.70% أن التجهيز المسبق للفصول يمنع الفاقد الناجم عن تركيب الأجهزة. وتتأصل النتيجة بمواءمتها مع نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) لـ (Adams, 1965) في توزيع الموارد؛ إذ إن إلزام المعلم بنقل أجهزته الشخصية لفصول مكتظة يولد هدرًا زمنيًا وشعورًا بالغبن لغياب التجهيزات، بينما يحمي توفير تقنيات مستقرة دقائق الحصة لصالح الطلاب.

4-0- الإجابة على السؤال الرئيس: كيف يدرك معلمو المرحلة المتوسطة طبيعة التزامهم بزمان الحصص التدريسية من وجهة نظرهم؟

يمكن الإجابة على السؤال الرئيس بالنظر إلى أبعاد الإدراك، ومؤشراتها من واقع المقابلات في الجدول (8):

الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المعلمين على أبعاد ومؤشرات الإدراك مرتبة تنازلياً

م	بعد الإدراك	مؤشرات الإدراك (الاستبيانات من واقع المقابلات)	التكرار	النسبة %
1	إدراك نظامي (إداري)	الوعي بوجود مساءلة إدارية لغير الملتزمين.	22	91.70%
4	إدراك بيئي (لوجستي)	الربط بين الالتزام وتصميم الجدول وتوزيع الفصول.	19	79.20%
2	إدراك مهني (جودة)	القناعة بأن التأخير يخل بالجودة وتسلسل الأفكار.	14	58.30%
3	إدراك أخلاقي (ذاتي)	الالتزام بدافع مخافة الله، الأمانة، والضمير.	7	29.20%

يُستخلص من الجدول (8) أن إدراك المعلمين للالتزام الزمني بناء عميق يتجاوز الحضور الفيزيائي إلى أبعاد نظامية وفنية وقيمية؛ إذ يرى 91.7% منهم الالتزام مطلباً نظامياً مرتبطاً بالمساءلة، وهو إدراك قد يفضي لالتزام شكلي بحث إذا لم يقترن بالتحفيز، ويتفق مع أطروحة (Wang, 2023) حول الانسحاب النفسي الناتج عن غياب التوازن بين المساءلة والتحفيز. فيما برز الإدراك الفني لدى 58.3% كضرورة لضمان جودة التدريس وتسلسل الأفكار عبر دقائق التهيئة والبداية، مدعوماً بالبعد الديني والأخلاقي (الضمير ومخافة الله) كقوة دفع ذاتية. وأخيراً، يتكامل الوعي بالإدراك البيئي واللوجستي؛ حيث يؤكد 79.2% أن انضباطهم ليس قراراً معزولاً، بل نتاج لتصميم الجدول والبيئة المحيطة.

5- مناقشة نتائج الدراسة

5-1- مناقشة نتائج واقع استثمار المعلمين لزمان الحصص التدريسية: تُظهر نتائج المحور الأول امتلاك المعلمين وعياً فنياً واستراتيجياً متقدماً في استثمار زمن الحصة؛ حيث يتطابق توجه (60%) منهم في تطبيق نظرية باريتو (20/80) واستثمار (58.3%) لروتين البداية والنهاية مع ما أثبتته الدراسات السعودية لـ (خواجي وآخرين، 2025؛ والمنشوري، 2025؛ واليامي، 2025) من أن التخطيط المرن والتهيئة الفعالة يشكّلان الركيزة الأساسية لضمان جودة الأداء الصفّي. كما تتكامل هذه النتيجة التفاعلية سياقياً مع الأدبيات العالمية لـ (Nugroho, 2021; Játiva et al., 2022; Niki, 2024; Tekir, 2025; Güneş & Girgin, 2025; Carpentier et al., 2026) والتي أكدت أن الاستثمار الواعي لدقائق الحصة من خلال أنشطة التعلم النشط وتوزيع الحديث الصفّي يحول الزمن المخطط إلى زمن تعلم فعلي يرفع التحصيل الأكاديمي، ويوضح أن امتلاك المعلمين للحرية في إدارة الحصص يدعم كفاءتهم البيداغوجية والتدريسية.

5-2- مناقشة نتائج المعايير التنظيمية والمهنية التي تحد من الالتزام: تكشف النتائج عن هيمنة المعايير التنظيمية والمهنية بنسبة (75%)، متمثلة في كثافة النصاب والمهام الإدارية وسلوك الطلاب والإرهاق؛ وهو ما ينسجم تماماً مع تشخيص الدراسات السعودية لـ (العبدلي والسلوي، 2025؛ وحاوي، 2025؛ والصالح والشثري، 2025؛ والمزيني، 2025؛ Almuzaini, 2025؛ والداود، 2026) التي حذرت من أن تداخل الأدوار وتراكم المسؤوليات اللوجستية يولد فوضى مهنية

تتبع دقاتك التدريس. وبالمثل، تتلاقى هذه التحديات مع ما رصدته الأطروحات العالمية لـ (Akseer & Játiva, 2021; Dekhakhena, 2023; García Carrizosa & De Witte, 2024; Gardner, 2025; Kirika et al., 2026) من أن انخفاض الدعم الإداري وغياب الحوافز (تكريم 29.2% فقط) يؤدي إلى التزام شكلي واحتراق وظيفي، في حين ثبت تحجيم أثر المعوقات الجغرافية والصحية تماشياً مع دراسة (Santelli & Grissom, 2024).

3-5- مناقشة نتائج مقترحات وآليات تعزيز الالتزام بزمان الحصص: أفرزت النتائج رؤية تحسينية واضحة تصدرها التطوير الإداري واللوجستي (41.7%) والتجهيز التقني (16.7%)، وهو ما أيدته بشدة التوصيات السعودية لـ (الغامدي، Alghamdi, 2025؛ واليحيى والمطيري، 2026؛ والمطيري، 2026؛ والنامي وآخرين، 2026) بضرورة تقليل النصاب وحوكمة الجدول المدرسي لرفع الدافعية والانتماء. وتتسق هذه الآليات مع النماذج العالمية لـ (Duflo et al., 2012; Wang, 2023; Malkus, 2026; Ansari, 2025; Patzak et al., 2025; Speight et al., 2026; Guandalini et al., 2026) الداعية لتبني إدارة استباقية مدمجة بالبيانات، وربط المساءلة بالرفاه المهني؛ مما يمنح تفوقاً للنموذج المقترح (القيادة بين ونظام TAP) في تحقيق الموازنة التنظيمية بين الرقابة والتحفيز الذاتي المنطلق من الوازع الديني (30%).

6- أبرز استنتاجات الدراسة.

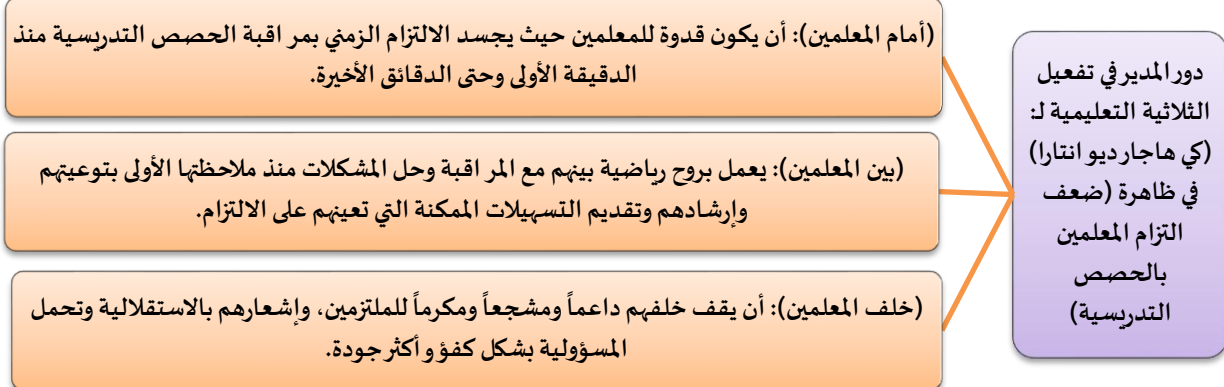
1. الالتزام بزمان الحصص بناء متعدد الأبعاد يتجاوز الحضور الشكلي إلى تفعيل دقاتك التعلم.
2. حوكمة الاستثمار الزمني للحصص عبر استراتيجيات فنية كفيلة بضمان جودة المخرجات والتحصيل الأكاديمي.
3. تداخل المهام الإدارية وكثافة النصاب التدريسي يمثلان المعيق الهيكلي الأول للالتزام المعلمين الزمني.
4. غياب سياسات التحفيز والتقدير الإداري يولد التزاماً شكلياً ويقود للاحتراق والفتور الوظيفي.
5. الموازنة بين الرقابة الصارمة والدعم المؤسسي ركيزة أساسية لتعزيز الرضا والالتزام الذاتي.
6. نموذج القيادة بين ونظام (TAP) يقدمان حلاً هيكلياً لضبط التوازن بين المساءلة والتحفيز.
7. الوازع الديني والأخلاقي يشكل دافعاً جوهرياً داخلياً لتعويض العجز الزمني والالتزام بالحصص.
8. تجهيز البيئة الصفية بالوسائل التقنية الحديثة يختزل دقاتك التهيئة المهدرة في بداية الحصص.
9. مرونة الإدارة المدرسية وتفهمها للظروف الطارئة يدعم الدافعية والانتماء التدريسي لدى المعلمين.
10. تصميم الجدول المدرسي ومراعاة الأبعاد اللوجستية يؤثران طردياً في قدرة المعلم على الانضباط.
11. المعوقات الجغرافية والصحية لم تعد تشكل عائقاً حرجاً أمام التزام المعلمين بزمان الحصص.

7- توصيات الدراسة ومقترحاتها

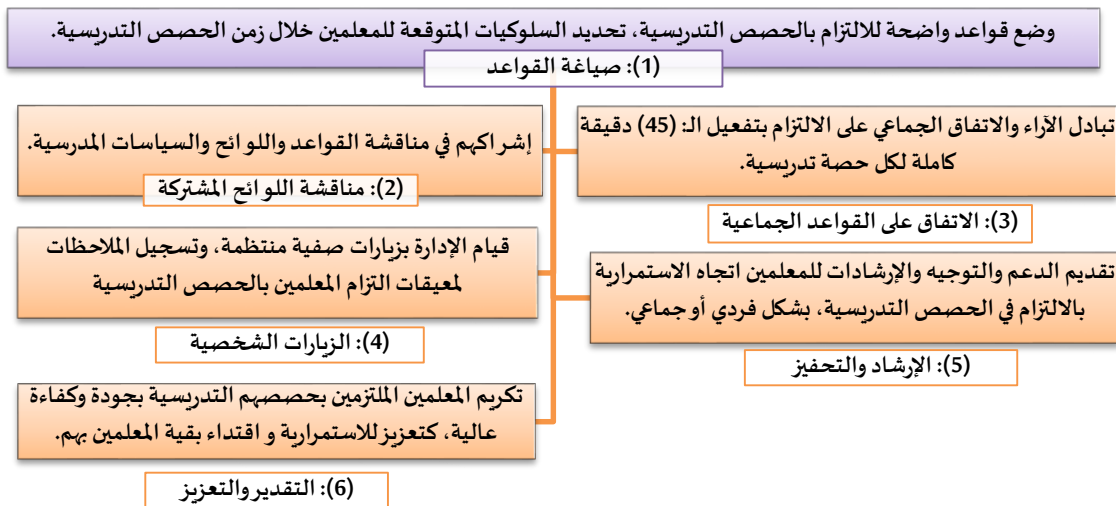
7-1- توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج، يوصي الباحثون بتطوير البيئة التنظيمية واللوجستية عبر تقليل النصاب التدريسي، وتحديث الفصول تقنياً بأجهزة عرض ثابتة حمايةً للزمن من الهدر، اتساقاً مع نظرية العدالة التنظيمية لرفع دافعية المعلمين وضمان كرامتهم المهنية (Adams, 1965). كما توصي الدراسة بتفعيل الخطاب القيمي التذكيري المستمد من الشريعة الإسلامية لاستنهاض الرقابة الذاتية. وإدارياً، يلزم تكييف الأنماط الرقابية وفق نظرية التعزيز (Skinner, 1953)؛ عبر التعزيز الإيجابي للملتزمين (كالتكريم ونقاط الأداء)، والتعزيز السلبي بإعقائهم من البيروقراطية الورقية والمتابعة المجهد، مع توظيف العقاب العادل للمقصرين. ولتكمال المنظومة، يقترح الباحثون تطبيق نموذج القيادة "بين" (Riyadi & Sumarni, 2025) كإطار إشرافي وسطي مقتبس من الحكمة الإندونيسية؛ يُمكن المدير من التموضع (أمام المعلمين

كقدوة، وبينهم كمحفز، وخلفهم كداعم)، مما يضمن الكشف عن المعوقات، وتوليد حلول تشاركية لحوكمة وقت التعلم تعزيزاً للتنافسية التعليمية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وكما يوضحه الشكل (1).



الشكل (1): تكيف الثلاثية التعليمية لكي هاجارديو انتارا مع ظاهرة (ضعف التزام المعلمين بالحصص)، من تصميم الباحثين ولذلك؛ يمكن لمدير المدرسة تطبيق نموذج القيادة "بين" لتحسين التزام المعلمين بالحصص التدريسية من حيث: (الوصول في الوقت المحدد، وإكمال دقائق التدريس)، والخطوات لتطبيق هذا النموذج هي: (صياغة القواعد- مناقشة اللوائح المشتركة- الاتفاق على القواعد الجماعية- الزيارات الشخصية- الإرشاد والتحفيز- التقدير والتعزيز)، (Rusman, Sunarti, & Rahadian, 2020) ويمكن إبراز التفاصيل في الشكل (2):



الشكل (2): تكيف خطوات تطبيق نموذج القيادة "بين" حسب ظاهرة (ضعف التزام المعلمين بالحصص)، تصميم الباحثين إضافةً إلى ما سبق، يعتقد الباحثون، إمكانية دمج نموذج "بين" مع نظام "TAP" الذي يشجع الإدارة والمعلمين على التفكير في أفضل الممارسات، والسعي المستمر لرفع الفعالية؛ عبر الدعم المتبادل، والملاحظة، والمشاركة في الاجتماعات الأسبوعية لتلبية احتياجات الطلاب وزيادة جودة الحصص التدريسية (National Institute for Excellence in Teaching, n.d). ولذلك، كَيْف الباحثون هذا النظام ودمجوه مع نموذج "بين" في إطار موحد باسم: (النموذج التحسيني المقترح لتعزيز التزام المعلمين بالحصص التدريسية)؛ لتوضيح دور المدير في تفعيل خطوات التحسين بأساليب حديثة تحقق العدالة الإدارية، وتمتاز بالمرونة القيادية والذكاء العاطفي، وكما يوضحه الشكل (3).



الشكل (3): النموذج التحسيني المقترح لتعزيز التزام المعلمين بالحصص التدريسية. من تصميم الباحثين

يتبلور النموذج التحسيني المقترح في ثلاثة أشكال توضيحية متكاملة لتعزيز الالتزام الزماني؛ حيث يحدد الشكل (1) التموضع الاستراتيجي لمدير المدرسة كقائد ميسر يتنقل مرناً بين ثلاثة أدوار: (أمام المعلمين كقدوة، وبينهم كمحفز، وخلفهم كداعم يمنحهم الثقة). وتطبيقاً، يطرح الشكل (2) مصفوفة إجرائية تبدأ باجتماعات تنسيقية تفكك المعوقات، تلها زيارات صفية منضبطة يلتزم فيها المدير بدقائق البداية والنهاية ترسيخاً للقدوة، تتبعها مرحلة الإرشاد والتمكين لرفع الرضا الوظيفي، وصولاً للتقدير المادي والمعنوي. ويأتي الشكل (3) كإطار دمج بنوي شامل يربط الفلسفة النظرية للتموضع (الشكل: 1) بالخطوات التنفيذية (الشكل: 2)؛ مما يمنح الإدارة دليلاً حركياً للموازنة التنظيمية، يحول المسألة إلى ممارسة عادلة والالتزام الصفّي إلى ثقافة مؤسسية مستدامة تتسق مع مستهدفات رؤية 2030.

2-7- مقترحات الدراسة

- ونظراً لما تبين من فجوة بحثية في المجال يقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات وتحديدًا في العناوين الآتية:
1. دراسة نوعية في مجال التزام المعلمين بالحصص التدريسية بمنهجية مقارنة حسب (المرحلة، النوع، المناطق).
 2. دراسة شبه تجريبية لأثر النموذج المقترح لتعزيز التزام المعلمين بالحصص، في التعليم العام والأهلي.
 3. دراسة إجرائية في مدارس تعاني من ضعف الالتزام؛ لقياس الالتزام لدى المعلمين قبل تطبيق المقترح وبعده.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو عامر، نوال محمد. (2026). أثر كثافة الصفوف على جودة التعليم والتحصيل الدراسي: دراسة كمية تحليلية باستخدام الاستبانة. *مجلة العلوم النفسية والاجتماعية*، 7 (4)، 615-644. <https://doi.org/10.53796/hnsj74/37>
2. حاوي، ملهي حسين. (2025). تصور مقترح لتطوير أداء المعلم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الرخصة المهنية. *مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية*، 6 (2)، 383-414. <https://doi.org/10.71311/v6i2.246>
3. خواجي، محمد طاهر،. داحش، علي حسن،، والعبيسي، أحمد علي. (2025). النموذج الإشرافي الجديد وتحسين عمليات التعليم والتعلم ونواتجها وفقاً لمعايير التقويم المدرسي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية والنفسية*، 4 (2)، 308-345. <https://doi.org/10.4197/Art.4-2-10>

4. الداود، حسن عبد العزيز. (2026). فاعلية برنامج التقويم المدرسي وانعكاساته في تحسين أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. *مجلة جامعة دزنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4 (7)، 243-268. <https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.243>
5. رؤية السعودية 2030. محاور الرؤية. مسترجع من: رؤية السعودية 2030. <https://www.vision2030.gov.sa/ar>
6. سروين، أهدي،، والتواتي، أسماء،، سروين، فاطمة،، علبة، عبد الخالق،، التواتي، مودة،، وساسي، هديل. (2025). تأثير إدارة وقت الحصة على التحصيل الدراسي للتلاميذ من وجهة نظر معلمات الصفوف الأولى داخل مدارس مراقبة تعليم الرجب. *مجلة القرطاس*، 4 (27)، 428-458. <https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/download/1415/1262>
7. الصالح، ندى،، والشثري، ريم إبراهيم. (2025). أثر اختلاف نمط التعلم المدمج على الأعباء التدريسية ومستوى الدافعية من وجهة نظر معلمي مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 27 (4)، 202-238. <https://doi.org/10.21608/jehs.2025.448069>
8. العبد الكريم، راشد حسين. (2012). *البحث النوعي في التربية*، الرياض، مكتبة الرشد.
9. العبدلي، عبد الله محمد،، والسلولي، مسفر سعود. (2025). القدرة التطويرية لدى معلمي رياضيات المرحلة المتوسطة: تحليل نوعي لتصوراتهم من منظور مني. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 3 (21)، 21-40. <https://sjes.org.sa/index.php/sjes/article/view/734>
10. العساف، صالح حمد. (2016). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، (ط.4)، دار الزهراء.
11. الكندي، فيصل علي،، والعجمي، بدر ناصر. (2023). أدوار المعلم في مدرسة القرن 21 في علاج ملل الحصص الدراسية. مؤتمر مقاربات في اللغة والأدب والتربية، كلية التربية، جامعة صجار. https://www.researchgate.net/publication/381046470_adwar_almulim_fy_mdrst_alqrn_alhady_walshryn_fy_laj_alml_fy_alhss_aldrasyat
12. المحسن، محسن عبد الرحمن. (2015). منهجية بناء المقابلة العلمية في البحث التربوي، "تدوينه" مقتبس من. <https://qu-sa.academia.edu/MohsenAlMohsen>
13. المطيري، عبید عبد الله. (2026). تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس القصيم الحكومية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 27 (1)، 315-358. <https://doi.org/10.21608/jsst.2025.453779.2174>
14. المنتشري، عائض أحمد. (2025). معوقات تحقيق تميز الأداء في نتائج التقويم المدرسي بمدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء معايير التقويم والاعتماد المدرسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) وسبل التغلب عليها. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9 (45)، 413-450. <https://doi.org/10.21608/jasep.2025.450385>
15. اليامي، عبد الله ناصر. (2025). واقع توظيف استراتيجيات التعلم القائم على المشروعات في تدريس اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين. *الآداب للدراسات اللغوية والأدبية*، 7 (4)، 325-354. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i4.2876>
16. اليحيى، حصة ناصر،، والمطيري، تركية مريخان. (2026). واقع الإشراف الإلكتروني وفق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة من وجهة نظر مشرفات أداء التعليم في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. *مجلة تقارب للبحوث والدراسات العلمية*، 1 (1)، 1-28. <https://tqarb.com/mag/index.php/new/en/article/view/272>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abu Amer, N. M. (2026). The impact of class density on education quality and academic achievement: An analytical quantitative study using a questionnaire (In Arabic). *Journal of Psychological and Social Sciences*, 7(4), 615–644. <https://doi.org/10.53796/hnsj74/37>
2. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601082>
3. Akseer, S., & Játiva, X. (2021). *Time to teach: Teacher attendance and time on task in secondary schools in Rwanda*. UNICEF Office of Research – Innocenti. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED619467.pdf>

4. Al-Dawood, H. A. (2026). The effectiveness of the school evaluation program and its reflections on improving the performance of public education schools in Riyadh city (In Arabic). *Derna University Journal for Humanities and Social Sciences*, 4(7), 243–268. <https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.243>
5. Alghamdi, H. A. A. (2025). *Empowering Educators, Transforming Futures: An Explanatory Multiple Case Study of the Smou Schools in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Denver). ProQuest Dissertations and Theses Global. (Publication No. 31844507). <https://www.proquest.com/openview/c558625b35200b84f205a1008a2ac5c9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
6. Al-Muntashiri, A. A. (2025). Obstacles to achieving performance excellence in school evaluation results in public education schools in Makkah region in light of evaluation and school accreditation standards of the Education and Training Evaluation Commission (ETEC) and ways to overcome them (In Arabic). *Arab Journal for Educational and Psychological Sciences*, 9(45), 413–450. <https://doi.org/10.21608/jasep.2025.450385>
7. Al-Mutairi, O. A. (2026). Analyzing the relationship between the dimensions of organizational justice and organizational commitment from the viewpoint of male and female teachers in Al-Qassim government schools (In Arabic). *Journal of Financial and Commercial Research*, 27(1), 315–358. <https://doi.org/10.21608/jsst.2025.453779.2174>
8. Almuzaini, H. I. (2025). Voice problems in school teachers: A cross-sectional study from Madinah, Saudi Arabia. *Noise & Health*, 27(129), 760-769. https://doi.org/10.4103/nah.nah_187_25
9. Alnami, A., Albuhayri, O., Aloufi, A., Alsulami, R., Balubaid, O., & Grami, G. M. A. (2026). General review of CALL in Saudi Arabian classroom. *Advanced International Journal for Research (AIJFR)*, 7(1), 1-8. <https://www.aijfr.com/papers/2026/1/2986.pdf>
10. Al-Saleh, N., & Al-Shathri, R. I. (2025). The effect of different blended learning styles on teaching loads and motivation levels from the perspective of Riyadh city teachers in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *Journal of Educational and Human Studies*, 27(4), 202–238. <https://doi.org/10.21608/jehs.2025.448069>
11. Al-Yami, A. N. (2025). The reality of employing project-based learning strategies in teaching the Arabic language at the high school level in Najran region from the teachers' perspective (In Arabic). *Arts for Linguistic and Literary Studies*, 7(4), 325–354. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i4.2876>
12. Ansari, A. (2025). *Teacher and student absences before and after the pandemic*. American Enterprise Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED677902.pdf>
13. Arthur, B., & Imoro, I. (2025). Impact of teacher attendance and pedagogical skills on pupils' academic performance in reading and numeracy: Evidence from Northern Ghana. *Journal of School and Home Education*, 6(1). <https://doi.org/10.35912/jshe.v6i1.2716>
14. Aruğaslan, E. (2024). Examining the relationship of academic dishonesty with academic procrastination, and time management in distance education. *Heliyon*, 10(19), e38827. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38827>
15. Briole, S. (2026). From teacher quality to teaching quality: Instructional productivity and teaching practices. *Economics of Education Review*, 111, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2026.102759>
16. Butakor, P. K., & Boatey, B. O. (2018). Supervision of teacher's punctuality and students' attendance in senior high schools: Exploring the views of students. *Journal of Education and Practice*, 9(30), 71-79. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/44695-48123-1-PB.pdf>

17. Carpentier, G., Sirard, A., & Villeneuve-Lapointe, M. (2026). From control to facilitation: Analyzing instructional stance and distribution of classroom talk across elementary classrooms. *International Journal of Educational Research Open*, 10, 100572. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2026.100572>
18. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
19. Dekhakhena, A. (2023). *The impact of teacher absenteeism on EFL students' academic achievement*. ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED638941.pdf>
20. Duflo, E., Hanna, R., & Ryan, S. P. (2012). Incentives work: Getting teachers to come to school. *American Economic Review*, 102(4), 1241–1278. <https://doi.org/10.1257/aer.102.4.1241>
21. García Carrizosa, L. M., & De Witte, K. (2024). Teacher absenteeism: A conceptual model developed from a systematic literature review. *Cambridge Journal of Education*, 54(5), 561–588. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2024.2397366>
22. Gardner, J. A., & Torres, A. C. (2025). Teacher absenteeism and organizational factors. *Education Policy Analysis Archives*, 33(38). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1481187.pdf>
23. Guandalini, P., Vignoli, M., Pajic, S., & van der Heijden, B. I. J. M. (2026). Aging as a teacher: Effects of organizational practices on career sustainability in the later career stages in Italian schools. *Teaching and Teacher Education*, 175, 105450. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105450>
24. Guerrero Rosada, P., Weiland, C., McCormick, M., Snow, C., Hsueh, J., Maier, M., & Sachs, J. (2026). When time is relative: Pre-K classroom time use is measure sensitive. *Early Childhood Research Quarterly*, 76, 87-100. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2026.01.008>
25. Güneş, D., & Girgin, U. (2025). When extending wait-time is not enough for student participation: Eliciting student responses during L2 whole-class speaking. *System*, 135, 103841. <https://doi.org/10.1016/j.system.2025.103841>
26. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60–78. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879190900070>
27. Hawi, M. H. (2025). A proposed vision for developing teacher performance in the Kingdom of Saudi Arabia in light of professional license standards (In Arabic). *Al-Mahra University Journal for Humanities*, 6(2), 383–414. <https://doi.org/10.71311/v6i2.246>
28. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://url-shortener.me/G01N>
29. Ishtiaq, M. (2019). Book review: Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). *English Language Teaching*, 12(5), 40–41. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
30. Játiva, X., Karamperidou, D., Mills, M., Vindrola, S., Wedajo, H., Dsouza, A., & Bergmann, J. (2022). *Time to Teach: Teacher attendance and time on task in West and Central Africa*. UNICEF Office of Research – Innocenti. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED624431.pdf>
31. Khawaji, M. T., Dahesh, A. H., & Al-Absi, A. A. (2025). The new supervisory model and improving teaching and learning processes and their outcomes according to school evaluation standards in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *King Abdulaziz University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(2), 308–345. <https://doi.org/10.4197/Art.4-2-10>
32. Kilbride, T., et al. (2024). *Michigan teacher shortage study: 2024 report*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED659008.pdf>

33. Kirika, A., Scharpf, F., Masath, F. B., Ssenyonga, J., Karikari, A. K., & Hecker, T. (2026). Why context matters for teacher perpetrated violent discipline: A multi-level study on attitudes, norms, teacher relationship, and stress. *Child Abuse & Neglect*, 172, 107837. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2025.107837>
34. Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Sage Publications.
35. Li, B. (2025). Is well begun half done? A latent cross-lagged study of first-year teachers' occupational commitment, vocational satisfaction, and teacher self-efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 154, 104875. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104875>
36. Malkus, N. (2024). *Long COVID for public schools: Chronic absenteeism before and after the pandemic*. American Enterprise Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED674001.pdf>
37. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205>
38. National Institute for Excellence in Teaching. (n.d.). *The TAP system for teacher and student advancement*. <https://www.niet.org/our-work/our-services/show/the-tap-system-for-teacher-and-student-advancement>
39. Niki, M. (2024). Does the reduction in instruction time affect student achievement and motivation? Evidence from Japan. *Japan and the World Economy*, 70, 101254. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2024.101254>
40. Nugroho, D. (2021). *Time to Teach: Teacher attendance and time on task in primary schools in Guinea-Bissau*. UNICEF Office of Research – Innocenti. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED619464.pdf>
41. OECD. (2025). *Education at a glance 2025: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2025-en>
42. OpenAI. (2026). *ChatGPT (April 17 version) [Large language model]*. <https://chat.openai.com/>
43. Özkul, R., Polatcan, M., Karacabey, M. F., & Bellibaş, M. Ş. (2025). Fostering school and classroom discipline in Türkiye: Leadership, shared decision-making, parental involvement and teacher self-efficacy. *Studies in Educational Evaluation*, 87, 101543. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101543>
44. Pareto, V. (1896). *Cours d'economie politique professe a l'Universite de Lausanne* (Vol. 1). F. Rouge. Google Books.
45. Patzak, A., Zhang, X., & Vytasek, J. (2025). Boosting productivity and wellbeing through time management: evidence-based strategies for higher education and workforce development. *Frontiers in Education*, 10, 1623228. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1623228>
46. paunan, R., Tai, M. K., & Jain, J. (2024). A systematic literature review on teacher commitment: Methodological and contextual trends and its conceptualization (2018-2022). *International Journal of Academic Research in Progressive Education & Development*, 13(3). https://www.researchgate.net/publication/381411711_Methodological_and_Contextual_Trends_of_Teacher_Work_Engagement_and_its_Conceptualization_A_Systematic_Literature_Review_2018-2022
47. Riyadi, I., & Sumarni, S. (2025). Educational leadership in the 21st century: The relevance of the among Ki Hajar Dewantara system. *Islam Transformatif: Journal of Islamic Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.30983/it.v9i1.8797>
48. Rusman, Sunarti, & Rahadian, R. B. (2020). *Application of the "Among" leadership model to improve teacher work discipline*. arXiv preprint arXiv:2011.07284. <https://arxiv.org/abs/2011.07284>
49. Santelli, F. A., & Grissom, J. A. (2024). *A bad commute: Travel time to work predicts teacher turnover and other workplace outcomes*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1455640.pdf>
50. Shamseldin, A. K. M. (2025). Environmental Assessment for Sustainable Educational Spaces: Optimizing Classroom Proportions in Taif City, KSA. *Sustainability*, 17(7), 3198. <https://doi.org/10.3390/su17073198>

51. Shapira-Lishchinsky, O. (2012). Moral disengagement and teacher withdrawal behavior. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 512–520. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.12.001>
52. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
53. Speight, R., Hirsch, S. E., Kennedy, M., Michaud, C., Qualls, L., & Aigotti, S. (2026). Supporting rural educators' implementation quality of classroom management practices: A professional development study. *Teaching and Teacher Education*, 171, 105317. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105317>
54. Street, K. E. S., Ertesvåg, S. K., Gamlem, S. M., Rebni, L. M., Sølvi, R. M., & Vaaland, G. S. (2025). Classroom management for first-year pre-service teachers: What is difficult and why? *Teaching and Teacher Education*, 168, 105235. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105235>
55. Tekir, S. (2025). Strategies for effective classroom management in online teaching: A post-pandemic review of empirical studies. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251377321>
56. University of Applied Sciences Europe. (2025, November 19). *Time management tips for students: How to balance study and life*. UE Amsterdam Blog. <https://www.ue-amsterdam.com/blog/time-management-tips-for-students>
57. Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315422657>
58. Wang, Y. (2023). *Patterns and determinants of teacher absenteeism in public schools*. ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED638941.pdf>
59. Zhou, S., Slep, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2025). Profiling pre-service teachers' motivational and behavioral characteristics: Relationships with psychological wellbeing and occupational commitment. *Teaching and Teacher Education*, 164, 105041. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105041>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Authorship	الأول: الإشراف والمراجعة. الثاني: المنهجية والجمع. الثالث: التحليل والمسودة.	1
2	Conflict	No conflicts of interest	2
3	Funding	Self-funded (No external grant)	3
4	Copyright Licensed under	(CC BY-NC-ND)	4
5	Review	Double-blind peer review	5
6	Plagiarism: Verified via	(turnitin)	6
7	Data	Available upon request	7

واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة القصيم للقيادة التربوية لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي⁽¹⁾

The Reality of Al-Qassim School Principals' Educational Leadership Practice to Activate Educational Partnership under Orange Economy⁽²⁾

Dr. Awatef Ali Al-Seif Al-Aufi

Associate Professor of Educational Leadership || College of Education ||
Qassim University || Ministry of Education || KSA

Email: Bnyz90@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2041-180X> || Mobile: 00966511079713

Ms. Amal Faisal Khalid Al-Anazi

PhD Researcher || Educational Leadership || College of Education ||
Qassim University || Ministry of Education || KSA

Email: Amalh8090@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-7144-8833> || Mobile: 00966537708090

د. عواطف علي السيف العوفي

أستاذ القيادة التربوية المشارك || كلية التربية || جامعة القصيم ||
وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

أ. أمل فيصل خالد العنزي

باحثة بالدكتوراه || قيادة تربوية || كلية التربية || جامعة
القصيم || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

Abstract: This study aimed to investigate the reality of educational leadership practices among school principals in the Al-Qassim region in activating educational partnerships in light of the Orange Economy from their perspective, while examining the impact of variables (years of experience, qualification, educational stage) on their responses. Utilizing a descriptive-survey approach, a questionnaire was administered to a stratified random sample of 256 principals, representing 35% of the total study population (723). The results revealed that the principals' practices across the three axes were ranked as follows: educational leadership with a mean of 4.52 out of 5, followed by the Orange Economy (4.43), and educational partnerships (4.34), all yielding a "very high" degree of practice. Furthermore, no statistically significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) among the sample responses attributable to the "years of experience" variable. However, significant differences emerged based on educational qualification in favor of postgraduate degree holders compared to bachelor's degree holders regarding the partnership and Orange Economy axes, as well as the overall level. Significant differences were also observed based on the educational stage variable exclusively within the "educational partnership" axis, favoring elementary schools over middle schools. Consequently, the study recommends digitalizing the governance of school partnerships, issuing procedural manuals to involve parents in decision-making, establishing incubation innovation labs in schools to support the Orange Economy, and intensifying professional development programs for principals.

Keywords: Educational Leadership Practices, Educational Partnership, Orange Economy, Al-Qassim Region.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة القصيم للقيادة التربوية لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي من وجهة نظرهن، وكشف أثر متغيرات: (سنوات الخبرة، المؤهل، المرحلة التعليمية) في إجاباتهن، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (256) مديرة وبنسبة 35% من مجتمع الدراسة البالغ (723). أظهرت النتائج أن ممارسة المديرات بمنطقة القصيم جاءت مرتبة وفقاً للمحاور الثلاثة كالآتي: 1- القيادة التربوية بمتوسط (4.52 من 5)، 2- الاقتصاد البرتقالي (4.43)، 3- الشراكة التعليمية (4.34). وجميعها بتقدير (عالٍ جداً)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات فئات العينة تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة"، فيما ظهرت فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي؛ لصالح (الدراسات العليا) في مقابل البكالوريوس؛ بمحوري الشراكة والاقتصاد البرتقالي والمستوى الكلي، وتبعاً لمتغير المرحلة التعليمية في محور "الشراكة التعليمية" فقط، ولصالح الابتدائية في مقابل المتوسطة، بناءً على النتائج أوصت الباحثتان بحوكمة الشراكات المدرسية إلكترونياً، وإصدار أدلة إجرائية لإشراك أولياء الأمور بصنع القرار، وإنشاء مختبرات ابتكار حاضنة بالمدارس لدعم الاقتصاد البرتقالي، وتكثيف التنمية المهنية للمديرات. الكلمات المفتاحية: ممارسة القيادة التربوية، الشراكة التعليمية، الاقتصاد البرتقالي، منطقة القصيم.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): العوفي، عواطف علي السيف، والعنزي، أمل فيصل خالد. (2026). واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة القصيم للقيادة التربوية لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 228- 253. <https://doi.org/10.56793/pcra22132910>

² - Citation in APA format: Al-Aufi, A. A. A., & Al-Anazi, A. F. K. (2026). The Reality of Al-Qassim School Principals' Educational Leadership Practice to Activate Educational Partnership under Orange Economy. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 228–253. <https://doi.org/10.56793/pcra22132910>

1- المقدمة (Introduction)

تمثل المدرسة المعاصرة النواة الحيوية لبناء مجتمعات المعرفة، إذ تحولت من قالب التلقين التقليدي إلى فضاء استثماري يرعى الطاقة الإبداعية ويولد القيمة التنموية المضافة. ويتوقف نجاح هذا التحول البنوي على نمط القيادة المدرسية وقدرتها على صياغة رؤى استراتيجية مرنة تجسر الفجوة بين المخرجات والاحتياجات التنموية عبر تحويل ابتكارات الطالبات إلى أصول فكرية مستدامة ترفد حركية الاقتصاد الإبداعي البرتقالي.

وبذلك دعت دراسات عالمية للابتكار والشراكة كموردين ماليين واجتماعيين؛ إذ برهنت دراسة (Ferreiro, 2022) على الربحية المالية والاستدامة لمؤسسات الاقتصاد البرتقالي، وتلاها (Keung & Cheung, 2023) بتأصيل الشراكات لبناء رأس المال الاجتماعي. ومنحت دراسة (Cai et al., 2024) وزناً نسبياً للمناخ الابتكاري في تعزيز السلوك الإبداعي، بينما قدم (Johnson et al., 2025) مقياساً لتقييم كفاءة الشراكات، فيما أثبتت (Hepburn et al., 2025) الأثر الوسيط لمعتقدات التربويين في تفعيل البيئات التعاونية. وفي قفزات مهمة؛ وظفت دراسة (Zhang et al., 2026) النمذجة الهرمية وخوارزمية الغابات العشوائية لإثبات تفوق الميول الذاتية والمناخ الرقمي في التنبؤ بالتفكير المنتج، كما طالبت دراسة (Basak & Upadhyay, 2026) بدم الفجوة بين المعرفة النظرية والفهم العملي للاستثمار الاجتماعي، ليتكامل مع نموذج (Crowley et al., 2026) لخلق فضاءات ديمقراطية تفكك القوى التقليدية في التعليم.

وعلى الصعيد الإقليمي والعربي، تناولت البحوث سبل الربط بين التربية الإبداعية ومخرجات التنمية؛ فاقترحت دراسة (محمود وأحمد، 2022) استراتيجية لتحقيق الاقتصاد الإبداعي بالتعليم الفني، وركزت دراسة (حسن، 2022) على الأنشطة المدرسية كمدخل لها. ورصدت دراسة (الإمام وعيادة، 2023) الأثر التنموي للاقتصاد البرتقالي في استدامة السياحة الثقافية، وأكدت دراسة (مجدلاوي، 2023) دور التربية الإبداعية في التنمية المستدامة. وحللت دراستا (إحسان، 2024؛ سلومة، 2024) الأبعاد التراثية والقطاعية للاقتصاد البرتقالي كأسرع الروافد نمواً، بينما بينت دراستا (أبو حجاج والحمد، 2021؛ الحبيس، 2024) أن تفعيل الشراكات ما زال (متوسطاً)، وهو ما رصدته دراسة (عجمي والسمادي، 2025) في البيئات المعززة للقيادة الإبداعية، مما يعكس فجوة حاولت دراستا (حافظ، 2025؛ عبدالله وآخرين، 2025) علاجها بتأكيد محورية استراتيجية المحيط الأزرق لتعظيم القيمة المضافة للاقتصاد البرتقالي.

وفي المملكة العربية السعودية، تسارعت الخطى الأكاديمية لمواكبة التحولات الاستراتيجية لرؤية 2030؛ إذ رصدت دراسة (الشيباني والجميحي، 2024) تطبيقاً مرتفعاً للقيادة الرقمية لدى مديرات المدارس بالطائف، تزامناً مع إثبات دراسة (الصانع، 2024) توافراً عالياً لآليات تحفيز الابتكار. كما كشفت دراسة (Alghamdi, 2025) عن تباين بين المدارس تبعاً لاستثمار القيادة في رأس المال البشري والقراري، بينما شخّصت دراسة (المسعودي، 2025) معوقات ميدانية كازدحام الفصول ونقص التدريب. وبرهنت دراستا (الصبيحي واليحيان، 2025؛ البلوي والعززي، 2025) على وجود فجوة بين الطموح النظري وتطبيق المدارس المنتجة ميدانياً نتيجة عوائق تشريعية وقصور ثقافة التمويل البديل، وأكدت دراسة (العجلان والعتيبي، 2026) دوراً مرتفعاً للتطبيقات التقنية في تعزيز التفكير الإبداعي؛ مما يبرهن على تنامي أدوار المديرات محلياً في مجالات القيادة الإبداعية (العثيم، 2023)، والرقمية (البامي والضويحي، 2023)، وإدارة الموهبة (الشهري، 2026)، باعتبار القيادة حلقة وصل أساسية لتفعيل المبادرات واستثمار الشراكات (المالكي وسرور، 2021).

ومع اتساع الأدوار القيادية المرتكزة على الابتكار، برزت الشراكة التعليمية كمدخل استراتيجي حتمي لتطوير التعليم ودعم الطالبات (الحري والبكر، 2020؛ المقحم، 2022؛ الحبيس، 2024؛ الزبون، 2024)، حيث تُعد المحفز الرئيس لانخراط الوالدين الإيجابي في المنظومة (Pusztai et al., 2025). وقد أظهرت التجربة السعودية تميزاً في تحويل

المدرسة إلى فضاء تفاعلي يدمج الطالب والمعلم وولي الأمر بما يواكب متطلبات الاقتصاد البرتقالي (Sato, 2026). ورغم وفرة أدبيات القيادة التربوية والشراكة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تقارب بين ممارسات مديرات المدارس بمنطقة القصيم وتفعيل الشراكات في ضوء الاقتصاد البرتقالي، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية ويمكن تشخيصها كالآتي.

1-2- مُشكلة الدراسة:

فرضت التحولات المتسارعة ورؤية المملكة 2030 على المدارس السعودية التحول إلى منظومة تنموية مرنة تفعل الشراكات وتستثمر رأس المال الفكري والتقني لتنمية الطالبات. ورغم منح المدارس صلاحيات تشكيل بيئات ابتكارية تواكب الاقتصاد البرتقالي الإبداعي، إلا أن الأدبيات رصدت تبايناً بنوياً وفجوة دلالية واضحة؛ فبينت دراسات القيادة التربوية، عن ممارسات عالية في الأبعاد الإبداعية والرقمية وإدارة الموهبة (العثيم، 2023؛ الشيباني والجميعي، 2024؛ الشهري، 2026؛ العجلان والعتيبي، 2026)، ولكن هذا التميز يصطدم بعوائق ميدانية رصدها دراستا (الغامدي، 2025؛ المسعودي، 2025) مثل هدر المعرفة المؤسسية بالتدوير الوظيفي، وازدحام الفصول، ونقص التدريب. وبخصوص الشراكة المجتمعية، برهن (العنزي وآخرون، 2022) ارتباطها الوثيق برأس المال الاجتماعي، غير أن الواقع يشهد تفاوتاً وقصوراً تنظيمياً (المالكي وسرور، 2021)؛ بحصر الشراكات في قوالب شكلية تفتقر لصنع قرار تشاركي. وامتداداً للفجوة، فإن تنامي الوعي النظري بأبعاد الاستثمار المعرفي والثقافي (عسيري، 2024؛ الغدائية، 2025) يصطدم بتحديات تشريعية ومالية تحرم القيادة المدرسية من صلاحيات توليد الموارد ذاتياً وتفعيل المدارس المنتجة ميدانياً، كما أثبتت دراستا (الصبيحي والبيحان، 2025؛ البلوي والعنزي، 2025)، بالرغم من جاهزية البنى التقنية المعاصرة (الصانع، 2024؛ العساف وصالح، 2025). وتتأصل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات الميدانية التي تقارب تكاملياً بين الممارسات القيادية لمديرات المدارس وتفعيل الشراكة التعليمية وفق أبعاد الاقتصاد البرتقالي القائم على استثمار الابتكارات والمواهب وتحويلها لأصول تنموية، فضلاً عن غياب هذا الفحص في مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم بكافة مراحلها. ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة كالآتي.

1-3- أسئلة الدراسة:

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

1. ما واقع ممارسة مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم للقيادة التربوية من وجهة نظرهن؟
2. ما واقع تفعيل الشراكة التعليمية في مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن؟
3. ما درجة ممارسة مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم للاقتصاد البرتقالي من وجهة نظرهن؟
4. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل، المرحلة التعليمية)؟

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن.
2. كشف مستوى تفعيل الشراكة التعليمية في مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم.
3. تحديد درجة ممارسات مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم للاقتصاد البرتقالي في مدارسهن.

4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم حول محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل، المرحلة التعليمية).

1-5-أهمية الدراسة.

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من مواكبتها لتوجهات رؤية 2030، وتبلور قيمتها في جانبين رئيسيين:

● الأهمية النظرية:

- تجسير فجوة معرفية بالربط التكاملي بين القيادة التربوية والشراكة التعليمية والاقتصاد البرتقالي بالمملكة.
- تعزيز الوعي والتأصيل للإدارة المدرسية والابتكار كموردين تنمويين لإنتاج قيمة مضافة داخل البيئة التعليمية.
- إثراء أدبيات الشراكة المجتمعية بوصفها ظاهرة تنظيمية تعزز رأس المال الاجتماعي والاقتصاد الإبداعي.

● الأهمية التطبيقية:

- تزويد القيادات العليا برؤى تسهم في تحويل الابتكارات المدرسية بالقصيم إلى أصول فكرية استثمارية.
- مساعدة إدارات التعليم في تصميم برامج تدريبية لتطوير الممارسات القيادية الرقمية والبرتقالية.
- توجيه مديرات المدارس لآليات الحوكمة الفاعلة للشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي.
- قياس واقع البيئات التعليمية لتمكين الموهبة ودعم استقرار رأس المال البشري بالميدان.

1-6-خُدُودُ الدِّراسَةِ.

يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تشخيص واقع ممارسة القيادة التربوية لمديرات المدارس لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي؛ وتتحدد القيادة بأبعاد مقياس (PIMRS)، والشراكة بأبعاد نموذج إبستين (Epstein)، بينما يقتصر الاقتصاد البرتقالي إجرائياً على ممارسات الإبداع والتحول الرقمي ورعاية الموهبة داخل البيئة المدرسية.
- الحدود البشرية: مديرات مدارس البنات الحكومية بكافة المراحل التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).
- الحدود المكانية: مدارس البنات الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بالقصيم في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1446هـ/1447هـ.

1-7-مُصْطَلَحَاتُ الدِّراسَةِ:

- القيادة التربوية: عرّف (Shujau (2023) القيادة التعليمية بأنها: "الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في ضوء مقياس إدارة القيادة التعليمية لمدير المدرسة PIMRS، والتي ترتبط بتوجيه رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتنمية المناخ التعليمي الإيجابي داخل المدرسة".
- وتُعرّف القيادة التربوية إجرائياً بأنها: "ممارسة مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم للأدوار القيادية المرتبطة بتوجيه المدارس، وفقاً لرؤية ورسالة وأهداف واضحة، وإدارة التعليم، ودعم المناخ المدرسي، بما يحسن أداء المدرسة وينوع مواردها... وتقاس بالمتوسط الكلي لعبارات المحور في الاستبانة".
- الشراكة التعليمية: عرّفها (Hackman (2024 وفق نموذج Epstein بأنها: "علاقة منظمة بين المدرسة والأسرة تقوم على بناء فهم مشترك لمعنى المشاركة الفاعلة، وتوفير قنوات اتصال واضحة، بما يساعد على تحويل مشاركة الوالدين من حضور شكلي إلى شراكة مؤثرة في تعلم الأبناء".

- وإجرائيًا: تُعرّف الشراكة التعليمية بأنها: "تفعيل مديرات مدارس البنات بالقصيم لعلاقة المدرسة مع الأسرة والمجتمع؛ بهدف دعم تعلم الطالبات، وتوسيع مشاركة الأسرة والمجتمع في برامج وأنشطة المدرسة، وإشراكهما في القرار المدرسي، وتقاس بالمتوسط الذي يحصل عليه محور الشراكة في الاستبانة الميدانية".
- الاقتصاد البرتقالي: عرّفه عسيري (2024) بأنه: "مدخل يرتبط بالاستثمار في الموهبة، والملكية الفكرية، والاقتصاد الثقافي، بما يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على توظيف الإبداع في إنتاج قيمة تعليمية وتنموية".
- ويُعرّف الاقتصاد البرتقالي إجرائيًا بأنه: "ممارسات مديرات مدارس القصيم لدعم الإبداع والابتكار، وتنمية مواهب الطالبات، وتوظيف التحول الرقمي، وبناء شراكات إبداعية مع المجتمع المحلي، لإنتاج معرفة وتقديم خدمات بعائد، وتقاس بالمتوسط الذي يحصل عليه المحور في الاستبانة الميدانية".

2-الإطار النظريّ والدِّراساتُ السَّابِقَةُ

2-1-الإطار النظريّ.

2-1-1-ماهية القيادة التَّربويَّة وأهميتها:

تُعد القيادة التربوية ركيزة أساسية لتحسين جودة التعليم، لتجاوزها الإدارة التشغيلية نحو توجيه ممارسات التعلم، وتنمية المعلمين، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والشراكة. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن فاعلية هذا النمط ترتبط بالمواءمة بين الرؤية الاستراتيجية، والتحول الرقمي، ومتطلبات التنمية المستدامة، مما يتطلب مرونة مؤسسية عالية تذلل العقبات النظامية. واكتسبت القيادة التربوية أهمية متزايدة في المملكة مع إصلاحات رؤية 2030، لاسيما في مدارس البنات التي تتعاضد فيها أدوار المديرات بوصفهن قائدات للتغيير ومحوراً لاستثمار الموارد والشراكات.

الجدول (1) الأبعاد النظرية لمحور القيادة التربوية وواقعا ومعوقاتا في البيئة المدرسية

محاور القيادة	الأهمية التربوية	الواقع في السعودية	أبرز المعوقات	مقترحات الباحثين
صياغة رؤية ورسالة المدرسة؛ وضوح الأهداف والتحسين المستمر	توحيد اتجاهات المدرسة ورفع جودة الإنجاز الأكاديمي (Philip Hallinger & Joseph Murphy model; Shujau, 2023)	مستوى مرتفع نسبياً لدى مديرات المدارس (Alqahtani et al., 2020) (البحي، 2026)	ضعف الترجمة الإجرائية للرؤية إلى خطط تنفيذية	ربط الرؤية المدرسية بمؤشرات أداء قابلة للقياس ومبادرات شراكة مجتمعية
إدارة البرنامج التعليمي والإشراف التربوي	تحسين التدريس ورفع التحصيل وتنمية المعلمين (Awan et al., 2022; He et al., 2024)	ممارسة مرتفعة؛ في المتابعة الصفية (Vogel & Alhudithi, 2023)	الأعمال الإدارية تقل من التركيز على التعليم	إعادة توزيع المهام الإدارية وتفعيل فرق العمل المدرسية
تنمية المعلمين والتطوير المهني	رفع الكفايات المهنية واستدامة التعلم التنظيمي (He et al., 2024; Jiang et al., 2025)	اهتمام جيد بالتدريب لكن غير متوازن بين المدارس (الشهري، 2026)	محدودية البرامج النوعية وضعف التخصص	تصميم برامج تدريب موجهة للقيادة التعليمية والابتكار
القيادة الإبداعية والتحويلية	تحفيز المبادرة والابتكار وبناء بيئة داعمة للإبداع (Tran et al., 2025)	مرتفعة في بريدة والرياض (العثيم، 2023؛ المطيري والعتيبي، 2026)	ضيق الوقت ومحدودية الصلاحيات	منح صلاحيات أوسع وتبني الحوكمة المرنة
القيادة الرقمية وإدارة التحول التقني	تعزيز المرونة المؤسسية والتفاعل الرقمي والشراكات الذكية (Uzorka & Kalabuki, 2025)	مرتفعة مع تفاوت في البنية التحتية (اليامي والضويحي، 2023)	ضعف التمويل والبنية التقنية ومقاومة التغيير	تطوير البنية الرقمية وتدريب القيادات على الأدوات الذكية
بناء العلاقات والشراكات المؤسسية	دعم المشاركة المجتمعية وتحقيق الاستفادة التعليمية (Abudu & Quansah, 2026)	لا يزال التطبيق متوسطاً في كثير من المدارس	ضعف التواصل مع المجتمع المحلي وقلة المبادرات	بناء شبكات تعاون مع الأسرة والقطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية

القيادة الشمولية وتمكين المرأة	تعزيز العدالة والمشاركة وصناعة القرار التشاركي (Wood et al., 2025; Pierce & Morris, 2025)	تحسن واضح بفعل رؤية Iqbal et al., 2030 (2026)	بعض القيود الثقافية والتنظيمية	تعزيز سياسات التمكين والإرشاد القيادي النسائي
القيادة الريادية والاستجابة للتغيير	دعم الاستدامة والتكيف مع التحولات الاقتصادية (Ho & Chen, 2026)	ما تزال في طور التشكل	غياب نماذج تطبيقية واضحة	تبني نماذج قيادية مرنة مرتبطة بالاقتصاد المعرفي

يتبين من الجدول (1) تحول القيادة التربوية من قالبها الإداري الروتيني إلى منظومة رقمية متعددة الأبعاد، تتسم محلياً بممارسات مرتفعة تواجه تحديات الأعباء التنفيذية. ويعد هذا المحور بمثابة المحرك الرئيس لتفسير كفاءة مديرات المدارس في توجيه الشراكات التعليمية نحو توليد قيمة مضافة تنسجم مع مستهدفات الاقتصاد البرتقالي ورؤية 2030 (الشيباني والجميبي، 2024). وبذلك استندت الدراسة الحالية إلى مقياس إدارة القيادة التعليمية المعتمد عالمياً (PIMRS ل Philip Hallinger)؛ لكونه يتجاوز مفهوم السلطة التنفيذية إلى قياس الممارسات المرتبطة بجودة التعلم، وتشكيل المناخ المحفز، وتنظيم العمل التعليمي (المطيري والعتيبي، 2026)، وسيفيد المقياس في تشخيص واقع القيادة المدرسية بالقصيم كآلية لتفعيل الشراكات واستثمار الابتكارات والتحول الرقمي في المدارس.

2-1-2- الشراكة التعليمية:

تُعد الشراكة التعليمية من المرتكزات الرئيسة للمدرسة الحديثة، لكونها تنقل المدرسة من الإطار المؤسسي المغلق إلى منظومة تشاركية تضم المدرسة والأسرة والمجتمع والجهات الداعمة. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن فاعلية الشراكة لا تُقاس فقط بحجم التواصل، بل بمدى قدرتها على بناء مسؤولية مشتركة تجاه تعلم الطلبة، وتحقيق العدالة التعليمية، وتعزيز رأس المال الاجتماعي والمؤسسي. وفي ظل التطورات التنموية، أصبحت الشراكة التعليمية أداة استراتيجية لدعم الابتكار والاستدامة، بما يجعلها ركيزة أساسية في تفعيل الاقتصاد البرتقالي داخل البيئة المدرسية.

الجدول (2) الأبعاد النظرية لمحور الشراكة التعليمية وواقعها وموقعها في المدارس

محاور الشراكة	الأهمية التربوية	الواقع في السعودية	أبرز المعوقات	المعالجات الممكنة
الشراكة بين المدرسة والأسرة (التواصل، التعلم المنزلي، المتابعة)	تحسين التحصيل الأكاديمي والانضباط السلوكي ورفع دافعية التعلم (Salac & Florida, 2022)	مرتفعة نسبياً في التواصل والمتابعة المنزلية (المالكي وسرور، 2021)	مجرد متابعة شكلية مع ضعف المشاركة في القرار	الانتقال من التواصل الإخباري إلى شراكة تشاركية في التخطيط والتقييم
الشراكة مع المجتمع المحلي	دعم الموارد والخبرات وتوسيع فرص التعلم الواقعي (Keung & Cheung, 2023)	متوسطة في معظم المدارس (الحبيس، 2024)	ضعف المبادرات وقلة قنوات التعاون المؤسسي	بناء شبكات تعاون مع الخاص والجامعات والجمعيات
شراكة متعددة الأطراف (مدرسة-أسرة-مجتمع-سياسات)	تعزز حوكمة التعليم والعدالة في الفرص (Pusztai et al., 2025; Vergeer et al., 2026)	بدأت تتوسع ضمن توجهات رؤية 2030	غموض الأدوار وتداخل المسؤوليات	حوكمة واضحة: تحديد أدوار الشركاء ومؤشرات الأداء
الشراكة الداعمة للإنصاف والعدالة التعليمية	تقلل الفجوات الثقافية والاجتماعية من دعم الفئات الأقل تمثيلاً (Crowley et al., 2025; Woltran et al., 2026)	ما تزال في طور التحسن	تفاوت ثقافي، تحيزات، فجوات لغوية	تبني ممارسات احتوائية واتصال مستجيب ثقافياً

الشراكة المرتبطة بالتطوير المهني للمعلمين	تمكن المعلمين من بناء علاقات فعالة مع الأسر (Hepburn et al., 2025)	ليست مؤسسية في جميع المدارس	ضعف التدريب المتخصص في إدارة الشراكات	إدراج الشراكة التعليمية ضمن برامج التطوير المهني
الشراكة القائمة على البيانات والتقويم	تمكن من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة (Johnson et al., 2025; Choi et al., 2026)	محدودة التطبيق في المدارس العامة	ضعف أدوات القياس وغياب المؤشرات	تبني أدوات قياس معيارية مثل PIES لتقييم الشراكة
الشراكة الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة والاقتصاد الإبداعي	توليد قيمة معرفية واجتماعية واقتصادية مستدامة (Amazan et al., 2026)	لا تزال ناشئة كمفهوم تطبيقي	ضعف الربط بين التعليم والتنمية الاقتصادية	توجيه الشراكات نحو المشاريع الإبداعية والابتكارية المنتجة

تؤكد بيانات الجدول (2) تحول الشراكة التعليمية من تواصل تقليدي إلى منظومة رقمية متعددة المستويات، تشهد محلياً تطوراً في المتابعة الأسرية بالرغم من تحديات ضعف المشاركة في صنع القرار وقصور أدوات القياس. ويفيد المحور في قياس ممارسات المديرات بالقصيم للشراكة كمؤشر على قدرتهن لبناء بيئة تستثمر رأس المال الاجتماعي لتوليد قيمة تنمية تواكب الاقتصاد البرتقالي. وتعتمد الدراسة نموذج إبستين (Epstein)؛ لتجاوزه النمط الشكلي نحو تنظيم وتوسيع مساهمة الأسرة والمجتمع في دعم التعلم والمشاركة التنظيمية (المالكي وسرور، 2021)، وستفيد أبعاد النموذج (التواصل، المشاركة، اتخاذ القرار، والتعاون المجتمعي) لتشخيص واقع الشراكة كمدخل استراتيجي يدعم انفتاح مدارس البنات بالقصيم على محيطها التنموي بما يخدم مستهدفات الرؤية (الزبون، 2024).

2-1-3-الاقتصاد البرتقالي:

يمثل الاقتصاد البرتقالي (Orange Economy) أحد النماذج الاقتصادية الحديثة القائمة على استثمار الإبداع، والابتكار، والثقافة، والملكية الفكرية بوصفها موارد منتجة للقيمة الاقتصادية والاجتماعية. ولم يعد المفهوم مقتصرًا على الصناعات الثقافية والفنية فحسب، بل امتد إلى البيئة التعليمية باعتبار المدرسة فضاءً حيويًا لصناعة الأفكار وتنمية رأس المال البشري الإبداعي. وفي السياق التربوي، تتجلى أهمية الاقتصاد البرتقالي في قدرته على تحويل المدرسة من مؤسسة مستهلكة للمعرفة إلى بيئة منتجة للابتكار، بما يدعم الشراكات التعليمية ويعزز الاستدامة التنموية.

الجدول (3) الأبعاد النظرية لمحور الاقتصاد البرتقالي وتطبيقاته التربوية ومعوقاته

المحور	الأهمية التربوية	الواقع في السعودية	أبرز المعوقات	المعالجات الممكنة
الاقتصاد القائم على الإبداع والابتكار	يحول الأفكار إلى قيمة اقتصادية مستدامة (Ferreiro-Seoane et al., 2022)	أظهرت الصانع (2024) ارتفاع مستوى البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار لدى الشباب السعودي	ضعف ثقافة الاستثمار في الابتكار المدرسي	ترسيخ ثقافة الابتكار في المدرسة عبر المناهج والمشروعات
تنمية رأس المال البشري الإبداعي	إعداد طلبة يمتلكون مهارات المستقبل والتفكير المنتج (Zhang et al., 2026)	أكدت دراسة الغامدي (2025) أن الاستثمار في رأس المال البشري أحدث فروقاً جوهرية في جودة الأداء المدرسي	ضعف التطوير المهني وعدم استدامته	الاستثمار في التدريب النوعي وبناء مجتمعات تعلم مهنية
التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	يسرع إنتاج المعرفة ويعزز الحلول الإبداعية (Jiang et al., 2025)	بينت دراسة العجلان والعتيبي (2026) أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي أسهمت في تعزيز التفكير الإبداعي لدى المديرات	تفاوت البنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير	تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب القيادات على أدوات الذكاء الاصطناعي
المدرسة المنتجة وتنوع الموارد	تحويل المدرسة إلى بيئة منتجة للقيمة والموارد	كشفت دراستا الصبيحي واليحيان (2025) والبلوي والعنزي (2025) وجود فجوة بين السياسات والتطبيق الميداني للمدارس المنتجة	محدودية الصلاحيات وضعف التمويل البديل	منح المدارس صلاحيات استثمارية مرنة وتوسيع مصادر التمويل

الصناعات الإبداعية والمشروعات الطلابية	تنمية روح المبادرة وريادة الأعمال المبكرة (Basak & Upadhyay, 2026)	ما يزال التطبيق المدرسي محدوداً رغم الدعم المؤسسي ضمن رؤية 2030	غياب نماذج تشغيلية واضحة للمشاريع الإبداعية	دمج الإنتاج الإبداعي الطلابي في الأنشطة والشراكات المجتمعية
الشراكات الاقتصادية والتعليمية	تعزز الاستدامة وتربط التعليم بسوق العمل (Silva- Atencio, 2025)	تؤكد الدراسات السعودية وجود تحسن تدريجي لكن بمستوى غير ناضج بالكامل	ضعف الربط بين المدرسة والقطاع الخاص	توسيع الشراكات مع القطاع الخاص والجامعات والأعمال
الملكية الفكرية والقيمة المعرفية	تحفز حماية الابتكارات وتحويلها لأصول معرفية (Hafiz, 2025)	لا يزال الوعي المدرسي بهذا البعد ناشئاً	ضعف الثقافة (قانونية، تنظيمية) للملكية الفكرية	نشر ثقافة حماية الابتكار والتسجيل النظامي للمخرجات
الاستدامة الاقتصادية التعليمية	دعم الاستقلالية المالية وتعظيم الأثر التنموي (Abdullah et al., 2025)	يتنامى الاهتمام بها في ظل رؤية 2030	الاعتماد الكبير على التمويل التقليدي	بناء نماذج استدامة تربط الإنتاج المدرسي بالعائد التنموي

تؤكد بيانات الجدول (3) تحول الاقتصاد البرتقالي في المجال التربوي من مفهوم نظري إلى إطار تنموي يعيد تعريف المدرسة كمنظومة منتجة للقيمة المعرفية، بالرغم من التحديات التنظيمية والتمويلية التي تواجه تجربة المدارس المنتجة محلياً. ويمثل هذا المحور رافعة مهمة لقياس مدى نجاح المديرات في بناء شراكات مبنية على استثمار الابتكارات والمواهب وتحويلها إلى أصول تنموية مستدامة تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد استندت الدراسة إلى مقياس المناخ الإبداعي (Go`ran Ekvall ل CCQ) لقياس ممارسات الإبداع، ورعاية الموهبة، والتحول الرقمي عملياً (حافظ، 2025)، وسيفيد المقياس في تشخيص مدى تشجيع الطالبات والمعلمات على الابتكار وتوليد قيمة تعليمية واقتصادية مضافة تخدم المجتمع المحلي (عسيري، 2024؛ السلمي وإبراهيم، 2025).

2-2- الدِّراسَاتُ السَّابِقَةُ

2-2-1- دِرَاسَاتٌ تَنَاقَلَتْ القِيَادَةُ التَّرْبَوِيَّةُ لَدَى مُدِيرَاتِ المَدَارِسِ:

شهد السياق التعليمي السعودي اهتماماً متزايداً بتقييم ممارسات القيادة التربوية والإبداعية لمديرات المدارس تواكباً مع رؤية 2030؛ حيث كشفت دراسة (المطيري والعتيبي، 2026) عن ممارسة مديرات الثانوي بالرياض للقيادة الإبداعية بدرجة مرتفعة حفزت دافعية المعلمات رغم تحديات نقص الموارد ومحدودية الصلاحيات. وتوافقت معها دراسة (الشهري، 2026) برصد ممارسة مرتفعة لإدارة الموهبة بمدارس البنات بالرياض، لا سيما في بُعدي التدريب والتطوير مقابل تحدي الأعباء الإدارية. ولتجاوز تلك العقبات، بحثت دراسة (Al-Yahya, 2026) تحسين أداء القيادات النسائية بالخرج ضوء القيادة الرقمية، مظهرةً أداءً فعلياً كبيراً (4 من 5) بوعي متسق بين الوكيلات والمشرفات يركز على تنمية التفكير العالي المواكب للاقتصاد البرتقالي. وفي سياق الأثر المعدل للإصلاحات، أثبتت دراسة (Iqbal et al., 2026) أن رؤية 2030 تعمل كقوة وسيطة ومعدلة إيجابية تذلل العقبات التنظيمية وتوسع فرص تمكين المرأة القيادية. وامتداداً لأثر الأنماط القيادية بشرياً، أكدت دراسة (Alhnaini & Abdel Al Jabbar, 2026) وجود ارتباط طردي دال بين ممارسات إدارة التميز والأداء الوظيفي للمعلمين. وتدعم هذه المؤشرات نتائج أدبيات وصفية سابقة؛ كدراسة (العثيم، 2023) ببريدة المثبتة لممارسة عالية للقيادة الإبداعية تصدرها بُعد الحساسية للمشكلات، ودراسة (اليامي والضويحي، 2023) بالدمام الراصدة لممارسة كبيرة للقيادة الرقمية في مجالات الرؤية والتمكين رغم كوابح ضعف الدعم المالي ومقاومة

التغيير. وبالمثل، كشفت دراسة (Alqahtani et al., 2020) عبر منهج نوعي متعدد المنظور أن الممارسات القيادية الجوهرية تتمحور حول تحديد أهداف الإنجاز، وتنمية المعلمين، وبناء العلاقات المجتمعية والمناخ المدرسي المحفز. وعلى الصعيد الإقليمي والعربي، ركزت البحوث على تفكيك ممارسات القيادة النسائية في بيئات التحول الرقمي وإدارة الأزمات؛ حيث استكشفت دراسة (Baroudi, 2026) ممارسات القيادة التحولية الرقمية عربياً أثناء الأزمات، وتوصلت كفيلاً إلى أن الاتصال المفتوح والذكاء الانفعالي أمنا استدامة الأداء المؤسسي رغم ضغوط الامتثال القسري للرقمية. وفي ضوء تقييم الفجوة المعرفية، فحصت دراسة (Ghamrawi et al., 2026) عبر سبع دول عربية مواءمة برامج إعداد القيادات للواقع الميداني، وكشفت عن فجوة حادة بين المناهج الأكاديمية التقليدية الجامعية المتسمة بالجمود وبين مرونة القيادة الرقمية، معتبرة مجتمعات الممارسة الافتراضية المساحة الأكثر فاعلية لتطوير الكفايات الحقيقية. وتتلاقى هذه الرؤية مع دراسة (Vogel & Alhudithi, 2023) المقارنة نقدياً بين السعودية وقطر، مظهرة اختزال القيادات النسائية للقيادة التعليمية في الإشراف الفني والزيارات الصفية، مع تأكيد السعوديات على التنمية المهنية والخبرة التدريسية المسبقة كمحددات للاستعداد القيادي.

وعالمياً، اتسقت دراسة (Uzorka & Kalabuki, 2025) بنيجيريا مع التوجه الرقمي؛ محددة كفايات القيادة المعاصرة في: تعزيز البيانات التعاونية تقنياً، إعادة تشكيل التطوير المهني الرقمي، وازدهار القيادة عن بعد مع حماية الخصوصية. ومن زاوية الابتكار التنظيمي وتداخل التقنيات الناشئة، كشفت دراسة (Tran et al., 2025) بفيتنام عن أن القيادة التحولية تعزز قدرة الابتكار التنظيمي مباشرة وبشكل غير مباشر عبر الإبداع الفردي المدعوم بالذكاء الاصطناعي ومناخ الابتكار الكلي. وفي إطار المراجعة التلوية، أثبتت دراسة (Akyürek et al., 2025) لنموذج القيادة رباعي الأطر (الهيكل، الموارد البشرية، السياسي، الرمزي) وجود حجم أثر متوسط إلى كبير جداً بين الأطر يوجب دمجها لإدارة المدرسة بفاعلية وتجاوز الاختلافات الثقافية. وتتقاطع هذه الأطر مع نتائج دراسة (Jiang et al., 2025) بماليزيا إذ برهنت أن القيادة الشمولية تزيد مباشرة من إبداع المعلمين وسعادتهم الوظيفية عبر وساطة مناخ المؤسسة للإبداع.

وفي سياق الكفايات الاستراتيجية والريادية، حللت دراسة (Chen et al., 2026) عبر مراجعة منهجية لـ (67) دراسة بأمريكا الشمالية وأوروبا إسهام الذكاء الاصطناعي وتكافؤ الفرص في تطوير الكفايات القيادية وصنع القرار لرفع الكفاءة الذاتية. فيما أثبتت المراجعة المنهجية لدراسة (Ho & Chen, 2026) لـ (91) بحثاً اتجاه المدارس لتبني "القيادة الريادية" كاستجابة لإصلاح التعليم الموجه نحو السوق. ومن منظور العدالة الجندرية، حددت دراسة (Wood et al., 2025) عبر طريقة دلفي بأمريكا خمس عقبات تكرر السقف الزجاجي للمرأة؛ أبرزها الشبكات المغلقة والتصورات النمطية. ولمعالجة الهدر، كشفت مراجعة دراسة (Alias et al., 2026) لـ (32) دراسة أن مواجهة التسرب ترتبط بالدمج المتكامل لنظريات القيادة تكنولوجياً. ولتفعيل الشراكات، أثبتت دراسة (Abudu & Quansah, 2026) بغانا أن القيادة المستندة للاتصال المفتوح وبناء الثقة تُعد منبئاً لإنجاح التصميم التعاوني للمناهج. وتحقيقاً لتمكين المرأة، كشفت دراسة (Pierce & Morris, 2025) بأمريكا أن استثمار الفضاءات الثالثة يمكن القيادات النسائية من بناء مساحات آمنة للتواصل والتعلم المشترك ريادياً. وبينت دراسة (Ralebese et al., 2025) أن المديرين يمارسون أدواراً محورية في متابعة تنفيذ المنهج ودعم الممارسات الصفية رغم نقص التدريب. وتتكامل هذه الرؤية مع دراسة (He et al., 2024) بنيجيريا لإثبات أن القيادة التعليمية متنبئ إحصائي دال في النمو المهني للمعلمين. وفي جزر المالديف، أظهرت دراسة (Shujau, 2023) باستخدام مقياس (PIMRS) ممارسات قيادية تعليمية مرتفعة في تحديد الرسالة وإدارة البرامج، واتفقت معها

دراسة (Awan et al., 2022) بباكستان في إظهار تقييم المعلمين الإيجابي لسلوكيات القيادة التعليمية في تحسين التدريس وتوضيح الأهداف.

وبلاحظ من الاستقراء التحليلي تفوق المناهج الوصفية المسحبة محلياً لرصد الممارسة الإجرائية للقيادة (العثيم، 2023؛ المطيري والعتيبي، 2026؛ الشهري، 2026)، في حين نزعّت الدراسات العالمية نحو فحص العمليات الأكثر تعقيداً كالتيكف الريادي ونمذجة الأثر التقني (Tran et al., 2025; Ho & Chen, 2026)؛ وتبرز الفجوة العلمية في ندرة الدراسات المحلية والعربية التي ربطت قيادة مديرات المدارس بـ "الاقتصاد البرتقالي" وكيفية توظيف هذا النمط الحوكمي في تفعيل الشراكات التعليمية لإنتاج عوائد معرفية مستدامة، ومن هنا تنبثق القيمة الميدانية للدراسة الحالية لتغطية هذا القصور بيئة منطقة القصيم تماشياً مع رؤية 2030.

2-2-2-دراسات تناولت الشراكة التعليمية أو الشراكة المجتمعية في التعليم:

اتجهت الأدبيات السعودية لفحص الأطر الحاكمة لعلاقة المؤسسة التعليمية بمحيطها الأسري والمجتمعي تماشياً مع التحولات الوطنية؛ حيث استكشفت دراسة (Alassaf & Saleh, 2025) تجربة المدارس الأمانة في أمريكا وإمكانية الاستفادة منها محلياً، مؤكدةً محورية الشراكة لضمان الأمن الشامل، مع رصد فروق جوهرية؛ إذ يركز النموذج الأمريكي على مواجهة العنف المسلح بينما يركز السعودي على مجابهة الفكر المتطرف والجرائم السيبرانية وتوظيف القيم الوطنية. وقيمت دراسة المالكي وسرور (2021) واقع الشراكة الأسرية بجدة وفق نموذج إبستين، مظهرةً أن أنماط الشراكة تمارس غالباً، وتصدرها بعدا التواصل والتعلم المنزلي، بينما برزت فجوة حادة في بُعدي صنع القرار والتعاون مع المجتمع وإقليمياً، اتسقت المؤشرات الوصفية مع الواقع المحلي؛ إذ كشفت دراسة (الحبيس، 2024) في الأردن أن تفعيل الشراكة المجتمعية جاء بدرجة متوسطة، مؤكدة ضرورة توفير دعم تنظيمي للتواصل المؤسسي. وبالمثل، أظهرت دراسة أبو حجاج والحمد، (2021) في بئر السبع أن دور الإدارة في تعزيز الشراكة جاء متوسطاً، مع فروق دالة تعزى لموقع المدرسة لصالح المدارس المعترف بها، وانتفاء فروق الجنس والخدمة. وفي الأردن أكدت دراسة (العنانية، 2021) دوراً متوسطاً لمديري المدارس، مع فروق دلالية تعزى للجنس لصالح المعلمات، ولصالح ذوي الخبرة الطويلة.

وفي المقابل، أبرزت دراسات عالمية تحديات؛ إذ كشفت مراجعة (Vergeer et al., 2026) لـ (231) دراسة عالمية في برامج الموهوبين، مؤكدةً ندرة الدراسات التكاملية، وبرزت تحيزات في أحكام المعلمين تتأثر بالخلفيات الديموغرافية واللاتكافؤ الثقافي للطلبة. ولحل تلك التحيزات، بحثت دراسة (Woltran et al., 2026) في النمسا الشراكة مع العائلات المهاجرة، وكشفت عن عوائق ناتجة عن عدم تماثل القوة وسيطرة الأنماط التقليدية المهيمنة من قبل التربويين.

كما توسعت البحوث في تطوير أدوات القياس وفحص المخرجات المرتبطة برأس المال الاجتماعي؛ حيث حققت دراسة (Johnson et al., 2025) في استراليا من صدق وبناء مقياس الشركاء في التعليم المختصر (PIES) على عينة ضخمة، مبرهنَةً على ارتباط الشراكات القوية بتحسين الممارسات الوالدية والكفاءة الذاتية، برغم ضعف تمثيل أسر المناطق الريفية لنقص الموارد. ولتطوير كفايات المعلمين، كشفت المراجعة النطاقية لدراسة (Hepburn et al., 2025) لـ (30) دراسة عالمية عن أن معتقدات المعلمين تلعب دوراً وسيطاً ومحورياً في إنجاح الشراكة بين المنزل والمدرسة (HSP)، مع قصور في تلبية احتياجات مجتمعات السكان الأصليين والبيئات منخفضة الدخل. وفي إطار الشراكات المؤسسية الحضرية، استكشفت دراسة (Crowley et al., 2025) في ديترويت ثلاثة مشاريع شراكة نجحت في خلق "فضاءات ثالثة" تعزز "الجوار الراديكالي" وتفكك ديناميكيات القوة التقليدية مستدامةً أمام المتغيرات السياسية. ومن منظور ربط الابتكار بالاستدامة البيئية، برهنت المراجعة المنهجية لدراسة (Ansari, 2025) على أن تبني عقليات مستقبلية إبداعية

والتعلم التكيفي المشترك يسهم بفاعلية في تقليل الانبعاثات الكربونية وتمكين المتعلمين بيئياً. وعلى صعيد تكافؤ الفرص في أوروبا، أظهرت دراسة (Pusztai et al., 2025) أن سياسات المدرسة القائمة على الشراكة تعزز مشاركة الوالدين، وأن المناخ المرحب وقنوات التواصل محدّدات حاسمة لاستقطاب الأسر ذات رأس المال التعليمي الأقل. فيما كشفت دراسة (Choi et al., 2026) في هونغ كونغ أن تقييم جودة البرامج التعليمية الخارجية يرتفع عندما تستند قرارات الشراء إلى أدلة موضوعية وتضمن آراء المعلمين، بينما تبين أن الطواقم الإدارية المباشرة كانت أكثر نقداً للبرامج الخارجية. وفيما يتعلق بتباين التصورات، كشفت دراسة (Hackman, 2024) كميّاً عن تباين ملحوظ بين تصورات الوالدين والمعلمين في بعض صور المشاركة بناءً على أبعاد إبستيم. وبناءً على نظرية رأس المال الاجتماعي، برهنت دراسة (Keung & Cheung, 2023) في هونغ كونغ على أن الشراكة تولد رأسمالاً اجتماعياً تربطياً بين المعلمين، وجسرياً بمشاركة الوالدين، وربطاً عبر شبكات المجتمع المحلي تفعيلاً للتعلم القائم على اللعب. وأخيراً أثبتت دراسة (Salac & Florida, 2022) في الفلبين وجود ارتباط طردي قوي بين مشاركة الوالدين والتحصيل الأكاديمي لتلاميذ الابتدائية، تصدره بُعد التواصل الفاعل.

ويتبين من مراجعة الأدبيات أن البحوث المحلية والعربية (المالكي وسرور، 2021؛ الحبس، 2024) لا تزال تنظر للشراكة التعليمية ضمن إطار تقليدي ينحصر في تحسين السلوك أو الدعم المادي، محتلةً ممارسات صنع القرار أدنى المستويات، في حين قفزت عالمياً نحو هندسة الشراكات لتوليد رأس المال الاجتماعي، والإنصاف الثقافي، وبناء الفضاءات التبادلية (Johnson et al., 2025; Crowley et al., 2025). وتبلور الفجوة البحثية في غياب الدراسات التي تتناول الشراكة من منظور استثماري؛ حيث تفتقر بيئة القصيم لأطر علمية تحدد كيفية تحويل مديرات المدارس لهذه الشراكات إلى منصات للاقتصاد البرتقالي القائم على استثمار رأس المال الفكري والمواهب الإبداعية كقيمة مضافة تواكب رؤية 2030.

2-2-3-دراساتٌ تناوَلتِ الاقتصادَ البرتقاليَّ والإبداعَ والابتكارَ في البيئة المدرسية:

شهد الفكر التربوي تحولاً نحو ربط الإدارة المدرسية بروافد الاقتصاد الإبداعي لتوليد الموارد ذاتياً اتساقاً مع رؤية 2030؛ حيث أثبتت دراسة (العجلان والعتيبي، 2026) دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي المرتفع في تعزيز التفكير الإبداعي لمديرات المدارس بالرياض لدعم القرار. وتتكامل هذه النظرة مع استثمار الكفاءات البشرية؛ إذ كشفت دراسة (Alghamdi, 2025) عبر عدسة "رأس المال المهي" عن تباين حاد بين المدارس تبعاً للاستثمار القيادي في المعلمين؛ حيث أفرز الاستقرار والقرار التشاركي ثقافة تعلم مشترك، بينما أدى التدوير الوظيفي في المدارس منخفضة الأداء لضباب المعرفة المؤسسية. ومن منظور رعاية المواهب، رصدت دراسة (المسعودي، 2025) استيعاباً واضحاً لمفهوم الإبداع لدى المعلمات والموهوبات بالسعودية، مقابل عوائق جوهرية أبرزها نقص التدريب والصفوف المزدحمة بمناهج تقليدية.

ولسد هذه الفجوات البنيوية، اتجهت البحوث لمراجعة سياسات التمويل؛ حيث كشفت دراسة (الصبيحي واليحيان، 2025) عن فجوة بين التوجهات الوطنية والممارسات الميدانية، مؤكدةً على تحديات تستلزم منح المدارس صلاحيات أوسع لإنشاء مراكز ابتكار مدوّدة للدخل. وفي ذات الصدد التمويلي، قدمت دراسة (البلوي والعنزي، 2025) تصوراً لتفعيل "المدارس المنتجة" بالمملكة، مظهرًا اصطدام التطبيق بتحديات تشريعية تحصره في مبادرات متفرقة نتيجة غياب الإطار المنظم. وتتقاطع هذه النتائج مع دراسة (الشيباني والجميبي، 2024) التي أثبتت ممارسة مرتفعة للقيادة الرقمية لدى مديرات الطوائف دون فروق تعزى للمؤهل أو الخبرة، ودراسة (الصانع، 2024) التي رصدت توافراً عالياً لآليات البيئة المحفزة للابتكار بحائل والحدود الشمالية داعيةً لتبني التعلم القائم على المشروعات.

وعربياً، امتدت أطر الاقتصاد الإبداعي كقوة تنموية؛ حيث أكدت دراسة (حافظ، 2025) أن تمكينه يتطلب سياسات داعمة واستثماراً متخصصاً في التعليم. وفي دراسة تطبيقية بمصر، أظهرت دراسة (عبدالله وآخرين، 2025) أن الاقتصاد البرتقالي يسهم في تعزيز التنمية المستدامة مع ثبوت الدور الوسيط لآليات "المحيط الأزرق". وبالمقابل، كشفت دراسة (عجمي والسماوي، 2025) في مدارس النقب أن دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية جاء بدرجة متوسطة لصالح الإناث والمسمى الوظيفي للمديرين. وفي السياق التراثي، ركزت دراسة (إحسان، 2024) بمصر على حرفة الصدف كنموذج يدمج الإبداع بالتراث المحلي لتوليد قيمة اقتصادية، تزامناً مع دراسة (سلومة، 2024) المؤكدة على أن قطاعات الاقتصاد البرتقالي تعد الأسرع نمواً وقدرة على تنويع مصادر الدخل القومي.

وعالمياً، وظفت الأدبيات منهجيات كمية متقدمة؛ فوظفت دراسة (Zhang et al., 2026) خوارزميات الغابة العشوائية والنموذج الخطي الهرمي (HLM) لتحليل بيانات اختبار (PISA 2022) لعينة ضخمة من 9 دول، متوصلةً إلى أن عوامل مثل (الميل الذاتي) تمتلك قوة تفسيرية أعلى في التنبؤ بالتفكير الإبداعي مقارنة بالفرصة البيئية، مع هيمنة الوضع الاقتصادي والاجتماعي (ESCS). وتتكامل هذه الرؤية مع دراسة (O'Toole et al., 2026) في استراليا التي كشفت كيفياً عن أن العناصر فوق المعرفية كالأصالة والتقييم التأملي كانت أقل وضوحاً في صياغات الطلبة مقارنة بمهارات حل المشكلات المباشرة. وفي سياق الابتكار الاجتماعي، كشفت دراسة (Basak & Upadhyay, 2026) عبر المنهج المختلط عن فجوة حادة وانخفاض دلالي في درجات الفهم التطبيقي والعمل للطلبة مقارنة بمعرفتهم النظرية في استغلال الموارد. ولتفسير الأثر الوسيط للتقنية، برهنت دراسة (Jiang et al., 2025) في الصين كميّاً على أن مناخ الابتكار الصفي يؤثر إيجابياً في إبداع الطلاب بواسطة الذكاء الاصطناعي والدافعية الداخلية، وتعديل الكفاءة الذاتية.

وفي إطار الاقتصادات النامية، أظهرت دراسة (Silva-Atencio, 2025) في كوستاريكا أن الرقمنة والتمويل الجماعي يساهمان في توسيع فرص الصناعات الإبداعية. وبالمثل، فحصت دراسة (Cai et al., 2024) في الصين دور المناخ الابتكاري المدرسي كمتغير معدل يعزز أثر الشخصية الاستباقية في السلوك الإبداعي للمعلمين بواسطة المرونة المعرفية. وتتوازي هذه المخرجات مع دراسات (الإمام وعيادة، 2023) في مصر التي أكدت مساهمة الاقتصاد البرتقالي في استدامة السياحة بالنوبة عبر المحتوى غير المادي، ودراسة (مجدلاوي، 2023) في فلسطين مظهرة تقديراً كبيراً لتربية المعلمين الإبداعية دون فروق جندرية. وتتلاقى هذه الرؤى مع أدبيات مقترحة؛ كدراسة (محمود وأحمد، 2022) بمصر التي وضعت استراتيجية للاقتصاد الإبداعي بالتعليم الفني، ودراسة (حسن، 2022) المنتقدة لضعف إدراك أثر الأنشطة المدرسية في التربية الإبداعية، ودراسة (القاسم، 2022) في فلسطين التي قدمت تصوراً من 5 مجالات لتنمية الإبداع بمدارس التعليم العام. وختاماً، قدمت دراسة (Ferreiro-Seoane et al., 2022) في إسبانيا دليلاً كميّاً قاطعاً على استدامة الاقتصاد البرتقالي عبر تحليل البيانات المالية لـ (8191) شركة، مؤكدة تحقيقها معدلات نمو وربحية أعلى من الاقتصاد العام، مما يعزز المبرر المالي للاستثمار في الإبداع كمورد مستدام.

يظهر من مراجعة دراسات المحور تبين مفاهيمي ومنهجي؛ فالأبحاث المحلية والعربية تعالج الإبداع والقيادة الرقمية والمدارس المنتجة كمفاهيم معزولة أو أدوات إجرائية (البلوي والعزي، 2025؛ العجلان والعتيبي، 2026)، في حين جاوزت الدراسات العالمية هذا الأفق بتأصيل الاقتصاد البرتقالي كمنظومة استثمارية قائمة على عوائد الملكية الفكرية والربحية المستدامة الناتجة عن استثمار الأفكار الإبداعية (Ferreiro-Seoane et al., 2022; Zhang et al., 2026). وتتلور الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التربوية التي تزواج تنظيراً بين ممارسات مديرات المدارس ومبادئ الاقتصاد البرتقالي في البيئة السعودية وتحديداً بالقصيم؛ حيث لا يزال هناك قصور في تحديد الآليات الملائمة لتحويل

الابتكارات والمواهب داخل المدرسة إلى رأس مال منتج، ومن ثمّ تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة بتقديم تصور مقترح يربط الدور القيادي بمتطلبات تمكين الاقتصاد الإبداعي وفق رؤية 2030.

2-2-4-التغقيب على الدراسات السابقة:

أ. جوانب التشابه والاختلاف: تتشابه الدراسة الحالية مع أدبيات المحور الأول في استهداف الممارسات القيادية الرقمية والتمكين لمديرات المدارس كدراسة (الغامدي، 2025؛ الشيباني والجميبي، 2024)، وتتشابه مع أدبيات المحور الثاني في فحص الشراكة الأسرية والمجتمعية وحوكمتها وفق النماذج التشاركية كدراسة (المالكي وسرور، 2021؛ الحبس، 2024؛ العساف وصالح، 2025؛ هيبورن وآخرون، 2025؛ فيرجير وآخرون، 2026)، وتتقاطع مع المحور الثالث في تحفيز البيئات الابتكارية ودعم المدارس المنتجة والحلول الرقمية كدراسة (الصانع، 2024؛ البلوي والعنزي، 2025؛ جيانغ وآخرون، 2025؛ العجلان والعتيبي، 2026). وفي المقابل، تختلف الحالية جوهرياً في منهجيتها التوليفية وحدودها؛ فبينما اتجهت دراسات عالمية نحو التحليلات المالية لشركات الاستثمار ومقاييس الأداء الضخمة كدراسة (فيررو-سيوان وآخرون، 2022؛ جونسون وآخرون، 2025؛ تشانغ وآخرون، 2026)، واقتصرت دراسات عربية على قطاعات السياحة والحرف التراثية كدراسة (إحسان، 2024؛ سلومة، 2024؛ عبداللّه وآخرون، 2025)، وتناول قطاع آخر البيئات الافتراضية كدراسة (كيونغ وتشيونغ، 2023؛ ترايجر-سودري وآخرون، 2025)، تبرز الحالية في توجيه ممارسات القيادة المدرسية بالقصيم لهندسة الاقتصاد البرتقالي.

ب. مجالات الاستفادة والفجوة البحثية: أفادت الدراسة من الأدبيات السابقة في صياغة خلفيتها النظرية وبناء أداها ومناقشة نتائجها؛ حيث استلهمت أطر الحوكمة واستقرار المعرفة التنظيمية من دراسة (الصبيحي واليحيان، 2025؛ الغامدي، 2025)، ووظفت أبعاد نموذج إبستين ومؤشرات الاتصال ومقاييس الشراكة المستقاة من دراسة (المالكي وسرور، 2021؛ سالاك وفلوريدا، 2022؛ هاكمان، 2024؛ جونسون وآخرون، 2025)، واسترشدت بآليات تصميم بيئات الابتكار والتربية الإبداعية من دراسة (حسن، 2022؛ القاسم، 2022؛ مجدلاوي، 2023؛ الصانع، 2024). ورغم هذا الثراء، تتبلور الفجوة البحثية في غياب التكاملية؛ إذ ركزت دراسات الإدارة على الجوانب الإجرائية كدراسة (الشيباني والجميبي، 2024؛ عجمي والسمادي، 2025)، وحصرت دراسات أخرى الاقتصاد الإبداعي في أطر التنظير الشامل أو التحليل الوثائقي كدراسة (حافظ، 2025؛ سيلفا-أينيسيو، 2025)، واكتفت دراسات المؤهبة باستكشاف المعوقات التقليدية أو المهارات ما وراء المعرفية كدراسة (المسعودي، 2025؛ باسك وأوبادي، 2026؛ أوتول وآخرون، 2026)، دون الالتفات لكيفية حوكمة هذه الروافد قيادياً لإنتاج رأس مال استثماري مدرسي.

ج. ما يميز الحالية والإضافة العلمية: تكتسب الحالية أصالتها من كونها الريادية (في حدود علم الباحثين) التي تجسر الفجوة بين علوم الإدارة التربوية المعاصرة ونظرية الاقتصاد البرتقالي ضمن الميدان التعليمي السعودي تماشياً مع رؤية 2030. وتتمثل إضافتها في تقديم مقترحات تتجاوز الرؤية التقليدية للأنشطة المدرسية والشراكات المجتمعية الموصوفة في دراسة (أبو حجاج والحمد، 2021؛ العنانية، 2021؛ الحبس، 2024؛ بوزتاي وآخرون، 2025)، نحو بناء فضاءات ثالثة ومؤسسات إنتاجية مستدامة تحقق طموح دراسة (البلوي والعنزي، 2025؛ كراولي وآخرون، 2025). وتقدم توصيات لمديرات المدارس وجميع شركاء التعليم حول كيفية حوكمة واستثمار الابتكارات الطلابية، والمواهب الثقافية، والحلول الرقمية المدعومة في دراسة (تساي وآخرون، 2024؛ جيانغ وآخرون، 2025؛ تشانغ وآخرون، 2026؛ العجلان والعتيبي، 2026)، وتحولها من مجرد مخرجات تعليمية ومشاركة شكلية كدراسة (هاكمان، 2024) إلى أصول استثمارية وفكرية ذات قيمة ترفد نمو المجتمع والاقتصاد.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها، ويتم استخدام هذا المنهج في دراسة الظاهرة وجمع المعلومات والحقائق ثم تحليلها وتصنيفها وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم، والبالغ عددهن (723) مديرة، وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة عن إدارة تعليم القصيم لجميع المراحل التعليمية (2025).

3-3-عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، وبعد تحديد مجتمعها، قامت الباحثتان باختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وعليه فقد بلغ حجم العينة (256) مديرة مدرسة، تمثل ما نسبته من مجتمع الدراسة (35%) من إجمالي مجتمع الدراسة الأصل، وتتميز العينة بعدد من الخصائص، وكما يبينها الجدول (4) الآتي:

الجدول (1) وصف العينة تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	10 فأقل	71	27.7	المرحلة التعليمية	ابتدائي	69	27.0
	11 فأكثر	185	72.3		متوسط	49	19.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	209	81.6		ثانوي	138	53.9
	دراسات عليا	47	18.4		المجموع	256	100.0
	المجموع	256	100.0				

يتبين من الجدول (4) توازن التوزيع العددي والنسبي لفئات العينة حيث تمثلت خبرة (11 سنة فأكثر) بـ (72.3%)، ومؤهل البكالوريوس بـ (81.6%)، والمرحلة الثانوية بـ (53.9%)، على شمولية التمثيل الميداني وتنوعه؛ وهو ما يضمن دقة الإجابات، ويعزز القيمة التنبؤية والمصادقية الإحصائية للنتائج والوثوق ببرهانها العلمي عند التعميم.

3-4-أداة الدراسة:

3-4-1-بناء أداة الدراسة (Instrument Design):

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد (الاستبانة) كأداة، وبعد مراجعة الأدب النظري؛ قررت الباحثتان تطوير وتوليف أبعاد المقاييس العالمية-مقياس PIMRS لهالينجر، ونموذج Epstein للشراكة، ومقياس CCQ لإيكفال- وانتقاء ما يتوافق سياقياً وثقافياً مع بيئة مدارس البنات بمنطقة القصيم ومتطلبات الاقتصاد البرتقالي ورؤية المملكة 2030.

3-4-2-الصدق الظاهري (Face Validity)

جرى التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على (5) من المحكمين المختصين؛ لضمان ملاءمتها الميدانية.

3-4-3-صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قامت الباحثتان بإيجاد معاملات الارتباط بتطبيق الأداة على (20) مديرة- من خارج العينة- ثم تم تحليل معاملات الارتباط على مستوى العبارات بالمحاور وبلاستبانة كل وكذلك المحاور بالاستبانة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (5).

الجدول (5) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للعبارات بمحاورها وبلاستبانة ككل والمحاور بالاستبانة ككل

العبارات	ممارسات القيادة التربوية		تفعيل الشراكة التعليمية		ممارسات الاقتصاد البرتقالي	
	بالمحور	بالاستبانة ككل	بالمحور	بالاستبانة ككل	بالمحور	بالاستبانة ككل

1	.912**	.835**	.768**	.718**	.876**	.823**
2	.901**	.849**	.941**	.887**	.901**	.884**
3	.885**	.870**	.890**	.871**	.904**	.857**
4	.921**	.834**	.892**	.809**	.845**	.812**
5	.869**	.824**	.863**	.863**	.858**	.806**
6	.851**	.816**			.937**	.887**
المحور بالاستبانة	.942**	المحور بالاستبانة	.950**	المحور بالاستبانة		.952**

** دالة عند مستوى دلالة (0.01).

تؤكد البيانات في الجدول (5) كفاءة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ حيث ارتبطت جميع عبارات المحاور الثلاثة بمحاورها وبالدرجة الكلية للاستبانة عند مستويات ارتباط مرتفعة وقوية تراوحت بين (0.718 و 0.941). وجاءت جميع المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يبرهن على التجانس البنيوي التام لل فقرات، وصلاحياتها التنبؤية والميدانية المرتفعة؛ وبذلك تُعد جميع محاور الاستبانة صادقة بنيوياً وتقيس بدقة ما وُضعت لأجله في الميدان التربوي.

4-4-3- ثبات الأداة:

استخدمت الباحثتان معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، للتحقق من ثبات الاستبانة والنتائج كالآتي:

الجدول (6) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لقياس ثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	ممارسات القيادة التربوية	6	0.96
2	تفعيل الشراكة التعليمية	5	0.94
3	ممارسات الاقتصاد البرتقالي في البيئة المدرسية	6	0.96
	الاستبانة ككل	17	0.98

يتضح من الجدول (6) أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور، وتراوحت بين (0.94-0.96)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.98)، وتعكس معامل ثبات مرتفع وبالتالي صلاحية الأداة للتطبيق ميدانياً.

3-5- التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي:

للتحقق من توفر التوزيع الاعتدالي في البيانات تم إجراء اختبار كلميجروف وسمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، للتأكد من خلو البيانات من أي مشكلات إحصائية قد تؤثر سلباً على النتائج وكما يبينها الجدول (7):

الجدول (7) التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد العينة

م	المحاور	K-S (Z)	مستوى الدلالة	تفسير الدلالة
1	ممارسات القيادة التربوية	.762	.258	تتبع التوزيع الاعتدالي
2	تفعيل الشراكة التعليمية	.845	.219	تتبع التوزيع الاعتدالي
3	ممارسات الاقتصاد البرتقالي في البيئة المدرسية	.808	.237	تتبع التوزيع الاعتدالي
	الاستبانة ككل	.833	.181	تتبع التوزيع الاعتدالي

يتبين من الجدول (7) أن قيم توزيع المحاور تراوحت بين (0.219-0.258)، في حين بلغت للاستبانة ككل (0.181)، ما يعني أن جميع المحاور تخضع للتوزيع الاعتدالي، وتؤكد أنه ينبغي استخدام اختبارات معلمية للكشف عن أثر المتغيرات الديمغرافية؛ كما يعني أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير بينها.

3-6- الوزن المعياري المحك/ المعتمد في تحليل النتائج:

استخدمت الباحثتان خيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتحددت المديات للخيارات وفقاً للمعادلة أكبر قيمة- أصغر قيمة (5-1=4) حيث قسم الناتج على أكبر بديل (5/4=0.80)، ثم إضافته (0.80) إلى أقل قيمة في الاستبانة (1.00)؛ وبذلك كانت مديات المتوسطات والتقديرات اللفظية وكما يبينها الجدول (8):

الجدول (8) مديات المتوسطات الحسابية المستخدمة في التحليل وفقاً لسلم ليكرت الخماسي

تقدير الممارسة/ الفاعلية	منخفض/ة جداً	منخفض/ة	متوسط/ة	عال/ية	عال/ية جداً
مديات المتوسطات الحدين (الأدنى- الأعلى)	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.00 - 4.21

3-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثتان باستخدام الأساليب الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الآتية:
- التكرارات والنسب % (Frequencies & Percentages)؛ لحساب تكرار ونسب البيانات الديموغرافية للعينة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، والصدق التكويني.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كولموجوروف- سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ لفحص التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل المناسب.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسطات عبارات الاستبانة، ومدى تشتت الإجابات وانسجامها.
- اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغيري (المؤهل، سنوات الخبرة).
- اختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) لفحص الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية).
- اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق في تحليل (ANOVA) لتقديرات العينة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسة مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم للقيادة التربوية من وجهة نظرهن؟"

وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنتائج كما يبينها الجدول (9):

م	عبارات ممارسة المديرات للقيادة التربوية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تدعم المديرية مشاركة منسوبات المدرسة في الأنشطة المجتمعية	4.67	.64	1	عالية جداً
4	توفر مديرية المدرسة بيئة داعمة للتعاون مع الأسرة والمجتمع.	4.58	.65	2	عالية جداً
2	تدعم مديرية المدرسة المبادرات المشتركة مع المجتمع المحلي	4.50	.67	3	عالية جداً
5	تحرص مديرية المدرسة على إشراك الأسرة في دعم العملية التعليمية.	4.49	.79	4	عالية جداً
3	تتابع مديرية المدرسة البرامج والأنشطة المرتبطة بالشراسة التعليمية.	4.47	.72	5	عالية جداً
1	تضمن المديرية الشراكة التعليمية ضمن أهداف الخطة التشغيلية.	4.42	.75	6	عالية جداً
	المتوسط العام للمحور	4.52	.63		عالية جداً

تكشف بيانات الجدول (9) عن ممارسة عالية جداً للقيادة التربوية بمتوسط (4.52)؛ وهي نتيجة تتوافق مع التوجه العالمي لدراسة (Ralebese et al., 2025) حول محورية أدوار المديرين الميدانية، بينما فاقت في رتبة الممارسة المرتفعة التي رصدتها أدبيات محلية وعالمية؛ كدراسة (العثيم، 2023؛ اليامي والضويحي، 2023؛ الشهري، 2026؛

العتيبي والمطيري، 2026؛ Shujau, 2023؛ Awan et al., 2022). ويُعزى هذا التفوق إلى طفرة الاستقرار التنظيمي وثقافة التميز المؤسسي بمنطقة القصيم، وتنامي الصلاحيات الممنوحة للمديرات وفق رؤية 2030؛ مما دفعهن إلى ممارسات قيادية، انعكست على وعيهم الذاتي المرتفع بكفاءة أدائهن في توجيه الميدان.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع تفعيل الشراكة التعليمية في مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن؟"

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات محور تفعيل الشراكة التعليمية مرتبة تنازلياً

م	عبارات و اقع تفعيل الشراكة التعليمية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التفعيل
5	تواصل مديرة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم البرامج التعليمية	4.50	.68	1	عال جداً
1	تنظم المديرية اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة تحصيل الطالبات	4.38	.76	2	
3	تتيح المديرية فرص تطوعية لإشراك الأسرة والمجتمع في الأنشطة المدرسية	4.37	.73	3	
2	تضع المديرية آليات واضحة لإشراك الأسرة في دعم تعلم الطالبة بالمنزل	4.27	.85	4	
4	تشرك المديرية أولياء الأمور في مناقشة واقتراح الأنشطة والبرامج المدرسية	4.15	.88	5	عال
المتوسط العام للمحور		4.34	.68	عالية جداً	

أظهرت بيانات الجدول (10) تفعيل الشراكة التعليمية بواقع ممارسة "عالٍ جداً" بمتوسط (4.34)؛ وهي نتيجة تجاوزت الممارسة المتوسطة والمرتفعة في أدبيات (العنانية، 2021؛ أبو حجاج والحمد، 2021؛ المقحم، 2022؛ الحبيس، 2024؛ Hackman, 2024) التي عانت من ضبابية قنوات الاتصال. ويُعزى هذا التفوق والتجانس (الانحراف: 0.68) إلى نضج الثقافة المؤسسية لمديرات المدارس بالقصيم؛ ومع الأخذ بالاعتبار تأثير التقييم الذاتي، تعكس النتيجة توافقهن العالي على حتمية الشراكة كرافد حوكمي وتنموي لتحقيق جودة التعليم ومواكبة تطورات رؤية 2030.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما درجة ممارسة مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم للاقتصاد البرتقالي (الإبداع، والابتكار، والتحول الرقمي، والشراكات الإبداعية) في البيئة المدرسية من وجهة نظرهن؟"

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات محور ممارسة الاقتصاد البرتقالي مرتبة تنازلياً

م	عبارات ممارسة الاقتصاد البرتقالي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	تشجع المدرسة المبادرات التعليمية الإبداعية المرتبطة بالمجتمع المحلي	4.48	.74	1	عالية جدًا
3	توظف المدرسة التقنية الحديثة في دعم العملية التعليمية	4.45	.78	2	عالية جدًا
4	توفر المدرسة بيئة تعليمية محفزة لإبداع والابتكار	4.45	.72	3	عالية جدًا
5	تسهم الشراكات التعليمية في تنمية المهارات الإبداعية لطالبات	4.44	.71	4	عالية جدًا
1	تدعم المدرسة الأنشطة التي تنمي الإبداع والابتكار لدى الطالبات	4.38	.83	5	عالية جدًا
6	تدعم المدرسة البرامج المرتبطة بالاقتصاد المعرفي والإبداعي	4.36	.82	6	عالية جدًا
المتوسط العام للمحور		4.43	.68	عالية جدًا	

يتبين من الجدول (11) أن ممارسة مديرات مدارس البنات بالقصيم للاقتصاد البرتقالي جاءت بدرجة (عالية جداً) بمتوسط (4.43)، متفقة مع دراسة السلي وإبراهيم (2025)، ومتجاوزة رتب الممارسة الأدنى في أدبيات (الصانع، 2024؛ الشيباني والجميعي، 2024؛ العجلان والعتيبي، 2026) وبينات الممارسة الحذرة (مجدلاوي، 2023؛ عجمي والسمادي، 2025). وتصدر بُعد الشراكات الإبداعية الممارسات بمتوسط (4.48) لتنمية مهارات الطالبات (4.44)، مما ينقل الشراكة لمستوى توليد رأس المال الفكري. وحلَّ بُعد التحول الرقمي ثانياً (4.45) كأداة لاستثمار المعرفة البرتقالية، يليه بُعد الإبداع والابتكار عبر توفير بيئة محفزة (4.45) ودعم أنشطة الإبداع (4.38). ويعزى هذا التفوق والتجانس

(الانحراف: 0.68) لمرونة المديرات في تحويل المدرسة إلى حاضنة تستثمر المواهب؛ ورغم النزعة الإيجابية المتوقعة للتقييم الذاتي، تعكس النتيجة تنامي الوعي بمستهدفات رؤية 2030 لإنتاج قيمة معرفية مضافة.

4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات مديرات مدارس البنات الحكومية بمنطقة القصيم حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)؟

4-4-1-فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

لفحص أثر متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين؛ والنتائج بينها الجدول (12):

الجدول (12) نتائج اختبار t-test لفحص الفروق بين متوسطي تقديرات فئتي العينة على محاور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	الدلالة Sig	التفسير
ممارسة القيادة التربوية	10 فأقل	71	4.50	.575	-393.	.695	غير دالة
	11 فأكثر	185	4.53	.647			
فاعلية الشراكة التعليمية	10 فأقل	71	4.21	.628	-1.854	.065	غير دالة
	11 فأكثر	185	4.38	.695			
ممارسة الاقتصاد البرتقالي	10 فأقل	71	4.43	.556	.080	.937	غير دالة
	11 فأكثر	185	4.42	.726			

تشير بيانات الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات فئتي العينة عبر جميع محاور الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزو الباحثان التوافق بين الفئتين (10 فأقل، و 11 فأكثر) إلى محددات بنوية؛ ففي القيادة، عملت الأدلة التنظيمية وبرامج التطوير المستمرة كمظلة حوكمية صهرت التفاوتات. وفي الشراكة، تحولت مهارات بناء العلاقات إلى ممارسة يومية. أما في الاقتصاد البرتقالي، فتلاقت حكمة الخبرة مع المرونة التقنية عند نقطة توازن فرضتها متطلبات العصر المعرفي ورؤية 2030؛ مما يؤكد نجاح بيئة القصيم التعليمية في صياغة هوية مهنية تجعل الابتكار والشراكة ركيزة موحدة لكل مديرة بمعزل عن أقدميتها.

4-4-2-فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

لفحص أثر متغير المؤهل العلمي، تم اختبار T-test لعينتين مستقلتين؛ والنتائج بينها الجدول (13):

الجدول (13) نتائج اختبار t-test لفحص الفروق بين متوسطي تقديرات فئتي العينة على محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	الدلالة Sig	التفسير
القيادة التربوية	بكالوريوس	209	4.50	.657	-828.	.408	غير دالة
	دراسات عليا	47	4.59	.466			
الشراكة التعليمية	بكالوريوس	209	4.30	.694	-1.919	.037*	دالة
	دراسات عليا	47	4.51	.592			
الاقتصاد البرتقالي	بكالوريوس	209	4.39	.703	-1.894	.031*	دالة
	دراسات عليا	47	4.60	.556			

تشير بيانات الجدول (13) إلى تباين دالّ بين أبعاد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ ففي محور القيادة التربوية لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا، مما يؤكد صقل الممارسة بالتجربة الميدانية المباشرة. وفي المقابل، أسفرت النتائج عن فروق دالة لصالح حملة الدراسات العليا؛ حيث تفوقن في الشراكة التعليمية بمتوسط (4.51) مقابل (4.30) وبدلالة (0.037)، وفي الاقتصاد البرتقالي بمتوسط (4.60)

مقابل (4.39) وبدلالة (0.031). وتعزو الباحثان ذلك إلى دور التأهيل العالي في تعميق الوعي بحوكمة الشراكات، ومنح المديرات جرأة منهجية لتبني الابتكار المفتوح والحلول الرقمية، مما ينقل المدرسة من الأداء الروتيني إلى بيئة استثمارية حاضنة للمواهب وتواكب رؤية 2030.

4-4-3- فحص أثر متغير المرحلة التعليمية:

لفحص دلالات الفروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (14) يوضح ذلك

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لفحص أثر متغير المرحلة التعليمية في وجهات نظر العينة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. الحرية	م/ المربعات	قيمة F	الدلالة Sig	التفسير
القيادة التربوية	بين المجموعات	1.300	2	.650	1.664	.191	غير دالة
	داخل المجموعات	98.845	253	.391			
	التباين الكلي	100.146	255				
الشراكة التعليمية	بين المجموعات	3.410	2	1.705	3.762	.025*	دالة
	داخل المجموعات	114.673	253	.453			
	التباين الكلي	118.084	255				
الاقتصاد البرتقالي	بين المجموعات	1.784	2	.892	1.933	.147	غير دالة
	داخل المجموعات	116.747	253	.461			
	التباين الكلي	118.531	255				

كشفت بيانات الجدول (14) عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية في محوري القيادة التربوية ($F=1.664$ ، بدلالة 0.191) والاقتصاد البرتقالي ($F=1.933$ ، بدلالة 0.147). وتعزو الباحثان هذا التماثل إلى خضوع كافة المراحل (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) لمنظومة موحدة جعلت من الابتكار والحلول الرقمية جداريات قيادية تتجاوز خصوصية المرحلة. وفي المقابل، ظهرت فروق دالة عند ($\alpha \leq 0.05$) في محور الشراكة التعليمية؛ إذ بلغت قيمة ($F=3.762$) وبدلالة (0.025)، مما يبرهن على تأثير طبيعة المرحلة واحتياجات طالباتها إلى تحديد نمط شراكة مع الأسرة؛ ولمعرفة اتجاه الفروق طبق اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والنتائج كما يبينها الجدول (15).

الجدول (15) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات وجهات نظر العينة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	المرحلة	ابتدائي	متوسط	ثانوي
الشراكة التعليمية	ابتدائي		.339*	.183
	متوسط	-.339*		-.157
	ثانوي	-.183	.157	

* دالة عند مستوى 0,05 لصالح المتوسط الأكبر.

تشير بيانات الجدول (15) الخاص باختبار (LSD) إلى أن الفروق الدالة إحصائياً في محور الشراكة التعليمية تنحصر بين المرحلتين الابتدائية والمتوسطة؛ حيث بلغت قيمة الفروق (0.339*) لصالح المرحلة الابتدائية، في حين انعدمت الفروق الدالة بين الثانوية والمرحلتين الأخريين. وتعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة المرحلة الابتدائية كحاضنة أولى تستلزم اتصالاً مباشراً ومكثفاً مع الأسرة، مما يفرض على مديراتها وتيرة أعلى من الشراكة والتواصل لضمان التكيف التربوي والنمائي للطفلة في بداية مسيرتها التعليمية.

5- مناقشة النتائج

5-1- مناقشة نتائج محور القيادة التربوية: تتفق نتيجة الدراسة موضوعياً مع التوجهات المحلية في دراسة (العثيم، 2023) التي أثبتت تميز القيادات في بُعد الحساسية للمشكلات، ودراسة (المطيري والعتيبي، 2026) المؤكدة لفاعلية الممارسات

القيادية في رفع دافعية المعلمات، و(الشهري، 2026) الدالة على ممارسات مرتفعة لإدارة الموهبة والتدريب. وإقليمياً، تختلف النتيجة مع دراسة (عجمي والسمادي، 2025) في مدارس النقب، ودراسة (Ghamrawi et al., 2026) عبر سبع دول عربية، إذ كشفت عن ممارسات قيادية وإعداد أكاديمي بدرجة متوسطة نتيجة الفجوة التقليدية الجامعية. وعالمياً، تتلاقى النتيجة طردياً مع البناء القياسي لدراسة (Shujau, 2023) الراصدة لممارسات قيادية مرتفعة، ودراسة (Jiang et al., 2025) بماليزيا المثبتة لأثر القيادة الشمولية في إبداع المعلمين، ودراسة (Uzorka & Kalabuki, 2025) المحددة لكفايات القيادة التعاونية الرقمية، ودراسة (Tran et al., 2025) المبرهنة على دعم القيادة للابتكار الفردي والمؤسسي، والمراجعة التلوية لدراسة (Akyürek et al., 2025) الموصية بدمج أطر القيادة الرباعية لتجاوز العقبات الثقافية، ودراسة (Chen et al., 2026) التي ربطت الكفاءة الذاتية بالقيادة الموزعة والتقنيات الذكية.

2-5- مناقشة نتائج محور الاقتصاد البرتقالي: تتكامل هذه النتيجة مع تطلعات دراسة (الصانع، 2024) الراصدة لتوافر آليات البيئة المحفزة للابتكار، بينما تختلف وتتجاوز النطاق الضيق لدراساتي (البلوي والعززي، 2025؛ الصبحي واليحيان، 2025) حيث اصطدمت الممارسات لدهما بتحديات تشريعية وتمويلية حصرت المدارس المنتجة في مبادرات محدودة. وعربياً، تتفق مع التوجه الاستراتيجي لدراسات (إحسان، 2024؛ سلومة، 2024؛ حافظ، 2025) المؤكدة على أن قطاعات الاقتصاد البرتقالي هي الأسرع نمواً وتتطلب استثماراً تعليمياً متخصصاً، ودراسة (عبدالله وآخرين، 2025) المثبتة لدور استراتيجية المحيط الأزرق كوسيط لتوليد مساحات إبداعية. وعالمياً، تتقاطع النتيجة بنويماً مع المراجعة المنهجية لدراسة (Ansari, 2025) حول تمكين المتعلمين عبر العقلية المستقبلية، ودراسة (Silva-Atencio, 2025) حول دور الرقمنة في دعم المشروعات الإبداعية، ودراسة (Jiang et al., 2025) بالصين المبرهنة على أثر مناخ الابتكار الصفي في الإبداع، ودراسة (Ho & Chen, 2026) حول تبني القيادة الريادية لمواكبة السوق، ودراسة (Zhang et al., 2026) القائمة على بيانات (PISA 2022) لعينة من 9 دول، وأثبتت أن الأنشطة الابتكارية محفز مهم للطاقت الإبداعية.

3-5- مناقشة نتائج محور الشراكة التعليمية: تتفوق النتيجة الحالية على دراسات عربية؛ كدراسة (أبو حجاج والحمد، 2021)، ودراساتي (العنانية، 2021؛ الحبيس، 2024) بالأردن، حيث جاء واقع تفعيل الشراكة لدهما بدرجة متوسطة لوجود فجوات اتصالية ونقص الدعم التنظيمي والمادي. فيما تختلف جزئياً مع دراسة (المالكي وسرور، 2021) في رصدها لقصور أبعاد صنع القرار والتعاون المجتمعي، وتتفق مع (Alasaf & Saleh, 2025) في تأكيد محورية الشراكة لضمان الأمن الشامل والسيبراني. وعالمياً، تتفق النتيجة مع دراسة (Keung & Cheung, 2023) بهونغ كونغ في توليد الشراكة لرأس مال اجتماعي ترابطي، وتتقاطع مع المراجعة النطاقية لدراسة (Hepburn et al., 2025) لـ 30 دراسة حول دور معتقدات المعلمين كوسيط للشراكة، ودراسة (Pusztai et al., 2025) حول جذب قنوات التواصل للأسر ذات رأس المال التعليمي الأقل، ودراسة (Johnson et al., 2025) المحققة لصدق مقياس الشركاء (PIES) في تحسين الكفاءة، ودراسة (Crowley et al., 2025) حول خلق الفضاءات الثالثة المفككة لديناميكيات القوة، ودراسة (Vergeer et al., 2026) حول أهمية الشراكة الثلاثية، وتتعارض مع عوائق عدم تماثل القوة في دراسة (Woltran et al., 2026).

4-5- مناقشة نتائج الفروق تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل، المرحلة): تتفق نتيجة انتفاء أثر سنوات الخبرة مع دراسة (الشيباني والجميبي، 2024) ودراسة (أبو حجاج والحمد، 2021). وفي المقابل، ظهرت فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا في محوري الشراكة والاقتصاد البرتقالي والمستوى الكلي؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشيباني والجميبي، 2024) التي لم تظهر فروقاً للمؤهل. وتتفق في وجود فروق تبعاً للمرحلة التعليمية في الشراكة التعليمية فقط لصالح المرحلة الابتدائية؛ مع دراسة (Salac & Florida, 2022) بالفلبين المبرهنة على الصدارة القوية

لُبُعد التواصل وبناء الشراكات في مرحلة التعليم الابتدائي لتحسين المخرجات، ودراسة (Choi et al., 2026) مهونغ كونغ في محورية دمج آراء الهيئة الإدارية المباشرة بالمرحلة الميدانية لإنجاح الشراكات وتجويد قرارات تفعيل برامج التعلم.

6-استنتاجات الدراسة

- وفقاً لنتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة- كما في المناقشة- تخلص الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:
1. تعكس ممارسات القيادة المرتفعة نجاح برامج وزارة التعليم في تمكين القيادات النسائية بالقصيم.
 2. تبرز المدارس كبيئات خصبة لاستثمار الأصول الفكرية وتوليد الموارد ذاتياً استجابة لرؤية 2030.
 3. يحتاج تفعيل الشراكة التعليمية المستدامة إلى أطر حوكمة حازمة تنظم أدوار شركاء المدرسة.
 4. يذلل الاستقرار التنظيمي والصلاحيات الواسعة التحديات التشريعية والمالية أمام المدارس المنتجة ريادياً.
 5. يمنح التأهيل الأكاديمي العالي لمديرات المدارس كفايات استراتيجية فاعلة لإدارة الاقتصاد الإبداعي.
 6. تفرض الخصائص النمائية لطلبة الابتدائية قنوات اتصال أوثق وأكثر تفاعلية مع المحيط الأسري.
 7. تلغي التحولات الرقمية المتسارعة أثر الأقدمية الزمنية لصالح الكفاية الإجرائية الفورية للقيادة.
 8. يعد مناخ الابتكار ومجتمعات الممارسة الافتراضية المساحة الأكثر كفاءة لبناء رأس مال اجتماعي.
 9. يسهم دمج التقنيات الناشئة والذكاء الاصطناعي في جودة صناعة القرار ودعم التفكير الإبداعي.
 10. تتحول الشراكة المجتمعية عبر أدلة الأداء من حضور شكلي روتيني إلى إنتاجية مستدامة.

7-توصيات الدراسة ومقترحاتها

- بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، توصي الباحثان-مختلف الجهات ذات العلاقة-بالاتي:
1. حوكمة الشراكات المدرسية عبر منصة رقمية موحدة تضمن استثمار الأصول الفكرية والمواهب الإبداعية.
 2. تدوير المخرجات الابتكارية والثقافية للطلقات كمنتجات استثمارية داعمة لهيكل التمويل الذاتي بالمدارس.
 3. إنشاء مختبرات ابتكار حاضنة (Incubation Labs) بالمدارس الثانوية بشراكة تمويلية مع القطاع الخاص.
 4. تقديم دبلومات مهنية ودعم الابتعاث الداخلي للمديرات في مجالات الملكية الفكرية والابتكار القيادي.
 5. تصميم برامج تدريبية لنقل خبرات حملة الدراسات العليا في التخطيط الاستراتيجي لحملة البكالوريوس.
 6. إصدار أدلة إجرائية لمديرات المدارس تتضمن آليات عملية لإشراك أولياء الأمور في صنع القرار.
 7. توجيه المدارس المتوسطة والثانوية لتبني شراكات استراتيجية تتجاوز الدعم المادي لبناء البرامج التربوية.
 8. إطلاق مشروعات ابتكار استشارية تحول مفاهيم الاقتصاد المعرفي إلى مشاريع مهارية تعد لسوق العمل.
 9. حوكمة مجموعات التواصل الرقمي المدرسي للحد من التدخل المفرط وحماية السلطة المهنية للمعلمين.
 10. توظيف خوارزميات الذكاء الاصطناعي في قياس أثر الشراكات التعليمية على كفاءة المخرجات الأكاديمية.
 11. مقترحات بدراسات مستقبلية:
- 1) نمذجة أثر القيادة الريادية لمديرات المدارس في تعزيز القدرة التنافسية للأصول الفكرية بالقصيم.
 - 2) دراسة نوعية لفهم المعوقات الميدانية التي تمنع المديرات من تطبيق برامج الاقتصاد البرتقالي.
 - 3) دراسة مقارنة بين المدارس لقياس مدى انعكاس الشراكات الفعالة على النتائج الأكاديمية للطلقات.
 - 4) فاعلية ممارسات الاقتصاد البرتقالي لدى المديرات في تعزيز المهارات المستقبلية للطلقات ضوء رؤية 2030.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو حجاج، أيمن عبد الجليل، والحمد، نوار قاسم. (2021). دور الإدارة المدرسية في تعزيز الشراكة المجتمعية في المدارس العربية في منطقة بئر السبع. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية*، 28(2)، 1-17. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.v28i2.78>
2. إحسان، أسماء محمد نبيل. (2024). الأبعاد الاجتماعية والتراثية للاقتصاد البرتقالي في المجتمع المصري (حرفة الصدف بالدرب الأحمر نموذجًا). *مجلة البحث العلمي في الآداب*، 25(2)، 35-64. <https://doi.org/10.21608/jssa.2024.262802.1599>
3. الإمام، غادة محمود، وعيادة، دعاء فتحي. (2023). مساهمة الاقتصاد البرتقالي في استدامة السياحة بالنوبة المصرية. *المجلة الدولية للسياحة والآثار وإدارة الفنادق بجامعة الفيوم*، 3(2)، 457-473. https://ijtah.journals.ekb.eg/article_315587.html
4. بريمة، شيرين موسى علي. (2025). دور المكتبات العامة في تعزيز الصناعات الثقافية والإبداعية للاقتصاد البرتقالي: دراسة تحليلية مقارنة عربياً وعالمياً. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، 12(2)، 278-383. <https://doi.org/10.21608/jesi.2025.369744.1150>
5. البلوي، فاطمة أحمد، والعنزي، عفاف ملفي. (2025). تصور مقترح لتنفيذ دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(26)، 26-50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213262>
6. حافظ، نغم أنور. (2025). الاقتصاد البرتقالي: قوة الإبداع في تعزيز التنمية الوطن العربي. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 9(35)، 523-544. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2025.420394>
7. الحبيس، خديجة علي. (2024). واقع تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية السلط في الأردن. *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية*، 17(2)، 189-207. <https://doi.org/10.35516/ijss.v17i2.2312>
8. الحربي، جميلة أبو رشيد، والبكر، فوزية بكر. (2020). واقع تطبيق برنامج شراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع (ارتقاء) من وجهة نظر رائدة البرنامج. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 4(15)، 143-168. <https://doi.org/10.33850/ejev.2020.119048>
9. حسن، محمد الناصر، البردويلي، فاطمة محمد، ونصاري، هالة جمال. (2022). دور الأنشطة المدرسية في تحقيق التربية الإبداعية لتلاميذ المرحلة الإعدادية. *مجلة العلوم التربوية*، 51(1)، 216-240. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1397559>
10. الزبون، لما ديب نمر. (2024). دور مديري المدارس في تعزيز الشراكة المجتمعية وتحديات ذلك من وجهة نظر مجالس أولياء الأمور في مدارس محافظة بيت لحم. *مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 15(44)، 120-138. <https://doi.org/10.33977/1182-015-044-008>
11. السلي، أمينة معيوف، وإبراهيم، منال حسن. (2025). درجة الوعي بأبعاد الاقتصاد الإبداعي لدى طالبات المرحلة الثانوية بالملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 9(36)، 109-134. <https://doi.org/10.21608/ejev.2025.436356>
12. الشهري، خديجة علي. (2026). واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الموهبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 49(49)، 114-137. <https://doi.org/10.33193/JEHS.49.2026.727>
13. شويكي، فادية فائق محمد. (2023). دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية وأثرها على بناء القيادة الشابة لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة القدس (ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. <https://hdl.handle.net/20.500.11888/18797>
14. الشيباني، شيخة سعود، والجميبي، وفاء عايض. (2024). القيادة الرقمية لدى مديرات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الرابع للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، 116-133. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/SULjred/IjredSpecialIssue01Y2024/ijred_2024-spen-01_116-133.pdf
15. الصانع، فيصل. (2024). آليات تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار لدى الشباب السعودي: دراسة مطبقة في منطقتي الحدود الشمالية وحائل. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 13(5)، 947-960. <https://doi.org/10.31559/EPS2024.13.5.9>
16. الصبيحي، وفية عثمان، واليحيان، مها صالح. (2025). تحديات استثمار المدارس السعودية في اقتصاد المعرفة ورؤية تنوع مواردها في ضوء التجارب الرائدة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(26)، 126-150. <https://doi.org/10.56793/pcra2213266>
17. عبداللاه، محمود عبد المنعم، وحلي، أمامة سمير. (2025). الاقتصاد البرتقالي ودوره في التنمية السياحية المستدامة: استراتيجيات المحيط الأزرق كمتغير وسيط. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، 9(1)، 36-62. <https://doi.org/10.21608/mfth.2025.433752>
18. العثيم، المها خالد. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*، 2(2)، 98-162. <https://doi.org/10.12816/ijches.2023.313637>

19. العجلان، سارة محمد،، والعتيبي، خزنة محمد. (2026). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التفكير الإبداعي لدى قائدات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (70)، 161–182. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.70.2026.911>
20. عجي، خالد أحمد،، والصمادي، رنا طلعت. (2025). البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر. *المجلة التربوية الأردنية*، 10 (1، ملحق 2)، 650–675. <https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1416>
21. عسيري، يحيى مفرح. (2024). آليات الاستثمار في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الاقتصاد البرتقالي. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 16 (4)، 473–502. <https://doi.org/10.21608/jehs.2024.405214>
22. العنانية، روضة عبد الكريم. (2021). دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في تعزيز الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5 (51)، 1–15. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K270621>
23. العنزي، بندر فاضل،، غنايم، مهي محمد،، والعجي، محمد حسنين. (2022). واقع ممارسة القيادات التعليمية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت لدورها في تفعيل الشراكة المجتمعية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 120 (2)، 398–426. <https://doi.org/10.21608/maed.2022.288594>
24. الغدانية، نورة حمد ناصر. (2025). دور القيادات المدرسية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في تعزيز الشراكة المجتمعية ضمن إطار رؤية عمان 2040 من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). كلية التربية والآداب، جامعة صحار، سلطنة عُمان. <https://search.mandumah.com/Record/1630408>
25. القاسم، محمد عبد الكريم محمود. (2022). تصور مقترح لتنمية الإبداع في مدارس التعليم العام الفلسطينية. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية*، 2 (6)، 56–73. <https://doi.org/10.69867/PEAJ0133>
26. المالكي، بيان بندر،، وسرور، إيناس عبيد الله. (2021). واقع ممارسة الشراكة الأسرية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة في ضوء نموذج إبستين. *مجلة التربية بجامعة عين شمس*، 45 (1)، 327–368. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2021.168172>
27. مجدلاوي، فداء عبد الرؤوف صالح. (2023). دور التربية الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية*، 3 (9)، 332–353. <https://search.mandumah.com/Record/1476111>
28. محمد، سماح عبد المنعم فهي. (2024). الاقتصاد البرتقالي ودوره في تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية بكلية التجارة جامعة دمياط*، 5 (2)، 89–123. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2024.358682>
29. محمود، سيدة سلامة،، وأحمد، فاطمة محمد. (2022). استراتيجية مقترحة لتحقيق الاقتصاد الإبداعي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لمواكبة سوق العمل. *مجلة العلوم التربوية*، 52 (5)، 158–280. <https://doi.org/10.21608/MAEQ.2022.156296.1101>
30. المطيري، جواهر مسلم،، والعتيبي، خزنة محمد. (2026). واقع القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (49)، 285–313. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.735>
31. المقحم، مي محمد. (2023). واقع تطبيق الشراكة المجتمعية بين المدرسة والأسرة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م. *مجلة كلية التربية بجامعة طنطا*، 89 (1)، 1–39. <https://doi.org/10.21608/MKMG.2023.277421>
32. اليامي، جواهر فارس،، والضويحي، عادل عبدالمحسن. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الدمام ومعوقات تطبيقها. *مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية*، 1 (2)، 1–31. <https://doi.org/10.55810/jeahs.v1i2.247>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abudu, A. M., & Quansah, J. Y. D. (2026). Mediating role of educational leadership practices on collaborative curriculum design in higher education in Ghana. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 18(4), 1259-1274. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2024-0308>
2. Akyürek, M. İ., Aypay, A., Karaferye, F., & Özdemir, M. (2025). Interrelationships within the four-frame leadership model in educational settings: a meta-analytical study. *International Journal of Educational Management*, 39(4), 837-862. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0547>
3. Alassaf, H., & Saleh, K. (2025). The Experience of (Safe Schools) in the United States of America and the Possibility of Benefiting from It in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences*, 37(2), 141-165. <https://doi.org/10.1658/7863-2025-37-2>

4. Alhnaini, K. A., & Abdel Al Jabbar, S. K. (2026). The Level of Excellence Management Practice by Educational Leaders in Saudi Secondary Schools and Relationship to the Job Performance of Teachers Working with Them. *Jordanian Educational Journal*, 11(1), 214–235. <https://doi.org/10.46515/jaes.v11i1.1859>
5. Alias, B. S., Sumap, S. N. A., & Amat, S. (2026). Educational leadership, institutional capacity and student dropout: a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 40(4), 786-804. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2026-0108>
6. Almasoudi, Y. (2025). *Barriers And Opportunities For Practising Creativity And Creative Teaching With Gifted Girls In Primary Schools In The KSA* (Doctoral dissertation, University of Exeter). University of Exeter Institutional Repository. <https://hdl.handle.net/10871/141365>
7. Alqahtani, A. S., Noman, M., & Kaur, A. (2021). Core leadership practices of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 321–335. <https://doi.org/10.1177/1741143220901857>
8. Al-Yahya, H. N. (2026). Ways of improving the performance of female secondary school leaders in the light of digital and innovative leadership skills: an applied research in secondary schools in Al-Kharj, Saudi Arabia. *Cogent Social Sciences*, 12(1), 2628346. <https://doi.org/10.1080/23311886.2026.2628346>
9. Alzandi Alghamdi, H. A. (2025). *Empowering Educators, Transforming Futures: An Explanatory Multiple Case Study of the Smou Schools in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Denver). ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/c558625b35200b84f205a1008a2ac5c9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
10. Amazan, R., Thompson, K., Ryan, M. M., & Grant, I. (2026). 'Immersion' at the cultural interface: How one university-school-community partnership approaches decolonising teacher education. *International Journal of Educational Research*, 136(1), 102867. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102867>
11. Ansari, M. S. A. (2025). Sustainability through innovation and creativity in educational landscape: A systematic literature review analysis. *Sustainable Futures*, 10(1), 101433. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.101433>
12. Awan, R.-un-N., Jabeen, F., & Ali, G. (2022). Assessing instructional leadership behaviors of the heads of secondary schools. *Journal of Arts & Social Sciences*, 9(1), 51–59. <https://doi.org/10.46662/jass.v9i1.117>
13. Baroudi, S. (2026). Leading in times of crisis: evidence of digital transformational leadership among Arab female educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 29(2), 236–257. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2108506>
14. Basak, A., & Upadhyay, P. (2026). Designing Designers: Educational Insights for Design for Social Innovation. *Procedia CIRP*, 142(1), 944-949. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2026.05.373>
15. Cai, Y. (2024). The role of the school innovative climate in the relationship between proactive personality and creative behavior among students from Chinese normal colleges. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1662), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04212-w>
16. Chen, X., Li, J., & Ryoo, J. (2026). Fostering K-12 educational leadership for sustainable space exploration: an AI-enhanced collaborative framework. *Quality Assurance in Education*, 34(2), 270-295. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2025-0040>
17. Choi, T., Chiu, M. M., & Zhang, Q. (2026). Educational outsourcing in public schools: decision-making mechanisms and perceived teaching quality. *Quality Assurance in Education*, 34(3), 1-16. <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2024-0231>
18. Crowley, C. B., Lewis, J. M., Yu, M., & Coloma, R. S. (2025). Local work on global educational justice: Three Detroit projects reimagining university-school partnerships. *International Journal of Educational Research*, 133(1), 102673. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102673>
19. Ferreira-Seoane, F. J., Llorca-Ponce, A., & Rius-Sorolla, G. (2022). Measuring the sustainability of the orange economy. *Sustainability*, 14(6), Article 3400. <https://doi.org/10.3390/su14063400>
20. Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2026). Certified but Unprepared: Principals Expose the Disconnect Between Leadership Education and School Realities. *Journal of Research on Leadership Education*, 0(0), 1-15. <https://doi.org/10.1177/19427751251413193>

21. Hackman, C. J. (2024). *Parents, perceptions and partnerships: How parents and teachers view successful methods of parental involvement* (Doctoral dissertation, University of Dayton). University of Dayton eCommons. https://ecommons.udayton.edu/graduate_theses/7441/
22. He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9(1), Article 63, 1–18. <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>
23. Hepburn, S. J., Trompf, M., Hodges, J., MacLeod, L. M., Ma, T., Teng, J., Johnson, A., Boyle, C., & Sanders, M. (2025). Creating a positive home-school partnership through professional learning for teachers – A scoping review of the international literature. *Teaching and Teacher Education*, 165(1), 105127. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105127>
24. Ho, C. S. M., & Chen, J. (2026). Entrepreneurial leadership in educational settings: A systematic literature review from 1996 to 2025. *Educational Research Review*, 50(1), 100762. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2026.100762>
25. Iqbal, T., Ahmad, S., Alsuhaibany, Y. M., & AboAl-samh, H. (2026). Empowering women leaders in the Saudi education sector: the transformative role of national vision (2030). *International Journal of Educational Management*, 40(3), 625–647. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2025-0250>
26. Jiang, C., Han, M., Mao, Z., Yu, J., Jiang, F., & Liang, Y. (2025). Classroom innovation atmosphere and student creativity: The roles of AI technology application, intrinsic motivation, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 16(1735425), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1735425>
27. Jiang, M., Zhang, J., & Arshad, M. Z. (2025). Cultivating a creative ecosystem: the role of inclusive leadership in educational success. *Acta Psychologica*, 257(1), 105076. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105076>
28. Johnson, A., Ma, T., Hodges, J., Boyle, C., & Sanders, M. R. (2025). Partners in Education Survey: validation of a brief, parent-report home-school partnership measure in Australia. *Children and Youth Services Review*, 177(1), 108455. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2025.108455>
29. Keung, P. C. C., & Cheung, A. (2023). A family-school-community partnership supporting play-based learning: A social capital perspective. *Teaching and Teacher Education*, 135, Article 104314. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104314>
30. Nguyen, G. T. T., Nguyen, L. T. Y., Nhu, L. T. Q., & Huynh, L. (2025). AI-driven entrepreneurship education for sustainable development in the orange economy: Students' orange entrepreneurship intention. In *2025 5th International Conference on Educational Communications and Technology (ICTAECT)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICTAECT67351.2025.11391301>
31. O'Toole, J., Benati, K., Beamish, A., Guy, M., & Interrigi, F. (2026). Enhancing critical and creative thinking in sustainability education through reflective practice and project-based learning. *The International Journal of Management Education*, 24(2), 101364. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2026.101364>
32. Pierce, N. A., & Morris, C. L. (2025). Amplifying women's voices in educational leadership: a third space approach. *Journal of Educational Administration*, 64(2), 234–248. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2025-0031>
33. Pusztai, G., Bacsikai, K., Ceglédi, T., Kocsis, Z., & Hine, M. G. (2025). Mission possible? Institutional family-school-community partnership practices and parental involvement in Hungarian majority and minority schools in three Central and Eastern European countries. *Social Sciences*, 14(2), Article 107. <https://doi.org/10.3390/socsci14020107>
34. Ralebese, M. D., Jita, L. C., & Badmus, O. T. (2025). Perceptions and practices of principals: Examining instructional leadership for curriculum reform. *Frontiers in Education*, 10, Article 1591106. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1591106>
35. Salac, L. M., & Florida, J. U. (2022). Epstein model of parental involvement and academic performance of learners. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(2), 379–386. <https://european-science.com/eojnss/article/view/6398>
36. Sato, Y. (2026, February 28). Madrasati Platform: The digital backbone of education in Saudi Arabia. Mawhiba Rabbit. Retrieved from <https://mawhiba-rabit.com/public-sector-government/madrasati-platform/>

37. Shujau, A. (2023). Best practices of instructional leadership among principals of primary and secondary schools in Male', Maldives. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(10), 2938–2951. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v11i10.el04>
38. Silva-Atencio, G. (2025). The role of the orange economy in the digital age: An exploratory study in Costa Rica. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, (1), 1–10. <https://doi.org/10.47852/bonview/CBAR52025198>
39. Tran, M. N., Hoang, C. Y., & Le, A. P. (2025). Fostering organizational innovation capability through transformational leadership and creativity in public educational institutions: moderating roles of AI-enabled job complexity and innovation climate. *International Journal of Educational Management*, 40(1–2), 96–112. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2024-0851>
40. Uthira, D., & Selvi, S. (2026). Student readiness for the orange economy: An empirical study using the Orange Economy Student Readiness Scale (OESRS). *MSI Journal of Economics and Business Management*, 3(5), 1–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20092510>
41. Uzorka, A., & Kalabuki, K. (2025). Educational leadership in the digital Age: An exploration of Technology's impact on leadership practices. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(1), 101581. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101581>
42. Vergeer, J., van Weerdenburg, M., Schils, T., & Bakx, A. (2026). Parents, teachers, and policy makers in educational interventions for gifted students: *Systematic review study*. *Acta Psychologica*, 266(1), 106784. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106784>
43. Vogel, L. R., & Alhudithi, A. (2023). Arab women as instructional leaders of schools: Saudi and Qatari female principals' preparation for and definition of instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 795–818. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869310>
44. Woltran, F., Schwab, S., & McDuffie, A. R. (2026). Unequal partnerships? School expectations imposed on parents with migration biographies in Austria. *Teaching and Teacher Education*, 181(1), 105672. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105672>
45. Wood, J., Welborn, J. E., Wood, A. D., Mulvey, B., & Jahnke, D. L. (2025). Navigating the glass ceiling, gender equity and overcoming barriers in rural PK-12 educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 64(2), 147–160. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2025-0004>
46. Zhang, S., Jiang, Q., Xiong, W., Fan, J., & Zhao, W. (2026). Investigating the factors influencing secondary school students' creative thinking based on the opportunity–propensity framework: Evidence from high-performing countries and regions. *Thinking Skills and Creativity*, 60(1), 102067. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.102067>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

م	بيانات النشر بالعربية	Publication Data in English	N
1	مساهمات الباحثين:	A1: Supervision, summarizing, development, and final review. A2: Design, methodology, data collection, analysis, and drafting.	1
2	تضارب المصالح:	.No conflicts of interest	2
3	التمويل:	.Self-funded (No external grant)	3
4	حقوق النشر مرخص بموجب	(CC BY-NC-ND)	4
5	آلية التحكيم:	.Double-blind peer review	5
6	فحص الانتحال: تم الفحص عبر	.(turnitin)	6
7	إتاحة البيانات:	.Available upon request	7

دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتها من وجهة نظر أساتذة الجامعات السعودية⁽¹⁾

The Role of Scientific Chairs in Developing Humanities Research under Digital Management and Its Barriers from the Perspective of Saudi University Professors⁽²⁾

Mr. Naif Abdullah Al-jabri

PhD Researcher | Educational Leadership and Administration | College
of Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

Email: Asyyyas@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1553-3880> || Mobile: 00966537090314

Mr. Shafi Jahz Al-mutiry

PhD Researcher | Educational Leadership and Administration | College
of Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

Email: Shaafi5000@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-5608-218X> || Mobile: 00966500076356

Mr. Talal Abdullah Al-Sulami

PhD Researcher | Educational Leadership and Administration | College
of Education, Taiba University | Ministry of Education || KSA

Email: Talal1212127@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-3655-7955> || Mobile: 00966503613803

أ. نايف عبد الله الجابري

باحث بالدكتوراه || تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية/
جامعة طيبة || وزارة التعليم || السعودية

أ. شافي جهز المطيري

باحث بالدكتوراه || تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية/
جامعة طيبة || وزارة التعليم || السعودية

أ. طلال عبد الله السلمي

باحث بالدكتوراه || تخصص قيادة وإدارة تربوية || كلية التربية/
جامعة طيبة || وزارة التعليم || السعودية

Abstract: This study evaluated the role of academic chairs in developing humanities research under digital management and its obstacles from the perspective of Saudi university faculty, alongside demographic variables' effects on their estimates. A mixed-methods design was used: a quantitative survey of 147 members, and semi-structured qualitative interviews with 30 members to explain quantitative results and investigate activation obstacles. Results showed the overall role scored a mean of 3.27 out of 5, rated as (Moderate). The dimensions were ranked as follows: 1) Digital support and empowerment (3.45; High), 2) Infrastructure (3.26), 3) Data management and transparency (3.22), and 4) Digital procedural efficiency (3.17); all rated as (Moderate). Interviews revealed deficiencies in data governance, weak system integration, and limited automation and technical support. No statistically significant differences emerged based on nationality or region, nor gender except in digital support favoring females. Differences appeared by academic rank favoring lecturers and assistant professors; by data management experience favoring moderately experienced; and in digital support favoring the least experienced. The study recommended developing a governed national platform automating academic chairs to support humanities research sustainability digitally.

Keywords: Role of Scientific Chairs, Saudi Universities, Humanities Research.

المستخلص: هدف البحث إلى تقييم دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتها من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعات السعودية وأثر المتغيرات الديمغرافية في تقديراتهم. وتم استخدام منهجاً مزجياً: المسحي الكمي؛ باستبانة على عينة بلغت (147) عضواً، والنوعي؛ مقابلات شبه مقننة مع (30) عضواً، لتفسير النتائج الكمية واستقصاء معوقات تفعيل الكراسي العلمية). أظهرت النتائج أن دور الكراسي جاء بمتوسط كلي (3.27 من 5) بتقدير (متوسط)، أما المجالات: فجاءت مرتبة: 1-الدعم والتمكين الرقمي (3.45) بتقدير (مرتفع). 2-البنية التحتية (3.26). 3-إدارة البيانات والشفافية (3.22). 4-الكفاءة الإجرائية (3.17). وجميعها بتقدير (متوسط). كما كشفت المقابلات عن قصور في حوكمة البيانات، وضعف التكامل بين الأنظمة، ومحدودية الأتمتة والدعم التقني. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنسية أو المنطقة، أو للجنس باستثناء الدعم والتمكين الرقمي لصالح الإناث. فيما ظهرت فروق تبعاً للرتبة العلمية لصالح المحاضرين والأساتذة المساعدين، وتبعاً لسنوات الخبرة في إدارة البيانات لصالح ذوي الخبرة المتوسطة، وفي الدعم الرقمي لصالح الأقل خبرة. أوصت الدراسة بتطوير منصة وطنية محكمة تؤتمت الكراسي العلمية لدعم استدامة البحوث الإنسانية رقمياً.

الكلمات المفتاحية: دور الكراسي العلمية، الجامعات السعودية، البحوث الإنسانية.

¹-التوثيق للاقتباس (APA): الجابري، نايف عبد الله، المطيري، شافي جهز، والسلمي، طلال عبد الله. (2026). دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتها من وجهة نظر أساتذة الجامعات السعودية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 279-254.

<https://doi.org/10.56793/pcra22132911>

²-Citation in APA format: Al-jabri, N. A., Al-mutiry, S. J. & Al-Sulami, T. A. (2026). The Role of Scientific Chairs in Developing Humanities Research under Digital Management and Its Barriers from the Perspective of Saudi University Professors. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 254-279. <https://doi.org/10.56793/pcra22132911>

1-المقدمة (Introduction)

تشهد البيئة الأكاديمية في المملكة العربية السعودية تحولات بنيوية متسارعة لمواجهة رؤية 2030، كما فرضت الثورة التقنية الانتقال من الإدارة البيروقراطية التقليدية للبيانات إلى نماذج الإدارة الرقمية الأكثر مرونة وشفافية، وبذلك تبرز أهمية تقييم دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية، وبما يحقق الاستفادة منها في التنمية الشاملة. وتعد الكراسي العلمية رافداً استراتيجياً لدعم منظومة البحث والابتكار، وإثراء المعرفة الإنسانية وتصحيح النظريات السابقة عبر دراسات ممولة ذاتياً أو بأوقاف وهبات (جامعة الملك سعود، 2025؛ جامعة أم القرى، 2026). ولذا تبني الفضاء الأكاديمي العالمي نماذج الإدارة الرقمية لتعزيز الكفاءة الإجرائية، وتأمين تدفق المخرجات عبر أنظمة معلوماتية ذكية لتجاوز البيروقراطية (Cantu' et al., 2009)، وتزايد الاهتمام بالمنصات الرقمية لتقييم استراتيجيات المعرفة والتفاعل البحثي العابر للحدود (Hébert et al., 2017)، بالتزامن مع حتمية إدماج أدوات التحول الرقمي لإحداث تحول إستيمولوجي في مناهج العلوم الاجتماعية والإنسانية (مراد، 2022). ورغم ذلك، رصدت الأدبيات علاقة هشة وتهميشاً مؤسسياً يواجهه العلوم الاجتماعية والإنسانية نتيجة هيمنة التحيزات التكنوقراطية والحلول الهندسية الجاهزة (Arrobbio & Sonetti, 2021; Kropp, 2021)، مما استدعى بناء استراتيجيات تمويلية مرنة تضمن النزاهة والإدماج المنصف للإنسانيات عبر وساطة معرفية وشراقات مجتمعية متعددة الأطراف (Tuohy et al., 2024; Horvath et al., 2025; Shortall & Meredith, 2025).

وفي إطار المواءمة الإقليمية والمحلية، سعت المنظومة الجامعية العربية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير البحث والحد من تعقيدات الروتين الإداري (الخطيب، 2022؛ شلاي، 2024؛ علي، 2024). وبالموازاة مع ذلك، تعيش البيئة الأكاديمية السعودية قفزات متسارعة لمواجهة رؤية 2030، حيث برزت الكراسي الوقفية كأحد أهم روافد الميزة التنافسية والتمويل الذاتي للبحوث (أحمد وإسماعيل، 2018؛ المالكي، 2018؛ الجريشي، 2019؛ المطلق، 2019؛ بوحجلة، 2022). وقد أسفر هذا الدعم عن طفرة إنتاجية وضعت الجامعات السعودية في صدارة النشر العربي بنسبة (65%) من حصة النشر الإقليمي، مع تسجيل قفزات بمؤشرات النشر الدولي (وكالة الأنباء السعودية، 1443هـ).

وتزامناً مع هذا النمو، أتمت وزارة التعليم إجراءات الكراسي البحثية ومتابعة منجزاتها عبر خدمات إلكترونية مدمجة (وكالة الأنباء السعودية، 1443هـ)، بالتكامل مع إستراتيجيات تبني التحول الرقمي وحوكمة البيانات بالجامعات الحكومية (Alshehri et al., 2025). وبرغم هذا التطور التقني والعلاقة الطردية المتينة بين تطبيقات الإدارة الرقمية وتعزيز الشفافية والنزاهة بالجامعات (السبيعي، 2024؛ الشلاحي، 2024؛ بن دعجم، 2026)، إلا أن هناك فجوة نقدية وإجرائية تتمثل في طغيان مسارات العلوم الصلبة (STEM) على مناخ الدعم، وهو ما أكدته الباحثون (Mazzege et al., 2026; Foulds & Houston, 2026; Schneider et al., 2025). من وجود معوقات مؤسسية وتمويلية شاقة تحجم الفضول الفكري وتُقصي الأبحاث الإنسانية بدون مبررات منطقية. وتؤكد أهمية معالجة هذه الفجوة تقنياً في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو تأصيل هوية أكاديمية مستدامة للعلوم الإنسانية والبحوث البيئية (الحري، 2025؛ القحطاني، 2025؛ وكالة الأنباء السعودية، 1447هـ). ومن هنا، برزت الحاجة إلى تقصي وفحص دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتهما من وجهة نظر أساتذة الجامعات، ويتناولها الباحثون على النحو الآتي:

1-2-مشكلة الدراسة (Statement of the Problem)

تبلور مشكلة الدراسة الحالية في رصد فجوة بنيوية ومعلوماتية تحد من كفاءة الاستثمار والإنتاج المعرفي للكراسي العلمية بالجامعات السعودية؛ فبالتتبع الميداني لمواقع (26) جامعة حكومية ترتبط بالعلوم الإنسانية من أصل

(29)، اتضح غياب الكراسي تماماً في (10) جامعات، بينما واجه الباحثون صعوبات تقنية في الـ (16) جامعة المتبقية تمثلت في غياب الروابط، وفراغ المحتوى، والاضطرار للبحث اليدوي لمحدودية الإفصاح الإلكتروني. وتزداد المشكلة عمقاً بالافتقار لواجهات تفاعلية تفصح عن الحالة التشغيلية للكرسي، ويعزى هذا القصور التكنولوجي لتوقف تحديث دليل الكراسي بوزارة التعليم منذ منتصف عام (1446هـ) (وكالة الأنباء السعودية، 1443هـ). وتتقاطع هذه الشواهد مع أدبيات رصدت معوقات تنظيمية وضعفاً في آليات قياس الحوكمة (بوحجلة، 2022؛ العبد العالي، 2022؛ فرادي وآخرون، 2022)، مما يبرز حاجة ملحة للأتمتة والاعتماد على نماذج متقدمة لترشيد الإنفاق وتخصيص الموارد (ودعان، 2025؛ آل نملان وآخرون، 2022). وتؤكد المؤشرات ضعفاً في الشفافية الرقمية والإفصاح عن البيانات البحثية والمالية، موازاة مع بروز معوقات تواجه التخطيط والقيادة الرقمية والافتقار لفرق الدعم الفني والمخصصات المستقلة للأتمتة (السبيعي، 2024؛ الشلاحي، 2024؛ دلاك وآخرون، 2025). وفي المقابل، يواجه قطاع البحوث الإنسانية تهميشاً نتيجة طغيان التحيزات التكنوقراطية النفعية المركزة على المسارات العلمية والتطبيقية على حساب العلوم الاجتماعية والثقافية التي تفتقر لبيئات الأتمتة الموحدة (الحربي، 2025؛ القحطاني، 2025؛ آل عثمان، 2025؛ الشهراني وآخرون، 2025). وتأسيساً على التلازم بين الإدارة الرقمية وتعزيز النزاهة والإفصاح العلمي (السبعان، 2025؛ بن دعجم، 2026)، تبرز الفجوة البحثية للدراسة؛ وتكمن في غياب أي تقييم لدور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتها وكيفية الاستفادة منها في ضوء التوجهات الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030. وبذلك تتحدد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
2. ما أبرز المعوقات التي تحد من دور الكراسي العلمية في تنمية البحث في العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرقمية من وجهة نظر هيئة التدريس؟
3. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر هيئة التدريس بخصوص دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية بالجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الجنسية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية)؟

1-3-أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تقييم دور الكراسي العلمية للعلوم الإنسانية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر هيئة التدريس.
2. تحديد أبرز المعوقات التي تحد من دور الكراسي العلمية في البحوث الإنسانية في ضوء مجالات الإدارة الرقمية من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
3. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر هيئة التدريس بخصوص دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الجنسية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، المنطقة).

1-4-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في فوائدها المتوقعة في الجانبين النظري والتطبيقي وكالاتي:

● الأهمية النظرية:

- تلمس الجوانب الهيكلية لتهيئة فرص تطوير الإدارة الرقمية بالمراكز البحثية.

- إثراء المكتبة السعودية والعربية بدراسة تسهم في تعميق الفهم الأكاديمي ببنية الكراسي العلمية وحوكمتها.
- الأهمية التطبيقية:
- دعم صناع القرار بوزارة التعليم والجامعات والعمادات المختصة لتطوير سياسات الكراسي التنافسية.
- تحفيز الجامعات السعودية لمعالجة فجوات الشفافية وأتمتة إجراءات الكراسي العلمية.
- ستقدم توصيات لتفعيل الكراسي كرافد لربط البحوث الإنسانية بالتنمية المستدامة ورؤية 2030.
- تفتح آفاقاً أوسع أمام الباحثين والمهتمين لإجراء دراسات تتناول الكراسي من زوايا ميدانية مختلفة.

5-1- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية بمجالاتها الأربعة: (البنية التحتية الرقمية-إدارة البيانات والشفافية البحثية -الكفاءة الإجرائية-الدعم والتمكين لهيئة التدريس).
- الحدود البشرية: (147) عضو هيئة التدريس للعلوم الإنسانية في (16) كلية حكومية للعلوم الإنسانية.
- الحدود المكانية: جميع مناطق المملكة العربية السعودية (الشرقية، الغربية، الوسطى، الشمالية، الجنوبية).
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني، من العام الجامعي 1447هـ-2026م.

6-1- مصطلحات الدراسة

- الكراسي العلمية/ Research Chairs تُعرفها جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، (2025) بأنها: "برامج أكاديمية ممولة تهدف إلى دعم البحث العلمي في مجالات محددة، من خلال تعيين أستاذ كرسي متميز يقود فريقاً بحثياً، ويضع الخطط الاستراتيجية، ويدير الموارد المالية والإدارية. وتتمثل وظيفتها في تطوير المعرفة، تدريب الباحثين، وإقامة شراكات علمية داخلية وخارجية".
- وتُعرف إجرائياً بأنها: "وحدات بحثية معتمدة رسمياً في الجامعات السعودية ضمن مجال العلوم الإنسانية، والتي تعمل بتمويل محدد، ولها أهداف بحثية معلنة، ويُقاس مستوى فاعليتها من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أدوارها في تنمية البحث العلمي في ضوء مجالات الإدارة الرقمية".
- تنمية البحث العلمي: تشير تنمية البحث العلمي إلى الجهود المؤسسية المنظمة التي تستهدف رفع جودة وكمية الإنتاج العلمي من خلال توفير الموارد المالية، والدعم الإداري، والبنية التحتية التقنية، وبناء القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس (الشهري، 2022).
- وتُعرف إجرائياً بأنها: "إسهام الكراسي العلمية في دعم هيئة التدريس في العلوم الإنسانية من خلال تعزيز الإنتاج البحثي، ودعم النشر العلمي، وتوفير بيئة بحثية محفزة، كما يدركها أفراد عينة الدراسة".
- العلوم الإنسانية: يعرف بدوي (1984) العلوم الإنسانية بأنها: "العلوم التي تتخذ من الإنسان موضوعاً لها، فتدرس مظاهر نشاطه المختلفة من حيث هو كائن اجتماعي وثقافي وتاريخي، وتبحث في إنتاجه الفكري والفني واللغوي".
- وتُعرف إجرائياً بأنها: "العلوم التي تخص الإنسان وتهتم بقيمه ومبادئه وثقافته، وتدخل فيها العلوم الدينية، والنفسية، والأدبية، والفنون، واللغات".
- الإدارة الرقمية: تُعرفها اليماني (2026، 8) بأنها: "تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يقوم على الدمج بين التكنولوجيا والوظائف الإدارية، بما يحقق التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة ذكية قائمة على البيانات والمعرفة".

○ وتُعرَّف إجرائياً بأنها: "درجة توظيف الكراسي العلمية للمنصات الرقمية في حوكمة البيانات، والأتمتة، والإفصاح الدوري عن أنشطتها وفق تقييم أساتذة الجامعات السعودية، وتتضمن أربعة مجالات: البنية التحتية، وإدارة البيانات والشفافية، والكفاءة الإجرائية، والدعم والتمكين الرقمي".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1-الإطار النظري.

2-1-2-النظريات المفسرة لدور الكراسي العلمية في تنمية البحوث العلمية:

تستند الكراسي العلمية إلى عدة نظريات في الإدارة والاقتصاد المعرفي وتمويل البحث العلمي، إذ تفسر كيفية توظيف الموارد البشرية والمالية والمعرفية لتعزيز الإنتاج العلمي، ولا سيما في العلوم الإنسانية. وتساعد النظريات في فهم دور الكراسي العلمية في دعم البحث النوعي ورفع كفاءة الجامعات وتعزيز إسهامها في التنمية، وكما يبينها الجدول 1. الجدول (1) النظريات المفسرة لدور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية

النظرية	الفكرة الرئيسية	علاقتها بالكراسي	سبل التطبيق العملي في المملكة
نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993)	التعليم والبحث استثمار يرفع الإنتاجية	تنظر للباحثين باعتبارهم رأس مال استراتيجي	ضرورة استقطاب الباحثين المتميزين وتأهيل الكفاءات الوطنية في العلوم الإنسانية عبر الكراسي البحثية
نظرية رأس المال المعرفي واقتصاد المعرفة (Romer, 1990; World Bank, 2019)	المعرفة أصل اقتصادي ومحرك للتنمية	الكراسي تنتج المعرفة وتحولها إلى قيمة مجتمعية	يمكن توظيف الكراسي لإنتاج بحوث تخدم مستهدفات رؤية السعودية 2030 وصناعة السياسات العامة
نظرية التمويل التشاركي (Ansell & Gash, 2008)	تنوع مصادر التمويل بين عدة أطراف	تدعم استدامة الكراسي وتمويل المشاريع	يوصي الباحثون بتوسيع الشراكات بين الجامعات والقطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي
نظرية الكلفة-العائد والكفاءة التعليمية (Hanushek & Woessmann, 2020; Dolton & Marcenaro-Gutierrez, 2011)	قياس المخرجات مقارنة بالمدخلات	تقييم جدوى الكراسي علمياً ومجتمعياً	ينبغي تبني مؤشرات رقمية لقياس أثر الكراسي في النشر العلمي والابتكار وخدمة المجتمع
نظرية المنفعة التعليمية والعرض والطلب المعرفي (Psacharopoulos & Patrinos, 2018; Marginson, 2016)	المعرفة يجب أن تستجيب لاحتياجات المجتمع	تحدد أولويات الكراسي وفق الطلب المجتمعي	يرى الباحثون أهمية توجيه الكراسي نحو القضايا الوطنية والاحتياجات الإنسانية المتجددة

تُظهر النظريات بالجدول (1) أن الكراسي العلمية ليست مجرد أدوات تمويل بحثي، بل منظومة استراتيجية تجمع بين الاستثمار في رأس المال البشري، وإدارة المعرفة، وكفاءة تخصيص الموارد. ويرى الباحثون أن تكاملها يفسر بوضوح قدرة الكراسي العلمية على تعزيز البحوث الإنسانية داخل الجامعات السعودية. كما أن نجاحها العملي يرتبط بمدى تبني الإدارة الرقمية في الحوكمة، وقياس الأداء، وإدارة التمويل، بما يضمن الاستدامة والفاعلية. وعليه، فإن تطوير الكراسي العلمية في المملكة يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى نماذج رقمية ذكية تعظم الأثر العلمي والمجتمعي.

2-1-2- واقع الكراسي العلمية للعلوم الإنسانية في الجامعات السعودية

يُعدّ التعليم الجامعي ركيزة أساسية لتطوير البحث العلمي، وإعداد رأس المال البشري، وتعزيز الاقتصاد المعرفي (القرعاوي، 2022). ولهذا برزت الكراسي العلمية كآلية استراتيجية لدعم التميز، واستقطاب الخبرات، وتوفير تمويل مستدام يبني بيئات محفزة للإنتاج النوعي ويرفع تنافسية الجامعات (Salmi, 2017)؛ إذ لا يقتصر دورها على العلوم التطبيقية، بل يمتد للإنسانيات لتنمية التفكير التحليلي وفهم الظواهر الاجتماعية، تماشياً مع تجارب دولية كبرنامج كندا للكراسي البحث (Government of Canada, 2023)، كون تراجع دعم الإنسانيات يُضعف مهارات التفكير النقدي والحوار المجتمعي (Nussbaum, 2010; Small, 2013). ونظراً لصعوبة الوصول لدليل رقمي متاح للكراسي (وزارة التعليم، 1446هـ)، قام الباحثون بحصر يدوي لأعدادها في كليات العلوم الإنسانية بالجامعات الحكومية؛ لتحليل توزيعها الجغرافي واستقراء إسهامها في ضوء الإدارة الرقمية، ويمكن إعطاء لمحة عنها كما يبينها الجدول (2).

الجدول (2) توزيع الكراسي العلمية للعلوم الإنسانية في الجامعات الحكومية السعودية وعلاقتها بتنمية البحوث الإنسانية رقمياً

المنطقة	عدد الجامعات	عدد المواقع	الكراسي الإنسانية	المؤشر التحليلي المرتبط بالإدارة الرقمية
الشرقية	3	3	5	تمثيل محدود؛ يشير إلى ضعف البنية البحثية الرقمية الداعمة للعلوم الإنسانية
الغربية	6	4	73	أعلى تركّز للكراسي؛ يعكس بيئة أكثر نضجاً في الحوكمة الرقمية والتمويل البحثي
الوسطى	8	5	68	كثافة مرتفعة؛ تؤكد مركزية الجامعات الكبرى في قيادة التحول البحثي الرقمي
الشمالية	4	4	11	حضور متوسط إلى منخفض؛ يدل على تفاوت في جاهزية البنية الرقمية البحثية
الجنوبية	5	5	4	أدنى تمثيل؛ يكشف فجوة في الدعم المؤسسي والرقمي للبحوث الإنسانية
الإجمالي	26	21	161	تركز واضح للكراسي في مناطق محددة مقابل ضعف التوزيع الوطني المتوازن

الجدول (2) من إعداد الباحثين بالاستناد إلى بيانات مجلس شؤون الجامعات (2025) والصفحات الرسمية للجامعات.

توضح بيانات الجدول (2) خلافاً في التوزيع الجغرافي للكراسي للعلوم الإنسانية بالجامعات السعودية؛ إذ تتركز النسبة الأكبر في المنطقتين الغربية والوسطى بواقع (141 كرسيّاً من أصل 161، بنسبة 87.6%)، مقابل تمثيل هامشي بالمناطق الأخرى. ويرى الباحثون أن هذا التركيز يكرّس فجوة في الكفاءة الرقمية؛ فالجامعات المستحوذة تمتلك بنية تقنية متطورة لإدارة المشاريع وقياس الأثر، بينما تواجه الجامعات الأقل تمثيلاً (الأحدث نشأة) معوقات عديدة؛ كضعف التمويل ومحدودية التحول الرقمي؛ مما يتطلب حوكمة التمويل وتبني مؤشرات أداء مستدامة تحقق رؤية 2030، تزامناً مع كون الكراسي رافداً تمويلياً يجسّد الشراكة المجتمعية لتخفيف الأعباء المادية (محمود، 2024). كما يعكس توجه المملكة لتعزيز العلوم الإنسانية اهتماماً استراتيجياً بإنتاج المعرفة الثقافية، ويتجلى في الموافقة الملكية على تأسيس المعهد الملكي للأنثروبولوجيا والدراسات الثقافية لتوثيق التراث وتعميق الوعي بالهوية الوطنية (وكالة الأنباء السعودية، 1447هـ)، مما يؤكد أن العلوم الإنسانية باتت رافعة استراتيجية لفهم التحولات وصناعة القرار المستنير. وينبع ذلك من الخصوصية الحضارية للمملكة وعمقها التاريخي وتنوعها الثقافي المتمثل في أنماط العيش، والعادات، والفنون، والعمارة؛ وعليه، فدعم البحوث الإنسانية عبر الكراسي المدارة رقمياً يمثل مدخلاً جوهرياً لاستثمار هذا الثراء في التنمية الوطنية.

2-1-3- الإدارة الرقمية ومجالاتها

تمثل الإدارة الرقمية مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي في التعليم العالي؛ بحيث بدمج التقنيات في العمليات والهيكل لتعزيز الكفاءة وجودة القرار. ويؤكد فيال (Vial, 2019) أن التحول الرقمي يتجاوز الأنظمة الإلكترونية إلى إعادة تشكيل نماذج العمل، بينما يرى وسترمان وآخرون (Westerman et al., 2014) أن نجاحه يتطلب تكامل البنية

التقنية، وحوكمة البيانات، وأتمتة العمليات، والتمكين الرقمي. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدت الدراسة أربعة مجالات رئيسية للإدارة الرقمية للكراسي العلمية، مع الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين، والتحليلات، والحوكمة الذكية في تحسين كفاءة البحث العلمي بالجامعات السعودية (الشمري، 2025).

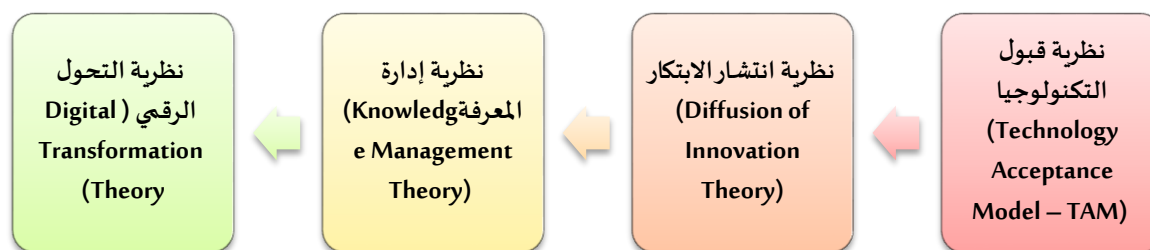
الجدول (3) مجالات الإدارة الرقمية ومؤشرات استكمالها في الكراسي العلمية بالجامعات السعودية

المجال	تفصيلاته	أهميته	مؤشراته في الجامعات السعودية
البنية التحتية الرقمية	منصات إلكترونية، شبكات، قواعد البيانات، تكامل الأنظمة (Vial, 2019; Westerman et al., 2014)	تمثل الأساس التشغيلي للتحويل الرقمي واستمرارية العمل البحثي	توفر منصات للكراسي، مواقع محدثة، تكامل الأنظمة، سهولة الوصول للخدمات
إدارة البيانات والشفافية البحثية	تنظيم البيانات، تخزينها، تحليلها، إتاحتها إلكترونياً (Vial, 2019; Westerman et al., 2014)	تعزز الحوكمة الرقمية وموثوقية المخرجات البحثية	قواعد بيانات محدثة، تقارير دورية، إتاحة منجزات الكراسي وبيانات المشاريع بشفافية
الكفاءة الإجرائية الرقمية	أتمتة الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري (Vial, 2019)	تسرع الإنجاز وتخفف الهدر الإداري	رقمنة طلبات التمويل، متابعة المشاريع، التقارير، مؤشرات الأداء
الدعم والتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس	التدريب، الدعم الفني، الموارد الإلكترونية (Westerman et al., 2014)	يرفع كفاءة الاستخدام ويضمن استدامة التحويل الرقمي	تدريب مستمر، دعم تقني، إتاحة قواعد بيانات وأدوات بحث ذكية

يتبين من الجدول (3) أن المجالات الأربعة للإدارة الرقمية تمثل إطاراً تكاملياً لتفسير كفاءة الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية داخل الجامعات السعودية. فالبنية التحتية الرقمية تمثل الأساس التقني، بينما توفر إدارة البيانات الشفافية اللازمة للحوكمة الرشيدة، وتسهم الكفاءة الإجرائية في تسريع الإنجاز وتقليل الهدر، في حين يضمن التمكين الرقمي رفع جاهزية أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من الموارد البحثية. وعليه، فإن فاعلية الكراسي العلمية في ضوء عنوان الدراسة ترتبط بمدى تكامل هذه المجالات، بما يعزز جودة المخرجات البحثية ويرفع إسهام الجامعات السعودية في الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني الرقمي.

أبرز النظريات ذات العلاقة بالإدارة الرقمية

تستند الإدارة الرقمية في الجامعات إلى عدة نظريات توضح أهمية الرقمنة واستخداماتها في الكراسي العلمية، وفيما يلي أبرز النظريات المرتبطة بهذا المجال وكما يبينها الشكل (1)



الشكل (1) النظريات ذات العلاقة بتوظيف الإدارة الرقمية في الكراسي العلمية. المرجع. عمل الباحثين بالاستفادة من المراجع أدناه يتبين من الشكل (1) أن تفكيك مجالات دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية يتطلب مظلة نظرية تكاملية تتجاوز النظرة التقنية الضيقة؛ إذ تشير نظرية قبول التكنولوجيا (TAM) إلى أن تنشيط البحث الإنساني عبر الكراسي مرهون بسهولة استخدام منصاتها ومنفعتها المدركة من قبل هيئة التدريس لضمان حوكمتها وإفصاحها عن تقارير الأداء ومخرجاتها المعرفية (Davis, 1989)، وهو تحول بنيوي يمر حتماً بالمرحلة الخامسة

لنظرية انتشار الابتكار من المعرفة حتى التبنّي الكلي (Rogers, 2003) لإحلال المنصات التفاعلية بدلاً من النماذج التقليدية العقيمة التي تشكل عائقاً إجرائياً أمام الباحثين. وتتلاقى هذه الديناميكية مع نظرية إدارة المعرفة في تأصيل حلقة إنتاج الفكر الإنساني، وحفظه، ومشاركته تقنياً لتعزيز الاستدامة ووساطة المعرفة بين الجامعة والمجتمع (Alavi & Leidner, 2001)؛ وصولاً إلى الغاية النقدية لنظرية التحول الرقمي التي لا تختزل التطور في مجرد أتمتة شكلية لأدوات معزولة، بل في إعادة هندسة الأنماط البحثية والهياكل التنظيمية كلياً (Vial, 2019)، مما يذلل معوقات البنية التحتية، ويعزز التنافسية العالمية للبحوث الإنسانية بالجامعات السعودية بما يتسق مع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030.

2-2- الدراسات السابقة ذات العلاقة

2-2-1- دراسات تناولت الكراسي العلمية:

تناولت عدة دراسات واقع الكراسي العلمية من زوايا تقييمية وهيكلية؛ إذ قدمت الحربي (2018) منهجاً مقارناً كشف عن غياب لائحة موحدة وآليات معيارية للحوكمة، وطالبت بهيئة مركزية بوزارة التعليم بدلاً من المنصات الرقمية الحالية. ووقف أحمد وإسماعيل (2018) على تحديات جعلت دور الكراسي متوسطاً لضعف التنسيق البيئي، ورصدت المالكي (2018) معوقات تنظيمية وفجوات تشريعية تحد من جودة قنوات النشر الدولي؛ وتتمظهر فجوة الدراستين في إغفال متطلبات الحوكمة الرقمية للإنسانيات. وأكد الجريشي (2019) دور الكراسي في تعزيز تصنيف الجامعات بالمنصات العالمية، وبيّنت المطلق (2019) أثرها الجوهرية في رفع الميزة التنافسية وبناء السمعة الأكاديمية؛ غير أن فجوتها تكمن في عدم إدماج متغير الإدارة الرقمية.

وكشفت دراسة العبد العالي (2022) أن مشرفي الكراسي يمارسون مهاراتهم بدرجة عالية مع حاجة لتوسيع الموارد التقنية، وتتجلى فجوتها في قصر أدواتها على المهارات القيادية. واستعرض فرادي وآخرون (2022) نموذج كرسي بن لادن لبيان أثر الاستثمار الوقفي كمورد استراتيجي يضمن الاستقلالية، وتتمثل فجوة الدراسة باعتبارها دراسة حالة فردية. ورصد بوحجلة (2022) دور الكراسي الوقفية بجامعة الملك سعود في التحول نحو الجامعة الريادية مشيراً لإنتاج (5177) بحثاً دولياً وتراجع الأداء بسبب الجائحة، وعيها الاعتماد على التحليل الوثائقي دون استطلاع الآراء. وتكاملت معها دراسة آل نملان وآخرون (2022) بمنهجها المقارن الذي كشف عن تميز البيئة السعودية بتعدد مصادر التمويل الوقفية مقابل المركزية الكندية؛ وتفتقر في استخدام المنهج المقارن لحصر الفروق الدولية بدلاً من المسح الميداني المباشر. وتناول السبيعي (2024) واقع الإدارة الرقمية ومعوقات من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مبيناً بروز معوقات متوسطة تواجه التخطيط والاتصال، وفجوتها توجيه الأداة نحو العمل الإداري العام لا الكراسي المتخصصة. وركزت آل عثمان (2025) على ممارسات القيادة المستدامة في التحول الرقمي بأسلوب دلفاي محددةً محددات بنوية لتوظيف البيانات الضخمة، دون قياس واقع الأتمتة الإدارية الميدانية. وقدمت دراسة ودعان (2025) نموذجاً كمياً متقدماً لتقييم الأداء بناءً على مؤشرات الإنتاج العلمي والكفاءة المالية لترشيد الإنفاق، وتكمن الفجوة في تركيزها على الجوانب الرياضية والمالية البحتة دون المحددات الرقمية والإنسانية. وأثبتت بكوش (2017) فاعلية التمويل الوقفي المستقر في تمكين الباحثين من تقديم حلول للمشكلات المجتمعية، غير أنها خلت من عينة بشرية أو أدوات للتحول الإداري. وناقش الخطيب (2022) دور الكراسي في توطئ العلوم للحد من البيروقراطية ونزيف الأدمغة العربية؛ لكنه يبقى مقالاً نقدياً نظرياً يبحث البيئة العربية عموماً دون قياس ميداني مقنن.

وعالمياً، طبقت دراسة (Cantu et al., 2009) في المكسيك منهج بحوث الفعل لمتابعة (55) كرسيّاً بحثياً، وأسفرت عن قفزة بالنشر بمجلات ISI وتحقيق عوائد ذاتية، بيد أنها تميزت بفجوة منهجية لتبنيها نموذج بحوث الفعل

القائم على الملاحظة لخمس سنوات بدلاً من المنهج الوصفي التحليلي. واتجهت دراسة (Heiber et al., 2017) في كندا لتقييم استراتيجيات النشر الإلكتروني، مؤكدة غياب العلاقة الطردية بين التفاعل عبر الشبكات ونمو الاستشهادات؛ وتنفر باستخدام أدوات التحليل الذكي ومؤشرات (Google Analytics) لموقع الكرسي دون الاعتماد على عينة فعلية.

2-2-2-دراسات تناولت العلوم الإنسانية:

أثبتت مراد (2022) أن التحول الرقمي يحدث تحولاً إستيمولوجياً في إنتاج المعرفة، وتكمن فجوة دراستها في الانكفاء على المنهج النظري المكتبي دون تقديم إسقاط ميداني كمي. وفي السياق المحلي، رصدت الحربي (2025) واقع الدراسات الثقافية بالجامعات السعودية مبينة أنها تمر بمرحلة تأسيسية، لكنها اقتصرت على البنية التنظيمية للمقررات دون تقصي أدوار الكرسي وحوكمتها الرقمية. أما القحطاني (2025)، فصاغت استراتيجية لتحويل الكيانات البحثية لمراكز إنتاج ريادية، بيد أن فجوتها تتمثل في تبني مسح وصفي عام للنظام الأكاديمي دون التطرق للبحوث الإنسانية. وعالمياً، ناقشت دراسات عديدة عوائق دمج العلوم الإنسانية؛ حيث رصدت (Arrobbio & Sonetti, 2021) معوقات هذا الدمج في قطاعات الطاقة نتيجة النظرة التكنوقراطية، بينما حلل (Kropp, 2021) العلاقة الهشة بين الاتحاد الأوروبي والعلوم الاجتماعية لمواجهة التهميش البيروقراطي، غير أن دراستهما اقتصرتا على حقول وصناعات نوعية خارج البيئة الجامعية وإدارتها الذكية. ولتجاوز هذه العقبات، استكشف (Tuohy et al., 2024) متطلبات مرونة التدفق المعرفي ببناء كفايات مديري البرامج كوسطاء، لكن فجوة التطبيق انحصرت في مركز أسترالي للبحوث الزراعية. وفي سياق النقد البنوي لأطر التقييم، أكد (Bloch et al., 2025) على القيمة النقدية للبحوث الإنسانية العابرة للمؤشرات الكمية الضيقة، في حين كشف (Mazzege et al., 2025) عن تمركز النشر الإنساني بالشمال العالمي في سكوبس لعوائق تمويلية؛ وتتجلى الفجوة هنا في اقتصار الطرحين على التحليل التراجمي للأعمال المنشورة دون بحث مرونة البيئات التنظيمية المدارة رقمياً.

وفيما يتعلق بالجمود التمويلي، بين (Shortall & Meredith, 2025) أن متطلبات الدعم عالية التوجيه تُقيد الفضول الفكري لصالح الشكليات، واستقصى (Foulds & Houston, 2026) آليات صياغة طلبات التمويل لفرص البحث البيني لضمان عدم إقصائها، كما قدم (Sorman et al., 2026) نموذجاً خماسي الأبعاد (AITCH) لمواجهة التهميش المؤسسي لمقاربات الإنسانية، في حين اختتم (Schneider et al., 2026) هذا السياق ببناء نموذج من عشر مراحل لتصميم برامج تمويل مرنة؛ وتتمظهر الفجوة المشتركة في هذه الأدبيات الحديثة في اعتمادها على التأمل البنوي لخبرات مشروعات أوروبية أو دراسات حالة ذاتية، دون تقديم أداة استقصائية مقننة تكشف معوقات الأتمتة الإدارية والمالية للكراسي العلمية من وجهة نظر الكوادر الأكاديمية.

2-2-3-دراسات تناولت الإدارة الرقمية

2-2-3-1-البنية التحتية الرقمية: بحثت الشلاحي (2024) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مبينة ضرورة تطوير بنية تحتية مدمجة تدعم تدفق البيانات، وتناولت السبعان (2025) دور تقنيات المعلومات في تعزيز البحث استقرائياً، بينما اختبر (Alshehri et al., 2025) إطار عمل مبتكر لنظام الرقمنة بنموذج هيكلية؛ وتكمن فجوة هذه الأدبيات في قصر أدواتها على المتطلبات الإدارية العامة والتحليلات المكتبية، أو التركيز على تكنولوجيا هيكلية عامة دون قياس ميداني لواقع البنية التحتية للكراسي العلمية الوقفية.

2-2-3-2-إدارة البيانات والشفافية: كشفت شلابي (2024) عن معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات بمدرسة العلوم الإنسانية في ليبيا، وتتجلى فجوتها في رصد تحديات بدائية ترتبط بخصوصية بيئتها الإقليمية مقارنة بالبيئة السعودية

المستقرة تقنياً. وفي السياق المحلي، استكشفت الشمري (2025) دور الحوكمة الرقمية في تحسين الشفافية والمساءلة، وبحث بن دعجم (2026) دور الإدارة الرقمية في تعزيز الإفصاح بالجامعات؛ بيد أن فجوتها تمثل في الاختصار على الفحص المكتبي أو الشفافية التنظيمية الصرفة دون ربط حوكمة البيانات بتنمية المنتجات والبحوث الإنسانية.

2-2-3-3-الكفاءة الإجرائية الرقمية: تتبعت دراسة إبراهيم وآخرون (2025) سبل تسريع العمليات بالأنظمة الحكومية لتجاوز الروتين، وناقشت دلاك وآخرون (2025) علاقة القيادة الرقمية بالأزمات وشح المخصصات المالية للأتمتة، بينما حللت (اليمني، 2026) أثر الإدارة الرقمية في تقليل مقاومة الأتمتة؛ وتتمظهر الفجوة هنا في قصر الطرح على مؤسسات عامة؛ غير ربحية، أو توجيه قياس الأثر نحو الأزمات الطارئة والقطاعات المصرفية خارج سياق التطوير الإجرائي المستدام للبحث العلمي داخل الكراسي.

2-2-3-4-الدعم والتمكين الرقمي: قيم النجدي (2024) مستوى التفاعل مع خدمات الاتصال الإداري الرقمي، وأكدت علي (2024) كفاءة المنظومة البحثية والابتكار الأكاديمي، بينما ركزت آل عثمان (2025) على ممارسات القيادة المستدامة والتحفيز لتطوير المهارات التقنية؛ وتبرز فجوة هذا المحور في توجيه الأدوات نحو الفئة الطلابية، أو استخدام المسح الاجتماعي لكليات تقليدية دون إدماج لمتغير الكراسي الوقفية والكوادر الأكاديمية المهمة بالنشر الإنساني التنافسي..

2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة

2-2-4-1-جوانب التشابه والاختلاف: تلتقي الحالية مع قاعدة عريضة من الأدبيات في منطلقاتها الاستراتيجية لحوكمة الأداء والارتقاء بكفاءة المنظومة البحثية؛ إذ تتشابه مع دراسات (الشلاحي، 2024؛ علي، 2024؛ الشهراني وآخرون، 2025؛ الشمري، 2025؛ القحطاني، 2025؛ السبعان، 2025؛ بن دعجم، 2026) في السعي لتفكيك البنى التنظيمية وتذليل البيروقراطية لبناء بيئات مرنة تدعم الإنتاج، كما تتقاطع موضوعياً مع دراسات (أرويو وسوني، 2021؛ شلابي، 2024؛ الحربي، 2025؛ بلوش وآخرون، 2025) في استهداف حماية الهوية الأكاديمية للإنسانيات ومقاومة تهميشها. وعلى النقيض، تبرز جوانب الاختلاف في "الأوعية التطبيقية" والحدود؛ فبينما اتجهت بحوث عالمية كـ (كروب، 2021؛ شورتال وميرديث، 2025؛ شنايدر وآخرون، 2026؛ فولدر وهيوستن، 2026؛ سورمان وآخرون، 2026) نحو فحص برامج تمويل أوروبية للمناخ، واتجهت أخرى لقطاعات مصرفية (اليمني، 2026) أو فئات طلابية وتعليم غير ربحي (النجدي، 2024؛ إبراهيم وآخرون، 2025)، تفتقر دراستنا بقصر تركيزها على "الكراسي العلمية الوقفية" كحاضنات تخصصية، واستنطاق مريثات الأساتذة كمجتمع ممارس وخبير.

2-2-4-2-مجالات الاستفادة والفجوة البحثية: أتاحت المراجعة النقدية رفقاً معرفياً ومنهجياً؛ حيث جرى الاستفادة من الأطر الحوكمية والمؤشرات المعروضة في دراسات (السبيعي، 2024؛ علي، 2024؛ الشهراني وآخرون، 2025؛ آل عثمان، 2025؛ بن دعجم، 2026) في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالات الإدارة الرقمية الأربعة، فضلاً عن الاسترشاد بنماذج (الشمري، 2025؛ سورمان وآخرون، 2026؛ شنايدر وآخرون، 2026) لربط المخرجات بمعايير التنافسية ورؤية 2030. وفي المقابل، تمخضت المراجعة عن تحديد "فجوة بحثية مركبة" تتمثل في غياب الدراسات الجامعة للمتغيرات الثلاثة (الكراسي، والإنسانيات، والإدارة الرقمية) في إطار واحد؛ إذ عولجت الرقمنة كبنية تقنية مستقلة أو تنظيمية عامة (مراد، 2022؛ الشلاحي، 2024؛ دلاك وآخرون، 2025؛ إبراهيم وآخرون، 2025) دون ربطها بالتمويل الذاتي، كما استمرت الأدبيات الإقليمية في معالجة تحديات الإنسانيات تقليدياً أو بأطر تقنية بدائية (توهي وآخرون، 2024؛ شلابي، 2024؛ مازيغا وآخرون، 2025) لا تواكب الطفرة الرقمية السعودية الحالية.

2-2-3-ما تضيفه الدراسة الحالية ويميزها: تسد هذه الدراسة فجوة معرفية وتطبيقية، متميزة بتقديم أطروحة رائدة تُعنى بالتكامل الوظيفي بين التمكين التقني والاستدامة التمويلية للعلوم الإنسانية بالبيئة السعودية؛ وهي بذلك تتجاوز الطرح النظري المكتبي لـ(مراد، 2022؛ السبعان، 2025)، والطبيعة النوعية المحدودة القائمة على دراسة الحالة أو دلفاي في (توهي وآخرون، 2024؛ آل عثمان، 2025؛ شورتال وميرديث، 2025)، لتقدم دراسة وصفية تحليلية ميدانية شاملة ومتكاملة الأدوات. وما يرفع قيمتها المضافه ويميزها عن أعمال (السبيعي، 2024؛ شلاي، 2024؛ الحربي، 2025؛ القحطاني، 2025)، هو أنها لا تقف عند رصد المعوقات فحسب، بل تطرح رؤية تفسيرية وحلولاً إجرائية مبنية على حوكمة تداول البيانات وأتمتة العمليات وتدشين المنصات البينية، بما يضمن تطوير الكراسي وتحويلها لمراكز إنتاج ريادية قادرة على تعزيز المحتوى الثقافي الوطني وتحقيق الإنصاف المؤسسي عالمياً.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) لملاءمته لطبيعة المشكلة؛ إذ استهدف قياس دور الكراسي العلمية في تنمية بحوث العلوم الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية كمياً، وتفسير النتائج نوعياً بصورة أكثر عمقاً. ويقوم هذا المنهج على دمج البيانات الكمية والنوعية في دراسة واحدة لتحقيق فهم شامل للظاهرة عبر التكامل بين التحليل الإحصائي والتفسير النوعي (Creswell & Plano Clark, 2018). واستخدم الباحثون التصميم التتابعي التفسيري (Explanatory Sequential Design) المكون من مرحلتين متتاليتين: الأولى كمية شملت تطبيق الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً، والثانية نوعية بمقابلات شبه مقننة لتفسير وتعميق فهم النتائج الكمية. ويُعد هذا التصميم مناسباً عندما تكون الأولوية للبيانات الكمية، وتُستخدم البيانات النوعية لاحقاً لدعم تفسيرها (Ivankova & Wingo, 2018)، كما يُسهم في تعزيز مصداقية النتائج وتجاوز قصور الاعتماد على مصدر واحد للبيانات (Guetterman et al., 2015).

3-2-مجتمع الدراسة وعينها

تكون المجتمع من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية التي تضم كراسي علمية بالإنسانيات للعام 1447هـ، دون إحصائية رسمية لحجمه. وفي الجانب الكمي، اعتمدت العينة الميسرة (Convenience Sampling) بنشر الاستبانة إلكترونياً، وهو أسلوب غير احتمالي شائع بالمسوح الرقمية (Etikan et al., 2016)، يلائم الحالات التي يتعذر فيها الفرز العشوائي مع مراعاة حدود التعميم (Creswell, 2018). وبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (147) استبانة، بينما اعتذر 11 عضواً من 10 جامعات لغياب الكراسي لديهم. وحفاظاً على سرية 16 جامعة مشاركة، صُنفت النتائج وفق خمسة نطاقات جغرافية (الشرقية، الغربية، الوسطى، الشمالية، الجنوبية) بدلاً من المسميات. أما نوعياً، فاستُخدمت العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار 30 عضواً من ذوي الخبرة المباشرة؛ لاستدراار بيانات معمقة تفسر المرحلة الكمية، كونها الأكثر ملاءمة لاستهداف الفئات المرتبطة بالظاهرة (Creswell & Poth, 2018).

3-2-1-خصائص عينة الدراسة:

الجدول (4): خصائص العينة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الجنسية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، المناطق الجغرافية)

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة%	م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
1	الجنس	ذكر	99	67.3	2	الجنسية	سعودي	122	83%
		انثى	48	32.7			مقيم	25	17%
3		معيد	24	16.3	5	المناطق	الشمالية	13	8.8
		محاضر	54	36.7			الغربية	69	46.9

31.3	46	الوسطى			20.4	30	أستاذ مشارك	الرتبة	
8.8	13	الشرقية			26.5	39	أستاذ مساعد	العلمية	
4.1	6	الجنوبية			66.7	98	10 سنوات فأقل	سنوات	
%100	147	المجموع			19.7	29	20- 11 سنة	الخبرة	4
					13.6	20	21 سنة فأكثر		

يوضح الجدول (4) أن غالبية العينة من الذكور (67%)، والسعوديين (122 بحصة 83%)، ورتبة محاضر (36.7%)، وبخبرة 10 سنوات فأقل (66%)، ومن المنطقة الغربية (46.9%)؛ مما يعزز دقة ومصداقية النتائج.

3-3- أداتا الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة والمقابلات شبه المقننة لجمع البيانات، تحقيقاً للتكامل المعرفي للمنهج المختلط.

3-3-1- الاستبانة:

بُنيت الاستبانة استناداً للأدبيات السابقة، وتكونت من جزأين:

1. الرسالة التعريفية والبيانات الديموغرافية: (النوع، الجنسية، الرتبة العلمية، الجامعة، الخبرة، المنطقة).
2. العبارات الموضوعية: وشملت أولياً (20) عبارة موزعة بالتساوي (5 عبارات) على أربعة مجالات: (البنية التحتية، إدارة البيانات والشفافية، الكفاءة الإجرائية، الدعم والتمكين الرقعي).
- أ. الصدق الظاهري للاستبانة: عُرضت الأداة على (8) محكمين متخصصين بالقيادة والبحث وتقنيات التعليم؛ للتحقق من وضوحها وسلامتها. وبناءً على مراثيهم، عُدلت صياغة 10 عبارات، وأضيفت عبارتان لمجال إدارة البيانات؛ لتستقر الاستبانة نهائياً عند (22) عبارة، بمعدل (5) لكل مجال باستثناء مجال إدارة البيانات (7) عبارات.
- ب. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): للتأكد من الصدق البنائي طُبقت الاستبانة أولياً على عينة استطلاعية من (20) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية؛ ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية لقياس الصدق والثبات، وكانت معاملات الارتباط كما يبينها الجدول (5).

الجدول (5) معاملات الارتباط (Pearson) للعبارات بمجالاتها والمجالات بعموم الأداة الاستبانة (العدد=20)

م	1-البنية التحتية	2-إدارة البيانات والشفافية	3-الكفاءة الإجرائية	4-الدعم والتمكين
1	.781**	.840**	.584**	.626**
2	.796**	.704**	.560**	.551**
3	.843**	.669**	.718**	.701**
4	.571**	.606**	.442**	.807**
5	.757**	.511**	.648**	.733**
6		.720**		
7		.542**		
المجالات بالأداة	.954**	.914**	.929**	.962**

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.001)$

يتضح من الجدول (5) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون (للعبارات والمجالات)، جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.001)$ ، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً إلى متوسط لجميع ويؤكد صلاحية الأداة لقياس مجالات الدراسة.

ج- ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكما يبينها الجدول (6)

الجدول (6) معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لثبات المجالات والاستبانة ككل

م	المجالات	العبارات	معامل ألفا	م	المجالات	العبارات	معامل ألفا
1	البنية التحتية الرقمية	5	0.915	3	الكفاءة الإجرائية	5	0.875
2	إدارة البيانات والشفافية البحثية	7	0.936	4	الدعم الرقعى	5	0.905
5	الاستبانة ككل	عدد العبارات	22	معامل ألفا كرونباخ			0.972

يظهر الجدول (6) أن معامل الثبات للأداة ككل (0.972)، وتراوح معاملات ثبات المجالات بين (0.875-0.936)، وتعد مرتفعة إحصائياً وتشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز إمكانية الاعتماد على نتائجها.

3-3-2- المقابلات شبه المقننة

استُخدمت المقابلات شبه المقننة كأداة نوعية مكملية لتفسير نتائج الاستبانة، والوقوف على المعوقات ومقترحات التطوير، وأُعد دليلها استناداً للإطار النظري والنتائج الكمية.

أ. الخصائص المنهجية لأداة المقابلة:

1. الصدق (Credibility): عُزز ببناء الدليل في ضوء الأدبيات والنتائج الكمية، وعرضه على (5) محكمين متخصصين لضمان ملاءمة الأسئلة وشمولها، وربطها بمجالات الاستبانة لتحقيق الاتساق المنهجي.
 2. الموثوقية والاعتمادية (Dependability): عُززت بتسجيل المقابلات، وتفرغها نصياً بدقة، ومراجعتها لمطابقة الصوت، مع التوثيق المنهجي لخطوات الجمع والتحليل لضمان تتبع الإجراءات.
 3. قابلية النقل (Transferability): تحققت بتقديم وصف دقيق لسياق الدراسة، ومجتمعها، وخصائص المشاركين؛ لتمكين الباحثين من تقييم إمكانية تطبيق النتائج في سياقات مشابهة.
 4. التأكيدية (Confirmability): عُززت بالاعتماد الحصري على البيانات الفعلية للمستفيدين في تفسير النتائج، وتوثيق خطوات التحليل بموضوعية تمنع التحيزات الشخصية.
- ب. تحليل البيانات النوعية: حُللت المقابلات موضوعياً (Thematic Analysis) عبر القراءة المتكررة، والتميز الأولي، وتصنيف الأنماط المتشابهة في موضوعات رئيسة؛ لتفسير النتائج الكمية وتعميق دلالاتها.

3-3-5- التحقق من اعتدالية التوزيع الإحصائي والتحليل الملائم:

للتحقق من اعتدالية التوزيع أو العكس في البيانات تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (7):

الجدول (7) نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف لفحص اعتدالية التوزيع لإجابات العينة على العبارات والفروق

م	المجالات	القيمة المحسوبة D	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	البنية التحتية الرقمية	0.12	147	0.000
2	إدارة البيانات والشفافية	0.139	147	0.000
3	الكفاءة الإجرائية الرقمية	0.085	147	0.000
4	الدعم والتمكين الرقمي لبيئة التدريس	0.159	147	0.000
	المتوسط العام للأداة	0.125	147	0.000

يتبين من الجدول أن جميع قيم الدلالة للاختبارين لمجالات الدراسة والعام أقل من ($0.001 \geq \alpha$) وبذلك فتوزيع البيانات غير طبيعي (غير اعتدالي)، فتقرر استخدام اختبارات إحصائية لا معلمية، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالفروق.

3-6-الوزن المعياري المحك للإجابات:

للإجابة عن الاستبانة استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي، وتحددت المديات للخيارات وفقاً للمعادلة أكبر قيمة-أصغر قيمة (5-1=4) ثم تم تقسيم ناتج القسمة على أكبر الخيارات (4/5=0.80)، ثم إضافته (0.80) إلى أقل قيمة في الاستبانة (1.00)؛ وبذلك كانت مديات المتوسطات والتقديرية اللفظية المقابلة لكل منها؛ كما يبينها الجدول (8):

تقدير المستوى/ الدور	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً
مديات المتوسطات (الأدنى-الأعلى)	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

3-7-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة الكمية، عبر توظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة الدراسة (الجنس، الجنسية، الرتبة العلمية، الخبرة، المنطقة).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي للعبارات والمجالات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة العام والتحقق من اتساق عباراتها داخلياً.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): مدى توزيع البيانات طبيعياً وتحديد التحليل الأنسب.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لترتيب العبارات والمجالات، ومعرفة مدى تشتت الإجابات وانسجامها.
- اختبار (مان وتني) لعينتين مستقلتين: لفحص دلالة الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغيري (الجنس، الجنسية).
- اختبار (كروسكال واليس): لفحص الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغيرات (الرتبة العلمية، الخبرة، المنطقة).

4-نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في الجامعات السعودية من وجهة نظر هيئة التدريس في ضوء مجالات الإدارة الرقمية؟"

وللإجابة على السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتائج كما يبينها الجدول (9):

م	المجالات والعبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدور
2	يمكن الوصول لمعلومات الكراسي العلمية رقمياً بسهولة.	3.57	1.233	1	مرتفع
1	تتوفر لدى الكراسي العلمية منصات رقمية تدعم العمل البحثي.	3.37	0.922	2	متوسط
3	توفر الجامعة أنظمة رقمية متكاملة تساعد الكراسي على أداء مهامها بكفاءة.	3.33	1.023	3	متوسط
5	تساعد صفحة الكراسي العلمية في إدارة أعمال البحثية بانتظام.	3.03	1.149	4	متوسط
4	تحدث الجامعة صفحات الكراسي العلمية في موقع الجامعة دورياً.	3.00	1.222	5	متوسط
م	المتوسط العام للمجال الأول: دور البنية التحتية الرقمية	3.26	0.96	2	متوسط
1	للكراسي العلمية صفحة مخصصة في موقع الجامعة.	3.73	1.002	1	مرتفع
3	معلومات الكراسي العلمية تتسم بالدقة.	3.48	0.924	2	مرتفع
7	تخضع الكراسي العلمية إلى تصنيفات حسب الاختصاص.	3.44	1.021	3	مرتفع
6	تتولى الكراسي العلمية الإفصاح عن بياناتها عبر المنصة رقمية.	3.23	0.892	4	متوسط
2	تحظى معلومات الكراسي العلمية بالتحديث الدوري.	3.20	0.875	5	متوسط

4	تتضمن الكراسي العلمية توضيح لمشروعاتها ومنجزاتها.	3.02	1.017	6	متوسط
5	توضح الكراسي حالتها التشغيلية (نشط – منتهي – جاري العمل عليه).	2.44	1.093	7	منخفض
م	المتوسط العام للمجال الثاني: دور إدارة البيانات والشفافية رقمياً	3.22	0.83	3	متوسط
4	يمكن التواصل مع فريق الدعم الرقمي بسهولة.	3.63	0.76	1	مرتفع
3	أسهم التحول الرقمي في زيادة كفاءة الإجراءات المرتبطة بالكراسي العلمية.	3.53	0.924	2	مرتفع
2	يتم إنجاز الإجراءات الرقمية للكراسي العلمية في وقت قياسي.	3.06	0.938	3	متوسط
5	يمكن متابعة سير الإجراءات البحثية من بدايتها وحتى نهايتها رقمياً.	2.90	1.084	4	متوسط
1	تُنجز إجراءات التقديم للكراسي العلمية بشكل رقمي كلياً.	2.73	1.191	5	متوسط
م	المتوسط العام للمجال الثالث: دور الكفاءة الإجرائية الرقمية	3.17	0.809	4	متوسط
5	يتم الوصول إلى منصات البحث الرقمية ذات العلاقة بالجامعة في أي وقت.	3.86	0.929	1	مرتفع
3	تسهل المنصات الرقمية وصول أعضاء هيئة التدريس للموارد البحثية.	3.70	0.902	2	مرتفع
4	تحظى المنصات الرقمية بإرشادات تعزز من الكفاءة البحثية للباحثين.	3.40	0.849	3	متوسط
2	تحصل هيئة التدريس على دعم رقمي سريع عند مواجهة مشكلة بحثية.	3.36	0.802	4	متوسط
1	توفر الكراسي برامج تدريبية رقمية لأعضاء هيئة التدريس.	2.93	1.105	5	متوسط
	المتوسط العام للمجال الرابع: دور الدعم والتمكين الرقمي لهيئة التدريس	3.45	0.786	1	مرتفع
	المتوسط العام للأداة ككل	3.27	0.797		متوسط

تُظهر النتائج الكلية أن الاستبانة حققت متوسطاً عاماً بلغ (3.27) بتقدير (متوسط) وانحراف معياري (0.797)، مما يشير إلى وجود أرضية رقمية مقبولة في إدارة الكراسي العلمية بالجامعات الحكومية السعودية بحاجة إلى تطوير إجرائي مستمر يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد تصدر مجال الدعم والتمكين الرقمي لهيئة التدريس الترتيب بمتوسط عام مرتفع (3.45)، حيث سجل حده الأعلى (3.86) في إتاحة المنصات البحثية في أي وقت، بينما هبط حده الأدنى إلى (2.93) كاشفاً عن فجوة في التدريب الرقمي؛ تلاه مجال البنية التحتية الرقمية بمتوسط (3.26)، متأرجحاً بين حده الأعلى في سهولة الوصول للمعلومات رقمياً (3.57) وحده الأدنى المتمثل في تحديث صفحات الكراسي دورياً بمتوسط (3.00)، مما يعكس ميلاً نحو الإتاحة الشكلية دون التكامل الوظيفي الكامل.

وحلّ ثالثاً مجال إدارة البيانات والشفافية رقمياً بمتوسط (3.22)، وشهد هذا المجال التفاوت الأعظم بفجوة بلغت (1.29) درجة بين الحد الأعلى المتمثل في تخصيص صفحة للكرسي بموقع الجامعة (3.73) والحد الأدنى المتمثل في ضعف الإفصاح عن الحالة التشغيلية للكرسي بمتوسط منخفض بلغ (2.44)، وهو تذبذب حاد يبرهن على الاهتمام بالهوية الرقمية الظاهرية على حساب الشفافية التشغيلية.

وجاء مجال الكفاءة الإجرائية الرقمية أخيراً بمتوسط (3.17)، ورغم تميز حده الأعلى في سهولة التواصل مع الدعم الرقمي (3.63)، إلا أن حده الأدنى المتمثل في أتمتة إجراءات التقديم بشكل كلي جاء متوسطاً (2.73)؛ مما يكرس بقاء البيروقراطية في قالب إلكتروني جزئي. وتتفق هذه البنية الرقمية المتفاوتة مع دراسات سابقة في البيئة الجامعية السعودية، والتي تؤكد دائماً على وفرة البنى التحتية وإتاحة المنصات، مقابل تراجع ملحوظ في حوكمة البيانات وأتمتة العمليات بالكامل، مما يثبت أن التحدي القائم يتعلق بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية وليس شح الإمكانيات التقنية.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: ما أبرز المعوقات التي تحد من دور الكراسي العلمية في تنمية البحث في العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية في ضوء مجالات الإدارة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على السؤال الثاني؛ لخص الباحثون أبرز المعوقات التي تحد من دور الكراسي العلمية باقتباسات نصية لما أفاد به المشاركون في المقابلات الشخصية، وتم ترميزها حسب المجالات الأربعة للإدارة الرقمية وكالاتي:

4-2-1- دور البنية التحتية الرقمية

الجدول (10) المعوقات ذات العلاقة بالمجال الأول (دور البنية التحتية الرقمية). حسب وجهة نظريته التدريس (العدد=30)

م	المعوقات ذات العلاقة بالمجال الأول: دور البنية التحتية الرقمية المقتبسة نصياً من أعضاء هيئة التدريس	
1	نقص الكفاءات المتخصصة في الدعم الرقمي للكرسي.	7
2	تششت الباحث بين الأدوار البحثية والإدارية والتقنية.	8
3	غياب الصفحات الرقمية المخصصة للكراسي العلمية.	9
4	تقادم تصميم المنصات الرقمية وعدم تحديث محتواها.	10
5	ضعف تكامل منصات الكراسي مع أنظمة الجامعة.	11
6	تباين مستويات البنية الرقمية بين الكراسي المختلفة.	12

يتضح من نتائج المقابلات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية —والتي جاءت كمياً بمستوى متوسط— وجود قصور بالبنية التقنية؛ تمثل في نقص الكفاءات المتخصصة، مما حمل الأساتذة أعباء إدارية وتقنية إضافية استهلكت وقتهم وأثرت سلباً على جودة الإنتاج وكفاءته. كما يتبين ضعف الحضور الرقمي وتششت البيانات؛ نتيجة غياب الصفحات المخصصة أو تقادم محتواها، فضلاً عن غياب التكامل البنيوي بين منصات الكراسي والأنظمة الجامعية الذكية. ويرى الباحثون أن هذا التدني يعكس محدودية تطبيق نظرية المنفعة التعليمية (Educational Benefit Theory)؛ إذ ينبغي أن يتحول الاستثمار المؤسسي بكراسي البحث إلى قيمة معرفية ومجتمعية ملموسة تدعم السياسات العامة (Psacharopoulos & Patrinos, 2018). كما يبرز قصور الأجهزة والشبكات ببطء انتقال الكراسي عبر مراحل التبني الرقمي الخمس وفق نظرية انتشار الابتكار (Rogers, 2003). ويرى الباحثون أن إتاحة التقنية لا تكفي وحدها، بل تستلزم تكاملاً هيكلياً يربط المنصات الذكية بكوادر مؤهلة وتدريب مستمر؛ لتحقيق تحول رقمي فعلي لقطاع البحوث الإنسانية.

4-2-2- نتائج المقابلات ذات العلاقة بالبعد الثاني: دور إدارة البيانات والشفافية البحثية

الجدول (11) المعوقات ذات العلاقة بالمجال الثاني (دور إدارة البيانات والشفافية البحثية). (الاقتباسات (17) لـ (30) عضواً)

م	المعوقات ذات العلاقة بالمجال الثاني (دور إدارة البيانات والشفافية البحثية)، من وجهة هيئة التدريس	
1	غياب مستودع بيانات رقمي موحد للكراسي العلمية.	9
2	تششت البيانات بين أجهزة الباحثين دون مركزية.	10
3	غياب سياسات حوكمة واضحة لإدارة البيانات رقمياً.	11
4	حاجة الكراسي العلمية القديمة للرقمنة وتوثيق الشواهد.	12
5	غياب مرجعية توضح ملكية وتخزين بيانات الكراسي.	13
6	ضعف التوصيف المنهجي للبيانات يعوق الاستفادة منها.	14
7	تذبذب صلاحيات الوصول بين التقييد والتمكين المفتوح.	15
8	ضعف الربط التكاملي بين الأنشطة والتقارير الرقمية.	16

يتضح من الجدول (11) أن نتائج مقابلات مجال إدارة البيانات والشفافية البحثية- جاء كمياً بمستوى متوسط- كشفت وجود قصور بالحوكمة الرقمية؛ بلغت (16) معوقاً؛ ومنها غياب مستودع رقمي موحد، مما تسبب في تششت البيانات بين البريد الإلكتروني والتخزين السحابي الشخصي وصعوبة استثمارها. وتتضاعف المشكلة بغياب سياسات واضحة للأرشفة، والملكية الفكرية، وصلاحيات الوصول المتأرجحة بين التقييد المفرط والإتاحة العشوائية، فضلاً عن

ضعف التتبع الرقمي للكرسي من التمويل حتى النشر، وحاجة الكراسي القديمة للتوثيق المعياري. ويرى الباحثون أن حجب البيانات يعكس غياب التوازن بين صيانة الحقوق ونشر المعرفة، كما أن إهمال خطط الاستدامة والنسخ الاحتياطي يهدد بفقدان النتاج العلمي للباحثين، فضلاً عن أن حجب الحالة التشغيلية ومؤشرات الأداء يُضعف الجاذبية التمويلية للكرسي وأثره. ولمعالجة هذه المعوقات، يؤكد الباحثون ضرورة تبني نظرية الكفاءة والفعالية لقياس قدرة الكراسي على تحويل المدخلات المالية إلى مخرجات معرفية نوعية (Dolton & Marcenaro-Gutierrez, 2011)، بالتكامل مع نظرية رأس المال المعرفي التي تؤصل لكون المعرفة أصلاً استراتيجياً يحقق التميز التنافسي (Romer, 1990)؛ لتأسيس مستودع رقمي موحد ومحوكم يضمن استدامة المعرفة الإنسانية بالجامعات السعودية.

4-2-3- نتائج المقابلات ذات العلاقة بالمجال الثالث: دور الكفاءة الإجرائية الرقمية

الجدول (12) المعينات ذات العلاقة بالمجال الثالث (دور الكفاءة الإجرائية الرقمية). من وجهة نظرية هيئة التدريس

م	المعينات ذات العلاقة بالمجال الثالث: دور الكفاءة الإجرائية الرقمية المقتبسة نصياً من أعضاء هيئة التدريس	
1	غياب نظام إلكتروني موحد لإدارة إجراءات الكراسي.	6
2	ضعف أتمتة الإجراءات والمتابعات البحثية للكراسي.	7
3	استمرار الاعتماد الجزئي على المعاملات الورقية التقليدية.	8
4	تعدد الأنظمة الإدارية المرتبطة بالمشاريع وعدم تكاملها.	9
5	غياب مؤشرات أداء رقمية واضحة تضمن الحوكمة.	10

يتضح من نتائج المقابلات بالجدول (12) أن مجال الكفاءة الإجرائية- وقد جاء كميّاً بمستوى متوسط- يعاني معوقات تنظيمية وتقنية؛ وعددها (10) وأهمها: بطء الدعم الفني، وضعف الأتمتة، ونقص الكوادر المتخصصة بحوكمة البيانات، مما أدى إلى تدخل المهام الإدارية والبحثية والارتباك للجهود الفردية. كما تسبب غياب مؤشرات الأداء الرقمية في إضعاف تقييم المنجزات، وهو ما قد يفسر بمحدودية توظيف نظريتي العرض والطلب في التعليم والتمويل التشاركي؛ إذ إن حجب القيمة المعرفية للكراسي رقمياً يضعف جاذبيتها أمام الشركاء والجهات الممولة (Marginson, 2016; Ansell, 2008; Gash &). كما يتبين محدودية التحول الرقمي في تتبع التقارير والطلبات لغياب نظام إلكتروني موحد، مما أبقى الإجراءات رهيئة تعاملات ورقية تقليدية وبالتالي هدر الوقت وتشتت المعلومات. وبناءً عليه، يرى الباحثون أهمية تبني نظرية رأس المال البشري؛ بالاستثمار في تأهيل الكفاءات وبما يرفع الإنتاجية المؤسسية ويدعم النمو المعرفي (Becker, 1993)؛ وتفعيل الكراسي بتدشين منصة موحدة تقضي على العمل التقليدي وتسرع الأداء البحثي للإنسانيات.

4-2-4- نتائج المقابلات ذات العلاقة بالمجال الرابع (دور الدعم والتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس)

الجدول (13): المعينات ذات العلاقة بالمجال الرابع (دور الدعم والتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس) حسب وجهة نظرهم

م	المعينات ذات العلاقة بالمجال الرابع: دور الدعم والتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس	
1	ضعف الوصول إلى أدوات تحليل متقدمة مؤسسياً.	9
2	غياب منصات موحدة للتعاون وإدارة فرق البحث.	10
3	ضعف التكامل بين الأنظمة البحثية والإدارية.	11
4	الحاجة إلى دعم مادي ومعنوي وتقديراً للجهود.	12
5	محدودية التدريب على المهارات الرقمية البحثية.	13
6	بطء الإجراءات المرتبطة بالمشاريع والتمويل.	14
7	غياب التحليلات الموجهة لتحسين البحوث.	15
8	ندرة قنوات التواصل للاستفادة من الكراسي.	16

يتضح من نتائج المقابلات المرتبطة بمجال الدعم والتمكين الرقمي لهيئة التدريس-ورغم حصوله كميًا على مستوى مرتفع-وجود فجوة بين الإتاحة الشكلية والتمكين الفعلي؛ حيث كشفت المقابلات (16) معيقات تحد من الوصول لأدوات التحليل المتقدمة، وغياب منصات التعاون لإدارة الفرق البحثية، وبطء عمليات التمويل. ويبدو أن القصور يتجاوز التقنية إلى ضعف الحوافز وغياب التقدير، ومحدودية التدريب الرقمي النوعي، وندرة التفريغ لإدارة الكراسي. وتتسق هذه المعوقات مع دراساتي ودعان (2025) وبو حجلة (2022) حول الاحتياج لنماذج تقييم تقيس التمكين الأكاديمي، وتأكيد الجريشي (2019) على ارتباط التنافسية لإنتاج معرفة عالية الجودة، وما شددت عليه المالكي (2018) بشأن تحديث اللوائح ودعم النشر الدولي وتدريب المشرفين. وبناءً عليه، يرى الباحثون أن الفاعلية تستلزم منظومة دعم متكاملة؛ تتضمن دمج أربع نظريات محورية: المنفعة التعليمية، وتحليل الكلفة والعائد، وقبول التكنولوجيا، ورأس المال البشري؛ لاستثمار هيئة التدريس باعتبارهم رأس المال الأهم، وتوجيه الكراسي بما يضمن تحقيق عوائد من البحوث الإنسانية بالجامعات.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر هيئة التدريس بخصوص دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية بالجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الجنسية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية)؟

4-3-1-فحص أثر متغيري (الجنس، الجنسية):

ولفحص أثر متغيري (الجنس، الجنسية) تم استخدام اختبار مان ويتني وكانت النتائج كما يبينها الجدول (14):

الجدول (14) نتائج اختبار مان ويتني لفحص أثر متغيري (الجنس، الجنسية) في وجهات نظرتي العينة

المتغير	المجالات	الفئة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة	التفسير
متغير الجنس	1-البنية التحتية	ذكر 99	71.01	7030	2080	1.229-	0.219	غير دالة
		أنثى 48	80.17	3848				
	2-إدارة البيانات	ذكر 99	74.45	7370.5	2331.5	0.185-	0.854	غير دالة
		أنثى 48	73.07	3507.5				
	3-الكفاءة الإجرائية	ذكر 99	71.2	7048.5	2098.5	1.152-	0.249	غير دالة
		أنثى 48	79.78	3829.5				
	4-الدعم والتمكين	ذكر 99	65.86	6520	1570	3.376-	0.001	دالة
		أنثى 48	90.79	4358				
المتغير	المجالات	الفئات	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة	التفسير
متغير الجنسية	1-البنية التحتية	سعودي 122	71.38	8708.0	1205	-1.659	0.097	غير دالة
		مقيم 25	86.80	2170.0				
	2-إدارة البيانات	سعودي 122	72.05	8790.50	1287.50	-1.230	0.219	غير دالة
		مقيم 25	83.50	2087.50				
	3-الكفاءة الإجرائية	سعودي 122	74.43	9080.50	1472.50	-0.272	0.786	غير دالة
		مقيم 25	71.90	2087.50				
	4-الدعم والتمكين	سعودي 122	71.42	8713.0	1210	-2.648	0.099	غير دالة
		مقيم 25	71.42	1797.50				

تُظهر نتائج الجدول (14) لمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات البنية التحتية، وإدارة البيانات، والكفاءة الإجرائية؛ إذ جاءت قيم الدلالة أكبر من (0.05)، مما يؤكد تطابق تقييم هيئة التدريس (ذكوراً وإناثاً)

للبيئة الرقمية. في المقابل، ظهرت فروق دالة إحصائية في مجال الدعم والتمكين الرقمي لصالح الإناث بمتوسط رتب (90.79) مقابل (65.86) للذكور، وبقيمة $Z = -3.376$ عند مستوى دلالة (0.001)، مما يثبت أن عضوات هيئة التدريس من الإناث أكثر تفاعلاً واستفادة من قنوات التمكين الرقمي المتاحة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (أحمد، 2018) التي أكدت أهمية دعم وتعزيز المشاركات البحثية النوعية للمرأة الأكاديمية.

وبخصوص متغير الجنسية، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة؛ حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أكبر من الفرضية الصفرية (0.05). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المنصات الرقمية للكراسي العلمية تقدم خدماتها وإجراءاتها بمعايير مؤسسية موحدة وشاملة لكافة الباحثين (سعوديين ومقيمين) دون تمييز، مما يعكس نضج النظام التقني وحوكمته العادلة؛ وتتطابق هذه الرؤية مع ما توصلت إليه دراسة بن دعجم (2026) من أن سياسات الإدارة الرقمية والشفافية تهدف إلى إيجاد بيئة بحثية عادلة ومتاحة للجميع وفق معايير واضحة.

4-3-2- فحص أثر متغير الرتبة العلمية:

ولفحص أثر متغير الرتبة العلمية؛ تم إجراء اختبار كروسكال والس وكانت النتائج كما يبينها الجدول (15):

الجدول (15) نتائج اختبار كروسكال والس لفحص أثر متغير الرتبة العلمية (درجة الحرية لكل المجالات=3)

المجالات	الرتبة العلمية	متوسط الرتب	قيمة كا2	الدلالة	المجالات	الرتبة العلمية	متوسط الرتب	قيمة كا2	الدلالة
1-البنية التحتية	معيد/24	53.85	**0.000	26.031	2-إدارة البيانات	معيد/24	37.83	53.852	**0.000
	محاضر/54	88.31				محاضر/54	82.83		
	أ/مساعد/39	86.4				أ/مساعد/39	105.31		
	أ/مشارك/30	48.25				أ/مشارك/30	46.33		
3-الكفاءة الإجرائية	معيد/24	65.98	**0.003	13.612	4-الدعم والتمكين	معيد/24	70.83	34.089	**0.000
	محاضر/54	77.36				محاضر/54	87.52		
	أ/مساعد/39	89.92				أ/مساعد/39	86.59		
	أ/مشارك/30	53.67				أ/مشارك/30	35.83		

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كافة مجال الدراسة بمستوى دلالة أقل من (0.05). وبالنظر للمقارنات الزوجية، نجد أن الفروق تميل غالباً لصالح رتبتي (أستاذ مساعد ومحاضر)؛ ففي مجال الشفافية، بلغ متوسط الأستاذ المساعد (105.31)؛ وقد يعزى إلى أن الفئتين هما الأكثر انخراطاً في عمليات البحث الرقمي والتعامل اليومي مع الكراسي العلمية، بينما يعتمد أصحاب الرتب العليا على مهام إشرافية تقلل من احتكاكهم المباشر بالإجراءات الرقمية التفصيلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بن دعجم (2026) حول أهمية الإفصاح الإلكتروني، إذ إن الفئات الشابة والأكثر نشاطاً بحثياً هي الأكثر إدراكاً لمدى توفر البيانات والشفافية في الكراسي.

4-3-3- فحص أثر متغير المنطقة:

الجدول (16) نتائج اختبار كروسكال والس لفحص أثر متغير المناطق في وجهات نظر العينة (درجة الحرية لكل المجالات=4)

المجالات	المنطقة	م.الرتب	كا2	الدلالة	المجالات	المنطقة	م.الرتب	كا2	الدلالة
1-البنية التحتية	الوسطى/46	74.41	0.226	0.994	3-الكفاءة الإجرائية	الوسطى/46	73.2	0.600	0.963
	الغربية/69	74.94				الغربية/69	73.76		
	الشرقية/13	69.08				الشرقية/13	69.08		

		79.92	الشمالية13				73.04	الشمالية13	
		80.75	الجنوبية6				72.75	الجنوبية6	
		69.77	الوسطى46				70.24	الوسطى46	
		77.89	الغربية69				76.07	الغربية69	
		63.88	الشرقية13				64.77	الشرقية13	
		77.92	الشمالية13				83.23	الشمالية13	
		75.08	الجنوبية6				79	الجنوبية6	
0.748	1.935			4-الدعم والتمكن	0.765	1.843			2-إدارة البيانات

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات وفقاً لاختبار كروسكال والس للفروق تبعاً لمتغير المناطق؛ إذ تراوحت قيم الدلالة بين (0.748) و(0.994)؛ ويعزو الباحثون ذلك إلى العدالة الجغرافية في توزيع خدمات الكراسي العلمية، ومع أن بعض الجامعات بلا كراس علمية، إلا أن التحول الرقمي ألغى المسافات المكانية، مما مكن هيئة التدريس في كل المناطق من تقييم الكراسي والاطلاع على مواقع الجامعات بمستويات متقاربة.

4-3-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

ولفحص أثر سنوات الخبرة فقد تم إجراء اختبار كروسكال والس والنتائج كما يبينها الجدول (17):

الجدول (17) نتائج اختبار كروسكال والس لفحص أثر متغير سنوات الخبرة (درجة الحرية لكل المجالات=2)

الدلالة	كا2	م. الترتيب	فئات الخبرة	المجال	الدلالة	كا2	متوسط الترتيب	فئات الخبرة	المجال
		69.76	10 فأقل/98				78.3	10 فأقل/98	
		102.48	29/20- 11				69.64	29/20- 11	
		53.5	21 فأكثر/20				59.25	21 فأكثر/20	
**0.000	18.747			2-إدارة البيانات	0.154	3.745			1-البنية التحتية
		80.85	10 فأقل/98				72.08	10 فأقل/98	
		69.72	29/20- 11				81.36	29/20- 11	
		46.63	21 فأكثر/20				72.75	21 فأكثر/20	
**0.003	11.432			4-الدعم والتمكن	0.579	1.095			3-الكفاءة الإجرائية

تُظهر نتائج اختبار كروسكال-واليس في الجدول (17) تبايناً في أثر متغير سنوات الخبرة؛ إذ لم تظهر فروق دالة في مجالي البنية التحتية والكفاءة الإجرائية، مما يؤكد تقارب تصورات هيئة التدريس بغض النظر عن خبرتهم. وفي المقابل، برزت فروق في مجالي إدارة البيانات والشفافية، والدعم والتمكن الرقمي. وتُبين متوسطات الترتيب أن ذوي الخبرة (11-20 سنة) هم الأعلى متوسطاً في إدارة البيانات (102.48)، مما يعكس وعياً تراكمياً بحوكمة البيانات. وسجلت فئة (10 فأقل) أعلى متوسطاً في الدعم والتمكن (80.85)، ويعكس ارتفاع توقعاتهم واحتياجاتهم التقنية. أما انخفاض متوسطات الفئة (21 فأكثر) في الدعم والتمكن (46.63)، فقد يكون لمحدودية مهاراتهم الرقمية أو نظرة سلبية للتغيير.

5-مناقشة النتائج

5-1-مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن الدور الكلي للكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية جاء بتقدير (متوسط) وبتقدير كلي (3.27)، حيث تصدر مجال الدعم والتمكن الرقمي الترتيب بتقدير مرتفع (3.45)، يليه البنية التحتية (3.26)، ثم إدارة البيانات والشفافية (3.22)، وأخيراً: الكفاءة الإجرائية (3.17) وجميعها بتقدير (متوسط). وتتفق النتيجة مع نتائج دراسات: أحمد وإسماعيل (2018) والمالكي (2018) من أن فاعلية الكراسي محلياً جاءت (متوسطة) نتيجة لضعف التنسيق البيئي وبطء آليات النشر التنافسي، كما تتفق مع دراسة السبيعي (2024) وأثبت أن واقع القيادة والمعوقات الرقمية بالجامعات يقع ضمن الحدود المتوسطة ذاتها،

وتتمثل في الترتيب التنازلي مع آل عثمان (2025) والشهراني وآخرون (2025) (Alshehri et al., 2025) في تصدر الوعي بفائدة التمكين الرقمي والدعم المحفز كأقوى الدوافع لتبني الأتمتة. فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسات محلية وعربية منحت ممارسات الإدارة الرقمية والشفافية درجات تطبيقية عالية جداً مثل دراسات (بن دعجم، 2026؛ السبعان، 2025؛ الشمري، 2025؛ علي، 2024)؛ ويعزى هذا الاختلاف إلى أن تلك الدراسات قيّمت الأنظمة الرقمية العامة أو تخصصات الذكاء الاصطناعي الصرفة، بينما تناولت الحالية قطاع البحوث الإنسانية الذي يعاني من فجوة تكاملية وتكنولوجياية تُحجّم كفاءته الإجرائية مقارنة بالعلوم الصلبة، وهو ما يتوافق تماماً مع الاستنتاجات العالمية لـ (Bloch et al., 2025؛ Mazzega et al., 2025) من أن القيمة المعرفية غير المباشرة للإنسانيات تُهضم وتُقيّم بطرق تقليدية جامدة.

2-5- مناقشة نتائج المقابلات النوعية (المعوقات الميدانية): أسفرت المقابلات الكيفية شبه المقننة مع (30) عضواً من هيئة التدريس عن تفسير النتيجة الكمية المتوسطة؛ بكشفها عن قصور هيكلي في حوكمة البيانات، وضعف التكامل البيني للأنظمة التقنية، ومحدودية أتمتة الإجراءات والدعم المتخصص المستقل للكراسي. وتتطابق هذه المعطيات طردياً مع الأدبيات السعودية والإقليمية التي رصدت فجوات تشريعية، وتشظياً في لوائح التقييم، وشح المخصصات المالية للأتمتة وإدارة الأزمات التقنية، وضيق قنوات الاتصال وحماية الملكية الرقمية (الحربي، 2018؛ دلاك وآخرون، 2025؛ شلابي، 2024). كما تقدم النتيجة برهاناً واقعياً يدعم الطروحات النقدية للأدبيات العالمية التي أكدت أن طلبات التمويل وحوكمة الإجراءات تعاني جموداً تكنولوجياً يُقصي المتطلبات المنهجية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ويقيد الباحثين لصالح مقاربات بيروقراطية نفعية ضيقة (Arrobbio & Sonetti, 2021; Kropp, 2021; Foulds & Houston, 2025؛ Schneider et al., 2019; Shortall & Meredith, 2026). ويفسر الباحثون هذا الاتفاق بأن المنصات الحالية صُممت لخدمة الأنماط الإدارية التقليدية أو المشاريع الهندسية الصرفة، مما يستدعي مأسسة قنوات وساطة المعرفة وبناء كفايات مديري البرامج البحثية كوسطاء معرفيين لتطوير بيئات مرنة ومختبرات حية تتجاوز الروتين البيروقراطي وتدعم الاستدامة الوقفية، تماشياً مع معايير (Tuohy et al., 2024; Horvath et al., 2025).

3-5- مناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي (أثر المتغيرات الديمغرافية): كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات فئات العينة تُعزى لمتغيرات (الجنس، الجنسية، المنطقة) في كل المجالات، باستثناء محور الدعم والتمكين الرقمي الذي ظهرت فيه فروق دالة لصالح الإناث. وتتفق النتيجة جزئياً مع النجدي (2024) في غياب الفروق البنيوية حول مستوى التفاعل مع الاتصال الرقمي، بينما تختلف مع العبد العالي (2022) التي رصدت فروقاً تنظيمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ؛ فيما أظهرت الحالية فروقاً دالة تبعاً للرتبة العلمية لصالح (المحاضرين والأساتذة المساعدين)، وفي سنوات الخبرة برزت فروق في إدارة البيانات لصالح (المتوسطة)، وفي الدعم الرقمي لصالح (الأقل خبرة). ويفسر التباين لصالح الفئات الأقل رتبةً وخبرةً والإناث إلى تنامي شغف الأجيال الناشئة بالتقنيات، واعتمادهم الكثيف على المنصات الرقمية لتعويض شح التمويل التقليدي مقارنة بالقادة الأكاديميين، وهو ما يعزز دمج نموذج قبول التكنولوجيا (Alshehri et al., 2025). وتلتقي هذه الخصوصية مع منهجية بورديو البنيوية في تحليل الحقول الاجتماعية (Kropp, 2021)، حيث يضطر الباحثون في التخصصات الإنسانية إلى استثمار رأسمالهم التقني لمقاومة التكتلات التقليدية واقتناص فرص النشر بمجلات سكوبس (Mazzega et al., 2025)، مما يؤكد أن مرونة البيئة التنظيمية والثقافة الداعمة للابتكار مهمان لتعزيز الأتمتة واستدامة التحول الرقمي بالجامعات (إبراهيم وآخرون، 2025؛ اليميني، 2026).

6-الاستنتاجات

بناء على نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة يستنتج الباحثون الآتي:

1. تفعيل حوكمة رقمية موحدة للكراسي العلمية بالجامعات السعودية ضرورة ملحة لتجاوز الأداء المتوسط الحالي.
2. تفعيل قنوات وساطة المعرفة وتدشين منصات ببنية مشتركة تمثل حجر الزاوية لتنشيط البحوث الإنسانية.
3. تطوير البنية التحتية الشبكية والأمنية في الصروح الجامعية شرط أساسي لضمان استدامة التمويل الوقفي.
4. أتمتة الإجراءات الإدارية والمالية للكراسي يساهم مباشرة في القضاء على البيروقراطية والروتين التكنوقراطي.
5. تعزيز مستوى الشفافية والإفصاح الإلكتروني عن بيانات الكراسي يرفع منسق النزاهة والموثوقية المؤسسية.
6. تخصيص ميزانيات مالية مستقلة وثابتة للأتمتة والدعم التقني بالكراسي العلمية يحقق الكفاءة التشغيلية.
7. توفير فرق دعم فني متخصصة ومستقلة يساهم في سد الفجوات المهارية وحل الأزمات التقنية الطارئة.
8. استثمار الشغف الرقمي للأكاديميين الشباب (محاضرين، أساتذة مساعدين) يدفع عجلة التحول الرقمي بالجامعات.
9. تمكين الأكاديميات الإناث تقنياً يدعم ثقافة الابتكار ويقود لتوسيع الشراكات البحثية والمجتمعية.
10. مراجعة لوائح التقييم ومؤشرات النشر التقليدية تضمن الإنصاف المؤسسي للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
11. توجيه مخرجات الكراسي العلمية نحو مستوعبات سكوبس (Scopus) يعزز التنافسية الدولية للجامعات.
12. الاستفادة من النماذج العالمية في التمويل تضمن مواءمة أبحاث الإنسانيات مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

7-التوصيات والمقترحات

استناداً إلى نتائج الدراسة الكمية والنوعية، يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:

1. تطوير منصة وطنية رقمية موحدة لإدارة الكراسي العلمية بالجامعات لضمان انسيابية وتكامل البيانات.
2. تأسيس نظام محكوم لأمن البيانات يضمن التحديث الدوري لدليل الكراسي لتعزيز الشفافية المؤسسية.
3. أتمتة العمليات التنظيمية للكراسي وصياغة مؤشرات أداء رقمية متطورة لقياس كفاءتها وأثرها العلمي.
4. تدشين برامج تدريبية نوعية للأكاديميين تركز على إدارة المشاريع وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي.
5. تفعيل الدعم الرقمي للباحثين وبناء شراكات تمويلية مرنة مع القطاع الخاص لضمان الاستدامة.
6. تشجيع حضور العلوم الإنسانية وتوجيه مخرجاتها نحو مجالات سكوبس تعزيزاً للتنافسية الدولية للجامعات.
7. كما يقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع لسد الفجوة البحثية، وتحديدًا في العناوين الآتية:
 - 1) استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري والبحثي لكراسي العلوم الإنسانية بالسعودية.
 - 2) بناء نموذج وطني للحوكمة والتقييم الرقمي للكراسي العلمية يركز على قياس الأثر المجتمعي.
 - 3) دراسة تتبعية لربط مخرجات الكراسي بالميدان التربوي عبر إشراك المعلمين كباحثين ميدانيين ممارسين.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، نور عبد الستار، وعبد، سامي كامل، وصالح، عهود حمود. (2025). دور التحول الرقمي وأتمته العمليات الرقمية في تنمية المؤسسات التعليمية. *بحوث المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية، 2025*. جامعة الكوت، العراق.
<https://js.uokut.edu.iq/index.php/js/article/view/105>
2. أحمد، خالد عبد الرحمن ياسين، وإسماعيل، شريف محمد عبدالعال. (2018). الكراسي العلمية ودورها في تنمية البحث العلمي بالجامعات السعودية. *المجلة التربوية*، 55، 51-83. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2018.23876>
3. آل عثمان، منال محمد عبد العزيز. (2025). تصور مقترح لممارسات القيادة المستدامة في التحول الرقمي بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 41 (6)، 1-40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610119>

4. آل نملان، ميعاد عبد الله، الشمري، عفاف حاشم، والمفيز، خولة عبد الله. (2022). الكراسي البحثية في كندا وإمكانية الاستفادة منها في جامعة الجوف: دراسة مقارنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (29)، 519 - 537. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1314965>
5. البقعاوي، موزي. (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3، (24)، 1-25. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/1802>
6. بكوش، فتيحة مؤمن. (2017). *الكراسي العلمية الوقفية ودورها في تطوير البحث العلمي-جامعة الملك سعود أنموذجاً*- [مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة حمه لخضر -الوادي]. منصة أطروحات الجزائر. <https://theses-algerie.com/1257159482620569/memoire-de-master/universite-hamma-lakhdar---eloued>
7. بن دعجم، سعيد مفلح. (2026). الإدارة الرقمية كمدخل لتعزيز الشفافية الإدارية للجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7، (2)، 335 - 398. <https://doi.org/https://doi.org/10.53796/hnsj72/22>
8. بوحجلة، محمد. (2022). دور الكراسي العلمية الوقفية في تحقيق الجامعة الريادية نموذج الكراسي العلمية الوقفية لجامعة الملك سعود. *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، 7، (1)، 196-215. <https://asjp.cerist.dz/en/article/191939>
9. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2026). *إعلانات الكراسي البحثية ومبادراتها*. تم الاسترجاع في 6 مارس 2026، من: <https://pnu.edu.sa/en/Agencies/PostgraduateStudies/RC/Advertisements/Pages/default.aspx>
10. جامعة الملك سعود. (2025). *الإحصائيات [كراسي البحث]*. https://chairs.ksu.edu.sa/en/node/223?utm_source=chatgpt.com
11. جامعة الملك فيصل. (2026). وحدة الكراسي العلمية. https://www.kfu.edu.sa/ar/Departments/knowledgeExchange/Scientific_ChairsUnit/Pages/Home-new.aspx
12. جامعة أم القرى. (2026). *قاعدة بيانات الكراسي العلمية في الجامعات الحكومية السعودية*. <https://uqu.edu.sa/en/hajj/52577>
13. جامعة طيبة. (2025). *الكراسي البحثية*. مسترجع من: <https://www.taibahu.edu.sa/research-and-innovation/research-chairs>
14. الجريشي، ربيع تركي. (2019). دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، (17)، 111 - 130. <https://search.mandumah.com/Record/1039208>
15. الحربي، جميلة أبو رشيد حسين. (2018). الكراسي العلمية في كندا وجنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس*، (19)، ج 13، 78 - 100. <https://doi.org/10.21608/JSRE.2019.28337>
16. الحربي، غزال محمد. (2025). واقع الدراسات الثقافية في الجامعات السعودية: الفرص والتحديات في ظل التوجه الأكاديمي نحو الدراسات البيئية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية*، 12، (2)، 201 - 231. <http://search.mandumah.com/Record/1638708>
17. الخطيب، خليل. (2022، 13 نوفمبر). دور الكراسي البحثية في تعزيز الحركة العلمية العربية [مقاله علمية]. سلسلة منشورات الجمعية العلمية اليمنية للإدارة التعليمية، اليمن. <https://ysaea.org>
18. دلاك، حسن موسى، نصر، نوال أحمد، الجيار، سهير علي، وفضل، محمود عبد التواب. (2025). دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية. *مجلة بحوث، جامعة عين شمس*، 5، (4)، 24 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627881>
19. السبعان، أشواق عبد الحكيم. (2025). دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز البحث العلمي بالجامعات السعودية: التحديات، المتطلبات، والفرص المستقبلية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 11، (1)، 1 - 17. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q031124>
20. السبيعي، رسوم عبد الله ناصر. (2024). تصور مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية. *مجلة كلية التربية بتفهن الأشراف، جامعة الأزهر*، 2، (3)، 666 - 748. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541442>
21. شلابي، فائزة محمد إبراهيم. (2024). توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمدرسة العلوم الإنسانية في الأكاديمية الليبية. *مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15، (26)، 24-52. <https://doi.org/10.64095/ajhss.v15i26.58>
22. الشلاحي، فهد بن مرشد. (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بتفهن الأشراف، جامعة الأزهر*، 2، (5)، 1000 - 1031. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541856>
23. الشمري، محمد عيد. (2025). دور الجامعات السعودية في ظل تطبيق الحوكمة الرقمية: التوقعات والتوجهات المستقبلية. *مجلة الآداب*، 13، (4)، 66 - 94. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2935>
24. الشهري، هيفاء عبد الرحمن. (2022). متطلبات استثمار البحث العلمي بجامعة تبوك لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6، (54)، 1-28. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F150622>

25. العبد العالي، الجوهرة. (2022). درجة ممارسة مشرفي الكراسي العلمية للمهارات القيادية الإدارية في الجامعات السعودية وسبل تطويرها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30 (4)، 239. <https://doi.org/10.33976/IUGEPS.30.4/2022/9>
26. علي، هالة مصطفى محمد. (2024). التحول الرقمي وأثره على البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (37)، 255 - 287. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1575123>
27. فرادي، أسماء، بزاز، حليلة، ومزري، ابتسام. (2022، 23-24 مارس). دور الكراسي العلمية الوقفية في دعم وتطوير البحث العلمي - كراسي المعلم محمد عوض بن لادن للدراسات القرآنية بجامعة الملك عبد العزيز أنموذجاً [ورقة علمية]. الملتقى الدولي حول دور الوقف في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي، جامعة لونيدي علي البلدية 2، الجزائر. <http://www.univ-emir-constantine.edu.dz/download/somairesemexterne/chaire-eco/Menzri-ibtissem/menzri-daour-elwaqf-blida2.pdf>
28. القحطاني، ريم ثابت. (2025). تطوير نظام البحث العلمي التعليمي في الجامعات السعودية لتعزيز تنافسيتها العالمية وموقعها العلمي: رؤية استراتيجية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة دمنهور، 17 (2)، 565 - 590. <http://search.mandumah.com/Record/1619831>
29. القرعاوي، حياة محمد. (2022). متطلبات سوق العمل السعودي بين الواقع وتحديات التعليم العالي لتحقيق رؤية المملكة 2030: تجربة اليابان أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4730>
30. المالكي، مريم عبد الله علي. (2018). دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية. مجلة التربية، 179 (1)، 769-817. http://jsrep.journals.ekb.eg/article_24100_d3dbde9fce213db5e91c3e49c13ab884.pdf
31. مجلس شؤون الجامعات. (2025). الجامعات السعودية. <https://cua.sharedtech.dev/ar/universities?page=0>
32. مجمع اللغة العربية بالقاهرة. (د.ت.). معنى العلوم الإنسانية. <https://www.arabicacademy.gov.eg/ar/%D9%8A%D8%A9>
33. محمود، أيمن سعد. (2024). رؤية مستقبلية لتوظيف الكراسي البحثية في دعم تمويل الجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية، 32 (3)، 1 - 56. <https://doi.org/10.21608/ssj.2024.401556>
34. مراد، غسان. (2022). التحول الرقمي ومستقبل العلوم الاجتماعية والإنسانية. استشراف: مجلة الدراسات المستقبلية، 6 (6)، 155-178. <https://istishraf.dohainstitute.org/ar/issue06/Documents/Istishraf-6-ghassan.pdf>
35. المطلق، بشاير عبد العزيز علي. (2019). دور الكراسي البحثية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 17 (45)، 109-120. <https://doi.org/10.21608/JFSS.2019.317492>
36. المنيع، الجوهرة عبد الرحمن. (2022). درجة ممارسة مشرفي الكراسي العلمية للمهارات القيادية الإدارية في الجامعات السعودية وسبل تطويرها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30 (4)، 239-272. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1425022>
37. النجدي، إبراهيم. (2024). مستوى تفاعل طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة مع خدمات الاتصال الإداري الرقمي بالجامعة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11 (109)، 65 - 91. <https://doi.org/10.35781/1637-000-109-003>
38. وزارة التعليم. (1446هـ). خدمة الكراسي البحثية. <https://www.moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/eservices/Pages/Research-chairs.aspx>
39. وكالة الأنباء السعودية. (1443هـ). تدشين أول منصة إلكترونية للكراسي البحثية في الجامعات السعودية. <https://www.spa.gov.sa/2304333>
40. وكالة الأنباء السعودية. (1447هـ، 22 رمضان). سمو وزير الثقافة يثمن موافقة مجلس الوزراء على تأسيس المعهد الملكي للأنثروبولوجيا والدراسات الثقافية [خبر صحفي إلكتروني]. مسترجع من. <https://www.spa.gov.sa/N2533517>
41. اليماني، غادة عبد الله. (2026). التغيير التنظيمي وتأثيرها على الإدارة الرقمية: دراسة تطبيقية بالمصرف الوحدة فرع بنغازي. مجلة أنساق للنشر العلمي، 2 (2)، 1-26. <https://arusp.org/researches/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ba%d9%8a%d9%8a%d8%b1-%d8%b9%d9%84%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%af%d8%a7%d8%b1>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English

1. Abou-Sawan, E. F. (2011). Quantitative approach for research chairs evaluation in King Saud University. *Asian Journal of Business Management*, 3(3), 228-234. https://www.researchgate.net/publication/271211754_Quantitative_Approach_for_Research_Chairs_Evaluation_in_King_Saud_University
2. Alshehri, S. Z., Beloff, N., & White, M. (2025). Digital transformation in Saudi public universities: A novel framework for adoption drivers and impact analysis. *Proceedings of the FedCSIS*, 43, 87-98. <https://doi.org/10.15439/2025F8917>

3. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
4. Arrobbio, O., & Sonetti, G. (2021). Cinderella lost? Barriers to the integration of energy Social Sciences and Humanities outside academia. *Energy Research & Social Science*, 73, 101929. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101929>
5. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press. https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf&ved=2ahUKewjRoLis_JuVAXWhQkEAHSdEFnUQFnoECB0QAAQ&usq=AOvVaw2psp8k7scN9Kl_9YK90hmq
6. Bravo-Jaico J, Maquen-Niño GLE, Germán N, Valdivia C, Alarcón R, Aquino J and Serquén O (2025) Assessing digital transformation maturity in higher education institutions: a correlational analysis by actors and dimensions. *Front. Comput. Sci.* 7:1549262. <https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1549262>
7. Cantu', F. J., Bustani, A., Molina, A., & Moreira, H. (2009). A knowledge-based development model: The research chair strategy. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 154–170. <https://doi.org/10.1108/13673270910931233>
8. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://www.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
9. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506335193>
10. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/qualitative-inquiry-and-research-design-4-246896>
11. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
12. Dolton, P., & Marcenaro-Gutierrez, O. (2011). If you pay peanuts do you get monkeys? A cross-country analysis of teacher pay and pupil performance. *Economic Policy*, 26(65), 5–55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2010.00257.x>
13. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
14. Foulds, C., & Houston, L. (2026). The making of a funding call text: How funding professionals craft interdisciplinary research opportunities for Social Sciences and Humanities. *Research Policy*, 55(4), 105418. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2026.105418>
15. Government of Canada. (2023). *Evaluation of the Canada Research Chairs Program (CRCP): April 2015 to March 2022*. <https://www.chairs-chaires.gc.ca>.
16. Guetterman, T. C., Feters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *Annals of Family Medicine*, 13(6), 554–561. <https://doi.org/10.1370/afm.1865>
17. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). *The economic impacts of learning losses*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/21908d74-en>
18. Hébert, J., Robitaille, H., Turcotte, S., & Légaré, F. (2017). Online dissemination strategies of a Canada Research Chair: Overview and lessons learned. *JMIR Research Protocols*, 6(2), e18. <https://doi.org/10.2196/resprot.6413>
19. Horvath, S. M., Payerhofer, U., Wals, A., & Gratzner, G. (2025). The art of arts-based interventions in transdisciplinary sustainability research. *Sustainability Science*, 20(2), 547–563. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01614-2>
20. Ivankova, N. V., & Wingo, N. P. (2018). Applying mixed methods in action research: Methodological potentials and advantages. *American Behavioral Scientist*, 62(7), 978–997. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764218772673>
21. Kropp, K. (2021). The EU and the social sciences: A fragile relationship. *The Sociological Review*, 69(6), 1325–1341. <https://doi.org/10.1177/00380261211034706>
22. Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, 72(4), 413–434. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0016-x>

23. Mazzega, P., Rugmini Devi, M & „Barros-Platiau, A. F. (2025). Where is the “Global South” located in scientific research .? *Earth System Governance*. 100269 ,25. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2025.100269>
24. Nussbaum, M. C. (2010). *Not for profit: Why democracy needs the humanities*. Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691140643/not-for-profit>
25. Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445–458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>
26. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press. <https://www.simonandschuster.com/books/Diffusion-of-Innovations-5th-Edition/Everett-M-Rogers/9780743258234>
27. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
28. Schneider, F., Buser, T., Keller, R., Tribaldos, T., & Rist, S. (2019). Research funding programmes aiming for societal transformations: Ten key stages. *Science and Public Policy*, 46(3), 463–478. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy074>
29. Shortall, S., & Meredith, D. (2025). The mirage of research and research expertise: Reflections on leading Horizon Europe bids. *Sociologia Ruralis*, 65(1), e12497. <https://doi.org/10.1111/soru.12497>
30. Small, H. (2013). *The value of the humanities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199683864.001.0001>
31. Sorman, A. H., Boekelo, M., Foulds, C., & Cabello, V. (2026). Missing the humanities? Prioritising affective, imaginative, transformative, critical and human dimensions in transitions research. *Energy Research & Social Science*, 136, 104717. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2026.104717>
32. Tuohy, P., Cvitanovic, C., Shellock, R. J., Karcher, D. B., Duggan, J., & Cooke, S. J. (2024). Considerations for research funders and managers to facilitate the translation of scientific knowledge into practice. *Environmental Management*, 73(4), 668–682. <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01895-w>
33. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
34. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3404468>
35. World Bank. (2019). *World development report 2019: The changing nature of work*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	A1: Supervision & editing.	الأول: الإشراف والمراجعة.	1
	A2: Methodology & data.	الثاني: المنهجية والجمع.	
	A3: Analysis & draft.	الثالث: التحليل والمسودة.	
2	Conflict	No conflicts of interest.	2
3	Funding	Self-funded (No external grant).	3
4	Copyright Licensed under	(CC BY-NC-ND)	4
5	Review	Double-blind peer review.	5
6	Plagiarism: Verified via	(turnitin).	6
7	Data	Available upon request.	7

الكفايات التقنية لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم⁽¹⁾⁽²⁾

Technological Competencies of English Teachers in Makkah Al-Mukarramah in Light of the Requirements for Employing Fourth Industrial Revolution Technologies in Education⁽³⁾

Mr. Saud Musaed Alofi

أ. سعود مساعد العوفي

"PhD Researcher || Curriculum and Instruction Specialization || Faculty of
Education / King Abdulaziz University || Ministry of Education || KSA

باحث بالدكتوراه || تخصص مناهج وطرق تدريس || كلية
التربية / جامعة الملك عبد العزيز || وزارة التعليم || السعودية

Email: Saud794@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-7021-6447> || Mobile: 00966568205935

Abstract: This study aimed to investigate the level of technical competencies among English language teachers in Makkah in light of the requirements for integrating Fourth Industrial Revolution technologies in education, identify the obstacles they face, and examine the impact of demographic variables. The descriptive analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire administered to a sample of (267) male and female English teachers. The results revealed a high level of technical competency availability, with performance competencies scoring a mean of (4.36) and knowledge competencies scoring a mean of (4.35). Furthermore, the findings showed that obstacles were highly perceived with a mean of (4.31), notably driven by the lack of material and moral incentives (4.47) and excessive teaching burdens (4.46). The statistical analysis indicated no significant differences attributable to school type or gender. However, significant differences were found in favor of bachelor's degree holders, teachers with long experience (11 years and above) across all domains, and "practitioner teachers" specifically regarding perceived obstacles. The study recommended designing specialized training programs in advanced technologies, reducing teaching workloads, and establishing an effective incentive system to encourage technological integration.

Keywords: Technical Competencies, English Language Teachers, Fourth Industrial Revolution, Makkah.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع امتلاك معلمي اللغة الإنجليزية بمكة المكرمة للكفايات التقنية لتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وتحديد المعوقات المرتبطة بها، وفحص أثر المتغيرات الديموغرافية. واعتمدت المنهج الوصفي باستخدام استبانة طبقت على عينة بلغت (267) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج توافر الكفايات التقنية بدرجة عالية؛ حيث بلغ متوسط الكفايات الأدائية (4.36)، والكفايات المعرفية (4.35). كما كشفت النتائج أن المعوقات جاءت بدرجة عالية بمتوسط (4.31)؛ تمثلت أبرزها في قلة الحوافز المادية والمعنوية (4.47)، وكثرة الأعباء التدريسية (4.46). وأسفرت نتائج الفروق الإحصائية عن غياب أي فروق تعزى لمتغيري (نوع المدرسة، والنوع)، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس، وللخبرة لصالح فئة (11 سنة فأكثر) في جميع المحاور، ولصالح "المعلم الممارس" في محور المعوقات فقط. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية نوعية في التقنيات المتقدمة، وتخفيف الأعباء التدريسية عن المعلمين، واستحداث نظام حوافز فعال لتشجيع التوظيف التقني. الكلمات المفتاحية: الكفايات التقنية، معلمو اللغة الإنجليزية، الثورة الصناعية الرابعة، مكة المكرمة.

¹- أصل الدراسة: رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس بكلية التربية في جامعة الملك عبد العزيز، إشراف أ.د. يعن الله علي يعن الله القرني، 1447هـ/2026م
²-التوثيق للاقتباس (APA): العوفي، سعود مساعد. (2026). الكفايات التقنية لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(29)، 280-303. <https://doi.org/10.56793/pcra22132912>
³-Citation in APA format: Alofi, S. M. (2026). Technological Competencies of English Teachers in Makkah Al-Mukarramah in Light of the Requirements for Employing Fourth Industrial Revolution Technologies in Education. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(29), 280-303. <https://doi.org/10.56793/pcra22132912>

1-المقدمة (Introduction)

تُعَدّ الكفايات التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية محوراً أساسياً في تطوير الممارسات التعليمية الحديثة، خصوصاً في ظل التحولات التي تفرضها تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب بيئة التعليم دمجاً فعالاً للتقنيات الرقمية بما يعزز جودة التدريس ويواكب رؤية 2030. ومن هنا تبرز أهمية تقييم جاهزية المعلمين وقدرتهم على توظيف الأدوات التقنية بما يحقق أهداف التعليم المستقبلي. وعالمياً، فرضت الثورة الصناعية الرابعة تحولات متسارعة أدت لطمس الحدود بين العوالم المادية والرقمنة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مما أوجب إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين وتدريبهم (Demissie et al., 2022). وتتجه الأنظمة التعليمية لتوظيف التقنيات الذكية لضمان استدامة المعرفة ونماذج التعلم التكيفي (Bui et al., 2022). وفي تعليم الإنجليزية، أسهم دمجها في بناء بيئات تفاعلية وتطوير مهارات التحدث والتغذية الراجعة الفورية (Li, 2025). غير أن نجاح هذا التحول مرهون بتحويل دور المعلم إلى موجه ومصمم لبيئات التعلم، مما يتطلب مهارات عالية وجاهزية مهنية مستمرة (Almegren et al., 2025). لذا، استوجب التطور التقني تمكين المعلمين من كفايات تشغيل المنصات والتصميم الرقمي لإدارة السلوك الافتراضي بفاعلية (Osorio Vanegas et al., 2025)، للتغلب على الفجوات العملية الناشئة عن قصور البنية التحتية ومعتقدات التدريس (Liu et al., 2026)، لاسيما وأن دراسات التفاعل البشري الحاسوبي تثبت تفوق المنصات التفاعلية في رفع نواتج التعلم والاندماج (Sun, 2026).

وتسارعت جهود الإصلاح لمواجهة تحديات حتمية تتطلب آليات جديدة لتحفيز الابتكار وتقنين استخدام التقنيات الناشئة (أحمد، 2021). وركزت البحوث على التمكين المهني المستمر للمعلم ليمارس أدواره الجديدة كمنسق ومحفز رقمي (البلوشي، 2022)، وبما يعزز اكتشاف الطلاب الموهوبين وتنمية مهاراتهم المستقبلية (بدوي، 2023). وتطبيقاً في تدريس اللغات، يحظى توظيف المنصات الرقمية لتطوير التحدث بأهمية عالية جداً لدى المعلمين دعت للمطالبة بدمجها رسمياً (عبد الكريم وآخرون، 2025). وفي بيئات التعلم الذكية والتوليدية (GenAI)، كشفت الدراسات عن ارتباط وثيق بين الكفاءة الذاتية التكنولوجية والنية السلوكية ومستوى رضا الطلاب (طبيشات وآخرون، 2025، Tbaishat et al.)، مؤكدةً على تنامي الوعي بإدارة السلوك التدريسي عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي لتقليل العبء المعرفي للمتعلمين (تشن وآخرون، 2026، Chen et al.).

أما في المملكة العربية السعودية، وفي ضوء رؤية 2030، فيمثل التحول الرقمي المسار الأبرز لتحقيق التعلم الشخصي وتطوير رأس المال البشري (الجار، 2025). وبادرت البحوث السعودية لاستكشاف سبل دمج هذه التطبيقات كالبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء (العميري والطلحي، 2020). وخلصت الأدبيات إلى موافقة ميدانية عالية على الاحتياجات التدريبية بمجالات تنفيذ الدروس واستراتيجيات التقنيات الحديثة (القطيم، 2021). ورغم ذلك، رصدت الدراسات فجوة في تنفيذ السياسات تعود لقصور البنية التحتية والمقاومة الثقافية (الحازمي، 2025، Alhazmy)، وفجوة أخرى بين المعرفة الأكاديمية والممارسة العملية للذكاء الاصطناعي داخل الصفوف (عثمان، 2025، Othman). ولتجاوز هذه الإشكالات المرتبطة بطرق التدريس التقليدية وتدني التدريب، أوصت البحوث بإنشاء مراكز متخصصة لرفع الكفايات ومواكبة الثورة الرابعة (المالكي، 2026)، وتلافياً لمعوقات كثافة المحتوى وقصور أساليب التقويم (الشمري، 2018). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لترصد واقع كفايات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وعلاقتها بالمعوقات لدى معلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية في مكة المكرمة، ويمكن تناول مشكلتها على النحو الآتي.

2-1- مشكلة الدراسة (Research Problem)

تتمثل مشكلة الدراسة في رصد الفجوة بين جاهزية معلمي اللغة الإنجليزية بمكة المكرمة ومتطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم؛ إذ تشير الأدبيات إلى قصور واضح في الوعي بآليات دمج أدوات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية داخل الصفوف، واقتصار الممارسة على نماذج محدودة (العميري والطلحي، 2020؛ عثمان، 2025)، فضلاً عن احتياجات تدريبية ملحة في استراتيجيات التدريس الذكي (القطيم، 2021). كما تكشف الدراسات عن معوقات بنيوية وتنظيمية، مثل كثافة المحتوى وضعف أساليب التقويم، إضافة إلى فجوة تنفيذية بين السياسات الطموحة والواقع المدرسي نتيجة قصور البنية التحتية والمقاومة الثقافية للتغيير (الحازمي، 2025). وتتفاقم الإشكالات مع تدني مستوى التدريب المتخصص والعبء المهني على المعلمين (المالكي، 2021)، بينما اقتصر بعض المحاولات على اختبار أثر الروبوتات والعروض التفاعلية دون معالجة كفايات المعلمين في إدارة الأنظمة الذكية (الخرشة، 2024؛ العنزي والعنزي، 2025). وبناءً على ذلك، تتحدد المشكلة البحثية في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر الكفايات المعرفية التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم؟
2. ما درجة توافر الكفايات الأدائية التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم؟
3. ما معوقات امتلاك الكفايات التقنية (المعرفية، الأدائية) لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم؟
4. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة توافر الكفايات التقنية ومعوقاتها لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

3-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة درجة توافر الكفايات المعرفية التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم.
2. معرفة درجة توافر الكفايات الأدائية التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم.
3. الوقوف على معوقات امتلاك الكفايات التقنية (المعرفية، الأدائية) لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم.
4. كشف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة توافر الكفايات التقنية ومعوقاتها لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

4-1- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وأهدافها؛ ويمكن توضيح أهميتها النظرية والتطبيقية كما يلي:

● الأهمية النظرية

- إبراز الكفايات التقنية كشرط جوهري لتوظيف الثورة الرابعة في التعليم.

- دعم أهداف رؤية السعودية 2030 للتحول الرقمي في القطاع التعليمي الوطني.
- إثراء الأدبيات التربوية بمعارف جديدة يستفيد منها الباحثون والممارسون.

● الأهمية العملية التطبيقية:

- تزويد صانعي القرار التربوي ببيانات لتصميم برامج تدريبية متخصصة للمعلمين.
- تطوير أداة علمية موثوقة لقياس كفاءة المعلمين التقنية لصالح المؤسسات التعليمية.
- تقديم حلول عملية لمعالجة معوقات دمج التقنية يستفيد منها المدارس والمعلمون.
- توفير قاعدة معلوماتية تدعم التخطيط والتطوير التربوي للوزارات والهيئات التعليمية.

1-5- حدود الدراسة:

يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة توافر الكفايات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم.
- الحدود البشرية: اقتصر العينة على معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدارس التعليم العام (الحكومية والأهلية) بمدينة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1447هـ/2026م).

مصطلحات الدراسة:

- الكفايات التقنية: تُعرّف الكفايات التقنية بأنها: "تلك المعارف والمهارات والمفاهيم والقدرات والاتجاهات التي تؤهل المعلم للقيام بدوره داخل وخارج البيئة الصفية في ضوء متطلبات عصر المعلوماتية التقنية" (العامري، 2017، 160).

○ وتُعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة معارف ومهارات وقدرات يلزم توفرها لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة لتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم، وتشمل الكفايات التقنية (المعرفية – الأدائية)، وتقاس بمتوسط إجابات المعلمين على عبارات المحور في الاستبانة الميدانية".

- تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة: عرفت المشايخ والصيغرية (2022، 5) بأنها: "التغيير الثوري الذي يعتمد على التقنيات التي تشمل الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وتقنية النانو، وتخزين الطاقة".

○ وتعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة التقنيات التي تساعد معلمي اللغة الإنجليزية بمكة المكرمة على إتمام مهامهم الوظيفية بأقل جهد وأسرع وقت ممكن وتنمية المهارات المختلفة لدى الطالبات والطلاب تشمل (الذكاء الاصطناعي-الروبوتات-إنترنت الأشياء-الحوسبة السحابية) وتقاس بإجابات العينة على عبارات المحور".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- الكفايات التقنية في تعليم اللغة الإنجليزية:

تمثل الكفايات التقنية أحد المراكز الأساسية لإعداد المعلم في البيئة الرقمية المعاصرة، إذ تساهم في رفع كفاءته المهنية وتمكينه من توظيف أدوات الثورة الصناعية الرابعة بفاعلية داخل المواقف التعليمية. ولم تعد هذه

الكفايات مقتصرة على الاستخدام التشغيلي للتقنية، بل أصبحت منظومة متكاملة تشمل المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لقيادة التعلم الرقمي بصورة فاعلة ومستدامة.

الجدول (1) الأبعاد النظرية لمحور الكفايات التقنية

الكفايات	الأهمية التربوية	الواقع في السعودية	أبرز المعوقات	وجهة نظر الباحث
تعريف الكفايات التقنية	تمثل تكامل المعارف والمهارات والاتجاهات التقنية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة (الربيع، 2025).	تُفهم بوصفها سلوكًا تدريسيًا متكاملًا يظهر في الأداء الفعلي للمعلم (المحلي، 2021).	تفاوت القدرات الفردية وصعوبة قياس الأداء الواقعي بدقة.	الكفايات التقنية بناء معرفي وأدائي ووجداني متكامل، لا مجرد مهارة تشغيلية.
نشأتها	ظهرت لتغليب الأداء العملي للمعلم وفق معايير دولية مثل معايير اليونسكو (الربيع، 2025).	استفادت السعودية من الأطر العالمية في تطوير الكفايات الوطنية والمناهج.	التسارع التقني يصعب تحديث الأطر بانتظام.	نجاح التبني مرهون بالمرونة والتحديث المستمر محليًا.
أهدافها	تدعم تقييم الأداء، وتطوير التواصل، وتعزيز التعلم الإلكتروني الحديث (الملحي، 2021).	تسعى الأنظمة التعليمية لتعزيز الاستخدام الفعال للتقنية ورفع التنافسية.	بطء التحول إلى الممارسات الرقمية.	الهدف الأهم هو بناء تعلم تفاعلي مستدام لا مجرد رقمنة التعليم.
أهميتها	تنمي التفكير العالي وتدعم جودة التدريس وقابلية التقويم (العامري ونجم الدين، 2022).	يوجد اهتمام بتنمية مهارات المعلمين لمواكبة التحولات الرقمية.	الحاجة إلى تدريب مستمر وبنية تحتية داعمة.	يزيد التمكن التقني من جودة المخرجات ويضمن فاعلية المعلم.
الكفايات اللازمة لمعلم الإنجليزية	تشمل (كفايات معرفية، تصميمية وتوظيف الذكاء الاصطناعي و VR/AR لبناء مواقف لغوية واقعية (Normurodovna, 2026; Demir & Uygun, 2026).	التركيز الأكبر على التصميم الرقمي وإدارة التعلم الإلكتروني.	ارتفاع التكلفة وضعف الجاهزية التربوية للتوظيف التواصلي.	معلم الإنجليزية يحتاج كفايات تقنية ذات بعد لغوي وتواصلي متكامل.
المعوقات	تشمل ضعف التجهيزات والدعم الفني والحوافز (عيادات وحמידات، 2013).	التدريب أحيانًا تقليدي ولا يراعي الاحتياجات التخصصية.	ضعف الدافعية وقلة التقدير المؤسسي للمتميزين تقنيًا.	المعوقات مترابطة ماديًا وبشريًا وتنظيميًا وتحتاج معالجة شمولية.

يكشف التحليل للجدول (1) أن الأدبيات تتفق على مركزية الكفايات التقنية في تطوير الأداء التدريسي، إلا أن معظم الطروحات ما تزال تميل إلى التوصيف العام للكفايات أكثر من قياس ممارساتها الفعلية داخل الصف، خاصة في التخصصات اللغوية. كما يظهر أن كثيرًا من الدراسات ركزت على البنية التقنية والتدريب العام، بينما لم تمنح اهتمامًا كافيًا للكفايات المرتبطة بتعليم اللغة الإنجليزية تحديدًا، مثل توظيف الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي والمعزز، والمنصات التفاعلية في تنمية مهارات الاستماع والمحادثة والتواصل اللغوي الحقيقي. ويرى الباحث أن الفجوة البحثية لا تكمن فقط في معرفة مستوى امتلاك المعلمين للكفايات التقنية، بل في مدى مواءمتها لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة التي تتطلب توظيف تقنيات ذكية وتكيفية تتجاوز الاستخدام التقليدي للأجهزة والمنصات. وعليه، فالكفاية التقنية لمعلم الإنجليزية ينبغي أن تُقاس بوصفها قدرة على تصميم بيئات تعلم رقمية تفاعلية، وإدارة التعلم المدعوم بالذكاء الاصطناعي، وتوظيف التقنيات الانغماسية لدعم التواصل اللغوي. وهذا ما تؤكد عليه الدراسة الحالية، بما يبرهن لتجاوز الطرح النظري العام إلى فحص الكفايات التخصصية المطلوبة في سياق تعليمي محلي يشهد تحولًا رقميًا متسارعًا.

2-1-2-تقنيات الثورة الصناعية الرابعة

تمثل تقنيات الثورة الصناعية الرابعة القوة المحركة للتحويل الرقمي في التعليم، إذ تفرض الانتقال من التعليم التقليدي إلى بيئات تعلم ذكية، مترابطة، وقادرة على التكيف مع احتياجات المتعلمين. ولم تعد هذه التقنيات أدوات مساندة فقط، بل أصبحت مكونات بنيوية تعيد تشكيل أدوار المعلم والمتعلم داخل المنظومة التعليمية.

الجدول (2) الأبعاد النظرية لمحور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وأهميتها التربوية وأبرز تحدياتها

التقنيات	الأهمية التربوية	الواقع في السعودية	أبرز المعوقات	وجهة نظر الباحث
مفهوم تقنيات الثورة الرابعة	دمج الرقمنة والأتمتة والذكاء الاصطناعي لتطوير التدريس ورفع كفاءة التعلم (المشاخية والصغيرة، 2022).	تزايد تضمين هذه المفاهيم في تدريب المعلمين والتطوير المهني (مرسي، 2023).	تسارع المفاهيم التقنية وصعوبة تحديث المحتوى التدريبي باستمرار.	هي منظومة متكاملة تعيد تشكيل البيئة التعليمية بالكامل.
خصائصها	تتسم بالشمولية والسرعة والتأثير العميق في التعليم (الدهشان، 2020).	توجد محاولات لمواكبة التحولات التقنية العالمية.	التعقيد والتكامل بين التقنيات يصعبان إدارتها.	تتطلب تخطيطاً مرئياً وتطوراً مستمراً.
مبررات تمكين المعلم	تحسن الجودة، وتخصص التعلم، وتؤتمت المهام الروتينية (الدهشان ومحمود، 2021).	اهتمام متزايد بإعداد معلمين قادرين على قيادة التحول الرقمي.	الحاجة المستمرة للتكيف والتعلم الذاتي السريع.	تمكين المعلم شرط أساسي للتحويل الرقمي المستدام.
إنترنت الأشياء (IoT)	يدعم التعلم الذكي عبر جمع البيانات والتغذية الراجعة الفورية (Liu, 2026).	بداية توظيف منصات مترابطة وتحليل رقمي للأداء.	ارتفاع التكلفة وتعقيد إدارة البيانات الضخمة.	يحسن دقة القرارات التدريسية وجودة التعلم.
الذكاء الاصطناعي (AI)	يطور النطق والمفردات والمحادثة عبر تطبيقات ذكية (Gulomovna, 2026).	تزايد دمجها في تعليم الإنجليزية.	الخصوصية، الأمن، والاعتماد المفرط على التقنية.	أداة داعمة للمعلم لا بديل عنه.
الحوسبة السحابية	توفر وصولاً مرئياً للمحتوى وتدعم التعلم التعاوني (Alisoy, 2025).	توسع الاعتماد على المنصات السحابية التعليمية.	تحديات حماية البيانات وسريتها.	تضمن استمرارية التعلم بلا حدود زمانية ومكانية.
الواقع المعزز (AR)	يربط الواقع الافتراضي ويزيد الدافعية ومهارات الاستماع (Zhu, 2026).	توسع تدريجي في المحاكاة التفاعلية داخل الفصول.	ضعف الجاهزية وصعوبة تصميم المحتوى.	يوفر محاكاة لغوية عالية الأثر بتكلفة أقل.
الطباعة ثلاثية الأبعاد	تعزز التعلم بمشروعات إبداعية (Atmazaki& Indriyani, 2019).	لا تزال تطبيقاتها محدودة في التعليم العام.	التكلفة المرتفعة وضعف الوعي التربوي.	ترفع دافعية التعلم عبر الإنتاج المادي.
الروبوتات	تقدم تعلمًا تفاعلياً وشخصياً يراعي الفروق الفردية (كشك، 2026).	تطبيقات أولية للروبوتات التعليمية الذكية.	ارتفاع التكلفة ومخاوف أخلاقية وخصوصية.	شريك تعليمي واعد لكن التوسع فيه مكلف.

يظهر تحليل الأدبيات في الجدول (2) اتفاقاً على الإمكانيات التحويلية لتقنيات الثورة الرابعة في تطوير التعليم، غير أن معظمها ركز على الوصف التقني دون تحليل جاهزية المعلم التخصصية لتوظيفها تربوياً، أو تقديم تصور لترجمة مزايا الأتمتة والتحليل إلى ممارسات صفية فعالة في تعليم الإنجليزية. لذا، يلزم التركيز على امتلاك الكفايات لاختيار التقنيات وتوظيفها لخدمة أهداف المادة؛ إذ تتيح أدوات Internet of Things و Artificial Intelligence و Augmented Reality مواقف تواصلية واقعية وتدريباً تكيفياً وتغذية راجعة فورية. وتكشف المراجعة أن التحدي يكمن في القدرة على دمج التكنولوجيا ضمن استراتيجيات تفاعلية، ومن هنا تبرز أهمية قياس توافق كفايات معلمي الإنجليزية في المملكة مع متطلبات الثورة الرابعة لتحديد الفجوات المهنية وتوجيه برامج التطوير المستدام.

2-1-3 معوقات التطوير ومتطلباته في المملكة العربية السعودية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطوير تعليم اللغة الإنجليزية في المملكة يواجه تحديات مركبة ترتبط بالبنية التحتية، وجاهزية المعلم، وكفاية التدريب، رغم التوجه الوطني المتسارع نحو التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030. وتكشف الدراسات أن نجاح توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لا يعتمد على توفر التقنية فقط، بل على بناء منظومة داعمة تشمل التدريب المستمر، والسياسات المرنة، والبيئات الصفية المؤهلة.

الجدول (3) معوقات التطوير ومتطلباته في السعودية

المحور	أبرز النتائج	المتطلبات	تعليق الباحث
المعوقات الصفية والمنهجية	استمرار التدريس التقليدي، كثافة المحتوى، وضعف بيئة الصف (المالكي، 2021؛ الشمري، 2018).	تحديث المناهج وتجهيز الفصول تقنياً.	المعوق لا يرتبط بالمنهج وحده بل ببيئة التطبيق.
المعلم والتدريب	توجد فجوة بين المعرفة النظرية والممارسة التقنية الفعلية (الجار، 2025؛ عثمان، 2025).	تدريب تخصصي قائم على الاحتياج.	التدريب العام لم يعد كافياً للتحول الرقمي.
الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة	وعي مقبول بالتقنيات الحديثة، لكن الاستخدام العملي محدود نسبياً، خاصة في Artificial Intelligence (عثمان، 2025).	رفع الجاهزية التقنية والأخلاقية للاستخدام.	الفجوة الأساسية بين الإدراك والتطبيق.
البنية المؤسسية	تفاوت في البنية التحتية والدعم الفني ومقاومة للتغيير (الحازمي، 2025).	سياسات تنظيمية واستثمار تقني مستدام.	التحول الرقمي المؤسسي شرط لنجاح المعلم.
العوامل المؤثرة في الدمج الرقمي	الكفاية الذاتية، الثقة، الموارد، والسياق الثقافي عوامل حاسمة (Bui et al., 2022).	دعم مهني وثقافة مدرسية محفزة.	نجاح الدمج التقني عملية تربوية اجتماعية متكاملة.

تُظهر بيانات الجدول (3) أن المعوقات في مدارس المملكة ليست تقنية بحتة، بل متعددة المستويات؛ تبدأ من المنهج والبيئة الصفية، وتمتد بالمعلم، وتنتهي بالبنية المؤسسية والسياسات التنظيمية. كما تكشف الدراسات عن فجوة واضحة بين الوعي بالتقنيات الحديثة وبين القدرة على توظيفها في تدريس الإنجليزية، خاصة في تطبيقات Artificial Intelligence وVirtual Reality. ويرى الباحث أن التحدي الرئيس لا يكمن في نقص المعرفة النظرية بالتقنيات، بل في تحويل هذه المعرفة إلى ممارسات تدريسية فعالة داخل الصف. لذا تبرز أهمية الدراسة الحالية في تشخيص مستوى الكفايات التقنية لدى معلمي الإنجليزية في Mecca، وتحديد الفجوات المهنية التي تعيق توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، بما يساهم في توجيه برامج التطوير نحو تمكين رقمي أكثر تخصصاً واستدامة.

2-2-الدراسات السابقة

1.2.2. دراسات تناولت الكفايات التقنية:

تنوعت الدراسات المحلية والعربية في تقييم الكفايات التكنولوجية؛ حيث حددت دراسة الغامدي (2021) بالسعودية عبر المنهج الوصفي وعينة من (85) مختصاً أهم الكفايات المعرفية والأدائية لمعلمي مدرسة المستقبل مظهراً تقديراً مرتفعاً لأهميتها، بينما ركزت دراسة الشريدة (2019) بالسعودية على فاعلية التدريس المقلوب في تنمية كفايات السحابة الإلكترونية عبر تصميم شبه تجريبي لـ (30) طالباً. وتقصت القرعاوي وغنام (2019) كفايات معلمات السعودية (ن=40) لتفعيل السبورة التفاعلية صفياً، وأثبتت امتلاكهن مهارات التصميم بدرجة عالية، في حين تبين في دراسة بعطوط (2018) بالسعودية على (51) معلمة أن ممارستهن الرقمية تراوحت بين الضعف والمتوسط. وإقليمياً، بحثت دراسة العباني (2026) بليبيا الكفايات التكنولوجية لطلاب التربية (ن=27 مشرفاً)، وجاءت الكفايات العامة بدرجة متوسطة مع وجود فروق لصالح تخصصات اللغة الإنجليزية، وتزامنت مع دراسة نصار (2019) بفلسطين على (150)

معلماً، كاشفةً عن توفر متوسط للكفايات وضعف في البيئة التعليمية، بينما أظهرت دراسة الجميلي (2017) بالأردن على (60) معلماً مستوى ممارسة متوسطاً دون فروق ديموغرافية.

فيما ركزت الاتجاهات العالمية على البيئات الرقمية المتقدمة لتعليم اللغة؛ حيث تقصت دراسة (Nabhan & Habók, 2026) ارتباط التعدديات القرائية الرقمية بالكفاءة التربوية لـ (484) معلماً قبل الخدمة، مظهرةً دوراً وسيطاً كاملاً للكفاية الذاتية، بينما كشفت دراسة (Yang et al., 2026) بالصين أن امتلاك (286) معلماً للغة الإنجليزية لإطار (TPACK) جاء بدرجة متوسطة مع تباين يعزى للخبرة. وفي سياق الذكاء الاصطناعي، راجعت دراسة (Munfadlila, 2026) دور التقنيات الرقمية وأنظمة التعلم في دعم التواصل الإنجليزي مؤكدةً محورية كفايات المعلم لتفعيل التفاعل، بالتوازي مع دراسة (Uygun & Demir, 2026) التي حللت دور التقنيات الانغماسية (VR, AR) وربطت نجاحها بقدرة المعلم على تصميم أنشطة غامرة. وأخيراً، أشارت المراجعة المنهجية لدراسة (Sahayu et al., 2026) لتوظيف إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة إلى أن ضعف كفايات المعلمين يعوق التطبيق المتميز، وتلاقت مع دراسة (Ventayen, 2019) ببنانوك على (100) معلم لغة إنجليزية أظهروا ضعفاً في التطبيق الفعلي، ودراسة (Demissie et al., 2022) بنيجيريا على (100) معلم والتي كشفت عن مستوى منخفض في امتلاك الكفايات دون فروق دلالية.

2.2.2. دراسات تناولت تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة

في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، استكشف العميري والطلحي (2020) سبل توظيف تطبيقات الثورة الرابعة في الجغرافيا التربوية محددين ستة تطبيقات، وتكمن فجوة دراستهما في الانكفاء على تخصص نوعي دون تقديم نموذج عام للكفايات. ورصدت القطيم (2021) موافقة عالية على المتطلبات المهنية لمعلمي العلوم، بيد أنها اقتصرت على المعلمين دون رصد وجهات نظر القيادات. أما بدوي (2023) فحددت الأدوار المستحدثة للمعلم كمعزز للمهارات الرقمية، لكن فجوتها تمثلت في التمرکز حول قائدات المدارس بجدة دون تفصي الكفايات التدريسية الشاملة. وفي مهارات التحدث، وظّف الخرشة (2024) المنهج شبه التجريبي لتطوير الطلاقة عبر العروض التقديمية، في حين قيّم العنزي والعنزي (2025) فاعلية روبوتات الدردشة التفاعلية المدعومة بـ (GPT) محققين تحسناً دالاً؛ غير أن فجوة الدراستين تجلت في اقتصاريهما على عينات طلابية محدودة دون قياس كفايات المعلمين في إدارة هذه البيئات الرقمية.

وعربياً، صاغ البلوشي (2022) تصوراً لتمكين معلمي الثانوية من متطلبات الثورة الرابعة كمنسقين رقميين، وتناول أحمد (2021) في دراسة نظرية واقع تطبيقها في التعليم الجامعي المصري؛ بيد أن الفجوة المشتركة تمظهرت في الطرح النظري العام دون تقديم مقاييس إحصائية للكفايات. وفي دراسة مقارنة بين جامعتي زايد والملك عبد العزيز، فحص طيبيشات وآخرون (2025) دور تصورات الطلاب في تكيف أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)، ورصدوا تفوقاً لصالح طلاب جامعة الملك عبد العزيز، لكنهم أغفلوا الممارسات التدريسية الفعلية. وتزامن ذلك مع دراسة عبد الكريم وآخرون (2025) في العراق التي حددت أهمية مواقع تعليم الإنجليزية في تطوير التحدث لدى طلاب الثانوية، معلنةً عدم وجود فروق دالة تعزى للجنس أو الخبرة، غير أن فجوتها تكمن في الاكتفاء برصد الآراء دون اختبار الأثر التطبيقي.

وعالمياً، اتسع نطاق البحث لتقييم أدوات التفاعل؛ حيث وظّف (Sun, 2026) المنهج التجريبي على (500) طالب بالصين مثبتاً تفوق المنصات التفاعلية بنسبة 12.3%، وتتجلى الفجوة في التركيز على المشاركة العامة دون ربطها بكفايات الإدارة الصفية. ولتغطية هذا القصور، تقصى (Chen et al., 2026) العلاقة بين كفاية المعلم في إدارة السلوك عبر الذكاء الاصطناعي ورغبة الطلاب في التواصل بالإنجليزية، مبينين دور كفاية المعلم كمتنبئ إيجابي، دون رصد التحديات الميدانية للبنية التحتية. ومن زاوية المراجعات المنهجية، حللت دراسة (Reynarose & Rivika, 2026) واقع التوظيف التقني في

آسيا مبرزة فجوة في كفاءة المعلمين، وبحث دراسة (Almegren et al., 2025) إعادة تشكيل أدوار المعلمين كفئات مصممة لبيئات تفاعلية، وافتقر الطرحان للأدوات الاستقصائية الميدانية. وتجاوزاً لذلك، طوّر (Li, 2025) نموذجاً يدمج الذكاء الاصطناعي بإنترنت الأشياء محققاً تحسناً في التعلم التكيفي، واستكشفت دراسة (Liu et al., 2026) أثر الذكاء الاصطناعي عبر منهج مختلط رصد مساهمته في شخصنة التعلم مع استمرار الفجوة في مهارات المعلمين. واختتم هذا السياق بالمدارس الابتدائية عند (Avelino & Ismail, 2022) اللذين رصدوا استعداد المعلمين بدرجة متوسطة، بينما كشف (Hameed & Hashim, 2022) نوعياً عن مواجهتهم لصعوبات تتعلق بنقص المهارات؛ وتتمظهر الفجوة المشتركة في الأدبيات العالمية في اقتصرها على البيئات العامة دون تقديم أداة مقننة تكشف درجة تمكن المعلمين من الكفايات وعلاقتها بأدائهم التدريسي الفعلي في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

2-2-3-دراسات تناولت معوقات التطوير ومتطلباته:

ففي المملكة العربية السعودية، استقصى الشمري (2018) معوقات تدريس مناهج اللغة الإنجليزية المطورة بالمرحلة المتوسطة بسكاكا، راصداً إشكالات البنية التحتية وكثافة المحتوى، وتكمن فجوة دراسته في الاقتصار على مجتمع المعلمات دون تضمين المشرفين. ورصد المالكي (2026) إشكالات عالية بمناهج مكة ترتبط بطرق التدريس التقليدية وتدني التدريب، في حين بحثت الجار (2025) بالرياض الاحتياجات التدريبية في ضوء رؤية 2030 مبينة حاجة ملحة للتدريب المعرفي والأدائي بينما حل توظيف التكنولوجيا أخيراً دون فروق للمؤهل أو الخبرة؛ وتبدى فجوة الطرحين في الاعتماد على الاستبانة العامة دون تقصي الكفايات التخصصية لتدريس الأنظمة الذكية. وفحص (Othman, 2025) واقع وعي محاضري جامعة القصيم بأدوات الذكاء الاصطناعي كاشفاً عن فجوة بين المعرفة الأكاديمية والممارسة العملية، بينما اتجه (Alhazmy, 2025) نحو رصد "فجوة التنفيذ" السياساتية بين مستهدفات الرؤية والواقع الميداني، مؤكداً أن تفاوت دمج الذكاء الاصطناعي يعود لقصور البنية التحتية والمقاومة الثقافية؛ وتتجلى فجوة الدراستين في غياب فحص دلالة الفروق الإحصائية ديموغرافياً والانكفاء على العينات الجامعية أو الوثائقية دون مسح المدارس الثانوية. وعالمياً، اتسعت الرؤية لرصد ممارسات دمج التكنولوجيا الرقمية وعواملها المؤثرة؛ حيث أجرت دراسة (Bui et al., 2022) مراجعة منهجية لـ (20) دراسة تجريبية، مبينة أن توظيف التقنيات لا يزال يركز حول المعلم، وأن دمجها يتأثر بالمعتقدات التربوية، والكفاية الذاتية، والموارد، دون التطرق للفروق الديموغرافية لطبيعتها المكتبية. وتتمظهر الفجوة المشتركة في الأدبيات المحلية والعالمية في غياب أداة ميدانية مقننة تجمع بين رصد معوقات التطوير التكنولوجي وقياس كفايات الثورة الرابعة وعلاقتها بالأداء الفعلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده.

2.2.4. التعقيب على الدراسات السابقة

أ. جوانب التشابه والاختلاف: تتشابه الحالية مع عدة دراسات في اعتماد المنهج الوصفي لرصد واقع الكفايات، مثل: (العميري والطلحي، 2020؛ القطيم، 2021؛ بدوي، 2023؛ الجار، 2025؛ عبد الكريم وآخرون، 2025؛ Chen et al., 2026). وتلتقي معها موضوعياً في التركيز على تطبيقات الثورة الرابعة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مثل: (Othman, 2025؛ Tbaishat et al., 2025؛ Sun, 2026؛ Li, 2025؛ Liu et al., 2026). وتتشابه مؤسسياً في استهداف معوقات واحتياجات معلمي اللغة الإنجليزية، مثل: (الشمري، 2018؛ المالكي، 2021؛ Bui et al., 2022؛ Almegren et al., 2025؛ Avelino & Ismail, 2022؛ Hameed & Hashim, 2022). وفي المقابل، تختلف الحالية عن الأدبيات التجريبية وشبه التجريبية التي قيس أثر التقنيات رقمياً، كدراستي: (الخرشة، 2024؛ العنزي والعنزي، 2025). كما

تفترق عن الدراسات التي حصرت عينات البحث في القيادات المدرسية أو أكاديمي التعليم العالي، مثل: (بدوي، 2023؛ عثمان، 2025؛ طبيشات وآخرون، 2025)، أو التي توجهت لتخصصات أخرى ك العلوم والجغرافيا، مثل: (العميري والطلحي، 2020؛ القطيم، 2021). وتتميز الدراسة الحالية جغرافياً بانفرادها بالتطبيق الميداني الشامل في المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

ب. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أثرت الأدبيات السابقة البحث الحالي عبر مسارات منهجية ونظرية؛ حيث جرى الاسترشاد بها في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد الكفايات والاحتياجات، خاصة: (الجار، 2025؛ القطيم، 2021؛ البلوشي، 2022؛ بدوي، 2023). وساعدت في تصميم الاستبانة وتقنين أبعادها ومقارنة النتائج، بالاطلاع على أدوات ومقاييس: (المالكي، 2026؛ الشمري، 2018؛ عبد الكريم وآخرون، 2025؛ Othman, 2025؛ Sun, 2026؛ Chen et al., 2026). ورغم غزارة هذا النتاج، تبرز الفجوة في ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تجمع بتكامل بين رصد الكفايات التدريسية وتحديد معوقات التطوير التكنولوجي لمعلمي الإنجليزية؛ إذ اتجهت الأدبيات إما نحو المراجعات المكتبية دون معالجات ميدانية، مثل: (Alhazmy, 2025؛ أحمد، 2021؛ Bui et al., 2022؛ Reynarose & Rivika, 2026)، أو استكشفت دور التكنولوجيا من زوايا نوعية ونظرية عامة، مثل: (Avelino & Ismail, 2022؛ Hameed & Hashim, 2022؛ Liu et al., 2026؛ Almegren et al., 2025). ومن هنا تسد الحالية الفجوة عبر تقديم تشخيص ميداني كمي دقيق لتلك الكفايات وعلاقتها بالمعوقات.

ج. ما يميز الدراسة الحالية والإضافة العلمية:

تتميز الحالية بكونها استجابة تطبيقية لمستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي متجاوزة التنظير السياسي إلى رصد جاهزية المعلمين، وهو ما أوصت به دراسات: (الجار، 2025؛ الحازمي، 2025؛ المالكي، 2026). وتتفرد بتقديم معالجة إحصائية تفصيلية للفروق الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل، نوع المدرسة) في امتلاك كفايات إدارة السلوك التكنولوجي، تلافياً للقصور الإحصائي في دراسات: (الخرشة، 2024؛ العنزي والعنزي، 2025؛ عثمان، 2025؛ البلوشي، 2022). ويظهر تميزها أيضاً في ربطها المباشر بين درجة توافر الكفايات وحجم المعوقات الميدانية (كضعف البنية التحتية، كثافة المناهج، نقص التدريب)، لتطوير ما رصدته دراسات: (الشمري، 2018؛ القطيم، 2021؛ العميري والطلحي، 2020). وبذلك، تقدم إضافة علمية تدعم صناع القرار بمؤشرات مقننة لبناء خطط تنمية مهنية مخصصة تسد الفجوة بين المعرفة والممارسة الصفية في الفصول الذكية، مستفيدة من الأطر العالمية الواردة في دراسات: (Sun, 2026؛ Chen et al., 2026؛ Li, 2025؛ Liu et al., 2026).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يتناسب مع هذا النوع من البحوث المستندة على جمع البيانات وتحليلها.

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الإنجليزية في المدارس الحكومية والأهلية بمكة المكرمة للعام الدراسي 1447هـ، وعددهم (1974) معلماً ومعلمة، وفق الإحصائية الرسمية للإدارة العامة للتعليم بمدينة مكة المكرمة 1447هـ..

3-3-عينة الدراسة وخصائصها:

نظرًا لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، وبعد تحديد مجتمعها قام الباحث باختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وعليه فقد بلغ حجم العينة (267) معلمًا ومعلمة، وتمثل ما نسبته من مجتمع الدراسة (14%)، من المجتمع الأصل، وتتصف العينة بعدد من الخصائص كما يبينها الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) وصف وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=267)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة%	المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
نوع المدرسة	حكومية	246	92.13%	المؤهل	بكالوريوس	200	74.91%
	أهلية	21	7.87%		دراسات عليا	67	25.09%
النوع	ذكر	238	89.14%	أنثى	29	10.86%	
	5 سنوات فأقل	39	14.61%		معلم ممارس	175	65.54%
سنوات الخبرة	6-10 سنوات	42	15.73%	الدرجة العلمية	معلم متقدم	41	15.36%
	11 سنة أكثر	186	69.66%		معلم خبير	51	19.10%

يعكس الجدول (4) تنوعًا ديموغرافيًا جيدًا للعينة، مع تمثيل مرتفع للمدارس الحكومية ووجود مستويات متعددة من المؤهلات والرتب المهنية، مما يعزز شمولية البيانات. كما أن ارتفاع نسبة المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) يشير إلى امتلاك غالبية المشاركين خبرات ميدانية تراكمية تدعم دقة الاستجابات وواقعيتها. كما أن وجود معلمين بمستويات مهنية متدرجة (ممارس، متقدم، خبير) يرفع من مصداقية النتائج ويجعلها أكثر قدرة على تفسير واقع الكفايات التقنية بصورة موضوعية.

3-4-أداة الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة وبلاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة والإطار النظري، رأى الباحث استخدام الاستبانة كأداة للبحث وبما يضمن تحقيق الأهداف وتكون في صورتها الأولية من جزأين: الأول/ الرسالة التعريفية والبيانات الديمغرافية والثاني من 60 عبارة، موزعة على محاور الدراسة الثلاثة وبمعدل (20) لكل محور.

3-4-1-صدق الأداة، وتم التحقق من صدق الأداة بطريقتين وكالآتي:

- الصدق الظاهري: بعرض الاستبانة على (10) محكمين متخصصين؛ في المناهج وطرق التدريس الإنجليزية، وبناءً على آرائهم تم حذف (10) عبارات، وتعديل صياغة (15) وبذلك استقر عدد العبارات (50) موزعة على المحاور الثلاثة.
- صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على (20) معلمًا ومعلمة – من خارج العينة- ثم تم تحليل معاملات ارتباط باستخدام معاملات Person للعبارات بمحاورها والمحاور بالاستبانة ككل، والنتائج كما يبينها الجدول (5):

الجدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات ومحاور الاستبانة ($0.05 \geq \alpha$)

الرقم	الكفايات المعرفية التقنية	م	الكفايات الأدائية التقنية	م	معوقات امتلاك الكفايات التقنية
1	.789**	8	.804**	16	.792**
2	.699**	9	.651**	17	.743**
3	.886**	10	.611**	18	.744**
4	.818**	11	.672**	19	.798**
5	.804**	12	.751**	20	.728**
6	.805**	13	.693**	21	.809**
7	.895**	14	.728**	22	.772**
		15	.685**	23	.801**
				24	.769**

				35	25				
				.681**	.750**				
				.743**	.792**				
				الارتباط الكلي	الارتباط الكلي				
				الارتباط الكلي					
				.744**					

** دالة عند مستوى دلالة ($0.001 \geq \alpha$).

يتضح من الجدول (6) أنَّ معاملات الارتباط قوية في جميع في جميع عبارات وتراوحت ما بين (0.61-0.90). وفي المحاور تراوحت ما بين (0.743-0.792). وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، وذلك يشير إلى قوة البناء الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

3-4-2 ثبات أداة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكما يبينها الجدول (7)

الجدول (7) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الأداة والاستبانة ككل

م	محاور الكفايات	العبارات	معامل ألفا	م	المحور 3 والكلي	العبارات	ألفا كرونباخ
1	المعرفية التقنية	15	0.885	3	معوقات امتلاك الكفايات	15	0.973
2	الأدائية التقنية	20	0.979		الاستبانة ككل	50	0.977

يتضح من الجدول (7) أنَّ الاستبانة تتمتع بثباتٍ ممتاز إحصائيًا حيث تراوحت قيمة ألفا كرونباخ بين (0.885-0.979)، ولأداة ككل (0.977)، ويعكس ثباتًا مرتفعًا، ومؤشر على الوثوق بنتائجها الميدانية.

3-5-الوزن المعياري للإجابات

استخدم الباحث خيارات الإجابة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، وتحددت المديات للخيارات وفقًا للمعادلة أكبر قيمة – أصغر قيمة (5-1=4)، حيث قسم الناتج على أكبر بديل (4/5=0.80)، ثم إضافته إلى أقل قيمة في الاستبانة (1.00)؛ وبذلك كانت مديات المتوسطات والتقديرية اللفظية كما في الجدول (8):

الجدول (8) مديات المتوسطات الحسابية المستخدمة في التحليل وفقًا لسلم ليكرت الخماسي

تقدير درجة توافر الكفايات	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا
مديات المتوسطات: الحدين الأعلى والأدنى	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

3-6-الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS^{V26})، والأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percent): لوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي لعبارات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من درجة ثبات الاستبانة وصلاحياتها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Mean & Std. Deviation): لتحديد درجة توافر الكفايات ومعوقاتهما.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test): لكشف الفروق بمتغيرات (النوع، المؤهل، المدرسة).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لكشف الفروق الإحصائية تبعًا لمتغيري (الخبرة، والدرجة العلمية).

4-نتائج الدراسة

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة توافر الكفايات المعرفية التقنية لدى معلمي الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم؟"

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات المحاور والنتائج كالآتي:

4-1-1-المعرفة بمفاهيم وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال المعرفة بمفاهيم وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
5	أدرك دور الحوسبة السحابية في تسهيل الوصول إلى المصادر التعليمية	4.44	0.80	1	عالية
2	أفهم آلية عمل إنترنت الأشياء وكيفية الاستفادة منه في البيئة التعليمية	4.40	0.83	2	جداً
1	أمتلك معرفة كافية بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في تدريس اللغة الإنجليزية	4.39	0.87	3	عالية
7	أفهم الدور الذي تؤديه الدردشة التفاعلية في دعم تعلم اللغة الإنجليزية	4.38	0.82	4	جداً
4	أعي أهمية تحليل البيانات الضخمة في فهم سلوكيات تعلم الطلاب	4.36	0.87	5	عالية
6	أعرف مبادئ الطباعة ثلاثية الأبعاد وإمكانية تطبيقها في الأنشطة التعليمية	4.31	0.91	6	جداً
3	لدي تصور واضح باستخدامات الواقع الافتراضي (VR) في تدريس الإنجليزية	4.26	0.95	7	جداً
	المتوسط العام للمجال الأول	4.36	0.86		عالية جداً

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لوعي المعلمين بمعارف الثورة الصناعية الرابعة بدرجة عالية جداً (4.36)؛ تصدرته الحوسبة السحابية (4.44) لارتباطها بالمنصات اليومية، وحل الواقع المعزز أخيراً (4.26). وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Ventayen, 2019؛ الغامدي، 2021) في امتلاك وعي نظري متقدم بالتقنيات، وتختلف مع دراستي (Avelino & Ismail, 2022؛ Yang et al., 2026) اللتين أظهرتا مستوى معرفياً متوسطاً. ويعزو الباحث هذا التميز لجهود وزارة التعليم المكثفة بالتأهيل الرقمي تماشياً مع رؤية 2030، فضلاً عن النضج المهني والأكاديمي لعينة الدراسة.

4-2-1-المعرفة بتطبيقات التقنية في تعليم اللغة الإنجليزية

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال المعرفة بتطبيقات التقنية في تعليم اللغة الإنجليزية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة
8	أفهم أهمية حماية البيانات عند استخدام الأدوات الرقمية في التعليم	4.43	0.78	1	عالية
1	أتابع باستمرار المنصات التعليمية الرقمية: (Google Classroom, Edmodo)	4.39	0.81	2	جداً
3	أفهم مهارات استخدام أدوات التقويم الإلكتروني (Google Forms, Kahoot)	4.35	0.83	3	عالية
6	أعي كيفية استخدام أدوات العرض التفاعلية (مثل Prezi, Genially)	4.34	0.88	4	جداً
2	أعرف التطبيقات التي تنمي مهارات اللغة (Memrise, Busuu, Duolingo)	4.30	0.85	5	عالية
5	أفهم كيفية توظيف الألعاب التعليمية الرقمية في تحفيز تعلم اللغة الإنجليزية	4.30	0.93	6	جداً
4	أبحث بانتظام عن المصادر التعليمية المفتوحة (OER) وأعرف كيفية تقييمها	4.30	0.95	7	عالية
7	لدي معرفة بمنصات وتطبيقات التعلم التكيفي (Adaptive Learning)	4.27	0.92	8	جداً
	المتوسط العام للمجال الثاني	4.33	0.87		عالية جداً

يتبين من نتائج الجدول (10) أن المتوسط العام لمجال المعرفة بتطبيقات التقنية (4.33) وانحراف (0.87)، مما يشير لدرجة توافر عالية جداً؛ تصدرته عبارة حماية البيانات والخصوصية بمتوسط (4.43)، وحلّت معرفة منصات التعلم التكيفي أخيراً بمتوسط (4.27). وتتفق النتيجة مع دراستي (Avelino & Ismail, 2022؛ Almegren et al., 2025) في امتلاك وعي جيد بالمنصات الرقمية، وتختلف مع دراسة (Hameed & Hashim, 2022) المرتبطة بوجود تحديات حادة في الإلمام بمهارات التوظيف. ويعزو الباحث تصدر الخصوصية للسياسات الصارمة للحكومة الرقمية بالمملكة لتعزيز

الأمن السيبراني، بينما يفسر تأخر التعلم التكيفي بكونه من المفاهيم الحديثة المعقدة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والتي تتطلب تدريباً تخصصياً مستمراً.

4-2- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة توافر الكفايات الأدائية التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم؟"

وللإجابة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المحور والنتائج كالآتي:

4-2-1- مهارات استخدام التقنيات وتوظيفها

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال مهارات استخدام وتوظيف التقنيات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
9	أستخدم الأدوات الرقمية لإنشاء وإدارة الاختبارات والواجبات الإلكترونية	4.43	0.81	1	عالية
3	أنتج مواداً تعليمية رقمية تفاعلية (فيديوهات، عروض، موشن جرافيك)	4.36	0.85	2	جداً
7	أستخدم التخزين السحابي لمشاركة المصادر التعليمية مع الطلاب والزلاء	4.35	0.86	3	عالية
8	أحلل بيانات تعلم الطلاب المستخرجة من المنصات لتحسين التدريس	4.35	0.86	4	جداً
1	أستخدم أنظمة إدارة التعلم (LMS) في تنظيم المحتوى والتفاعل مع الطلاب	4.35	0.96	5	عالية
2	أصمم دروساً تدمج التعليم التقليدي بالرقمي (Blended Learning) بتوازن	4.33	0.87	6	جداً
10	أتعامل مع مشكلات التقنية التي تظهر أثناء استخدام التكنولوجيا في الفصل	4.33	0.89	7	عالية
4	أدير الفصل افتراضياً وأستخدم أدواته (غرف جانبية، استطلاعات) بكفاءة	4.33	0.90	8	جداً
5	أستخدم تطبيقات الذكاء لتقديم تغذية راجعة مخصصة للطلاب	4.29	0.89	9	عالية
6	أوظف تقنيات الواقع المعزز (AR) لإثراء المقرر وجعله أكثر واقعية	4.29	0.91	10	جداً
	المتوسط العام للمجال الأول	4.34	0.88		عالية جداً

تظهر نتائج الجدول (11) أن المتوسط العام لمجال مهارات توظيف التقنيات (4.34) وانحراف (0.88)، مما يشير لدرجة توافر "عالية جداً"؛ تصدرته إدارة الاختبارات والواجبات الإلكترونية بمتوسط (4.43)، وحلّ توظيف الواقع المعزز (AR) أخيراً بمتوسط (4.29). وتتفق هذه النتيجة الأدائية المرتفعة مع دراستي (القرعاوي وغنام، 2009؛ Munfadhila، 2026) في تأكيد القدرة العالية على الإنتاج الرقمي، وتختلف مع دراستي (بعطوط، 2018؛ Ventayen، 2019) اللتين أظهرتا ضعفاً في نقل المعرفة التقنية لممارسات تطبيقية. ويعزو الباحث هذا التميز للممارسة الميدانية الإلزامية لأنظمة إدارة التعلم بالمملكة كمنصة مدرستي، بينما يفسر تأخر التطبيقات المعقدة كالواقع المعزز بحاجة المعلمين لدعم مهني نوعي لتصميم البيئات الانغماسية.

4-2-2- مهارات دمج التقنية في ممارسات تدريس اللغة الإنجليزية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال مهارات دمج التقنية في تدريس اللغة الإنجليزية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	أستخدم التقنيات لتنمية مهارة الاستماع للطلاب (بودكاست، كتب صوتية)	4.44	0.82	1	عالية
2	أوظف أدوات التواصل بالإنترنت (منتديات، مؤتمرات) لتطوير مهارة التحدث	4.34	0.87	7	جداً
3	أستخدم المصادر الرقمية (مقالات إلكترونية، مدونات) لتعزيز مهارة القراءة	4.42	0.82	2	عالية
4	أستخدم الأدوات التعاون الرقمية (Google Docs، Padlet) لتنمية الكتابة	4.33	0.91	9	جداً
5	أشجع الطلاب على استخدام القواميس الإلكترونية والترجمة بفعالية	4.34	0.88	8	عالية
6	أدمج الألعاب التعليمية الرقمية في تدريس المفردات والقواعد اللغوية	4.30	0.89	10	جداً
7	أستخدم التقنية لتوفير مهام تعليمية تتناسب مع مستويات الطلاب المختلفة	4.37	0.87	5	عالية
8	أعزز دافعية الطلاب لتعلم الإنجليزية من خلال المشاريع القائمة على التقنية	4.41	0.83	3	جداً
9	أقدم تغذية راجعة فورية ومفصلة للطلاب باستخدام الأدوات الرقمية	4.36	0.88	6	عالية

10	أقيم أداء الطلاب في المهام القائمة على التقنية باستخدام معايير واضحة	4.40	0.83	4
	المتوسط العام للمجال الثاني	4.37	0.86	عالية جدًا

يُظهر تحليل نتائج الجدول (12) أن المتوسط العام لمجال مهارات دمج التقنية في التدريس (4.37) وبانحراف (0.86)، مما يشير لدرجة توافر عالية جدًا تعكس تمكناً كبيراً في رقمنة الممارسات؛ تصدره استخدام التطبيقات لتنمية الاستماع بمتوسط (4.44)، وحلّ دمج الألعاب التعليمية الرقمية للمفردات والقواعد أخيراً بمتوسط (4.30). وتتفق هذه النتيجة مع دراسي (Munfadlila, 2026؛ Almegren et al., 2025) في تأكيد كفاءة توظيف الوسائط لتعزيز المهارات اللغوية، وتختلف مع دراسة (Hameed & Hashim, 2022) التي أشارت لوجود فجوة في دمج التقنية لمهارات تخصصية. ويعزو الباحث تميز مهارات الاستماع لوفرة المصادر الصوتية الجاهزة وسهولة إتاحتها، بينما يفسر تأخر الألعاب الرقمية باحتياجها لوقت أطول في الإعداد ومهارات دقيقة لربطها بالهدف النحوي والمعجمي.

3-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: "ما معوقات امتلاك الكفايات التقنية لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم"؟

4-1-3-4- المعوقات الشخصية والتنظيمية:

وللإجابة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لعبارات المحور الثالث والنتائج كما يلي:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال المعوقات الشخصية والتنظيمية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	ضعف الدافعية الذاتية نحو تعلم واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس	4.47	0.91	1	عالية
2	القلق من ارتكاب الأخطاء التقنية أمام الطلاب يجعلني أتجنب استخدامها	4.46	0.80	2	جدًا
4	الدعم الفني والإداري المقدم غير كافٍ لحل المشكلات التقنية التي تواجهني	4.37	0.83	3	عالية
7	ضعف التعاون وتبادل الخبرات بين الزملاء في مجال التقنية يمثل عائقًا لي	4.37	0.84	4	جدًا
3	البرامج التدريبية المقدمة في مجال التقنيات غير كافية للاحتياجات الفعلية	4.36	0.87	5	عالية
5	أجد صعوبة في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة	4.35	0.88	6	جدًا
6	غياب الرؤية الواضحة لدى المدرسة بأهمية دمج التقنية يقلل من حماسي	4.30	0.90	7	جدًا
	المتوسط العام للمجال الأول	4.38	0.87		عالية جدًا

يُظهر تحليل نتائج الجدول (13) أن بلغ المتوسط العام لمجال المعوقات الشخصية والتنظيمية (4.38) وبانحراف (0.87)، بمستوى "عالية جدًا" تعكس إدراكاً بوجود عقبات تحد من فاعلية التوظيف؛ تصدره ضعف الدافعية الذاتية والقلق النفسي بمتوسط (4.47)، وحلّ غياب رؤية الإدارة المدرسية أخيراً بمتوسط (4.30). وتتفق النتيجة مع دراسات (Hameed & Hashim, 2022؛ Sahayu et al., 2026؛ الدهشان ومحمود، 2021) في أن ضعف الجاهزية والضغوط المهنية يمثلان التحدي الأبرز للتطبيق الميداني. ويعزو الباحث تصدر ضعف الدافعية والقلق للفجوة الجيلية المتسارعة وخوف المعلم من مواجهة مشكلات تقنية مفاجئة أمام طلاب رقميين محترفين، بينما يفسر تأخر عائق رؤية الإدارة بوضوح الأطر التنظيمية للوزارة، مع بقاء الإشكال كامناً في محدودية الدعم الفني وبرامج التنمية المهنية التخصصية.

4-2-3-4- معوقات تقنية ومادية

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال المعوقات التقنية والمادية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
3	التكلفة المادية المرتفعة لبعض التقنيات الحديثة تحول دون توفيرها في المدرسة	4.40	0.85	1	عالية
1	البنية التقنية في المدرسة (شبكات، أجهزة) لا تدعم الاستخدام الفعال للتقنية	4.39	0.86	2	جدًا
5	المحتوى الرقمي التعليمي المتوافر مع مناهج اللغة الإنجليزية محدود وغير كافٍ	4.39	0.88	3	عالية

6	أجد صعوبة في إيجاد برمجيات متخصصة ومناسبة لتدريس اللغة الإنجليزية	4.37	0.83	4	جداً
4	ضعف الاتصال بالإنترنت واستقراره يعيق تطبيق الأنشطة التعليمية الرقمية	4.36	0.84	5	عالية
7	لدي مخاوف تتعلق بأمن المعلومات وخصوصية بيانات الطلاب مع التقنيات	4.36	0.92	6	جداً
2	يوجد نقص في عدد الأجهزة والأدوات التقنية المتاحة للمعلمين والطلاب	4.33	0.89	7	جداً
	المتوسط العام للمجال الثاني	4.37	0.87		عالية جداً

يُظهر تحليل نتائج الجدول (14) أن بلغ المتوسط العام لمجال المعوقات التقنية والمادية (4.37)، بمستوى "عالية جداً"، مما يعكس إجماعاً على أن التحديات اللوجستية تشكل حجرة عثرة أساسية؛ تصدرته التكلفة المادية المرتفعة لبعض التقنيات بمتوسط (4.40)، وحلّ نقص عدد الأجهزة المتاحة أخيراً بمتوسط (4.33). وتتفق النتيجة مع دراسي (Hameed & Hashim, 2022؛ Sahayu et al., 2026) في أن محدودية البنية التحتية ونقص الموارد يمثلان أبرز تحديات الدمج التقني. ويعزو الباحث تصدر التكلفة المادية لطبيعة تقنيات الثورة الرابعة التي تتطلب ميزانيات ضخمة وشبكات إنترنت فائقة السرعة، بينما يفسر تأخر نقص الأجهزة بتوفر الأدوات الأساسية كالشاشات الذكية، مع بقاء الأزمة كامنة في القدرة اللوجستية وتوافق البيئة المدرسية والمحتوى الرقمي مع التطبيقات الحديثة.

4-4- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة توافر الكفايات التقنية ومعوقاتها لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟"

4-4-1- فحص أثر متغيري الجنس ونوع المدرسة

لفحص الفروق تبعاً لنوع المدرسة، تم استخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين، والنتائج بينها الجدول (15):

الجدول (15) نتائج اختبار T-test لفحص الفروق بين متوسطي تقديرات فئتي العينة تبعاً لمتغيري الجنس ونوع المدرسة

المحور	الجنس	المتوسط	قيمة T	الدالة	المحور	نوع المدرسة	المتوسط	قيمة T	الدالة
كفايات	ذكر 238	4.34	-0.282	0.778	كفايات	حكومي 246	4.34	-0.491	0.624
معرفية	أنثى 29	4.38			معرفية	أهلي 21	4.42		
كفايات	ذكر 238	4.35	-0.454	0.650	كفايات	حكومي 246	4.34	-1.459	0.146
أدائية	أنثى 29	4.41			أدائية	أهلي 21	4.57		
معوقات	ذكر 238	4.36	-1.150	0.251	معوقات	حكومي 246	4.36	-1.075	0.283
الكفايات	أنثى 29	4.51			الكفايات	أهلي 21	4.52		
الأداة ككل	ذكر 238	4.35	-0.393	0.695	الأداة ككل	حكومي 246	4.34	-1.077	0.282
	أنثى 29	4.40				أهلي 21	4.51		

تشير بيانات الجدول (15) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي فئتي العينة في المحاور الثلاثة والكلية تعزى لمتغيري الجنس أو نوع المدرسة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن فرص التطوير المهني والتدريب التقني متاحة لكلا الجنسين في ظل التوجهات الوطنية لرؤية 2030 التي تُعزز مبدأ تكافؤ الفرص، كما أن التقنية باتت جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية بمدارس الجنسين. وبخصوص نوع المدرسة. فكلاهما تخضعان لمنهج وطني موحد ولتوجيهات وزارة التعليم، كما أن برامج التطوير المهني والتدريب التقني باتت متاحة لمعلمي القطاعين على حدٍ سواء.

4-4-2- فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

الجدول (16) نتائج اختبار T-test لفحص الفروق بين متوسطي تقديرات فئتي العينة على محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	المتوسط	قيمة T	الدالة	المحور	المؤهل	المتوسط	قيمة T	الدالة
	جامعي 200	4.45	4.361	*0.000		جامعي 200	4.47	4.102	*0.000

كفايات معرفية	عليا 67	4.03		معوقات الكفايات	عليا 67	4.09	
كفايات أدائية	عليا 67	4.09	3.691	الكلي للأداة	جامعي 200	4.45	*0.000
					عليا 67	4.06	4.103

تشير بيانات الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين متوسطي استجابات فتي العينة في جميع المحاور والكلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة المؤهل جامعي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن حاملي البكالوريوس هم في الغالب أحدث التحاقاً بالتعليم وأكثر تعاملاً مع التقنيات الرقمية في مراحل دراستهم الجامعية، في حين أن حاملي المؤهلات العليا قد يكونون من الفئات العمرية الأكبر التي تلقت تعليمها في مرحلة ما قبل الانتشار الواسع للتقنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بعطوط (2018) التي أشارت إلى أن المؤهل العلمي يؤثر في مستوى الكفايات التقنية، وتختلف مع دراسة الشريدة والقراميطي (2019) التي لم تجد فروقاً دالة تعزى لهذا المتغير.

4-4-3-فحص أثر متغير الدرجة العلمية:

لفحص الفروق تبعاً للمؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA، والنتائج بينها الجدول (17):

الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لفحص الفروق بين متوسطات فئات العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة	المتوسط	قيمة F	الدلالة	المحور	الدرجة	المتوسط	قيمة F	الدلالة
كفايات معرفية	ممارس 175	4.37	0.358	0.699	معوقات الكفايات	ممارس 175	4.46	4.524	*0.012
	متقدم 41	4.26				متقدم 41	4.14		
	خبير 51	4.35				خبير 51	4.28		
كفايات أدائية	ممارس 175	4.37	0.095	0.909	الكلي للأداة	ممارس 175	4.37	0.198	0.821
	متقدم 41	4.31				متقدم 41	4.29		
	خبير 51	4.36				خبير 51	4.36		

تشير بيانات الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة عبر جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير الدرجة العلمية. ويُفسَّر غياب الفروق في الكفايات المعرفية والأدائية بأن الدرجة العلمية (ممارس، أول، خبير) لا تعكس بالضرورة مستوى التمكن التقني، إذ إن معايير الترقى الوظيفي في النظام التعليمي السعودي تعتمد على متغيرات متعددة لا تقتصر على الكفايات التقنية. أما الفروق الدالة في محور المعوقات لصالح المعلم الممارس، فتُشير إلى أن المعلمين المبتدئين يُدركون المعوقات بصورة أكثر حدة، ربما لأنهم يطمحون إلى توظيف التقنية بشكل أوسع لكنهم يصطدمون بعقبات الواقع. ولما كانت نتيجة ANOVA دالة إحصائياً في محور المعوقات، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (18) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في محور المعوقات تبعاً للدرجة العلمية

المقارنة	متوسط الأولى	متوسط الثانية	الفرق بينهما	قيمة F	الدلالة	التفسير
معلم ممارس vs معلم متقدم	4.456	4.137	0.319	3.891	0.022	دالة
معلم ممارس vs معلم خبير	4.456	4.280	0.176	1.409	0.246	غير دالة
معلم متقدم vs معلم خبير	4.137	4.280	-0.143	0.535	0.586	غير دالة

يتضح من الجدول (18) أن الفروق الدالة إحصائياً في محور المعوقات تعزى للدرجة العلمية هي بين المعلم الممارس والمعلم متقدم فقط، وذلك لصالح المعلم الممارس مقارنةً بالمعلم متقدم، في حين لم تكن الفروق بين المعلم الممارس والمعلم الخبير، ولا بين المعلم متقدم والمعلم الخبير، دالةً إحصائياً. ويُفسَّر ذلك بأن المعلمين في بداية

مسيرتهم المهنية يُدركون المعوقات بصورة أكثر حدة، ربما لأنهم يطمحون إلى توظيف التقنية بشكل أوسع لكنهم يصطدمون بعقبات بيئية ومؤسسية لم يتكيفوا معها بعد.

4-4-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

الجدول (19) نتائج تحليل التباين لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات فئات العينة على محاور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	الخبرة عدد	المتوسط	قيمة F	الدلالة	المحور	الخبرة عدد	المتوسط	قيمة F	الدلالة
كفايات معرفية	5 فأقل 39	4.03	20.286	*0.000	معوقات الكفايات	5 فأقل 39	4.09	34.240	*0.000
	10-6 42	3.90				10-6 42	3.79		
	11 فأكثر 186	4.51				11 فأكثر 186	4.57		
كفايات أدائية	5 فأقل 39	4.10	20.043	*0.000	الكلية للأداة	5 فأقل 39	4.07	21.518	*0.000
	10-6 42	3.87				10-6 42	3.88		
	11 فأكثر 186	4.52				11 فأكثر 186	4.52		

تشير بيانات الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العينة عبر جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولما كانت نتيجة ANOVA دالة إحصائية، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة من تؤول إليه الفروق في متغير سنوات الخبرة

المحور	الخبرة	5 فأقل	10-6	11 فأكثر	المحور	الخبرة	5 فأقل	10-6	11 فأكثر
كفايات معرفية	5 فأقل		0.136	*0.479-	المعوقات	5 فأقل		0.300	*0.478-
	10-6	0.136-		*0.615-		10-6	0.300-		*0.778-
	11 فأكثر	*0.615	*0.479			11 فأكثر	*0.478	*0.778	
كفايات أدائية	5 فأقل			*0.418-	الأداة ككل	5 فأقل		0.192	*0.444-
	10-6	0.235		*0.653-		10-6	0.192-		*0.637-
	11 فأكثر	*0.418	*0.653			11 فأكثر	*0.444	*0.637	

* دالة عند مستوى 0,05 لصالح المتوسط الأكبر.

يتبين من نتائج الجدول (20) لاختبار شيفيه وجود فروق دالة عند (0.05) في الكفايات التقنية (المعرفية، والأدائية، والمعوقات، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت جميع الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) مقارنة بالفئات الأخرى (10-6) و (5 فأقل). وتتفق النتيجة مع (Yang et al., 2026) التي أكدت تباين الكفايات الرقمية لصالح الأطول خبرة، بينما تختلف مع دراستي (الجار، 2025؛ عبد الكريم وآخرون، 2025) وقد أظهرتا عدم وجود فروق دالة للخبرة. ويعزو الباحث تفوق الخبرة الطويلة إلى تراكم مهاراتهم الميدانية وحضورهم دورات تدريبية أكثر، مما أكسبهم نضجاً مهارياً وثقة أعلى في دمج التقنية ومواجهة معوقاتها التنظيمية والتقنية بكفاءة مقارنة بالجدد.

5-مناقشة النتائج

1-5-مناقشة نتائج الكفايات التقنية (المعرفة والأداء والدمج):

تُشير النتيجة المرتفعة لامتلاك المعلمين للكفايات التقنية بمحاورها الثلاثة إلى نجاح ملموس في سياسات التمكين الرقمي؛ حيث تتفق هذه الطفرة الميدانية مع التوجهات الاستراتيجية السعودية المرصودة في دراسات: (العميري والطلحي، 2020؛ الغامدي، 2021؛ الجار، 2025؛ عبد الكريم وآخرون، 2025) المؤكدة لنمو الوعي والجاهزية نحو الممارسات الذكية. وعربياً، تلتقي النتيجة مع الأدبيات التي رصدت تمكناً تقنياً جيداً مثل: (نصار، 2019؛ أحمد، 2021؛ البلوشي، 2022؛ بدوي، 2023). وعالمياً، تتطابق طردياً مع نتائج دراسات التطوير الرقمي مثل: (Almegren et al., 2025).

2026؛ Munfadrila، 2022؛ Demissie et al.، 2019؛ Ventayen). بينما تختلف النتيجة مع دراسات محلية وإقليمية رصدت مستويات متوسطة أو فجوات معرفية حادة في توظيف تكنولوجيا الثورة الرابعة كدراسات: (الشمري، 2018؛ القطيم، 2021؛ Othman، 2025). كما تفتقر عن الأدبيات العالمية التي كشفت عن تدني مستويات الكفاءة الذاتية أو اقتصار استخدام المنصات لأغراض تقليدية تتمحور حول المعلم مثل: (Avelino & Ismail، 2022؛ Liu et al.، 2026؛ Bui et al.، 2022؛ Hameed & Hashim، 2022؛ Li، 2025؛ Sun، 2026؛ Yang et al.، 2026).

2-5- مناقشة نتائج المعوقات (الشخصية والتنظيمية والتقنية والمادية):

يُظهر الإجماع العالي على حدة المعوقات الميدانية (كالأعباء ونقص الحوافز والتكلفة اللوجستية) وجود تحديات حقيقية تفرمل الاستفادة من الكفايات المتوفرة؛ وتتلاقى هذه النتيجة كلياً مع التحديات البنيوية في البيئة السعودية المعاصرة بدراسات: (الشمري، 2018؛ العميري والطلحي، 2020؛ القطيم، 2021؛ الحازمي، 2025؛ عثمان، 2025؛ المالكي، 2026) والتي أكدت إشكالات كثافة المحتوى، وقصور البيئة الصفية، وفجوة التنفيذ. وتتوافق إقليمياً مع دراسات الضغوط ونقص البيئات الرقمية المقننة مثل: (أحمد، 2021؛ الدهشان ومحمود، 2021؛ البلوشي، 2022). وعالمياً، تتسق مع الأدبيات التي حصرت العوائق في نقص الموارد والمقاومة الثقافية مثل: (Avelino & Ismail، 2022؛ Liu et al.، 2026؛ Bui et al.، 2022؛ Hameed & Hashim، 2022؛ Sahayu et al.، 2026). فيما تختلف النتيجة جزئياً مع دراسات أشارت لتذليل العقبات اللوجستية وتوفير الدعم المالي المتكامل لتقنيات التعليم مثل: (الجار، 2025؛ عبد الكريم وآخرون، 2025)، وعالمياً كدراسات: (Almegren et al.، 2025؛ Sun، 2026؛ Demissie et al.، 2022؛ Munfadrila، 2026؛ Yang et al.، 2026؛ Li، 2025؛ Ventayen، 2019).

3-5- مناقشة نتائج الفروق الإحصائية (المتغيرات الديموغرافية):

تكشف نتائج الفروق عن تباين دقيق؛ حيث يتوافق غياب الفروق لمتغيري (النوع ونوع المدرسة) مع السياسات الوطنية الموحدة لتكافؤ الفرص بالمملكة، وهو ما أثبتته دراسات: (نصار، 2019؛ الغامدي، 2021؛ الجار، 2025؛ عبد الكريم وآخرون، 2025). وعالمياً، يتقاطع مع دراسات عدم دلالة الجنس والمؤسسة مثل: (Avelino & Ismail، 2022؛ Kiranli & Yildirim، 2013). وفي المقابل، تختلف النتيجة الدالة لصالح حملة البكالوريوس وتفوق ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر)، مع دراسات محلية وعربية رصدت تساوياً مهارياً أو عدم تأثر بالخبرة مثل: (الشمري، 2018؛ الشريدة والقراميطي، 2019؛ الجار، 2025). بينما تتسق هذه النتيجة الدالة للخبرة والمؤهل مع الأدبيات التي أثبتت تأثير الممارسة المتراكمة والنضج الوظيفي في تشكيل الكفاية الرقمية وإدراك المعوقات بحرية أكبر مثل دراسات: (يعطوط، 2018؛ العميري والطلحي، 2020؛ القطيم، 2021؛ البلوشي، 2022؛ Tbaishat et al.، 2025)، ومحلياً وعالمياً كدراسات: (Bui et al.، 2026؛ Chen et al.، 2022؛ al.، 2025؛ Osorio Vanegas et al.، 2026؛ Yang et al.، 2026).

6- الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة ومناقشتها، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات على النحو الآتي:

- تعكس الجاهزية المعرفية والمهارية العالية للمعلمين نجاح سياسات التمكين الرقمي تماشياً مع رؤية المملكة 2030.
- تبرز فجوة تنفيذ ميدانية نتيجة مواجهة المعلمين لمعوقات بيئية وتنظيمية تحد من فاعلية التوظيف الحقيقي.
- تشكل الأعباء التدريسية ونقص الحوافز المادية والمعنوية حجر عثرة أمام استدامة التطوير التقني للمعلمين.
- يولد التسارع التقني قلقاً نفسياً للمعلمين وضغطاً مهارياً من مواجهة مشكلات تقنية مفاجئة أمام طلابهم.

- تحول التكلفة المرتفعة لتقنيات الثورة الرابعة وحاجتها لشبكات فائقة السرعة دون توفير بيئات ذكية متكاملة.
- يُعد دمج تطبيقات تقنية لتنمية المهارات الأساسية (كالاستماع) أكثر أهمية من المعقدة (ألعاب، ذكاء اصطناعي).
- يسهم تراكم الممارسة وحضور برامج التطوير المهني بانتظام في منح المعلمين نضجاً وثقة أعلى في مواجهة المعوقات.
- يمتلك خريجو البكالوريوس الجدد كفايات تقنية متميزة لحدثة تأهيلهم الأكاديمي والجامعي المواكب للرقميات.
- يواجه المعلمون الممارسون (في بداية مسيرتهم) معوقات ميدانية أكثر حدة لارتباط طموحهم بواقع المدارس.
- يثبت غياب الفروق لمتغيري الجنس ونوع المدرسة نجاح توحيد السياسات التعليمية والمنصات الرقمية (كمنصة مدرستي) في القطاعين بالمملكة.

7-توصيات الدراسة ومقترحاتها

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث ويقترح الآتي:
1. تصميم برامج تدريبية لمعلمي الإنجليزية تركز على التعلم التكييفي والواقع الافتراضي.
 2. تخفيف الأنصبة التدريسية والأعباء الإدارية لتوفير وقت لتطوير كفايات المعلمين التقنية.
 3. استحداث نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المعلمين المتميزين في توظيف التقنيات.
 4. توفير بنية تحتية تقنية متكاملة بالمدارس تشمل شبكات إنترنت عالية السرعة.
 5. تفعيل مجتمعات التعلم المهني لتبادل ممارسات دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم.
 6. تضمين برامج إعداد المعلم بالجامعات مقررات تطبيقية لمهارات الثورة الصناعية الرابعة.
 7. إطلاق مبادرات نوعية تسد الفجوة بين المعرفة الأكاديمية والممارسة الصفية الفعلية.
 8. بناء أدلة إجرائية لتذليل معوقات البنية التحتية وضغوط كثافة المناهج المطورة.
 9. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية في العناوين الآتية:
 - (1) أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التحدث والاستماع لدى طلاب الثانوية.
 - (2) برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الأدائية التقنية لمعلمي الإنجليزية في ضوء رؤية 2030.
 - (3) فاعلية برنامج تدريبي للكفايات التقنية بين معلمي التخصصات العلمية والإنسانية مقارنةً باللغات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، أسماء حسني محمود. (2021). واقع تطبيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي. *مجلة العلوم التربوية*، (46)، 231-208. <https://doi.org/10.21608/maeq.2021.78862.1029>
2. بدوي، أم الزين حسين أحمد. (2023). الأدوار المستجدة للمعلم السعوي في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قائدات المدارس في محافظة جدة. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، 25(2)، 365-407. <https://search.mandumah.com/Record/1446078>
3. يعطوط، صفاء عبد الوهاب. (2018). تصور مقترح للكفايات التقنية الرقمية ومتطلبات القرن الحادي والعشرين لمعلمات التربية الفنية في ضوء احتياجاتهن التدريبية. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية*، 5(1)، 235-207. <https://search.mandumah.com/Record/1284077>
4. البلوشي، محمد عبد السلام محمد. (2022). تمكين المعلم من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتفعيلها في العملية التربوية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 5(2)، 241-341. <https://search.mandumah.com/Record/1254256>

5. الجار، ثريا عبد الله حسين. (2025). تدريب معلمي اللغة الإنجليزية في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة تحليل احتياجات. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة-كلية الدراسات العليا للتربية*، 33(2)، 197-223. <https://doi.org/10.21608/ssj.2025.447519>
6. الدهشان، جمال علي. (2020). اللغة العربية والذكاء الاصطناعي: كيف يمكن الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز اللغة العربية. *مجلة التربية-جامعة سوهاج*، 73، 1-9. <https://www.academia.edu/42444660>
7. الدهشان، جمال علي، ومحمود، هناء فرغلي. (2021). رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة العلمية، جامعة أسيوط*، 37(11)، 1-136. <https://search.mandumah.com/Record/1203489>
8. الربيع، شادن عبد الكريم. (2025). الكفايات المهنية لمعلمي اللغة الإنجليزية في ضوء معايير الجودة الشاملة بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. *العلوم التربوية*، 33(4)، 393-423. <https://search.mandumah.com/Record/1628507>
9. الشريدة، ماجد علي، والقرايمطي، أبو الفتوح مختار. (2019). فاعلية استراتيجية التدريس المقلوب في تنمية التحصيل ورفع الكفايات التكنولوجية لدى طلاب كلية التربية بواحي الدواسر. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 8(2)، 125-142. <https://doi.org/10.36752/1764-008-002-007>
10. العامري، فوزية الحسن، ونجم الدين، حنان عبد الجليل. (2022). درجة امتلاك معلمات الدراسات الاجتماعية للكفايات الرقمية في ضوء التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(23)، 61-88. <https://search.mandumah.com/Record/1273797>
11. العامري، محمد عمر. (2017). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. الأردن: المعتر للنشر والتوزيع.
12. العباني، فتحي محمد مادي. (2026). تقييم الكفايات التكنولوجية لدى الطالب المعلم بكلية التربية طرابلس من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة كلية التربية طرابلس*، 1(23)، 143-161. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20097274>
13. العميري، فهد، والطلحي، محمد. (2020). توظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة في الجغرافيا التربوية بمراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 10(2)، 347-396. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=273421>
14. القرعاوي، مشاعل عبد الرحمن. (2019). الكفايات التكنولوجية اللازمة لمعلمات المرحلة المتوسطة والثانوية لاستخدام السيورة التفاعلية داخل الحجرة الدراسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(22)، 104-130. <https://search.mandumah.com/Record/1037246>
15. القطيم، أسماء محمد. (2021). الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات العلوم في ضوء تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية*، 7(1)، 45-76. <https://search.mandumah.com/Record/1214381>
16. كشك، إشرء الشحات. (2026). فاعلية تدريب مصغر قائمة على روبوتات الدردشة التفاعلية في تنمية مهارات إنتاج محتوى ذكي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي. *المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني*، 18(2)، 11-42. <https://search.mandumah.com/Record/1677791>
17. المالكي، عوض مسفر محمد. (2026). إشكالات تطوير منهج اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية بمدينة مكة المكرمة ورؤية مقترحة لتطويرها. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 50(5)، 197-220. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.50.2026.749>
18. المالكي، فاطمة جابر. (2021). واقع توظيف تقنيات التعليم في تدريس اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة في محافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(14)، 113-139. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.V181020>
19. مرسي، سمر محمد. (2023). فاعلية برنامج تدريبي مقترح في ضوء تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تنمية مهارات التدريس الرقمي لدى معلمي العلوم أثناء الخدمة واتجاهاتهم نحو استخدامها. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 145(1)، 385-456. <https://search.mandumah.com/Record/1351890>
20. المشايخية، باسمه ناصر، والصبيعية، مشاعل عوض. (2022). تنمية المناهج التعليمية بسلطنة عمان في ضوء مهارات الصورة الصناعية الرابعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(5)، 1-16. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K100422>
21. الملحي، خالد مطلق. (2021). قياس مستويات الكفايات الرقمية لمعلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 87(3)، 1302-1353. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=305867>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abdulkarim, S. A., Hasan, S. R., & Saad, K. (2025). The Importance of Using English Language Teaching Websites in Improving the Speaking Skills among Secondary Stage Students from the Teachers' Perspective. *Qalaa Zanist Scientific Journal*, 10(3), 1237–1238. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.10.3.47>
2. Ahmed, A. H. M. (2021). Waqi' tatbiq mutatallabat al-thawrah al-sina'iyah al-rabi'ah fi al-ta'lim al-jami'i [The reality of applying the requirements of the Fourth Industrial Revolution in university education] [In Arabic]. *Journal of Educational Sciences*, (46), 208–231. <https://doi.org/10.21608/maeq.2021.78862.1029>
3. Al-Abani, F. M. M. (2026). Taqyim al-kifayat al-tiknolojiyah lada al-talib al-mu'allim bi-kulliyat al-tarbiyah Tarabulus min wihat nazar al-mushrifin al-tarbawiyin [Evaluation of technological competencies of student teachers at the College of Education Tripoli from the viewpoint of educational supervisors] [In Arabic]. *Journal of the College of Education Tripoli*, 7(23), 143–161. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20097274>
4. Al-Abdullatif, A.M. (2019). Auditing the TPACK confidence of pre-service teachers: The case of Saudi Arabia. *Education and Information Technologies*, 24(6), 3393-3413. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09924-0>
5. Alenezi, A., & Alenezi, A. (2025). Evaluating the Effectiveness of Chatbot-Assisted Learning in Enhancing English Conversational Skills Among Secondary School Students. *Education Sciences*, 15(9), 1136. <https://doi.org/10.3390/educsci15091136>
6. Alhazmy, E. A. (2026). Education reform and vision 2030 in Saudi Arabia: challenges and pathways. *Discover Education*, 5, Article 40. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-01005-4>
7. Alisoy, H. (2025). Machine Learning Approaches for Automated Vocabulary Acquisition in ESL Classrooms. *EuroGlobal Journal of Linguistics and Language Education*, 2(3), 97-118. <https://doi.org/10.69760/egjle.2500202>
8. Al-Jar, S. A. H. (2025). Tadrib mu'allimi al-lughah al-Ingiliziyah fi daw' ruyat al-mamlakah 2030: Dirasat tahlil ihtiyajat [Training English language teachers in light of the Kingdom's Vision 2030: A needs analysis study] [In Arabic]. *Educational Sciences: Cairo University - Graduate School of Education*, 33(2), 197–223. <https://doi.org/10.21608/ssj.2025.447519>
9. Al-khresheh, Mohammad H. (2024). The role of presentation-based activities in enhancing speaking proficiency among Saudi EFL students: A quasi-experimental study. *Acta Psychologica*, 243(104159). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104159>
10. Al-Malki, A. M. M. (2026). Ishkalat tatwir manhaj al-lughah al-Ingiliziyah min wihat nazar mu'allimi al-lughah al-Ingiliziyah bi-madinat Makkah al-Mukarramah wa-ruyah muqtarahah li-tatwiriha [Problems of developing the English language curriculum from the viewpoint of English language teachers in Makkah and a proposed vision for its development] [In Arabic]. *Journal of Educational and Human Sciences*, (50), 197–220. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.50.2026.749>
11. Al-Malki, F. J. (2021). Waqi' tawzif tiqniyat al-ta'lim fi tadris al-lughah al-Ingiliziyah min wihat nazar mu'allimat al-marhalah al-ibtida'iyah wa-al-mutawassitah fi muhafazat Sabya [The reality of utilizing educational technologies in teaching English from the viewpoint of primary and intermediate school female teachers in Sabya Governorate] [In Arabic]. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(14), 113–139. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.V181020>
12. Al-Mashaikhiah, B. N., & Al-Sai'ariyah, M. A. (2022). Tanmiyat al-manahij al-ta'limiyah bi-saltanat 'Uman fi daw' maharat al-thawrah al-sina'iyah al-rabi'ah [Developing educational curricula in the Sultanate of Oman in light of the Fourth

- Industrial Revolution skills] [In Arabic]. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(5), 1–16.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K100422>
13. Almegren, A., et al. (2025). Digital competencies and technology integration among English language teachers. *Education and Information Technologies*, 30(2), 145–163. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-XXXXX>
 14. Al-Sharidah, M. A., & Al-Qaramiti, A. M. (2019). Fa'iliyat istiratiyyat al-tadris al-maqlub fi tanmiyat al-tahsil wa-raf' al-kifayat al-tiknolojiyah lada tullab kulliyat al-tarbiyah bi-Wadi al-Dawasir [The effectiveness of flipped classroom strategy in developing achievement and enhancing technological competencies among students of the College of Education in Wadi Addawasir] [In Arabic]. *International Specialized Educational Journal*, 8(2), 125–142.
<https://doi.org/10.36752/1764-008-002-007>
 15. Ambarita, M., & Susyia, R. (2026). Technological pedagogical competencies among EFL teachers in the era of artificial intelligence. *International Journal of Instruction*, 19(3), 201–220. <https://doi.org/10.29333/iji.2026.19312a>
 16. Atmazaki, & Indriyani, V. (2019). Digital literacy competencies for teacher education students. In Proceedings of the 1st *International Conference on Education Social Sciences and Humanities (ICESSHum 2019)* (pp. 993-997). Atlantis Press.
<https://doi.org/10.2991/icesshum-19.2019.156>
 17. Avelino, J., & Ismail, H. H. (2022). Digital competence and technology integration among English language teachers. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 11(3), 102–118.
<https://doi.org/10.30935/cedtech/12598>
 18. Bui, Thu Ha. (2022). English teachers' integration of digital technologies in the classroom. *International Journal of Educational Research Open*, 3(9), 100204. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100204>
 19. Chen, M., Miao, Z., & Ahmad, N. (2026). Managing behavior in AI-mediated English education: The interplay of teachers, technology, and communication willingness. *Acta Psychologica*, 265, Article 106765.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106765>
 20. Demissie, E. B., Labiso, T. O., & Thuo, M. W. (2022). Teachers' digital competencies and technology integration in education: Insights from secondary schools in Wolaita Zone, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 6(1), Article 100355. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100355>
 21. Gulomovna, G. (2026). Innovative technological skills for future English teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 105, 77–92. <https://doi.org/10.55544/ijrah.5.1.20>
 22. Hameed, S., & Hashim, H. (2022). English teachers' technological pedagogical competencies in digital learning environments. *Journal of Language and Education*, 8(2), 44–58. <https://doi.org/10.9734/ajess/2025/v51i82266>
 23. Li, X. (2025). Artificial intelligence competencies among English language teachers. *Journal of Educational Computing Research*, 63(1), 15–29. <https://doi.org/10.5539/hes.v15n3p262>
 24. Liu, Y. (2026). Technology integration competencies in English language education. *Education and Information Technologies*, 31(3), 145–160. <https://jalt.com.pk/index.php/jalt/article/view/203>
 25. Liu, Y., & Bt Mohd Yusof, F. (2026). Exploring EFL teachers' beliefs about technology integration: Applying the PBT model in Chinese higher education. *Contemporary Educational Technology*, 18(2), Article ep655.
<https://doi.org/10.30935/cedtech/18533>
 26. Normurodovna, N. (2026). Modern technological competencies of English teachers in higher education. *International Journal of Innovative Research in Education*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.21831/cp.v44i2.70976>

27. Osorio Vanegas, M., et al. (2025). Teacher competencies for digital transformation in education. *Education Sciences*, 15(2), 88–101. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
28. Othman, K. (2025). Awareness and Use of AI Tools in Teaching English at University Level in Saudi Arabia. *Forum for Linguistic Studies*, 7(11), Article 11574. <https://doi.org/10.30564/fls.v7i11.11574>
29. Reynarose, R., & Rivika, S. (2026). Artificial intelligence applications in English language teaching and learning. *Journal of Educational Technology and Innovation*, 12(1), 44–61. <https://doi.org/10.24203/ajas.v10i6.7111>
30. Sahayu, W., Triyono, S., & Ungu, N. K. (2025). Digital technology in differentiated English language teaching: A systematic review with bibliometric insights. *Indonesian Journal of Science and Technology*, 11(2), 167–188. <https://doi.org/10.17509/ijost.v11i2.89685>
31. Sahayu, W., Triyono, S., & Ungu, N. K. (2025). Digital technology in differentiated English language teaching: A systematic review with bibliometric insights. *Indonesian Journal of Science and Technology*, 11(2), 167–188. <https://doi.org/10.17509/ijost.v11i2.89685>
32. Sun, N. (2026). Optimising college English Language Teaching via Human–Computer Interaction analysis and Collaborative Learning Technologies. *Australian Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/1448837X.2026.2618423>
33. Tbaishat, D., Amoudi, G., & Elfadel, M. (2025). Adapting teaching and learning with existing generative AI by higher education Students: Comparative study of Zayed University and King Abdulaziz University. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, Article 100421. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2025.100421>
34. Uygun-Demir, A. (2026). Artificial intelligence literacy competencies for EFL teachers. *Computer Assisted Language Learning*, 39(1), 55–73. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10386>
35. Ventayen, R. J. M. (2019). Teachers' readiness and technological competencies in online teaching. *Asian Journal of Distance Education*, 14(1), 20–35. https://www.ijmcer.com/wp-content/uploads/2025/05/IJMCER_O0730260290.pdf
36. Yang, Y., et al. (2026). The impact of digital transformation on English teachers' professional competencies. *Computers & Education*, 215, 104512. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2026.104512>
37. Zhu, H. (2026). AI-supported technological competencies for English teachers. *Journal of Educational Technology Systems*, 55(2), 89–106. <https://doi.org/10.29140/jct.v1n1.2169>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	م
1	Author Contribution: Sole Author: Design, methodology, data collection, analysis, and final draft.	الباحث المنفرد: التصميم، والمنهجية، وجمع البيانات، والتحليل، وكتابة المسودة النهائية.	1 مساهمة الباحث:
2	Conflict No conflicts of interest.	لا يوجد تضارب مصالح.	2 تضارب المصالح:
3	Funding Self-funded (No external grant).	تمويل ذاتي (لا يوجد دعم).	3 التمويل:
4	Copyright Licensed under (CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب	4
5	Review Double-blind peer review.	تحكيم مزدوج التعمية.	5 آلية التحكيم:
6	Plagiarism: Verified via (turnitin).	فحص الانتحال: تم الفحص عبر	6
7	Data Available upon request.	متاحة عند الطلب.	7 إتاحة البيانات:

فهرس المحتويات // TABLE OF CONTENTS

م	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين // The title of the research / the name of the researcher/ researchers	ص/ p
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- ح
291	دور الإدارة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: دراسة ميدانية // The Role of Green Management in Achieving Sustainable Development in Yemeni Pharmaceutical Companies: A Field Study أ.حسن لطف الله حسين القحم/ Mr. Hasan Lotfullah Husein Al-Qhm	01
292	تأثير استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة وتقييم أداء موظفي مجمع رايت الطبي بمدينة تبوك // The Impact of Using Electronic Programs and Systems on Managing and Evaluating Employee Performance at Wright Medical Complex in Tabuk City أ. خالد مهاجر العنزي/ Mr. khalid Muhajir Al-anzi	26
293	المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك وحلولها في ضوء التقنيات الحديثة// Administrative Problems Facing Secondary School Leaders in Tabuk City and Their Solutions in Light of Modern Technologies أ. عمر جمعه العطوي/ Mr. Omar Jomah Al-Atwi	51
294	تطوير منظومة استقطاب واختيار الموظفين والمعلمين لتعزيز جودة التعليم الخاص بمنطقة تبوك في ضوء الاتجاهات الحديثة// Developing a Framework for Staff and Teacher Recruitment and Selection to Enhance Private Education Quality in the Tabuk Region in Light of Modern Trends أ. زياد سالم العنزي/ Mr. Ziyad Salem Al-Anazi	76
295	التشكيل المكاني والبعد الدلالي في رواية السيرة الذاتية (ترنيمة فارس) لعوض العلفي// Spatial Configuration and Semantic Dimensions in the Autobiographical Novel Tarnimat Faris (Knight's Hymn) by Awad Al-Alqami أ.م. د/ نورا علي يسلم صحران/ Co-Prof/ Noora Ali Yeslem Sahran	104
296	أسباب عزوف خريجي كلية التربية بمحافظة المهرة عن العمل في التدريس: من وجهة نظرهم // Reasons for the Reluctance of Education College Graduates in Al-Mahrah Governorate to Work in the Teaching Profession: Their Perspectives أ. مريم حسان مهدي بلحاف/ Ms. Maryam Hassan Mahdi Balhaf	128
297	الاستثمار الأجنبي المباشر في صناعة التعدين في مصر خلال الفترة (2000-2026) دراسة تحليلية وثائقية // Foreign Direct Investment (FDI) in Egypt's Mining Industry (2000–2026) A Documentary Analytical Study د. محمد حامد حامد شاهين/ Dr. Mohammed Hamid Hamid Shahien	153
298	فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في تنمية التواصل الشفوي لدى أطفال طيف التوحد بمدارس الدمج بقطر// Effectiveness of Electronic Educational Games in Developing Oral Communication of Autistic Children in Qatar's Inclusive Schools د. شربات محمود حسن الجندي/ Dr. Sherbat Mahmoud Hassan Al-Jundi	178
299	معوقات التزام معلمي المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بزم الحصة ومقترحاتهم للتحسين: دراسة حالة// Barriers to Middle School Teachers' Compliance with Class Time in Al-Madinah Al-Munawarah and Their Proposals for Improvement: A Case Study 1-أ. نايف عبد الله الجابري. 2-أ. طلال عبد الله السلمي. 3-أ. شافي جهز المطيري// 1-Mr. Naif Abdullah Al-jabri. 2-Mr. Talal Abdullah Al-Sulami. 3-Mr. Shafi Jahz Al-mutiry	203
2910	واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة القصيم للقيادة التربوية لتفعيل الشراكة التعليمية في ضوء الاقتصاد البرتقالي// The Reality of Qassim School Principals' Educational Leadership Practice to Activate Educational Partnership under Orange Economy 1-د. عواطف علي السيف العوفي. 2-أ. أمل فيصل خالد العنزي/ 1-Dr. Awatef Ali Al-Seif Al-Aufi. 2-Ms. Amal Faisal Khalid Al-Anazi	228
2911	دور الكراسي العلمية في تنمية البحوث الإنسانية في ضوء الإدارة الرقمية ومعوقاتا من وجهة نظر أساتذة الجامعات السعودية// The Role of Scientific Chairs in Developing Humanities Research under Digital Management and Its Barriers from the Perspective of Saudi University Professors 1-أ. نايف عبد الله الجابري. 2-أ. شافي جهز المطيري. 3-أ. طلال عبد الله السلمي// 1-Mr. Naif Abdullah Al-jabri. 2-Mr. Shafi Jahz Al-mutiry. 3-Mr. Talal Abdullah Al-Sulami	254
2912	الكفايات التقنية لدى معلمي الإنجليزية بمكة المكرمة في ضوء متطلبات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم// Technological Competencies of English Teachers in Makkah Al-Mukarramah in Light of the Requirements for Employing Fourth Industrial Revolution Technologies in Education أ. سعود مساعد العوفي/ Mr. Saud Musaed Alofi	280