



مجلة الدراسات الاجتماعية

المجلد 31 - العدد (4) 2025 م

مجلة أكاديمية علمية محكمة، وتصدر عن كُليتي العلوم الإدارية،
والعلوم الإنسانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية
- المركز الرئيس عدن

Online ISSN: 2312-5268

Print ISSN: 2312-525X

- ◀ العلاقة بين ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 وشيوع العنف
التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل
محمد خلاف عرجان
- ◀ تصور مستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق "BOS"
شيرين عيد مرسي، صلاح الدين محمد توفيق
- ◀ ملامح الدرس الفونولوجي عند العرب القدامسيوييه أنموذجًا
ناعوس بن يحيى
- ◀ دراسة تحليلية بأثر رجعي لتقييم فاعلية منصة Speech Repository كأداة للتعلم الذاتي في برامج
تدريب المترجمين الفوريين
رقية عمار المقرمي ، عفاف علوان، محمد حمود غنام ، بلعيد طه شمسان
- ◀ دراسة التكافؤ الثقافي المستخدم في ترجمة رواية "الرهينة" للكاتب زيد مطيع دماج
شموخ أحمد راجح ، بلعيد طه شمسان ، عفاف علوان، محمد حمود غنام
- ◀ الآثار الحضارية والعلمية للوقف في جنوب الجزيرة العربية في عصر السلاطين الأتراك الرسولييين
عبد الغني الأهجري (هـ/ 1229م - 858هـ/ 1454م 626هـ)
- ◀ أثر تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية دراسة وصفية تحليلية
نسرين أحمد فارس عاودة
- ◀ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات
تعز: دراسة ميدانية
عبدالملك أحمد أحمد المعمري، حميد غالب علي الخليدي
- ◀ دور القيادة الابتكارية في تعزيز الحصّة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات
الجنوبية في فلسطين
إسلام عصام هلولو، أحمد فاروق أبو غبن
- ◀ أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية بمحافظة عدن)
باسل محمد العامري، محمود عبده ثابت



جَامِعَةُ الْعُلُومِ وَالتَّكْنُولُوجِيَا

University of Science & Technology
المركز الرئيس - عدن

معامل التأثير العربي
مجلة الدراسات الاجتماعية

2.4

المجلة مفهرسة في المواقع التالية:



مجلة الدراسات الاجتماعية

المجلد 31 – العدد (4) 2025 م

الهيئة الاستشارية

- أ.د. داود عبد الملك الحدابي - جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن.
أ.د. محمد عبد الله الصوفي - اليمن.
أ.د. عبد الرحمن عبد ربه الدريجي - اليمن.
أ.د. محمد حامد المخلافي - اليمن.
أ.د. عبد العزيز صالح المقالح - اليمن.
أ.د. محمد أحمد الأفندي - اليمن.
أ.د. محمود فتحي عكاشة - مصر.
أ.د. رشامي زين بي يوسف - ماليزيا.
أ.د. مدحت محمد أبو النصر - مصر.
أ.د. نوري عبد الودود الجناعي - العراق.

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير:

- أ.د. عبد الوهاب عبد الله المعمري
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيسي عدن.

نواب رئيس التحرير:

- أ.د. علي عشان
جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن.
د. وليد محمد أحمد أحمد
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
د. بشير الحمادي
كلية العلوم الإدارية والإنسانية الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن.

هيئة التحرير:

- د. مراد محمد النشمي
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
أ.د. محمد علي الربيعي
كلية العلوم الإدارية، جامعة صنعاء - اليمن.
أ.د. شيرين حامد أبو وردة
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.
د. محمد أحمد الحوري
كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء - اليمن.
د. اسماعيل مسعود ناجي
كلية التربية، جامعة صنعاء - اليمن.
أ.د. عبد الله قايد السويدي
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر - قطر.
د. عبد الغني محمد العمراني
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
د. هلال حزام سند
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

مساعد التحرير:

- أ. سميرة نصر البعداني
جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن.

مراجعة لغوية:

- أ.د. محمد حسين خاقو
جامعة صنعاء - اليمن.
د. محمد علي المحمدي
جامعة العلوم والتكنولوجيا.

مراجعة إحصائية:

- أ. عمرو محمد صالح علي
جامعة العلوم والتكنولوجيا.

للمراسلات:

مجلة الدراسات الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيسي - عدن
تلفون: +967 718 032 009
البريد الإلكتروني: jss@ust.edu

سياسة التحكيم والنشر في مجلة الدراسات الاجتماعية

أولاً: القواعد العامة لقبول التحكيم:

- 1- تعنى المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي بالبحوث العلمية في مجال ضمان الجودة.
- 2- تنشر المجلة البحوث العلمية وفق المعايير المتعارف عليها عالمياً في كتابة البحث العلمي.
- 3- تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والانجليزية وفق الشروط الآتية:
 - ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قدم للنشر لأي جهة أخرى.
 - أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة.
 - أن تتم الإشارة إذا ما كان البحث مستلماً من رسالة علمية.
 - أن يكون البحث مطبوعاً بواسطة الحاسوب.
 - بالنسبة للبحوث المكتوبة باللغة العربية: تكون المسافة بين السطور مزدوجة بنوع خط (Traditional Arabic) ويحجم (14).
 - بالنسبة للبحوث المكتوبة باللغة الانجليزية: تكون المسافة بين السطور مزدوجة بنوع خط (Times New Roman) ويحجم (12).
 - أن تكون هوامش الصفحة (2.50) سم لجميع الجهات.
 - أن توضع الجداول والأشكال بأماكنها الصحيحة وأن تشمل على العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية ويحجم خط (12) للكتابة باللغة العربية أو الانجليزية.
 - ألا تزيد عدد صفحات البحث عن (25) صفحة أي ما يعادل (7000) كلمة متضمنة المتن. والمراجع والملاحق من نوع (A4).

ثانياً: إجراءات التقديم للنشر:

1. يلتزم الباحث بترتيب البحث وفق الخطوات الآتية:
 - صفحة العنوان: بحيث تخصص الصفحة الأولى من البحث للعنوان شريطة أن لا يتجاوز عدد كلمات العنوان (15) كلمة وأن لا يتم الإشارة إلى اسم وعنوان صاحب البحث.
 - الملخص باللغة العربية: تخصص له الصفحة الثانية من البحث بحيث لا يتجاوز (250) كلمة وأن يتبعه الكلمات المفتاحية التي لا تقل عن ثلاث كلمات.

- الملخص باللغة الإنجليزية Abstract، تخصص له الصفحة الثالثة من البحث للمخلص بحيث لا يتجاوز (250) كلمة وأن تتبعه الكلمات المفتاحية (Keywords) التي لا تقل عن ثلاث كلمات.

- المقدمة Introduction تتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة بحيث يتم دمج الإطار النظري والدراسات السابقة معاً بطريقة علمية نافذة، وتشمل المقدمة على العناوين الفرعية الآتية: (مشكلة الدراسة، وأسئلتها / فرضياتها، ومصطلحات الدراسة وحدودها).

- المنهج والإجراءات Methods، ويتضمن (منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وإجراءات الدراسة).

- النتائج Results: يتم التطرق للنتائج المتعلقة بالسؤال الأول / الفرضية الأولى، تليه النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني/الفرضية الثانية، وهكذا.

- مناقشة النتائج Discussion: وتتضمن العمق في مناقشة النتائج بالاستناد إلى الدراسات السابقة والإطار النظري الذي تمت الإشارة إليه في المقدمة أو غير ذلك من دراسات أخرى.

- الاستنتاجات والتوصيات Conclusion & Recommendations: بحيث يقدم الباحث ملخصاً لأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة وفي ضوء النتائج ومناقشتها يقدم التوصيات والمقترحات.

- المراجع References: توثيق المراجع: تعتمد المجلة التوثيق المتبع لدى الجمعية الأمريكية لعلم النفس (النسخة السادسة) (American Psychological Association, APA 6th Edition).

وحسب ما يأتي:

- ترتيب المراجع أبجدياً والبدء بالاسم الأخير للباحث ثم باسمه الأول.
- إبراز عنوان المرجع أو اسم المجلة بالتسطير المحدد، وعدم ترقيم المراجع.
- عند استخدام الكتب بوصفها مراجع البحث: يتم كتابة اسم المؤلف كاملاً / المؤلفون، ثم يوضع تاريخ النشر بين حاصرتين يليه عنوان الكتاب "بخط مائل"، ثم يذكر اسم مكان ودار النشر.
- مثال (1): عبوي، زيد (2006). *إدارة الجودة الشاملة*، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- مثال (2): المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- مثال (3): إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين (2006). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية*، الدار الجامعية، القاهرة.
- عند استخدام الدوريات (المجلات) بوصفها مراجع البحث: يذكر اسم صاحب المقالة كاملاً، ثم تاريخ النشر بين حاصرتين، ثم عنوان المقالة، ثم ذكر اسم المجلة ورقم المجلد "بخط مائل"، ثم رقم العدد ورقم الصفحات.

مثال: صبري، هالة (2009). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي، تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي 2(4)، 148 – 176.

- الالتزام بقواعد وأخلاقيات التوثيق بالرجوع إلى مصادرها الرئيسية حيث سيتم عرض البحث على برنامج الكشف عن السرقات والانتحال الأدبي والعلمي (Plagiarism).

2- توقيع الباحث على نموذج (طلب نشر بحث Cover Letter) وحسب النموذج المعتمد في المجلة يؤكد أن البحث لم ينشر أو لم يقدم للنشر في أي مجلة أخرى.

3- ترسل البحوث وجميع المراسلات المتعلقة بالمجلة على العنوان الآتي: جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن - اليمن.

ثالثاً: إجراءات التحكيم والنشر:

1. تتعهد المجلة بإبلاغ الباحث / الباحثين عند استلام البحث، وحال قبوله، أو عدم قبوله للنشر.
2. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، ويتم اختيارهم بسرية تامة، ولا يعرض عليهم اسم الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، ويطلب من المحكم تحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
3. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين، ترسل تلك الملاحظات إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة بموجبها، على أن يعاد إرسال البحث إلى المجلة بعد التعديلات خلال مدة أقصاها شهر، والا فسيتم استبعاد البحث من النشر.
4. يخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر من عدمها خلال ثلاثة أشهر - على الأكثر - من تاريخ استلام البحث، ويموعد النشر، ورقم المجلد الذي سينشر فيه البحث.
5. في حال الموافقة على نشر البحث: للمجلة الحق في إخراج البحث بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
6. تؤول حقوق طبع البحث ونشره إلى مجلة الدراسات الاجتماعية بعد موافقة هيئة التحرير على نشر البحث.
7. ما يرد في البحث من معلومات يعبر عن آراء المؤلفين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة أو الهيئة الاستشارية للمجلة.

موقعنا على الانترنت:

<https://journals.ust.edu/index.php/JSS>

[الرئيسية](#)
[العدد الحالي](#)
[عن المجلة](#)
[للمؤلفين](#)
[للقرّاء](#)
[اتصل بنا](#)



مجلة الدراسات الاجتماعية
Journal of Social Studies

[المجلة](#) |
 [العدد الحالي](#) |
 [عن المجلة](#) |
 [للمؤلفين](#) |
 [للقرّاء](#) |
 [اتصل بنا](#)

عن المجلة

هي مجلة أكاديمية علمية محكمة، وتتراجد على موقعها في الشبكة الحاسوبية (الإنترنت) مجاناً، وتسخر من (JSS) مجلة الدراسات الاجتماعية كمنصة لنشر الأبحاث والدراسات العلمية المتخصصة ذات الصلة بالعلوم الإدارية والاقتصادية والتربوية وغيرها من المجالات المتصلة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتهدف المجلة بالبحوث التي تتوافر فيها الأصالة والجودة والمنهجية العلمية، وتمثل إضافة نوعية في التخصصات المختلفة.

Online ISSN: 2312-5268
Print ISSN: 2312-525X

إشياء طلب نشر

اللغة

- English
- العربية

المعلومات

- للقراء
- للمؤلفين
- لأعضاء الهيئات

VISITORS

Visitors [See more ▶](#)

	15,965		9,441		4,839		2,681
	12,328		8,803		3,323		2,696
	12,024		5,755				

FLAG counter

العدد الحالي | مجلد 29 عدد 1 (2023) | منشور: 06-04-2023

تخصصات الطلاب الجامعيين اليمثيين لاستخدام التكنولوجيا في المقررات الدراسية

Tawfiq Abdulbagi Mohammad Thabit

[PDF \(English\)](#)

الصفحة	الموضوع
1	العلاقة بين ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 وشيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسيرة الفلسطينية في محافظة الخليل محمد خلاف عرجان
24	تصور مستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق "BOS" شيرين عيد مرسي، صلاح الدين محمد توفيق
45	ملامح الدرس الفونولوجي عند العرب القدامى سيبويه أنموذجاً ناعوس بن يحيى
54	دراسة تحليلية بأثر رجعي لتقييم فاعلية منصة Speech Repository كأداة للتعليم الذاتي في برامج تدريب المترجمين الفوريين رقية عمار المقرمي ، عفاف علوان، محمد حمود غنام ، بلعيد طه شمسان
70	دراسة التكافؤ الثقافي المستخدم في ترجمة رواية "الرهينة" للكاتب زيد مطيع دماج شموخ أحمد راجح ، بلعيد طه شمسان ، عفاف علوان، محمد حمود غنام
90	الآثار الحضارية والعلمية للوقف في جنوب الجزيرة العربية في عصر السلاطين الأتراك الرسولييين (هـ/ 1229م - 858هـ/ 1454م626) عبد الغني الأهجري
114	أثر أثر تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية دراسة وصفية تحليلية نسرين أحمد فارس عواودة
130	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات تعز: دراسة ميدانية عبد الملك أحمد أحمد المعمرى، حميد غالب علي الخليدي
174	دور القيادة الابتكارية في تعزيز الحصة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية في فلسطين إسلام عصام هلالو، أحمد فاروق أبو غبن
201	أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية بمحافظة عدن) باسل محمد العامري، محمود عبده ثابت

العلاقة بين ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 وشيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل

الاستلام: 04 / سبتمبر / 2024
التحكيم: 13 / أبريل / 2025
القبول: 14 / أبريل / 2025

محمد خلاف عرجان^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب
رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ كلية العلوم الانسانية والتربوية - جامعة بوليتكنك فلسطين.
* عنوان المراسلة: mohammadarjan@ppu.edu.ps, irgan2004@yahoo.com

العلاقة بين ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 وشيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023، وشيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام عينة مكونة من 528 مشاركاً من الأسر الفلسطينية. أظهرت النتائج أن مستوى ضغوط الحرب كان مرتفعاً لدى المشاركين، حيث تبين أن الأمهات يعانين من ضغوط أعلى مقارنةً ببقية أفراد الأسرة، وأن الأسر ذات الدخل المنخفض تتعرض لضغوط أكبر من تلك ذات الدخل المرتفع، دون وجود فروق دالة إحصائية حسب الجنس أو مكان السكن. فيما يتعلق بالعنف التبادلي المتعدد الأطراف، أظهرت النتائج أن 17.2% من أفراد العينة يتعرضون للعنف من عدة أطراف داخل الأسرة. وكشفت النتائج أن الأبناء الذكور يتعرضون لدرجات أعلى من العنف التبادلي مقارنةً بالوالدين، كما أن شيوع العنف المتعدد كان أعلى في الأسر المقيمة في المخيمات مقارنةً بتلك المقيمة في القرى والمدن. وأظهرت النتائج كذلك أن الأسر ذات الدخل المنخفض كانت أكثر عرضة للعنف التبادلي المتعدد الأطراف من الأسر ذات الدخل المرتفع. وأخيراً، أكدت الدراسة وجود علاقة دالة إيجابية بين ضغوط الحرب والتعرض للعنف المتعدد الأطراف وممارسته داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل.

الكلمات المفتاحية: ضغوط الحرب، العنف الأسري المتعدد الأطراف، الأسرة الفلسطينية، محافظة الخليل، السابع من أكتوبر 2023.

The Relationship between War-Related Stress Resulting from the Israeli Aggression Post October 7, 2023, and the Prevalence of Poly-Reciprocal Family Violence among Palestinian Households in Hebron Governorate

Mohammad Khallaf Arjan ^(1, *)

Abstract:

The study aimed to explore the relationship between war-related stress resulting from the Israeli aggression post October 2023 and the prevalence of poly-reciprocal violence within Palestinian families in Hebron Governorate. It employed a quantitative approach, using a sample of 528 participants from Palestinian families. The results showed that the level of war-related stress was high among participants, with mothers experiencing higher stress compared to other family members. Additionally, families with lower incomes were subjected to higher levels of stress compared to those with higher incomes, with no significant differences based on gender or place of residence. Regarding poly-reciprocal violence, the results indicated that 17.2% of the sample experienced violence from multiple parties within the family. The results revealed that male children experienced higher levels of reciprocal violence compared to their parents, and the prevalence of reciprocal violence was higher in families residing in refugee camps compared to those living in villages and cities. The results also showed that families with lower income were more exposed to multi-party reciprocal violence than those with higher income. Finally, the study confirmed a significant positive relationship between war-related stress and exposure to, as well as perpetration of, multiple-party violence within Palestinian families in Hebron Governorate.

Keywords: War Related Stress, Poly-Reciprocal Domestic Violence, Palestinian Family, Hebron, October 7, 2023.

¹ College of Humanities and Educational Sciences - Palestine Polytechnic University

* Corresponding Author address: mohammadarjan@ppu.edu.ps, irgan2004@yahoo.com

مقدمة

تعدّ الحروب والصراعات العنيفة من العوامل الرئيسية التي تفضي بصورة مباشرة إلى تقويض الاستقرار المجتمعي؛ إذ لا تقتصر تداعياتها على الجوانب المادية والسياسية، بل تمتد لتطال البنى الاجتماعية، وشبكات العلاقات، والنسيج المجتمعي برمته، إلى جانب منظومة القيم المرتبطة بالتضامن الاجتماعي والأسري (Fiedler, 2023; Mayer et al., 2024). إذ تسهم هذه التحولات في تغذية أنماط العنف البنيوي داخل البنى الاجتماعية القائمة (Veronese et al., 2022).

ويُعدّ العنف الأسري نتاجاً للبنى الاجتماعية والسياسية (Hamadeh et al., 2024)، حيث ينعكس العنف السياسي المنظم على بنية السلطة داخل الأسرة، وعلى منظومة المعتقدات وشبكات القوة داخل العائلة. فالضغوط الناتجة عن النزاعات العنيفة تجعل الأفراد أكثر ميلاً وتعسفاً في ارتكاب العنف الأسري، بوصفه جزءاً من حياتهم اليومية (Svallfors, 2023; Huesmann et al., 2023).

وأفادت الدراسات الميدانية بأن معدلات انتشار العنف المجتمعي في مناطق الصراع تكون أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بالمناطق التي لا تشهد نزاعات. (Kelly et al., 2021; Dubow et al., 2019) كما ربطت دراسات أخرى بين الصراعات العنيفة وزيادة شيوع العنف المرتبط بالعلاقات الحميمة (Gibbs et al., 2021; Zedan & Haj-Yahia, 2024). وبالرغم من أهمية هذه النتائج، فإن الأدبيات المتعلقة بالعنف المتبادل داخل الأسرة، والذي يشمل أنماطاً متعددة من الإيذاء المتبادل بين أفراد الأسرة، مثل الأزواج، والأبناء، والأجداد، لا تزال محدودة في بيانات الصراع العنيف (Machado et al., 2024).

في السياق النظري، تناولت بعض المقاربات العلاقة بين العنف الأسري والصراعات السياسية؛ إذ تشير مقاربة التقسيم الاجتماعي-المعرفي (Dubow et al., 2019; Huesmann et al., 2023) إلى أن العنف السياسي يقلل من الحساسية تجاه العنف الأسري، ويزيد من اعتياديته، كما يعزّز أنماطاً عدوانية تبرّر العنف الفردي لدى المتأثرين به. وتربط المقاربة النسوية التي قدمتها سفا فورز بين العنف المتعدد وتغيير الأدوار الجندرية خلال فترات الصراع، مما يسهم في تعزيز النظام الأبوي وزيادة استهداف النساء (Svallfors, 2024).

أما المقاربات الثقافية، فركزت على دور المعايير الاجتماعية في تبرير العنف داخل الأسرة وقبوله كوسيلة للتعامل مع النزاعات. (Michalski, 2024) في حين شددت المقاربة البيئية-الايكولوجية على الترابط بين الأنظمة الأسرية الداخلية والبيئات الخارجية وانتاج دورة العنف (Crawford, 2020). ولتعميق الفهم، حاولت الدراسة تعقب أبرز الدراسات الميدانية التي تناولت تأثير ضغوط العنف السياسي المرتبط بالحروب على العنف الأسري المتعدد الأطراف.

فقد قام سوزا وزملاؤه (Sousa et al., 2018) بفحص العلاقة بين التعرّض للعنف السياسي لدى 122 امرأة فلسطينية متزوجة، والعنف المتكرر من الأزواج ضدهن. وتوصلت الدراسة إلى أن التعرّض للعنف السياسي مدى الحياة يؤثر على تكرار العنف الأسري ضد المرأة الفلسطينية، حيث يفسّر ما نسبته 14.5% من العنف الموجه ضد النساء. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في درجة تعرّض النساء الممتزوجات للعنف بناءً على الدخل الشهري، أو مكان السكن.

وهدفت دراسة الناطور وزملائه (Al-Natour et al., 2019) إلى استكشاف تجارب النساء السوريات اللاجئات في الأردن مع العنف الزوجي، من خلال مقابلات مع 16 امرأة. وكشفت النتائج عن انتشار مرتفع للعنف الزوجي، إضافة إلى شعور المشاركات بالفقدان، وانعدام الأمان، والخزي، مع وجود ميل لتبرير هذا العنف وتحمله.

ودرس جوسيمان وزملاؤه (Goessmann et al., 2020) العلاقة بين تجارب العنف الحربي والصحة العقلية لدى 326 امرأة إيزيدية لاجئة في كردستان العراق. وأظهرت النتائج أن 66% منهن تعرضن لعنف زوجي، وأن هناك علاقة قوية بين العنف الحربي واضطراب ما بعد الصدمة، مع تزايد نسب التعرض بين الفئات الشابة.

كما تقصى جيبس وزملاؤه (Gibbs et al., 2021) تأثير عنف الاحتلال الإسرائيلي على الاكتئاب والعنف الزوجي لدى 534 امرأة متزوجة في فلسطين. وأظهرت النتائج أن 20% منهن تعرضن لعنف متعدد الأشكال، في حين أشار 42.3% إلى تعرض أسرهن لعنف مباشر من قبل الاحتلال. كما بينت الدراسة وجود علاقة بين عنف الاحتلال وارتفاع العنف الزوجي.

وفحص كيلى وزملاؤه (Kelly et al., 2021) تأثير العنف السياسي التراكمي على العنف ضد النساء في ليبيريا، باستخدام عينة من 3,596 امرأة متزوجة. وأظهرت النتائج أن الصراع السياسي يزيد من احتمالية التعرض للعنف ضد النساء بنسبة 60%، وأن النساء في مناطق الصراع أكثر عرضة للعنف الأسري بمقدار 2.4 مرة مقارنة بالنساء في المناطق غير المتأثرة بالصراع. كما لم تظهر النتائج فروقا في مستويات العنف حسب الوضع الاقتصادي.

أما دراسة عيسى وزملاؤه (Iesue et al., 2022)، فهدفت إلى قياس مستوى العنف الأسري بين اللاجئين الأوكرانيين خلال الحرب، وشملت 773 امرأة في ست دول. وأظهرت النتائج أن النساء أكثر تعرضاً للإساءة النفسية مقارنة بالرجال، وأن العنف المتبادل كان أعلى بين ذوي الدخل المنخفض.

وفحصت دراسة لي ونجوين (Le & Nguyen, 2022) تأثير النزاع المسلح على عنف الشريك في 25 دولة إفريقية، باستخدام مسح مقطعية. ووجدت الدراسة أن النساء في مناطق النزاع أكثر عرضة لعنف الشريك، حيث ارتفعت نسب العنف الجسدي الخفيف بنسبة 8.74%، والعنف الجسدي الشديد بنسبة 10.34%، والعنف العاطفي بنسبة 10.64%، والعنف الجنسي بنسبة 7.84% نتيجة النزاع المسلح.

وأشار مسح الإحصاء الفلسطيني (2023) إلى أن 59.3% من النساء تعرضن للعنف من أزواجهن مرة واحدة على الأقل، في حين مارست 38.4% منهن العنف ضد أزواجهن. كما تبين أن 79.3% من الأطفال، و40.7% من الشباب، و28.1% من كبار السن تعرضوا للعنف مرة واحدة على الأقل خلال سنة.

وأجرى هويسمان وزملاؤه (Huesmann et al., 2023) دراسة على شباب فلسطينيين وإسرائيليين، لفحص العلاقة بين التعرض المزمن للعنف السياسي وأعراض اضطراب ما بعد الصدمة والعدوانية. وأظهرت النتائج وجود ارتباط واضح بين التعرض للعنف السياسي وارتفاع مستويات العدوانية وأعراض اضطراب ما بعد الصدمة لدى المشاركين.

كما درس أورانج وزملاؤه (Orang et al., 2023) العلاقة بين العنف في المجال العام المرتبط بالصراع السياسي والعنف الأسري في كابول، باستخدام عينة من 264 مشاركاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التعرض للعنف

في المجال العام والعنف الأسري، مع تأثير واضح لمستوى الدخل على تصاعد العنف، دون وجود فروق في شيوعه بين الجنسين.

وأخيراً، هدفت دراسة زيدان وحج يحيى (Zedan & Haj-Yahia, 2024) إلى تحليل العلاقة بين الضغوط الاجتماعية والسياسية والعنف بين الشركاء الحميمين بين الفلسطينيين في إسرائيل، وشملت 770 زوجاً وزوجة. ووجدت الدراسة أن ضغوط العنصرية الشخصية وضغط الأقلية تتنبأ مباشرة بالعنف ضد الأزواج، كما أن التقييمات المعرفية للضغط الاجتماعي والسياسي تتوسط العلاقة بين الضغوط وارتكاب العنف.

ومن خلال التعقيب على الدراسات السابقة فقد فحصت مجمل الدراسات تأثير الحروب على العنف الحميمي بين الأزواج (Svallfors, 2023؛ Le & Nguyen, 2022؛ Gibbs et al., 2021)، وتناولت دراسات أخرى تأثير العنف السياسي على مستويات العدوانية لدى الشباب (Docherty et al., 2023؛ Huesmann et al., 2023). ومع ذلك، لم تقدم هذه الدراسات تحليلاً معمقاً لتأثير الضغوط الناجمة عن عدوان الحروب على العنف المتعدد الأطراف داخل الأسرة، وهو ما يشكل فجوة بحثية قائمة في بيئات الصراع تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

مشكلة الدراسة

بعد السابع من أكتوبر، لم تقتصر آثار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة فحسب، بل امتدت إلى الضفة الغربية، حيث تعرضت المجتمعات المحلية لانتهاكات شملت العنف العسكري والإذلال على الحواجز، ومنع الوصول إلى العمل داخل الخط الأخضر، ما أدى إلى ارتفاع غير مسبوق في معدلات البطالة. هذا الواقع أثار تساؤلات حول تأثير الضغوط المتعددة الناتجة عن العدوان الإسرائيلي على شبكات القوة والعلاقات الأسرية، وعلى إنتاج دورة العنف المجتمعي والأسري المتنامية بشكل مطرد. على المستوى الميداني، ركزت غالبية الأبحاث على العنف الحميمي بين الشريكين، دون التطرق إلى العنف متعدد الأطراف (Zedan & Haj-Yahia, 2024؛ Gibbs et al., 2021). وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تفصي العلاقة بين الضغوط الناتجة عن الحرب وشيوع العنف الأسري متعدد الأطراف في محافظة الخليل، بوصفها إحدى كبرى محافظات الضفة الغربية.

أسئلة الدراسة

تطلق الدراسة من الأسئلة التالية

1. ما مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل؟
2. هل يختلف مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل بناءً على متغيرات الجنس، الصلة بأفراد الأسرة، المستوى الاقتصادي للأسرة، ومكان السكن؟
3. ما درجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل خلال العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023؟

4. هل تختلف درجة شيع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل خلال العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 بناءً على متغيرات الجنس، العلاقة بأفراد الأسرة، المستوى الاقتصادي للأسرة، ومكان السكن؟

5. هل توجد علاقة بين مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 ودرجة شيع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل؟

أهداف الدراسة

تحاول الدراسة التعرف على الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل.

2. تحليل التباينات في مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل بناءً على متغيرات الجنس، الصلة بأفراد الأسرة، المستوى الاقتصادي للأسرة، ومكان السكن.

3. التعرف على درجة شيع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل خلال العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023.

4. التعرف على درجة شيع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل خلال العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 بناءً على متغيرات الجنس، العلاقة بأفراد الأسرة، المستوى الاقتصادي للأسرة، ومكان السكن.

5. تحليل العلاقة بين مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 ودرجة شيع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تقدم الدراسة فهماً لتأثير الضغوط الناتجة عن العنف العسكري على العلاقات الجندرية داخل الأسرة في سياق الحرب. حيث تتداخل عوامل جديدة أنتجت الحرب، مثل الهشاشة الاقتصادية وضعف القدرة على اتخاذ القرارات، مما يغير من الديناميكيات الأسرية. تعد محافظة الخليل واحدة من أكثر المدن تمسكاً بالأدوار الاجتماعية التقليدية، إلا أن العدوان الإسرائيلي ما بعد السابع من أكتوبر للعام 2023 وما صاحب من ضغوط قد أدت إلى تغييرات كبيرة في شبكات القوة داخل الأسرة، سواء بالنسبة للرجال أو النساء. هذه التغيرات تفتح المجال لدراسة تأثيراتها على دورة العنف التبادلي داخل الأسرة في بيئات ذات تركيبة اجتماعية محافظة.

الأهمية العملية

من المأمول أن تقدم هذه الدراسة توصيات عملية لصانعي السياسات في الجهات الحكومية والمؤسسات المختصة بالارشاد النفسي والاجتماعي حول العلاقة بين العنف السياسي المرتبط بالحروب والعنف الأسري المتعدد الأطراف. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إرشادات وتوصيات عملية لضحايا العنف الأسري الذين تأثروا بالعنف

الناتج عن الحروب والنزاعات المسلحة، بما يساهم في تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي لهم وتحسين سبل التدخل الفعالة.

المفاهيم الاجرائية للدراسة

الضغوط الناتجة عن الحروب

عرفها بيرهان وزملاؤها (Birhan et al., 2023) بأنها "حالة مزمنة تؤثر على نسبة كبيرة من الناجين من الحروب والنزاعات، ويمكن أن تؤدي إلى تدهور جودة الحياة والأداء اليومي، وقد تصل إلى الوفاة". كما تعرفها الدراسة إجرائياً بأنها "مجموعة من الضغوط النفسية والاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن التعرض المباشر وغير المباشر للحروب، والتي تؤثر على الصحة النفسية والرفاهية العامة للأفراد والجماعات التي تعيش وتختبر الصراع العنيف المرتبط بالحروب.

العنف الأسري التبادلي المتعدد الأطراف

عرفه شان (Chan, 2021: 11) بأنه "تجربة أنواع متعددة من الاعتداءات التي يتم الإبلاغ عنها من قبل أفراد مختلفين داخل نفس الأسرة. قد تشمل أنواع الاعتداءات داخل الأسرة العنف المنزلي بين الوالدين، بما في ذلك إساءة معاملة الأبناء، الإساءة ضد الأجداد، والإساءة بين الأصهار". وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه تجربة أفراد الأسرة من الآباء والأمهات والأبناء والبنات والأجداد وغيرهم من ذوي صلة القرابة لأشكال متعددة من العنف النفسي والجسدي والجنسي والمالي، بحيث يتبادل أفراد الأسرة إما دور الضحية، أو المعتدي، أو كليهما في نفس الوقت.

محددات الدراسة

المحددات الموضوعية

اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن العلاقة بين ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي ودرجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل بعد السابع من أكتوبر لعام 2023.

المحددات البشرية

شملت الدراسة أفراد الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل، بما في ذلك الآباء والأمهات والأبناء (ذكوراً وإناثاً) الذين يبلغون من العمر 18 عاماً أو أكثر.

المحددات الزمانية

أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1 مارس 2024 إلى 20 يوليو 2024.

المحددات المكانية

طبقت الدراسة على الأسر في مدينة الخليل، بالإضافة إلى القرى والمخيمات في محافظة الخليل.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي لفحص العلاقة بين مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي ودرجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع الأسر القاطنة في محافظة الخليل، والبالغ عددها (135,614) أسرة وفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2019). وتكونت عينة الدراسة من (528) مشاركاً من أفراد الأسرة الفلسطينية الذين تزيد أعمارهم عن (18) عاماً، باستخدام طريقة العينة المتيسرة. تم تحديد المشاركين بناءً على متغيرات الجنس والعلاقة بصلة القرابة. ويبين الجدول (1) توزيع خصائص المشاركين في الدراسة.

جدول 1: خصائص المشاركين في عينة الدراسة (ن=528)

المتغيرات	العدد	%
الجنس	ذكر	229
	أنثى	299
الصلة بالأسرة	أب	106
	أم	108
	ابن	125
	ابنه	189
	مدينت	305
مكان السكن	قرية	165
	مخيم	58
	معدل الدخل الشهري	أقل من 1900 شيكل
للأسرة	1901-2900	148
	3000-4900	150
	5000 شيكل فما فوق	104

أداتي الدراسة

تم تطوير استبانة من قبل الباحث مكونة من (27) فقرة، لقياس العلاقة بين ضغوط الحرب والعنف الأسري التبادلي المتعدد الأطراف. كما تضمنت الاستبانة عدداً من المتغيرات المستقلة، مثل الجنس، صلة القرابة داخل الأسرة، مكان السكن، ومستوى الدخل الشهري. وفيما يلي عرض للخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.

صدق أداتي الدراسة

1. أداة ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي

صمّم الباحث استبانة مكونة من (13) فقرة لقياس الضغوط النفسية والاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن العدوان الإسرائيلي. تم ذلك بالاعتماد على مقاييس سابقة مثل مقياس فيرونسي وزملائه (Veronese et al., 2024) ودراسة يونغ (Young et al., 2021). وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

- الصدق الظاهري

تم التأكد من ذلك من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم الاجتماعية والنفسية. وقد ضمت النسخة الأولية (16) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تعديلها إلى (13) فقرة استناداً إلى ملاحظات المحكمين.

- صدق البناء

تم التحقق من صدق البناء من خلال ارتباط فقرات الاستبانة مع درجاتها الكلية. تراوحت قيم الارتباط بين (0.40 – 0.70)، كما هو موضح في جدول 2

جدول 2، نتائج اختبار بيرسون لتشبع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة ضغوط الحرب

الرقم	قيمة (r)	الرقم	قيمة (r)	الرقم	قيمة (r)
1	**0.590	6	**0.492	11	**0.627
2	**0.522	7	**0.403	12	**0.428
3	**0.611	8	**0.587	13	**0.451
4	**0.704	9	**0.535	-	-
5	**0.587	10	**0.463	-	-

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

2. أداة العنف الأسري المتبادل المتعدد الأطراف

تم إعداد الاستبانة استناداً إلى بعض المقاييس التي تناولت العنف المتبادل المتعدد داخل الأسرة (Chan et al., 2019; Kita et al., 2023)، حيث شملت الأداة على (14) فقرة موزعة على محورين متداخلين؛ الأول يحتوي على سبع فقرات تتعلق بالتعرض المتعدد للعنف من قبل أفراد الأسرة، بينما يتضمن المحور الثاني سبع فقرات حول بدرجة ارتكاب العنف ضد أفراد الأسرة. تم سؤال المشاركين عن تعرضهم أو ارتكابهم لأشكال العنف الأسري مثل العنف الجسدي، النفسي، التحريض، العنف المالي، الإهمال العاطفي والجنسي، وتقييد الحركة، خلال الستة أشهر الماضية من بدء الحرب على غزة. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبناء وذلك كما يلي:

- الصدق الظاهري

تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات في العلوم الاجتماعية والنفسية، وتضمنت الأداة بصورتها الأولية (16) فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وبعد التعديل وأخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار، أصبح عددها (14) فقرة، حيث تم حذف الفقرات المتعلقة بضغوط الحرب المؤثرة على الجوانب الأكاديمية.

- صدق البناء

تم التحقق من صدق البناء من خلال ارتباط فقرات الاستبانة مع درجاتها الكلية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.40 - 0.72)، كما هو موضح في جدول 2

جدول 3: نتائج اختبار بيرسون لتشبع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة درجة شيوخ العنف

الرقم	قيمة (r)	الرقم	قيمة (r)	الرقم	قيمة (r)
1	**625	6	**635	11	**622
2	**635	7	**424	12	**678
3	**785	8	**634	13	**594
4	**714	9	**594	14	**266
5	**694	10	**546	-	-

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

ثبات اداتي الدراسة

جدول رقم 4: معاملات الثبات لأداتي الدراسة حسب معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)

الأداة	الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
مستوى ضغوط الحرب	13	.80
درجة شيوخ العنف الأسري التبادلي	14	.93

يظهر الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي لضغوط الحرب بلغ (0.84)، بينما بلغ لأداة العنف الأسري التبادلي (0.93)، وهي قيم تعد مقبولة إحصائياً وتشير إلى اتساق داخلي جيد لأداتي الدراسة.

معيّار تصحيح أداتي الدراسة

اعتمدت الدراسة على المفتاح التالي لقياس مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي ودرجة العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية كالتالي: (1- 2.33) درجة ضعيفة. - (2.34 - 3.66) درجة متوسطة. - (3.67 فأعلى) درجة عالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الإجابة على السؤال الأول

"ما مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر (2023) لدى الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل؟" وذلك كما هو واضح من الجدول 5.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ضغوط الحرب لدى الأسرة الفلسطينية في

محافظة الخليل

المستوى	%	ع	م	مستوى ضغوط أحداث الحرب الصادمة
عالي	96.00	.58	4.80	1. أشعر بالحزن على الشهداء والجرحى في قطاع غزة
عالي	88.80	.94	4.44	2. أشعر بضعف الحيلة عند مشاهدة وحشية الاحتلال يقوم بتدمير البيوت الفلسطينية

3.	أشعر بالقلق على عائلتي بسبب الأوضاع غير المستقرة في بلدي	4.37	.95	87.40	عالي
4.	أشعر بالانفعال بعد مشاهدة الاغتيالات و/أو عمليات القتل التي ترتكب بحق شعبنا	4.19	.99	83.80	عالي
5.	أخاف من المستقبل بسبب الخوف من أن تطول الحرب أكثر من ذلك	4.16	1.05	83.20	عالي
6.	أقتصد من المصروف العام لتلبية احتياجات ومتطلبات أسرتي بسبب ظروف الحرب	4.04	1.05	80.80	عالي
7.	تهيمن صورة الاعتقالات اليومية من قبل الاحتلال الاسرائيلي على أفكاري	3.99	1.03	79.80	عالي
8.	أجلس مطولا لمتابعة الاخبار المتعلقة بالهجمات الاسرائيلية على غزة	3.84	1.12	76.80	عالي
9.	أخشى الذهاب الى أماكن التماس المرتبطة بحوادث إطلاق النار والحوادث قوات الاحتلال	3.82	1.22	76.40	عالي
10.	أشعر بالضغط بسبب قلّة تفهم البعض مثل التجار والدائنين لظروفنا المالية	3.79	1.21	75.80	عالي
11.	تخيفني توغلات الجيش الاسرائيلي المستمرة في مناطق سكناي	3.68	1.30	73.60	عالي
12.	أشعر بأنني منعزل عن الآخرين منذ الحرب	3.45	1.23	69.00	متوسط
13.	أعاني من الكوابيس بسبب مشاهد الاعتقال المستمرة	2.77	1.36	55.40	متوسط
	الدرجة الكلية	3.95	.64	79.00	عالي

يفيد الجدول (5) بأن مستوى الضغوط الناتجة عن العدوان الإسرائيلي لدى الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسط النسبة المئوية (79%). وقد تمثلت أبرز أشكال هذه الضغوط في: الحزن على الشهداء والجرحى (96%)، الشعور بالعجز عند مشاهدة تدمير المنازل (88.8%)، القلق على أفراد العائلة في ظل الأوضاع غير المستقرة (87.4%)، الانفعال الشديد بعد مشاهدة الاغتيالات (83.8%)، والخوف من المستقبل بسبب استمرار الحرب (83.2%)، إلى جانب التأثير السلبي للحرب على الأوضاع الاقتصادية والمصروفات الأسرية (80.8%).

لقد أسهم العدوان الأخير في تعميق حدة الصدمات الجماعية لدى الفلسطينيين، إذ أدى طول أمد الحرب إلى تفاقم المعاناة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وانعكس ذلك بشكل ملموس على مستوى الأمن الجماعي. وقد فرضت سياسات قمعية قاسية وغير إنسانية، شملت القتل، والاعتقال، والإغلاق المستمر، والرقابة الأمنية المشددة على حركة الأفراد في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الفلسطينيين يعانون من مستويات مرتفعة من الصدمات النفسية، والهشاشة النفسية، والإجهاد، والقلق، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على رفاههم النفسي (عطية وشاهين، 2024؛ حمدون والمصري، 2024).

نتائج الإجابة على السؤال الثاني

هل يختلف مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، صلة القرابة داخل الأسرة، مكان السكن، ومعدل الدخل الشهري للأسرة؟، وذلك كما يتضح من الجدولين 6، 7.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مستوى ضغوط الحرب لدى الأسرة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات: الجنس، صلة القرابة، مكان السكن، ومعدل الدخل الشهري.

المتغيرات	العدد	م	ع	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
الجنس	ذكر	229	3.79	.71	.607
	انثى	299	4.07	.55	
الصلة بالأسرة	أب	106	3.90	.65	8.671
	ام	108	4.28	.48	
	ابن	125	3.71	.74	
	ابنه	189	3.95	.57	
مكان السكن	مدينة	305	3.91	.63	1.311
	قرية	165	4.00	.64	
	مخيم	58	4.03	.68	
معدل الدخل الشهري للأسرة	أقل من 1900 شيكل	126	4.19	.60	11.714
	1900-2900	148	4.02	.58	
	3000-4900	150	3.82	.63	
	5000 شيكل فما فوق	104	3.75	.69	

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 7: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في مستوى ضغوط الحرب لدى الأسرة الفلسطينية وفقاً لمتغيري صلة القرابة والدخل الشهري.

الصلة القرابة	فرق المتوسطات	معدل الدخل الشهري	فرق المتوسطات	فرق المتوسطات
أب	أم	أقل من 1900	2900-1901	-
أب	ابن	أقل من 1900	4900-3000	**0.37
أب	ابنة	أقل من 1900	5000 فأكثر	**0.44
أم	ابن	2900-1901	4900-3000	**0.21
أم	ابنة	1901-2900	5000 فأكثر	**0.27
ابن	ابنة	4900-3000	5000 فأكثر	-

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يكشف الجدول (6) عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي لدى أفراد العينة، وفقاً لمتغيري الجنس ومكان السكن. حيث أظهرت النتائج تماثلاً في مستويات الضغوط بين الذكور (3.79) والإناث (4.07)، وكذلك تقارباً في الضغوط بين سكان المدينة (3.91)، والقرى (4.00)، والمخيمات (4.03)، مما يدل على أن العنف السياسي ضد الفلسطينيين يؤثر على الجميع بغض النظر عن الجنس أو مكان السكن. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة أورانج وزملائه (Orang et al., 2023)، بينما تعارضت مع دراسات أخرى مثل (Goessmann et al., 2020; Iesue et al., 2022).

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط الناتجة عن العدوان الإسرائيلي، تبعاً لمتغير الصلة داخل الأسرة. وقد أظهرت نتائج اختبار "توكي" للمقارنات البعدية، في الجدول (7)، أن هذه الفروق جاءت لصالح الأمهات والإناث غير المتزوجات مقارنةً بالآباء والأبناء. وتعكس هذه النتائج تقاوم مستويات الهاشاش النفسية والاجتماعية لدى النساء، لا سيما خلال فترات الحروب، حيث تقع عليهن أعباء أسرية، خصوصاً في حالات فقدان بالاستشهاد أو الاعتقال القسري لرب الأسرة. وتتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراستي (حمدونة والمصري، 2020، 2024)، و (Al-Nature et al., 2019)، التي بينت ارتفاع مستويات الضغوط النفسية لدى النساء المتزوجات والأمهات في سياقات النزاع المسلح.

وأظهرت النتائج الواردة في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط الحرب التي تتعرض لها الأسر الفلسطينية في محافظة الخليل، وذلك بحسب مستوى الدخل الشهري. وقد أوضحت نتائج المقارنات البعدية في الجدول (7) أن مستوى الضغوط يزداد بوضوح مع انخفاض الدخل، حيث سجلت أعلى مستويات الضغوط لدى الأسر ذات الدخل المنخفض (أقل من 1900 شيكل)، في حين كانت أدناها لدى الأسر ذات الدخل المرتفع (أكثر من 5000 شيكل). وتشير هذه النتائج إلى أن تدني الدخل يعد عاملاً حاسماً في تعظيم الضغوط النفسية والاجتماعية أثناء الحروب، مما يعكس الهاشاش البنيوية التي تعاني منها الأسر ذات الموارد المحدودة في مواجهة الأزمات. وتتسق هذه المعطيات مع نتائج دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الضغوط النفسية والوضع الاقتصادي، مثل دراستي (Iesue et al., 2022; Orang et al., 2023).

نتائج الإجابة على السؤال الثالث

"ما درجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل خلال العدوان الإسرائيلي؟"، وذلك كما هو واضح في الجدولين 8، 9.

الجدول (8): الأعداد والنسب المئوية لدرجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل.

العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسر الطلسطينية	منخفضة		متوسطة		عالية	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
التعرض للعنف التبادلي المتعدد	346	65.43	93	17.64	89	16.93
ممارسة العنف التبادلي المتعدد	334	63.09	104	19.80	90	17.11
الدرجة الكلية	340	64.26	99	18.72	89	17.02

يظهر الجدول (8) أن درجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل كانت منخفضة لدى 64.26% من أفراد العينة، ومتوسطة لدى 18.72%، ومرتفعة لدى 17.02%. كما كانت درجة التعرض للعنف المتعدد منخفضة لدى 65.43%، ومتوسطة لدى 17.64%، ومرتفعة لدى 16.93%. في حين كانت ممارسة العنف ضد أفراد الأسرة من قبل المشاركين منخفضة لدى 63.9%، ومتوسطة لدى 19.80%، ومرتفعة لدى 17.11% منهم.

وتشير النتائج إلى ارتفاع معدلات العنف الأسري المتعدد الأطراف بين المشاركين مقارنةً بدراسات سابقة؛ فقد بلغت نسبته 7.4% وفقاً لدراسة تلوية أجراها شان (2021)، فيما بينت دراسة أعدّها لايرم وزملاؤه (2020) على عينة من الولايات المتحدة أن 13% تعرضوا للعنف، و12% مارسوه داخل الأسرة. كما يسهم العنف العسكري الإسرائيلي والضغوط المصاحبة له في زيادة احتمالات العنف الأسري بين الفلسطينيين (Sousa et al., 2018). وتؤكد هذه المعطيات الحاجة إلى تدخلات نفسية واجتماعية عاجلة في السياق الفلسطيني. ويقدم الجدول (9) مزيداً من التفاصيل حول أشكال العنف الأسري المتعدد.

جدول (9): الأعداد والنسب المئوية لدرجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل.

الرقم	أشكال العنف المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية	التعرض للعنف المتعدد من قبل			ممارسة العنف المتعدد ضد		
		قليلة	متوسطة	عالية	قليلة	متوسطة	عالية
1.	تقييد سلوكيات الحركة للخروج من المنزل مثل زيارة الأقارب، الأصدقاء، التسوق الخ	52.1	23.7	24.2	47.9	26.5	25.6
2.	العنف المرتبطة بالصراخ من قبل أو ضد أحد أفراد الأسرة	61.6	17.2	21.2	49.4	23.9	26.7
3.	العنف المرتبطة بالإهمال العاطفي من قبل أو ضد واحد أو أكثر من أفراد الأسرة	58.7	20.3	21.0	53.6	24.8	21.6

14.8	17.2	68.0	19.5	14.8	65.7	4. العنف المرتبط بالإهانة مثل الشتم، التقليل من الشأن، أو اللوم
12.5	12.1	75.4	14.4	9.5	76.1	5. العنف الجسدي مثل الضرب، الصفع من العاطفي من قبل أو ضد واحد أو أكثر من أفراد الأسرة
12.3	18.6	69.1	12.9	19.1	68.0	6. التحريض منك على واحد أو أكثر أفراد الأسرة أو ضدك بسبب موقف صدر منك أو منهم
6.3	15.5	78.2	5.3	18.9	75.8	7. الحرمان المادي عند طلب مساعدة مالية من قبلك أو ضدك من واحد أو أكثر من أفراد الأسرة
17.11	19.80	63.09	16.93	17.64	65.43	الدرجة الكلية للتعرض وممارسة العنف المتعدد

*-تم دمج قليلة جدا مع قليلة وكبيرة جدا مع كبيرة

يُظهر الجدول (9) تفاوتاً في انتشار أشكال العنف المتعدد الأطراف داخل الأسرة. فقد بلغت نسبة التعرض للعنف المرتبط بتضييق سلوكيات الحركة والخروج من المنزل 24.2%، بينما أفاد 25.6% بممارسته ضد أفراد الأسرة. تلاه العنف المرتبط بالصراخ بنسبة تعرض بلغت 21.2%، مقابل 26.7% قاموا بممارسته. كما بلغت نسبة التعرض للإهمال العاطفي 21%، بينما أكد 21.6% أنهم مارسوه ضد أفراد الأسرة. أما نسبة التعرض للعنف النفسي المرتبط بالإهانة، فقد بلغت 19.5%، مقابل 14.8% أكدوا ممارسته.

فيما يتعلق بالعنف الجسدي المتعدد، بلغت نسبة التعرض له 14.4%، بينما أفاد 12.5% بممارسته. كما أظهرت البيانات تعرضاً للعنف المرتبط بالتحريض بنسبة 12.9%، في حين أشار 12.3% إلى ممارسته ضد الآخرين. وأخيراً، كانت نسبة التعرض للعنف المرتبط بالحرمان المالي 5.3%، في حين أفاد 6.3% بممارسته ضد أفراد الأسرة.

تظهر النتائج أن تقييد الحركة هو الشكل الأكثر شيوعاً للعنف التبادلي بين أفراد الأسرة، حيث يعاني الفلسطينيون من تجارب نزع الإنسانية وفقدان الكرامة على المستويين النفسي والميتافيزيقي، مما يؤدي إلى التجريد النفسي للذات ويزيد من دورة العنف داخل الأسرة. ويتماشى ذلك مع نظرية السلوك العدواني الثلاثية (Finkel & Hall, 2018)، التي تشير إلى أن المحفزات الخارجية تؤدي إلى تصاعد العدوان عندما تكون الضوابط الداخلية ضعيفة. كما تبين أن الإهمال العاطفي والنفسي، مثل الإهانة والصراخ، منتشر بين أفراد الأسرة الفلسطينية، مما يعكس تأثير العدوان على ديناميكيات العلاقات الأسرية. وتتوافق هذه النتائج مع نظرية التحكم المعرفي (Huesmann et al., 2023)، التي تربط بين العنف السياسي وارتفاع العدوانية وفقدان الحساسية تجاه العنف.

نتائج الإجابة على السؤال الرابع

"هل تختلف درجة شيوع العنف التبادلي متعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل بعد السابع من أكتوبر بناءً على متغيرات الجنس، صلة القرابة بالأسرة، مكان السكن، الدخل الشهري للأسرة؟" كما هو موضح في الجدولين 10 و11.

جدول 10: تحليل التباين المتعدد لدراسة الفروق في درجة شيوع العنف التبادلي متعدد الأطراف وفقاً لمتغيرات الجنس، صلة القرابة، مكان ومعدل الدخل الشهري للأسرة

المتغيرات	التعرض للعنف المتعدد			ممارسة العنف المتعدد			الدرجة الكلية للعنف المتعدد		
	المتوسط الحسابي	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
الجنس	ذكر	2.20		2.25	0.030		2.23	0.374	0.541
	أنثى	2.07		2.15			2.10		
الصلة بالأسرة	أب	2.01		2.27			2.15		
	أم	2.00		2.17			2.08		
	ابن	2.37		2.24			2.30		
	ابنة	2.12		2.13			2.12		
مكان السكن	مدينة	2.00		2.11			2.05		
	قرية	2.21		2.22			2.21		
	مخيم	2.61		2.56			2.58		
معدل الدخل الشهري للأسرة	دون 1900	2.48		2.54			2.49		
	1901-2900	2.09		2.10			2.09		
	2900-3000	2.06		2.14			2.10		
	3000-4900	1.87		1.98			1.94		
	فوق 5000								

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول 11: نتائج اختبار توكي للفروق البعدية في درجة شيوع العنف التبادلي متعدد الأطراف وفقاً لمتغيرات مكان السكن، صلة القرابة، والدخل الشهري للأسرة

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مكان السكن		فرق المتوسطات			فرق المتوسطات		فرق المتوسطات		
مدينة	قرية	التعرض للعنف	ممارسة العنف	الدرجة الكلية	الصلة بالأسرة	التعرض للعنف	معدل الدخل الشهري للأسرة	التعرض للعنف	ممارسة العنف
مدينة	قرية	**-.21	-	-	أب	أم	أقل من 1900	2900-1901	**-.41
مدينة	مخيم	**-.62	**-.45	**-.57	أب	ابن	أقل من 1900	4900-3000	**-.42
قرية	مخيم	**-.40	**-.34	**-.39	أب	ابنة	أقل من 1900	5000 فأكثر	**-.59
-	-	-	-	-	أب	ابن	1901-2900	4900-3000	-
-	-	-	-	-	أب	ابنة	1901-2900	فوق 5000	-
-	-	-	-	-	ابن	ابنة	4900-3000	فوق 5000	-

تشير نتائج الجدول (10) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة شيوع العنف التبادلي المتعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل خلال العدوان الإسرائيلي، وذلك وفقاً لمتغير الجنس، وتتسق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أظهرت تقليص الفجوة بين الجنسين في العنف الأحادي القائم على أسس جندرية (Svallfors, 2023; Vasconcelos et al., 2023)، ويُفسر ذلك بالتغيرات البنيوية في العلاقات الجندرية، نتيجة لإعادة توزيع شبكات القوة أو تأثير العنف السياسي في الأدوار التقليدية للرجال بسبب البطالة وتدهور الوضع الاقتصادي (Svallfors, 2024). أظهرت دراسات أخرى أن النساء أكثر تعرضاً للعنف السياسي مقارنةً بالفئات الأخرى (Le & Nguyen, 2022; Kelly et al., 2021).

وعلى نحو مختلف، بينت الدراسة وجود فروق في درجة التعرض للعنف المتعدد وفقاً للصلة داخل الأسرة، حيث أظهرت نتائج اختبار "توكي" للمقارنات البعدية، الواردة في الجدول (11)، أن الأبناء الذكور يتعرضون للعنف الأسري أكثر من الآباء والأمهات. ويعزى ذلك إلى تأثير العنف السياسي في إنتاج دورة العنف داخل الأسرة الفلسطينية، حيث تسهم الضغوط النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها الوالدان خلال الحرب، إلى جانب الخوف والرقابة المشددة على الأبناء، خصوصاً الذكور، في زيادة مستويات العنف المتعدد الموجه نحوهم. وتتسق هذه النتائج مع دراسة مراجعة منهجية أعدها التناملي وزملاؤه (Eltanamy et al., 2021)، التي أظهرت أن الوالدين، في ظل ضغوط الحرب، يتعاملون بشكل أكثر قسوة مع أبنائهم، ويمارسون حماية مضطربة في حالات التهديد الشديد المرتبط بالعنف الناتج عن الحروب.

وعلى صعيد التوزيعات المكانية، أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مكان السكن. فقد كشفت نتائج اختبار "توكي" للمقارنات البعدية في الجدول (11) أن الفروق كانت بين الأسر المقيمة في القرى والمدن من جهة، والأسر المقيمة في مخيمات اللجوء من جهة أخرى، حيث تبين أن المشاركين من سكان المخيمات يتعرضون للعنف المتعدد ويمارسونه بدرجة أعلى مقارنةً بسكان القرى والمدن. ويعزى ذلك إلى هشاشة الظروف المعيشية في المخيمات، التي تتسم بالرقابة العسكرية الإسرائيلية المشددة، وارتفاع مستويات الفقر، والازدحام السكاني في الأحياء والغرف مقارنةً بعدد أفراد الأسرة. وتتسق هذه النتائج مع الدراسات التي تناولت واقع مخيمات اللاجئين (Goessmann et al., 2020) و (Issue et al., 2022) و (Al-Natour et al., 2019).

أخيراً، كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التعرض للعنف وممارسته حسب معدل الدخل الشهري للأسرة. إذ بينت نتائج اختبار "توكي" أن الأفراد ذوي الدخل المنخفض يتعرضون للعنف المتعدد ويمارسونه بشكل أكبر مقارنةً بذوي الدخل المرتفع. وتشير هذه النتائج إلى تأثير التفاوت الطبقي في ديناميكيات الأسرة، حيث تسهم الهشاشة الاقتصادية للأسر ذات الدخل المحدود في زيادة احتمالات العنف الأسري.

نتائج الإجابة على السؤال الخامس

"هل توجد علاقة بين مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر (2023) ودرجة شيوع العنف المتبادل المتعدد داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل؟ وذلك كما هو مبين في الجدول 12.

جدول 12: نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى ضغوط الحرب ودرجة شيوع العنف التبادلي متعدد الأطراف داخل الأسر الفلسطينية في محافظة الخليل.

المتغيرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
مستوى ضغوط الحرب X التعرض للعنف التبادلي المتعدد	.113	**0.009
مستوى ضغوط الحرب X ممارسة العنف التبادلي المتعدد	.118	**0.007
مستوى ضغوط الحرب X الدرجة الكلية للعنف المتعدد	.121	**0.006

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة دالة إحصائية طردية بين مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي والعنف التبادلي متعدد الأطراف داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل. فكلما زادت الضغوط الناتجة عن الحرب، زادت درجة التعرض للعنف التبادلي متعدد الأطراف وممارسته داخل الأسرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) على الدرجة الكلية (12). وتنعكس هذه النتيجة العلاقة التنبؤية بين العنف السياسي والعسكري المرتبط بالعدوان الإسرائيلي وإنتاج دورة العنف داخل الأسرة الفلسطينية. فالضغوط النفسية والاقتصادية والسياسية والعسكرية المرتبطة بالعدوان تفاقم درجة العنف داخل الأسرة وتقلل من حساسية التعامل معه بشكل بناء. وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات التي ربطت العنف السياسي بنزع الحساسية تجاه العنف الموجه ضد الأسرة، مثل دراسات (Gibbs et al., 2021؛ Docherty et al., 2023؛ Huesmann et al., 2023).

الاستنتاجات

كشفت الدراسة أن ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 كانت مرتفعة لدى الأسر الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث بلغت نسبة الضغوط 75%. كما تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بناءً على الجنس أو مكان السكن في مستوى ضغوط الحرب. في المقابل، أظهرت الدراسة أن الأمهات كن أكثر عرضة للضغوط مقارنةً بالأباء والأبناء، كما أن ذوي الدخل المنخفض عانوا من ضغوط أكبر مقارنةً بذوي الدخل المرتفع.

فيما يخص العنف الأسري المتبادل، أظهرت الدراسة أن نسبة الأفراد الذين تعرضوا لعنف أسري مرتفع كانت 17.02%، بينما كانت درجة شيوع العنف بشكل عام منخفضة لدى 64.26% من العينة. كما تبين أن أشكال العنف الأكثر شيوعاً شملت العنف النفسي واللفظي، بينما كانت أشكال العنف الجسدي والحرمان المادي أقل شيوعاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى العنف بناءً على مكان السكن، حيث كان العنف أعلى في المخيمات مقارنةً بالقرى والمدن، وكان الأفراد ذوو الدخل المنخفض أكثر عرضة للعنف من ذوي الدخل المرتفع.

أخيراً، بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى ضغوط الحرب الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بعد السابع من أكتوبر 2023 والعنف الأسري المتعدد داخل الأسرة الفلسطينية في محافظة الخليل. حيث تبين أن زيادة درجة الضغوط المرتبطة بالحرب كانت مصحوبة بزيادة في درجة التعرض للعنف الأسري المتعدد، سواء من خلال ممارسة العنف ضد أفراد الأسرة أو تعرضهم له.

التوصيات

1. تمكين الأسرة الفلسطينية على المستوى الاقتصادي لمواجهة التحديات المرتبطة بالاضطهاد التراكمي الموجه ضدها من الاستعمار الصهيوني.
2. توفير برامج دعم نفسي واجتماعي مستدامة لتعزيز العلاقات الأسرية في فلسطين.
3. تعزيز برامج التضامن بين الأجيال داخل الأسرة الفلسطينية لتحسين جودة الأسرة.
4. إجراء دراسات كيفية معمقة حول العنف الأسري المتبادل، وخصوصاً في قطاع غزة.

قائمة المراجع والمصادر

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2019). *التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2017، ملخص النتائج النهائية للتعداد - محافظة الخليل*.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2019). *العنف في المجتمع الفلسطيني، 2019 - تقرير تحليلي*.
- حمد ونة، أسامة، والمصري، محمد. (2024). اضطراب ضغوط ما بعد الصدمة وعلاقته بالرفاه النفسي لدى عينت من الأرامل في محافظة غزة. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 21(2)، 1-29.
- عطية، مي، وشاهين، محمد. (2024). اضطراب ما بعد الصدمة لدى طلبة قطاع غزة بعد عدوان 2022 تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 18(3)، 247-260.
- Al-Natour, A., Al-Ostaz, S. M., & Morris, E. J. (2019). Marital violence during war conflict: The lived experience of Syrian refugee women. *Journal of Transcultural Nursing*, 30(1), 32–38.
- Birhan, Z., Deressa, Y., Shegaw, M., Asnakew, S., & Mekonen, T. (2023). Posttraumatic stress disorder in a war-affected area of Northeast Ethiopia: A cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 23(1), 627.
- Chan, K. L., Chen, Q., & Chen, M. (2021). Prevalence and correlates of the co-occurrence of family violence: A meta-analysis on family polyvictimization. *Trauma, Violence, & Abuse*, 22(2), 289–305.
- Crawford, M. (2020). Ecological systems theory: Exploring the development of the theoretical framework as conceived by Bronfenbrenner. *Journal of Public Health Issues and Practices*, 4(2), 170.
- Docherty, M., Decrop, R., McManamon, B., Boxer, P., Dubow, E. F., & Huesmann, L. R. (2023). Exposure to violence predicts callous-unemotional traits and aggression in adolescence in the context of persistent ethnic-political conflict and violence. *Aggressive Behavior*, 49(6), 655–668.
- Dubow, E. F., Huesmann, L. R., Boxer, P., Smith, C., Landau, S. F., Dvir Gvirsman, S., & Shikaki, K. (2019). Serious violent behavior and antisocial outcomes as consequences of exposure to ethnic-political conflict and violence among Israeli and Palestinian youth. *Aggressive Behavior*, 45(3), 287–299. <https://doi.org/10.1002/ab.21818>
- Eltanamy, H., Leijten, P., Jak, S., & Overbeek, G. (2021). Parenting in times of war: A meta-analysis and qualitative synthesis of war exposure, parenting, and child adjustment. *Trauma, Violence, & Abuse*, 22(1), 147–160.
- Fiedler, C. (2023). What do we know about how armed conflict affects social cohesion? A review of the empirical literature. *International Studies Review*, 25(3), viad030.

- Finkel, E. J., & Hall, A. N. (2018). The I3 model: A metatheoretical framework for understanding aggression. *Current Opinion in Psychology*, 19, 125–130.
- Gibbs, A., Abdelatif, N., Said, N., & Jewkes, R. (2021). Associations between exposures to occupation-related events, depression and intimate partner violence among women in the occupied Palestinian Territories. *Global Public Health*, 16(12), 1834–1847.
- Goessmann, K., Ibrahim, H., & Neuner, F. (2020). Association of war-related and gender-based violence with mental health states of Yazidi women. *JAMA Network Open*, 3(9), e2013418.
- Hamadeh, A., El-Shamy, F., Billings, J., & Alyafei, A. (2024). The experiences of people from Arab countries in coping with trauma resulting from war and conflict in the Middle East: A systematic review and meta-synthesis of qualitative studies. *Trauma, Violence, & Abuse*, 25(2), 1278–1295.
- Huesmann, L. R., Dubow, E. F., Boxer, P., Smith, C., Shikaki, K., Landau, S. F., & Gvirsman, S. D. (2023). Consequences of exposure to war violence: Discriminating those with heightened risk for aggression from those with heightened risk for post-traumatic stress symptoms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(12), 6067.
- Iesue, L., Lozovska, O., Timmer, A., & Jawaid, A. (2022). Who is suffering gender-based violence in Ukraine? A snapshot of domestic violence during war and a global pandemic. *Ukrainian Society*, (3), 52–63.
- Kelly, J. T., Colantuoni, E., Robinson, C., & Decker, M. R. (2021). Quantifying the ripple effects of civil war: How armed conflict is associated with more severe violence in the home. *Health and Human Rights*, 23(1), 75.
- Kita, S., Baba, K., Iwasaki-Motegi, R., Kishi, E., Kamibepu, K., Malmedal, W. K., & Chan, K. L. (2023). Development of a Japanese version of the Family Poly-Victimization Screen (FPS-J). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3142.
- Labrum, T., Solomon, P., & Marcus, S. (2020). Victimization and perpetration of violence involving persons with mood and other psychiatric disorders and their relatives. *Psychiatric Services*, 71(5), 498–501.
- Le, K., & Nguyen, M. (2022). War and intimate partner violence in Africa. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096427.
- Machado, A., Sousa, C., & Cunha, O. (2024). Bidirectional violence in intimate relationship: A systematic review. *Trauma, Violence, and Abuse*, 25(2), 1680–1694.
- Mayer, S. J., Dollmann, J., Jacobsen, J., & Walter, L. (2024). Armed conflict as a threat to social cohesion: Large-scale displacement and its short- and long-term effects on in-group perceptions. *Research & Politics*, 11(2), 20531680241258309.
- Michalski, J. (2024). An integrated, multi-level approach to interpersonal aggression and family violence. *Athens Journal of Social Sciences*, 11(2), 65–94.

- Orang, M., Choi, F., Krausz, R. M., Hewad, A., Suen, J., Jang, K., & Missmahl, I. (2023). Connections between family violence and violence in the public sphere in Afghanistan. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–10.
- Sousa, C. A., Yacoubian, K., Flaherty Fischette, P., & Haj-Yahia, M. M. (2018). The co-occurrence and unique mental health effects of political violence and intimate partner violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 33(2), 268–292.
- Svallfors, S. (2023). Hidden casualties: The links between armed conflict and intimate partner violence in Colombia. *Politics & Gender*, 19(1), 133–165.
- Svallfors, S. (2024). Gender dynamics during the Colombian armed conflict. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 31(2), 298–320.
- Vasconcelos, D., Machado, A., Caridade, S., & Cunha, O. (2023). The influence of bidirectional intimate partner violence on the parent-child relationship. *Journal of Family Violence*, 1–13.
- Veronese, G., Cavazzoni, F., Russo, S., & Ayoub, H. (2022). Structural violence and sources of resistance among Palestinian children living under military occupation and political oppression. *Journal of International and Intercultural Communication*, 15(4), 391–413.
- Zedan, H. F., & Haj-Yahia, M. M. (2024). The relationship between sociopolitical stress and intimate partner violence among Palestinians in Israel: Examining cognitive appraisals and psychological distress as serial mediators. *Psychology of Violence*, 14(1), 34–44.

تصور مستقبلي لتعزيز تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق "BOS"

الاستلام: 13 / يناير / 2025

التحكيم: 13 / أبريل / 2025

القبول: 14 / أبريل / 2025

صلاح الدين محمد توفيق⁽¹⁾

شيرين عيد مرسي^(1*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ كلية التربية - جامعة البنتها.

* عنوان المراسلة: drshirin2000@yahoo.com

تصور مستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق "BOS"

الملخص:

لقد شهدت دول عديدة، بما فيها مصر، تزايداً في التركيز على دور البحث التربوي باعتباره محركاً رئيساً للتقدم والتنمية. وقد تبنت هذه الدول سياسات تعزز من قدرة جامعاتها على استثمار إنتاجها البحثي لخدمة المجتمع، وتعزيز الروابط البحثية بين الجامعات والمؤسسات الاجتماعية. ولتحقيق أقصى استفادة، اعتمدت الدول سياسات تسويق حديثة، تركّز على توافق البحوث مع احتياجات المجتمع واستخدام تقنيات التسويق المتقدمة. تعدّ تسويق مخرجات البحوث التربوية جزءاً أساسياً من إستراتيجيات الجامعات للمحافظة على جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى الجمهور المستفيد بفعالية. وتحقيقاً لهذه الأهداف، تعتمد الجامعات على إستراتيجيات تسويقية شاملة تشمل الإنتاج والتسويق والترويج، بما يساهم في تعزيز الابتكار والتنافسية، وتحقيق الاستدامة التعليمية في بيئة داعمة للإبداع.

الكلمات المفتاحية: التسويق، البحث التربوي، تسويق البحث التربوي، إستراتيجية المحيط الأزرق.

A Future Vision for Maximizing the Marketing of Educational Research Outputs in Light of the Blue Ocean Strategy" BOS"

Salah El-Din Mohamed Tawfik ⁽¹⁾

Sherin Eid Morsi ^(1, *)

Abstract:

Many countries, including Egypt, have increasingly emphasized the role of educational research as a key driver of progress and development. These countries have adopted policies that enhance universities' capacity to utilize their research output in serving society and strengthening collaborative ties between universities and social institutions. To maximize the benefits, modern marketing policies have been adopted, focusing on aligning research outcomes with societal needs and employing advanced marketing techniques. Marketing educational research outputs has become a core objective within university strategies to ensure the quality of outcomes and their effective dissemination to beneficiaries. To achieve these goals, universities implement comprehensive marketing strategies encompassing production, pricing, promotion, and distribution. This contributes to fostering innovation, competitiveness, and educational sustainability within an environment that supports creativity.

Keywords: *Marketing, Educational Research, Marketing of Educational Research- Blue Strategy Ocean.*

¹ Banha University – Egypt.

* Corresponding Author address: drshirin2000@yahoo.com

مقدمة

شهدت المجتمعات المعاصرة تحولات وتحديات متعددة، مثل العولمة الاقتصادية، والتكتلات الإقليمية، وريادة الأعمال، ما دفع المخططين الاقتصاديين إلى اعتبار التعليم محركاً رئيساً للنمو الاقتصادي. وفي هذا الإطار، تسعى الجامعات المصرية، في ضوء رؤية مصر (2030)، إلى دعم البحث والتطوير لتعزيز إنتاج المعرفة وتوظيفها بفعالية. ويعدُّ البحث العلمي عموماً أساساً لبناء مجتمع المعرفة، حيث تمثل مخرجاته العلمية حجر الزاوية في هذا التحول، لاسيما تلك الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث (إسماعيل، 2018، ص88). ويكتسب البحث التربوي- باعتباره فرعاً من فروع البحث العلمي- أهمية خاصة لدوره في معالجة قضايا الميدان التربوي بأساليب علمية ومنهجية، تسهم في تطوير السياسات والممارسات التعليمية (غنايم، 2023، 46). وأكدت دراسات متعددة (عبد القوي، 2015، 133؛ عباس، 2022، 882؛ محمود، 2019، 750) الدور المحوري للبحث التربوي في دعم التقدم والتنمية، عن طريق ما يقدمه من دراسات نظرية وتطبيقية تعنى بإعداد الكوادر البشرية، وتطوير عناصر العملية التعليمية، إلى جانب طرح حلول مبتكرة للمشكلات التربوية. وانطلاقاً من هذه الأهمية، اتجهت العديد من الدول، ومنها مصر، إلى تعزيز دور الجامعات في استثمار نتائج أبحاثها التربوية لخدمة المجتمع، وتقوية الروابط بين المؤسسات الأكاديمية والجهات المستفيدة (نصر، 2015، 3).

ولتحقيق الاستفادة القصوى، اعتمدت الدول سياسات تسويقية متطورة، شملت استخدام أدوات وتقنيات حديثة لترويج مخرجات البحوث التربوية، بما يضمن توافقها مع احتياجات المجتمع، ويعزز من قيمتها التطبيقية (حسنين، 2020، 113).

وبالفعل، أدركت الجامعات المصرية أهمية تبني التوجه التسويقي في تقديم خدماتها البحثية، بما في ذلك مخرجات البحوث التربوية، باعتباره آلية فعالة لتعزيز دورها في خدمة المجتمع، وتحقيق التلاحم مع احتياجات المستفيدين (السيد، 2022، 454). وانطلاقاً من قناعتها بأن التسويق يمثل أداة لضمان جودة الأبحاث، وزيادة القدرة التنافسية في تقديم خدمات تربوية متميزة (Zhao, 2010, 66)، عملت هذه الجامعات على تنويع قنوات تسويقها البحثي.

فقد أنشأت مراكز بحثية متخصصة تقدم خدمات مثل التدريب والتنمية المهنية، واعداد الدراسات، ونشر الأبحاث، إلى جانب الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لكليات وإدارات الجامعات، والتي تعنى بتقديم خدمات بحثية متنوعة تغطي العلوم الاجتماعية والإنسانية وغيرها، بما يلبي احتياجات شرائح واسعة من المجتمع. ومع الطابع المؤسسي غير التجاري لتلك الخدمات، فإنها تسهم بفعالية في تحقيق أهداف الجامعات في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، مما يمثل إحدى نقاط القوة المميزة للجامعات المصرية (مشرف، 2021، 208؛ الراجحي، 2023، 115).

مشكلة البحث

يأتي الاهتمام بتسويق مخرجات البحث التربوي في ظل التحولات الحديثة التي يشهدها التعليم الجامعي، إلا أن هذا الاهتمام يصطدم بعدد من التحديات التي تعيق فاعلية الجامعات المصرية في أداء هذه الوظيفة. فقد أظهرت دراسات عديدة (الصوالحي، 2018؛ أبو راضي، 2019؛ عبد العظيم وآخرون، 2020) جوانب قصور، أبرزها ضعف الإنفاق على الخدمات البحثية، وغياب سياسات واضحة لتعزيز الشراكات مع الجهات المستفيدة، إضافةً إلى نقص الإرشاد

المقدم للباحثين، وغياب الثقافة التسويقية لدى أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب تركيز النشاط الخدمي على البيئة الداخلية دون الانفتاح على المجتمع.

كما أشارت دراسات أخرى (عوض، 2022، إسماعيل، 2018، السيد، 2018) إلى ضعف الإنتاج العلمي، وسوء توظيف نتائجه، وغياب أجهزة متخصصة لتسويق الأبحاث وتحويلها إلى مشروعات تطبيقية واقتصادية. ولفتت دراسة (عمر، 2018) إلى غياب إستراتيجية بحثية شاملة، وانتشار البيروقراطية، وضعف الإعلام حول البحوث. في حين أكدت وزارة التعليم العالي (2019) أن الأبحاث تركّز غالباً على الترقية الأكاديمية، مع ضعف في تحويل الجامعات إلى بيوت خبرة فعّالة. وأخيراً، أشارت دراسة (رحيم وآخرون، 2021) إلى غياب آليات فعّالة لربط البحث التربوي بالقطاع الخاص والصناعة.

وبناءً على ذلك، أصبح تسويق مخرجات البحوث التربوية نشاطاً حيويًا ذا أهمية كبيرة، ويُعدُّ هدفًا أساسيًا من أهداف الجامعة للمحافظة على جودة مخرجاتها وفقًا للأسس الفلسفية والثقافية المتبعة في الجامعة (معيتيق، ٢٠١٩، ٥٩٨)، (المطيري، 2022، 294).

وحتى تتمكن الجامعة من تقديم أبحاثها المتنوعة وتسويقها والدخول إلى حلبة المنافسة بكل جدارة، فإن الجامعات تحتاج إلى اعتماد إستراتيجية تسويقية شاملة تشمل عمليات الإنتاج والتسويق والترويج، ومكان لتوزيع المعرفة المتنوعة التي تنتجها، وضمان وصولها إلى المستفيدين بنحو فعّال، ويجب أن توظف المعرفة عبر إستراتيجيات تسويقية فعّالة، حيث لا يكون للمعرفة قيمة إذا لم توظف ويُستفاد منها (الأتربي، 2017، 102).

ومن هذا المنطلق، يصبح تبني الجامعات لفلسفة تسويق البحوث التربوية أمراً مرتبطاً بقدرتها على تطوير إستراتيجيات تسويقية مبتكرة تركّز على (تحقيق التمايز مع تخفيض التكلفة في نفس الوقت) (عتريس، 2022، 1026-1027)، (عبد اللطيف، 2023، 424)

وتعدُّ إستراتيجية المحيط الأزرق من أحدث الإستراتيجيات التسويقية التي تبحث عن التجديد والتغيير، وهي فرصة جديدة للبحث عن الأسواق التي لم تكتشف بعد، ولم تدخل إلى بيئة المنافسة لتتأى الجامعات بنفسها عن المنافسة المزدحمة بالمنافسين لتتجه إلى تكوين مساحة لا نزاع فيها بما يمنحها فرصة للتميز والعمل في بيئة تدعم الإبداع (عبد الرحيم 2021، 47)، ومن ثم يمكن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لتعظيم تسويق مخرجات البحوث التربوية.

من هذا السياق، تتبلور مشكلة البحث، ويظهر أهمية اعتماد إستراتيجية المحيط الأزرق باعتباره تصوراً مستقبلياً، وضرورة حتمية لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي.

ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار الفكري لتسويق مخرجات البحث التربوي؟
- 2- ما الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية المحيط الأزرق؟
- 3- ما التصور المستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق؟

أهداف البحث

استهدف البحث الحالي وضع تصور مستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق.

- وفي سبيل ذلك، سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- تحليل الإطار الفكري لتسويق مخرجات البحث التربوي.
 - 2- تحديد الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية المحيط الأزرق.
 - 3- وضع تصور مستقبلي لتسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق.

أهمية البحث

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية عبر تناولها لعلاقة إستراتيجية المحيط الأزرق بتسويق مخرجات البحوث التربوية في الجامعات المصرية، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة نحو تعزيز الشراكة المجتمعية، خاصة مع القطاع الخاص في مجال البحث التربوي وتوظيف نتائجه بنحو فعال.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لوصف جوانب مشكلة البحث؛ بهدف التعرف على الأسس الفكرية لتسويق مخرجات البحث التربوي في الجامعات، والتعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق، ومبادئها، وصولاً للتصور المستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق.

مصطلحات البحث

- تسويق البحث التربوي (Marketing Educational Research): "عملية تخطيط وتنظيم وتصميم وتنفيذ وتطوير للخدمات التعليمية، والأنشطة والآليات التسويقية التي تقدمها الجامعات في مجال البحث التربوي، ويجري ذلك في ضوء احتياجات ورغبات الجهات والأفراد المستفيدين، على النحو الذي يحقق أهداف واحتياجات الجامعة نفسها، ومتطلبات الجهات المستفيدة بمختلف أنواعها".
- إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy): الإستراتيجية التي تستخدمها الجامعات لإيجاد سوق جديد ومبتكر؛ لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي، عبر الأنشطة والقرارات التسويقية الهادفة، وكيفية تحقيقها في إطار زمني محدد، مع الاستفادة من الفرص والموارد المتاحة، بما يعزز قدرتها التنافسية.

الإطار النظري

لتحقيق أهداف البحث الحالي، سار وفق المحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار الفكري لتسويق مخرجات البحث التربوي

1. مفهوم تسويق البحوث التربوية (Marketing of Educational Research)

- مفهوم التسويق في ضوء المراحل المختلفة التي مر بها المفهوم الإنتاجي للتسويق في ضوء مرحلة التوجيه بالمنتج (التوجه نحو الإنتاج) اتصفت هذه المرحلة بزيادة الإنتاج، ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية، وصولاً إلى معدلات إنتاج عالية. وكان المبرر الرئيس للتوجه الإنتاجي هو أن المستفيدين يسعون دائماً نحو الخدمات والمنتجات المتوفرة والرخيصة (Kotler, P. & Manceau, D, 2004, 22-23).

وقد ارتكز مفهوم التسويق في ظل التوجه الإنتاجي على قدرة المؤسسة على تصريف المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها أو تقديمها. وهذا المفهوم يقدم التسويق باعتباره مرادفاً لعملية البيع، ويقوم التسويق في هذه الحالة على إستراتيجية نحن نبيع ما ننتج أي أن الإنتاج يسبق البيع والتسويق، وقد ينجح هذا المفهوم في الأجل القصير، ولكنه يفشل في الأجل الطويل؛ لأن احتياجات ورغبات المستفيدين لا تؤخذ في الاعتبار في الإنتاج والخدمات، وعلى المستفيد أن يكيّف رغباته طبقاً لما هو متاح من خدمات ومنتجات (الصوالحي، 2018، 33).

المفهوم البيعي للتسويق في ضوء مرحلة التوجيه بالبيع (التوجه نحو البيع)

اتصفت هذه المرحلة بحدوث طفرة إنتاجية، بسبب تقدم الأساليب التكنولوجية، وأساليب الإنتاج، وتعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات، والتحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج فيها، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلة توزيع هذا الكم من المنتجات وترويجها، وحدوث تراكمات من المنتج لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها. فبدأ اهتمام المؤسسات بالتنقل من قضايا الإنتاج إلى قضايا التوزيع (التركيز على نشاط البيع والترويج بنحو أكبر؛ حتى يمكنها التخلص من فائض الإنتاج). وعليه، ارتكز مفهوم التسويق في ظل التوجه البيعي على البحث عن أنجح أساليب البيع والترويج، فظهر نشاط الإعلان (الخطيب، وعود، 2000، 9-10) وظهرت نتيجة ذلك الكثير من الأنشطة التسويقية، كالإعلانات، وأساليب أخرى. وظهرت طبقة مخصصة من الوسطاء والموزعين لسد الفجوة التي نجمت عن الخلل في التوازن بين الإنتاج والاستهلاك. وكان الاعتقاد الذي سيطر على الفكر الإداري في ظل التوجه البيعي هو أنه يجب أن يروج ويوزع ما يجري إنتاجه حتى يمكن بيعه (توفيق، ومعلا، 2010، 24-25).

المفهوم التسويقي للتسويق في ضوء مرحلة التوجيه بالتسويق (التوجه نحو التسويق)

ارتكز مفهوم التسويق في ظل التوجه التسويقي على مجموعة عناصر رئيسية، وهي: (الصوالحي، 2018، 34)، (القريوتي، 2001، 29-30)، (الجندي، 2021، 46)

- التركيز على تحديد احتياجات ورغبات المستفيدين أولاً، وترجمتها إلى خدمات ومنتجات، ثم إقاحة استخدامها إلى أكبر عدد منهم (أي أن التسويق يسبق الإنتاج ولا يليه).
- تبني مفهوم "نحن ننتج ما نبيع" إنتاج ما يجري بيعه بدلاً من بيع ما يجري إنتاجه. وهذا يتطلب دراسة احتياجات العملاء، ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات بكفاءة عن المنافس، فالمستهلك يمتلك حرية الاختيار بين بدائل كثيرة على أساس إمكاناته المادية، وما يمتلكه من معلومات عن هذه المنتجات تدفعه نحو شراء المنتج أم لا، ومن ثم إنتاج ما هو قابل للتسويق.
- التسويق ليس مرادفاً للبيع، وإنما هو نشاط متكامل يسبق البيع.
- أن هناك تكاملاً بين الوظائف التسويقية المختلفة من (إنتاج، ترويج، تمويل...) في المؤسسة.
- تحقيق الربحية في الأجل الطويل عبر إشباع حاجات الفئات المستفيدة.
- اختيار السوق المستهدف نقطة بداية لأي نشاط تسويقي، واتباع أساليب وبرامج علمية حديثة لجلب أكبر عدد من المستهلكين والاحتفاظ بهم بقدر المستطاع، ومن ثم تحقيق البقاء والاستمرار.

المفهوم الاجتماعي للتسويق في ضوء مرحلة التوجيه الاجتماعي للتسويق (التوجه نحو التسويق الاجتماعي)

يقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق على محاور رئيسية عديدة، ولعل أهمها؛ التركيز على احتياجات المجتمع، بدلاً من التركيز على حاجات ورغبات الأفراد فقط (طبقاً للمفهوم التسويقي السابق)، التركيز على تحقيق أهداف المجتمع

ككل، بدلاً من التركيز فقط على الأهداف الربحية (توفيق ، ومعلا، 2010، 26)، وعليه، يُعدُّ التسويق عمليةً اجتماعيةً تمكّن الأفراد من تلبية احتياجاتهم، مع الأخذ في الاعتبار اهتمامات المجتمع، بالإضافة إلى تحقيق مصالح المؤسسة.



شكل 1 أبعاد المزيج التسويقي للبحوث التربوية.

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

مفهوم التسويق بالعلاقات في ضوء مرحلة التوجيه بالعلاقات
وهو اتجاه حديث نسبياً، يعني بناءً فلسفي متكامل لعناصر النشاط التسويقي الذي يستهدف إيجاد وتدعيم العلاقات مع الفئات المستفيدة، وكذلك مع الفئات الأخرى التي تؤثر على العمليات الإدارية للمؤسسة، ويتبنى هذا المفهوم فرضيةً مفادها، أنه يجب على المؤسسة المبادرة ببناء شبكة من العلاقات مع كل الأطراف الرئيسة المؤثرة في النشاط التسويقي، وسوف يتولد الربح تبعاً مكوّنًا ثروة على الأجل الطويل. إذ أن **بناء العلاقات + الأطراف الرئيسة المؤثرة في النشاط التسويقي (فئات مستفيدة، فئات أخرى مؤيدة للعمليات الإدارية للمؤسسة) = أرباح مؤكدة على الأجل الطويل** (عبد الحميد، 2010، 39)

- تسويق البحث التربوي: Marketing of Educational Research

يمكن فهم تسويق البحث التربوي على أنه: التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة، بدايةً من مرحلة إنتاج البحث التربوي، ومرحلة الإعلان والترويج له، ومرحلة توزيعه، والمرحلة الأخيرة تحديد سعره (القصبي، 2009، 121).

ويعرف أيضاً بأنه: مواءمة نتائج الأبحاث مع متطلبات المجتمع، ونشرها بصورة فعّالة إلى المجتمع في ضوء احتياجات مؤسسات المجتمع من الخدمات البحثية، وطرحها وفق نظرة استثمارية مبنية على التكامل، من مرحلة إنتاج البحوث، ثم الإعلان، وفي النهاية تحديد السعر (Ahmadizadeh, 2007, 12).

2. أبعاد تسويق البحوث التربوية (المزيج التسويقي للبحوث التربوية)

لكي تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها التسويقية، يجب أن تنتهج إستراتيجية تتكون عادةً من أبعاد المزيج التسويقي، فأي نشاط تسويقي يجب أن يُشكل على قدر مناسب من هذه الأبعاد.

ويختلف المزيج التسويقي باختلاف المنتج الذي يجري تسويقه، ففي حالة التسويق السليبي، فإن هذا المزيج يتكوّن من أربعة عناصر، هي: المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، وهو ما يطلق عليه (PS4) أما في حالة التسويق الخدمي، فإن هذا المزيج يتكوّن من سبعة عناصر، والتي يطلق عليها (PS7). وتضم إلى جانب العناصر الأربعة السابقة، ثلاث عناصر إضافية، هي (الأفراد، والبيئة المادية، وعمليات تقديم المنتج أو الخدمة) (السيد، 2022، 473 - 474)، ويتضح ذلك من الشكل الآتي:

وبتحليل الشكل السابق (2) يُمكن تناول أبعاد المزيج التسويقي للبحوث التربوية على النحو الآتي: (القصري، 2003، 15 - 17)، (أوقاسي، 2021)، (عسيري، 2017)، (عاشور، 2021)، (عبد العظيم، وآخرون، 2020، 104).

- المنتج (Product): يُعد المنتج من أهم أبعاد المزيج التسويقي، حيث تعتمد أبعاد المزيج التسويقي الأخرى على وجود المنتج، فبدون المنتج لا توجد حاجة لكل أبعاد المزيج التسويقي الأخرى. لذا، يجب تطوير المنتج ليتلاءم مع احتياجات ورغبات المستخدمين.

ويعرف المنتج على أنه: كل ما يُقدّم للسوق سواء أكان منتجات ملموسة، أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجات المستخدمين، ويشمل هذا التعريف كلاً من المنتجات المادية والخدمات، والمنتجات الملموسة وغير الملموسة.

- التسعير (Pricing): يُعرف التسعير بأنه: النشاط التسويقي الذي يتضمن القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المستهلك، مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة، ويعني ما يدفعه المستهلك إلى المنتج مقابل نتائج البحث، ويمثل انعكاساً لقيمة الشيء في زمان ومكان معينين.

- الترويج (Promotion): هو طريقة لإعلام المستخدمين بمزايا النتائج والخدمات المعروضة عليهم، وتزويدهم بمعلومات عنها، وإقناعهم بقدرتها على إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم، وإقناعهم للبدء في طلبها وشراؤها أو حثهم على الاستمرار بذلك، ويجري الترويج عبر الاتصال الشخصي مع المستخدمين أفراداً وجماعات، والإعلان، والمعارض والمؤتمرات، والندوات والعلاقات العامة، ويُمكن للجامعة أن تختار أسلوباً أو أكثر من هذه الأساليب حسب طبيعة البحث التربوي، وخصائص الفئات المستفيدة، والميزانية المتاحة للنشاط الترويجي حتى تحقق الاتصال الفعال بين أبحاثها التربوية والسوق المستهدف.

- التوزيع (distribution): وهو إيصال نتائج البحوث من الجامعة إلى المستخدمين، إما بالتوزيع المباشر، أو غير المباشر، عن طريق مؤسسات مختلفة، مع الاحتفاظ بملكية النتائج للجامعة.

وتوزيع نتائج البحث التربوي يعني: إيصال النتائج من المؤسسة البحثية (مخرجات البحث التربوي) إلى المستهلك، وهو الهدف النهائي للمؤسسة البحثية؛ لأنّ الأساليب والأسس التي تستخدمها المؤسسات البحثية لإتاحة نتائجها للمستهلكين هي هياكل تنظيمية تُسدّ الفجوة بين المنتج والمستهلك.

- الأفراد (People): يمثل الأفراد أحد أبعاد المزيج التسويقي للبحوث التربوية، وهم مجموعة الأفراد المشاركين في العملية الإنتاجية والمنتفعين بها ومقدموها، بالإضافة إلى مستوى وطبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين مقدم البحث التربوي والمستفيدين منه، ويتضمن أيضاً العلاقات التفاعلية بين المستفيدين ذاتهم، حيث إن إدراك المستفيد لجودة المنتج قد يتشكل ويتأثر بآراء وقناعات المستفيدين الآخرين.
 - البيئة المادية (physical environment): تعد البيئة المادية ضرورية لتعظيم تسويق البحوث التربوية، وتعرف بأنها: البيئة الملائمة لإنتاج البحوث التربوية، وتتمثل في موقع الجامعة، وطبيعة المكان من حيث الاتساع، وجودة المباني والمرافق الجامعية، والمعامل والمعدات، فالبيئة المادية التي يجري فيها تقديم البحوث التربوية، وتشمل جميع الجوانب المادية الملموسة التي تسهل إنتاج هذه البحوث وتقديمها بنحو أفضل، فهي الأجهزة والتسهيلات المادية كافة التي تساعد على انسياب مخرجات البحوث التربوية نحو المستفيدين.
 - العمليات (Processes) (عمليات تقديم البحوث التربوية): تعد عملية تقديم البحوث التربوية بعداً أساسياً من أبعاد المزيج التسويقي، وتشمل الإجراءات اللازمة كافة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن تلك العمليات الأنشطة اللازمة لتقديم البحوث التربوية للجهات المستفيدة بصورة فعالة.
- يتضح مما سبق، أن المزيج التسويقي للبحوث التربوية يتكوّن من أبعاد متكاملة ومتراصة فيما بينها، تعتمد على بعضها بعضاً، حيث لا يمكن تنفيذ تسويق البحوث التربوية عبر بُعد واحد فقط، فالمزيج التسويقي للبحوث التربوية، هو مجموعة من المتغيرات التسويقية المترابطة والمتكاملة التي يمكن التحكم فيها؛ بهدف إشباع حاجات ورغبات الجهات المستفيدة، لأداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، للحصول على أفضل النتائج.

المحور الثاني: الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية المحيط الأزرق

مفاهيم إستراتيجية المحيط الأزرق

أشارت كل من دراسة (Molina, 2021, 5)، ودراسة (Sijabat&Sabang, 2021, 2)، إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي: إستراتيجية تستطيع فيها المؤسسات تقديم خدمات مختلفة عن الشائعة في الأسواق، وفي الوقت نفسه تعزل نفسها عن المنافسة الشديدة القائمة بين المنافسين في السوق، عبر استكشاف مساحة السوق غير المعروفة، والتركيز على فئة جديدة من العملاء واحتياجاتهم، بدلاً من التركيز على نفس المعرض من الخدمات في الأسواق، ونفس فئة العملاء.

وفي نفس الاتجاه، عرفت دراسة (محمد، 2022، 308) بأنها: إستراتيجية عمل تنشأ من تحركات إستراتيجية، يجري تنفيذها بإنشاء الجامعة مساحة من السوق غير متنازع عليها بعيداً عن المنافسين، لخفض التكلفة وابتكار القيمة بالاعتماد على التقليص، والاستبعاد، والزيادة، والابتكار.

واستناداً إلى ما سبق، اتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على فكرة أنه ليس من الضروري على المؤسسة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن أن تحرز نجاحاً دون منافسة، وذلك عبر ترك السوق الحالي، والذهاب إلى أو تبني سوقاً جديداً مبتكراً وغير معروف، خالٍ من النزاعات التنافسية لتعظيم تسويق خدماتها البحثية.

الاختلاف بين استراتيجيتي المحيط الأحمر واستراتيجيتي المحيط الأزرق

في هذا السياق، يؤكد (شوقي، 2021، 245) على أن المنظمات تجد نفسها أمام خيارين لا بديل لهما، إما الدخول في الصراع التنافسي، وخوض المواجهة مع المنافسين (المحيط الأحمر)، والبحث عن كيفية التفوق عليهم عن طريق تطوير المزايا التنافسية؛ بيد أن هذا الخيار قد يكون مكلفاً دون جدوى اقتصادية في ظل التحركات المماثلة للمنافسين، أو تنأى المنظمات بنفسها بعيداً عن المنافسة عبر خلق أسواق جديدة (المحيط الأزرق)، ويعد هذا الخيار الاستراتيجي توجهاً فكرياً ابتكارياً غير تقليدي، وغير مسبوق، قد أثبت نجاحه في كثير من المؤسسات، وأصبح يُعرف اصطلاحاً باستراتيجيتي المحيط الأزرق.

ومن الجدير بالذكر، أنه يمكن إنشاء المحيطات الزرقاء من المحيط الأحمر، عبر توسيع حدود الصناعة الحالية، ويمكن أيضاً إنشاء المحيط الأزرق من الأصفر - وهذا هو الأفضل - لإنشاء سوق بلا منازع، والتي يمكن أن تكون فرصة لتحقيق نمو مربح للمؤسسة. (Kim & Mauborgne, 2005, 28) ويوضح الجدول الآتي أهم الفروق بين الاستراتيجيتين كما يلي:

جدول 1 الفرق بين استراتيجيتي المحيط الأزرق واستراتيجيتي المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر	وجه المقارنة
التفكير الابتكاري	التفكير التقليدي	طبيعة التفكير
فتح أسواق جديدة غير مطروحة من قبل وخالية من المنافسة	التنافس في حدود مساحة الأسواق الحالية	مساحة السوق
المنافسة غير مطروحة	التركيز على المنافسة (هزيمته المنافسين)	طبيعة السوق
ابتكار احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن، والتركيز على المستهلكين كافة	استغلال حاجات الزبائن الحالية (الطلب الحالي)	طبيعة الطلب
إلغاء المفاضلة بين القيمة والتكلفة (كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة)	المفاضلة بين القيمة والتكلفة (القيمة مقابل التكلفة)	التكلفة والقيمة
تبني الكلفة المنخفضة والتميز معاً من قبل المؤسسة ككل	تبني الكلفة المنخفضة أو التميز من قبل المؤسسة	أنشطة المؤسسة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، مع الاستعانة بالمصادر الآتية: (الثبتي، 2020، 459)، (عوينان، 2022، 428)، (محمد، 2022، 333).

وبإلا حظ من الجدول السابق، أن المحيط الأحمر: تلك الأسواق والصناعات الموجودة حالياً والتي تكون فيها شدة المنافسة مرتفعة جداً، وتعمل على استنزاف الموارد، أما المحيط الأزرق: تلك الأسواق التي لا تزال غير مكتشفة، والصناعات التي لم تظهر بعد، والتي لا تشهد منافسة شديدة، أما إبداع القيمة (قيمة مبتكرة): هو شيء أكثر من الإبداع الذي تحاول فيه المؤسسات تقليل التكلفة من جانب، ورفع مستوى جودة المنتج من جانب آخر، بحيث تحقق قيمة أعلى للعملاء.

أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

هناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها إستراتيجية المحيط الأزرق، وهذه الأبعاد تتيح للمؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات تحديد الأنشطة التي يجب الاستمرار فيها، وتطويرها، واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو تحقق التميز. وفيما يلي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد:

(2 ، Welch & Edmondson, 2011) و(104 ، O'Gorman, 2008) و(جراتات، وآخرون، 2017 ، 123)
(Rahman&Choudhury, 2019, 53)، (الثبتي، 2020، 460-461) (حمد، 2020، 2045 – 2046)

1- الاستبعاد (Elimination): تتضمن إستراتيجية المحيط الأزرق استبعاد بعض العناصر والعمليات التي تعدها غير ضرورية في عملها، وكذلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة ولا تحقق التميز، ويجري ذلك عن طريق التركيز على الأنشطة الأكثر أهمية، والتي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتجاهل الأنشطة التي لا تسهم في تحقيق تلك الأهداف، مما يقلل النفقات والتكاليف إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير على حجم المبيعات ومستويات الجودة.

2- التقليل (Reduction): يتمثل التقليل في تقليل الموارد والجهود المستخدمة في الأنشطة غير الحيوية، وتخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية أو غير نافعة، والتركيز على تطوير الأنشطة الأكثر جدوى، والتي تسهم في تحقيق التميز التنافسي، فضلاً عن تخفيض النفقات والمصروفات التي ليس لها مبرر، والتقليل من الهدر والفاقد في مواردها المتاحة، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة.

3- الزيادة (Raising): تتمثل الزيادة في إضافة عناصر جديدة ومبتكرة للمؤسسة التعليمية، وإضافة بعض الإجراءات؛ وذلك بهدف تحسين الأداء، وزيادة القيمة المضافة للعملاء أثناء تطوير أفكار جديدة وابتكارات في المجال التربوي. ويتطلب ذلك التفكير بنحو مختلف، والبحث عن فرص جديدة لتحقيق التميز، وتلبية احتياجات العملاء بنحو أفضل، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم الأرباح المحققة، والوصول بالمؤسسة إلى حالة التفرد والتميز، مما يؤثر إيجابياً على سمعتها.

4- الابتكار (Creation): يتمثل الابتكار في تطوير أفكار وحلول جديدة وفريدة، وتحويل تلك الأفكار المبتكرة والإبداعية إلى نتائج ومخرجات مفيدة تمكن المؤسسة من التفوق والتميز. وعليه، يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لتبني التكنولوجيا الحديثة، وتطبيق أفكار مبتكرة لتحقيق التحسين والتطوير، مع ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، وأيضاً ابتكار بيئة عمل أفضل للأفراد العاملين لديها، واستخدام طرق وأساليب وممارسات مبتكرة في عملية المزيج التسويقي.

ويتضح أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في تسويق مخرجات البحوث التربوية لابد أن يجري عبر التركيز على أبعادها الأربعة المتمثلة في (الزيادة- الابتكار- التقليل- الاستبعاد).

خطوات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

الخطوة الأولى: إعادة بناء حدود البيئة التنافسية للخروج من المنافسة، وتتناول هذه الخطوة محاولة إعادة تقييم المؤسسة، وتصميم نموذج لها، ومحاولة تحديد محفزات المنافسة سواء أكانت متعلقة ب (جودة المنتج، أو السعر، أو المعايير، أو تفضيلات العملاء) وذلك لتكوين صورة إجمالية للإستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها (عبد اللطيف، 2023، 425).

الخطوة الثانية: التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، وتعني حفاظ المؤسسة على الصورة الكاملة لها؛ حتى لا تضيق بين أرقام الاستراتيجيات التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات، وينبغي الاعتماد على الصورة الكلية التي كونتها لاكتشاف الفرص المتاحة، وتطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العميل وتوقعاته (أبو بكر، 2019، 77).

الخطوة الثالثة: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات، حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق نجاحاً داخلياً عبر حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أي مشكلات يتوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة (حمد، 2020، 2051).

الخطوة الرابعة: الريادة وتأسيس النظرية مع التطبيق، وتتمثل هذه الخطوة في السعي لتأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق، والتي تكون مصحوبة بالتطبيق.

ولتحقيق نجاح أي استراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء المؤسسة بتحديد الارتباطات والتفسيرات والتوقعات، وعندها فقط تبحر المؤسسة إلى تلك المياه المفتوحة، وستصل إلى الميناء المنشود من النجاح (جرادات، 2017، 124).

الخطوة الخامسة: ابتكار قيمة الجمع (بين القيمة والابتكار)، وتعد هذه الخطوة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز على ضريبة المنافسين يجري التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، عبر فتح مساحة جديدة في السوق غير مطروحة، حيث يوجد المحيط الأزرق عندما تحقق المؤسسة إبداع القيمة، والتي تساعد في إيجاد قيمة لكل من المؤسسة والمشتري (العميل) (زهران، 2023، 228).

الخطوة السادسة: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي، أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق، وترضي ذوق العملاء المحتملين، وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح، وهو المكون الأساسي لتحقيق ابتكار القيمة (الدياسطي، 2020، 43).

الخطوة السابعة: وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة، أي السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح، حيث تختص هذه الخطوة باتباع المؤسسة لنموذج علمي سليم، يضمن تحقيق منفعة جديدة في الاعتماد على المعايير الأساسية ذات صلة بـ (منفعة العميل - السعر - التكلفة) وبناءً على ذلك، ينبغي تنفيذ هذه المعايير بذات الترتيب، بما يسهم في تحقيق متطلبات العملاء، وأحراز الأهداف المنشودة، حيث الحفاظ على منفعة العميل تعد نقطة البداية لجعل فئات متعددة من العملاء تتوجه لطلب الخدمة. يلي ذلك تحديد سعر مناسب يدفع العملاء للطلب الفعلي للخدمة، يعقب ذلك الاهتمام بتحديد التكلفة المستهدفة التي من شأنها تأمين هامش ربح من السعر الاستراتيجي (السويد، 2020، 115)، وهذه الخطوات الأساسية ضرورية لتحقيق (BOS) لكنها متداخلة ومتراصة.

المحور الثالث: تصور مستقبلي لتعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق

أولاً: فلسفة التصور المستقبلي

تعتمد فلسفة هذا التصور على أن دعم مكانة البحث التربوي بالجامعات المصرية وأدواره التنموية يعتمد أساساً على اتباع سياسات واستراتيجيات تسويقية ابتكارية ناجحة لها، كاستراتيجية المحيط الأزرق.

ثانياً: مرتكزات التصور المستقبلي

- أهمية البحث التربوي؛ باعتباره أساساً للتقدم، وركناً من أركان المعرفة الإنسانية يسهم في تكوين وتراكم المعارف، وبناء القدرات والتميز، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المجتمعات.
- الفكرة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق هي التأكيد على آليات السوق والابتكار التربوي والإبداع؛ عبر التفاعل بين قدرات المؤسسة واحتياجات العملاء.

ثالثاً: أهداف التصور المستقبلي

- تعظيم تسويق مخرجات البحث التربوي، عبر العمل على إيجاد مناطق جديدة غير مزدحمة بالمنافسين خلال سياسات تضمن ابتكار خدمات بحثية تربوية جديدة غير معروفة، واستبعاد كل ما يحد من جودة تلك الخدمات، وتقليص جوانب القصور لديها، وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة.
- تهيئة بيئة تنظيمية جامعية ملائمة للخروج من الحيز الضيق (تطوير البحث التربوي) إلى الحيز الواسع (ابتكار بحوث تربوية جديدة مميزة لا تتوافر لدى المنافسين، وتتسم بالندرة والتفرد وصعوبة التقليد، وتتخطى المتطلبات الحالية للجهات المستفيدة).

رابعاً: أبعاد التصور المستقبلي

- يمكن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في تعظيم تسويق مخرجات البحوث التربوية عبر التركيز على أبعادها الأربعة المتمثلة في (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار).
- 1. آليات تطبيق بُعد الاستبعاد في تسويق مخرجات البحوث التربوية:
 - استبعاد بعض الكوادر البشرية (التي جاءت نتيجة ميكنة العمليات الإدارية والمالية) ووضعها في أماكن أخرى يمكن الاستفادة منها، حيث أصبح هناك بطالة في الكوادر البشرية، وأصبحت بعض الكوادر البشرية عبئاً على الجامعة، فكان لابد من استبعادها.
 - استبعاد البحوث التربوية التي لا تتلاءم مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ويمكن تحقيق ذلك عبر الدراسات المستمرة لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته الحالية، واستشراف احتياجاته المستقبلية، واستبعاد البحوث التربوية التي لا تقوم على دراسة جدوى لاحتياجات سوق العمل، وتقليل الفجوة بين إنتاج البحوث التربوية واحتياجات سوق العمل.
- 2. آليات تطبيق بُعد التقليص في تسويق مخرجات البحوث التربوية:
 - تقليص الحواجز التعليمية والفلسفية التي تحول دون إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة البحوث البيئية الإبداعية.
 - تقليص الأبحاث التربوية المنفصلة عن العمل التطبيقي، ولا تؤثر في حل المشكلات الملحة، وأحداث تطور شامل تقضيه جهود التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة.
- 3. آليات تطبيق بُعد الزيادة في تسويق مخرجات البحوث التربوية
 - جعل البحوث التربوية في صورة مشاريع بحثية وفقاً للأولويات، حسب المشكلات التي تعتقد أنها ملحة في كل مجال على حدة.

- الاهتمام بنشر ثقافة الفكر التسويقي للبحوث التربوية؛ عبر إضافة أساليب تسويقية أكثر استجابة لروح العصر وتحدياته، وإنشاء وحدات جديدة بالجامعة وكلياتها، مثل مراكز التميز العلمي والبحثي، الكراسي البحثية وغيرها، مع عقد ورش عمل لنشر الوعي بالتوجه التسويقي، وأهمية اللجوء إلى تسويق البحوث التربوية.
- 4. آليات تطبيق بُعد الابتكار في تسويق مخرجات البحوث التربوية:
- بناء فلسفة جديدة للبحث التربوي يجري اشتقاقها من طبيعة الأوضاع المجتمعية المصرية، بحيث تتناغم مع واقع المجتمع المصري وتطلعاته، ولكي يتحقق ذلك، فينبغي تأسيس البحث التربوي على رصد مشكلات الواقع التربوي، ومراعاة مبدأ الأولويات في تناول المشكلات، مع مراعاة المستجدات في الميدان التربوي، والدعم المادي المناسب في ظل إدارة واعية للبحث التربوي ترصد الواقع، وتتطلع للمستقبل.
- تبني إستراتيجية المحيط الأزرق؛ كإطار شامل لتحقيق التفوق التنافسي في مجال التسويق البحثي التربوي. ويجب أن تكون هذه الإستراتيجية موجهة نحو ابتكار أفكار جديدة وفريدة، واستغلال فرص النمو والتميز التي تقدمها سوق التعليم والبحث.

خامساً: خطوات تحقيق التصور المستقبلي

1. إعادة بناء حدود السوق للبعد عن المنافسة؛ عبر قيام الجامعة بإعادة تقييم نفسها، وتقديم نموذج جديد لها، والتفكير في حدود السوق التي يجب أن تطرقها، والذي سيساعدها بنحو كبير على التنافس.
 2. التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، حيث تعبر الصورة الكلية للجامعة عن نظرة المستفيدين لها، فكلما كانت متميزة، كانت نظرة المستفيدين لها إيجابية.
 3. الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي، يجب أن يكون للجامعة نظرة بعيدة المدى، عبر محاولة التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق، والتفكير في المستفيدين غير المتوقعين وترضي أذواقهم، والسعي لجذب عملاء جدد، وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح، وهو المكون الأساسي لتحقيق ابتكار القيمة.
 4. وضع إستراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة؛ تعمل الجامعة على بناء التوجه الاستراتيجي الصحيح لها.
 5. تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات، والتغلب على العقبات والمشكلات، حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من المؤسسة أن تحقق نجاحاً داخلياً، عبر مواجهة العقبات، وحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقعة ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة.
 6. ربط النظرية بالتطبيق: يعتمد نجاح الجامعة في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ليس فقط على وضع الخطوات، ولكن على تطبيق هذه الخطوات.
 7. ابتكار القيمة؛ تعمل الجامعة على ابتكار قيمة جديدة لتحسين وضعها التنافسي.
 8. الريادة: تسعى الجامعة إلى تحقيق موقع متميز بين الجامعات المنافسة محلياً وعالمياً؛ حتى تكون رائدة في مجال عملها.
- سادساً: المعوقات التي تواجه تطبيق خطوات التصور المستقبلي وسبل التغلب عليها:
- ضعف توافر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ خطوات إستراتيجية المحيط الأزرق عند تسويق مخرجات البحث التربوي.

- صعوبة توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ أبعاد وتطبيق خطوات إستراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها جانباً ميدانياً عند تسويق مخرجات البحث التربوي.

توصيات البحث

- تنامي الوعي والتوجه نحو تطبيق (إستراتيجية المحيط الأزرق في مجال التسويق)، والخروج بالتسويق عن النمط التقليدي النمطي الذي يتوقف عند مجرد البيع أو تقديم الخدمة فقط، وإنما لابد من الجمع بين البحث عن الفرص الواعدة والفريدة وغير الشائعة التي لم يفكر فيها المنافسون، وفي نفس الوقت تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وهذا ما تؤكد عليه إستراتيجية المحيط الأزرق.
- نشر ثقافة تسويق مخرجات البحوث التربوية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق بين أفراد المجتمع الجامعي باعتبار عملية التسويق مسؤولية كل وحدة من وحدات الجامعة، بدءاً من شؤون الطلاب، وحتى مجلس إدارة الجامعة.

الخلاصة

يُعد تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في تسويق مخرجات البحث التربوي ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي. ويحث ذلك على الجامعات تطوير أبحاثها التربوية وابتكار موضوعات جديدة تستجيب لاحتياجات الطلاب والمستفيدين، مع التركيز على تسويق هذه المخرجات بطرق مبتكرة. وتسهم هذه الإستراتيجية في جذب الفئات المستهدفة، وتعزيز الوضع المالي للجامعة، ورفع مكانتها الأكاديمية محلياً ودولياً، بما يدعم قدرتها على المنافسة الفعالة.

قائمة المراجع

- أبو بكر، أحمد صديق. (2019). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق. (BOS) مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، 34(4)، 66-175.
- أبو راضي، سحر محمد. (2021). متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، 36(4)، 257-384.
- أبو راضي، سحر محمد. (2019). تفعيل الخدمات البحثية بالجامعات المصرية في ضوء مؤشرات اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(4)، 281-378.
- الأترابي، هويدا محمود. (2017). دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسيها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 41(3)، 96-190.
- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2018). استثمار مخرجات البحث العلمي بالجامعات في مجتمع المعرفة: صيغ مقترحة. في المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 1-2 سبتمبر، 83-107.
- أوقاسي، فتيحة أيت. (2021). المزيج التسويقي بين المفهوم التقليدي والمفهوم الأخضر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 12(1)، 147-160.
- الثبتي، محمد بن عثمان. (2020). إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، 187(3)، 450-501.
- توفيق، رائف، ومعل، ناجي. (2014). مبادئ التسويق (الطبعة 3). القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الجندي، ديانا السيد محمد عبد الرحمن. (2021). تصور مقترح لتسويق الأبحاث النوعية في ضوء التنافسية العالمية وريادة الأعمال لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، رسالت دكتوراه، كلية التربية النوعية، جامعة الزقازيق.
- حسين، منال سيد يوسف. (2020). تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الاسكندرية: دراسة ميدانية على القطاع الطبي. مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 107، 113-241.

حمد، محمد مصطفى. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 76، 2031-2095.

الخطيب، فهد سليم، والعواد، محمد سليمان. (2000). *مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

الدياسطي، مروة بكر. (2020). تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، 20(1)، 1-70.

الراجحي، إلهام بنت نايف محمد. (2023). إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 14، 113-168.

رحيم، إسلام حمدي، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وعبد الرحمن، حسنية حسين. (2021). دور مكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا في دعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 15(7)، 987-1037.

زهران، إيمان حمدي رجب. (2023). تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS): رؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس*، 47(1)، 179-347.

السويد، محمد خالد، والقرني، أحمد محمد. (2020). مدى توافر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في مدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية*، 40(3)، 113-132.

السيد، عبد القادر محمد عبد القادر. (2018). البحث العلمي في الوطن العربي: الواقع ومقترحات التطوير. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل*، 1(2)، 69-82.

السيد، أسماء جمعة عبد العزيز. (2022). آليات مقترحة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها*، 33(130)، 449-563.

شوقي، قبطان. (2021). تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة. *مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم*، 11(4)، 243-260.

الصوالحي، داليا وجيه فايز. (2018). واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة طنطا وتطويره في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة طنطا.

عاشور، آلاء فايز محمود. (2021). أثر التسويق الريادي على الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الخلوية: دراسة تطبيقية على شركة جوال بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- عباس، محمود السيد. (2022). البحث التربوي وتطوير تمويل التعليم الجامعي المصري. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 11، 911-879.
- عبد الحميد، طلعت أسعد. (2010). *التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 21*. الجيزة: تنوير للترجمة والنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2021). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح لآلية التطبيق. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية*، 41(3)، 62-47.
- عبد العظيم، مروة أحمد مصطفى، وجوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، ومحمد، عبير أحمد. (2020). آليات مقترحة لتسويق خدمات جامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 13، 114-93.
- عبد القوي، حنان عبد العزيز. (2015). مقومات توطيد البحث التربوي القائم على التدويل في مصر. *آفاق جديدة في تعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس*، 18، 192-133.
- عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (2023). تطوير تسويق الخدمات الجامعية في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق: (BOS) دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 108، 387-475.
- عسيري، زهرة محمد أحمد. (2017). *تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة* (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- عمر، أميرة محمد أحمد. (2017). أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تنمية الإبداع في المنظمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس*، 8(3)، 561-539.
- عوض، محمد أحمد محمد، وعبد العال، عنتر محمد أحمد، وعبد الله، إيمان عبد الرازق الزاهر. (2022). آليات تسويق البحوث العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وامكان الاستفادة منها في مصر. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 10، 837-800.
- عوينان، سميت. (2022). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينت من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون تيارت*، 5(1)، 444-425.
- عتريس، محمد عيد. (2022). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 95، 1182-1000.

غنايم، مهني محمد إبراهيم. (2023). توجهات البحث التربوي في بحوث الترقية خلال الفترة الزمنية 2022-2019، تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي أنموذجاً. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل*، 6(1)، 41-61.

القريوتي، محمد قاسم. (2001). *مبادئ التسويق الحديث*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

القصبي، راشد صبري محمود. (2003). استثمار وتسويق البحث التربوي في الجامعة. *مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، 9(28)، 9-44.

القصبي، راشد صبري محمود. (2009). *نحو تطوير التعليم الجامعي*. القاهرة: دار فرحة للنشر والتوزيع.

محمد، منى شعبان عثمان. (2022). ابتكار القيمة مدخلاً لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس*، 46(2)، 295-414.

محمود، أيمن سعد محمدي. (2019). البحث التربوي في مصر في بناء الإنسان وخدمة المجتمع: أزمة الواقع والتغير المأمول. *مجلة بحوث في التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة*، 35، 746-779.

المطيري، هدى موسم دخيل الله. (2022). تفعيل الاستثمار في الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح. *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، 38(1)، 291-344.

مشرف، شيرين عيد مرسى. (2021). دراسة تقييمية لواقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة بنها من وجهة نظر طلابها. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم*، 15(2)، 136-285 >

معيتيق، مصطفى محمد. (2019). تصور مقترح لتسويق الخدمات البحثية الجامعية بكليات التربية جامعة مصراته أنموذجاً. في *وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت: استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*، 2، 598-614. كلية التربية، جامعة سرت، ليبيا.

نصر، مصطفى نصر. (2015). *متطلبات تسويق الأبحاث العلمية في الجامعة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة* (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة المنيا.

Ahmadizadeh, N. (2007). The role of commercialization of research results and in the development and globalization of the national industrial organizations. In *The 6th National Conference on Research and Development in Industries and Mines* (11–25).

Kotler, P., & Manceau, D. (2004). *Marketing management* (11th ed.). Paris: Pearson Education.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Molina, B., Hernández, R., & González, M. (2021). Use of the blue ocean strategy to obtain Parts4.0. *Ingeniería y Competitividad*, 23(1). <https://doi.org/10.25100/iyc.v23i1.9466>

- O'Gorman, C. (2008). *Marketing for scientists: How to shine in tough times*. Wharton Digital Press.
- O'Gorman, P. (2008). Wii – Creating a blue ocean the Nintendo way. *Palermo Business Review*, 2, 97–108. Facultad de Negocios, Universidad de Palermo, Argentina.
- Rahman, M., & Choudhury, S. (2019). The influence of blue ocean strategy on organizational performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(1), 49–62. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v8i2.101>
- Sijabat, F., & Sabang, S. (2021). A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1–10.
- Welch, S. J., & Edmondson, B. (2011). Applying blue ocean strategy to the foundation of accountable care. *American Journal of Medical Quality*, 26(5), 1–2. <https://doi.org/10.1177/1062860611416222>
- Zhao, X. (2010). Market forces in higher education: Chinese and British experience between mid-1980s and mid-1990s. *Journal of International Education Studies*, 3(1), 66–71.

ملاح الدرس الفونولوجي عند العرب القدامى سيبويه أنموذجاً

الاستلام: 10 / فبراير / 2025
التحكيم: 13 / أبريل / 2025
القبول: 14 / أبريل / 2025

ابن يحيى طاهر ناعوس^(1*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ جامعة غليزان، الجزائر

* عنوان المراسلة: benyahia.naous@univ-relizane.dz

ملامح الدرس الفونولوجي عند العرب القدماء سببويه أنموذجاً

الملخص:

لا شك أن النسق الفكري اللغوي الذي أحدثه الخليل الفراهيدي لم يكن الوحيد من نوعه، بل يعد الانطلاقة للأنساق الفعلية للدراسات اللغوية آنذاك، شأنه في ذلك شأن الانطلاقة اللسانية الحديثة الذي انبثقت مع دوسوسير في الغرب، ومن البديهي أن كل نظرية برزت إلا واحتوت على نقائص، تلکم النقائص تتيح الفرصة لبناء نظرية أخرى، والتي انمازت بجملة من الأفكار اللغوية والتي ردت بظهور المدرسة الخليلية ثم مدرسة تلميذه سببويه، الذي انطلق من معطيات أستاذه، وقد أشار إلى ذلك في كتابه "الكتاب"، فقبل الولوج في حججه اللغوي، كما سماها الجاحظ نقف عند الدرس الصوتي خاصة لدى سببويه، ومن هنا، علينا أن نقف عند سيرته الذاتية والعلمية، فمن يكون هذا العالم اللغوي؟ وما الذي قدمه لاكتمال هذه الدائرة المعرفية اللغوية؟ سأجيب عن هذه الأسئلة وغيرها في هذا البحث، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

الكلمات المفتاحية: سببويه، المدرسة، الخليلية، الفراهيدي، الدراسات، اللغوية.

Features of the phonological lesson among the ancient Arabs

Sibawayh as a model

Ben Yahya Taher Naous ^(1, *)

Abstract:

There is no doubt that the linguistic intellectual system created by Al-Khalil Al-Farahidi was not the only one of its kind, but rather it is considered the launch of the actual systems of linguistic studies at that time, as is the case with the modern linguistic launch that emerged with de Saussure in the West. It is obvious that every theory that emerged contained shortcomings, and those shortcomings provide the opportunity to build another theory, which was characterized by a set of linguistic ideas that were followed by the emergence of the Al-Khalil school and then the school of his student Sibawayh, who started from the data of his teacher, and he referred to that in his book "The Book". Before delving into his linguistic arguments, as Al-Jahiz called them, we stop at the phonetic study, especially with Sibawayh, and from here we must stop at his personal and scientific biography. Who is this linguist? What did he provide to complete this linguistic cognitive circle? I will answer these questions and others in this research according to the descriptive analytical method.

Keywords: *Sibawayh, Al-Khalili School, Al-Farahidi, Linguistic Studies.*

¹ University of Relizane, Algeria

* Corresponding Author address: benyahia.naous@univ-relizane.dz

مقدمة

ميلاد سيبويه، النشأة والتطور

ومما لا يخفى أن شهدت منطقة شيراز من بلاد فارس ميلاد سيبويه، وهو، "أبو عمرو بن عثمان مولى لبني الحارث بن كعب، لقّب منذ طفولته بالكلمة الفارسية (سيبويه)، واشتهر به حتى أصبح علماً له، وُلِدَ بإحدى قرى شيراز من بلاد فارس تسمى البيضاء، لزم حلقه حماد بن سلمة البصري، أصيب بمرض في معدته، فكان سبباً لوفاته سنة (180هـ) على أرجح الروايات، ودفن في شيراز" (شاده، 2010). وما يلزمنا هنا ليس التاريخ لميلاده، بل الذي يهمنا أكثر هو الحقبة الزمنية التي شهدت ميلاد هذا العالم الذي أبدع في علم الأصوات العربية، ولعل نشأته هذه وتطور فكره له أسس ومنطلقات منهجه وفق السبيل الفكري الذي اعتمده، فما الأسس المنهجية التي تأسس عليها فكره اللغوي؟ وما المنطلقات الفكرية سار وفقها؟ هي أهم الأسئلة وغيرها التي يحاول البحث الإجابة عنها.

الأسس المنهجية للفكر اللغوي لدى سيبويه

المنهج التجريبي

لا غرو أن من بين المناهج التي انتهجها سيبويه في دراساته اللغوية دون حصر المنهج التجريبي. ومن هنا، كان لابد فقد قام تصنيف سيبويه للأصوات على أساس تجريبي بسيط، وهناك كتاباً منسوباً لسيبويه سجّله السيرافي في شرح كتاب سيبويه، ويوضح منهج سيبويه في التجريب يتلخص هذا الرأي في أن الأصوات يمكن أن تنطق برفع الصوت فقط، الدال والزاي، مثلاً لا يمكن نطقها الواضح المتميز بصوت خفيض، فإذا حاول الإنسان نطق الدال بصوت خفيض فإنه لا يستطيع نطقها دالاً بل هي تاء، وهكذا قد أبدع سيبويه في تصحيح المنطوق العربي حين فرق بين ما هو مجهور وما هو مهموس، وما يتمخض عن تقاطعها من اختلاف معنوي، ومن هنا، اتضح أن سيبويه عرف منهجاً تجريبياً لتمييز الفرق بين المهموس والمجهور، واستطاع أن يميز الأصوات تمييزاً واضحاً وصحيحاً، أما اختلاف التصنيف في حالة بعض الأصوات فلا يرجع إلى خطأ من سيبويه، بل يرجع إلى تغير نطق الطاء، واعتماد سيبويه في دراسة نطق القاف على البدو، وإلى تجربته نطق الهمزة مصحوبة بحركة، ولكن سيبقى بعد هذا كله أن نذكر أن سيبويه قد قدّم للبحث الصوتي إضافة أصيلة جادة ببحث الأصوات من حيث الهمس والجهر، حريّ بنا هنا أن ننتبه إلى أن تجربة سيبويه اقتصر على تلك القبائل التي كانت في تلك الفترة، وأي تغيير يطرأ على تلك اللهجات فهو حتماً سيغير نتيجة التجربة التي توصل إليها سيبويه، وبذلك لا يعد خطأ يحسب عليه، بل يحسب له.

المنهج الوصفي

أما المنهج الوصفي، فقد تجسّد في وصف سيبويه للظاهرة النطقية ووصفه لمخارج الحروف. "فمادته الصوتية جاءت على ضربين، أولهما ما دونه لوصف النظام الصوتي في اللغة العربية من حيث تحديد الأصوات العربية المنفردة أصليّة أو فرعية، مخارجها، صفاتها، وثانيهما لوصف ما يطرأ على هذه الأصوات حال اقترانها" (أنيس، 1989). توظيف أرتور شاده لمصطلح الوصف في توضيحه لدعائم الدرس الصوتي عند سيبويه، إنما يوحي إلى ذلك المنهج الوصفي الذي استعمله سيبويه في تقديمه للمادة العلمية.

و من هنا، يتوجه البحث لدراسة الإبدال الصوتية الواقع بين الصوامت والصوانت، انطلاقاً من القيمة الخلافية للصوت وما ينشأ عنها من وظائف متعددة على مستويات التحليل اللغوي، وإظهار أثره في توجيه المعنى، فقد ترتب على الإبدال في طائفة متعددة مستويات التحليل اللغوي، وإظهار أثره في توجيه المعنى المراد، فقد ترتب على الإبدال في زخم من المفردات فروق شتى دلالية وصرفية، ففي الدلالة المعجمية أحدث فروقا معنوية دقيقة بين الألفاظ في الدلالة الصرفية وجه البنية إلى صيغة صرفية معينة مشتركة مع صيغ أخرى في ذات البنية، فقد تتبعه على مستوى القراءات، والسياقان المختلفان مبرراً ذلك الأثر الذي نجم عليه الإبدال، وكذا الكشف عما تتمتع به لغة القرآن الكريم من دقة فائقة في اختيار الأصوات المكونة للألفاظ، ومدى مواكبتها للمحتوى الدلالي الذي أومأت إليه، واتساقها مع السياق العام الذي وردت فيه، وبيان القيم التعبيرية التي تتشاكل مع المفردة التي تأتي فيها في ضوء السياق القرآني الكريم، بحيث إنها لو تغيرت لاختل المعنى هذا البناء البياني، والتأكيد على مبدأ أنشاء القدامى يتمثل في مصاحبة الصوت الأقوى للمعنى الأقوى.

كما استخدم المنهج التحليلي في شرحه للمادة النحوية، فقد سجل "خلاصة آراء علماء القرن الثاني للهجرة التي سجلها بأمانته ودقة، مع بيانها وتحليلها والإضافة عليها مستعيناً بذكائه المتوقد، وفطنته المستنيرة" (أنيس، 1989). نضهم من ذلك أن سيبويه لم يعتمد الوصف فقط في عرضه لمادته اللغوية، بل قام بتحليلها وتفسيرها وتعليل كل الظواهر النحوية، وهذا أمر طبيعي لعالم فظ كسيبويه.

ختم قولنا هذا، يمكننا أن نقر ونكذب أي رأي ينزاح عن حقيقة قيام المدارس اللغوية العربية القديمة على أسس منهجية مضبوطة، فما أقره علماء اللغة الغرب في حق علماء اللغة القدامى أمثال سيبويه، وابن جني، والخليل، إنما بني على حقائق علمية موضوعية، وخير دليل العالم اللغوي أرتورشاده في وصفه لتلك المناهج التي تحرأها عن طريق دراسته لكتاب سيبويه، وإن لم يقر بها مباشرة، لكن نلتبسها من حديثه.

منطلقات وتصورات الفكر الصوتي عند سيبويه

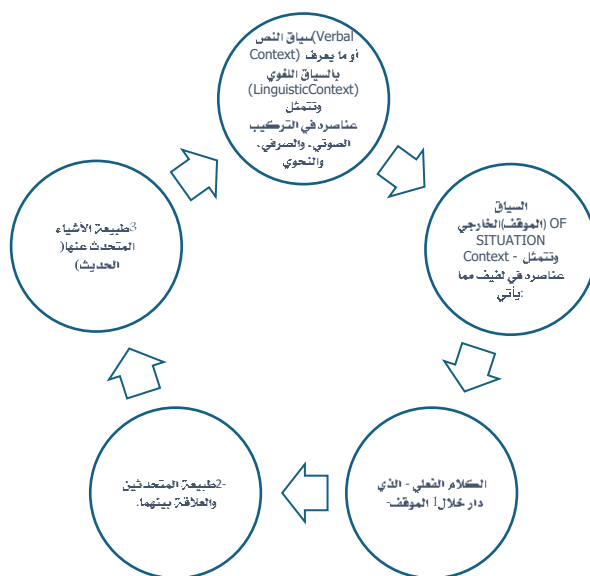
تخضع أصوات اللغة في استعمالها وعلاقتها كل صوت فيها بالأصوات الأخرى لقواعد معينة يطلق عليها التشكيل الصوتي. لذلك، كانت دراسة الأصوات من ناحية المخارج والصفات مقدمة لدراسة التشكيل الصوتي. إننا عندما نتكلم عن تأثير الأصوات في حال تجاوزها في نحو الإبدال والإدغام والقلب وغير ذلك، مما يعتري الصوت اللغوي في حال التشكيل والمجاورة، لا نجدنا غائبة عن البحث الصوتي عند القدامى، بل نجدنا تسير وفقاً لقوانين صوتية تكاد تكون مضطربة، فقد كانت هذه القوانين محل اهتمام وتتبع عندهم، عندما تطرقوا إليها عند دراستهم لعلم الصرف الذي لا ينفك عن علم الأصوات. يحاول البحث تلمس مواطن هذه القوانين الصوتية في شروح كتاب سيبويه، ومدى فاعليتها في التشكيل الصوتي واضطرابها.

مع وجود خلاف قائم بين المؤرخين والباحثين عن منطلقات الفكر الصوتي لسيبويه، فيما إذا كان أصولي أم كلامي، إلا أن معظمهم يتفق في فكرة أن علم الكلام كان أهم منطلق أسس عليه سيبويه فكره. وعليه، فما يذهب إليه بعض الباحثين من تأثير سيبويه بالفكر الأصولي لا يقوى قوة تأثيره بالنظر الكلامي في صورته كلام المعترلة، أما من مظاهر تأثيره بعلم أصول الفقه، فقد نجد له أثر جلي وواضح في كتابه (الكتاب) "فمن مظاهر تأثير سيبويه بالثقافة الفقهية، خصوصاً في كتابه، هو ما نجده فيه من أمثلة يضربها-وهي لا شك قليلة- تؤكد

فبعد تفحصنا لعلم أصول الفقه عبر كتابه، نجده يقول في إحدى أبوابه، "في هذا باب ما ينتصب من الأسماء التي ليست بصفة ولا مصدر لأنه حال يقع فيه الأمر فينتصب لأنه مفعول به؛ وأما بايعته يداً بيد، فليس فيه إلا النصب؛ لأنه لا يحسن أن تقول: بايعته ويد بيد، ولم يرد أن بخبر أنه بايعه ويده، ولكنه أراد أن يقول: بايعته بالتعجيل، ولا يبالي أقرّباً كان أم بعيداً" (سيبويه، د.ت)، فقد قاس قاعدة نحوية تدخل في باب المنصوبات وليست بصفة ولا بمصدر، وهي صنف المفعولات وفق هاته القاعدة لعلّ مشتركة بين المقيس والمقاس عليه، وهذا ما يُسمى عين اليقين في القياس الشرعي.

لقد أدرك سيبويه وشيخه الخليل مدى أهمية المعنى الدلالي للملفوظات العربية، ولم تتوقف ملاحظتهم عند حدود الوحدة الدالة، بل تجاوزت ذلك إلى دلالة الحرف، وما يقوم به داخل النسق الصوتي للفظة، وهذا ما أشاد به أرتور شاده بعد دراسته لكتاب سيبويه. ومن هنا، فقد أبدى أرتور شاده رأيه في كل قضية صوتية ذكرها سيبويه ما بين مادح وناقذ منصف، فمما امتدحه فيه هو إدراكه لمعنى الصوت، والعوامل المشتركة في إنتاجه، وإدراك سيبويه لمعنى الصوت كما قال أرتور شاده حق اليقين بأن الرجل تنبّه لقضية وظيفته الحرف داخل نسقه، وهذا ما اهتم به اللغويون في زمننا هذا، السؤال الذي يطرح لنا استهماً يولد لنا تعجباً من وراءه كيف لرجل في القرن الثاني والثالث هجري أن يتفطن لمثل هاته القضية البالغة الأهمية؟ والتعجب هنا إنما يوقفنا على عتبة علمائنا اللغويين المحدثين، لماذا لم يقف هؤلاء على مثل هاته القضية التي أثارها سيبويه؟ قبل أن يقف عندها الغرب ويطوروا هاته المفاهيم.

قسم الباحثون السياق قسمين:



ومن بين المبادئ التي وقف عندها سيبويه قضية الإبدال الذي عدّه أرتور شاده من قبيل الاقتصاد اللغوي، فيقول في شرحه للدرس الصوتي عند سيبويه: "مثلاً الإبدال تحافظ على مط الأوتار الصوتية بعد إتمام (الباء)، وتستخدمه لإنتاج الدال، كما أنك إذا قلت: أم نأخذ، تديم المواصلت بين حلقك وأنفك الموجود في نطق الميم، لأنها مطلوبة في النون أيضاً، وإذا قلت: اصطلاح، لا ترخي الجزء المؤخر من لسانك بعد الصاد، بل تستمر عليه، لتستعمله في إنتاج (الطاء)، ولا يخفى عليكم أن النزعة التي تعم كل هذه التبسيطات هي جنس من الاقتصاد" (شاده، 2010)، هذا الاقتصاد الذي أقر به أرتور شاده في فكر سيبويه هو نفسه ذلك الاقتصاد اللغوي الذي عني به أندري مارتيني رائد المدرسة الوظيفية، حين يعدّ الاقتصاد اللغوي مرهوناً بتطور أي لغة كانت ويعدّ من مبادئها الوظيفية "تطور اللغة مرتبط بنحو كبير بأسباب خارجية، أهمها: اتصال بنية لغة ببنية لغة أخرى" (بوقة، د.ت). - فاتصال البنية اللغوية "أم" بالبنية اللغوية الثانية "نأخذ" كما أشرنا سابقاً في قول سيبويه هو من قبيل الاقتصاد في رأي أندري مارتيني وهو نفسه إبدال في رأي سيبويه، إلا أن مصطلح الإبدال عند سيبويه أشمل وأعم من كونه اقتصاداً فقط، ومن هنا نعد بالمعاني لا بالمباني كما قال أحد العلماء، فالعبرة هنا قصديّة كل من سيبويه وأندري مارتيني وليس العبرة في المصطلح، فلا مجال للمقارنة بينهما، إذ أحدهما يختلف عن الثاني اختلافاً جذرياً وعقائدياً وفكرياً وزمناً والزمن هنا نعني به التطور التكنولوجي الحاصل بين الحقيقتين.

أما إذا ما جئنا بالحديث عن الظواهر الصوتية الوظيفية فوق مقطعية، فستحدث عن النبر والتنغيم، وهل العرب القدامى تنبهوا لمثل هاته الظواهر المهمة في المنطوق العربي؟ ولا سيما أن اللغة العربية لغة منبورة، وشعرهم لم يخلوا من التنغيم؟ في هذا السياق تتباين الآراء عند علمائنا المحدثين بين معترف بهما وبين ناكِر لهما، فمن بين الذين أنكروا على الدرس اللغوي القديم هاته الظاهرة تمام حسان، وإبراهيم أنيس، إذ يقول هذا الأخير: "ليس لدينا من دليل يهديننا إلى موضع النبر في اللغة العربية كما كان ينطق بها في العصور الإسلامية الأولى، إذ لم يتعرض له أحد من المؤلفين القدامى" (أنيس، 1989)، وتبعه في الذكر تمام حسان دراسة النبر ودراسة التنغيم في العربية الفصحى تتطلب شيئاً من المجازفة؛ ذلك لأنّ العربية الفصحى لم تعرف هذه الدراسة في قديمها، ولم يسجل لنا القدماء شيئاً عن هاتين الناحيتين، في مقابل هذا الطرح هناك من قال بكينونة هاتين الظاهرتين في العربية، وقد أجحف هذان الرجلان في حق القدامى، من بينهم خليل إبراهيم العطية، والقاسم بن محمد بن سعيد في كتابه "دقائق التصريف"، تجنبنا ذكر أقوال المؤيدين لفكرة وجود درس صوتي يتناول النبر؛ لأننا سنقف عند القدامى والمحدثين لتوضيح ذلك، ولنا وجهة نظر في ذلك، يقول سيبويه في هذا السياق أي النبر والتنغيم بحيث يشير إليها عبر مصطلح الإشباع: "الذين يشبعون فيمططون، وعلامتها واو وياء، وهذا تحكمه لك المشافهة، وذلك قولك يضربها، ومن مأمّنك، وأما الذين لا يشبعون فيختلسون اختلاسا، وذلك قولك: يضربها ومن مأمّنك، يسرعون اللفظ ومن ثم قال أبو عمرو إلى بارئكم ويد لك على أنها متحركة قولهم، من مأمّنك، فيبينون بالنون، فلو كانت ساكنة لم تحقق النون" (سيبويه، د.ت) من القول يتضح لنا، أن النبر عند سيبويه هو الإشباع بالمد سواء أكان المد واوي أو يائي، وليس شرط أن يسمى هاته الظاهرة بالمصطلح المتفق عليه حديثاً، يكفيهِ فخراً أنه تنبّه لمثل هاته الظاهرة، في زمن لم يملك من الوسائل التي تساعد على استظهار مثل هاته الظواهر فقط حسّه المرهف، وملكته السمعية الدقيقة، فإذا ما عالجتنا الظاهرة من منظور نسقي فلا نستطيع التدخل في سبب تسميته بالإشباع وليس بالنبر؛ لأنّ التسمية بحد ذاتها تعدّ تجديداً وتحديثاً.

تعالوا نصغي لحدّ النبر في رأي علماء اللغة الغربيين، فيعرفه كانتينو بقوله: "النبر هو إشباع مقطع من مقاطع بأن تقوي إما ارتفاعه الموسيقي أو شدته أو مداه، أو عناصر عديدة في نفس الوقت، وذلك بالنسبة إلى نفس العناصر في المقاطع المجاورة" (كانتينو، 1966)، بمعنى أن حتى الغرب لم يغيروا في التسمية، بل حافظوا عليها مصطلحاً ومفهوماً، فهل لنا الآن أن ننكر النبر كما أنكره أسلافنا تمام حسان وإبراهيم أنيس؟

بعد الذي قلناه، حق لنا أن نقر بأنها مغالطة علمية، وهاته المغالطة واضحة، وعدم التقصي والوقوف على نصوص علمائنا العرب. صحيح أنهم لم يفرّدوا النبر بمصطلح واحد، ولكنهم أشاروا إليه وأكّدوه في مصطلحاتٍ مناظرة له، فكان هذا المستشرق لم يقف على ما نبّه إليه سيبويه وابن جني، لو لم يلتفت إلى التضعيف أو مدّ الصوائت القصيرة، وهو ما اصطلح عليه ابن جني بـ (المطل) (عبد الجليل، 2014). حاولنا من طرحنا لجهود علمائنا العرب القدامى تقصي الدرس الوظيفي عندهم، وحتماً هذا فقط غرفة واحدة من بحرهم كون المقام لا يسع لذلك، وحاولنا طرح المهم فالأهم لكل عالمٍ وتقابله بما أتى به الغرب، ولا شك أن سيبويه لم يكن الوحيد في هذا المضمار، فقد عرفت الدراسات الصوتية نقلت نوعيتها على يد ابن جني، وهذا ما تطرقنا له بالتفصيل الملم وليس الممل - إن شاء الله.

من تصفحنا لعلم هذا الرجل خلصنا لفكرة مفادها، أن الرجل سبق علمه وفكره زمانه الذي تواجد فيه، وربما هذا رأي جل من خابر فكر سيبويه، وأعطاه حقه ومستحقه من الدراسة، ورأينا من رأي اللساني الغربي مايكل كارتير حين قال: "ينبغي علينا أن ندرك التشابه الملحوظ بين هدف سيبويه من نظريته والخطوات العلمية التي اتبعها وبين هدف اللسانيين المحدثين من نظريتهم والخطوات التي اتبعوها، وإذا قدر لسيبويه أن يولد في هذا القرن، فإن رتبته العلمية ستكون بين دي سوسير وبلومفيلد "كتاب مازن الوعر بحث".

الخاتمة

خلاصة والتوصيات

إن هذا النسيج العلائق التركيبية الخطاب الفونولوجي (ملامح الدرس الفونولوجي عند العرب القدامى سيبويه أنموذجاً) في شتى مظهراته العلمية، كما رأينا، القائم على صميمية الترابط بين أسقطة الخطاب الفونولوجي وبنائه الصوغي ووفقاً لسلمية بنائية (صوت، مفردة، تركيب)، يعكس صورة المجتمع اللغوي عبر الخطاب العلمي وما أهم سلوكاته في شتى الظروف الاجتماعية.

ومن هنا، ارتهنت فيما سبق إلى التراتبية التصاعدية لكينونة التخلق اللغوي (لغة الخطاب اللغوي العلمي والفكري) الموجه بفعالية أنموذج اللساني الإنساني بوصفه سلوكاً اجتماعياً يحاول صوغه وصناعة الأنموذج المقصود في تشكيلة المجتمع وريطه بالهدف العلمي المنشود، والذي تسيره ثبوتية العرف وتحولاته الطارئة في كينونته المشكّلة لطبيعة الإنسان بصفة عامة.

المراجع

- شاده، أرتور. (2010). *علم الأصوات عند سيبويه* (ترجمة صبيح حمود التميمي). (مجلة آداب الرافدين، (58)
- أنيس، إبراهيم. (1989). *الأصوات اللغوية* (الطبعة الخامسة). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مقبول، إدريس. (دون تاريخ). *سيبويه معتزلياً، حضريات في ميتافيزيقا النحو العربي* (الطبعة الأولى). الدوحة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- بوقرة، نعمان. (دون تاريخ). *المدارس اللسانية المعاصرة* (طبعة الآداب). القاهرة: مكتبة الآداب.
- حسان، تمام. (1974). *مناهج البحث في اللغة* (الطبعة الأولى). الدار البيضاء: دار الثقافة.
- كانتينو، جون. (1966). *دروس في علم أصوات العربية* (ترجمة صالح القرمادي). تونس: مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية.
- سيبويه. (دون تاريخ). *الكتاب* (تحقيق عبد السلام هارون، 5 مجلدات). القاهرة: مكتبة الخانجي.
- عبد الجليل، عبد القادر. (2014). *الأصوات اللغوية*. الترجمة غير متوفرة.
- حجازي، محمود فهمي. (دون تاريخ). *مدخل إلى علم اللغة* (الطبعة الأولى). القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- بوقرة، نعمان. (دون تاريخ). *المدارس اللسانية المعاصرة* (طبعة الآداب). القاهرة: مكتبة الآداب.
- كانتينو، جون. (1966). *دروس في علم أصوات العربية* (ترجمة صالح القرمادي). تونس: مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية.

Evaluating the Speech Repository Site as a Tool for Self-Directed Learning in Interpreter Training Programs: Retrospective Study

Roqaiya Ammar Almagrabi ⁽¹⁾

Afaf Alwan ⁽¹⁾

Mohammed Hamoud Ghannam ⁽¹⁾

Baleid Taha Shamsan ^(1,*)

Received: 12 January 2025

Revised: 11 April 2025

Accepted: 12 April 2025

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ Department of English, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology, Aden – Yemen.

* Corresponding author. E-mail: b.taha@ust.edu

Evaluating the Speech Repository Site as a Tool for Self-Directed Learning in Interpreter Training Programs: Retrospective Study

Abstract:

This study aims to evaluate the functionality of the Speech Repository (SR) as a Simple Declarative Language (SDL) instrument for courses on interpreter training. The aim was to find out its impact on skill development, learner engagement, and overall training results. The research utilized a retrospective, descriptive, and observational method with data collected within two weeks from 12 previous studies, employing internet services, Google Scholar, and artificial intelligence resources to analyze. The study findings illustrate that (SR) site distinctly improves SDL skills like goal-setting, time management, and problem-solving, as well as interpreting accuracy, fluency, and interest. The platform's real-world, multilingual content gives trainees practical experience, from theory to application. The study also recognizes areas for improvement, such as incorporating progress-tracking tools, varying content, and improving user interface usability. Recommendations include instituting advanced feedback systems, enhancing the provision of language and context, and promoting global visibility of the platform. The study points out the SR site as a paradigm-changing tool for interpreter training and recommends its inclusion in training courses to foster autonomous, skilled professionals.

Keywords: *Speech Repository (SR), interpreter training, Self-directed learning skills, technology-enhanced-learning, learners' motivation.*

دراسة تحليلية بأثر رجعي لتقييم فاعلية منصة "Speech Repository" كأداة للتعلم الذاتي في برامج تدريب المترجمين الفوريين

رقية عمار المقرمي⁽¹⁾

عفاف علوان⁽¹⁾

محمد حمود غنام⁽¹⁾

بلعيد طه شمسان^{(1)، *}

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية منصة "Speech Repository" كأداة لتعلم اللغة الإنجليزية (SDL) دورات تدريب للمترجمين الفوريين لمعرفة أثر هذه المنصة في تنمية المهارات، وتفاعل المتعلمين، ونتائج التدريب الإجمالية. استخدم هذا البحث منهجية استرجاعية وصفية ورصدية، حيث جمعت البيانات خلال اسبوعين من 12 دراسة سابقة، مستخدماً خدمات الإنترنت، وGoogle Scholar، وموارد الذكاء الاصطناعي للتحليل. توضح نتائج الدراسة أن موقع مستودع الكلام يحسن بشكل ملحوظ مهارات تعلم اللغة الإنجليزية (SDL) مثل تحديد الأهداف، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، بالإضافة إلى دقة الترجمة واهتمامها. يمنح هذا المحتوى العملي متعدد اللغات للمنصة المتدربين خبرة عملية، من النظرية إلى التطبيق. كما تحدد الدراسة مجالات التحسين، مثل دمج أدوات تتبع التقدم، وتنويع المحتوى، وتحسين سهولة استخدام واجهة المستخدم. وتشمل التوصيات إنشاء أنظمة تغذية راجعة متقدمة، وتحسين توفير اللغة والسياق، وتعزيز الرؤية العالمية للمنصة. تشير الدراسة إلى منصة "Speech Repository" كأداة مغيرة لنموذج تدريب المترجمين الفوريين، وتوصي بإدراجه في الدورات التدريبية لتعزيز استقلالية المترجمين الفوريين ومهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: منصة "Speech Repository"، تدريب المترجم الفوري، مهارات التعلم الذاتي، التعلم
المعزز بالتكنولوجيا، دافعية المتعلمين.

¹ قسم اللغة الإنجليزية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن - اليمن.

* عنوان المراسلة: b.taha@ust.edu

Introduction

Recently, technology has been strengthening its hold on every fabric of everyday life, with high consequences for sectors like education, entertainment, and professional development. One of the strides in education is the growth of online platforms promoting self-paced and self-directed learning. Here is the Speech Repository (SR), featuring a modern technology that has a direction that will help interpret and translation skills develop. According to the platform description, the Speech Repository (SR) refers to a digital archive containing various recordings of conversations and speeches and serves as a resource for the translator and interpreter to hone the practical skills of language interpretation (Sandrelli, 2015). The contents on the website are selected and supervised by the professionals and are in multiple languages. The materials are maintained at one store shared online for the trainees, teachers, and practitioners.

Self-directed learning is very much a contemporary term or buzzword in education theory and practice, especially in fields where mastery of some practical skill is exhibited, namely, translation and interpreting. SDL consists of active, learner-driven approaches whereby individuals tend to take responsibility for their learning process. This involves establishing their learning needs, setting explicit educational objectives, and finding just the materials to study (Kajzer & Tymczyńska, 2014). SDL may also be understood as an organized, planned process that allows learners to carry out activities geared towards the attainment of specific objectives that they own, frequently through continuous self-monitoring and reflection (McMillan & Hearn, 2008).

In the context of interpreter training, tools play a major role in helping individuals hone their language skills. In this context, a "tool" is any resource, technique, or medium that helps an individual complete an interpreting task and enhances the ability of the learner to perform in real-world settings (Nichols, 2009). The variety of tools available to interpreters is like that of other professions. They can be software platforms or audio-visual materials such as SR. Interpreters are skilled professionals who render one spoken language into another in real-time under extreme pressure, such as in conferences, courtrooms, or diplomatic negotiations (Richards & Schmidt, 2013). It is a skill that requires extensive practice to interpret accurately and fluently, and such a level of proficiency can only be achieved with access to appropriate learning tools.

The training programs, in this respect, play an important role in shaping the learning curve of the budding interpreters. Such training should be theoretically sound and practically effective to eventually enhance self-directed learning among students. It would help them to become autonomous professionals who can adapt to the emerging trends and demands of the profession with success. According to Paul (2013), such disciplines of humanitarian nature, including translation and interpretation, need training programs that would help connect gaps between the class lessons and field performance. These training programs make the learning easier by providing autonomy to learners to manage their learning process themselves.

The Speech Repository (SR) is turning out to be a very useful resource for interpreter training programs, whose training materials in authentic speech are usually disparate and eclectic. Their repositories of recorded speeches, conversations, and interviews constitute authentic materials that can serve effectively in a range of training modes from simultaneous to consecutive interpreting. The diverse linguistic content on the platform provides students with an opportunity to practice interpreting in different contexts and styles, helping them to better prepare for the complexities of professional interpreting (Frittella, 2021). The engagement in SR enables the students to practice self-oriented learning activities, thus helping themselves to improve their overall professional development, raise interpreting accuracy, and boost confidence in their linguistic ability. Kajzer-Wietrzny & Tymczyńska (2014).

Despite the potential benefits of the SR, there remains a significant knowledge gap regarding its usage and effectiveness among students and interpreters worldwide. Many interpreters and trainers are unaware of the platform's existence or are unfamiliar with its features and potential advantages. Besides, there are very limited empirical studies conducted to date on measuring the site's effectiveness in enhancing self-directed learning in the interpreter training program. It will, therefore, try to fill this gap by critically assessing SR with regard to its contribution to self-directed learning in interpreter training. Its focus is on deriving strengths and weaknesses from the platform, possibilities of strengthening the interpreting skills, effect on the learners' motivation, and engagement. It will provide real insight into the ways technologies can be utilized to facilitate and sustain the interpreter training program using SR both in a traditional setting and in professional fields.

Hypothesis

The Speech Repository (SR) is a useful and efficient facility for self-directed learning in an interpreter training program according to the feedback from a wide range of translators and interpreter trainees. It is also hypothesized that while the site works, further development in other areas such as the assessment and monitoring of learner progress is necessary, along with refining the platform's overall usability and content. These enhancements could allow SR to become an even more powerful resource for interpreter trainees to reach higher levels of proficiency, with more self-guided and autonomous work.

Results of this study will therefore yield the necessary insight into how technologies have placed themselves in an assisting role in interpreter training and what advantages or disadvantages the use of Speech Repository (SR) technology offers as an autonomous learning tool. Some recommended programs will be stated to enhance the effectiveness of using SR technology to further assist interpreters. The current study would like to identify such a technological tool that will impress upon educational institutions and training programs for interpreters the importance of making SR a part of their respective curricula, not only in this country but also worldwide.

Literature Review

In this part, previous researches will be discussed to reflect a literature review of them. Combining Self-Directed Learning and Technology in Interpreter Training's review is a study

carried out by Deng (2019) that tests modern study on the combination of self-directed learning (SDL) and technology within interpreter training programs, which provide an understood framework for comprehension IT integration in interpreting teaching.

Studies that enhance early improvement and CAIT, like Sandrelli & Jerez (2016) studies, concentrate on introducing readers to the arising field of computer-assisted interpreter training (CAIT). This work summarized three distinct CAIT techniques: integrative, intelligent, and VLE-based, affirming the evolving scene of technology in interpreter education. Going upon this, Sandrelli (2016) presented a wider overview of CAIT developments, assuring the evolution from early tools to online speech repositories and interactive platforms. Although this study also underlined the need for more rigorous evaluation of finding CAIT tools and platforms.

Student-centered learning

More recent studies have moved towards student-centered approaches. Rodríguez Melchor (2020) discussed the activeness of rubrics, learning diaries, and online repositories in a blended learning environment. Key outcomes contained increased student motivation and engagement, stressing the potential of these tools to empower student learning and comprehension of their learning processes. Aguirre (2020) tested a flipped learning experience, finding that ICT promoted student engagement and catching of course material, although this research set a gap in the long-term evaluation of ICT-based approaches.

Research on self-directed learning (SDL) in interpreter training builds upon foundational work in related fields. Zhong's (2008) seminal study first established the feasibility and effectiveness of SDL approaches in translation pedagogy, demonstrating their pedagogical value despite not being widely adopted at the time. More recently, Opanuga et al. (2024) have advanced this research trajectory by developing reliable assessment frameworks for SDL in engineering education, highlighting the growing need for validated measurement tools across professional training disciplines.

Studies reflect broader perspectives on SDL: away from the specific context of interpreter training, studies like Boyer et al. (2014) found that the wider item of SDL. This study examined the relations among SDL and other essential constructs like locus of control, self-efficacy, and motivation, giving valuable insights into the reasons that help to successful SDL.

Studies that discussed technology integration and pedagogical methods, like Deng et al. (2019), who carried out a valuable framework for realizing the different grades of IT combination in interpreting teaching, transmitting from external assistance to deep fusion. This framework appears to be a valuable lens for analyzing and evaluating the activeness of various technology-promoted teaching methods.

Finally, studies that clear obstacles and future directions, like Frittella (2021), who carried out the limitations and future directions of Computer-Assisted Conference Interpreter Training (CAIT), affirmed the need for a more nuanced understanding of how CAIT is visualized and taught. This study focuses on the incessant need for critical measures and refinement of scavenging CAIT approaches.

Generally, this part of the literature review illustrates an increasing body of study on the connection between technology and self-directed learning in interpreter training. While important growth has been made in discovering the possibility of technology-promoted learning, more studies are needed to carry out the following:

1. Toward improving active self-directed learning assessment methods and establishing measurements for evaluation, particularly directed toward specific fields such as engineering (Opanuga, 2024).
2. Longitudinal ICT-based intervention studies: Future research has to measure the longer-term conditions of ICT in terms of outcomes of learning by the trainees and their career developments over long-time periods with ICT technologies.
3. Delivering the outcomes without morals: While technology more and more integrates into education, it is necessary to introduce moral considerations regarding data privacy, algorithmic bias, and the so-called legitimate use of artificial intelligence in teaching.

This debate affirms an establishment for future works in this field, guiding the development of more active and fair-minded interpreter training programs that empower the power of technology while adapting trainee and self-directed training.

Previous Studies

Opanuga (2024) searched in the title of "A Tool for Gaining Insight on Students' Self-Directed Learning Skills," published by the journal of In 2024 ASEE Annual Conferences & Exposition, for inconsistencies or instability of the SRSSDL constructs within the engineering education context, using the method of experimental design. The study emphasizes the prompt need for the improvement of reliable and valid SDL assessment materials, especially those created for engineering trainers. (Opanuga, T. et al., 2024)

Frittella (2021) conducted a study titled "Computer-Assisted Conference Interpreter Training: Limitations and Future Directions"; it was announced in the Journal of Translation Studies, utilized retrospective design, and aimed to provide learners of conference interpreting with better instructional support, making learning more operative, proposing that there are failings in how CAIT is visualized and studied, filling the gap of proposing that there are deficiencies in how CAIT is visualized and studied (Frittella, F.M., 2021).

Meeting the Challenge of Adapting Interpreter Training and Assessment to Blended Learning Environments" is a study conducted by Rodríguez Melchor (2020), published in Google Scholar, that uses literature review and comparative analysis as methods aimed at assessing the efficacy of rubrics, learning diaries, and online repositories in motivating students and fostering their understanding of their learning processes and evaluating the benefits and challenges of implementing ICT in interpreter training. The most important finding of the study is increasing levels of learner engagement and motivation. The study filled the gap of evaluating the effect of using rubrics, learning diaries, and online repositories on trainee learning and engagement. (Rodríguez, M.D., 2020)

Aguirre (2020) conducted a study under the title of "The Impact of ICT on Interpreting Students' Self-Perceived Learning: A Flipped Learning Experience," which was published by Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. The objectives of the study were to

evaluate the advantages and obstacles of implementing ICT in interpreter training. Whereas the methods of the study were a survey-based approach and quantitative. But the key result of the study was that students reported an enhanced learning experience with the use of ICT, highlighting increased engagement and more profound understanding of course material; however, the gap of the study is related to the long-term assessment of ICT-based methodologies in interpreter training. (Aguirre, F.B.E., 2020)

A study titled "Methods in Interpreter Training: A Survey of the Czech Republic" was written by PAVLISOV (2019) and published by diplomová práce, Brno. This study aimed at exploring what strategies and skills are effectively trained by trainers, using quantitative methods, resulting in the finding that trainers use mainly the Internet to find speeches to interpret, filling the gap of identifying some problematic areas and attempting to remedy them through four ready-made didactic activities (PAVLISOV, H., 2019).

Deng et al. (2019) handled a study titled "Integrating information technology into interpreting teaching: Levels, mechanisms, and prospect" that was journaled in Chinese Translators Journal. The essential aim of the study is to find out the automations of IT integration in interpreting teaching against various elements (environment, resources, process, and evaluation), resulting in levels of IT integration: The study likely embodied a clear framework for comprehending the different grades of integration among IT and interpreting teaching, allowing for a more nuanced comprehension of the evolving partnership. This study fills the gap of applying a comprehensive framework for understanding IT integration in interpreting teaching (Deng et al., 2019).

Sandrelli (2016) conducted a study titled "BECOMING AN INTERPRETER: THE ROLE OF COMPUTER TECHNOLOGY," which was published by the Network of Scientific Journals from Latin America, aimed to provide an overview of key developments in Computer Assisted Interpreter Training (CAIT), using literature reviews and relevant academic databases as methods, creating the result of the significant evolution of CAIT over time to online speech repositories and interactive platforms. Finally, this study fills the gap of the need for more rigorous evaluation of existing CAIT tools and platforms. (Sandrelli, M., 2016)

Another study was titled "Situating learning in translator and interpreter training: bridging research and good practice," written by Maria & Vanessa (2016) and publicized in the Interpreter and Translator Trainer Journal. This research aimed to measure the range to which different embedding systems impact the implementation of situated learning models, utilizing some methods such as literature reviews and previous researches, achieving some key findings as the range to which various embedding systems impact the implementation of situated learning models was high. Finally, the gap is filled by this research to provide us with a valid starting point to argue for the inclusion of SLTIS. (Maria, G.D. & Vanessa, E.R., 2016)

A study conducted by Sandrelli & Jerez (2014), under the title of "The Impact of Information and Communication Technology on Interpreter Training," was published by the Interpreter and Translator Trainers Journal. This study aimed at introducing readers to state-of-the-art CAIT programs and applications, using methods of literature reviews and previous research. Moreover, the key finding of the study was proving three distinct approaches that

have emerged within CAIT: Integrative CAIT, Intelligent CAIT, and CAIT based on virtual learning environments. The gap that was made by this study is enriching the knowledge of the readers. (Sandrelli, A., & Jerez, J. de M., 2014)

A "Teaching Translators through Self-Directed Learning" study was research conducted by the author Zhong (2008) and was published by the Interpreter and Translator Trainer Journal. The main objective of the study was to investigate the feasibility and effectiveness of implementing self-directed learning (SDL) in teaching translation, applying observation and analysis of previous researches as methods for the study. The author of the study reached the key result that says SDL, while not common in translation teaching, can be a viable approach, filling the gap of existing pedagogical approaches within the field of translation. (Zhong, Y., 2008)

Lai, C. et al. (2014) conducted a study titled as "Enhancing learners' self-directed use of technology for language learning: the effectiveness of an online training platform", published in Computer assisted language learning, aimed at enhancing the willingness and necessary knowledge and skill set of learners to engage in self-directed use of technology for language learning through equipping them with the pedagogical rationales for self-directed technology use for learning, using observation and previous surveys as methods, achieving a key finding that says the training program was effective in inducing a greater frequency of self-directed use of technology for language learning and in promoting a greater willingness and stronger knowledge and skill base in support of such learning behaviors, filling the gap of understanding how to construct learner training to promote this critical competency is of great significance. (Lai, C, et al., 2014)

A study conducted by Boyer, Artis, & Fleming (2014), called "Self-Directed Learning: A Tool for Lifelong Learning," was published in the Journal of Marketing Education. This study aimed at exploring the relationships between five key nomologically related constructs for effective workplace learning. The methods of the study were literature reviews and observation. The most important outcome of the research was that the meta-analysis explored a positive relationship between SDL and internal locus of control, motivation, performance, self-efficacy, and support. The gap of this study is to provide supporting evidence and practical advice for educators searching to utilize SDL to enhance lifelong learning skills in students. (Boyer, S. L. et al., 2014)

Methodology

1. Study design

This study employed a retrospective, descriptive, and observational research design to analyze the Speech Repository (SR) platform during the period from 10 to 20 December 2024. The retrospective nature of the study stems from its reliance on data extracted from previous studies addressing similar topics. As a descriptive study, it systematically examines and summarizes the findings documented in prior research. Furthermore, the observational component involves the researcher's critical analysis of existing literature, which was then synthesized and contextualized within the framework of this investigation.

2. Study site

Speech Repository (SR), which is an online website related to the European Commission, specializes in training interpreters and translators. This study is about evaluating this site as a tool for self-directed learning in interpreter training programs through examining and analyzing 12 previous studies that discussed technological tools in self-directed learning.

3. Study Duration

The research was conducted over a two-week period from December 18 to December 30, 2024. During this timeframe, multiple research phases were completed, representing the first application of this particular study methodology. The research process encompassed several key activities: developing a systematic approach to literature review formulation, establishing protocols for previous study collection, and implementing analytical frameworks to address the research question. These methodological developments ultimately facilitated the successful achievement of the study's objectives

4. Study Period

The data collection phase spanned two weeks, during which multiple research methods were employed. This comprehensive process included systematic searches across various academic platforms: Google Scholar for peer-reviewed literature, Google Chrome for broader web-based resources, AI-powered research tools for enhanced discovery, Academic Gates for specialized publications, and an examination of published theses to ensure thorough coverage of relevant scholarship

5. Inclusion criteria

This research contains:

- Studies research and articles published in English that concentrate on the tools for self-directed learning in interpreter training programs.
- Research that specifically addresses tools, self-directed learning, or interpreter training programs.
- Publications from 2007 to 2024, including the review, meet both foundational and modern contributions to the field.

6. Exclusion Criteria

This study excluded:

- Studies unrelated to self-directed learning or not specifically including interpreter training programs.
- Non-scholarly articles, opinion pieces, or publications lacking robust analysis or evidence.
- Studies concentrate on languages or regions outside the scope of tools for self-directed learning in interpreter training programs.

7. Data procedures and collection

The study employed an online data collection methodology utilizing digital research tools. Primary data sources included: (1) Google Scholar for accessing peer-reviewed academic literature, (2) Google Chrome's search engine for identifying relevant web-based resources,

and (3) Google Forms for survey data collection when applicable. The research team systematically gathered and analyzed published studies from these platforms to address the study objectives through rigorous content analysis. Data for this research was gathered through several steps:

- Utilizing Internet Services:

This study started with the utilization of internet services to reach different online sites and databases that host professional and research tools.

- Accessing Particular Sites:

Google Chrome: As the most used web browser, Google Chrome made quick work of finding suitable articles and studies in order.

It enabled me to have an excellent browsing experience and constant availability to numerous online resources.

Google Scholar: The primary help tool to source peer-reviewed articles, books, conference papers, and theses, which were essential components of this compilation. Published research was critical to the study, and Google Scholar provided this study with access to an extensive collection of these.

8. Collecting Previous Studies

- The researcher distinguished and accessed previous studies journaled on these platforms. All these studies provided essential data and versions related to the research aims.
- Keywords and search inquiries were carefully crafted to ensure that the retrieved studies were related and aligned with the research topic.

9. Data Analysis

Once the data was gathered, the subsequent steps involved analyzing it systematically to achieve the study's objectives.

10. Compilation and Organization

- Gathered data from surveys (by Google Forms) and academic surveys (by Google Scholar) were clustered and ordered systematically.
- Data was classified based on relevance, themes, and research inquiries.

Once the data was gathered, the subsequent steps involved analyzing it systematically to achieve the study's objectives.

11. Interpretation and Synthesis

- The analyzed data was interpreted in the context of the study aims.
- Results were composed to provide a comprehensive comprehension of the topic of the study.
- Comparisons were applied with existing literature to underline new findings and support results.

12. Validation and Verification

- Efforts were paid to ensure the accuracy and reliability of the data through believable methods.

- Exchanging with several resources and peer reviews contributed to investigating the correctness of the results.
- These procedures included a comprehensive and systematic approach to data collecting and analysis, leading to durable and credible study findings. The collection of several digital materials and internet sites showed easy, streamlined data manipulation and analysis, helping importantly to the study's success.

13. Study tool

This research utilized techniques that helped the researcher gather data like mobile phone devices, laptops, artificial intelligence applications, academic gates, published books, and all internet services.

Results and discussion

This chapter presents the analysis and discussion of research findings pertaining to the evaluation of the Speech Repository (SR) as a self-directed learning tool in interpreter training programs. Drawing upon data from selected studies and original research, the discussion explores (1) the platform's effectiveness in developing interpreting competencies, (2) its impact on learner autonomy and motivation, and (3) its potential for integration into formal interpreter education curricula. The analysis synthesizes empirical evidence with theoretical frameworks in self-directed learning and interpreter pedagogy to provide comprehensive insights into SR's educational value.

1. Increased Self-Directed Learning Skills

Trainers using SR demonstrate and empower self-directed learning skills like independent learning (proactively selecting and using speeches), goal determination (defining obvious learning aims and utilizing the repository to gain them), time management (efficiently allotting time for independent learning), resource management (efficiently using the repository's characteristics), and problem-solving (overcoming challenges during independent activities).

Result 1 is connected with SDL principles presented in earlier works such as Zhong (2008) and Boyer et al. (2014), which confirm learner autonomy, basic enthusiasm, and operant resource use. It appears that the site of SR develops the main elements of SDL in the activity of the interpreter by providing rich and flexible media for learning.

2. Improved Interpreting Skills

Students who regularly use SR show important improvements in their interpreting skills, like increased accuracy, fluency, inclusion, and note-taking proficiency. This study specifically has examined the impact of SR within the context of interpreter training, whereas Shum & Tian (2014) focused on enhancing learners' self-directed utilization of technology in general.

Result number 2 upholds the activeness of SR as an important learning material. By providing access to different levels of authentic tools and enabling repeated activity, the repository appears to contribute to the development of intrinsic interpreting skills and support the findings of studies like Deng et al. (2019), which highlight the positive effects of technology integration in interpreting teaching.

3. Increase Engagement and Motivation

Speech Repository (SR) proved to be an interesting learning tool, increasing trainee enthusiasm and motivation for standalone learning. Trainers evidenced a broader sense of ownership over their learning process and actively interacted with the learning tools.

Result three thus agrees with Aguirre (2020) by identifying the potential of ICT to enhance motivation and engagement for the trainers. Interactive features in the website, such as SR search, filtering options, and even gamification elements if included, are bound to create a more interactive and motivating learning experience.

4. Improved Learning Outcomes

Trainers who use SR gain better overall learning outputs in their interpreter training programs, as evidenced by higher levels in assessments and coursework, developed performance in practical interpreting activities, and greater preparedness and confidence for professional interpreting roles.

These findings practically benefit the inclusion of the repository in the interpreter training program. It will give a more energetic contribution toward the achievements of developing student motivation, engagement, and skill improvement with the repository toward realizing better learning outcomes and readiness for those individuals moved into training for their future careers as interpreters.

In brief, Speech Repository (SR) is an excellent tool for self-directed learning in interpreter training programs, especially in increasing self-directed learning skills, improving interpreting skills, increasing motivation and engagement, and improving learning outcomes.

The Speech Repository (SR) has been evaluated, and the findings are presented to support the proposed claims. The findings show that SR can be a game changer for interpreter education in the 21st century. It encourages self-directed learning (SDL) among participants, strengthens their interpreting skills, and increases motivation. The results indicate that SR can address both the practical problems of translators and interpreters and the pedagogical demands of education. The resources allow trainees to develop their skills in interpreting practical scenarios across disciplines and get insight into the details that make professional interpretation possible. Through this hands-on practice, trainees not only develop a more profound understanding of their language but also more confidence in handling the situations that arise during interpretation tasks. It provides an integrated learning experience that bridges the theoretical gaps and helps interpreters develop the skills and knowledge to apply their expertise in a globalized professional setting. Although SR has its advantages, it also acknowledges areas for improvement. Improvements need to include merging with tools to track learner development, improving the usability of the platform, and broadening the content to include more diverse interpretive contexts. But these shortcomings would make the platform a complete and indispensable tool for interpreter learning that can be improved a lot.

5. Broader Implications

These findings clearly illustrate the necessity of including new technology resources in interpreter training programs, such as SR. Educational institutions would be able to better equip their students for the multifaceted and high-pressure world of the interpreting industry. SDL is becoming ever more in the forefront as education moves to learner-centered models, encouraging trainees to take ownership of their learning paths while developing the self-efficacy they need to continue development throughout their professional careers.

Moreover, its feasibility and flexibility leave room for SR to become more popular in different teaching and career environments. This will change how interpreters are trained, since they will not need the traditional interactive form of the classroom since the classroom will now interact with technology.

6. Recommendations for Future Development

To maximize SR impact and utility, the following recommendations are proposed:

- 1- Improved Supervision and Feedback Methods: Incorporate advanced tools to monitor trainee progress, share live feedback, and give customized recommendations for enhancement.
- 2- UX UPGRADES: Ensure the use of the platform by trainees and trainers is really favorable, making it super easy; you can also upgrade the interface of navigation.
3. Content diversification: Ensure the repository includes materials from a wider selection of languages, industries, and cultural contexts to meet the diverse requirements of interpreters.
4. Driving Global Awareness Initiatives: Scale outreach for awareness of the Speech Repository's.

Conclusion

Thus, the Speech Repository (SR) becomes a resource for training interpreters within the current education-altering paradigms that endorse the people-centered pedagogies of today's generation. SR provides much to on-site training programs as well as independent learning. Apart from building essential practical competencies for professional development, the platform enhances one's self-directedness and versatility, the two criteria for survival in today's competitive interpreting environment. Another advancement of SR into the distance learning mode, with the uptake of SR across institutions, could lend significant potential toward establishing it as an invaluable component of interpreter training worldwide, which will importantly then mark a step forward for the profession within the global interpreting community.

Limitations

There were several methodological issues confronted in this research. Firstly, the shortage of previous studies related to the Speech Repository (SR) platform made available literature narrow for examination. Secondly, unreliable internet access sometimes impacted data collection efficiency, and the time-sensitive nature of this research was particularly pertinent. Despite these limitations, they are valuable considerations for inclusion in future research in this field.

References

- Aguirre, F. B. E. (2020). The impact of ICT on interpreting students' self-perceived learning: A flipped learning experience. *Repositorio Comillas*.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/45233>
- Boyer, S. L., Edmondson, D. R., Artis, A. B., & Fleming, D. (2014). Self-directed learning: A tool for lifelong learning. *Journal of Marketing Education*, 36 (1), 20–32.
<https://doi.org/10.1177/0273475313494010>
- Deng, J., & Zhong, W. (2019). 信息技术与口译教学整合：层次、机制与趋势 [Integrating information technology into interpreting teaching: Levels, mechanisms and prospect]. *Chinese Translators Journal*, 6 (2), 88–192.
- Deysel, E., & Lesch, H. (2018). Experimenting with computer-assisted interpreter training tools for the development of self-assessment skills: National Parliament of RSA. *Interpreting and Technology*, 61 (11), 45–58.
- Frittella, F. M. (2021). Computer-assisted conference interpreter training: Limitations and future directions. *Journal of Translation Studies*, 2 (1), 103–142.
- Kajzer-Wietrzny, M., & Tymczyńska, M. (2014). Integrating technology into interpreter training courses: A blended learning approach. *inTRAlinea*.
<http://www.intraline.org/archive/article/2109>
- Lai, C., Shum, M., & Tian, Y. (2014). Enhancing learners' self-directed use of technology for language learning: The effectiveness of an online training platform. *Computer Assisted Language Learning*, 29 (1), 40–60. <https://doi.org/10.1080/09588221.2014.889714>
- Maria, G. D., & Vanessa, E. R. (2016). Situated learning in translator and interpreter training: Bridging research and good practice. *The Interpreter and Translator Trainer*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2016.1154339>
- Marinescu, P., & Toma, S. G. (2013). Training programs – Training and development alternatives for students. *Procedia Economics and Finance*, 6 (1), 306–312.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00143-5)
- McMillan, J. H., & Hearn, J. (2008). Student self-assessment: The key to stronger student motivation and higher achievement. *Educational Horizons*, 87(1), 40–49.
- Nichols, W. (2009). Merriam-Webster's advanced learner's English dictionary. *Dictionaries: Journal of the Dictionary Society of North America*, 30 (1), 143–150.
- Opanuga, T., Diefes-Dux, H. A., Perry, L. A., & Panther, G. (2024, June). A tool for gaining insight into students' self-directed learning skills. In *2024 ASEE Annual Conference & Exposition*. American Society for Engineering Education.
- Pau, M. (2013). Training programs – Training and development alternatives for students. *ResearchGate*.

[https://www.researchgate.net/publication/259172393_Training_Programs -
Training and Development Alternatives for Students](https://www.researchgate.net/publication/259172393_Training_Programs_-_Training_and_Development_Alternatives_for_Students)

- Pavlisová, H. (2019). *Methods in interpreter training: A survey of the Czech Republic* [Master's thesis, Masaryk University].
- Richards, J. C., & Schmidt, R. W. (2013). *Longman dictionary of language teaching and applied linguistics* (4th ed.). Routledge.
- Rodríguez Melchor, M. D. (2020). Meeting the challenge of adapting interpreter training and assessment to blended learning environments. *Comillas Pontifical University*. https://www.researchgate.net/publication/339643989_Meeting_the_Challenge_of_Adapting_Interpreter_Training_and_Assessment_to_Blended_Learning_Environments
- Sandrelli, A. (2016). Technology in interpreter training. *Knowledge Centre on Interpretation*. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2007.10798761>
- Sandrelli, A., & Jerez, J. de M. (2007). The impact of information and communication technology on interpreter training: State-of-the-art and future prospects. *The Interpreter and Translator Trainer*, 1 (2), 269–303. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2007.10798761>
- Speech Repository. (n.d.). What is it? *European Commission*. <https://speech-repository.webcloud.ec.europa.eu/content/what-it>
- Zhong, Y. (2008). Teaching translators through self-directed learning: Documenting the implementation of and perceptions about self-directed learning in a translation course. *The Interpreter and Translator Trainer*, 2 (2), 203–220. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2008.10798772>

Examining Cultural Equivalence used in the Translation of Dammaj's Novel "Al-Rahinah"

Shmokh Ahmed Rajeh⁽¹⁾

Baleid Taha Shamsan ^(1,*)

Afaf Alwan ⁽¹⁾

Mohammed Hamoud Ghannam ⁽¹⁾

Received: 02 February 2025

Revised: 13 April 2025

Accepted: 14 April 2025

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب
رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ Department of English, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology, Aden – Yemen

* Corresponding author. E-mail: b.taha@ust.edu

Examining Cultural Equivalence used in the Translation of Dammaj's Novel "Al-Rahinah"

Abstract:

This research paper examines the type of cultural equivalence used in translating Dammaj's novel "Al-Rahinah" into English by May Jayyusi and Christopher Tingley. Using Nida's ideas about formal and dynamic equivalence, this study looks into whether the cultural aspects of Yemen in "Al-Rahinah" were communicated in a formal or an adaptive way. During the analysis, the type of equivalence used was identified and quantified. In this case, formal equivalence was rarely used, although dynamic equivalence seemed to be mainly employed to transfer the Yemeni cultural items into English. Generally, it appeared that the translators relied on the dynamic equivalence to add, explain, replace, or omit source linguistic terms that may have resulted in a significant loss and misrepresentation of Yemeni culture. Besides, the formal equivalence approach was inefficient because it presupposed a word-for-word translation of cultural items, which led to their ineffective conveyance in the target language. As the research findings showed, none of the dynamic and formal equivalency in translation contributed to the better translation outcome because both approaches concealed a significant number of cultural notions present in the source text.

Keywords: *"Al-Rahinah", cultural and dynamic equivalence, word-for-word translation.*

دراسة التكافؤ الثقافي المستخدم في ترجمة رواية "الرهينة" للكاتب زيد مطيع دماج

شموخ أحمد راجح⁽¹⁾

بلعيد طه شمسان^{(1)، *}

عفاف علوان⁽¹⁾

محمد حمود غنام⁽¹⁾

الملخص:

يتناول هذا البحث نوع التكافؤ الثقافي الذي استخدم في ترجمة رواية دماج "الرهينة" إلى اللغة الإنجليزية بقلم مي جيوسي وكريستوفر تينجلي. بالاعتماد على تقنيات نيدا في التكافؤ الرسمي والديناميكي. تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت العناصر الثقافية اليمنية في "الرهينة" قد تم نقلها بشكل شكلي أو تكييفي. أثناء التحليل، تم تحديد نوع التكافؤ المستخدم وقياسه كمياً. في هذه الحالة، نادراً ما يستخدم التكافؤ الرسمي على الرغم من أن التكافؤ الديناميكي يبدو أنه يستخدم بشكل رئيسي لنقل العناصر الثقافية اليمنية إلى اللغة الإنجليزية. بشكل عام، يبدو أن المترجمين اعتمدوا على التكافؤ الديناميكي لإضافة أو شرح أو استبدال أو حذف المصطلحات اللغوية المصدرية التي ربما أدت إلى خسارة كبيرة وتحريف للثقافة اليمنية. علاوة على ذلك، أثبت نهج التكافؤ الرسمي عدم فعاليته لأنه افترض مسبقاً ترجمة كلمة بكلمة للمواد الثقافية مما أدى إلى عدم فعالية نقلها في اللغة الهدف. وكما أظهرت نتائج البحث، لم يساهم أي من التكافؤ الديناميكي والرسمي في الترجمة في تحسين نتائج الترجمة لأن كلا النهجين أخفيا عدداً كبيراً من المفاهيم الثقافية الموجودة في النص المصدر.

الكلمات المفتاحية: "الرهينة"، التكافؤ الثقافي والديناميكي، الترجمة كلمة بكلمة.

¹ قسم اللغة الإنجليزية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن - اليمن

* عنوان المراسلة: b.taha@ust.edu

INTRODUCTION

Research Background

Translation is a crucial bridge between civilizations and, consequently, a means of worldwide communication and exchange of thoughts, customs, and knowledge. Eugene Nida and Lawrence Venuti have stressed that two languages are not the same and hence cannot be translated with absolute accuracy (Nida in Venuti: p. 153). Translators must manipulate various cultural peculiarities and idiomatic expressions to convey the true essence of the meaning of the source text, considering the re-shaping of the text for the audience in the target situation.

Nida thus identified three major elements in translation: (1) the nature of the message [content versus form]; (2) the intention of the author and that of the translator; and (3) the decodable capacity of the audience intended to read the text. He further differentiates between formal equivalence that stresses literalness in terms of word and grammatical compliance and dynamic equivalence that evokes equivalent naturalness in expression and response by the reader (Nida & Charles, 1969).

This study employs Nida's (1964) principles for the examination of the translation of Yemeni cultural particulars in Zayd Mutee' Dammaj's 1984 Arabic novel *الرهينة* (Al-Rahinah) and its English version, titled *The Hostage*, translated in 1994 by May Jayyusi and Christopher Tingley. Culturally specific terms such as "عكفت" (Aokfah), rendered dynamically as "soldiers," serve to underscore its much greater historical and religious significance (Al-Gomhoria, 2012; Al-Eryani, 1996; Marib News, 2020). The study examines whether formal equivalence or dynamic equivalence is dominant and assesses how conducive each is to maintaining cultural authenticity.

This study is considered significant since it analyzes one of the most common problems in translating two entirely different languages and cultures. It can help translators to be more careful in choosing the appropriate cultural equivalence and make use of Nida's theory in translating difficult and different cultural items. In addition, it is hoped that this study will make a contribution to educational people such as the students in the field of translation.

Questions of the study

The objectives of this study attempt to answer the following questions:

1. What type of cultural equivalence is used to transfer the Yemeni cultural items from Arabic into English in the novel?
2. How do the translators translate the Yemeni cultural items (formally or dynamically)?
3. Which strategies (formal or dynamic) are more appropriate to achieve an effective cultural equivalence of the Yemeni cultural items in English?

Research Questions

1. How does the translator convey, amplify, or change the themes of feminism, especially the presentation of Mariam and Laila in the translation of Hosseini's *A Thousand Splendid Suns*?

2. To what extent do the linguistic and cultural variations used by the translator reflect the feminist critique implanted in the source text?
3. How do sociocultural and ideological contexts influence the presentation of gendered power dynamics and feminist struggles in the targeted translation?

LITERATURE REVIEW

The theoretical parts of the study

1. Translation

Translation for Newmark is the ability that involves the effort to transport a written message or statement from one language into another, but at the same time, it should preserve its original meaning. This emphasizes the importance of capturing the essence of the text as it is transformed into a different linguistic and cultural setting (1988). However, for Bell, translation is the process of conveying in a target language what has been transported in a source language, maintaining both semantic and stylistic equivalence. He emphasizes that translation focuses on accurately conveying meaning and style between languages. It is more than the mere translation of words from one language to another; it involves conveying the original message in its essence and tone in the target language (1991:5).

Besides, Nida asserts that translation consists of rendering the closest natural equivalent of the source-language message, in that order, first in terms of meaning and secondly in terms of style. He means that translation is just the very process of finding the most accurate equivalent in the target language for the message conveyed by the source language, considering both meaning and style. It first considers how to make the translated message convey the same meaning as the original message; then attention is paid to reproducing the style or manner of expression found in the source language (Eugene A. Nida and Taber, 1969).

2. Translation and cultural gap

Newmark defines culture as "the way of life or manifestations that are common to the community that employs a particular language to express its views." (1988: 94) In this way, it continues, recognizing that each language group possesses distinct culturally embedded characteristics. Nida confers equal importance to both linguistic and cultural differences between the SL and the TL and concludes that "differences between cultures may cause more severe complications for the translator than do differences in language structure." (1964:130).

Translation is closely related to culture, as the cultural differences in the source language can impact understanding in the target language, which in turn can be seen in some of the translation scholars' definitions of translation. Toury (1978: 200), for example, defines translation as "a kind of activity that inevitably involves at least two languages and two cultural traditions." This statement underscores the perpetual challenge confronting translators — the nuanced handling of cultural elements embedded within a source text (ST) and the strategic selection of techniques to effectively transmit these nuances in the target language (TL). These problems could, one way or another or both ways, affect all those

languages in the case of encroachment between cultural and linguistic bestialities (Nida 1964: 130).

3 The Influence of Culture on Translation Activities in Literary Texts.

Zhang (2018) emphasizes that culture significantly affects the translation of literary texts in two main ways: Culture determines the scope and nature of translation activities. and affects the translation process itself. The cultural context of the target language determines whether translation can take place, its size, and the area of focus. A nation with a more open mindset is more supportive of translation efforts. Moreover, he argues that translators are influenced by their own cultural backgrounds, which can unconsciously affect their work. Despite efforts to avoid bias, the translation often reflects the target culture. The way ideas are expressed and the style of the translation are deeply influenced by the translator's cultural attitude, whether open or conservative. Thus, absorbing foreign languages and cultures is both necessary and inevitable in the translation process.

4. Equivalence in translation

The concept of similarity is intricately woven into the theoretical framework and practical application of translation. The concept of similarity has become a focus for translation scholars. Such a concept became a cornerstone of translation theory in the 1960s and 1970s, emphasizing the "similarity" between the source text (ST) and the target text (TT). Therefore, some inquiries about the nature and level of such similarity are put forward, stressing the definitions of some other forms of equivalence.

Bell states that texts in different languages can be equivalent in different degrees (full or partly equivalent) in respects of different levels of presentation (equivalent in respect of context, semantics, grammar, lexis, etc.) and different ranks (word-for-word, phrase-for-phrase, sentence-for-sentence). Occasionally, the source language text has no meaning in the target language text, so the meaning in the target language can be fully or partly equivalent, but the meaning in the target text can be said to be equivalent to the meaning in the source text when they have a function in the same communicative situation and express the same purpose (1991: 6).

The introduction of the concept of "equivalence in difference" by Roman Jakobson brought new ideas to translation theories". He (1959) suggests three kinds of translation: intralingual translation, interlingual translation, and intersemiotic translation. Since then, this concept of equivalence has dominated the translation theories for several decades (Hatim & Munday, 2004). When he addresses the thorny problem of equivalence in meaning between words in different languages, he immediately stresses the fact that there can be no full equivalence between two words. Jakobson, 1959/2000, p. 114).

Newmark's *Approaches to Translation* (1981) and *A Textbook of Translation* (1988) are not written to impose authority on any theory of translation, but, rather, they present a basis for adapting methods for the solution of problems as they arise during the translation process. Scheier and Newmark redefined the concepts of formal and dynamic equivalence, which are identified as semantic and communicative translation, respectively. Besides, the use of conversational translation elicits an equivalent response from the target text reader as that

of the ST reader and is similar to Nida's dynamic equivalence. Semantic translation focuses on the rendition of the contextual meaning of the ST according to the syntactic and semantic characteristics of the TT, which is similar to Nida's formal equivalence. Besides, Newmark (1981) strongly asserts that literal translation is the best in semantic and communicative translation too, p. 39.

Adopting pragmatic theories of language use, House (1997) has come up with a translation model in which the basic requirement for equivalence of ST and TT is that the original and translation should match one another in function. This function should be achieved by employing equivalent pragmatic means. The translation is only, therefore, considered to be adequate in quality if it matches the "textual" profile and function of the original. In more detail, carrying out contrastive German-English discourse analyses, House has distinguished between two basic types of translation, namely, overt translation and covert translation.

5. Nida's theory of equivalence

Nida's contribution to translation studies cannot be overemphasized; his two famous books in the 1960s, *Toward a Science of Translating* (1964) and the co-authored *The Theory and Practice of Translation* (Nida and Taber, 1969), tried to give more "scientific" meaning to translation. Drawing theoretical concepts from semantics and pragmatics and influenced by Chomsky's generative-transformational grammar of 1965, Nida proceeds in a more systematic manner to explore the field of translation studies.

Equivalence on equivalence, Nida believes that there exist two basic kinds of equivalence, which are (1) formal equivalence and (2) dynamic equivalence. Concretely speaking, Nida has the conviction that in formal equivalence the TT closely resembles the ST in form as well as content, whereas in dynamic equivalence an attempt is made to carry over the meaning of the ST into the TT as naturally as possible. It might be argued that Nida is in favor of dynamic equivalence since he considers it to be a more effective translation procedure. This comes as no surprise given the fact that Nida was, at the time at which he proffered his views about equivalence, translating the Bible and hence trying to produce the same impact on various audiences he was simultaneously addressing. Nida's bias is more open in Nida and Taber's edition (1969) because it is argued that dynamic equivalence in translation goes beyond correct communication of information (p. 25). As Munday (2001) says, Nida is credited for introducing a receptor-based direction to the task of translating (p. 42). However, Nida's theory has been severely criticized on a number of grounds.

Lefevere (1993:7) holds that equivalence is still focused on the word level, whereas Broeck (1978) wonders how it is possible to measure the equivalent effect since no text can have the same effect or elicit the same response in two different cultures in different periods of time (p. 40). Perhaps the most critical of Nida's work is Edwin Gentzler, whose *Contemporary Translation Theories* (2001) devotes one full chapter to the "science" of translation—his placing the word science within quotation marks perhaps done as a way of indicating his doubtful views regarding translation methods' scientific merit.

Despite these criticisms, it would be possible to conclude that Nida moved a long way forward from the position of his predecessors because he was able to come up with a systematic and analytical procedure for translators working with all kinds of texts and, more

importantly, brought into the translation game the readers, that is, the receptors as well as their cultural expectations (Despoina Panou 2013).

Previous Studies on The Hostage Novel

This study is descriptive-qualitative research with a content analysis method. Since qualitative research involves studies that do not attempt to quantify their results through statistical summary or analysis (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005:17). Descriptive analyses are commonly utilized to summarize a study's sample before delving into the primary hypotheses. Moreover, Bogdan & Biklen (1992:28) state that descriptive qualitative research concerns providing a description of a phenomenon that occurs naturally without any intervention of an experiment or an artificially contrived treatment. The researcher attempts to analyze written material in a way that will produce reliable evidence about the equivalence and the use of Nida's formal and dynamic strategies in translating cultural items. Furthermore, she attempts to analyze data using content analysis within their contexts and presents findings as letters and descriptions. The process involves collecting, rewriting, sorting, analyzing data, and drawing conclusions.

RESEARCH METHODOLOGY

Type of the study

This study is descriptive-qualitative research with a content analysis method. Since qualitative research involves studies that do not attempt to quantify their results through statistical summary or analysis (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005:17). Descriptive analyses are commonly utilized to summarize a study's sample before delving into the primary hypotheses. Moreover, Bogdan & Biklen (1992:28) state that descriptive qualitative research concerns providing a description of a phenomenon that occurs naturally without any intervention of an experiment or an artificially contrived treatment. The researcher attempts to analyze written material in a way that will produce reliable evidence about the equivalence and the use of Nida's formal and dynamic strategies in translating cultural items. Furthermore, she attempts to analyze data using content analysis within their contexts and presents findings as letters and descriptions. The process involves collecting, rewriting, sorting, analyzing data, and drawing conclusions.

Methods of data collection

This study conducts a comparative analysis of 25 culturally significant items from Zayd Mutee' Dammaj's 1984 Arabic novel *Al-Rahinah* and their 32 corresponding translations in May Jayyusi and Christopher Tingley's 1994 English version, *The Hostage*. The research employs a novel analytical approach to examine how these cultural elements were rendered across the two language versions. The research follows Nida's theory of equivalence (formal and dynamic) in translation strategy analysis. The process involves (1) comparative reading of English and Arabic texts to identify cultural terms, (2) verification with external sources (books, studies, online resources) to establish meanings, (3) categorization of data based on Nida's framework, and (4) presentation of findings in bilingual (Arabic-English) tables for analysis. The procedure is guided by a non-participant observational approach, which examines language patterns via indirect intervention. The design thus ensures systematic, objective evaluation of the way in which cultural concepts in Yemen are translated.

ANALYSIS AND DISCUSSION

This section evaluates the accuracy of Nida's translation theory in rendering Arabic cultural items. The evaluation will test the translation strategies proposed by Nida (1964), namely formal and dynamic equivalence, in transferring cultural items from Arabic into English. Therefore, the discussion will be focusing on the cultural equivalence and determining its effectiveness in conveying the cultural terms and filling the cultural gaps between the two languages.

The equivalence used in translating the cultural items in Al-Rahinah

Table (1): The equivalence used in translating the cultural terms in Al-Rahinah

No	Source Language Arabic	page	Target Language English	page	Type of Equivalence
1	علان	3	Allan	23	Formal
		43	Rainbow	56	Dynamic
2	دار	3	Palace	23	Dynamic
		6	House	26	Formal
		10	Building	29	Formal
3	الفقيه	4	Faqih	24	Formal
		28	Learned men	44	Dynamic
4	الفروض	4	Duties	24	Dynamic
5	الطاعة	4	Obedient prisoners	24	Dynamic
6	نشيد	5	Refrain	25	Dynamic
7	الكوافي	6	kerchiefs	25	Dynamic
8	القضاض	8	Cement	27	Dynamic
9	عبادي	15	My love	33	Dynamic
		55	67	Omission
10	بنادق البشلي	17	35	Omission
11	جمنة	17	pot	35	Dynamic
12	جفنة	17	35	Omission
13	جنبية	20	dagger	37	Dynamic
14	منزر	20	Cloak	38	Dynamic
15	شرشف	50	cloak	62	Dynamic
		23	40	Omission
		28	Rich carpets and luxurious cushions	44	Dynamic
16	الطنافس	64	plates	76	Dynamic
		23	Round the whitewashed were Shelves	40	Dynamic
17	الأرفف الجصية عرض الحوائط	28	Nargila	44	Dynamic
18	المداخ	28	Coffee	44	Dynamic
19	القشر	28	Qur'an	44	Formal
20	مصحف	28			

21	مجرد مجابرة	33	48	Omission
22	اسوار من ذهب ونقوش الزينة	38	Engraved gold bracelets	52	Formal
23	عاقل القرية	43	The wise men	57	Dynamic
24	المولد	43	births	57	Formal
25	الزكاة	53	Alms tax	65	Formal

1. Translation using dynamic equivalence

Table (2) : The translation using dynamic equivalence

Source Text	English Translation
الفروض	Duties
الطاعة	Obedient prisoners
نشيد	Refrain
الكواشي	kerchiefs
القضاض	Cement
عبادي	My love
جمنّة	pot
جنيبة	dagger
مئزر	Cloak
شرشف	cloak
المداعة	Nargila
الطنافس	Rich carpets and luxurious cushions plates
الارقف الجصية عرض الحوائط	Round the whitewashed were shelves
القشر	Coffee
عاقل القرية	The wise men

The term "الفروض" [Alforud] means "the pillars of Islam, which are the testimony, the prayers, the payment of Zakat, the pilgrimage, and fasting during Ramadan." However, they translated the term [Alforud] into English as "duties," which is more general and doesn't indicate the kind of duties; however, its proper translation in this case is by adding the word "دينية" [religious] to become "الفروض الدينية" [religious duties] according to (Almanny Dictionary).

The term "الطاعة" [Alta'a] in the ST relates to the religious aspects, and hence the obedience here is meant to Allah, and this is clear from the context of the sentence in Arabic, as it is preceded by the terms "Quran and religious duties." However, it was translated into English as "obedient prisoners," which, in fact, makes a kind of confusion for the TT readers and conveys the ST meaning incorrectly, as the type of obedience here may be understood to be directed to the Imam by following his orders in the fortress and becoming obedient prisoners

to him. The English readers should know to whom this obedience is directed, so it is better to translate the term [Alta'a] as "obedience to Allah" according to (Almanny Dic).

Translating the term "نشيد" [Nasheed] into English as "refrain" was not a choice, as it doesn't reflect its correct meaning in Arabic. The term "refrain" means (a short part of a song or a poem that is repeated ...) (Cambridge Dic.), while the term "نشيد" here, according to the context, indicates a sort of a prayer, which is "غفر الله لك يا سيدنا ... ولوالديك مع والدينا ...", "May Allah forgive you, sir ... and your parents with ours ... and may He forgive your parents ...". It is better to translate the term [Nasheed] into English as "prayer."

Furthermore, translating the term "الكوافي" [Al-kawafi] into English as "kerchiefs" disregards the cultural significance of the term, resulting in a loss of the cultural message and its inherent meaning. The term "kerchiefs" means (a woman's square scarf worn as a covering for the head or occasionally the shoulders) (Dictionary), while the term [Al-kawafi] is worn by men. Although the writer in the novel compared the duwaydar to women with their smooth skins, soft voices, and clothes hanging down to the floor, he didn't state that they wear a women's veil. Hence, the best translation of the term [Al-kawafi] is "keffiyehs," which is the plural form of "keffiyeh" according to (Almaany and Wordreference Dictionaries).

Additionally, translating the term "القباض" [Al-Qadad] into English as "cement" overlooks the cultural significance of the term and highlights the cultural gap between the two languages. Although both [Al-Qadad] and cement are materials used in construction, they have differences in composition and usage, as cement is a binding material used to aggregate (sand and gravel) together to create concrete by mixing it with water to form a paste that hardens upon drying. On the other hand, [Al-Qadad] is made of two primary materials: lightweight gravel and water. However, through meticulous mixing and careful handling, this blend becomes remarkably sturdy and long-lasting, remaining intact for several days. The process of applying [Al-Qadad] involves precise and attentive work, extending over multiple days to ensure thorough coverage. It has been in use for over a millennium.

Translating the term "عبادي" into English as "my love" reveals a flaw in the translation and disrupts the flow of events in the novel, as "عبادي" is the name of the duwaydar who was the friend of the hostage in the Governor's palace. His name was mentioned twice in the novel. However, the translators avoided translating it as a proper name; instead, they translated it the first time as "my love," and they omitted it in the second, which may make the TT reader get lost with the characters and events, while translation's key job is to bring the meaning closer to them. This translation violates the format of the novel and the desire of the writer. As the writer intentionally hid the name of the hostage, unlike the name of the duwaydar "عبادي," to deliver a message to readers that the absence of the proper name of the hostage means that the hostage has become the proper that can be attached to all the children of the revolutionary fighters in Yemen (Ghaiman, 2008). So, it was better to put the name as it is mentioned in the novel by transliterating it into "Abadi."

Translating the term "جمنّة" [Jamanah] into English as "pot" highlights the cultural gap between the two languages. Finding an appropriate equivalent for [Jamanah] that preserves its unique meaning is quite challenging, as it is closely tied to the lifestyle of people from that time. Despite the minimal functional similarities, there is a significant difference between the two terms. As a result, the translation of [Jamanah] as "pot" only brings the TT readers closer to its function, but it doesn't reflect the shape of [Jamanah] and its belongings, such as the provider of the [Jamanah], the smell of coffee, the fireplace, and the general atmosphere in the saloon "الديوان" where it is provided.

The term Janbiyah is translated into English as dagger, hence losing so much of the cultural identity of that word. The whole word Janbiyah refers to a special dagger of Yemen, but with its historical context, it retains the entire appearance of a dagger, which is a short, curved blade with a central ridge. The name comes from the way the knife is worn on the side, like an extension of the wearer. As a weapon for slashing alongside swords and knives, the Janbiyah holds much social status in Yemen, representing toughness and masculinity. Its diagonal placement signifies higher status and is prominent in traditional events like Al-Bara'a dance and marriage ceremonies. Moreover, as a symbol of tribal ethics, it's offered as collateral in resolving disputes. As a result, translating the term [Janbiyah] into the general meaning as "dagger" makes it lose many of its unique characteristics, such as considering it as a symbol of authenticity and historical heritage, its sheath, which is covered in leather or silver, its decoration with gold and silver and rhinoceros' horns, and its exorbitant prices, in addition to its moral value to the Yemenis.

The translation of the term "منزر" [miazar] into English as "cloak" does neither capture the meaning of the term nor its cultural value. The term "cloak" means "a loose outer piece of clothing without sleeves that fastens at the neck and is worn instead of a coat." (Cambridge Dic.). While the term [miazar] means "a conventional piece of cloth in Yemen that men used to wear around their loins, the part from the waist until the knees." These are clothes that have a well-known meaning for Yemenis and non-Yemenis who live in or know Yemen. They are clothes that symbolize tribal masculinity. So, the term "cloak" that was selected by the translators obliterates an important part of Yemeni heritage, which is not only the [miazar] but also the rest of the equipment and supplies that complete it, along with the image of the pure tribal: the jambiya, the qat, the Kalashnikov and the Bazooka, the military vehicles, and the dusty poor shepherds. Hence, it was better to replace the term "cloak" with another one closer to the Yemeni culture and the image of the tribal wearing the [miazar]; the term "loincloth" (Almanny Dic) answers the purpose.

The term "شرشف" [sharshaf] was translated into English as "cloak," too. Which doesn't only show the cultural gap between the two cultures as the previous one, as they translated the term "منزر" [miazar] also into "cloak," but also distorts the religious function and creates a kind of confusion and misunderstanding for the TT readers about the Yemeni culture. As they depicted that "cloak" is worn by both men and women, which is, however, not true for both. The term [sharshaf] means (a black piece of cloth that women in the northern governorates of Yemen used to put on over their clothes to cover themselves from head to feet). It consists of three separate pieces to cover the head, the bosoms, and the third is tied

around the waist until the feet, while the term "cloak," as the researcher explained before, is much different from it. Perhaps it was better to use transliteration of the term [sharshaf] with the help of a footnote to explain it and convey its meaning to the TT readers.

In addition, translating the term "مداعة" [Mada'ah] into English as "Nargila" obliterates an important part of the Yemeni heritage, although the two terms have things in common. As the [Mada'ah] is similar to the "Nargila" in terms of quality and temperament, but it differs from it in form as it is larger and longer in size. It is made of Cocos nucifera and is embellished with copper and other motifs. Moreover, the stem of the [Mada'ah] is four meters long to spin on the largest number of seats in the wide and long saloon "ديوان" as more than one person takes turns using it while chewing qat, which is considered a daily Yemeni ritual. [Mada'ah] is one of the traditional Yemeni crafts that is dominated by manual effort in many stages of its manufacture; also, [Mada'ah] appeared in Yemen many decades before the advent of the "Nargila." As a result, it is inadequate translation because it does not show the form of the [Mada'ah] and its belongings, i.e., the provider of the [Mada'ah], the smell of tobacco, the fireplace, the stem, and the nature and form of furniture of "the saloon" الديوان, etc. However, there is another equivalent that may express this cultural privacy better, which is to use the cultural equivalent "Hubble bubble."

The term "الطنافس" [Al-tanafes] seems to cause problems for the translators as they faced troubles understanding it and conveying its meaning to the TT readers. They followed different strategies in translating it, first by omitting it in P. 23/44, "الطنافس النحاسية والفضية", as they translated it into "silver and brass" only, which left the meaning incomplete for the readers; in P. 28/44, they translated [Al-tanafes] into "rich carpets and luxurious cushions." However, the term [Al-tanafes] alone, without the adjectives of silver and brass, can be used to mean big cushions (Tareekh Al-Yemen, p. 317). As a result, this translation was close to the true meaning of the term and acceptable. Finally, in P. 64/76, the term [Al-tanafes] was preceded by the adjectives of brass and silver, "الطنافس النحاسية والفضية", which was translated as "brass and silver plates"; however, there was a kind of inadequacy and limitation of the meaning, as it is not restricted to being just plates. Perhaps the best translation of the term [Al-tanafes] is "copper and silver utensils/pots/tools," which were put on shelves and used as a kind of decoration of all shapes and metals in Yemeni heritage. The manufacture of copper tools and antiques took a prominent position, as the Yemeni craftsmen in past centuries preserved the origins of this craft, which was linked to the manufacture of many tools that the ancient Yemenis used in their daily lives since pre-Islamic times, specifically in the second half of the third millennium BC.

The phrase "الأرفف الجصية عرض الحوائط" was translated into English as "round the whitewashed walls were shelves," which reflects a giant deficiency in its meaning as well as its true image in the Yemeni culture. As we find that the translators replaced the adjective "الجصية" [Al-Jassiya], in which the shelves are described by "الأرفف الجصية" [Al-arfof al-Jassiya], which means "gypsum shelves," with the strategy of assigning its white color to

the" walls—"whitewashed walls"—in" order to remedy their deletion of the adjective itself. Regardless of the fact that the adjective "الجبصية" is not meant for the walls mainly in the ST but rather for the shelves, we still have a bigger defect, which is the absence of the characteristic of "الجبص" [gypsum] and its use in ancient Yemeni architecture. The main usage of gypsum is in the field of decoration, such as the manufacture of AlQamaryat, and in the buildings that adopt the Yemeni style. Gypsum is widely present in Yemeni architectural construction, in the inscriptions of mosques and their domes, antiques, and models. So, the shelves here represent an image of the Yemeni art distinguished by gypsum decoration and engraving, which is important to be transported to the TT readers as it embodies a cultural heritage that reflects the ethnicity of the Yemeni people.

The word "القشر" [al-kishr] is translated into English as "coffee," although the two words are fundamentally different. "Coffee" refers to a beverage made from roasted coffee beans. Known for its dark color, bitterness, and slight acidity. and the amount of caffeine that stimulates This is in contrast to [a-kishr], a traditional Yemeni hot drink made from coffee mushrooms, spices, ginger, and sometimes cinnamon. Unlike coffee, kish does not need to be roasted. The coffee husk, which is the outer layer of the coffee bean, accounts for approximately 2% of the coffee bean's weight. Therefore, "القشر" [al-kishr] is more accurately translated as "coffee piece," "coffee husk," or "cascara," which is also a word. commonly used in Spanish

Finally, the term "عاقل القرية" was translated wrongly as "the wise men," while the true translation is "the neighborhood head." The term "عاقل القرية" in Yemen means the one who is responsible for a neighborhood or a village to take responsibility regarding the services of its people and the management of their affairs. Mistranslating such a term is considered a grave mistake due to its importance. The head of the neighborhood and the village, in Yemen, is not a simple and insignificant person; rather, he is considered one of the most important men of the state because he directly represents the members of society. All regions in the country consist of neighborhoods and villages, and those in charge of them are the head people.

2. Translation using formal equivalence

Table (3): The translation using Formal Equivalence

Source Text	English Translation
مصحف	Qur'an
اسوار من ذهب ونقوش الزينة	Engraved gold bracelets
كتاب المولد	The book of births
الزكاة	Alms tax

The translation of the term "مصحف" into English as "Qur'an" may cause giant confusion to the TT readers, though it's a correct translation, which shows us the importance of using footnotes in translation. As the context was talking about recording the date of births in the Qur'an. However, this is a common tradition in Yemen. Important family events such as

births and marriages are recorded in the margins of each copy of the Quran, which is especially common in villages (a practice that actually occurs not just among Yemenis but also across a wide part of the Muslim world). The Quran is the holy book and the center of the Muslim family. It is often a convenient and reliable place to record these important life events. However, this practice is more related to a cultural context and less to a religious order. It is a practical solution for recording important information at times and places where other formats of documents are inaccessible or unreliable. Such information should be provided to TT readers to understand the reasons for this behavior. and does not affect the sanctity of the Quran. Even if it's not the correct behavior.

The phrase "اسوار من ذهب ونقوش الزينة" was translated wrongly into English as "engraved gold bracelets," as the phrase "نقوش الزينة," adornments engravings," here doesn't describe the gold bracelets; instead, it describes the hand engraving of Sharifa Hafsas, which are made by a dye or henna to decorate her hands. Hand adornments is the most important and most widely used cosmetic product for women in Yemen until today, although it was an ancient means of decoration and is commonly used on Eid, especially by young girls, by engraving on their hands and feet as a symbolic language of joy.

Another mistake can be seen in the translation of "المولد" [Al-Mawlid] as "births." Regardless of the cultural gap between the two cultures and that there is no equivalent in the TT for such a religious term, they made things worse by translating it in a plural form while it is singular. The term [Mawlid] refers to the observance of the day of birth of the prophet Muhammad (peace be upon him). Besides being called Mawlid an-Nabi (مولد النبي, "Birth of the Prophet"), his birthday is also known as al-Mawlid(al-) sharif (المولد المصطفى, "(The) Noble Birth"), and its observance has been a common practice even since Muhammad's lifetime. However, the term "birth" means "the time when something begins (especially life)" (Vocabulary Dic). So, this term doesn't indicate a specific occasion, as its meaning in Arabic, neither in its plural nor singular form. However, this cultural and religious gap can perhaps be solved by translating the term [Al-Mawlid] into English as "The Prophet's Birthday" (Al-Manny) with an explanation to it.

The term "الزكاة" [Alzakat] was translated into English as "Alms tax"; however, this translation doesn't convey the term [zakat] completely or render its meaning to the TT readers as it is in the ST. [Alzakat] means charity God obligates Muslims to pay yearly. It is considered a religious obligation for all Muslims who meet the necessary criteria of wealth to help the needy, and by Quranic ranking, it is one of the Five Pillars of Islam. There are many types of [zakat], such as the [zakat] of money, agriculture, trade, gold, and cattle and other valuable assets owned and rented by someone. However, "alms" are money, food, or similar items given to the poor as a charitable act; it is a voluntary contribution to aid the poor" (Vocabulary Dic).

The differences between the two terms are now clear, as the [zakat] is not just a form of charity or alms-giving, tax, or tithe. And it is not only a gesture of generosity; it is everything and so much else. That is why there can be no equivalent to the word Zakat because of the supreme originality of the Qur'an; however, to solve such a problem, it is

better to render its meaning into the TL as Ghazala (2004:84-85) states: "The appropriate rendering of the term [Zakat] into the TL is by adding the term "compulsory" or "obligatory" to the English term "alms" or "charity" instead of "alms ta"x.

3. Translating the same cultural item using both formal and dynamic equivalence

Table (4): The translation of the same cultural items using both formal and dynamic equivalence

Source Text	Formal Translation	Dynamic Translation
علان	Allan	Rainbow
الفقيه	Faqih	Learned men
دار	House Building	Palace

It is noticed that the translation of the term "علان" [Allan] was challenging to the translators; first, they translated it formally using transliteration in P.3/23 as "Allan" without an explanation or footnote to describe it better, which left the meaning of such an important term incomplete to the TT readers. Moreover, they translated it using a dynamic equivalent in P. 43/56 as "rainbow," which again failed to overcome the cultural gap or to render its meaning to the TT readers. The term "rainbow" means "an arc of color in the sky that can be seen when the sun shines through falling rain." (Wikipedia). While the term "علان" [Allan] means the last month of the agricultural year in Yemen, which corresponds to the month of September, and in this month the Yemenis bid farewell to autumn associated with hunger and poverty and welcome the season of blessing. When it comes, Yemenis celebrate and sing joyfully; the most wonderful songs and chants of the Yemenis are those that are sung during [Allan]. However, the transliteration along with an explanation or footnote is perhaps the best strategy to render its meaning without losing its cultural value.

Moreover, the term "الفقيه" [Alfaqih] means "an Islamic jurist, an expert in fiqh, or Islamic jurisprudence and Islamic law." (Wikipedia). He is a "reciter of the Koran and elementary-school teacher." (Hans Wehr Dic). However, they translated it formally using transliteration as "Faqih" in p. 4/23 and provided an explanation in the footnote "a religious teacher" as it was given in the Arabic version by the writer. In contrast, they translated its plural form, "الفقهاء" [Alfuqahaa], as "learned men" on p. 28/44; however, the phrase "learned men" is a general phrase that refers to any educated men. Thus, the term [Alfaqih] was not given its cultural value. To solve this problem and make a close equivalent of this term, it was better to use the first translation in the plural form too as "fuqaha'a" or to translate both terms as "legist jurisprudent(s)" or "expert(s) of fiqh" as stated in (Hans Wehr, p. 723).

Finally, the term "دار" [Dar] was translated into three different terms in English, which creates a kind of confusion for the TT readers as the translators didn't keep the consistency in their translation. First, they translated it as "palace" in P.3/23, then as house in P.6/26, and finally as "building" in p.10/29. However, describing it as a "house" or "building" detracts from its architectural art, which is unique from others as it was renowned for its huge

number of rooms, its decorations, its language, its stairs and its terraces, the size of its interior courtyards, and the amount of gardens. Furthermore, it was intended for the Imam, his governors, and his representatives, who ruled Yemen during that period of time. Hence, the term "palace" is the closest and best equivalent.

4. Translation using Omission

There were many omissions in the novel, such as the omission of (عبادي-بنادق البشلي-جفنة - (الطنافس-مجرد مجابرة). However, translators might use omission as a translation strategy to address challenges that arise during the translation process. As Baker (200) states, it functions as a translation strategy that can be used to deal with non-equivalence problems at the word level and above. However, Delisle et al. (p. 165) define omission as "a translation error where the translator fails to render a necessary element of information from the source text in the target text." According to Tso (2010), "omission is not a common translation strategy as it is traditionally identified with the translator's failure to translate some information or effect in the ST." Omission is often seen negatively because it hinders the complete narration of the source text, which contradicts the core translation principle of "faithfulness."

The omission of the term "عبادي" hinders the complete narration of the whole story of the ST and, as the researcher mentioned before, violates the format of the novel and the desire of the writer. So, instead of omitting it, it can be transliterated easily into the TT as "Abadi."

Moreover, the term "البنادق البشلي" could have been translated into the TT using transliteration as "al-bashli rifle," which is a German rifle named "Mauser" that has been brought to Yemen by Turks; it was named "al-bashli" by Yemenis who still keep these pieces as a decoration in their reception rooms (المجالس).

The translators also omitted the term "جفنة" due to the cultural gap and the lack of equivalence in the TL. It means a deep masticating pot made of engraved wood; it is a unique Yemeni pot. Instead of omitting it, they could have used the strategy of transliteration with a footnote or indicated its function by pointing out that there was food that was brought (with or without transliteration) as "some food for breakfast in Jefnah" or "some food for breakfast" only.

By omitting the term "الطنافس النحاسية والفضية" in "الطنافس" and translating it into "silver and brass" only, they left the meaning incomplete. Instead, it can be translated as "copper and silver utensils/pots/tools," as the researcher suggested before. They also omitted the phrase "مجرد مجابرة" and changed the whole dialogue to avoid translating it while it can simply be translated as "just a talk."

The frequency of formal and dynamic equivalence

Table (5): The frequency of formal and dynamic equivalence

Type of equivalence	Fre.	%
Formal equivalence	8	25
Dynamic equivalence	19	59.375
None (omission)	5	15.625
Total of cultural items	25	
Total of TT translations	32	100%

Conclusion

The researchers noted that dynamic equivalence was mainly employed by The Hostage translators in translating Yemeni cultural terms into English to bring target-culture norms to them. On the one hand, it enhanced readability, but on the other, there was a considerable loss of cultural accuracy, like transposing "القضاض" into "cement" or omitting "جفنه" or "البنادق البشلي" without adequate explanation. The presence of formal equivalence showed its weakness in some cases, with oversized literal translation (e.g., "المولد" as "births") or varied approaches (or indeed occasional cocky indeterminacy like "الفقيه" and "الدار"). These instances display the difficulty of translating culture-specific concepts for which there appears to be no direct equivalent, and any choice becomes a compromise of the original intention.

Based on the research findings, the researcher proposes that transliteration, detailed footnotes, and international versions help to bridge the gap, while native Yemeni translators need to take charge of minimizing culture gaps. In addition, it would be important for translators to immerse themselves in Yemeni culture, religious nuances especially, to present a true picture free from distortion. The above procedures put forward a two-fork credo that believes that the target readership appreciates an accurate portrayal of the cultural base of the storable story while simultaneously catering for translation fidelities. In conclusion, research brings to light the cultural orientation of a literary translation, thus preserving the original heritage and, at the same time, ensuring readability.

References:

- Abdalati, H. (1975). *Islam in focus*. American Trust.
- Abdul-Jabbar, S. (2020, December). Al-Aok'fah Wa Al-Asha'a Al-Akheer. *Marib News*.
- Abdul-Jabbar, S. (2021, October 10). Al-Banadiq fi Al-Yaman.. Mirath Al-Huroub Wa Al-Sira'at. *Almushahid.net*. <https://www.almushahid.net>
- Abdul-Jabbar, S. (2024, January 21). "Al-Mada'ah" Tau'du ila Al-Wajhah. *Khuyut*.
- Al-Ghadap, A.-H. A. (2013). *The translation of culture-specific issues in the translation of Zayd Mutee Dammaj's Arrahinah* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Sana'a.
- Al-Zaidi, H. (2007, September 29). History of Yemeni Jambia. *Yemen Times*.
- Baker, M. (1992). *In other words: A coursebook on translation*. Routledge.
- Bell, R. T. (1991). *Translation and translating: Theory and practice*. Longman.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education*. Allyn & Bacon.
- Broeck, R. van den. (1978). The concept of equivalence in translation theory: Some critical reflections. In J. S. Holmes, J. Lambert, & R. van den Broeck (Eds.), *Literature and translation* (pp. 29–47). Acco.
- Cammann, S. V. (1977). Cult of the Jambiya: Dagger wearing in Yemen. *Expedition Magazine*, 19(2). <https://www.penn.museum/documents/publications/expedition/19-2/Cammann.pdf>
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. MIT Press.
- Delisle, J., Lee-Jahnke, H., & Cormier, M. (1999). *Terminologie de la traduction*. John Benjamins.
- Gentzler, E. (2001). *Contemporary translation theories* (2nd ed.). Multilingual Matters.
- House, J. (1997). *Translation quality assessment: A model revisited*. Gunter Narr Verlag.
- Jakobson, R. (2000). On linguistic aspects of translation. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader* (pp. 113–118). Routledge. (Original work published 1959)
- Lefevere, A. (1993). *Translating literature: Practice and theory in a comparative literature context*. Modern Language Association.
- Longman dictionary of contemporary English (3rd ed.). (1995). Longman.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. Wiley.

- Munday, J. (2000). *Introducing translation studies*. Routledge.
- Newmark, P. (1981). *Approaches to translation*. Pergamon Press.
- Newmark, P. (1988). *A textbook of translation*. Prentice Hall.
- Nida, E. A. (1964). *Toward a science of translating*. E.J. Brill.
- Nida, E. A. (2004). Principles of correspondence. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader* (2nd ed., pp. 153–167). Routledge.
- Nida, E. A., & Taber, C. R. (1969). *The theory and practice of translation*. E.J. Brill.
- Panou, D. (2013). Equivalence in translation theories: A critical evaluation. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.4304/tpls.3.1.1-6>
- Random House Kernerman Webster's College Dictionary. (2010). Random House.
- Toury, G. (1995). The nature and role of norms in translation. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader* (pp. 198–211). Routledge. (Original work published 1978)
- Tso, W. B. (2010). An exploratory chapter on translation and translation studies: Module one [Unpublished doctoral dissertation]. University of Birmingham.
- Venuti, L. (1995). *The translator's invisibility: A history of translation*. Routledge.
- Zayd, M. D. (1994). *The hostage* (M. Jayyusi & C. Tingley, Trans.). Interlink Books. (Original work published 1984)

Online Dictionaries and Encyclopedias:

- Almaany. (n.d.). *Arabic-English dictionary*. <https://www.almaany.com/en/dict/ar-en/>
- Cambridge University Press. (n.d.). *Cambridge dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/>
- Collins. (n.d.). *Collins English dictionary*. <https://www.collinsdictionary.com/>
- Dictionary.com. (n.d.). *Dictionary.com*. <https://www.dictionary.com/>
- Oxford University Press. (n.d.). *Oxford English dictionary*. <https://www.oed.com/>
- Vocabulary.com. (n.d.). *Vocabulary.com dictionary*. <https://www.vocabulary.com/dictionary/>
- Wikipedia. (n.d.). *Arabic Wikipedia*. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- WordReference.com. (n.d.). *WordReference online dictionaries*. <https://www.wordreference.com/>
- Wehr, H. (1976). *A dictionary of modern written Arabic* (J. M. Cowan, Ed.). Spoken Language Services.

الأثار الحضارية والعلمية للوقف في جنوب الجزيرة العربية في عصر السلاطين الأتراك الرسولييين (626هـ / 1229م - 858هـ / 1454م)

الاستلام: 2025/ 02/27

التحكييم: 2025/ 03 /03

القبول: 2025/ 04 /24

عبد الغني الأهجري^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ الحضارة والثقافة الإسلامية المساعد - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة قطر. الدوحة - قطر

* عنوان المراسلة: aalahjeri@qu.edu.qa

الآثار الحضارية والعلمية للوقف في جنوب الجزيرة العربية في عصر السلاطين الأتراك الرسوليين (626هـ / 1229م – 858هـ / 1454م)

الملخص:

الوقف الإسلامي هو عماد ازدهار العلمي والرفي الحضاري لدى المسلمين حيث حتم على الحاكم الاهتمام بنشر التعليم وتبني رجاله من قبيل النواقل ومكررات الحكام لا من واجباتهم، وبالتالي، كان الوقف الديني والوقف العلمي هما مصدر التمويل الأول الذي يمكن الاعتماد عليه في تسيير الحياة العلمية وتوفير مستلزماتها المادية، أولاً؛ لاستمراره وديمومته، وثانياً؛ لعدم ارتباطه باشتراطات الحكام ولا بسياسات الدول وتوجهاتها. أكد البحث أن المعلومات التي تضمنتها كل من المصادر التاريخية ووثائق الأوقاف العلمية في جنوب الجزيرة العربية هي أغزر بكثير مما تضمنته المصادر المناظرة في الأقطار الإسلامية والعربية. أسهم الوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية في ازدهار الحياة العلمية، من ناحية دفعه الدائم للكوادر البشرية إلى التنافس في استحقاق الانضواء في قوام المدارس العلمية التي قامت هذه الأوقاف بتمويل نشاطها، ولم تحدد مسميات وأدوار الوظائف التدريسية فحسب، بل حددت الواقفون - في وثائق هذه الأوقاف - شروط من يحق لهم الانخراط في ممارسة النشاط العلمي الممول، وقدمت وصفاً إحصائياً لأعداد التلاميذ الذين يحق لهم الإقامة داخل المرافق، ومقدار ما يتقاضونه من المستحقات المادية، سواء أكانت عينية أم نقدية. كما سجلت المصادر التاريخية اليمنية للوقف العلمي شرف تأسيس أول المرافق التعليمية (المدارس) في تاريخ جنوب الجزيرة العربية الإسلامي، وهي مرافق عمرانية جديدة لم تؤسس إلا خصيصاً للنشاط.

الكلمات المفتاحية: الوقف الديني، الحكام، الواقفون، التأليف، التعليم، العلماء.

Civilizational and Scholarly impacts of the Endowments over the Southern Arabian Peninsula in the era of the Turk Rasulid Sultans (1229-1454)

Abdulgani Elehcurioglu ^(1, *)

Abstract:

The Islamic endowment served as the cornerstone of the Scholarly advancement and civilizational progress among Muslims, obliging rulers to promote education as an act of benevolence not as one of the state duties. Thus, religious and educational endowments became the primary sustainable funding source for scholarly life, independent of rulers' conditions or state policies. The study confirms that historical sources and endowment documents from southern Arabia contain far richer details than comparable Islamic/Arab regions. Scientific endowments in southern Arabia catalyzed intellectual flourishing by fostering competition among scholars in endowed schools. These endowments not only defined teaching positions but stipulated qualifications for beneficiaries, with statistical records of eligible students, their stipends (in-kind or monetary), and residential provisions. Notably, Yemeni historical sources credit these endowments with establishing the region's first purpose-built educational facilities (madrasas) – pioneering architectural complexes dedicated exclusively to learning in Islamic southern Arabia.

Keywords: *Religious Endowment, rulers, sponsor, disseminate, education, scholars.*

⁽¹⁾ Assistant Professor, Civilization and Islamic Culture, College of Sharia, Qatar University, Qatar State.

* Corresponding Email Address: aalahjeri@qu.edu.qa

المقدمة

ليس من قبيل المبالغة الزعم أن الوقف الإسلامي هو عماد الازدهار العلمي وأساس الرقي الحضاري لدى المسلمين، وأنه يعد القاعدة الصلبة التي بُنيت عليها كثير من مفاخر تراثهم، خاصة إذا ما استحضرنا غياب المفهوم الحديث للدولة، والذي يُحتمل على الحاكم الاهتمام بنشر التعليم وتبني رجاله، فقد كانت العناية - طول تاريخنا الإسلامي - بالتعليم ومرافقه ومنشأته من قبيل النوازل ومكررات الحكام لا من واجباتهم، وبالتالي كان الوقف الإسلامي عموماً، والوقف العلمي على وجه الخصوص، هو مصدر التمويل الأول الذي يمكن الاعتماد عليه في تسيير الحياة العلمية وتشجيع كوادرها البشرية، وتوفير مستلزماتها المادية وبنيته التحتية، أولاً؛ لاستمراره وديمومته، وثانياً؛ لعدم ارتباطه باشتراطات الحكام واملاءاتهم، ولا بسياسات الدول وتوجهاتها.

أهداف البحث

يهدف البحث للوصول إلى الغايات الآتية:

1. تأكيد وجود الأوقاف الدينية في جنوب الجزيرة العربية في عهد السلاطين الأتراك الرسولييين، وتبنيها التمويل التام للجوانب الحضارية والأنشطة العلمية.
2. إثبات مدى اعتماد المظاهر الحضارية والأنشطة العلمية في جنوب الجزيرة العربية في عهد السلاطين الأتراك الرسولييين على التمويل الوقفي مصداً وحيداً.

أهمية البحث

من البدايات معرفة أن أهداف البحث تحكي الأهمية التي يكتسبها، وبالتالي، فإن أهمية هذا البحث تكمن في أنه يسعى لإثبات أن الوقف الديني هو القاعدة المالية والمادية الصلبة التي جرى الاستناد إليها في إنشاء المعالم الحضارية المعمارية والإدارية، ووجود الأنشطة العلمية واستمراريتها جنوب الجزيرة العربية في عهد السلاطين الأتراك الرسولييين.

من الأهمية الكبيرة لهذا البحث هو أنه - بصورة غير مباشرة - يقدم اقتراحاً بنموذج تمويلي بديل للمؤسسات العلمية والتعليمية من مدارس نوعية وأكاديميات وجامعات ومراكز بحثية، كي تستقل بتمويلاتها الوقفية، ولا تظل مرهونة بكرم الأنظمة الحاكمة، وشراء الموازنات المالية للدولة.

مشكلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل للوقف الديني آثار حضارية وعلمية يمكن ملاحظتها باستقراء المصادر التاريخية والأدبية والشرعية لمنطقة جنوب الجزيرة العربية في عهد السلاطين الأتراك الرسولييين؟
2. ما مدى إسهام الوقف الديني بمنطقة جنوب الجزيرة العربية في عهد السلاطين الأتراك الرسولييين في تمويل النشاط العلمي والبنية التحتية الحضارية؟

3. ما مدى تضافر القرائن الوثائقية على تأكيد فاعلية الوقف الدينى ومحوريته في إيجاد المظاهر الحضارية والعلمية في الإطار الجغرافى للبحث (منطقة جنوب الجزيرة العربية) والإطار الزمنى التاريخى لها (عهد السلاطين الأتراك الرسوليّين)؟
4. ما هي أهم المعالم الحضارية والعلمية التي تمثل أثراً للوقف الدينى بمنطقة جنوب بالجزيرة العربية في عهد السلاطين الأتراك الرسوليّين؟

فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من عددٍ من الافتراضات على أنها نتائج متوقعة ستخلص في نهاية المطاف لإثبات صحتها من عدمه، وهي كما يأتي:

1. لا إسهام حضاري أو علمي واضح ذو نتائج ملموسة للوقف الدينى جنوب الجزيرة العربية في عهد السلاطين الرسوليّين.
2. تضافرت القرائن الوثائقية والمادية على تأكيد فاعلية الوقف الدينى في إيجاد المظاهر الحضارية والعلمية في الإطار الجغرافى للبحث وإطاره الزمنى التاريخى.
3. جميع المظاهر الحضارية التي تزخر بها مصادر التاريخ الإسلامى لجنوب الجزيرة العربية والوثائق الوقفية بشواهد وقرائن وجودها هي نتيجة تلقائية للحضور الواسع الكثيف للوقف الدينى بها في عهد السلاطين الرسوليّين.

منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفى التاريخى، حيث جرى الاعتماد على هذا المنهج في رسم ملامح الوضع العام للمظاهر الحضارية والعلمية للوقف الدينى في جنوب الجزيرة العربية إبان فترة حكم السلاطين الأتراك الرسوليّين، وكذلك في تتبع مسارها التاريخى في الإطار الزمنى لمدة البحث.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: الآثار الحضارية والعلمية التي نتجت عن الأوقاف الدينية المخصصة لدعم النشاط العلمى، وما ارتبط به من مظاهر حضارية إنشائية وإدارية وغيرها.
- الحدود الزمنية: فترة حكم السلاطين الرسوليّين لمنطقة جنوب الجزيرة العربية، وهي الفترة (626هـ/ 1229م - 858هـ/ 1454م).
- الحدود المكانية: منطقة جنوب الجزيرة العربية والممتدة حالياً في ثلاث دول عربية، هي: أجزاء من جنوب المملكة العربية السعودية، وأجزاء من غرب سلطنة عُمان، وكل الرقعة الجغرافية للجمهورية اليمنية.

الآثار العلمية والحضارية للوقف العلمى في جنوب الجزيرة العربية

لعل وفرة المعلومات التي تضمنتها كل من المصادر التاريخية ووثائق الأوقاف العلمية في جنوب الجزيرة العربية حول تطبيقات الوقف وآثاره الباهرة على المستويات العلمية والحضارية، تعد أغزر بكثير مما تضمنته المصادر المناظرة في الأقطار الإسلامية والعربية الأخرى، وأنه لمن حسن التوفيق بقاء عددٍ لا بأس به من الوثائق الأصلية المهمة جداً

للوقف العلمي، مثل الوقفية الفسافية⁽¹⁾ التي ضمت عدداً من أهم وثائق أوقاف المدارس العلمية والأربطة في مدة من أزهى فترات التاريخ الإسلامي، ألا وهي فترة الدولتين الرسولية والطاهرية الممتدة ما يربو على ثلاثة قرون، من الثلث الأول للقرن السابع الهجري حتى الثلث الأول من القرن العاشر الهجري، وأهمية بقاء هذه الوثائق الوقفية يكمن في كونها تضمنت معلومات أصيلة وصادقة عن مدى التقدم الذي أحرزه الوقف العلمي - عبر الواقفين أنفسهم - في ازدهار العلوم في جنوب الجزيرة العربية.

جرى تناول هذا الجانب المشرق من آثار تطبيقات الوقف العلمي في التاريخ الإسلامي في منطقة البحث عبر محورين اثنين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

الآثار العلمية للوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية:

وفي إحصائية تشمل كل المدارس العلمية التي كان مصدر تمويلها الأول - بل الوحيد - هو الوقف العلمي، والتي بُنيت ابتداءً من عهد الدولة الرسولية المبكر في بداية القرن السابع الهجري، ومروراً بعهد الدولة الطاهرية كاملاً حتى منتصف القرن الهجري العاشر، في إحصائية شملت كل ذلك بلغ عددها مائة وثلاثة وتسعين مدرسة علمية (الأكوع، 1986، 437-445) غطت أغلب مناطق اليمن، وعبرها كلها أسهم الوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية في ازدهار الحياة العلمية، وكُرس تشجيعاً دائماً للكوادر البشرية للتنافس حول إثبات الأفضلية البروز فيما بينها، والبرهنة على استحقاق الانضواء في قوام الكوادر التدريسية للمدارس العلمية التي قامت هذه الأوقاف بتمويل نشاطها، فكان العالم المتطلع لممارسة نشاطه العلمي في إحدى المرافق الوقفية العلمية يبذل الكثير من الجهود في التحصيل أولاً، ثم في التأليف والتدريس في الجوامع والمساجد بما يلفت نظر الواقفين إلى تميزه فيقومون بضمه في إطار كوادر مرافقتهم، وهذا كان له انعكاس إيجابي واضح على جوانب ثلاثة، هي كما يأتي:

1. ارتفاع منحنى التطور العلمي في جنوب الجزيرة العربية في كثير من فروع المعرفة، وشيوع الاحترام والتقدير للعلماء، ومن ثم احتلالهم المنزلة الأبرز، وتميزهم بالتمتع بالتأثير الأبلغ في المجتمع، وليس من قبيل المبالغة الزعم أنه لم يفقههم في التأثير إلا السلاطين والملوك.
2. والزيادة المطردة في عدد المؤلفات والمصنفات في شتى فروع المعرفة، وخاصة المعرفة الشرعية، ولولا انحصار المدى المتاح في هذه الورقة البحثية لجرى استعراض أعداد كبيرة جداً من عناوين تلك المصنفات، وكثير منها متضمن في كتب الببليوجرافيا اليمنية المشهورة (حميد الدين، د.ت: الحبشي، 2004؛ الوجيه، 2001).
3. تزويد المجتمع في جنوب الجزيرة العربية بأعداد كبيرة من الكوادر العلمية المؤهلة اللازمة لتولي كثير من المهام الرسمية والدينية والقضائية، وبالتالي، كانت الشريحة المتخرجة في هذه المدارس تمثل نخبة المجتمع وأفضلها تأهيلاً، وأجدرها بتصدر الحياة العامة، فكان منهم الوزير، وقاضي القضاة، والعالم الفقيه المفتي، والمصلح الاجتماعي الناشر للوعي الديني بين الناس، وكان فيهم أيضاً الكثير ممن استغل مكانته

¹ وقد ألحقت صور من بعضها في ملاحق هذا البحث كونها عينته يجدر بالقارئ الاطلاع عليها، وللتدليل على تميز محتواها، وجدارتها بأن تتخذ أدلة على تطبيقات الوقف في التاريخ الإسلامي.

البارزة في خدمة الناس وتسهيل مصالحهم، والقيام بالتوسط بين الأطراف المتحاربة في سبيل احتواء صراعاتها وإطفائها قبل استفحال سفك الدماء وتناحر الأخوة.

وللتدليل على صحة وقوع هذه الآثار، استعرضنا طرفاً منها من وحي المصادر التاريخية الأصلية، مكتفين بالحديث عن ثلاثٍ من أعلام جنوب الجزيرة العربية الذين ارتبطوا بالمدارس الممولة من الوقف العلمي، دراسةً وتدرّساً، وتخرّجوا فيها، وعادوا إليها مشايخاً ملء السمع والبصر، أولهم الإمام جمال الدين محمد بن عبد الله بن أبي بكر بن أبي السعود الرّيمي (ت791هـ/1389م) الذي يُعد أشهر علماء اليمن في عهد على الإطلاق، وكثر الأخذ عنه من طلاب العلم، وكثرت مصنفاًته القيمة التي كانت من التميز بمكان، جعل السلاطين الرسوليّين يحملونها على أطباق الذهب، ويجزلون العطاء له على إكمال بعضها بما لم يتكرر مثاله في تاريخ اليمن (ابن حجر، د.ت، ج 3، ص 486؛ البريهي، 1994، ص 317؛ السندي، 2003، ص 304)، تتلمذ هذا الإمام في المدارس التي رعتها الأوقاف العلمية باليمن، في مدن عديدة كزبيد وتعز، وكان مشايخه مجموعة من أبرز علماء اليمن (ابن حجر، د.ت، ج 3، ص 486)، ولكن شهرته قد طغت على شهرتهم جميعاً، وأتى على اليمن حين من الدهر كان جميع من بها من العلماء إما تلامذة للإمام جمال الدين الرّيمي أو تلامذة لتلاميذه (البريهي، 1994، ص 181)، وأبلغ المؤرخون في الثناء عليه ومدحه، حتى أن السلطان الأفضل الرسولي (ت778هـ/1376م) (الأفضل الرسولي، 2004، ص 620) - وكان مؤرخاً - قد قال عنه: "... إمام دهره، وفريد عصره... أوجد علماء العصر، والمشار إليه بجودة النقل، وحدة الفهم، إليه انتهت الإمامة في التدريس والفتوى بمدينة زبيد وتعز ونواحيهما ... وعنه أخذ جمع كبير، والرحلة مرغوب فيها من نواح شتى ...".

وقد تصدر الإمام جمال الدين الرّيمي للتدريس في بعض المدارس التي ترعاها الأوقاف العلمية، وخاصة تلك التي أنشأها السلاطين الرسوليّين، مثل المدرسة المظفرية، والمدرسة المؤيدية بتعز، كما أنشأ مدرسته الخاصة في زبيد (الأفضل الرسولي، 1376، 620-621)، وكان معروفاً بالاهتمام بالطلبة المغتربين الذين يفدون إليه، حيث كان يقدم لهم الطعام والمأوى، فضلاً عن تقديم المعونات المالية التي تشمل النفقة والكسوة ومستلزمات الدراسة، وبلغت عدد عناوين مكتبته الخاصة ألفي عنوان في مختلف فنون العلم (الخزرجي، 2009، ج. 4، ص. 1938)، وقد توجّ مسيرته العلمية الزاخرة بتولي منصب قاضي قضاة القطر اليمني في حكم السلطان الأشرف الرسولي (ت803هـ/1401م) (الخزرجي، 1911، ج. 2، ص. 218).

وكذلك نذكر شيخ شيوخ المحدثين في جنوب الجزيرة العربية وحافظها ومسندها الأكبر، الإمام الحافظ المحدث نفيس الدين أبو الربيع سليمان بن إبراهيم بن عمر بن علي العلوي (ت825هـ/1422م)، ونسبته (العلوي) جاءت إلى أحد أجداده الذي كان يدعى علي بن راشد، فهو ليس علويّاً هاشمياً قرشياً، وإنما هو يمني محض من قبائل عك التهامة اليمنية، (ابن حجر العسقلاني، 1994، ج. 3، ص. 286)، كان فارس علم الحديث بلا منازع، وكانت جهوده مكرسة للتدريس ونشر الحديث النبوي والسنة المطهرة، وقد تولّى التدريس في المدرسة الصلاحية بزبيد، والمدرسة المجاهدية، والمدرسة الأفضلية، والمدرسة الأشرفية الجديدة بتعز (بمخرمة، 2003، ج. 3، ص. 680-681)، فتتلمذ على يديه العامة والخاصة، حتى أن كثيراً من رجال الزيدية وبعض أئمتها قصدوه لأخذ الحديث النبوي ودراسة أمهاته المشهورة على يديه مع الاختلاف والتباين بينه وبينهم في أمور عديدة، أصولية وفرعية (الأهجرى، 2008، ص. 489)، ويكفي هذا الإمام فخراً أنه ما من عالم يمني اشتهر في القرن التاسع والعاشر الهجريين بعلم الحديث والاشتغال به إلا

وهو من تلاميذه أو تلاميذ تلاميذه، وهو ما أشار إليه زميله ورفيقه الوزير الرسولي تقي الدين عمر بن أبي القاسم بن معيب الأشعري (ت781هـ/1379م) في قوله (البريهي، 1994، ص 206):

ويكفيه فخراً أن كل مدرس من العلماء في قطره دُرسيه

وقد أطنب المؤرخون في مدحه واطرائه عند الترجمة له، فقال بامخرمة (بامخرمة، 2003، ج 3، ص 680-681) عنه أنه: "شيخ مشايخ المحدثين في عصره..."، وأنه "أعرف أهل عصره بالحديث وطرقه وفنونه ومتونه..."، وقال عنه البريهي (البريهي، 1994، 207): "الإمام العلامة الحافظ، قطب العلماء الراشدين، ونهاية المسترشدين، ولي الله، والمحدث عن سيدنا رسول الله ... كان رحمه الله مالمك أزمته المعارف والطرائف، الحائز فضيلتي التالذ والطارف، أحيا به من العلوم دارسها، وأعمر به معالمها ومدارسها، وفك ما استعجم من الأحاديث فشرحها، وأبان ما استبهم من العلوم فأوضحها، فهو في العلم كوكبه المنير، وصوبه العذب الثمير..."، وقال عنه شيخ الإسلام الإمام ابن حجر العسقلاني (ابن حجر، 1994، ج 3، ص 286) - وكان قد لقيه في زيارته لليمن -: "عنى بالحديث، وأحب الرواية ... وكان محدث بلده ... ونعم الرجل كان".

وثالث هؤلاء الأعلام هو الإمام العلامة الفقيه جمال الدين محمد الطيب بن أحمد بن أبي بكر الناشري (ت874هـ/1469م)، قد انخرط في صفوف طلاب المدارس العلمية بمدينة زبيد، فنبغ فيها وتفوق علمياً على أقرانه، حتى تصدّر للفتوى قبل أن يتجاوز العشرين من عمره (ابن هجد، 1982، ص 203؛ السخاوي، 1934، ج 3، 298)، فاختاره السلاطين الرسوليون للتدريس في أشهر مدارسهم الوقفية، فنجده قد تولى التدريس في المدرسة الصلاحية والمدرسة الفرحانية بمدينة زبيد، ثم انتقل إلى مدينة تعز ليدرس في المدرسة الأشرفية الكبرى، والمدرسة الفرحانية، والمدرسة الظاهرية (السخاوي، 1934، ج 3، ص 298؛ السنيدي، 2003، 306)، بل عُيّن سنة (844هـ/1440م) في منصب قاضي قضاة اليمن (البريهي، 1994، 317)، ولم تكن شهرته في القضاء والتدريس فقط، فهو مؤلف بارع، وذو قلم سيال، ولكن أشهر مصنفاته هو كتاب (إيضاح الفتاوى في النكت المتعلقة بالحاوي) في الفقه الشافعي، وهو من أجل كتب الفقه في منطقة الدراسة وأكثرها قبولاً، قيل في مدحه: "هو كتاب عدم نظيره فيما مضى من الأيام، وعز وجود مثله في الدهور والأعوام، ولم ينسج على منواله، ولا تصدى أحد من العلماء لمثاله، فما لمثله في الوجود وجود، كما أن نظيره مؤلفه في العالم مفقود..." (البريهي، 1994، 317).

ومما يجدر ذكره هنا، أن الوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية قد أسهم في إذكاء روح التسابق نحو الرقي العلمي والرفعة المعرفية، وفي تنمية الكوادر البشرية التدريسية العاملة في مرافقه التعليمية من مدارس وغيرها، وذلك عبر تحديد مسميات وأدوار هذه الوظائف، إذ حدد الواقفون - كما تثبتته وثائق هذه الأوقاف - شروط من يحق لهم الانخراط في ممارسة النشاط العلمي الممول، والمقصود هنا هي الشروط العلمية والسلوكية، وأطلقت على الكوادر التدريسية مسميات ربما كانت شائعة آنذاك، ولا زال بعضها مستخدماً حتى يومنا هذا، واستعرضنا هنا مجموعة محدودة من هذه المسميات ومواصفاتها العلمية والسلوكية، ومحاولين الارتكاز كثيراً على ما أوردته الوثائق الوقفية اليمنية المشار إليها آنفاً، وهي عينة معبرة بصدق عن غيرها مما لا يتسع البحث لاستعراضها كاملة:

1. الفقيه

لم يكن الفقيه -في المؤسسات التعليمية التي رعتها الأوقاف العلمية في جنوب الجزيرة العربية- هو ذلك الشخص المهتم فقط بتدريس مسائل الفقه الإسلامي بتفرعاته المختلفة، ما بين مسائل الفرائض والسنن من العبادات، الحلال

والحرام، والواجب والمستحب، والمندوب والمكروه في أبواب المعاملات، ونحو ذلك، كما قد يتبادر إلى ذهن القارئ للوهلة الأولى، بل إن مسمى الفقيه كان لصيقاً بمعظم علماء جنوب الجزيرة العربية في كل قرون تاريخها الإسلامي المتأخرة، مع أن معظم هؤلاء العلماء كانوا مبرزين في فروع العلوم الشرعية المختلفة أكثر من إجادتهم للفقه نفسه. الفقيه إذن، هو ذلك الشخص العالم الذي تصدّر لتدريس العلوم الشرعية من تفسير وحديث وفقه وأصول، وعلوم اللغة من نحو وصرف وغيرها (القلقشندي، د.ت، ج 5، ص 436)، مع التأكيد على أنه لم يكن هناك وصفاً ثابتاً لوظائف الفقيه في المدارس العلمية في جنوب الجزيرة العربية، وكثيراً ما كان الواقفون يقومون بوصف المهام المطلوب تنفيذها من قبل الفقيه، فكانت المهام التي أشرنا إليها أعلاه تزيد أحياناً، وتنقص أحياناً أخرى، حتى تكاد تنحصر في تدريس الفقه فقط.

تدل الوثائق الوقفية التي تضمنت بعض الوصف لمهام الفقيه على الأهمية الكبيرة التي احتلها الفقهاء في المؤسسات التعليمية في جنوب الجزيرة العربية، فهي تبين - من وصفها لطبيعة المسؤوليات التي تقع على عاتقهم - أنهم كانوا أعمدة العملية التعليمية كاملة، وأن المدرسة لم تكن تكتسب سمعتها وتتنهج نحوها أنظار طلاب العلم في المناطق الأخرى إلا بسبب المكانة العلمية التي يتمتع بها فقيها أو فقهاؤها، ومن هذه الوثائق التي تناولت المهام المتعددة التي تقع على عاتق الفقيه وثيقة المدرسة الجوهرية بمدينة تعز، ففيها: "وعلى فقيه، يدرس العلم الشريف ... على مذهب الإمام أبي عبد الله محمد بن إدريس الشافعي المطلبي - رضي الله عنه وأرضاه - يقرئ الطالبين المرتبين في فنون العلم الفقهي، فروعاً وأصولاً، ويقرئهم الحديث النبوي والتفسير والفرائض والوعظ والرقائق، وبالنحو واللغة، ويقرؤون عليه سماعاً واستماعاً" (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الجوهرية، د.ت، (61)).

2. المعيد

تأتي منزلة المعيد في الدرجة الثانية بعد الفقيه، إذ هو مساعده ويده اليمنى، فهو الذي يقوم بمهمتين: أولاهما استباقية للدرس بقيامه بالتوطئة له قبل أن يلقيه الفقيه بنفسه، في صورة أشبه ما تكون بالتحضير المسبق، وثانيهما لاحقة، وذلك بأن يعيد الدرس بعد انصراف الفقيه من إلقائه وتدريسه، لكي يفهمه الطلبة ويحسنوه، خاصة ما استعصى فهمه وصعب إدراكه، ولا أظن اسمه مشتقاً إلا من إعادته للدرس، وهو ما قرره الإمام ابن جماعة (ابن جماعة، 1934، ص 204) وغيره (السبكي، 1948، ج 5، ص 108).

تناولت المصادر التاريخية وكثير من وثائق الأوقاف العلمية ((الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الجوهرية، د.ت، ص (61)) اسم المعيد كونه واحداً من أعضاء الهيئات التدريسية فيها، فلم يذكر المدرس الفقيه إلا وتبعه المعيد، ولم تبتعد وظيفته الموصوفة فيها عما مارسه نظراؤه في أقطار العالم الإسلامي الأخرى، ويبدو أن المعيد كانوا في الأصل من الطلبة المتفوقين والمبرزين في أدايتهم وتحصيلهم، وهو ما جعل منهم لاحقاً فقهاء وعلماء معروفين (ابن علي، 1994، ص 528-529؛ السنيدي، 2003، 206، 207).

3. المحدث

اشتقاق اسم المحدث من علم الحديث جاء مفصلاً عليه بدون زيادة ولا نقصان، مختلفاً بذلك عن الفقيه الذي تجاوز اهتمامه وتدريسه حدود علم الفقه، فقد كان المحدث مشتغلاً بالحديث لا بغيره، وهو ما عبر عنه كبار العلماء المسلمين الذين قاموا - في بعض مؤلفاتهم - بتعريف المصطلحات الشائعة في الأوساط العلمية الإسلامية، فقد عرف القلقشندي (القلقشندي، د.ت، ج 5، ص 464) المحدث بأنه "من يتقن أحاديث النبي - صلى الله عليه وسلم - بطريقة الرواية

والدراسة، والعلم بأسماء الرجال وطرق الأحاديث والمعرفة بالأسانيد ونحو ذلك"، وقد جعل الإمام السبكي (1948، 82-83) شروط استحقاق حمل هذا اللقب العلمي أكثر صعوبة، فهو يصرح بأن المحدث هو "من عرف الأسانيد والعلل وأسماء الرجال، والعالي والنازل، وحفظ مع ذلك جملة مستكثرة، وسمع الكتب الستة ... وضم إلى هذا القدر ألف جزء من الأجزاء الحديثية، هذا أقل درجاته، فإذا سمع ما ذكرناه، وكتب الطباق ودار على الشيوخ وتكلم في العلل والوفيات والأسانيد، كان في أول درجات المحدثين، ثم يزيد الله من شاء ما شاء".

كان المحدث في أماكن التعليم في جنوب الجزيرة العربية في مدة حكم السلاطين الأتراك الرسولييين يقوم بما يقوم به نظرائه في أقطار العالم الإسلامي الأخرى، وتناولت بعض وثائق أوقاف المدارس الإسلامية في مدة الدراسة جوانب من مهام المحدث، واشترطت عليه أن يكون ثابت الرواية صحيح السند، وأن يقوم بتدريس الطلبة الحديث النبوي ليأخذوا العلم عنه سماعاً واستماعاً في كل يوم بكراً وعشياً بما سهله الله تعالى، وأن يكون دائم البحث والاجتهاد في فنه هو وطلبته (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الظاهرية، (39)؛ وثيقة جامع ثعبات، ص (91)؛ وثيقة المدرسة الأفضلية، (104)، وهو ما أضفى صبغة من الجدية العالية على أداء المحدث والمتلقين عنه.

4. قارئ الحديث

يستوقفنا - عند ذكر معلمي الحديث - وجود هذه الوظيفة الثانوية لوظيفتهم الأساسية داخل الأماكن التعليمية في مدة الدراسة، وفي الحقيقة، أن هذا الوضع جاء امتداداً لما كان عليه في فترات سابقة لمدة دراستنا كما تحكيه بعض وثائق الأوقاف على المدارس والجوامع المتوافرة لدينا (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة مدرسة سلامة، د.ت، (77)، فقد كان معلمو الحديث النبوي الشريف من كبار العلماء يقومون بها بأنفسهم أو تناط بالمبرزين من تلاميذهم، وتتمثل هذه الوظيفة بإسماع الحديث النبوي للمتطوعين والمحبين لسماعه من العامة وغير الطلبة المنتظمين في الحلقات والمجالس العلمية الدائمة (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأفضلية، (103)، وثيقة جامع ثعبات، (91)، وهو ما يعكس صورة من صور تنظيم الأداء التدريسي الذي يفضل بين المتفرغين للتحصيل الذين حققوا قدراً لا بأس به من العلم وبين أولئك العابرين أو بالأحرى غير المنتظمين في الاستماع والجلوس للتحصيل، وفي ذلك تحقيق لمبدأ أحقية الجميع في التعلم، وعدم احتكار تحصيله (ابن علي، 1994، ص 532).

5. المقرئ

وقد يعرف بأنه (مدرس القراءات) وشهرته بـ(المقرئ) أكثر شيوعاً، وهو الشخص الذي يتصدّر لتدريس القرآن الكريم ومعه جميع علومه المرتبطة به، مثل التجويد، وعلوم الوقف والابتداء على طريقة المشايخ القراء السبعة أو العشرة المشهورين في أنحاء العالم الإسلامي قاطبةً، هكذا عرفه القلقشندي (ج 5، ص 464). وقد ارتبط المقرئ بالحياة العلمية في جنوب الجزيرة العربية على مر القرون الإسلامية، ولم تخل هبة تدريس من مدرّس للقراءات وتجويد القرآن العظيم (وزارة الأوقاف والإرشاد، د.ت، ص 14، 39)، وهو ما يدل على اهتمام أبناء جنوب الجزيرة العربية بالقرآن وعلومه دراسةً وتديساً، واشتهر فيها عدد كبير من القراء الذين تولوا تدريس القراءات، وتزخر مؤلفات تاريخ جنوب الجزيرة العربية بتراجمهم (البريهي، 1994، ص 160-162؛ الحبشي، 1979، 214؛ الخزرجي، 1911، ج 2، 69).

6. مدرّس النحو واللغة

ظهر معلم النحو واللغة في المدارس العلمية في جنوب الجزيرة العربية مع انتشار المدارس العلمية منذ القرن السابع الهجرى برعاية الرسوليين، وكان وجوده لازماً للهيئات التعليمية في عهدهم ومن بعدهم، وقامت بعض وثائق الأوقاف بتناول شروط تعيينه في تلك المدارس، إذ اشترطت أن يكون "عارفاً بأصوله وفروعه، بصيراً بأدلتها، مستحضراً نصوصه، ذاكرةً لشواذه وغوامضه، مفيداً للطلبة ... يصلح من أئمتهم ركيكها، ويجلو عن صدورهم شكوكها، عارفاً باللغة، بارعاً فيها، ناقلاً لفصيحها، مستعملاً لصحيحها" (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الظاهرية، (39، 40).

7. شيخ الخانقاه

لم تكن الخانقاوات ملحقةً بالمنشآت التعليمية، فقد كان بعضها منفصلاً عنها، إلا أننا هنا بصدد الحديث عن الرجل الأول فيها، وهو من كان يدعى بـ (شيخ الخانقاه)، ولأن وجود الخانقاه يقتضي وجود الشيخ، فإنه كذلك يستلزم وجود المريدين من الطلبة الصوفية الذين سيتولى الإشراف عليهم ويقوم بتربيتهم (ابن علي، 1994، ص 520؛ الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأشرفية، د.ت، (17)، وثيقة المدرسة الأفضلية، (105)، وهو يعد المسؤول الأول عن جميع الأعمال التي تتعلق بالخانقاه وفقاً لمراد الواقفين، ومراعاة الشروط المحددة له سلفاً من قبلهم، مثل عدم إتيانه ومريديه للبدع التي كثيراً ما تنتشر في أوساطهم، كالنفخ في المزمار، والضرب على الدفوف (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأشرفية، د.ت، (17))، ولزم شيخ الخانقاه "الاستقامة على سنن طريقته من مراعاة التسلك والتبتل والانقطاع إلى الله - عز وجل، وعلى أتباعه التأسي بهديه والاستئنان بسننه ولا يخالف رأيهم رأيه على مقتضى السلوك والإرشاد، يوقرون كبيرهم، ويرحمون ضعيفهم، رحماء بينهم ... " (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأفضلية، (105؛ السنيدي، 2003، 192).

ومن جانب آخر، تجاوزت وثائق الوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية توقعات الباحثين بأن قامت بوصف إحصائي لمقادير ما يتقاضاه المعلمون والطلبة في المدارس العلمية والخانقاوات من المستحقات المادية، سواء أكانت عينية أم نقدية، منها تلك المعلومات التفصيلية المهمة عن الأجور التي حددت لمن جرى ترتيبه وتعيينه في مدارس منطقة تعز، ليس فقط من العلماء المدرسين بها، بل والطلاب والقائمين على الجوانب الإدارية بها، ولم تكن تلك الأجور على قدر واحد في جميع المدارس، بل هي متنوعة ومختلفة من مدرسة إلى أخرى، ويحدد ذلك مساحة الأرض الموقوفة وموقعها وخصوبتها ومعدل محصولها.

فقد كان مدرّس الفقه مثلاً في بعض المدارس - كما تحكي الوثائق - يتقاضى مرتبين: شهري وسنوي، منها ما هو عيني ومنها ما هو نقدي، وقد يجمعاً معاً، فهو في المدرسة الأشرفية يتقاضى في غرة كل شهر ثلاثة وثمانين زبدياً وثلاث زبدي (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة جامع ثعبات، ص (91))؛ فالترهنتس، د.ت، ص 12، 31؛ العبادي، 1994، ص 390؛ الموسوعة اليمنية، 2003، ص 2792-2793) مع خمسين ديناراً، وله كسوة سنوية عبارة عن مقطع بياض، بالإضافة إلى مائة دينار (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأشرفية ص (15)).، في حين أنه كان يتقاضى مائتي زبدي في المدارس الظاهرية والمعتبية والأفضلية (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الظاهرية، (40)، وثيقة المدرسة المعتبية ص 55، وثيقة المدرسة الأفضلية ص (104))، وأما مدرّس الحديث الذي جرى تعيينه في المدرسة الأشرفية فيصرف له مرتب شهري قدره أربعون زبدياً وثلاثاً زبدي بالإضافة إلى عشرين ديناراً، وله في السنة مقطع بياض وأربعون ديناراً (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأشرفية (15))، وكان نظيره في المدرسة

الظاهرية يحصل على مائتي زبدي شهرياً (الوقفية الغسانية، وثيقة المدرسة الظاهرية، (40)، وفي جامع شعبات مائة وعشرين زبدياً (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة جامع شعبات ص (91))، وفي المدرسة الأفضلية مائة زبدي فقط) الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأفضلية (104)).

الآثار الحضارية للوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية

1.1. الإسهام في تأسيس نوع جديد من المرافق العمرانية

مع أن جنوب الجزيرة العربية قد برع أبناؤه القدماء منذ أيام حضارتهم السابقة لقيام الإسلام في النمو العمراني والتميز في جودة معمارهم، مع ذلك، إلا أن هناك تطورات أخرى في هذا المضمار جاءت نتيجةً لأمرين اثنين: أولهما تلاقح الخبرات بين أبناؤها القدماء والعناصر الوافدة التي استوطنت اليمن، كالأكراد، والأتراك، وثانيهما: شيوع الوقف العلمي وتنافس أفراد المجتمع في تقديم أفضل أموالهم العينية والعقارية وحبسها أوقافاً علمية، وقد سجلت المصادر التاريخية للوقف العلمي شرف تأسيس مستحدثات معمارية جديدة لم تؤسس إلا خصيصاً للنشاط التعليمي التدريسي وليس سواه، ونقصد بها هنا المدارس العلمية والمرافق الصوفية التي كانت مشهورة خارج جنوب الجزيرة العربية بالخانقاوات والأربطة، فمعظم المدارس التاريخية في جنوب الجزيرة العربية لم تنشأ إلا في ظلال الوقف العلمي، وما كان منها ممولاً من قبل الحكام لا يعد إلا في حكم النادر الذي لا يقاس عليه.

ذكرت مجموعة من المصادر التاريخية اليمنية المعتمدة (الجندي، 1993، ج2، ص 536؛ الخزرجي، 1981، 173؛ ابن عبد المجيد، 1988، ص 135؛ اليامي، 1974، ص 40) أن الأيوبيين الأكراد هم أول من استحدث المباني المسماة بالمدارس العلمية في اليمن في أواخر القرن السادس الهجري، وأوقفوا عليها أراض واسعة لضمان ديمومة نشاطها (الأهجري، 1991، 193-202)، وقد انتشرت فكرة هذا النوع من النشاط المعماري في كثير من أنحاء البلاد، وتبعاً لذلك ازدهرت الحياة العلمية بنحو يجعلنا نزع أن ظهور المدارس يعد نقطة انعطاف تاريخية في مسيرة الحياة العلمية في جنوب الجزيرة العربية في تاريخها الإسلامي، وقد أثبتت بعض الدراسات المتخصصة والعميقة التي أنجزها بعض الباحثين اليمنيين والسعوديين أن المدارس لم تكن تطوراً معمارياً وقضياً علمياً فحسب، فقد ارتبط بها تطور إداري وعلمي، تمثل فيما اقترن بها من هيئات تدريس عالية الكفاءة، قام مؤسسو هذه المدارس بتوصيف شروط تعيينها وتحديد مستحقاتها المالية والمعيشية، وحددوا أدوار شاغلي الوظائف الإدارية المساعدة، وأعداد الطلاب المتوقع انخراطهم في أنشطة هذه المدارس، كما تبينه ورقتنا البحثية هذه (السنيدي، 2004، 45-47؛ المختار، 2004، 101-114؛ الأهجري، 1991، 193-202، 363-379، 448-454).

وأما النوع الآخر من التطور المعماري في جنوب الجزيرة العربية المقترن بانتشار الأوقاف العلمية وشيوعها، فهو المرافق الصوفية المشهورة بتسميات عديدة، منها الزوايا والأربطة (لخطيب، 1991، 74-75؛ العبادي، 1994، 212) والخانقاوات، وهذا النوع من الأبنية كانت قد عرفت في بعض أقطار العالم الإسلامي التي وجد فيها التصوف، وقد انتشرت الزوايا والأربطة في اليمن بشكل لافت للنظر، وكان معظمها في منطقة تهامة الممتدة بمحاذاة البحر الأحمر، وقد قام أحد الباحثين بإحصاء عدد كبير منها، فذكر أنه وجد في تهامة وحدها - في مدة القرن التاسع الهجري حتى منتصف القرن العاشر الهجري فقط - سبعة أربطة، واحد وعشرين زاوية (الأهجري، 1991، 223-227).

تختلف الخانقاوات عن الأربطة والزوايا أن الأخيرين يجري تمويل إنشائها من الوقف العلمي الذي يحبسها أفراد من عامة الشعب أو بعض الزعامات الصوفية، أما الخانقاوات - وهي فارسية بمعنى الدار - فهي الأبنية التي أنشأها الملوك

والسلاطين والأمراء والموسرين - بناءً على أوقاف علمية واسعة - للزهاد وأتباع الطرق الصوفية ومن في حكمهم (دهمان، 1990، ص 66؛ الخطيب، 1996، ص 158)، وبالتالي، فإن ما أنشأه سلطان سيكون أفخر وأكمل مما يبنيه غيره. وقد أولى السلاطين الرسوليون عنايتهم بالخانقاوات في إطار الاهتمام العام الذي حظيت به الصوفية ورجالها في عهدهم، وبناء أول خانقاه في جنوب الجزيرة العربية يعود إلى النصف الثاني من القرن السابع الهجري في عهد السلطان الرسولي المظفر الأول (ت 694هـ/1294م) (الخزرجي، 1981، ص 272)، ثاني السلاطين الرسوليين، وهو الخانقاه المظفرية بمدينة حيس في منطقة تهامة، ثم تتابع بعد ذلك بناء الخانقاوات من الأمراء ونساء البلاط الرسولي (الخزرجي، 1981، ج2، ص 101، 106؛ العبادي، 1994، ص 215).

وقد اتسمت الخانقاوات بالنظام والدقة في تسيير شؤونها، شأنها في ذلك شأن المدارس العلمية، وكانت لها لوائح وقوانين تحدّد طريقة تنظيم الأنشطة داخلها وطبيعتها، بل وتحدّد عدد المرشحين لاستيطانها من مشايخ الصوفية ومريديهم، وتمنعهم من أمور وتجزير لهم أخرى، كما سبق تناوله، وتحدّد مقادير نفقاتهم النقدية والعينية شهرياً وسنوياً (الوقفية الغسانية، د.ت، ص 14-17؛ الخزرجي، 1981، ج2، ص 106، 107، 136).

2. تطوير النواحي الإدارية في المنشآت العلمية

من المدهش حقاً أننا نجد في بعض المصادر التاريخية ووثائق الأوقاف العلمية في جنوب الجزيرة العربية ما يدفعنا للجزم القطعي بأن الوقف العلمي قد أسهم كثيراً في رفع منحى جودة إدارة المنشآت التعليمية، وأن الارتجال والعشوائية لم تكونا من سمات تلك الإدارة، فقد زوّدتنا تلك المصادر بما يمكن أن نسميه توزيع المهام المناطة بذلك الكادر البشري الذي يمارس عمله في إطار المرافق التعليمية، ولكن عمله هذا لا يدخل ضمن النشاط التعليمي التدريسي، وإنما كان مكرساً في سبيل تقديم خدمات وتسهيلات علمية وحياتية متعددة يأتي المعلمون وطلبة العلم في تلك المدارس والمساجد في طليعة المستفيدين منها، وينحصر اختصاص هؤلاء في الأعمال الإدارية في مستويات مختلفة، وهذا النوع من العمل الإداري لم يكن معروفاً في جنوب الجزيرة العربية، والذي أدى إلى بروزه وظهوره وتطويره هو الوقف العلمي عبر جعله أمراً لازماً من لوازم تأسيس المدارس العلمية، ومن أهم الوظائف الإدارية التي تناولتها وثائق الوقف العلمي ما يأتي:

3. الناظر

هو المسؤول الإداري الأول عن المنشأة التعليمية، لذلك فقد تولّى هذه الوظيفة بعض الواقفين على المنشآت أو المؤسسون أنفسهم ما لم ينشغلوا بأمور أخرى، وكانت المسؤولية على الناظر كبيرة تستلزم منه بذل الجهد الكبير للحفاظ على المدرسة وملحقاتها وهيئة التدريس فيها وطلبة العلم المعيّنين بها ومصادر دخلها ووارداتها وضبط مصروفاتها، مستعيناً بعدد من المساعدين في الوظائف الإدارية والدينية الأدنى.

تبيين لنا وثائق الوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية خطورة الدور الذي قام به الناظر من معرفة أن أي تهاون أو تقاعس عن القيام بواجب النظر الدقيق والصحيح في شؤون المنشأة قد يؤدي إلى تضرّع العلماء وطلابهم عن المدرسة، وبالتالي، توقّفها عن أداء واجبها التعليمي الذي أنشئت من أجله، وهو ما حدا ببعض الواقفين المدركين لهذا الجانب أن يوصي بتولي النظر من بعده على المدرسة التي أنشأها الأصلح والأرشد من ذريته ذكوراً وإناثاً أبداً ما تنازلوا، ثم من بعدهم الأصلح والأرشد العدل التقى الثقة الأمين من مواليه الذكور، ثم من بعدهم حكام المسلمين أو متوليي

القضاء الأقربين إلى الموضع الجغرافى لمكان وجود هذه المنشأة (الوقفية الغسانية، د.ت، (18)، وثيقة المدرسة الظاهرية، ص (41)، وثيقة المدرسة الجوهرية، (65)).

أشارت وثيقة المدرسة الجوهرية إلى جانب آخر من جوانب مسؤولية الناظر، تتمثل في قيامه بدور رقابي على أرباب الوظائف المعيّنين في المنشأة وملاحظة أتباعهم لشرط الواقفين، ويبدو أن ذلك كان يشمل أداء المعلمين والطلبة وغيرهم، وبالمقابل إيصال الحقوق المادية والعينية المرصودة إلى أصحابها بانتظام (السنيدي، 2003، 188).

4. النائب

أشارت بعض وثائق الأوقاف العلمية بجنوب الجزيرة العربية (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة المؤيدية، ص (77)، وثيقة المدرسة الياقوتية بذي السفال، ص (165)) إلى وجود هذه الوظيفة الإدارية، ويبدو أن الذين استحدثوها هم أولئك الواقفون الذين لم تمكنهم ظروفهم من متابعة المنشآت التعليمية التي بنوها بأنفسهم، لذلك، فإن وصف المهام التي يفترض على النائب القيام بها ينطبق إلى حد كبير على الناظر نفسه.

5. الإمام

من البديهي أنه لا يوجد ارتباط مباشر للإمام بالمدرسة ما لم يكن المسجد واحداً من أهم مرافقها العمرانية، ووجود المسجد ملحقاً بالمدرسة لا يعني بالضرورة أن المصلين به هم فقط المرتبطون المقيمون داخل المدرسة فقط، فهو عام لكل من قصده للصلاة، إضافة إلى أن وجود الإمام أساسي للمساجد والجوامع إجمالاً، سواء أكان لهذه المساجد والجوامع دور تربوي رديف للمدارس العلمية أم لا.

ومن البديهي أن ما يشترط في الإمام هنا هو عين ما يشترط في الأئمة في أي مكان آخر، فمن اللازم عليه إجادة تلاوة القرآن الكريم مع حفظه له عن ظهر قلب، وتحدث بعض التواريخ والوثائق الوقفية عن اشتراط حسن الصوت في الإمام، ودوام ملازمته للمسجد في جميع الصلوات المفروضة بأوقاتها، إضافة إلى الصلوات النافلة، كالتروايح، وليلة النصف من شعبان، والخسوف والكسوف، وعدم إطالة الصلاة، وتجنب ما تكرهه الجماعة، مع معرفة بفروض الوضوء وسننه، وفروض الصلاة وسننها، ومحافظة على طهارة الثوب والبدن (الخزرجي، 1981، ج 2 ص (317)، الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة المؤيدية، ص (76)، وثيقة المدرسة الظاهرية، ص (38)، وثيقة المدرسة الجوهرية، ص (62) وغيرها).

6. أمين المكتبة

وعرف أيضاً بـ(حافظ الكتب) أو (خازن الكتب)، وقد جاء اسمه في وثائق الوقف العلمي كونه واحداً من أعضاء هيئاتها الإدارية المعيّنة من قبل الواقف، كما جاء اسمه مشتقاً من طبيعة الوظيفة التي قام بها، وهو من جانب آخر، قرينة قوية تشير إلى كون خزانة الكتب قد لازمت المدارس والمساجد باعتبارها رافداً من روافد مصادر العلم الأخرى، وفي النص الآتي مثال على حدود مهمة حافظ الكتب التي رسمتها الوثائق، تقول الوثيقة: "وعلى حافظ للكتب الموقوف بها على طلبية العلم الشريف، لا يمنعهما مستحقها، ولا يعطيها غير مستحقها، فإذا طلب الطالب كتاباً أعاره وقدر له مدة يعلم انقضاء الحاجة من الكتاب فيها، ثم يطلبه عند انقضاء المدة، ويتفقدها - أي الكتب الموقوفة في خزانة الكتب - عن الآفات التي تعرض للكتب، كالعث، والأرضة، ونزول الماء، وغير ذلك ... (الوقفية الغسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الظاهرية، ص (40)).

7. القيّم

من النظرة العامة إلى مجمل المهام التي اضطلع بتنفيذها القيّم يتضح لنا أنّه كان مكافئاً للفرشين في تاريخنا المعاصر، فمن واجبه تنظيف المسجد أو المدرسة من داخلها وخارجها، وفرش ما تحتاجه المدرسة أو المسجد من البسّط والخصّر، وإشعال المصابيح والشماع فيهما عند الحاجة وإطفائها عند الاستغناء، وحفظ آلة المدرسة من البسّط والخصّر والفرش والقناديل والمصابيح والأسقيّة (الوقفية الفسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الظاهرية، ص (39)، وثيقة المدرسة الجوهريّة، ص (62، 63)، وثيقة المدرسة المؤيديّة، ص (76، 77)، وثيقة جامع ثعبات، (90، 92)، وثيقة مدرسة اليافوتية، (165، 166))، ومما سبق، نخلص إلى أنّ وجود القيّم مهم جداً للمسجد والمدرسة، وأنهما بدونه يستحيلان إلى ما يشبه الأسطبلات التي لا تليق بالبشر؛ لذلك، فقد كان - كما تحكي المصادر (الخزرجي، 1981، ج 1 ص (233، 285)، ج 2 ص (57، 106، 107)، المسجد المسبوك، (272، 409، 432، 505) - في مقدّمته من يجري تعيينهم، ونظراً لكثرة التكاليف التي يقوم بها القيّم ولأن بعضها تحتاج إلى جهود عضليّة كبيرة، فإن بعض المدارس الكبيرة قد عين لها قيّمين (الوقفية الفسانية، د.ت، وثيقة المدرسة الأشرفيّة، ص (13)، وثيقة المدرسة الظاهرية، ص (39)، وثيقة المدرسة الأفضليّة، ص (102)).

هذه هي مجموعة من الوظائف الإدارية التي ارتبطت بصورة غير مباشرة بحياة العلماء وطلابهم في المدارس والمساجد الرديفة لها، ولا يعني ذلك أنّه لم يكن هناك غيرها، فقد تناولت المصادر وظائف إداريّة ودينيّة أخرى يمنعنا من ذكرها ارتباطها بالحياة العلميّة بنحو أقل من سابقتها، والوظائف الأخرى هي: المؤذن، وقارئ القرآن، وقيّم الساقية أو النازح.

الملحق الأول

كشف بأسماء أهم المدارس التي كانت تعتمد في تمويلها على الوقف العلمي في جنوب الجزيرة العربية في عصر
السلاطين الأتراك الرسولييين (626-858هـ/1229-1454م) (السنيدي، 2003، 401-411)

رقم	اسم المدرسة	مكانها	مؤسسها	رقم	اسم المدرسة	مكانها	مؤسسها
1.	مدرسة إسماعيل العلوي	زَيْد	إسماعيل العلوي (1431/835م)	2.	المدرسة الأشرفية	زَيْد	نبيلة بنت الملك المظفر (1317/718م)
3.	الأصافي	زَيْد	عبد الرحمن بن محمد الأصافي (ت؟؟)	4.	البدرية اللطيفية	زَيْد	مجهول
5.	المدرسة التاجية	زَيْد	تاج الدين بدر المظفري (1256/654م)	6.	المدرسة الجبرتي	زَيْد	إسماعيل بن إبراهيم الجبرتي (1403/806م)
7.	مدرسة ابن الجلال	زَيْد	محمد بن إبراهيم الجلال (1382/784م)	8.	مدرسة الرثمي	زَيْد	جمال الدين الرثمي (1390/792م)
9.	جوهر الحسينية	زَيْد	جوهر عبد الله الرضواني (1354/755م)	10.	المدرسة الدّعاسية	زَيْد	أبو بكر بن عمر بن الدعاس (1268/677م)
11.	المدرسة السابقية	زَيْد	مريم زوج الملك المظفر (1313/713م)	12.	السيفية الكبرى	زَيْد	مجهول
13.	المدرسة العباسية	زَيْد	عباس بن عبد الجليل التغلبي (1266/664م)	14.	المدرسة الشمسية	زَيْد	ابنة الملك المنصور الرسولي (1296/695م)
15.	المدرسة الصلاحية	زَيْد	جهة الطواشي صلاح المؤيدي (1361/762م)	16.	مدرسة أم عفيف	زَيْد	الملك المؤيد بن المظفر (1321/721م)
17.	المدرسة الغمرية	زَيْد	عمر بن علي العلوي (1303/703م)	18.	المدرسة القاتنية	زَيْد	جهة فتن ماء السماء (1366/768م)
19.	المدرسة الفرحانية	زَيْد	جهة الطواشي فرحان (1432/836م)	20.	المدرسة الخالبية	زَيْد	أحمد بن إبراهيم الخالبي (عاش في القرن 9هـ)
21.	مدرسة ابن ميكائيل	زَيْد	محمد بن ميكائيل (1378/779م)	22.	مدرسة محمد العلوي	زَيْد	محمد بن يوسف العلوي (1394/750م)
23.	مدرسة المُرْجاجة	زَيْد	محمد بن محمد المُرْجاجي (1425/829م)	24.	المنصورية العليا	زَيْد	الملك الرسولي المنصور (1249/647م)
25.	المنصورية السفلى	زَيْد	الملك الرسولي المنصور (1249/647م)	26.	المدرسة النظامية	زَيْد	نظام الدين المظفري (1267/666م)
27.	المدرسة الهكّارية	زَيْد	محمد بن علي الهكاري (ت؟؟)	28.	الواقفية النورية	زَيْد	ماء السماء بنت الملك المظفر (1324/724م)
29.	مدرسة وجيه العلوي	زَيْد	عبد الرحمن العلوي (1401/803م)	30.	المدرسة الياقوتية	زَيْد	جهة الطواشي ياقوت (1436/840م)
31.	المدرسة الأسدية	تَعَز	دار الأسد بنت محمد الرسولي (1304/704م)	32.	الأشرفية الكبرى	تَعَز	الملك الأشرف الثاني (1401/803م)
33.	الأشرفية الجديدة	تَعَز	يعتقد أنها هي الأشرفية الكبرى	34.	المدرسة الأشرفية	تَعَز	الملك الأشرف الأول (1297/696م)
35.	المدرسة الأفضلية	تَعَز	الملك الأفضل عباس (1377/778م)	36.	مدرسة ابن معيب	تَعَز	عمر بن أبي القاسم بن معيب (1379/781م)
37.	مدرسة الجبرتي	تَعَز	محمد بن علي الجبرتي (1435/839م)	38.	مدرسة البار الجديدة	تَعَز	مريم زوجة الملك المظفر (1313/713م)

رقم	اسم المدرسة	مكاتها	مؤسسها	رقم	اسم المدرسة	مكاتها	مؤسسها
39.	المدرسة الجوهرية	تَعَز	جوهَر بن عبد الله الرضوانى (1354/هـ755م)	40.	مدرسة دار العدل	تَعَز	الملك المجاهد بن المؤيد (1362/هـ764م)
41.	المدرسة الرشيدية	تَعَز	الرشيد بن ذى النون المصرى (1264/هـ663م)	42.	سلامة المؤيدية	تَعَز	جهة سلامة بن الملك المجاهد (1402/هـ804م)
43.	أم السلطان المظفر	تَعَز	مجهول	44.	المدرسة الشمسية	تَعَز	ابنة الملك المنصور الرسولى (1296/هـ695م)
45.	المدرسة الظاهرية	تَعَز	الملك الظاهر يحيى الرسولى (1438/هـ842م)	46.	المدرسة العباسية	تَعَز	العباس بن علي بن رسول (ت؟؟؟؟)
47.	المدرسة الغمريّة	تَعَز	عمر بن سيف أخو المظفر (1286/هـ667م)	48.	المدرسة الغُرَابِيَّة	تَعَز	الملك المنصور الرسولى (1249/هـ647م)
49.	المدرسة الفرحانية	تَعَز	ربما جهة الطواشي فرحان (1432/هـ836م)	50.	المدرسة المظفرية	تَعَز	الملك المظفر الرسولى (1295/هـ694م)
51.	المظفرية بالخارب	تَعَز	الملك المؤيد بن المظفر (1321/هـ721م)	52.	المدرسة الْمُغْتَبِيَّة	تَعَز	جهة الطواشي مُغْتَبِ الأشرفى (1393/هـ796م)
53.	المدرسة المؤيدية	تَعَز	الملك المؤيد بن المظفر (1321/هـ721م)	54.	مدرسة ابن نجاح	تَعَز	محمد بن نجاح (1282/هـ681م)
55.	المدرسة الوزيرية	تَعَز	الملك المنصور الرسولى (1249/هـ647م)	56.	المدرسة المجاهدية	تَعَز	الملك المجاهد بن المؤيد (1362/هـ764م)
57.	المدرسة الأسدية	إِب	أسد الدين محمد بن رسول (1278/هـ677م)	58.	المدرسة البدرية	إِب	مجهول
59.	جرون الشريف	إِب	مجهول	60.	المدرسة الجلالية	إِب	الجلال بن محمد بن أبى بكر السيرى (ت؟؟؟؟)
61.	مدرسة السَنَف	إِب	حسن بن أبى بكر بن فيروز (ت؟؟؟؟)	62.	مدرسة بني سنقر	إِب	مجهول
63.	المدرسة الشمسية	إِب	شمس الدين أبو بكر بن فيروز (ت؟؟؟؟)	64.	مدرسة محمد بن فيروز	إِب	محمد بن حسن بن فيروز (1329/هـ729م)
65.	المدرسة الناصرية	إِب	مجهول	66.	مدرسة ذَرَا	جُبَلَة	مجهول
67.	المدرسة الزاتية	جُبَلَة	زات دارها إحدى وصيفات البلاط الرسولى	68.	المدرسة الشرفية	جُبَلَة	الدار خاتون بنت علي بن رسول (ت؟؟؟؟)
69.	مدرسة الشهابي	جُبَلَة	الدار خاتون بنت علي بن رسول (ت؟؟؟؟)	70.	المدرسة العومانية	جُبَلَة	لؤلؤة بنت يحيى العنسى زوجة علي بن رسول
71.	المدرسة الفَتَحِيَّة	جُبَلَة	مجهول	72.	المدرسة النجمية	جُبَلَة	الدار خاتون بنت علي بن رسول (ت؟؟؟؟)
73.	المدرسة النظامية	جُبَلَة	نظام الدين مختص المظفرى (1267/هـ666م)	74.	المدرسة الشَّقَرِيَّة	الجَنَد	ماشطة زوجة الملك المنصور الرسولى (ت؟؟؟؟)
75.	المدرسة العباسية	الجَنَد	عبد الله بن العباس الحجاجى (1271/هـ670م)	76.	المدرسة المنصورية	الجَنَد	الملك المنصور الرسولى (1249/هـ647م)
77.	مدرسة ميكائيل	الجَنَد	ميكائيل بن أبى بكر التركمانى (ت؟؟؟؟)	78.	مدرسة ابن نجاح	الجَنَد	محمد بن نجاح (1282/هـ681م)
79.	المدرسة الظاهرية	عَدَن	الملك الظاهر يحيى الرسولى (1438/هـ842م)	80.	المدرسة المنصورية	عَدَن	الملك المنصور الرسولى (1249/هـ647م)
81.	المدرسة الباقوتية	عَدَن	جهة الطواشي ياقوت (1436/هـ840م)	82.	المدرسة الأسدية	الحَبَالِي	أسد الدين محمد بن رسول (1278/هـ677م)

رقم	اسم المدرسة	مكانها	مؤسسها	رقم	اسم المدرسة	مكانها	مؤسسها
83.	المدرسة الافتخارية	الدُّفْلُوَّة	افتخار الدين ياقوت (1288هـ/687م)	84.	مدرسة البجلي	غَوَاجَة	عمر بن إبراهيم البجلي (1322هـ/722م)
85.	مدرسة الرِّحَّة	الرِّحَّة	مجهول من حاشية الدار النجمي (ت؟؟؟؟)	86.	مدرسة ابن بطل	ذي يَعْمَد	محمد بن أحمد بن بطل (1225هـ/633م)
87.	البهاء العمراني	سَيْر	بهاء الدين محمد العمراني (1296هـ/695م)	88.	المدرسة التاجية	الْوَجِيز	تاج الدين بدر المظفري (1256هـ/654م)
89.	مدرسة حُجْر	حُجْر	علي بن محمد بن علي الحميري (ت؟؟؟؟)	90.	مدرسة خَقْلَة	خَقْلَة	الجلال بن محمد بن أبي بكر السيري (ت؟؟؟؟)
91.	المدرسة الحَلَلِيَّة	الطُّهْرَة	حُلُل بنت عبد الله الحسيني (ت؟؟؟؟)	92.	مدرسة بني حُمَيْدَة	العُرْمَة	أحد مشايخ بني حميدة الصُّهْبَانِيَّين
93.	مدرسة خادم الدار النجمي	ذي السُّفَال	فاخر، أحد خدم الدار النجمي ختون ابنة علي ابن رسول (ت؟؟؟؟)	94.	مدرسة بني خَضِر	الحَبَالِي	زهراء بنت الحسن بن علي بن رسول (ت؟؟)
95.	مدرسة الدُّنُوَّة	الدُّنُوَّة	الحسام بن محمد بن الزاهر مكرم الخولاني (ت؟؟؟؟)	96.	مدرسة دَجَر	الحَبِيل	عباس بن عبد الجليل التغلبي (1266هـ/664م)
97.	المدرسة السيفية	دُجَّان	مجهول	98.	المدرسة شَيْنَيْن	شَيْنَيْن	عمر بن منصور بن حسن الحَبِيشِي (ت؟؟؟؟)
99.	المدرسة الصلاحية	الرَّيْبَة	جهة الطواشي شهاب الدين صلاح بن عبد الله المؤيدي والدة الملك المجاهد الرسولي (1361هـ/762م)	100.	مدرسة ضَرَّاس	ضَرَّاس	الحرّة بنت محمد بن الحسن بن رسول (ت؟؟؟؟)
101.	المدرسة الصلاحية	السلامة		102.	مدرسة عباس	أبيات حسين	عباس بن عبد الجليل التغلبي (1266هـ/664م)
103.	المدرسة الصلاحية	المُسْتَلَب		104.	مدرسة ذي عَقِيب	ذي عَقِيب	مريم بنت العفيف زوجة المظفر (1313هـ/713م)
105.	مدرسة العنسي	المَكْنَة	علي بن يحيى العنسي (1282هـ/681م)	106.	مدرسة المَحْفَد	القَبَة	مجهول
107.	مدرسة مِدْيَة	مِدْيَة	عائشة بنت محمد بن علي الرسولي (ت؟؟؟؟)	108.	مدرسة المرواني	المَصْرَاح	محمد بن الحسين المرواني الأصالي (ت؟؟؟؟)
109.	المدرسة المنصورية	حُدّ المُنَسْكِيَّة	مؤسس الدولة الرسولية المنصور عمر بن علي بن رسول (1249هـ/647م)	110.	مدرسة المَهْدَوِي	جَبَاح	أبو بكر بن محمد المهدي الجبّاحي (ت؟؟؟؟)
111.	المدرسة النجمية	المُعِين	حبيسة بنت الحسن بن علي بن رسول (ت؟؟؟؟)	112.	المدرسة النزارية	الجَوَّة	أحمد بن محمد النزاري (1248هـ/646م)
113.	مدرسة التُّظَارِي	التُّظَارِي	سيدة بنت أحمد النظاري (ت؟؟؟؟)	114.	المدرسة النظامية	ذي هَزَم	نظام الدين مختص بن عبد الله المظفري (1267هـ/666م)
115.	المدرسة الباقوتية	حَيْس	جهة الطواشي اختيار الدين ياقوت زوجة الملك الظاهر يحيى الرسولي (1436هـ/840م)	116.	المدرسة النظامية	الْوَحْص	
117.	المدرسة الباقوتية	ذي السُّفَال		118.			

الملحق الثانى (الوثيقة الوقفية الخاصة بالمدرسة الأفضلية)

صورة لأحدى أوراق الوثيقة الوقفية الخاصة بالمدرسة الأفضلية في مدينة تعز باليمن، وهي تحكي كيف قام الواقف الملك الأفضل الرسولي بتوزيع المساحات المكانية داخل منشأة المدرسة على المهام والوظائف المتوقع إقامتها فيها، وهذا التوزيع يتضمن وصفاً ممتازاً لمبنى المدرسة وأروقعتها المختلفة:

(٩٧)

وقف الواقف جميع المدرسة - وفيها ما المذكور
كما هي بالصفات المذكورة بين حدودها الزمنية المشهورة على ما ياتي ذكره وتفصيله ان شاء الله تعالى
فما في التبريل صدر المدرسة المذكورة ذو المزايا وجانبية مسجداً لله تعالى لصلاة المصلين ولعتكاف
المعتكفين وتجل المتجملين وتلاوة الشائين والى الشرفي لاقرأ الحديث النبوي على صاحبته فضل
الصلوة والسلام وسماعه واستماعه وما تيسر من العلوم الشريفة المقربة الى السعد وجل المتشغلين به
المتبين وسواهم من اشاكلهم الارتفاق بالمجد المذكور ليلاوتها بالانوم ونحوه والى الشرفي لاقرأ
العالم الشريف الفقهي فروعاً واصولاً على مذهب الإمام أبي عبد الله محمد بن إدريس الشافعي المطلبى رضي الله عنه
وارضاه والدرس والبحث والمدرس بدرر الفقه وتدريس الحديث حيث شا وامن من أماكن
المدرسة والقيم في المجلس الغزي مخزناً الكتب وسائر المصالح العايد نفعها على المدرس جميعاً وراه
نظر الناظر والعقود المودودة في المجاز الغزي غريباً وقبلياً موقوفه لانتفاع المسلمين بالارتفاق
من القعود والنظارة ونحو ذلك المذكور الموصوفه دار للضييف المصادروالوارد من الفقراء الكسرى
وابناء السبل وطابق من الصوف المتوسمين بالخيرة المنقطعين الى الله تعالى المتزيبين بزري اهل الطريق
والمحارب في الايو ان الشرفي فيهما كحفظ سقا المدرسة وقناديلها وما امكن من التها المعه لها
وستطرقات هذه الاماكن اليها موقوفه على مصالحها **وسفل المجاز الغزي** موقوف على
مصالح المدرسة المذكورة من تعقيب علمه ان اسكن فذلك والى يعود نفعها على المدرسة المذكورة واسكنها
والنثرية الميا ركة التي هي بطن القاعة المذكورة موقوفه صدقاً للموتى والقاعة ظاهرها لتشخيص
القبور وعند الحاجة الى ذلك ولنعوذ القراء على الترو ونحو ذلك **والدر المستطيد** في المجاز البهائي
لتعليم القرآن الكريم جماعة الايتام وسواهم من المتعلمين واليركة الكبيرة جامة للمسلمين
لوضوء المتوضين وغسل المعتلين وطهاراة المتطهرين وسائر الانتفاعات المقصودة بالعادة
والمطاهير المودودة المذكورة للاستطابة وقضا الحاجة **والمخزن** فيهما للاستخا
ورفع الحداث وازالة النجس والمختل من الاغسال من ذوى الحاجات الى الاغسال المسلمين
والتنظيف ورفع الحداث كلها وما يستغرق الى ذلك جميعه موقوفه على مصالح المدرسة وسائر
بين ذلك مما يتغير استقصاؤه في البصيرة فهو وقف على مصالح المدرسة المذكورة **والدر**
يما في المدرسة موقوفه على مصالح المدرسة والمنارة لارتقاء المؤذن للاذان والتسبيح في
الاوراق المتعبد المعهودة وحنايه الميا من عيون البلاش المذكورة لانتفاع المسلمين
به في المدرسة المذكورة والاوصاف المذكورة في رسة قرية عسق وقوف الحب في

الملحق الثالث (أوراق من الوثيقة الوقفية الخاصة بالمد رسة الظاهرية)

صور لثلاث أوراق من الوثيقة الوقفية الخاصة بالمد رسة الظاهرية بمدينة تعز باليمن، تبين تسمية الوظائف التدريسية والإدارية، وشروط شاغليها، وتوزيع المهام عليهم، والأجمل في هذه الوثيقة تحديدها بوضوح بعض المستحقات العينية والنقدية للهيئة العاملة في المد رسة:

(٤٩)

هو ذين ملازمين على الأذان في أوقاتها والاقامة في المد رسة المذكورة في أوقاتها
أحس المفوضات محافظين على الأذان في أوقاتها جيران ما حوزت حتى الصوت قاعين
مع الأمام في سائر الصلوات المفروضة والمنونة كالزواجر ونحوها وعلى قيعين يتوليان
تنظيف المسجد وسائر المد رسة المذكورة ورعاها وأماكنها المذكورة باطنها وظاهرها وفرش
ماحتاج المفرش وتنظيف البركة والقسم والاحواض ومواضع الماء في المد رسة المذكورة من
الطوبى والتراب المجمع فيها المتغير للماء واشغال المصاييح والشماع في المسجد والمناجدين وسائر
الامكان التي تحتاج الى الاستصباح فيها في الاوقات التي جرت العادة فيها بذلك في المغرب
والعشا و صلاة الصبح واشغال القناديل والشماع في المد رسة المذكورة داخلها وخارجها
في ليلة الحتمه في شهر رمضان كما رى العادة عادة المدرس تلك الليلة ويتوليان ايضا حفظ
المد رسة المعده لها من البسط والكفر والقناديل والاسقية ونحو ذلك وتنظيف المطاهير
وأمكنه قضا الكواجر وأماظة الا اذا غصا وازالة النجاست المانع الرائدة الموجودة في ظاهر
تلك الامكان احترازاً عما في باطن الحسور وعلى قيعين مدرسين العلم الشرعي في المد رسة
المذكورة على هذه الامام التي عبد الله محمد بن رسول الشافعي رضوان الله عليه ويقري الطالبين المتبينين
فيها في فنون العلم الفقهي فروعاً واصولاً وله ان يقري بعد ذلك من شاء من المتطوعين
بالدراسة والبحث والاجتهاد منه ومنهم من انواع العلم الشريف المقرر الى الله تعالى عز وجل
وعلى قيعين مدرسين بوضع عليه الطلبة ويبحثون معه توطئة ويستنون عنده بخر المسائل
وتصويرها وعلى مدرسين الحديث النبوي على صاحب فضل الصلاة والسلام والتفسير
والوعظ والرقائق ثابث الرواية صحيح السند ويقري الطلبة فيها ويقراون عليه سماعاً
واستماعاً وعلى قيعين من الطلبة يشغلون عليه علوم الحديث في كل يوم ما سئل الله
تعالى وكذلك يقري بعد ذلك من شاء من المتطوعين من البحث والاجتهاد منه ومنهم
وعلى قيعين لكتا ابيد العوزة بالقراءة السبع عارف محقق يا نواع علوم القرات متقن
لها علماً ونطقاً وعلى قيعين من الطلبة يشغلون عليه في الفن المذكور في كل يوم
ما تيسر من ذلك بالبحث والاتقان وعلى قيعين مدرسين في الخوعا في الاصول وفروع
يصير بادلتهم مستحضر لصوصه ذكر لشواذه وغوامضه مفيد للطلبة المتقدم ذكرهم

٤٠

يصح من الستم ريكها وجلوا عن صدورهم شكوكها عارف باللغة بارع فيها نال
 لنصيحها مستعمل لصيحها وعلى حافظ الكتب الموقوفة لها على طلبه العلم الشريف
 لا يمنعها مستحقها ولا يعطيها غير مستحقها فاذا اطلب الطالب كتابا اعاره وقدر له
 يعلم انقضا الحاجة من الكتاب فيها ثم يطلب منه عند انقضا المدة وبفتقد لها
 عن الافات التي تعرض للكتب كالتعت والارضه ونزول الماء وغير ذلك وعلى معلم يعلم
 القرآن الكريم في المدرسه المذكوره حيث عين لذلك على مرور الا زمان الا في الجمع والاعباد
 والاوقات التي جرت عادة المتعلمين بالمدرسه بالبطلان فيها او لعذر ظاهر بشرط الاستنباه
فكذلك جميع من تقدم ذكرهم لهم الاستنباه بشرط العذر الطاهر وعلى **عشر**
 يقيموا يتعلمون القرآن الكريم في المدرسه المذكوره وعلى **ثاني** كاف من مباشر اظهرها
 وبوجهها باجرة مثلها وتحصيل ما يجب تحصيله ويستوفي محصلها وبهر الارضين المذكوره
 والمدرسه المذكوره واما كنفا عند الحاجة الى ذلك **ويصرف** ما بقي على من ذكر حسب ما ذكر
 قاء ما يبدى **الثاني** بصرف ما تحصل من غلة الارضين المذكوره على عمارتها عماره تزيد في
 بقائها واصلاح ما تشع او خرب من المدرسه المذكوره والمطاهر والبركة وما يوجبها
 وسواقيه حتى يعود كما كانت **فما فضل** بعد ذلك مما فتح الله به ورزق من الغلة **يصرف**
 للفرش والحصر ما يقوم بكفايتها والشفاف في كل شهر ما يراه **الثاني** بدينه وامانته وفي
 شهر رمضان المعظم وليلة الرغائب وليلة النصف من شعبان يزيد ما يراه من الشجر
 ما يراه للاستصباح للمسجد والجناحين والمدير **ثم يصرف** بعد ذلك نفقة **الثاني** في كل شهر
 على الوقف المذكور في غرة كل شهر **عشر** دينار **ثاني** درهم من نقد البلد **عشر** دينار **ثم**
يصرف للامام في كل شهر اربعون زيدا **ثم يصرف** نفقة المدرسين في كل شهر ما يتي زيدا **ثم يصرف**
 للطلبة في كل شهر لكل شخص **عشر** دينار **ثم يصرف** نفقة المعلم في كل شهر اربعون زيدا **ثم**
يصرف للابناتم الذين يتعلمون القرآن الكريم لكل شخص في كل شهر **عشر** دينار **ثم**
 الازود التي تصرف بالزبدى التعري من غلة الارضين المذكوره كائنا ما كانت من اوصاف
 ويجوز ان كان يراصرف من سواد الزره ينسقط كل وقت بوقته **ويصرف** كل شهر **عشر** دينار
فضل من الغلة بعد ما يصرف ذلك جميعه الى من ذكر ببيع النافذ من الغلة المذكوره

(٩١)

ما فضل الى ان يتحصل من ذلك الفديسة ملكيته من دراهم نقد البلد برصد موعده على
لما حدث من غيا المدرسه وما زاد على ذلك صرف لاطعام الفقرا والمساكين وابن السبيل
وللمجدين بالقرب من جيران المدرس لكل فرد يومه خبزا الى انقضا الحاصل الفاضل
عما شرط جميعه وذلك لوجه الله الكرم وابتغى الثوابه الجسيم فان تعذر العلة والعياذ بالله
عن القيام بجميع ما ذكر نقص الناظر من المتيين او من نفقاتهم مراه وأدى الاجتهاد
يدينه وامنته بحيث لا يبطل الدرس والتدريس بالمدرس المذكوره **وعلى الفقيه**
المدرس ان يقرى الطلبة في كل يوم على الدوام اربع ساعات من اول النهار واربع من اخره
ولا يقطع ذلك الا في الجمع والاعياد او من عذر ظاهر بين وعلى الطلبة الطمانينه والدرس
والمطالع في المدرس المذكوره وعليهم جميع وصيغه في كل خميس قراة القرآن الكريم ختم كامل
باجمعهم في مجلس واحد والتختيم عقيب ذلك والدعا والثواب لذلك الموقف المذكور
وللناظر النظر على جميع من في المدرس من الطلبة الفقرا والمعلم والايام **وقف الموقف**
المذكور وجس وسبل وايد وتصدق بجميع المدرس المذكوره والارضين على وصف ما ذكر
وسطر وبين وبرهن وخرج عند الموقف المذكور باخلاص نيته وقوة عزيمته لوجه الله
الكريم وابتغى الثوابه الجسيم يعطيه بذلك ايجته ونعيمها ويجريه افضل ما يجزى للمتصدقين
وجعله وقفا صحيحا شرعيا مجزا محررا بتحرر الله ورسوله صلى الله عليه وسلم ابتغاء رضا
والرفق له بقوله تعالى لمن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون وقوله تعالى وما تقدموا
لانفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا واعظم اجرا وقوله صلى الله عليه وسلم الصدقة
تطفئ الخطيئة كما يطفئ الماء النار وقوله صلى الله عليه وسلم الرجل في ظل صدقته حتى يقضي بين
الناس وقال صلى الله عليه وسلم من بنا سجد الله تعالى ولو كمفحص قطاة بنا الله له بيتا
في الجنة **وقف الموقف** جميع ما ذكر على ما ذكر وجعل مولانا المذكور الناظر في ذلك
لعدة جياته الشريفة ثم الى الاكبر الارشد من ذريته ايداماتنا سلوا ودايماماتنا
فاذا انقضوا والعياذ بالله كان الى الاقر من الاهل الارشد من ذريته ايداماتنا سلوا
ثم الارشد فاذا انقضوا كان لمتولي القضا بديعدينه فاذا اعدم فالى قاضي القضاة
في البلاد الجليلية **ثم ايام ابطال** ذلك او تغييره او تبديله او تحويله او تحريفه
عن موضوعه من سلطان بقوته او عالم بغا مض علمه او متمذ هيب لمذهبه

او متادل

قائمة المراجع:

- وزارة الأوقاف والإرشاد. (ن.ت). *مجموع وثائق أوقاف المدارس العلمية في عهد الدولة الرسولية (الوقفيات العسانية)* [مخطوطات مكتب وزارة الأوقاف والإرشاد]. تعز، الجمهورية اليمنية.
- الأفضل الرسولى، العباس بن علي. (2004). *العطايا السنينة والمواهب الهنينة في المناقب اليمنية* (تج. عبد الواحد الخامري). وزارة الثقافة والسياحة.
- الأكوع، إسماعيل بن علي. (1986). *المدارس الإسلامية في اليمن* (ط 2). مؤسسة الرسالته.
- البريهي، عبد الوهاب. (1994). *طبقات صلحاء اليمن* (تج. عبد الله الحبشي، ط 2). مكتبة الإرشاد.
- الجندي، محمد بن يوسف. (1993). *السلوك في طبقات العلماء والملوك* (تج. محمد الأكوع، ط 1). مكتبة الإرشاد.
- جماعة، إبراهيم بن سعد الله. (1934). *تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلم* (تج. محمد هاشم الندوي). دائرة المعارف العثمانية.
- الحبيشي، عبد الرحمن. (1979). *تاريخ وصاب* (تج. عبد الله الحبشي، ط 1). مركز البحوث والدراسات اليمنية.
- ابن حجر العسقلاني، أحمد. (ب.ت). *الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة*. دار الجيل.
- ابن حجر العسقلاني، أحمد. (1994). *إنباء القهر بإبناء القهر* (تج. حسن حبشي). المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية.
- حميد الدين، عبد الملك. (ب.ت). *الروض الأغنى في معرفة المؤلفين باليمن*. دار الحارثي.
- الخزرجي، علي بن الحسن. (1981). *العسجد المسبوك فيمن ولي من اليمن من الملوك* (ط 2). وزارة الإعلام والثقافة ودار الفكر.
- الخزرجي، علي بن الحسن. (1911). *العقود اللؤلؤية في أخبار الدولة الرسولية* (تج. محمد بسيوني عسل). مطابع الهلال.
- السبكي، عبد الوهاب. (1948). *معيد النعم ومبيد النقم* (تج. محمد علي النجار وآخرون، ط 1). دار الكتاب العربي.
- السخاوي، محمد. (1934). *الضوء اللامع لأهل القرن التاسع*. مكتبة القدسي.
- المختار، عبد الرحمن. (2004). *الحياة العلمية في اليمن في القرنين الخامس والسادس الهجريين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.
- الوجيه، عبد السلام. (2001). *مصادر التراث في المكتبات الخاصة في اليمن* (ط 1). مؤسسة الإمام زيد بن علي الثقافية.

- السنيدي، عبد العزيز. (2003). *المدارس اليمنية في الدولة الرسولية* (ط 1).
- الأهجرى، عبد الفنى. (2008). *الحياة العلمية في اليمن من بدايت القرن التاسع الهجرى حتى سيطرة العثمانيين عليها* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المنصورة.
- الحبشي، عبد الله. (2004). *مصادر الفكر الإسلامى في اليمن* (ط 2). مجمع أبو ظبى الثقافى.
- العبادى، عبد الله. (1994). *الحياة العلمية في زبيد في عهد الدولة الرسولية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- ابن عبد المجيد، تاج الدين. (1988). *بهجته الزمن في تاريخ اليمن* (تح. عبد الله الحبشى، محمد السنبانى، ط 1). دار الحكمة اليمنية.
- ابن علي، علي. (1994). *الحياة العلمية في تعز في عصر بني رسول* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- هنتس، فالتر. (بدون تاريخ). *المكاييل والأوزان الإسلامية* (ترج. كامل العسلى، ط 2). الجامعة الأردنية.
- ابن فهد، عمر. (1982). *معجم الشيوخ* (تح. محمد الزاهى). دار اليمامة.
- القلقشندى، أحمد. (بدون تاريخ). *صبح الأعشى في صناعة الإنشاء*. وزارة الثقافة والإرشاد القومى.
- دهمان، محمد. (1990). *معجم الألفاظ التاريخية في العصر المملوكى* (ط 1). دار الفكر.
- الخطيب، محمد. (1991). *دراسات في تاريخ الحضارة الإسلامية* (ط 1). مطبعة الحسين الإسلامية.
- بامخرمة، الطيب. (2003). *قلادة النحر في وفيات أعيان الدهر (الجزء الثالث)* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.
- الخطيب، مصطفى. (1996). *معجم المصطلحات والألقاب التاريخية* (ط 1). مؤسسة الرسالة.
- اليامى، محمد. (1974). *السمط القالى الثمن في أخبار الملوك من الغرباليمن* (تح. ركس سميث). مجموعة جب التذكارية.
- مؤسسة العفيف الثقافىة. (2003). *الموسوعة اليمنية* (ط 2).

أثر تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية دراسة وصفية تحليلية

الاستلام: 7 / مارس / 2025

التحكيم: 28 / أبريل / 2025

القبول: 29 / أبريل / 2025

نسرين أحمد فارس عواودة^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ كلية الدراسات العليا، قسم التعليم والتعلم، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين.

* عنوان المراسلة: Nisrene054@gmail.com

أثر تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية دراسة وصفية تحليلية

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية، والتعرف على أهم الأدوات التي تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في التعليم، وبيان أهم المعوقات التي تواجهها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فيما يتعلق بدورها في التعليم، ويسعى هذا البحث إلى الإجابة عن سؤال محوري مضاده: ما دور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية؟ وقد اعتمد البحث منهجاً وصفياً تحليلياً، وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها: تؤدي تكنولوجيا الاتصالات الحديثة دوراً مهماً في العملية التعليمية، بالنسبة إلى المدرّس والدارس والمنهاج، وهناك أدوات سمعية وبصرية تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية، ترتبط بأدوات تكنولوجيا الاتصالات وتطبيقاته، وقد تطورت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة على نحو متسارع في مجالات عديدة، وقرّبت على ذلك تسهيل حياة الإنسان وتغيير أسلوب معيشته، وصبغت حياته بالسرعة والدقة، وكذلك أساليب التعليم الحديثة عديدة، وهي جميعاً ترتبط بالتكنولوجيا والاتصالات، ومن ثم فإن استخدام تكنولوجيا الاتصالات في التعليم يجعل التعليم دائماً مواكباً للتطورات العالمية.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، الاتصال، العملية التعليمية، الحديثة، معوقات.

The Impact of Communication Technology on Educational Process Descriptive and analytical study

Nisren Ahmad Fares Awawda ^(1, *)

Abstract:

This research aims to know the role of modern communication technology in the educational process, identify the most important tools on which modern communication technology depends in education, and indicate the most important obstacles faced by modern communication technology with regard to its role in education. This research seeks to answer a central question: What is the role of modern communication technology in the educational process? The research adopted a descriptive and analytical approach. He reached a number of results, the most important of which are: Modern communication technology plays an important role in the educational process, for the teacher, the student and the curriculum. There are audio-visual tools on which communication technology relies in the educational process, linked to communication technology tools and applications. Modern communication technology has developed rapidly in many fields, and this has resulted in facilitating human life and changing his way of life, and dyeing his life quickly and accurately. Modern teaching methods are numerous, and they are all related to technology and communication. The use of communication technology in education always keeps education in line with global developments.

Keywords: *Technology, Communication, Educational Process, Modern, Obstacles.*

¹ faculty of Graduate, Teaching & learning, Najah National University, Nablus/ Palestine.

* Corresponding Author address: Nisrene054@gmail.com

مقدمة الدراسة

أدت الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم إلى تطور كبير في التكنولوجيا الخاصة بالاتصالات والمعلومات، وتعد المعرفة المرتبطة بالاتصالات من أكثر المعارف التكنولوجية المعاصرة التي ارتبطت بكل ميدان من ميادين الحياة، العامة منها والخاصة، لذلك غدت الاتصالات أساساً لا يمكن أن يتخلى عنه الإنسان في العصر الراهن؛ لأن الاتصالات هي محرك تفاعلاته في محيطه الاجتماعي.

وحديثاً بات العالم ينظر إلى الاتصالات بصفتها أساس التقدم التكنولوجي والتقني والرقمي، وليس بمقدور الإنسان المعاصر أن يؤدي دوره في محيطه الاجتماعي أو الوظيفي من دون أن يركز إلى تلك التكنولوجيا، وليس هذا فحسب فقد بات العالم ينظر إلى تقدم الدول وتأخرها انطلاقاً من الثورة التي أحدثتها تلك الدول في ميادين التكنولوجيا، وخصوصاً الاتصالات، وبفضل تلك التكنولوجيا وأدوات الاتصال التي أفرزتها، بات العالم مثل قرية صغيرة يتجاوز من خلالها حدود الزمان والمكان.

يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة انطلاقاً من دورها في العملية التعليمية، محاولاً الكشف عن أهم المكونات التي تقع في إطار تلك التكنولوجيا، وموضحاً دورها في العملية التعليمية، ومجالات توظيفها فيها، ومن ثم الوقوف على أبرز خصائص التكنولوجيا، والآثار التي يمكن أن تحدثها في مجال التعليم، ومن بعد الوقوف على أشهر المعوقات التي تحول دون تمكن المدرس أو الطالب من تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مشكلة البحث

يعد مجال التعليم والتربية وما ارتبط به من أهم المجالات الحياتية التي أفادت من تطور تقنيات الاتصالات، فقد ساهمت تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة في رفع كفاءة الخدمات التعليمية، وذلك من خلال عدد من التقنيات والوسائل والأدوات والأساليب التي توظف في العملية التعليمية التعليمية.

وقد بات العالم ينظر إلى التكنولوجيا بصفتها عاملاً مؤثراً في نهضة الأمم والشعوب والدول والمجتمعات، لذلك حاول الإفادة منها في كل مجالات الحياة، وإن مفتاح استخدام التكنولوجيا في المجالات العديدة يبدأ من العملية التعليمية التي تعد مركز إشعاع معرفي لمجالات الحياة المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومع بروز هذه الثورة وسيطرتها على مرافق الحياة، أصبح لزاماً توظيفها في كل مناحي الحياة، وأهمها توظيف تكنولوجيا الاتصالات بما توفره من إمكانيات كبيرة وأساليب مبتكرة وحديثة، باتت تعد من أهم مرتكزات العملية التعليمية المعاصرة، لذلك أصبحنا نرى أن كل المؤسسات التربوية الراهنة تدخل تكنولوجيا الاتصالات في برامجها ومرافقها طوعاً أو كرهاً، لأن العصر يقتضي دخولها، فلذلك أصبحنا نسمع كثيراً من المفاهيم الحديثة المرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات المرتبطة بالعملية التعليمية، منها: تكنولوجيا التعليم، والمدسة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والتعليم الافتراضي.

بناءً عليه، يمكن عدّ تكنولوجيا الاتصالات ثورة معلوماتية أحدثت تطوراً كبيراً في النظام التعليمي الحديث، وحلّت كثيراً من الإشكالات التي ارتبطت بالتعليم، مثل الانفجار المعرفي، والتفوق العلمي، وقد أثبتت تكنولوجيا الاتصال فعاليتها وجدواها في ظل تعرض العالم لجائحة كورونا التي حوّلت التعليم في تلك الفترة إلى الاعتماد شبه التام على تكنولوجيا الاتصالات، وقد أدت تلك التكنولوجيا إلى توفير وسائل وأساليب فاعلة، ومصادر تعليمية مختلفة، وأثرت بيئة التعليم كما ونوعاً، وساهمت في تسهيل التواصل بين طرفي العملية التربوية التعليمية وهما المعلم والطالب، وليس هذا فحسب، فقد أثبتت "أي تكنولوجيا الاتصال" كفاءتها في توفير جلّ الأنشطة والأعمال التي تحتاج إليها العملية التعليمية، نحو: إرسال الواجبات والاختبارات وتنفيذ الأنشطة، واستلامها من الطلبة، وعقد الحصص والمحاضرات والورش وغيرها، وكل ذلك يحدث في جوّ من التفاعل، فضلاً عن ذلك فإن تكنولوجيا الاتصالات تستطيع توفير الجهد والوقت، وتحقيق قدر معقول من التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

في الحصة، عملت تكنولوجيا الاتصالات في عصرنا الراهن على تحسين الخبرات التعليمية والارتقاء بها لتكون عنصراً مهماً في تحقيق تعليم فعال، وكذلك فإنها ساعدت على تحقيق قدر من التكامل في المعارف والخبرات، وتنوع مصادر التعليم وتسهيل التوصل إليه. بعد هذا كله يمكننا القول إنّ تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أصبحت ضرورة لا مفرّ منها في المؤسسات التعليمية؛ كونها تؤدي دوراً أساساً في إحداث نتائج إيجابية في الميادين المختلفة، على الرغم من وجود جوانب سلبية أخرى، فهي كما يقال: سلاح ذو حدين، لكن ما يعيننا هنا جانبها الإيجابي.

بناءً عليه، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن سؤال محوري مضاده: ما دور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية؟ وهناك أسئلة أخرى تتفرع منه أهمها: ما أهم الأدوات التي تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في مجال التعليم؟ وما أهم المعوقات التي تؤثر في فاعلية تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، أهمها:

- معرفة دور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية؟
- التعرف على أهم الأدوات التي تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في التعليم.
- بيان أهم المعوقات التي تواجهها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فيما يتعلق بدورها في التعليم.

فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضية عامة مضادة: تؤدي تكنولوجيا الاتصالات الحديثة دوراً مهماً في العملية التعليمية، ويتفرع منها فرضيات أخرى هي: هناك أدوات سمعية وبصرية تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية، وهناك معوقات تواجهها تكنولوجيا الاتصالات في ميدان التعليم.

أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية دفعتني إلى اختيار الموضوع أهمها: الرغبة في التعرف على دور تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية، كذلك شعوري بأهمية توظيف تكنولوجيا الاتصالات في التعليم، إضافة إلى ارتباط الموضوع بتخصصي الدراسي.

وهناك أسباب موضوعية دفعتني إلى اختيار موضوع البحث أهمها: قابلية الموضوع للبحث والدراسة، ومن ثمّ شيوع تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجالات العملية التعليمية جميعاً.

أهمية البحث

يعد التقدم التكنولوجي الهائل سمة عصرنا الراهن، وقد باتت التكنولوجيا توظف في ميادين الحياة المختلفة، وأهمها ميدان التعليم الذي أصبح يشهد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا الاتصالات ومفرداتها، ويوظفها توظيفاً فاعلاً، على نحو يتناشده فيه مساهمة فاعلة في تطوير العملية التربوية التعليمية، انطلاقاً من ذلك يأتي هذا البحث في محاولة منه لمعرفة الدور الذي تؤديه تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية، والتعرف على أهم الأدوات التي تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في مجال التعليم، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون نجاح توظيف تكنولوجيا الاتصالات في التعليم.

منهجية البحث

يسعى هذا البحث إلى الوصول إلى نتائجه من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على النظر في المعطيات والبيانات التي أفرزتها الدراسات والأدبيات السابقة، ومحاولة النظر فيها ومقاربتها، وسيتم جمع البيانات على الدراسات المنشورة، والأبحاث والرسائل العملية، والمؤلفات التي تناولت موضوع البحث.

الدراسات السابقة

اعتمد البحث على عدد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية أهمها:

العربية:

- دراسة: نبار ربيحة، (2022م)، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في العملية التعليمية".
- دراسة: رقية عواد البادي، (2020م)، درجة توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية".
- دراسة: نسيمة صيف الله، (2017م)، "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية".
- دراسة: وليد لبخوش، (2017م)، "واقع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال التعليمية من وجهة نظر أساتذة جامعة أم البواقي".
- دراسة: عمر إبراهيم يحيوي، (2016م)، تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على العملية التعليمية في الجزائر، مادة الفيزياء نموذجاً".
- دراسة: ابتسام أبو ربيع، (2015م)، "مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان".

الأجنبية:

- دراسة:

Zhang, Z. (2022). Application of digital intelligent communication technology in contemporary comparative education methodology.

- دراسة:

Cherner, T., & Curry, K. (2017). Enhancement or Transformation? A case Study of Preservice Teachers Use of Instructional Technology.

- دراسة:

Avogadro, P. & Calejari, S. & Dominoni, M. A. (2016). "Expert Students in Social Learning Management Systems".

- دراسة:

Messina, L. & Tabone, S. (2012). "Integrating Technology Into Instructional Practices Focusing on Teacher Knowledge".

- دراسة:

Tchamabe, Marcelline Dejeumeni (2011). "partiques ped des enseignants avec les Tic au cameroun entre politiques publiques et dispositifs technopédagogie compétences des enseignants et competences des apperntats".

التعقيب على الدراسات السابقة

وقفت الدراسات السابقة على تأثير استخدام تكنولوجيا الإعلام في تحسين جودة العملية التعليمية، وواقع تكنولوجيا الاتصال التعليمية ودورها في التعليم، وبيان أهمية تلك التكنولوجيا وإيجابياتها، والتطور المعرفي الحاصل في مجالها، كذلك تناولت الدراسات الأجنبية منها أنماط التعليم الحديثة، واعتماد التكنولوجيا في عملية التعلم داخل غرفة الصف، وحديثها عن التواصل الفعال الذي تحدثه تلك التكنولوجيا بين المعلم والمتعلم.

أما هذا البحث فتناول دور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عملية التعليم، والوقوف على تأثيراتها في أركان العملية التعليمية، من مدرّس ودارس ومنهج، كذلك تحدثت عن مكونات تكنولوجيا الاتصالات ودور كل منها في العملية التعليمية، وكذلك بيّنت أهمية توظيف تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في التعليم، وكذلك عدّدت أهم المعوقات التي قد تحول دون توظيف تكنولوجيا الاتصالات توظيفاً فاعلاً في العملية التعليمية، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي يستند إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث في أكثر من منطقة عبر العالم.

مفاهيم الدراسة

حوى البحث عدداً من المفاهيم، وهي وفق الآتي:

أولاً: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة

تعرف تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بأنها "آلة أو تقنية أو وسيلة خاصة تعمل على إنتاج أو تخزين أو استرجاع أو توزيع أو استقبال أو عرض المعلومات" (منصر، 2012، 49).

وهي أيضاً مجموعة التقنيات والأدوات والوسائل والنظم العديدة التي توظف بهدف معالجة البيانات التي يراد إيصالها خلال ما يعرف بوسائل الاتصال الجماهيرية، وربما من خلال الاتصال الشخصي أو الجماعي، ويحدث عبرها تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، سواء أكانت هذه البيانات مرئية أو مسموعة، أو موجودة في الفضاء الرقمي (منصر، 2012، 50).

وهناك من قال إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعني الاستحواذ على المعلومات؛ سواء أكانت رقمية، أو نصوصاً مخزنة، أو بيانات لاسلكية، أو مواد صوتية، من خلال توظيف أجهزة إلكترونية وأجهزة اتصالات متنوعة قد تكون سلكية أو لاسلكية أو حاسوبية (بودهان، 2013، 10). وبناءً على ما أوردته (منظمة اليونسكو) فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة، هي كل المجالات (علمية، أو معرفية، أو تكنولوجية، أو هندسية...) التي يجري استخدامها من خلال النظر في البيانات والمعلومات ومعالجتها وتناول التطبيقات المرتبطة بها، وهي في هذا السياق تفاعلات تجري بين الحسابات الرقمية والأجهزة التقنية من جهة والإنسان من جهة أخرى، بحيث تدخل في كل الجوانب المختلفة التي ترتبط بحياة الإنسان، سواء كانت هذه الجوانب: سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو تربوية، أو ثقافية (بن عيسى، 2007، 40).

بناءً عليه، فتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وسيلة تقنية حديثة تستقبل المعلومات وترسلها، وهي تعالج محتوى ومعلومات يراد إيصالها إلى جمهور معين، عبر تخزينها على هيئة نصوص أو رقمية، والتفاعل معها في فضاءات التعليم وغيرها إلكترونياً، وهي تدخل في جوانب حياة الإنسان المختلفة.

ثانياً: العملية التعليمية

تعرف العملية التعليمية بأنها أي إجراء أو نشاط يحدث داخل غرفة الصف التعليمية، ويهدف هذا الإجراء إلى منح الدارسين معارف نظرية ومهارات علمية أو خلاصات تجارب موحية وملهمة، إضافةً إلى ذلك يمكن تعريفها بأنها التفاعل المنسق الحاصل بين المعلم والتلميذ والمنهاج، سواء أكان هذا التفاعل على نحو مباشر أم غير مباشر، ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق مخرجات تعليمية، عبر إثراء التلاميذ بمعارف جديدة لم تكن لديهم، أو تصويب معارف سابقة عبر التخطيط لها من جديد، ويكون ذلك من خلال ما يقوم به المعلم من إجراءات وأنشطة (الشديقات والزيون، 2020، 244).

وهناك من عرفها بأنها "مجموعة أهداف تعليمية تطمح المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها"، مع الأخذ بالحسبان أن من البديهي أن يكون لكل مرحلة أو نمط تعليمي أهدافه الخاصة التي تتواءم مع الحاجات المجتمعية من جانب والقدرات التي يمتلكها المتعلم من جانب آخر (قمر ومبروك، 2004، 10).

بناءً عليه، فالعملية التعليمية مجموعة نشاطات وإجراءات تحدث في مؤسسة تعليمية ما، يكون الهدف منها إكساب المتعلمين معارف ومهارات علمية.

المبحث الأول: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

تمهيد

شهد العالم ثورة معلوماتية وتكنولوجية غير مسبوقة، ابتداءً من القرن العشرين وصولاً إلى يومنا هذا، وقد أثرت هذه الثورة تأثيراً شديداً في الجوانب الحياتية المختلفة، اجتماعية وسياسية واقتصادية، حتى دخلت تكنولوجيا الاتصالات كل جزئية من جزئيات حياتنا، وأهمها جانب المعرفة والثقافة والإعلام، وقد ترتب على هذه الثورة إلغاء حواجز العزلة بين الشعوب والحضارات والدول والثقافات، وقد بات المجتمع المعاصر يعرف بمجتمع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات لما لهذا الجانب من تأثير واضح في حياته، وأصبح لهذه التكنولوجيا بسبب ذلك مكوناتها وأنواعها وخصائصها التي تميزها، والتي تحتم على الإنسان المعاصر معرفتها بوصفها جزءاً مهماً تقوم عليه حياته، والتي كان آخرها ما يعرف بالذكاء الصناعي الذي بات "يؤدي دوراً مهماً في تمكين الطلبة دراسياً؛ كونه يدخل في محاور العملية التعليمية الحديثة الأربعة: المحتوى الذكي، والأنظمة الذكية، والمعلم، والطالب" (الحاوي والجمالي، 2021، 146).

المطلب الأول: مكونات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة

تتكون تكنولوجيا الاتصالات الحديثة من فرعين رئيسيين هما: الاتصال والحوسبة، وكل منهما لا يرتبط بالآخر على صعيدي بداية ظهورهما أو تاريخهما، إذ إن لكل منهما حيّزه الزمني ومراحله في التطور، لكن التطور الأخير الذي بتنا نراه في زمننا هذا قرب المسافة بينهما، وذلك من أجل تحقيق هدف واحد هو المعالجة الخاصة بالبيانات عبر تقنيات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وفيما يلي أهم المكونات المرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات:

1. أنظمة الحوسبة: تتضمن أنظمة الحاسوب كل الأنظمة الآلية المتعلقة بجمع البيانات ومعالجتها والعمل على تخزينها واسترجاعها في أي وقت مناسب، وتتضمن أنظمة الحوسبة الأجهزة التي يدخل في نطاقها المكونات المادية كافة التي تعتمد على إدخال البيانات ومعالجتها، وتضم الحاسوب وتوابعه، والهاتف، والصراف الآلي، وتشمل أيضاً البرمجيات التي هي مجموعة من الأوامر التي يجري تنفيذها من طرف الحاسوب، وهي من مكملات جهاز الحاسوب، وحوي البرامج الخاصة بالنظام، والبرامج التشغيلية، وبرامج المعالجة، والتطبيقات.

2. أنظمة الاتصال: تقوم أنظمة الاتصال بربط الجوانب المعلوماتية بالأفراد وفيما بينهم، والمؤسسات والهيئات المختلفة، عبر ما أصبح معروفاً بالشبكات، نحو: التليكس، والربط السلكي، والربط اللاسلكي، والأقمار الصناعية، والإنترنت، والأنتراكت، والإكستراكت (بوبكر، 2014، 262).

المطلب الثاني: أنواع تكنولوجيا الاتصالات الحديثة

لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة أنواع وأشكال عديدة، تختلف بحسب الأدوات والقنوات التي تستخدم فيها، وبحسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن أكثر هذه الأنواع شيوعاً الإنترنت، والحواسيب الإلكترونية، وتشتق كلمة الإنترنت من شبكة المعلومات الدولية وهي اختصار للمصطلح الإنجليزي (International not work)، ويسمى الإنترنت أيضاً الشبكة العالمية، أو شبكة العنكبوت، أو الطريق الإلكتروني السريع للعلوم، أما الحاسوب الإلكتروني فمشتق من كلمة (Computer) المشتقة من (Compute) وتعني: يحسب، والحاسوب

آلة حاسبة إلكترونية تتصف بسرعة عالية ودقة كبيرة، وفي إمكانها معالجة البيانات وتخزينها، واسترجاعها وفق تعليمات وأوامر توصل إلى النتائج المطلوبة.

ويتصف الحاسوب بسرعه في إنجاز العمليات وسرعة دخول البيانات واسترجاع المعلومات، والقدرة على تخزين المعلومات ودقة النتائج، وتقليل الاعتماد على الدور البشري، وخصوصاً في المصانع التي تعتمد على الآلات الذكية، وهناك القنوات الفضائية (التلفاز)، والأقمار الصناعية التي تقوم على نظام الاستقبال والإرسال من خارج إطار كوكب الأرض (سوالمية، 2015، 191).

وإضافة إلى ذلك، هناك الاتصال الكابلي الذي يعد أحد الوسائط الصوتية والمرئية، ويستخدم في نقل المعلومات والصور والبرامج التلفزيونية، وخصوصاً ما يعرف بـ (Cabele tegevision)، كذلك للربط بين الدول والمقارات (سوالمية، 2015، 192).

المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا الاتصالات الحديثة

تتميز تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بميزات عدة، نبينها وفق الآتي:
أولاً، غير متزامنة: أي أن الإنسان يستطيع إرسالها أو استقبالها متى يشاء، وكذلك يمكن استخدامها من دون تزامن مع مشتركين آخرين، ومثال ذلك ما يتعلق بخدمات البريد الإلكتروني (حديد، 2014، 263).

ثانياً، الحركة والمرونة: أي أن هناك كثير من الوسائل الخاصة بتكنولوجيا الاتصال يمكن استخدامها انطلاقاً من أماكن عديدة، وخير شاهد على ذلك الهاتف النقال، وجهاز الفاكس ميل الذي يوضع في السيارات، والحاسب الآلي النقال المزود بطابعة (حديد، 2014، 263). ويخصوص المرونة فهناك لكل نوع من أنواع تكنولوجيا الاتصالات ميزات خاصة تميزه من غيره في مضمات نشر البيانات وبيئتها وترويجها (عبد النبي، 1990، 81).

ثالثاً، ليست جماهيرية: أي أن تلك التكنولوجيا الحديثة ليست موجهة إلى الجماهير فقط؛ فهناك مجال عبرها لمخاطبة إنسان بعينه بمعزل عن الآخرين (منصر، 2012، 57).

رابعاً، قابلية التحويل: أي أنها قادرة على تحويل البيانات من وسيط إلى وسيط، نحو تحويل رسالة صوتية إلى رسالة مكتوبة (حديد، 2014، 263).

خامساً، التفاعلية: وهذا بسبب وجود مجموعة مترابطة من الأفعال الاتصالية، وبموجبها يمكن للمرسل أن يستقبل الرسائل ثم يرسلها في الوقت نفسه، وهذا ينطبق أيضاً على المستقبل، نحو: (التلفاز التفاعلي، والهاتف).

سادساً، الفورية: أي أن هذه التكنولوجيا تجاوزت حدود الزمان والمكان، فوقها يمكن الاتصال من أي مكان وفي أي زمان.

بناءً على ما سبق، يمكننا القول إن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة تطورت على نحو متسارع في مجالات عديدة، وترتب عن ذلك تسهيل حياة الإنسان وتغيير أسلوب معيشته، وصباغة حياته بالسرعة والدقة، وأن هناك أنظمة عديدة ساعدت على إحداث هذا التغيير مثل أنظمة الحاسوب، وشبكة الإنترنت، وكوابل الاتصالات، وهذه

الوسائل صبغت تكنولوجيا الاتصالات بخصائص عديدة أهمها: المرونة، والتفاعلية، والحركة، والأجماهيرية، وقابليتها للتحويل، وفوريته.

المبحث الثاني: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والعملية التعليمية

إن الدمج بين تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والعملية التعليمية أصبح سمة من سمات عصرنا الراهن، وقد أثبتت تلك التكنولوجيا فعاليتها في العملية التعليمية من خلال توظيف تقنياتها وأدواتها المختلفة، وسنتناول في هذا المبحث من بحثنا أهم أساليب التعليم الحديثة، وأهمية توظيف تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العملية التعليمية، وبيان أثر ذلك فيها، وكذلك الحديث عن أهم المعوقات التي تقف في طريق تطبيق تكنولوجيا الاتصالات في المجال التعليمي.

المطلب الأول: أساليب التعليم الحديثة

أثرت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في الأساليب التعليمية، وأصبحت علامة جودة فارقة في المؤسسات التعليمية، وأتاحت للمتعلم والمعلم خيارات عديدة، يمكن إجمالها بما يأتي:

أولاً: التعليم الإلكتروني: ظهرت تطبيقات متعددة ترتبط بالتعليم الإلكتروني، ويجمعها واقعاً افتراضياً واحداً، هو بحسب ما ذكره "الموسى": التعليم الذي يستخدم آليات اتصال حديثة مثل الحاسب، والشبكات المرتبطة به، وكذلك وسائطه المتعددة، التي تشمل الصوت، والصورة، والرسومات، وآليات البحث، والمكتبات الإلكترونية، وصفحات الإنترنت، سواء كان هذا التعليم على وفق نظام التعلم عن بعد أو داخل الفصل الدراسي (الموسى، 2002، 253).

وللتعليم الإلكتروني عناصر عديدة تتفاعل مع بعضها، وينبغي توافرها جميعاً أو توافر معظمها لتحقيق الفلسفة التعليمية المرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، أهمها:

المعلم الإلكتروني: يقصد به المعلم المتفاعل إلكترونياً مع الطالب، وهو المسؤول الأول عن عملية التعليم الإلكتروني، يقوم عبرها بالتفاعل مع المتعلمين وتوجيههم، ومن ثم إجراء التقويم الخاص بأدائهم، ويمتاز المعلم الإلكتروني بميزات كثيرة: فهو مدرب، وأنموذج، ومطور؛ فيدرب المتعلمين على كيفية توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، كذلك هو من يخطط لاستخدام التقنيات تخطيطاً نموذجياً، وهو من ينجز المهمات الاجتماعية والتربوية، وهو المسؤول عن تطوير الجوانب العديدة التي ترتبط بالعملية التعليمية. المتعلم الإلكتروني: هو كل متعلم يتعلم عبر نظام تعليم إلكتروني.

الكتاب الإلكتروني: هو المقرر التعليمي أو المنهاج أو الكتاب الدراسي، وفيه تكون المواضيع والنصوص والنشاطات المختلفة مصورة إلكترونياً، ومضمنة خلال صفحات على الشبكة العنكبوتية أو ضمن تطبيقات خاصة.

البريد الإلكتروني: هو أداة مؤثرة وفاعلة في التعليم الإلكتروني، فمن خلالها يجري التواصل بين المعلم والطالب، وبين الطلاب أنفسهم.

المؤتمرات التعليمية الإلكترونية؛ هي المؤتمرات التعليمية التي تعقد بهدف الاستفادة، وتبادل الخبرات بين الخبراء والمعلمين، فمن خلالها يشارك كل الحاضرين تجاربهم التعليمية المتنوعة.

المكتبات الإلكترونية؛ هي من أهم العناصر في سياق التعليم الإلكتروني، وعلى وجه الخصوص التعليم الجامعي؛ وهذا لأن المرحلة الجامعية تعتمد اعتماداً كبيراً أكثر من غيرها على الكتب والمصادر والمراجع والمجلات، فمن الضروري وجود مكتبات إلكترونية تثري الدارسين بتلك المصادر والمراجع (عبد الرؤوف، 2014، 99).

المطلب الثاني: أهمية توظيف تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية

إن توظيف التكنولوجيا في التعليم يجعل العملية التعليمية أسهل وأشد قابلية للتطوير، ويساعد على تحقيق تواصل فعال بين المعلم والطالب، وتكمن أهمية توظيفها "أي التكنولوجيا" في التعليم فيما يأتي (حسناوي، 2007، 219)؛

أولاً: جعل المؤسسات التعليمية متصلة بكل المستجدات العالمية التي تطرأ على العملية التعليمية.

ثانياً: تحقيق قدر كبير من التكيف والانسجام ما بين المعلم والمتعلم من جهة والمستجدات العالمية الجديدة، وعلى وجه الخصوص ما يرتبط بالجانب التعليمي.

ثالثاً: توسعة أنظمة التربية المستعملة.

رابعاً: إعادة تنظيم التعليم على وفق مستجدات العصر الراهن.

خامساً: زيادة قدرة الاستيعاب لدى مختلف المراحل التعليمية، كون تكنولوجيا الاتصالات الحديثة تراعي ما تتطلبه كل مرحلة، وتصمم على وفق تلك الحاجات.

سادساً: ترفع وعي الطلبة بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات في تعلمهم.

سابعاً: إثراء البيئة التعليمية، وتوسيع أفق المتعلمين إلى ما هو خارج بيئتهم التعليمية، من خلال التمكن من استخدام التطبيقات والأدوات المرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العملية التعليمية

لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات في التعليم آثار عديدة، نجلها على وفق الآتي:

أولاً: على صعيد المعلم؛ تساعد تكنولوجيا الاتصالات رقي المعلم في أدائه ودوره، بحيث يصبح مرشداً وموجهاً ومصمماً لبرامج التعليم الخاصة بفضله الدراسي، كما تؤدي إلى تقديم الدعم اللازم له من خلال رفده بمواد رقمية محوسبة، وكذلك مساعدته على توفير الوقت والجهد، وتحقيق له أهداف تعلم مرنة لديها قابلية للقياس بفاعلية كبيرة، إضافة إلى توفير تنوع في الأساليب التقويمية التي يوجه من خلالها الفروق الفردية بين الدارسين، ومن ثم تنمية مهارات التواصل بينه وبين طلابه وزملائه (حسناوي، 2007، 222).

ثانياً؛ على صعيد الدارس؛ تعمل تكنولوجيا الاتصالات الحديثة على توفير فرص كافية تتناسب مع قدراته الخاصة، وتطور حسه النقدي، وتساعد على توظيف الحواس جميعاً في تعميق الفكرة وتثبيت المعلومة، وتزيد من مشاركته الإيجابية وتنمي قدراته على التأمل والملاحظة، وتنمي الجانب الإبداعي لديه، وتشبع حاجاته للتعلم عبر تحفيزه للحصول على المعرفة تلقائياً، وتسهم في رفع منسوب الثقة لديه وتساعد على تطوير شخصيته (حسناوي، 2007، 223).

المطلب الرابع: معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية

لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات في التعليم معوقات وحواجز عديدة، يمكن ردها إلى أسباب عديدة أهمها؛ أولاً؛ عدم امتلاك الوعي الكافي بحقيقة تكنولوجيا الاتصالات، وعدم وضع تلك التكنولوجيا في مكانها الصحيح، من كونها أدوات وتقنيات ضرورية لا تفقد التعليم صفته الإنسانية وتحوله إلى نظام آلي وحسب.

ثانياً؛ رغبة بعض المعلمين إلى الوقوف في وجه محاولات تجديد العملية التعليمية على نحو عام، والتقنيات الحديثة الخاصة بها.

ثالثاً؛ عدم توافر الوقت الكافي للمعلم للاهتمام بتلك التكنولوجيا.

رابعاً؛ عدم توافر القناعة الكافية لدى عدد من المعلمين بأهمية التكنولوجيا في التعليم.

خامساً؛ وجود صعوبة في الحصول على البرمجيات والأجهزة الخاصة بالموقف التعليمي.

سادساً؛ رهبة عدد من المعلمين من حلول التكنولوجيا محلهم في العملية التعليمية (حسناوي، 2007، 223).

بناءً على ما سبق، فإن أساليب التعليم الحديثة عديدة، وأصبحت جميعها ترتبط بالتكنولوجيا والاتصالات، ومن ثمّ هناك أهمية كبيرة في توظيف تكنولوجيا الاتصالات في التعليم، وذلك على صعيد المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية عموماً، وإن استخدام تكنولوجيا الاتصالات في التعليم يجعل التعليم دائماً مواكباً للتطورات العالمية التي تحصل عليه، إضافة إلى ذلك فهناك آثار عديدة لتوظيف تكنولوجيا الاتصال في العملية التعليمية، وترتبط هذه الآثار بالمدرس؛ بحيث تنمي قدراته، وتعطيه مساحة أكبر في إدارة الفصل، وتوفر له قدرات أكبر من خلال البرامج والأنشطة المرقمنة. وعلى صعيد الدارس فهي ترفع منسوب ثقته بنفسه، وتجعله يواكب أقرانه على مستوى العالم، وتجعله قادراً على مواجهة التحديات العديدة التي ترتبط بالتكنولوجيا في مناحي الحياة المختلفة. أما على صعيد المعوقات فأغلبها يرتبط بالأفكار التي تكونت لدى المدرسين أو الدارسين حول جدوى استخدام تلك التكنولوجيا وتخوفهم من قصورها أو عجزها، أو خوف المدرس من حلها محلها في العملية التعليمية، فضلاً عن صعوبة امتلاكها في كثير من المواقع عبر العالم.

النتائج

بعد تناول المباحث الأساسية التي تبلورت من فرضيات البحث وأسئلته، وسعت إلى تحقيق الأهداف العامة للبحث، نتج من ذلك نتائج عديدة، هي على وفق الآتي:

- تؤدي تكنولوجيا الاتصالات الحديثة دوراً مهماً في العملية التعليمية، على صعيد المدرّس والدارس والمنهاج.
- هناك أدوات سمعية وبصرية تعتمد عليها تكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية، ترتبط بأدوات تكنولوجيا الاتصالات وتطبيقاته.
- تطورت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة على نحو متسارع في مجالات عديدة، وقرّبت عن ذلك تسهيل حياة الإنسان وتغيير أسلوب معيشته، وصباغة حياته بالسرعة والدقة.
- أنظمة الحاسوب، وشبكة الأنترنت، وكوابل الاتصالات، وسائل مهمة صبغت تكنولوجيا الاتصالات بخصائص عديدة أهمها: المرونة، والتفاعلية، والحركة، واللامكانية، وقابليتها للتحويل، وفوريته.
- أساليب التعليم الحديثة عديدة، وهي جميعاً أصبحت ترتبط بالتكنولوجيا والاتصالات.
- إن استخدام تكنولوجيا الاتصالات في التعليم يجعل التعليم دائماً مواكباً للتطورات العالمية.
- هناك آثار عديدة لتوظيف تكنولوجيا الاتصال في العملية التعليمية، فترتبط بالمدرّس بحيث تنمي قدراته، وتعطيه مساحة أكبر في إدارة الفصل، وتوفر له قدرات أكبر من خلال البرامج والأنشطة المرقمنة، وترفع منسوب ثقة الدارس بنفسه، وتجعله يواكب أقرانه على مستوى العالم، وتجعله قادراً على مواجهة التحديات العديدة التي ترتبط بالتكنولوجيا في مناحي الحياة المختلفة.
- هناك معوقات تواجه توظيف تكنولوجيا الاتصالات في التعليم، أغلبها يرتبط بالأفكار التي تكونت لدى المدرّسين أو الدارسين حول جدوى استخدام تلك التكنولوجيا وتخوفهم من قصورها أو عجزها، أو خوف المدرّس من حلها محلها في العملية التعليمية، فضلاً عن صعوبة امتلاكها في كثير من المواقع عبر العالم.

التوصيات:

- تمكين المؤسسات الرسمية التعليمية الكادر التعليمي من تكنولوجيا الاتصالات وتأهيلهم على نحو جيد.
- عمل برامج توعوية من طرف المدارس والجامعات تبين فيه إيجابيات توظيف التكنولوجيا في التعليم.
- عمل ورش خاصة ببيان ما وصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات في مجال التعليم، بهدف مواكبتها والإفادة منها.

المراجع:

العربية:

- ابتسام أبو ربيع. (2015). مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قواسم بن عيسى. (2007). الفجوة الرقمية والمعلوماتية بين الدول العربية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران.
- نعرو بوبكر. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التعليم العالي. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 2(9).
- يامن بودهان. (2013). *تحولات الإعلام المعاصر*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- يوسف حديد. (2014). تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 17.
- فاطمة حسناوي. (2007). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية لتحقيق الجودة في التعليم العالي. *الملتقى الوطني حول دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي*، جامعة الجزائر.
- عبد الغني أحمد علي الحاوي، وعبد الملك أحمد علي الجمالي. (2021). دور الذكاء الصناعي في التمكين الدراسي لطلبة المرحلة الأساسية بالجمهورية اليمنية: دراسة استطلاعية لأراء خبراء بجامعة صنعاء. *مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن*، 27(4).
- عبد الرحمن سوايمية. (2015). استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة وانعكاساتها على نمط الحياة في المجتمع الريفي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، باقنة، الجزائر*، العدد 21.
- منيرة عبد الكريم، ومحمد سليم الزيون الشديقات. (2020). واقع توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية في مدارس قصبة المضيق من وجهة نظر المعلمين فيها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 47(1).
- نسيمه ضيف الله. (2017). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باقنة.
- طارق عبد الرؤوف. (2014). *التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي: اتجاهات عالمية معاصرة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الفتاح إبراهيم عبد النبي. (1990). *تكنولوجيا الاتصال والثقافة*. القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.
- رقية عواد البادي. (2020). درجة توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن*، 4(28).

عصم توفيق قمر، وسحر فتحي مبروك. (2004). *الخدمات الاجتماعية المدرسية في إطار العملية التربوية*. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

وليد لبخوش. (2017). واقع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال التعليمية من وجهة نظر أساتذة جامعة أم البواقي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، الجزائر، العدد 31.

خالد منصر. (2012). علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة (رسالة ماجستير). قسم العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

عبد الله بن عبد العزيز الموسى. (2002). *التعليم الإلكتروني: مفهومه وخصائصه وفوائده وعوائقه*. ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود، الرياض.

ربيحة نبار. (2022). *تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في العملية التعليمية*. *مجلة الإعلام والمجتمع*، العدد 6.

عمر إبراهيم يحيى. (2016). *تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على العملية التعليمية في الجزائر: مادة الفيزياء نموذجاً*. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.

الأجنبية

Avogadro, P., Calejari, S., & Dominoni, M. A. (2016). Expert students in social learning management systems. *Interactive Technology and Smart Education*, 13(3).

Cherner, T., & Curry, K. (2017). Enhancement or transformation? A case study of preservice teachers' use of instructional technology. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 17(2).

Messina, L., & Tabone, S. (2012). Integrating technology into instructional practices focusing on teacher knowledge. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46.

Tchamabe, M. D. (2011). *Partiques pédagogiques des enseignants avec les TIC au Cameroun: Entre politiques publiques et dispositifs technopédagogiques, compétences des enseignants et compétences des apprenants* (Doctoral dissertation). Paris University.

Zhang, Z. (2022). Application of digital intelligent communication technology in contemporary comparative education methodology. *Alexandria Engineering Journal*, 61(6).

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات- تعز: دراسة ميدانية

الاستلام: 2025/ 03 /11

التحكيم: 2025/ 05 /16

القبول: 2025/ 05 /17

عبد الملك أحمد أحمد المعمرى^(١)
حميد غالب علي الخليدي^(٢)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

^(١) قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، اليمن.

^(٢) قسم إدارة الأعمال - مركز الدراسات العليا - جامعة تعز- تعز، اليمن

عنوان المراسلة: a.almamari@ust.edu | almamary_1000@yahoo.com

<https://doi.org/10.20428/jss.v31i4.2849>

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات- تعز؛ دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات في تعز، وركزت الدراسة على الممارسات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) وأثرها في أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، والبشري، والخدمي)، باستخدام منهج وصفي تحليلي، تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على جميع موظفي المكتب البالغ عددهم (50) موظفًا، من بين (48) استبانة تم استلامها، تم تحليل (46) باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج أن المكتب يتمتع بمستوى جيد من التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، كما تم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستويات تتراوح بين المتوسطة والجيدة، وأكدت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، حيث كان لتقييم الأداء الأثر الأكبر، يليه التدريب، والتحفيز، والاختيار، والاستقطاب، وتخطيط الموارد البشرية، وتؤكد هذه النتائج أهمية الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي وتقديم رؤى قيمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المكاتب الحكومية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - التميز المؤسسي - اختيار الموارد البشرية - المكاتب

الحكومية.

The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Excellence in the Civil Service and Insurance Office - Taiz: A Field Study

Abdulmalik Ahmed Ahmed Almamary
Hameed Ghaleb Ali Al-Khulaidi

Abstract:

This study examined the impact of human resource management (HRM) practices on achieving organizational excellence in the Civil Service and Insurance Office in Taiz. It focused on key HRM practices, including: HR planning, recruitment, selection, training, motivation, and performance evaluation, and their impact on organizational excellence dimensions (leadership, human, and service). Using an analytical descriptive approach, data were collected via a questionnaire distributed to all 50 office employees. Of the 48 questionnaires received, 46 were analyzed using SPSS for descriptive analysis, simple and multiple regression. The results showed that the office demonstrates a good level of organizational excellence with its dimensions. HRM practices were implemented at moderate to good levels. The study confirmed a statistically significant positive impact of all HRM practices on organizational excellence, with performance evaluation having the highest impact, followed by training, motivation, selection, recruitment, and HR planning. These findings underscore the importance of effective HRM practices in enhancing organizational excellence and offer valuable insights for improving HRM practices in the government offices.

Keywords: *Human Resource Management Practices – Organizational Excellence – Human Resource Selection – Government Offices.*

⁽¹⁾ Department of Administrative Sciences Faculty of Administrative Sciences and Humanities, University of Science and Technology – Aden, Yemen

⁽²⁾ Department of Business Administrative – Center for Postgraduate Studies – Taiz University, Taiz, Yemen

* Corresponding Email Address: a.almamari@ust.edu, almamary_1000@yahoo.com

المقدمة:

تعد المنظمات المتميزة سواء كانت حكومية أم غير حكومية هي تلك التي تسعى لتحقيق الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية لجميع العملاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة، وذلك من خلال نوع وكيفية الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ضرورات استمرارية التميز، وهذا يتطلب بذل الجهود المتواصلة من قبل المنظمات نفسها، فالتميز المؤسسي يحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، والأداء المتميز يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد... الخ.

إن التميز له معادلة تعتمد في مكوناتها على القيادة، والموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والمستهلك، والسوق (زايد، 2003، 48)، أضف إلى ذلك أن كفاءة المنظمات تعتمد على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، وخذ على سبيل المثال الاختيار السيئ للعاملين، يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لإمكانيات المنظمة العنان، مما يؤدي إلى أفضل النتائج للمنظمة (ماهر، 2004، 15). ومن هنا، يتضح الدور الرئيس الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير الموارد البشرية الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، بالإضافة إلى ما تتمتع به إدارة الموارد البشرية فيها بكفاءة وفعالية في وضع وترسيخ السياسات، والاستراتيجيات، والخطط المناسبة للاستقطاب وتنفيذ الآليات المناسبة لعملية المواءمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية، والتطور التقني، والاقتصادي والاجتماعي (المعمرى، 2022، 1) وصولاً إلى التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي نوعاً من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء، بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير المتوقعة من المنافسين، وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المنظمة (السلي، 2002، 21)، ويرى (الدريدي، 2007) أن التميز المؤسسي هو: أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل، لذلك عرف التميز المؤسسي بأنه "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقيق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمة، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" (درويش، 2008، 2). ويمكن التميز بين ثلاثة أنواع من التميز المؤسسي هي:

التميز القيادي:

يشتمل على عنصرين: الأول: هو القيادة العليا، وتشمل دور كبار القادة في التواصل، وتحديد القيم والاتجاهات، وخلق التوازن، والتركيز على العمل داخل المنظمة، والثاني: هو كونهم قدوة حيث إنهم يؤثرون بشكل كبير في تشكيل ثقافة الموظفين (الموسوي، 2004)، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر في التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية، وعلاقة العمل

الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، كذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجيات الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المنافسة والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك القدرة على الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، فالقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعطى الأخطاء ونواحي النقص والقصور (Orghini, 2013, 226).

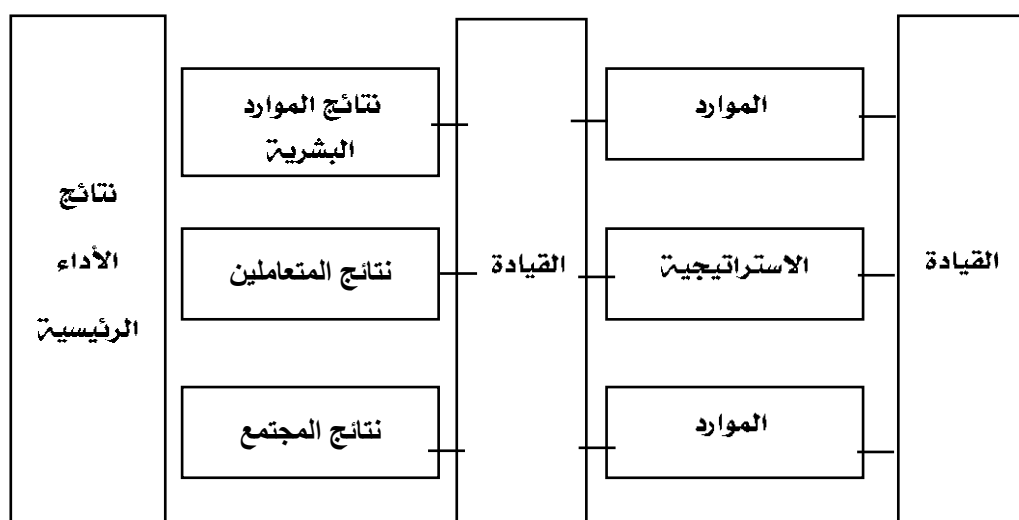
التميز بتقديم الخدمة:

أورد (النعمي وصويص، 2008م، 43) أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم، فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر. هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى، وتشمل الارتفاع بمستوى الخدمة المقدمة لتقابل توقعات العميل، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة.
4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى الموظفين في الخدمة المقدمة للعملاء.

التميز البشري:

ترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو الوسيط المتعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار، ومن الشكل (1) الذي يوضح موقع القيادة والموارد البشرية والخدمات في النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، والذي أصبح إطاراً عملياً وعلمياً يتم العمل به في غالبية دول العالم، وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز (غازي، 2014م، 8).



شكل (1): النموذج الأوربي للتميز

المصدر: (غازي، 2014م، 8)

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، والموجودات، والتجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعد أهمها؛ ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج، وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها (عقيلي، 2005م، 11). ونتيجة لذلك فقد عملت المنظمات على وضع القواعد والمبادئ والتعليمات التي تحقق ظروف عمل تلبي حاجات وتطلعات مواردها البشرية، وتعمل على توجيه

سلوكها ونشاطها وتطوير مهاراتها لزيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها وتحسين أدائها، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تدعم التزامها وولائها للمنظمة وتزيد من رضاها عن الأعمال التي تقوم بها ولتحقيق ذلك فقد انتهجت المنظمات ممارسات مختلفة تمثلت في عمليات التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، واعتماد نظم لتقييم الأداء (Collins & Clark, 2003).

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية" (محمد، 2020م، 82)، أو أنها "الإدارة المسؤولة عن دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين، وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم العقول العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية." (المعمرى، 2022م، 11)، ويرى (العزاوي وجواد، 2010م) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:

1. الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاوّلها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أم القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بـ: (تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والتوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتقييم سلوك العاملين وأدائهم، والأجور والمكافآت، وبرامج التدريب والتطوير، والصحة والسلامة المهنية).
2. الممارسات الإدارية: وهي التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.
3. الممارسات الاستشارية: وهي المتمثلة بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أم الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف العمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشكلاتها، وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة، حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

ويؤكد (صالح والسالم 2002م، 28) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في

المنظمة، إذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي انشئت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها ويعدّها.

وبناءً على ما تقدم ولأغراض الدراسة الحالية، تم تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة في الأدبيات، وتتمثل بالآتي: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي (حمود والخرشي، 2010م). أي أن تخطيط الموارد البشرية هو النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة (حسون، 2008م، 28)، أو عبارة عن نشاطات تهتم بتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين ووضع التنبؤات حول الظروف المتغيرة (Gilmore & Williams, 2009, 96)، ويرى (عقيلي 2009م، 230) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان أساسية هي:

1. التنبؤ بحاجة العمل المستقبلي من الموارد البشرية.
2. التنبؤ بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها.
3. مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، وذلك للتعرف على وجود فائض أو نقص في هذه الموارد.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية سواء من سوق العمل أم من المهارات الداخلية في المنظمة، ومنع حدوث الارتباكات الفجائية في العمل عند حدوث الاستقالات أو التقاعد أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب، وتهيئة المنظمة لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والآثار السلبية التي تؤثر بنوعية العاملين وأدائهم، ومساعدة المنظمة على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين، وتدريب وتطوير، وتقييم... الخ) لتحقيق أهداف المنظمة، حيث من الصعب تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بمعزل عن هذه النشاطات (صالح والسالم، 2006م، 150).

استقطاب الموارد البشرية:

يشير (الخرابشة، 1996م، 78) بأن الاستقطاب هو "ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة"، كما يعرف الاستقطاب بأنه "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل" (صالح والسالم، 2002م، 66)، وهو أيضاً "عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أم خارج المنظمة" (حسون، 2008م، 23).

اختيار الموارد البشرية:

تعد عملية اختيار الموارد البشرية امتداداً طبيعياً لعملية تخطيط الموارد البشرية، وهو "عملية تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة" (زايد، 2003م، 269)، كما أنه "النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف" (حسون، 2008م، 23)، أو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر" (صالح والسالم، 2006م، 85)، أي أن عملية الاختيار هي: "جميع الأنشطة التي ينتج من خلالها أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة، والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابلية والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية" (حمود والخرشة، 2010م، 109)، وتكمن أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في أنها تعد مؤشراً فعالاً للحكم على قدرة إدارة الموارد البشرية في تحديد سياسة الاختيار، والتعيين، والتدريب والترقية وغيرها بكفاءة عالية، كما أنها تؤثر في فرص الترقية في المستقبل، وعدم اتباع سياسة سليمة لاختيار العنصر البشري يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الانتاجية للمنظمة كلها (عشوش، السيد، وياشري، 2017م، 251).

تدريب الموارد البشرية:

التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير، في المجالات التكنولوجية والإدارية (الموسوي، 2004م)، وهو عبارة عن "نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات، وعلى ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي في ناتج عملهم" (عمران، 1996م، 254)، ويرى (ويلز، 2005م، 40) بأن التدريب هو "نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس"، في حين يرى (عباس، 2006م، 187) أن التدريب هو: "عملية إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية، لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية"، وعليه فالتدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات الموارد البشرية بما يمكنهما من أداء مهامهما (الحريري، 2018م)، وتكمن أهمية التدريب في أنه يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي (الموسوي، 2004م).

تحفيز الموارد البشرية:

الحوافز هي "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد" (السلي، 1997م، 209)، ويرى (ماهر، 2004م، 248) الحوافز بأنها: "المقابل المادي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز"، وعرف (الكلالدة، 2010م) التحفيز بأنه: العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزاً أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة - من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين - قادرة على قياس أداء العاملين لديهم، بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء، وتكمن أهمية تحفيز الموارد البشرية في أنه يساهم في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى تقليص أعداد الأفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى، ويخلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة، وبالتالي تحقيق زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين (مشعان، 2008م، 201).

تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم أداء الموارد البشرية عبارة عن "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى" (القرائتي، 2011م، 54)، وبحسب (مصطفى، 2014م، 21) "هو عملية مقارنة بين واقع فعلي (أداء محقق)، وبين معايير ومقاييس ومعدلات ومؤشرات مستهدفة (أداء مستهدف) بغرض التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مستهدف هو شهادة صلاحية لقبول ما تم إنجازه، وسماح للاستمرارية في الإنجاز؛ لأن التنفيذ قد تم وفقاً لما هو مستهدف، وعملية تقييم أداء الموارد البشرية تمكن الإدارة من الحصول على الكثير من الفوائد المتعددة منها: رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فعندما يشعر العاملون أن جهدهم وطاقاتهم المبدولة في تأدية أعمالهم هي محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة، يسود جو من التضامن والألفة والعلاقات الحسنة بين العاملين، وإشعار العاملين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم (صالح والسالم، 2006م، القرائتي، 2011م، الويشي، 2013م).

ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

تواجه المنظمات تحديات متعددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب توفير معايير محددة لعملية التطوير والتحسين في المنظمات والبحث عن التميز، لتحقيق التميز المؤسسي أصبح الشغل الشاغل لجميع المنظمات على اختلاف مستوياتها (المليجي، 2012م) بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في

القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز (Cristina & Colurcio, 2006, 128).

ولكن التحدي الذي يواجه المنظمات يكمن في قدرتها على توفير الظروف التي تمكن موظفيها من تحسين جهودهم الإنتاجية وتعمل على ربط أهدافهم الشخصية بالأهداف التنظيمية للمنظمة (Abdalkrim, 2012)، ومن هذا المنطلق فإن العنصر البشري يعد العنصر الأساس في نمو المنظمة وتطورها والذي يساهم في نجاحها، وبغض النظر عن موقعه أو منصبه فيها، ولذلك فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية يشكلون أحد أهم موارد المنظمة التنافسية الفريدة، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، لما تتمتع به من معارف تشكل أساساً للتنافس (عطيانى وأبو سلمى، 2014م)، إذن واعتماداً على أهمية العنصر البشري في المنظمة في تحقيق أهدافها وبقائها، فإن ذلك يتطلب منها توفير العنصر البشري الملائم الذي يمتاز بالمؤهلات والخبرات الجيدة، والقادر على إنجاز المهام والواجبات بالسرعة والدقة المطلوبتين، فالعنصر البشري هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع، وهي المصادر للتجديد والتطوير، ومن ثم التميز والابتكار؛ وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التي تضمن الحصول على العنصر البشري المميز، كالتهيئة للوظائف المستقبلية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والحوافز والتعويضات، وجميع هذه الممارسات ترتبط بما يسمى بإدارة الموارد البشرية.

وذكر (المعمرى، 2022م، 12) "أن إدارة الموارد البشرية تعد مصدراً لتقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، مما يساعد إدارة المنظمة في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشكلات المتعلقة بالأفراد العاملين، كما تساعد في تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، والمؤثرة في فاعلية المنظمة، مع توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل، والأداء الأعلى، فتهيئة الموارد البشرية يساعد المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية وإظهار نقاط الضعف في نوعيتها، ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية، الأمر الذي يساعد على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الهدف؛ وبما يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات، وعملية اختيار الموارد البشرية أيضاً لها أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد من حيث أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية من خلال حصولهم على أجور عادلة تتناسب مع خصائصهم الوظيفية والأكاديمية، وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وأدائهم (أبو شيخ، 2013م، 115). كما يعد تدريب الموارد البشرية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، لا سيما أن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة مسبقاً والمصممة بشكل علمي يؤدي إلى إتاحة الفرص للعاملين لمتابعة التطورات الجارية في مجالات أعمالهم، وهذا يساعدهم على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في إنجاز أعمالهم (حمود والخرش، 2010م، 126)، بالإضافة إلى ذلك تؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة (البدر، 2006م، 36)، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء

لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة، ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعرف الذي لا تعوقه الإجراءات الروتينية (الوزان، 2006م، 19)، وعلاوة على ذلك تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية جزءاً مهماً في حياة المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمة مجموعة من الوظائف والأغراض مثل حل مشكلات الأداء، وتحديد الأهداف، وإدارة الحوافز والمكافآت والانضباط والعزل، كما أنها تعد أداة قوية يعتمد عليها في مكافأة أداء الموظف، حيث تساعد هذه العملية على تحليل إنجازاته وتقييم مساهمته في أهداف المنظمة الكلية (Najafi et al, 2011).

الدراسات السابقة:

1. دراسة بلقاسم (2022م) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت"،

هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، والصحة والسلامة المهنية، والترقية) في تحقيق التميز المؤسسي (التمييز القيادي بتقديم الخدمات والتميز بالعمال) في شركة سونلغاز فرع تقرت، الجزائر. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي شملت (40) فقرة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (40) عاملاً من عمال الشركة محل الدراسة، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة محل الدراسة.

2. دراسة سليم (2020م) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة"،

هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستشارية، والتخصصية، والإدارية) في تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي، وتميز الخدمة المقدمة، وتميز بشري، والتميز في المنتج) في جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة، مصر. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (30) مفردة من العاملين في إدارة الموارد البشرية ومديريهم، ومديري الإدارات المختلفة، وقيادات الجامعة ومن ينوب عنهم، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية، ثم الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، ثم الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

3. دراسة محمد (2020م)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع أجدايا"،

هدفت إلى التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، واستقطاب، وتدريب، وتحفيز الموارد البشرية) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع أجدايا في ليبيا. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي شملت (35) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكونة من (24) مفردة باستخدام طريقة المسح الشامل، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود

مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضاً أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع، ويتم ذلك بحسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية، وكذلك حظي التدريب في المصرف على مستوى مرتفع مع الحرص على تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم قبل البدء فيها، وأن مستوى التحفيز مرتفع حيث يمنح الموظفون حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي، وأيضاً علاقة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات.

4. دراسة أبو عودة (2018م)، بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"؛

هدفت إلى التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت من (255) موظفاً من أصحاب الوظائف الإشرافية في منظمات المجتمع المدني، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة، وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة)، كما أظهرت النتائج وجود أربعة متغيرات مؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي جاءت بالترتيب كالتالي: (المشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة، والأجور والمكافآت العادلة).

5. دراسة الشروقي (2018م)، بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"؛

هدفت إلى التعرف على إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وكذلك التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، واختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (102) موظفاً في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أم التميز في تقديم الخدمة، كما أظهرت تمتع وزارة الداخلية بنقاط قوة تتمثل في قيام القادة بترويض ثقافة التميز في كافة أنحاء الوزارة ونشر قيم الجودة في الأداء، وتوافر سياسة فعالة ومعلنة للاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والإمكانات العالية بالوزارة، وخضوع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة.

6. دراسة ريم (2018م)، بعنوان: "أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بعض البنوك بولاية الأغواط"؛

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمات) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (34) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (45) موظفاً من موظفي البنوك، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وأن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

7. دراسة Mohammed et al. (2018م)، بعنوان: "Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE" "تأثير التميز المؤسسي

وأداء الموظفين على الإنتاجية المؤسسية في قطاع الرعاية الصحية في الإمارات العربية المتحدة"، هدفت إلى التعرف على تأثير التميز المؤسسي وأداء الموظفين في الإنتاجية المؤسسية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وطُبقت الدراسة على أعضاء هيئة الصحة في أبوظبي، وتم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية لجمع البيانات من (256) موظفاً في هيئة الصحة في أبوظبي، وتوصلت الدراسة إلى أن للتميز المؤسسي (مبادئ وممارسات) تأثير إيجابياً على إنتاجية المؤسسة، وأن أداء الموظف تحديداً في توقع الميزة التنافسية، حيث يوضح النموذج المقترح أن هناك 64% من الفروقات بين إنتاجية المؤسسة.

8. دراسة Nenadal, Vykydal, and Waloszek (2018م)، بعنوان: "Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations" "التميز المؤسسي: المناهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية"؛

هدفت إلى تحليل ووصف الحالة الراهنة في تنفيذ نماذج التميز المؤسسي في المنظمات التشيكية، تم استخدام مؤتمرات العصف الذهني، والبحث الميداني، وتحليل البيانات ذات الصلة، وندوات مع متخصصين في الجودة ومديرين آخرين، والمقابلات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المعرفة والوعي العام للناس فيما يتعلق بمفهوم ونماذج التميز كان منخفض جداً، وأنه من الضروري تغيير ثقافة المؤسسات عن طريق تبادل المعرفة المنهجية بين جميع مستويات موظفي المنظمات لدعم جهود التميز.

9. دراسة الخطيب (2017م)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم في مستشفى الأوغستا فكتوريا/المطلع- القدس"؛

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في مستشفى الأوغستا فكتوريا/المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من نصف عدد الإداريين والفنيين والأطباء والممرضين في مستشفى الأوغستا

فكتوريا/ المطلع - القدس وبلغ عددها (190) موظفًا اختبرت بالطريقة العشوائية التطبيقية، وظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الأوغستا يكتوريا/ المطلع - القدس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الأوغستا فكتوريا/ المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الأوغستا فكتوريا/ المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين لمتغير سنوات الخبرة.

10. دراسة السكارنة (2017م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل- دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان".
هدفت إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إستراتيجية التمايز وإبداع الموارد البشرية، متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع (165) استبانة على عينة تكونت من كافة المديرين، ورؤساء الأقسام، ومشرفي الإنتاج، والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة وبطريقة المسح الشامل، ولغرض إجراء المعالجات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذي دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان.

11. دراسة حجازي (2016م)، بعنوان: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"،

هدفت إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مديراً، حيث تم الحصول على استبانات معبئة وصالحة للتحليل من قبل (117) منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل بـ (127)، ولغرض إجراء المعالجات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

12. دراسة زوزال (2015م)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في وكالة سكرة":

هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في (استقطاب والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة)، وتم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده المتمثلة في (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة)، وتم تطبيق الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على (40) موظفاً، ولغرض إجراء المعالجات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لهم دور هام وواضح في تحقيق التميز المؤسسي.

13. دراسة العربي والعنزي (2013م)، بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية":

هدفت إلى التعرف على أثر بعض وظائف الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63%) من التباين في التميز التنظيمي.

14. دراسة حسن (2010م)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية":

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

في ضوء ما سبق، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت نفس موضوع الدراسة أو كانت على نفس الخط معها، التي طبقت على مؤسسات مختلفة (عربية، وأجنبية) سواء جامعات أو وزارات ومؤسسات عامة، أم مستشفيات أو بنوك أو شركات صناعية، أم منظمات أهلية غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، إلا أنه لم يعط حقه من الدراسات في سياق المكاتب الحكومية في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحثين، لذا فقد اتجهت هذه الدراسة لتناول هذا الموضوع في إحدى هذه المكاتب وهي - حد علم الباحثين - تعد من الدراسات الأولى التي أجريت على مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، اليمن، خاصة في الفترة الحالية التي تشهد ظروفًا مختلفة في البيئة اليمنية وخاصة في مدينة تعز، والتي تشكل نتائج هذه الدراسة إثراء للجانب المعرفي والباحثين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

انطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لزاماً على مختلف المكاتب الحكومية اليمنية عموماً ومكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بشكل خاص -الذي يعد من أهم المؤسسات الخدمية بالدولة المعني بشؤون التوظيف والمتابعة والتقييم في جميع أجهزة الدولة المدنية- أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، كونه يعد مطلباً هاماً نظراً لارتباط ذلك بتحقيق الأهداف المنشودة، وتقديم مستوى عالٍ من الخدمات للمواطنين والمجتمع، ويمكنها من التحول من الضعف الإداري إلى التميز، ولأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، باعتبار أن الموارد البشرية تمثل العامل الرئيسي في نجاح أو فشل تلك المكاتب، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المكاتب لتغطية أجور وتعويضات الموارد البشرية تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فالتميز المؤسسي يعد أفضل استثمار يجب أن يوجه للموارد البشرية، إذ أن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني ممارسات فعالة في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجاتها، وبالإضافة إلى أن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لم يحظ باهتمام كافٍ -حد علم الباحثين- من قبل الباحثين في سياق البيئة اليمنية، الأمر الذي يشير إلى ضعف إدراك أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي خصوصاً في القطاع الحكومي، خاصة وأنه يلحظ أن الاهتمام بالتميز المؤسسي في المؤسسات والمكاتب الحكومية اليمنية ما يزال ضعيفاً ويحتاج إلى الاهتمام بشكل أكبر.

وعلاوة على ذلك، فقد اقترحت بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو عودة (2018م)، ودراسة الشروقي (2018م)، ودراسة الخطيب (2017م)، ودراسة حجازي (2016م)، ودراسة حسن (2010م) إجراء دراسات أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات أخرى، وعليه؛ جاءت هذه الدراسة لسد النقص في هذا الجانب من خلال التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في أحد المكاتب الحكومية اليمنية ممثلة بمكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، ولما لذلك من أهمية في ظل وضع متغير وخاص كظروف عملها الصعبة من العجز المالي المستمر والقيود والعوائق التي يفرضها وضع الدولة الحالي على هذه المؤسسات والمكاتب الحكومية؛ الأمر الذي قد يسهم في تطوير السلوك الإيجابي لإدارة الموارد البشرية ومحاولة ضبطها لتحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز خصوصاً وإدارات الموارد البشرية بالمكاتب الحكومية اليمنية عموماً.

في ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبثق الأهمية النظرية للدراسة الحالية من أهمية تسليط الضوء على التميز المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية في أحد المكاتب الحكومية اليمنية (مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز) ذات أثر بالغ، وتؤدي دوراً هاماً في حياة المواطنين، خصوصاً وأن البلاد تمر بمرحلة احتراب داخلي، كما تبرز الأهمية النظرية للدراسة من كون هذه الدراسة تمثل رافداً للمكتبة المحلية والعربية، نظراً إلى قلّة الدراسات في هذا الموضوع، فهي من أولى الدراسات -على حد علم الباحثين- التي تناولت موضوع الدراسة في المكاتب الحكومية اليمنية، ويمكن أن تكون نتائجها ميداناً خصباً للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو

دراسة متغيرات الدراسة إلا أن التغطية الكافية ما زالت تحتاج إلى إجراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز ممثلة بإدارة الموارد البشرية والجهات ذات العلاقة، في اتخاذ قراراتها الإدارية الخاصة بتجويد الممارسات الحالية عن طريق تجنب مواطن القصور والخلل، وتعزيز مواطن القوة فيها، وأيضاً من المتوقع أن يستفيد الموظفون والمتقدمون للوظائف من الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية عند العمل بتوصيات هذه الدراسة بانعكاسها عليهم بزيادة الثقة والاطمئنان عند تلقيهم في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

حدود الدراسة:

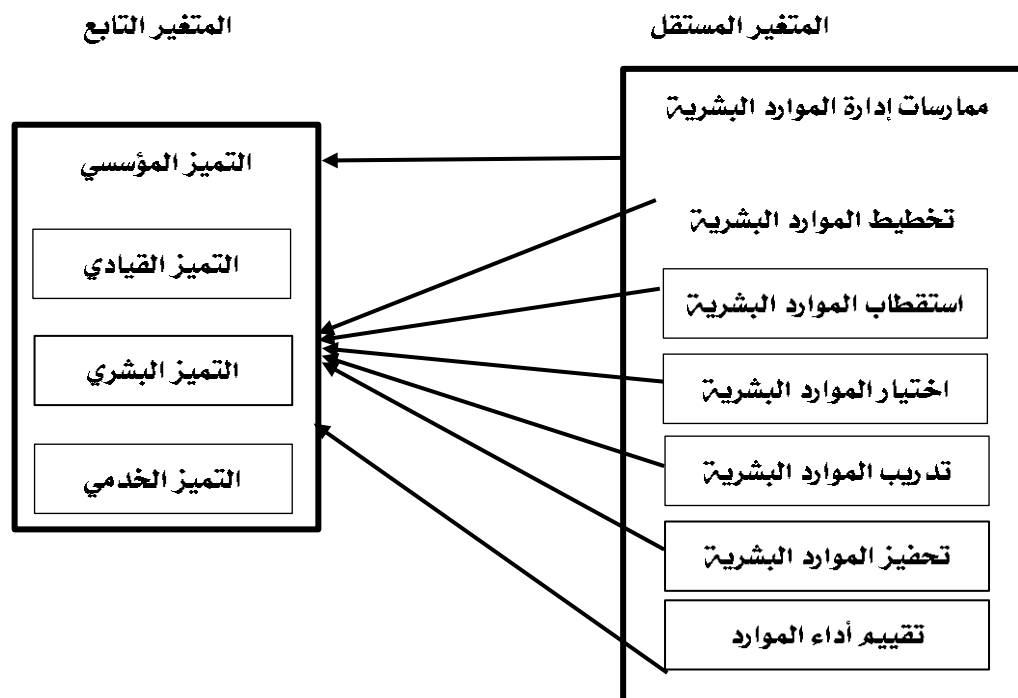
تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على تتناولها لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط - واستقطاب - واختيار - وتدريب - وتحفيز - وتقييم أداء) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي).
2. الحدود البشرية والمكانية: جميع الموظفين العاملين من القيادات ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز - الجمهورية اليمنية.
3. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2023م.

نموذج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة ريم (2018م)، ودراسة الخطيب (2017م)، ودراسة حسن (2010م)، تم بناء نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل (2)، والذي يوضح متغيرات الدراسة التي تمثلت في الآتي:

- المتغير المستقل: يتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال خمس ممارسات هي: (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية).
- المتغير التابع: يتمثل بالتميز المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (التميز القيادي - والتميز البشري - والتميز الخدمي).



شكل (2): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز. وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الممارسات (تخطيط - واستقطاب - واختيار - وتدريب - وتحفيز - وتقييم أداء) التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة المورد البشري في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بهدف الحصول على أفضل الكفاءات البشرية والتنسيق بينها وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. تخطيط الموارد البشرية: هو قيام مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بتحديد احتياجات المكتب من الموارد البشرية المطلوبة كمّاً ونوعاً وبناءً على معايير ومتطلبات الجودة الشاملة خلال فترة زمنية محددة.
3. استقطاب الموارد البشرية: هو عملية جذب مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز الباحثين عن العمل ضمن إجراءات محددة يقوم بها المكتب لاستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة فيها.
4. اختيار الموارد البشرية: هو عملية اختيار أفضل وأنسب المتقدمين للوظيفة الخالية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز لشغلها، وفق شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها في الفرد الذي سيتم تعيينه في المكتب.
5. تدريب الموارد البشرية: هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الأفراد العاملين في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز المعارف والقدرات والمهارات الجديدة بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
6. تحفيز الموارد البشرية: هو منح إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز الحوافز المادية والمعنوية لمنتسبي المكتب تناسب ظروف العمل وتستند على أسس موضوعية.
7. تقييم أداء الموارد البشرية: هو عملية يتم بموجبها تقييم مساهمات منتسبي مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز خلال فترة زمنية محددة، من خلال تقديم ملاحظات حول أدائهم وبما يمكن من تحديد مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً، من أجل تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لديهم.
8. التميز المؤسسي: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق القيادي والبشري والخدمي التي تحقق مستويات غير عادية في أداء مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز وما ينتج عنه من نتائج وإنجازات ترضي المستفيدين العملاء وكافة أصحاب المصلحة.

9. التميز القيادي؛ هو امتلاك قيادة مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنيـة تعز مهارات إدارية وقيادية مميزة تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي قوي من خلال تبني الأهداف الاستراتيجية والاعتماد على أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب.
10. التميز البشري؛ قيام مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنيـة تعز باستقطاب ذوي الكفاءات وحسن استثمارهم وتطويرهم لتحقيق الإبداع والتميز.
11. التميز بتقديم الخدمة؛ تقديم مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنيـة تعز خدمات متطورة للمراجعين تتسم بالشفافية والوضوح باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وبأوقات قياسية محددة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفاً كمياً وكيفياً، وذلك للكشف عن آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنيـة تعز، والذين هم في وظيفة (مدير إدارة، ورئيس قسم، ومختص) والبالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة بحسب البيانات المقدمة من مدير إدارة الموارد البشرية بالمكتب، بموجب حوافظ الدوام لعام 2023م، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبانة على جميع موظفي المكتب محل الدراسة، عادت منها عدد (48) استبانة، وتم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي كونها غير معبأة بشكل كامل، فتمثلت نسبة العينة النهائي بـ (92%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتعد عدد (46) مفردة كافية بقدر مناسب لإجراء التحليل على بياناتها، والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

جدول (1): وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

النسبة المئوية %	العدد	الوصف	النوع
73.9	34	ذكر	
26.1	12	أنثى	
2.2	1	أقل من 25 سنة	العمر
4.3	2	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
60.9	28	من 35 إلى أقل من 45 سنة	

17.4	8	من 45 إلى أقل من 55 سنة	المؤهل العلمي
15.2	7	من 55 سنة فأكثر	
2.2	1	ثانوية عامة	
30.4	14	دبلوم	
67.4	31	بكالوريوس	
0	0	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
2.2	1	مدير عام / نائب عام مدير	المسمى الوظيفي
28.3	13	مدير إدارة	
45.7	21	رئيس قسم	
23.9	11	مختص	
8.7	4	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
39.1	18	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
30.4	14	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
21.7	10	من 20 سنة فأكثر	

3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتم تطويرها بالاعتماد على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالدراسات السابقة كدراسة ريم (2018م)، ودراسة الخطيب (2017م)، ودراسة حسن (2010م)، وتألفت الاستبانة من ثلاثة أقسام: تضمن القسم الأول منها الخصائص الديموغرافية للمبحوثين من خلال خمس متغيرات، هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فقد تضمن المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الذي تم قياسه من خلال (43) فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية، في حين تضمن القسم الثالث المتغير التابع: التميز المؤسسي، الذي تم قياسه من خلال (25) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدمي، وتم قياس جميع فقرات متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4. الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال برنامج (SPSS)، عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل فقرة تنتمي لكل متغير/ بُعد والدرجة الكلية لهذا المتغير/ البعد الذي تنتمي إليه، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك، حيث يتضح من الجدول (3) أن قيم ارتباط كل فقرة من فقرات المتغيرات/ الأبعاد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل؛ مما يدل على صدق اتساقها مع المتغيرات/ الأبعاد.

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون لفقرات متغيرات وأبعاد الدراسة

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط
تخطيط الموارد البشرية	1	0.767*	تحفيز الموارد البشرية	22	0.844*
	2	0.939*		23	0.814*
	3	0.829*		24	0.866*
	4	0.832*		25	0.906*
	5	0.796*		26	0.882*
	6	0.917*	تدريب الموارد البشرية	27	0.909*
	7	0.879*		28	0.895*
	8	0.831*		29	0.871*
	9	0.677*		30	0.828*
	10	0.842*		31	0.843*
استقطاب الموارد البشرية	11	0.566*		32	0.785*
	12	0.823*		33	0.772*
	13	0.803*		34	0.829*
	14	0.804*		35	0.874*
	15	0.805*		36	0.831*
	16	0.661*		37	0.719*
	17	0.637*	تقييم أداء الموارد البشرية	38	0.921*
	18	0.601*		39	0.836*
	19	0.882*		40	0.926*
	20	0.846*		41	0.843*
التميز القيادي	21	0.646*		42	0.821*
				43	0.805*
	1	0.744*	التميز البشري	12	0.699*
	2	0.732*		13	0.798*
	3	0.685*		14	0.809*
	4	0.750*		15	0.775*
	5	0.740*		16	0.903*
	6	0.629*		17	0.694*
	7	0.671*		18	0.792*

0.702*	19	التميز بتقديم الخدمة	0.805*	8
0.530*	20		0.676*	9
0.809*	21			
0.574*	22		0.695*	10
0.633*	23			
0.666*	24		0.728*	11
0.787*	25			

* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى 60% فأكثر؛ وقد جاءت قيم الثبات وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا كما يوضحها جدول (4)، والذي يتبين منه أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 98%، وهو معامل ثبات عالٍ، كما أن معامل الثبات لجميع متغيرات وأبعادها قد تراوحت بين 71% - 98%، وهذا مؤشر على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية، ومن ثم فإنه يمكن استخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

جدول (4): قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

متغيرات/ أبعاد أداة الدراسة	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
تخطيط الموارد البشرية	10	0.949
استقطاب الموارد البشرية	8	0.854
اختيار الموارد البشرية	3	0.710
تحفيز الموارد البشرية	5	0.913
تدريب الموارد البشرية	11	0.956
تقييم أداء الموارد البشرية	6	0.929
ممارسات إدارة الموارد البشرية	43	0.977
التميز القيادي	11	0.902
التميز البشري	6	0.870
التميز بتقديم الخدمة	8	0.839
التميز المؤسسي	25	0.943
الأداة كلها	68	0.979

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26) في تحليل البيانات التي تم جمعها من المبحوثين عن طريق الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق هدف الدراسة.

إجابة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لمعرفة فيما إذا كان متوسط درجة إجابات المبحوثين عن متغيرات/ أبعاد/ فقرات الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، ومعرفة معنوية (القيمة الاحتمالية Sig) آراء المبحوثين حول متغيرات/ أبعاد/ فقرات الاستبانة، حيث يكون المتغير/ البعد/ الفقرة إيجابياً، بمعنى أن المبحوثين موافقون على المتغير/ البعد/ الفقرة، إذا كانت الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي أكبر من (3)، ويكون المتغير/ البعد سلبياً، بمعنى أن المبحوثين غير موافقين على المتغير/ البعد/ الفقرة، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي أصغر من (3)، وتكون آراء المبحوثين محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (5).

جدول (5): نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي %	الحسابي المتوسط	T	القيمة الاختبار	Sig.	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتب بتحليل البيئة الخارجية لتحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة (سجلات طالبي التوظيف).	3.26	0.905	65.20	24.433	24.433	0.000	8		
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب على أنظمة وقاعدة معلومات فعالة في عملية التخطيط للموارد البشرية.	3.50	0.960	70.00	24.719	24.719	0.000	5		
3	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الجهات.	3.59	0.805	71.80	30.226	30.226	0.000	2		
4	لدى إدارة الموارد البشرية في المكتب خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة.	3.39	0.802	67.80	28.673	28.673	0.000	7		
5	تعمل إدارة الموارد البشرية في المكتب على تجديد مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها وفقاً لمتطلبات العمل وتعليمات الوزارة.	3.52	0.752	70.40	31.744	31.744	0.000	4		
6	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على معايير ومتطلبات الجودة الشاملة.	3.43	0.886	68.60	26.301	26.301	0.000	6		
7	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء أهداف خطتها السنوية.	3.54	0.862	70.80	27.891	27.891	0.000	3		
8	تشرك إدارة الموارد البشرية في المكتب جميع الإدارات والأقسام في عملية التخطيط للموارد البشرية.	3.22	1.052	64.40	20.738	20.738	0.000	10		
9	تعيد إدارة الموارد البشرية في المكتب توزيع الفائضين من موظفي المكتب على أماكن الاحتياج لهم قبل البحث عن موظفين جدد.	3.76	0.899	75.20	28.373	28.373	0.000	1		
10	تستخدم إدارة الموارد البشرية في المكتب التحليل الوظيفي كأساس في	3.24	0.947	64.80	23.195	23.195	0.000	9		

تحديد نوعية الموارد البشرية الواجب استقطابهم وتعيينهم.					
	0.000	31.663	69.00	0.738	3.45
تخطيط الموارد البشرية					
11	0.000	28.545	66.00	0.785	3.30
يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في المكتب سياسات استقطاب رسمية.					
12	0.000	26.427	69.20	0.887	3.46
تعمل إدارة الموارد البشرية في المكتب على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظيفة.					
13	0.000	27.931	68.60	0.834	3.43
تراعي إدارة الموارد البشرية في المكتب احتياجات جميع المكاتب والإدارات في استقطاب الموارد البشرية.					
14	0.000	28.608	67.40	0.799	3.37
تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب.					
15	0.000	22.372	69.20	1.048	3.46
تشكل إدارة الموارد البشرية في المكتب لجنة متخصصة وموضوعية لاستقبال ودراسة ملفات المتقدمين للتوظيف.					
16	0.000	31.623	72.20	0.774	3.61
تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب على تطبيق القوانين واللوائح بحيادية وموضوعية.					
17	0.000	30.226	71.80	0.805	3.59
تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتب بعملية استقطاب الأفراد لشغل الوظيفة من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديه.					
18	0.000	17.321	60.80	1.192	3.04
تستقبل إدارة الموارد البشرية في المكتب طلبات التوظيف إلكترونياً.					
	0.000	36.466	68.20	0.634	3.41
استقطاب الموارد البشرية					
19	0.000	26.901	70.40	0.888	3.52
تختار إدارة الموارد البشرية في المكتب الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظيفة.					
20	0.000	22.641	64.00	0.957	3.20
تستخدم إدارة الموارد البشرية في المكتب وسائل انتقاء فعالة في الاختيار.					
21	0.000	31.232	74.40	0.807	3.72
ترفع إدارة الموارد البشرية في المكتب إلى الجهات المختصة لإصدار قرار التعيين دون مماطلة أو تأخير.					
	0.000	33.461	69.60	0.705	3.48
اختيار الموارد البشرية					
22	0.000	20.452	65.60	1.089	3.28
تقدم إدارة الموارد البشرية في المكتب حوافز تناسب ظروف العمل.					

23	تتعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب سياسة تحفيز واضحة لتقديم الحوافز تستند على أسس موضوعية.	3.20	1.003	64.00	21.617	0.000	4
24	تمنح إدارة الموارد البشرية في المكتب الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين بالأداء.	3.26	0.929	65.20	23.797	0.000	2
25	تتعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب العدالة والموضوعية في نظام الترقيات.	3.13	1.067	62.60	19.901	0.000	5
26	توفر إدارة الموارد البشرية في المكتب المعلومات عن نظام الحوافز والمكافآت المتاحة لجميع منتسبي المكتب.	3.22	1.094	64.40	19.952	0.000	3
	تحفيز الموارد البشرية	3.22	0.894	64.40	24.402	0.000	
27	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة الموظفين.	3.52	1.027	70.40	23.254	0.000	2
28	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية.	3.39	1.085	67.80	21.203	0.000	4
29	تعقد إدارة الموارد البشرية في المكتب دورات تدريبية للموظفين بحسب تخصصاتهم.	3.26	1.063	65.20	20.801	0.000	7
30	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المكتب بالموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين للدورات الداخلية والخارجية.	3.24	1.015	64.80	21.642	0.000	8
31	تطور إدارة الموارد البشرية في المكتب قدرات الموظفين الإداريين في المكاتب لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.	3.41	0.933	68.20	24.817	0.000	3
32	تعقد إدارة الموارد البشرية في المكتب دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة.	3.63	0.826	72.60	29.802	0.000	1
33	تتعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.26	0.953	65.20	23.207	0.000	7
34	تتابع إدارة الموارد البشرية في المكتب الموظفين بعد انتهاءهم من التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.	3.11	0.971	62.20	21.707	0.000	9
35	تضع إدارة الموارد البشرية في المكتب خطة تدريب سنوية لتطوير أداء جميع الموظفين في المكتب.	3.28	1.026	65.60	21.710	0.000	6

36	تنسق إدارة الموارد البشرية في المكتب مع المراكز المعنية بالتدريب لتنفيذ البرامج التدريبية المحددة ضمن خطتها السنوية.	3.33	0.845	66.60	26.706	0.000	5
37	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب أساليب حديثة في التدريب بما يتلاءم مع معايير الجودة الشاملة.	3.39	0.881	67.80	26.097	0.000	4
	تدريب الموارد البشرية	3.35	0.807	67.00	28.126	0.000	
38	تقيم إدارة الموارد البشرية في المكتب الأداء وفقاً لسياسات إدارية واضحة.	3.20	1.067	64.00	20.312	0.000	4
39	تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتب بتقييم الأداء بشكل رسمي.	3.43	1.003	68.60	23.217	0.000	1
40	تضع إدارة الموارد البشرية في المكتب معايير أداء واضحة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	3.17	1.018	63.40	21.152	0.000	5
41	تحدث إدارة الموارد البشرية في المكتب نظام تقييم الأداء بشكل دوري.	3.24	1.037	64.80	21.190	0.000	3
42	تقيم إدارة الموارد البشرية في المكتب أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.	3.35	0.994	67.00	22.850	0.000	2
43	تزود إدارة الموارد البشرية في المكتب الموظفين بتغذية راجعة عن تقييم أدائهم.	2.98	1.000	59.60	20.204	0.000	6
	تقييم أداء الموارد البشرية	3.23	0.877	64.60	24.979	0.000	
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.35	0.672	67.00	33.836	0.000	

يتبين من الجدول (5) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز تفاوتت بين متوسطة وجيدة بحسب آراء المبحوثين، كما أعطى المبحوثين تقييماً أعلى لبعد اختيار الموارد البشرية، وبعد تخطيط الموارد البشرية، وبعد استقطاب الموارد البشرية، وبعد تدريب الموارد البشرية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، في الوقت الذي قيموا فيه بعد تحفيز الموارد البشرية وبعد تقييم أداء الموارد البشرية بشكل أقل، مما يدل على ضرورة التركيز على هذه الأبعاد وتعزيزها بصورة أكبر في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

كما يظهر الجدول (5) أن الأبعاد (الممارسات) الستة المكونة لإدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز جاءت بحسب متوسطاتها الحسابية كالآتي:

أولاً: بعد اختيار الموارد البشرية وبمستوى جيد (70%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب تقوم باختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظيفة، ويتم إصدار قرار التعيين دون مبالغة أو تأخير، وتستخدم إدارة الموارد البشرية في المكتب بشكل مناسب وسائل انتقاء فعالة في الاختيار بحسب آراء المبحوثين.

ثانياً: بعد تخطيط الموارد البشرية وبمستوى جيد (69%)؛ ويعزى ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الجهات وأهداف

خطتها السنوية، وتعيد توزيع الفائضين من موظفي المكتب على أماكن الاحتياج لهم قبل البحث عن موظفين جدد، كما تعمل على تجديد مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها وفقاً لمتطلبات العمل وتعميمات الوزارة، وتعتمد في ذلك على أنظمة وقاعدة معلومات فعالة في عملية التخطيط للموارد البشرية، لكنها في الوقت ذاته - بحسب آراء المبحوثين - لا تشرك بشكل فعال جميع الإدارات والأقسام في عملية التخطيط للموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها تستخدم بشكل ضعيف التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الموارد البشرية الواجب استقطابهم وتعيينهم أو تحليل البيئة الخارجية لتحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة (سجلات طالبي التوظيف).

ثالثاً: بعد استقطاب الموارد البشرية وبمستوى متوسط (68.20%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة تعتمد على تطبيق القوانين واللوائح بحيادية وموضوعية، وتقوم بعملية استقطاب الأفراد لشغل الوظيفة من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديه والأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظيفة بحسب آراء المبحوثين، في حين هناك ضعف في استقبال إدارة الموارد البشرية في المكتب طلبات التوظيف إلكترونياً كما لا يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في المكتب سياسات استقطاب رسمية بشكل جيد.

رابعاً: بعد تدريب الموارد البشرية وبمستوى متوسط (67%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة تعقد بشكل جيد دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة الموظفين بحسب آراء المبحوثين، لكن هناك قصور في إدارة الموارد البشرية في المكتب في وضع خطة تدريب سنوية لتطوير أداء جميع الموظفين في المكتب، وفي التزامها بالموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين للدورات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى وجود ضعف في متابعتها للموظفين بعد انتهائهم من التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم، كما أن إدارة الموارد البشرية في المكتب لا تراعي إلى حد ما عقد دورات تدريبية للموظفين بحسب تخصصاتهم، أو الاعتماد على برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية بحسب آراء المبحوثين.

خامساً: بعد تقييم أداء الموارد البشرية وبمستوى متوسط (65%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة بحسب آراء المبحوثين تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل رسمي في ضوء أدائهم لواجباتهم دون مراعاة تزويدهم بتغذية راجعة عن تقييم أدائهم، أو أن يكون هناك معايير أداء واضحة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي أو القيام بتقييم الأداء وفقاً لسياسات إدارية واضحة، وتحديث نظام تقييم الأداء بشكل دوري.

أخيراً: بعد تحفيز الموارد البشرية وبمستوى متوسط (64.40%)؛ ويرجع ذلك إلى أن هناك قصور في اعتماد إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة للعدالة والموضوعية في نظام الترقيات، وسياسة تحفيز واضحة لتقديم الحوافز تستند على أسس موضوعية، كما أن إدارة الموارد البشرية في المكتب لا تعمل بشكل كافٍ على توفير المعلومات عن نظام الحوافز والمكافآت المتاحة لجميع منتسبي المكتب، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين بالأداء وتقديم حوافز تناسب ظروف العمل بحسب آراء المبحوثين، وبشكل عام ينبغي الالتزام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز لما في ذلك من أهمية في تحقيق نتائج أكثر فعالية.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6).

جدول (6): نتائج التحليل الوصفي لإجابات الباحثين عن التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة T	القيمة المعيارية	الترتيب
1	تمتلك قيادة المكتب مهارات إدارية وقيادية مميزة.	3.76	0.705	75.20	36.178	0.000	3	
2	تعتمد قيادة المكتب أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب.	3.39	0.745	67.80	30.886	0.000	9	
3	تسعى قيادة المكتب باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي.	3.78	0.664	75.60	38.651	0.000	2	
4	توضح قيادة المكتب جميع التعليمات والمهام المطلوب إنجازها للموظفين كل بحسب تخصصه.	3.63	0.853	72.60	28.877	0.000	5	
5	تؤكد قيادة المكتب على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالجهات الأخرى.	3.59	0.748	71.80	32.540	0.000	7	
6	تتبنى قيادة المكتب الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.	3.46	0.836	69.20	28.059	0.000	8	
7	تسعى قيادة المكتب باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	3.76	0.639	75.20	39.923	0.000	3	
8	تشجع قيادة المكتب الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.	3.80	0.687	76.00	37.558	0.000	1	
9	توفر قيادة المكتب الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	3.74	0.648	74.80	39.163	0.000	4	

10	يتوفر في المكتب قيادات إدارية نموذجية يحتذى بها.	3.61	0.745	72.20	32.866	0.000	6
11	يقوم المكتب بعملية التدوير الوظيفي لإكساب الموظفين مهارات وقدرات وظيفية متنوعة.	3.78	0.814	75.60	31.512	0.000	2
	التميز القيادي	3.66	0.525	73.20	47.351	0.000	0.000
12	يقوم المكتب بتطوير كفاءات موظفيه لتحقيق الإبداع والتميز.	3.76	0.705	75.20	36.178	0.000	1
13	يستقطب المكتب ذوي الكفاءات للعمل.	3.48	0.781	69.60	30.189	0.000	2
14	يحصل موظفو المكتب على مكافآت تناسب تقييمهم.	3.41	0.956	68.20	24.206	0.000	4
15	يستخدم المكتب برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.	3.22	0.758	64.40	28.804	0.000	6
16	يهتم المكتب بقياس الرضا الوظيفي لموظفيه دورياً.	3.24	0.822	64.80	26.742	0.000	5
17	يقوم المكتب بالتأكد من حسن استثماره للعاملين في المكتب.	3.46	0.836	69.20	28.059	0.000	3
	التميز البشري	3.44	0.633	68.80	36.719	0.000	0.000
18	يتعاون جميع موظفي المكتب في تقديم الخدمة للمراجعين.	3.96	0.698	79.20	38.455	0.000	1
19	يستخدم المكتب الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات.	3.72	0.779	74.40	32.355	0.000	2
20	يجري المكتب مسح دوري للتعرف على احتياجات المراجعين.	3.41	0.805	68.20	28.760	0.000	5
21	يطور المكتب عمليات تقديم الخدمة بصورة مستمرة.	3.61	0.829	72.20	29.509	0.000	3
22	يشجع المكتب التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	3.37	0.679	67.40	33.682	0.000	6

23	يتم إنجاز المعاملات بأوقات قياسية محددة	3.72	0.621	74.40	40.632	0.000	2
24	تتسم المعاملات والإجراءات التي يقوم بها المكتب في تقديم الخدمات بالشفافية والوضوح.	3.72	0.688	74.40	36.624	0.000	2
25	يقوم المكتب بالمتابعة والاطلاع على أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق الاستدامة في الأداء المتفوق.	3.59	0.748	71.80	32.540	0.000	4
	التميز بتقديم الخدمة	3.65	0.503	73.00	48.992	0.000	
	التميز المؤسسي	3.58	0.495	71.60	49.032	0.000	

يتبين من الجدول (6) أن هناك مستوى جيد (72%) من التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، كما أعطى المبحوثين تقييماً أعلى لبعد التميز القيادي، وبُعد التميز بتقديم الخدمة، في الوقت الذي قيموا فيه بُعد التميز البشري بشكل أقل، مما يدل على ضرورة التركيز على تعزيزه بصورة أكبر في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، كما يظهر الجدول (6) أن مستوى الأبعاد الثلاثة المكونة للتميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز جاءت حسب متوسطاتها الحسابية كالآتي:

أولاً: بُعد التميز القيادي ومستوى جيد (73.20%)؛ ويرجع ذلك إلى أن قيادة المكتب تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة، وتسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، كما تقوم بعملية التدوير الوظيفي لاكساب الموظفين مهارات وقد رات وظيفية متنوعة بحسب آراء المبحوثين، وفي الوقت نفسه، لا يتم الالتزام بشكل جيد على أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب أو تتبنى الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين بحسب آراء المبحوثين.

ثانياً: بُعد التميز بتقديم الخدمة ومستوى جيد (73%)؛ ويرجع ذلك إلى أنه يتم التعاون بين جميع موظفي المكتب في تقديم الخدمة للمراجعين، ويستخدم في تقديم الخدمات الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما يتم مراعاة إنجاز المعاملات بالأوقات المحددة، والشفافية والوضوح في معاملات وإجراءات تقديم الخدمات، في حين لا يتم الاهتمام بشكل كافٍ بالتغذية الراجعة من الموظفين للتعرف على احتياجات المراجعين من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات بحسب آراء المبحوثين.

ثالثاً: بُعد التميز البشري ومستوى جيد (69%)؛ ويرجع ذلك إلى أن قيادة المكتب تعمل على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات للعمل، لكن لا يتم استثمارهم بشكل جيد، أو عمل برنامج فعال لدمج الموظفين الجدد في العمل، كما لا يتم العمل على قياس رضا الموظفين بشكل دوري، ومنحهم المكافآت التي تناسب تقييمهم بحسب آراء المبحوثين.

إجابة السؤال الثالث: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اقتراح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي انبثقت منها ست فرضيات فرعية، وتم اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من خلال برنامج SPSS، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات (اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التباين المسموح به Tolerance، معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor-VIF) وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة، وتُعد القيم بين -2 إلى +2 مقبولة لقيم Skewness، كما تُعد القيم التي تتراوح من -3 إلى +3 مقبولة بالنسبة لقيم Kurtosis (Hair, Black, Babin, & Andersen, 2010)، وكما يظهر في الجدول (7) فإن قيمة معامل الالتواء (Skewness)، وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن المعايير المقترحة ($Skewness < 2$) و($Kurtosis < 3$)، مما يدل على أن البيانات موزعة بشكل طبيعي.

جدول (7): نتائج اختبار معامل الالتواء، ومعامل التفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

م	المتغير	Skewness		Kurtosis	
		Std. Error	Value	Std. Error	Value
1	تخطيط الموارد البشرية	0.350	-0.803	0.688	0.958
2	استقطاب الموارد البشرية	0.350	-0.847	0.688	2.247
3	اختيار الموارد البشرية	0.350	0.014	0.688	0.193
4	تحفيز الموارد البشرية	0.350	-0.573	0.688	0.289
5	تدريب الموارد البشرية	0.350	-0.371	0.688	-0.507
6	تقييم أداء الموارد البشرية	0.350	-0.317	0.688	-0.058
7	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.350	-0.662	0.688	0.451
8	التميز القيادي	0.350	-0.624	0.688	-0.395
9	التميز البشري	0.350	-0.866	0.688	0.662
10	التميز بتقديم الخدمة	0.350	-0.303	0.688	0.517
11	التميز المؤسسي	0.350	-0.485	0.688	-0.329

ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، فقد تم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance، ومعامل تضخم التباين (VIF) لكل أبعاد المتغير المستقل، حيث ينبغي أن يكون المسموح به Tolerance أكبر من 0.10، ومعامل تضخم التباين أقل من 10.00 (Hair et al., 2010). ويظهر الجدول (8) أن جميع قيم معامل Tolerance أكبر من 0.10، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10.00، وبالتالي لا يوجد ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.

جدول (8): نتائج اختبار التباين المسموح ومعامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل في الدراسة

البعد	Collinearity Statistics	
	VIF	Tolerance
تخطيط الموارد البشرية	4.656	0.215
استقطاب الموارد البشرية	4.673	0.214
اختيار الموارد البشرية	2.197	0.455
تحفيز الموارد البشرية	4.149	0.241
تدريب الموارد البشرية	4.696	0.213
تقييم أداء الموارد البشرية	4.484	0.223

بعد التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار تم اختبار صحة فرضيات الدراسة، حيث تم أولاً اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (9)."

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق

التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

المتغير المستقل	المتغير التابع (التميز المؤسسي)							
	اختبار (T)		معامل الارتباط R		معامل R ²		F	
	الإحصائية	الدلالة	معامل	β	معامل	β	الإحصائية	الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.000	6.827	0.269	1.837	0.000	43.418	0.000	a
	0.000	6.589	0.079	0.518	0.000	0.705	0.497	b

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors (Constant): ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتبين من الجدول (9) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، إذ بلغت قيمة T (6.589) عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة R (0.705) وهو معامل ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد فبلغت (0.497) وتعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز تؤثر بنسبة (50%) في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة، وأن (50%) من إجمالي التباين في التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة تفسر بواسطة متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة معامل β (0.705)، وهذا

يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ستؤدي إلى ارتفاع نسبة التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة بمقدار (0.705). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة اختبار (F) التي بلغت (43.418) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز"، وهذا يؤكد دور وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة.

وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم اختبار فرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

F	المحسوبة الدلالة الاحصائية	بيتا β	معامل R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع (التميز المؤسسي)		الخطأ المعياري	معامل النموذج	المتغير المستقل
					اختبار (T)	المحسوبة الدلالة الاحصائية			
					0.000	7.771	0.280	1.978	(Constant)
0.000	50.030	0.729	0.532	0.729	0.000	7.073	0.135	0.639	تخطيط الموارد البشرية
0.000	28.046	0.752	0.566	0.752	0.000	4.293	0.158	0.454	استقطاب الموارد البشرية
0.000	24.417	0.797	0.636	0.797	0.000	4.523	0.097	0.168	اختيار الموارد البشرية
0.000	14.559	0.803	0.645	0.803	0.000	4.693	0.124	0.081	تدريب الموارد البشرية
0.000	18.611	0.803	0.645	0.803	0.000	4.930	0.105	0.059	تحفيز الموارد البشرية
0.000	12.522	0.811	0.658	0.811	0.000	5.625	0.112	0.136	تقييم أداء الموارد البشرية

يتبين من الجدول (10) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسة الأبعاد الستة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، حيث فسر بُعد تقييم أداء الموارد البشرية ما نسبته 66%، وبُعد تدريب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية ما نسبته 65%، وبُعد اختيار الموارد البشرية ما نسبته 64%، وبُعد استقطاب الموارد البشرية ما نسبته 57%، وبُعد تخطيط الموارد البشرية ما نسبته 53% من التباين في التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وعليه: فإن قيام إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بالالتزام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جيد سينعكس بشكل إيجابي على مستوى التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وبالتالي يتم رفض الفرضيات الفرعية الصفرية وقبول فرضياتها البديلة التي تنص على الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج كل من دراسة بلقاسم (2022م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة سونغاز فرع تقرت، الجزائر، ودراسة سليم (2020م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي للممارسات (التخصصية، والإدارية، والاستشارية) لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة، مصر، ودراسة محمد (2020م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم خدمات في مصرف الوحدة فرع أجدابيا في ليبيا، ودراسة الشروقي (2018م) التي أظهرت نتائجها وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، ودراسة ريم (2018م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) في البنوك بولاية الأغواط، ودراسة الخطيب (2017م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الأوغستا فيكتوريا/ المطلاع - القدس، ودراسة حسن (2010م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ودراسة العربي والعنزي (2013م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق

التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، وأيضاً اتفقت هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة زوزال (2015م) التي أظهرت نتائجها أن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لهم دور هام وواضح في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة في وكالة سكرة بالجزائر، كما أن هذه النتيجة تتماشى مع نتائج دراسة حجازي (2016م) التي بينت وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الاستنتاجات:

وفقاً لنتائج الدراسة الحالية، نستنتج الآتي:

1. يتمتع مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بمستوى جيد من التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي)؛ وهذه النتيجة تعد إيجابية تتطلب رفعها وتعزيزها في المكتب محل الدراسة.
2. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية) تمارس بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والجيدة في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وأعلى ممارسة لبعد اختيار الموارد البشرية، يليه بُعد تخطيط الموارد البشرية، ثم بُعد استقطاب الموارد البشرية، وأخيراً يأتي بُعد تدريب الموارد البشرية، في حين يمارس بُعد تحفيز الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية بدرجة مقبولة في المكتب محل الدراسة، مما يدل على وجود بعض جوانب القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة تعزيزها بصورة أكبر في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، حيث جاء أثر هذه الأبعاد في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة على التوالي: بُعد تقييم أداء الموارد البشرية، بُعد تدريب الموارد البشرية، بُعد تحفيز الموارد البشرية، بُعد اختيار الموارد البشرية، بُعد استقطاب الموارد البشرية، وبُعد تخطيط الموارد البشرية؛ وهذا قد يرجع إلى إدراك العاملين في المكتب محل الدراسة لل دور الفعال الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

1. وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات كما يأتي:
2. الاهتمام بالكادر البشري في ديوان عام محافظة تعز من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين أوضاعهم العملية والمعيشية.
3. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار

الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية)

بشكل شامل والالتزام بها لما في ذلك من أهمية في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب.

4. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بالآتي:

- إشراك جميع الإدارات والأقسام في عملية التخطيط للموارد البشرية.
 - استخدام التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الموارد البشرية الواجب استقطابهم وتعيينهم.
 - القيام بتحليل البيئة الخارجية لتحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة.
 - استقبال طلبات التوظيف إلكترونياً، وتوفير سياسات استقطاب رسمية، وتحديد الاحتياجات بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب.
 - الالتزام بالموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين للدورات الداخلية والخارجية وفق خطة تدريب سنوية لتطوير أداء جميع الموظفين في المكتب، وعقد دورات تدريبية للموظفين بحسب تخصصاتهم ومتابعتهم بعد انتهائهم من التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم، والاعتماد على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - استخدام وسائل انتقاء أكثر فعالية في اختيار الموارد البشرية.
 - الاعتماد على سياسة تحفيز واضحة لتقديم الحوافز تستند على أسس موضوعية، ومراعاة العدالة والموضوعية في نظام الترقيات، وتوفير المعلومات عن نظام الحوافز والمكافآت المتاحة لجميع منتسبي المكتب.
 - منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين بالأداء، وتقديم حوافز للموظفين في المكتب تتناسب مع ظروف عملهم.
 - وضع معايير أداء واضحة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي ووفقاً لسياسات إدارية واضحة، وتزويد الموظفين بتغذية راجعة عن تقييم أدائهم، إضافة إلى تحديث نظام تقييم الأداء في المكتب بشكل دوري.
1. لزيادة مستوى التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز يتطلب من قيادة المكتب القيام بالآتي:
- تعزيز التميز القيادي من خلال الاعتماد على أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب، وتبني الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين، والالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالجهات الأخرى.
 - تعزيز التميز بتقديم الخدمة من خلال الاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين وعمل مسح دوري للتعرف على احتياجات المراجعين من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، والقيام بالمتابعة والاطلاع على أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق الاستدامة في الأداء المتفوق.
 - تعزيز التميز البشري من خلال الاهتمام بقياس رضا الموظفين بشكل دوري ومنحهم مكافآت تتناسب مع تقييمهم، بالإضافة إلى القيام بتطوير كفاءات الموظفين واستثمارها بشكل جيد في المكتب، واستخدام برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.

2. إجراء المزيد من الدراسات في مكاتب حكومية أخرى من أجل الحصول على نتائج أكثر تفصيلاً وتعميم الفائدة العلمية على المكاتب الحكومية، وأيضاً إجراء دراسات أخرى تتضمن متغيرات مستقلة أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية (مثل: الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة الإدارية، ونظام الحوافز) قد تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في المكاتب الحكومية، أو دراسة أثر الخصائص الديموغرافية للمسؤولين في تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع:

نادر أبو شيخة (2013م)، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية (ط2)، عمان، - الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018م)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

إبراهيم بن حمد البدر (2006م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل (رسالة ماجستير)، الرياض،

رافدة الحريري (2018م)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري.

الخطيب. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم في مستشفى الأوغستا فكتوريا/ المطلاع- القدس.

حسين الدريدي (2007م)، الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية العربية.

محمد إحسان السكارفة (2017م)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

علي السلمي (1997م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

علي السلمي (2002م)، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

خليفة على الشروقي (2018م)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير)، كلية تدريب الضباط، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

محمد حسين العربي، فرج شليويح العنزي (2013م)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مهاته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 28(4)، 117-118.

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد (2010م)، تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار اليازوري.

- عصمت سليم القرالتي (2011م)، الحكمانية في الأداء الوظيفي (ط1)، عمان - الأردن: دار جليس الزمان.
- ظاهر محمود الكلالدة (2010م)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الملك أحمد أحمد المعمري (2022م)، إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر، تعز، اليمن: مكتبة دار السلام.
- رضا إبراهيم المليجي (2012م)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مصر، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- سنان الموسوي (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1)، عمان: دار مجدلاوي.
- محمد عبدالعال النعيمي، راتب جليل وصويص (2008م)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خالد محمد أحمد الوزان (2006م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فتحي الويشي (2013م)، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) (ط1)، القاهرة - مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- يعقوب بلقاسم (2022م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- نهاد موسى شحدة حجازي (2016م)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر.
- عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- فيصل حسونة (2008م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة (2010م)، إدارة الموارد البشرية (ط5)، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زين العابدين درويش (2008م)، الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي (9 - 11 أبريل)، منتج كتركت، الهرم - جمهورية مصر العربية.

ريم (2018م)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

محمد عادل زايد (2003م)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، الناشر غير معروف.

نادية زوزال (2015م)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالت بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، الجزائر.

نجوى وفائي سليم (2020م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2(6)، 205-237.

عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم (2002م)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث.

عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم (2006م)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (ط3)، أريد، الأردن، عالم الكتب الحديث.

سهيل محمد عباس (2006م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2)، الأردن، دار وائل للنشر.

محمد أيمن عبداللطيف عشوش، أمل عبدالرحمن السيد، نفيسة محمد باشري (2017م)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة.

مراد سليم عطياتي، عبدالله جميل أبو سلمى (2014م)، أثر ممارسات أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات، 41(2).

عمر وصفي عقيلي (2005م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عمر وصفي عقيلي (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، عمان، دار وائل النشر والتوزيع.

كامل علي متولي عمران (1996م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة للطباعة والنشر.

علي غازي (2014م)، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، (3).

أحمد ماهر (2004م)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

علي إدريس محمد (2020م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع أجدايا، الجامعي، 30، 77-100.

هادي مشعان (2008م)، علم النفس الإداري، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

محمد كمال مصطفى (2014م)، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري (ط1)، الجزيرة - مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

مايك ويلز (2005م)، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ، الرياض: مكتبة الملك فهد.

Abdalkarim, G. M. (2012). The impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 188-196.

Collins, C., & Clark, K. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

Cristina, M., & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 464-489.

Gilmore, S., & Williams, S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press Inc., New York.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Mohamed, M., Khalifa, G., Nusari, M., Ameen, A., Al- Shibami, A., & Abu-Elhassan, A. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Selangor, Malaysia, 13(15), 6199-6210.

Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. & Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.

Nenadal, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*, Czech Republic, 22 (2), 47-64.

Orghini, E. C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 226-289.

دور القيادة الابتكارية في تعزيز الحصة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية في فلسطين

الاستلام: 2025/ 04 /11
التحكيم: 2025/ 05 /20
القبول: 2025/ 05 /21

إسلام عصام هلالو^(*)

أحمد فاروق أبو غبن⁽¹⁾

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب
رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

أستاذ مساعد / كلية الإدارة والتمويل / جامعة الأقصى / فلسطين¹
* عنوان المراسلة: ee.halalu@alaqsa.edu.ps _ af.ghaben@alaqsa.edu.ps

دور القيادة الابتكارية في تعزيز الحصة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية في فلسطين

الملخص:

تحدد هدف الدراسة معرفة دور القيادة الابتكارية بأبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) في تعزيز الحصة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى في المولات التجارية بالمحافظات الجنوبية وعددهم (130) مديراً، تم استرجاع (120) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة الابتكارية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية جاء مرتفعاً بوزن نسبي 80.67%، كما بيّنت النتائج أن واقع الحصة السوقية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية جاء بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (85.05%). كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بدلالة أبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة)، وتعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية، وأشارت النتائج وجود أثر لبعد الأصالة في تعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية، بينما لم تظهر باقي الأبعاد أثراً في تعزيز الحصة السوقية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المولات التجارية للقيادة الابتكارية في جميع هياكلها الإدارية، والعمل على تعزيز مفهوم التخطيط الابتكاري والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات كي تتمكن من الاستمرار في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة، والعمل على التواصل بشكل أكبر مع الزبائن من خلال تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي والاهتمام بالتسويق الإلكتروني على تلك الصفحات، مما يؤدي إلى التعرف على رغباتهم بشكل مستمر ومن ثم تلبيتها، وتفعيل دور الخبراء والمتخصصين في نشر الوعي لدى الإدارات العليا في المولات التجارية حول مفهوم الابتكار والقيادة الابتكارية بكل أبعادها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الحصة السوقية، المجمعات التجارية.

The Role of Innovative Leadership in Enhancing Market Share within Shopping Malls in The Southern Governorates of Palestine

Eslam Esam Halalu ^(1,*)

Ahmed Farooq Abu Ghaben⁽¹⁾

Abstract:

This study aimed to know the role of Innovative leadership with its dimensions (innovative planning, sensitivity to problems and decision-making, flexibility, originality) on enhancing the market share of shopping malls in the Southern Governorates in Palestine. To achieve the objectives of this study, the descriptive and analytical approach has been used. The study population consisted of all general managers working in both the upper and middle management levels within shopping malls in the Southern Governorates, totalling (130) employees. (120) questionnaires were retrieved, of which all have been valid for analysis.

The results of the study showed that the degree of availability of innovative leadership in malls in the southern governorates was high with a relative weight of 80.67%. The results also showed that the reality of the market share in malls in the southern governorates was high with a relative weight of (85.05%). The results also showed that there is a strong positive and statistically significant relationship between innovative leadership in terms of its dimensions (innovative planning, sensitivity to problems and decision-making, flexibility, originality) and the enhancing the market share in shopping malls in the southern governorates. The results further indicated that the originality dimension had a significant impact on enhancing market share in commercial malls, while the other dimensions did not show a significant impact on market share enhancement.

The study recommended the necessity for commercial malls to implement innovative leadership in all their administrative structures, and work to enhance the concept of innovative planning, sensitivity to problems and decision-making in order to be able to continue to achieve sustainable competitive advantages, and work to communicate more with customers by activating social media and paying attention to electronic marketing on These pages, which leads to identifying their desires continuously and then fulfilling them, and activating the role of experts and specialists in spreading awareness among the higher managements in the malls about the concept of innovation and innovative leadership in all its dimensions.

Keywords: *innovative leadership, market share, shopping malls.*

⁽¹⁾Assistant Professor\ Faculty of Management and Finance Al-Aqsa University\ Palestine

* Corresponding Email Address: kahlanalshujaa8@gmail.com

المقدمة

تمثل القيادة الابتكارية الرؤية المستقبلية للمنظمات الناجحة، حيث تعد مفتاح التطوير الإداري للكثير من هذه المنظمات التي تعتمد على تعزيز ثقافة الابتكار في معظم عملياتها، كما أنها تعمل على صناعة قيادة ابتكارية مؤسسية يمكن التعويل عليها في صنع المستقبل، حيث تحدث الأب الروحي للإدارة الحديثة "دراكر" بأن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هو أن يتم صناعته.

لذا فإن القيادة الناجحة هي التي تعمل على مواصلة الابتكار من أجل استمرار قيادة السوق، وحيث إن الابتكار لن يظهر بصورة عشوائية، ولكن يجب أن يكون له بيئة إدارية محايدة تسهل الابتكار والإبداع من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب، وفهم القضايا والتحديات التي تعيق تقدم وتطور هذه المنظمات (القطيفان وأبو كريم، 2020م). وبرزت القيادة الابتكارية كنمط يتميز فيه الرؤساء بالقيادة أكثر من الإدارة، حيث يكون لدى القائد القدرة على استحضار وطرح أفكار وممارسات جديدة وتحسين العمليات الحالية، وسواء كانت هذه الأفكار أم الممارسات من ابتكار القائد نفسه أو تم طرحها من قبل مرؤوسيه، فإنه يسعى دائماً إلى تحقيق التميز والتقدم والعمل على خلق قيمة أكبر وأسرع للمنظمة مقارنة بمنافسيها (البنّا، 2020م: 17).

فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه الكثير من الصعوبات والتحديات، وذلك لأنها تعمل في بيئة ديناميكية وتنافسية سريعة التغيير وشديدة التعقيد، حيث يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لعملياتهم وخدماتهم وعاملاتهم (خيري، 2012م: 73).

وتعد الحصة السوقية واحدة من أهم أدوات الرقابة التسويقية التي يتم استخدامها من قبل المنظمات لقياس مستوى أدائها بالنسبة لمنافسيها ومدى نجاح الاستراتيجية التنافسية المتبعة، إذ تسعى جميع المنظمات لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية، وتعمل دائماً على تحسين أنشطتها التسويقية والإنتاجية والخدمية وتطويرها من أجل تحقيق الحصة السوقية المستهدفة (الصميدعي وآخرون، 2007م)، وتصبح الشركة التي تحصل على حصة سوقية كبيرة سواء في السوق الحالية أم الأسواق الجديدة، كشركة رائدة تتحكم في عمل تغييرات في الأسعار، أو تقديم منتجات جديدة، أو تقنيات حديثة في صناعتها، وهذا بدوره يؤدي إلى تغطية سوقية أكبر لمنتجاتها، وزيادة نشاطها الترويجي بما يحقق أهدافها (Armstrong, 2014: 159).

وتعد المراكز التجارية واجهة المدن الحديثة، ومكاناً يرغب الكثير ليس للتسوق فحسب بل للتنزه أيضاً، لذلك من الضروري أن يتم تصميم المراكز التجارية أو ما تسمى المولات بالشكل الصحيح لإثبات قدرتها على النجاح والاستمرار، وبحسب المنجد (2009م) يوجد فرق بين المركز التجاري والذي يضم خدمات لشركات متنوعة، بينما المول فهو عبارة عن سوق متكامل، ولكن بمفهوم عصري، فكلمة (مول) تعني مركز تسوق أو مركز تسوق مع متنزه للمرتادين، وعادة ما يكون مغلقاً ومغطى، ومن أهم مميزات المولات التجارية هي الناحية الجمالية لتصميم المول والإضاءة والتهوية، والاهتمام بمتعة التسوق، وتوافر المنتجات والبضائع الاستهلاكية على مدار الساعة، وتوفير الراحة للزبائن في عملية التسوق، ووجود تنظيم لمواقف السيارات، والتسوق في مكان واحد، وتوفير خدمات ترفيهية وألعاب للأطفال وغيرها (موقع إلكتروني، المرسل، 2023م).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد الاقتصاد العالمي العديد من التحولات الكبرى بسبب التقدم والتطور التكنولوجي الهائل، وظهور وسائل الاتصال الحديثة، خصوصاً مع ما أفرزته من مفاهيم اقتصادية جديدة كتحرير التجارة الدولية، والعولمة، والتوجه نحو اقتصاد السوق، الأمر الذي أدى إلى تغيير قواعد المنافسة وتعقدها في عالم الأعمال واشتداد حركة الصراع على الأسواق بين المنظمات، وفي ظل هذه التطورات المتنامية أصبحت الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين هي التحدي الأكبر الذي تسعى كل المنظمات إلى مواجهته لتحقيق التفوق التنافسي وبالتالي النمو والتوسع في بيئة تتسم بالتعقيد والاضطراب.

ويكمن التحدي الأكبر لمعظم المنظمات في هذه الأيام الديناميكية السريعة في بيئة الأعمال الناتجة عن عدة عوامل مختلفة منها: تغير أذواق ورغبات المستهلكين، والأسواق المفتوحة الناتجة عن العولمة وحرية التجارة، وعلى الرغم من أن هذه العوامل والتغيرات وضعت الكثير من الضغوط على معظم منشآت الأعمال بجميع أنواعها وأشكالها، إلا أنها قد تختلف درجة التأثير بهذه الظروف من قطاع لآخر، ولعل قطاع المجمعات التجارية (المولات) أحد القطاعات التي تتأثر بدرجة كبيرة بهذه العوامل والتغيرات نظراً لطبيعة عمل هذا القطاع، وطبيعة الزبائن الذين يتعامل معهم، وكونه يعمل في بيئة تتسم بدرجة كبيرة من الديناميكية، ويتأثر بعدد كبير من العوامل، الأمر الذي يجعل هذا القطاع ذا تنافسية عالية.

ومن واقع تعامل الباحثين مع العديد من المجمعات التجارية (المولات) في المحافظات الجنوبية عند التسوق أو شراء السلع الاستهلاكية لاحظ الباحثان أن هذه المولات تتدافع وتتنافس للحصول على أكبر عدد من الزبائن والمتسوقين لديها، ويسعون دائماً للاحتفاظ بالزبون والحصول على ولائه من خلال العديد من العروض التسويقية والترويجية للكثير من السلع والمنتجات التي يقدمونها، وبسبب انتشار العديد من هذه المجمعات التجارية على مستوى واسع في قطاع غزة أصبحت حدة المنافسة شديدة جداً، مما يحتم على هذه المجمعات استخدام أساليب إدارية حديثة تساعدها على توسيع الحصة السوقية لديها، وقد بينت جنيته (2022م) بأن المنظمات الاستهلاكية في فلسطين تعاني من تراجع متزايد في حصتها السوقية في السوق الفلسطيني، كما أنها تعاني من تراكم المخزون السلعي لديها؛ نتيجة لتراجع القدرة الشرائية للمستهلك الفلسطيني، وتشير بيانات البنك الدولي للعام 2022م بأن نسبة الفقر في قطاع غزة بلغت 60%، كما بلغت نسبة البطالة حوالي 44.1% وفق مسح القوى العاملة للربع الثاني من العام 2022م، والصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهذا بدوره قد يؤثر في القوة الشرائية للأسرة الفلسطينية، مما يجبر المولات على تكثيف نشاطاتها وحملاتها للعمل على استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، وبالتالي العمل على زيادة حصتها السوقية.

أسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الابتكارية بأبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) في تعزيز الحصة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية في فلسطين؟ وينبثق عنه عدة أسئلة فرعية كالآتي:

1. ما درجة توافر أبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟

2. ما واقع الحصّة السوقية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟
 3. هل يوجد علاقة ارتباط بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟
 4. ما درجة تأثير أبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، المرونة، والأصالة) وتعزيز الحصّة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟
- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية وهي:

1. تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الابتكارية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية.
2. معرفة واقع الحصّة السوقية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية.
3. تبيان العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية بحسب رأي المبحوثين.
4. تحديد درجة تأثير أبعاد القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية بحسب رأي المبحوثين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة - من الناحية العلمية - في كونها من الدراسات العصرية في القيادة الابتكارية ودورها في تعزيز الحصّة السوقية، حيث أصبح موضوع زيادة الحصّة السوقية محل اهتمام جميع إدارات المجمعات التجارية، كما أنها قد تعمل على تحفيز الباحثين لاستكمال الجهود في إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تتعلق بالموضوع وربطه بمتغيرات أخرى، ومن الناحية العملية استهدفت الدراسة قطاعاً هاماً من منظمات القطاع الخاص وهي المجمعات التجارية (المولات) في المحافظات الجنوبية، والتي تتميز بالمنافسة للحصول على حصّة سوقية كبيرة، حيث إنها تقدم خدماتها لجميع شرائح المجتمع الفلسطيني، كذلك مساهمتها في تعزيز الاقتصاد الفلسطيني، ودعم وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني لها لأنها تعمل على توفير كل ما يحتاجه المواطن وتعمل على زيادة الرفاهية، وستساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة من توجيه أنظار المسؤولين في المولات التجارية إلى أهمية ممارسة القيادة الابتكارية من أجل تعزيز الحصّة السوقية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تركّز في التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) في تعزيز الحصّة السوقية لدى المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية في فلسطين.
- الحد البشري: المديرون العاملون في الإدارتين: العليا والوسطى في المجمعات التجارية (المولات) بالمحافظات الجنوبية.
- الحد المكاني: المجمعات التجارية (المولات) في المحافظات الجنوبية في فلسطين.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة الابتكارية:

يمثل الابتكار أحد الضرورات والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في إدارة المنظمات المعاصرة، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات وتنوع الحاجات، حيث شكّلت ظاهرة العولمة وما فرضته من تحديات في جميع مجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة هذه المنظمات (أبو طريه، 2022م: 96)، فالابتكار كمصطلح يعني التطوير الخلاق، بمعنى تطوير قيم جديدة موجهة تجاه الفرد من خلال حلول تتجاوب مع متطلبات جديدة له، أو لمتطلبات قديمة بطرق جديدة، ولا يتم إنجاز ذلك إلا من خلال مشاريع ابتكارية، أو عمليات أو خدمات ابتكارية، أو تكنولوجيا ابتكارية، لذا يعد الابتكار هو الوسيلة الأفضل لرفع كفاءات قادة المنظمات وصقل مهاراتهم (جبريني، 2016م: 4)، ويشير مصطلح القيادة إلى ظاهرة اجتماعية تطورت مع تطور المجتمع البشري، كما يعد من القواعد الأساسية لأي منظمة، فالقيادة تساعد على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها، وذلك لدعم التنافسية، وتمكين هذه المنظمات بقوة واستدامة أكبر، لذا فقد ظهر نوع من القيادة يسمى "القيادة الابتكارية" كنوع جديد من القيادة للخروج بأفكار وأعمال جديدة، وفقاً لاحتياجات المجتمع (البلوي، 2023م: 45)، وقد تناولت الأدبيات الحديثة مفهوم القيادة الابتكارية من جوانب مفاهيمية متعددة تختلف باختلاف توجهات الباحثين وأرائهم، فقد عرف العريني والأحمد (2022م) القيادة الابتكارية على أنها أسلوب قيادة يعتمد على إيجاد الحلول غير الاعتيادية للمشكلات التي يواجهها القادة، وتساعد في تنظيم العمل داخل المؤسسات بطرق إبداعية تتناسب مع متطلبات العصر الحالي، وترى عياد (2019م: 10) أن القيادة الابتكارية هي الأساليب والطرق التي يمكن أن يستخدمها ويتبناها القائد لتحقيق أهداف المؤسسة، ولمواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها، في حين يعرفها الزعنون ومزهر (2019م: 85) بأنها نمط من أنماط القيادة يتميز فيها القائد بالقدرة على طرح الأفكار وتنفيذها، أو المنتجات أو الممارسات الجديدة، والأصيلة في العمل، سواء التي يكتشفها بنفسه أم يتوصل إليها من خلال العاملين، ويسعى من خلال طرح وتنفيذ هذه الأفكار إلى تحقيق التميز والازدهار للمنظمة، وخلق قيمة أكبر مقارنة بالمنافسين، كما عرفت بأنها مجموعة جديدة من الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد لتحفيز أتباعه على تحقيق أهداف محددة، ودعم المتابعين للتصرف بطرق غير مألوفة (Mushtaq et al., 2021).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها: أحد الأساليب القيادية الحديثة، والتي تساعد قيادة المجمع التجاري (المول) على التخطيط والوصول إلى الأهداف بطريقة ابتكارية، وتوليد أفكار إبداعية، وتحليلها وتبني تنفيذها، لتحقيق ميزة تنافسية قوية وأكثر فعالية مقارنة بالمنافسين.

أهمية القيادة الابتكارية:

يشير كل من (العريني والأحمد، 2022م) و (Hassouneh et al., 2019) إلى أن أهمية القيادة الابتكارية تتمثل فيما يأتي:

1. تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بطرق غير مألوفة تعتمد على المعرفة والتنفيذ الجيد.
2. تعزز قيادة الابتكار تطوير الابتكار والإبداع وتزيد من فرص المبادرات المبتكرة.
3. توفر مناخ تنظيمي مناسب للعاملين.
4. تقليل عبء العمل، ومواصلة تعزيز خطط تطوير الموظفين، وتوضيح مسؤوليات كل موظف.

5. تعمل على بناء الثقة بين أعضاء المنظمة وزيادة الثقافة التنظيمية.

أبعاد القيادة الابتكارية:

في ضوء المطالعة للأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الابتكارية، تمكن الباحثان تحديد مجموعة من الأبعاد والممارسات للقيادة الابتكارية، وهي كما يأتي:

1. التخطيط الابتكاري: يهدف التخطيط الابتكاري إلى الإبداع والتطور والتجديد، كما أنه يحاول البحث عن طرق وأساليب وحلول غير مألوفة لمواجهة المشكلات، ومحاولة تجريب أفكار جديدة لم تجرب من قبل، كما ولا يهتم التخطيط الابتكاري بمجرد التخطيط لكفاءة أداء عمل الأنظمة الحالية القائمة بل يتعداه أكثر للتركيز على تطوير وتحسين وضع النظام ككل، وإدخال أهداف جديدة ومحاولة صياغة التغيير على نطاق واسع (قنديل، 2010م: 139)، ويشير Mushtaq et. al. (2021م) إلى أن التخطيط الابتكاري يعني القدرة على توليد واستحضار عدد كبير من الأفكار والبدائل خلال فترة زمنية محددة، وكذلك قدرة قيادة المنظمة على إيجاد الحلول دون تكرار الأفكار السابقة، والتوصل إلى أفكار متنوعة وجديدة ليست شائعة أو مألوفة للفئة التي ينتمي إليها الفرد.
2. الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات: هي قدرة الفرد على ملاحظة العديد من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات، والإحساس بها يحدو المبتكر للوصول لتقديم حلول مختلفة وسريعة (بزادوغ، 2015م: 41)، والشخص المبتكر يحس بالمشكلات إحساساً شديداً، ورؤيتها رؤية واضحة، وتحديداتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها (نصر الدين، 2011م: 252)، وهذا بدوره يمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تعمل على حل هذه المشكلات بطريقة فعالة، حيث تعد وظيفة اتخاذ القرارات من أكثر الوظائف التي يمارسها القادة لذا يعدها الكثيرون بأنها محور العملية الإدارية، وهي الاختيار الواعي للبديل الأفضل بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد القيام بعملية تقييم لكل بديل (الشوابكة، 2017م)، والشخص المبتكر لا يكتفي باختيار البديل الأفضل بل يركز دوماً على اتخاذ القرار القابل للتنفيذ والذي يتسم بالمرونة، وهو القرار الذي يراعي إمكانيات المنظمة والتوقيت الصحيح.
3. المرونة: وتعني القدرة على تنوع وتعدد الأفكار التي يأتي بها الفرد، والقدرة على تغيير وجهة نظره بسرعة في الوقت المناسب (السرو، 2002م: 61)، ويرى نصر الدين (2011م: 25) أن المرونة تعني القدرة على توليد عدد متنوع من الأفكار، والقدرة على تغييرها بتغيير الموقف، وتعد المرونة عنصراً حيوياً للابتكار، حيث تركز على النظر للأشياء والأفكار والمشكلات من عدة زوايا واستبدال النظرة التقليدية إلى نظرة أكثر كفاءة وأكثر إبداعاً (قنديل، 2010م: 143).
4. الأصالة: وتعني التحرر من النزعة التقليدية للخروج عن المألوف أو الأفكار غير الشائعة (حسن، 2019م: 110)، وعرفها شحاتة (2017م: 571) بأنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، غير متكررة داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وأشار الخزاعلة (2014م: 138) بأن أهمية الأصالة تتمثل في القيمة النوعية للأفكار وليس بكميتها.

مفهوم الحصّة السوقية:

ترمز الحصّة السوقية إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصّة السوقية على معرفة مبيعات الشركة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ككل، ودرجة التغير فيها، بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه الشركة، إذا يمكن أن تنخفض مبيعات الشركة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو في نقصان والعكس صحيح أيضاً (الطويل والعبادي، 2013م: 122)، ويمكن تعريف الحصّة السوقية بأنها نسبة مبيعات علامة تجارية معينة إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة الشركات التي تعمل في نفس القطاع الصناعي (Kotler & Keller، 170: 2018)، ويعرّف مراد (2018م: 62) الحصّة السوقية بأنها ترجمة رقمية لحجم أعمال الشركة بالقيمة أو النسبة التي تمثل نسبة نصيبها من السوق الفاعلة فيه مقارنة بالمنافسين في وقت زمني معين، وتسعى الشركات دائماً إلى زيادة حصتها السوقية، لذا تحرص على دراسة وتحليل الموارد المتاحة لها وموائمتها مع ظروف بيئتها الخارجية، والا سوف تواجه الشركات الفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (رامز، 2019م: 112)، وعليه تعد الحصّة السوقية أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من الأنشطة التسويقية والإنتاجية والميزة التنافسية والربحية، وتعد مقياساً هاماً عن فعالية الاستراتيجية المتبعة وعن الأداء التسويقي وأخيراً عن ربحية الشركة (همحية ويوسف، 2017م: 27).

أهداف الحصّة السوقية:

أوضح البكري (2020م: 235) أن أهداف الحصّة السوقية كما يأتي:

1. التمييز بين التغير في مبيعات الشركات، وتلك التغيرات التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية مثل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية.
2. مقارنة مبيعات الشركة مع إجمالي مبيعات الشركات الأخرى المنافسة.
3. التوصل إلى أدق المعلومات في الأسواق الحالية والأسواق المرتقبة.
4. تأثير الحصّة السوقية الإيجابي بمعدل العائد في رأس المال المستثمر.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، المتمثل في محاور الدراسة (القيادة الابتكارية) و (الحصّة السوقية):

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الابتكارية):

هدفت دراسة (كريم، 2024م) إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها (بيئة العمل الداعمة للابتكار، والسلوك الابتكاري، وتعامل الإدارة مع العاملين) في الريادة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المرقب في ليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجامعة المرقب - ليبيا، مكونة من (93) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الابتكارية والريادة التنظيمية بجامعة المرقب جاء بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد القيادة الابتكارية تؤثر بشكل إيجابي وقوي في الريادة التنظيمية بالجامعة، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والموظفين بالجامعة، كما أكدت ضرورة توفير التدريب والتطوير للقادة لتعزيز مهاراتهم الابتكارية وتحفيزهم على تبني السلوك الابتكاري بالجامعة.

كما هدفت دراسة (البليوي، 2023م) إلى توضيح أثر القيادة الابتكارية بأبعادها (تبني الأفكار الابتكارية، والتخطيط الابتكاري، وبناء الرؤية الابتكارية) في تحسين تطبيقات ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة تبوك، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وصممت استبانة خاصة بجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في (140) عضو هيئة تدريس، وبيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وتطبيقات ذكاء الأعمال في جامعة تبوك، كما أظهرت النتائج أن إدارة الجامعة تتيح الإمكانيات المناسبة لتطوير قدرات أعضاء الهيئة التدريسية، وتبني أفكار جديدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على مناقشة الأفكار الابتكارية للهيئة التدريسية وإتاحة المجال لهم في تقديم أفكار جديدة في التعليم.

وجاءت دراسة (Gayathri H, Kumari Thriveni, 2023) لمعرفة تأثير القيادة المبتكرة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الهند، واستندت الدراسة إلى عينة عشوائية من مديري المصانع في (154) شركة بولاية كيرالا في الهند، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة المبتكرة وتحقيق الاستدامة للشركات المبحوثة، كذلك وجود علاقة بين القيادة الابتكارية وأداء الشركة.

وكشفت دراسة (Al-Hyari, 2023) عن تأثير القيادة المبتكرة بأبعادها (توليد الأفكار، وترويج الفكرة، وإدراك الفكرة، والتغلب على العقبات، ومخرجات الابتكار) في سلوك العمل الإبداعي والأمن الوظيفي كمتغير وسيط، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان وعددها (9) جامعات بواقع (248) موظفًا، وتبين أن مستوى جميع متغيرات الدراسة (القيادة المبتكرة، وسلوك العمل المبتكر، والأمان الوظيفي) كان مرتفعًا، كذلك أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الابتكارية في سلوك العمل الإبداعي، وتبين أن الأمن الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة المبتكرة والسلوك الإبداعي. وهدفت دراسة (عيّاد وعبد الرحمن، 2022م) إلى معرفة أثر القيادة الابتكارية في الرضا الوظيفي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة (240) موظفًا من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى توافر كل من القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة أنه يجب أن تحرص وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على توفير الفرص للمعاملين المبتكرين على تقديم مقترحاتهم وتصوراتهم ودراساتهم، وكذلك الحرص على تعزيز روح العمل التشاركي والتعاوني بين العاملين والقيادات بوزارة الأوقاف.

أما دراسة (مقبيل، 2021م) فقد حاولت الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة من الأكاديميين، وبيّنت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة، بحيث كان ترتيبها البعد الأول (المشكلات)، ومن ثم البعد الثاني (المبادرات الشخصية)، ومن ثم البعد الثالث (بعد المثابرة والإصرار)، وأخيرًا (بعد الأفكار الجديدة) وجميعها متوسطة، وأوصت الدراسة بالعمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

وفي دراسة أخرى بواسطة (الكوني وآخرون، 2020م) فقد ركزت على معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر في جامعة لحج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة بلغت (62) من الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود درجة ممارسة متوسطة للقيادة الابتكارية للأكاديميين في جامعة لحج، بينما كان مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع، وتبين وجود علاقة طردية بين القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة برفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على إنتاج الأفكار الإبداعية والابتكارية، كما أوصت بضرورة تقديم قيادة الكلية الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية.

أما دراسة (محمد، 2018م) فهدفت إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في تحقيق التمكين الإداري في الشركة العامة للصناعات الغذائية، ومحاولة التعرف على أثر القيادة الابتكارية في تحقيق التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (48) فرداً من العاملين في الشركة، وتبين وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة الابتكارية في التمكين الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الحصة السوقية):

هدفت دراسة (سليمان، 2024م) إلى اكتشاف العلاقة بين توافر عوامل الترويج الابتكاري والاستراتيجيات التنافسية بأبعاد الميزة التنافسية وحماية الحصة السوقية لعدة شركات للتطوير العقاري في مصر، وتضمنت عينة الدراسة (85) موظفاً من موظفي إدارة التسويق والمبيعات ببعض شركات التسويق والتطوير العقاري في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترويج الابتكاري والاستراتيجيات التنافسية وبين الميزة التنافسية وحماية الحصة السوقية، وأوصت الدراسة بضرورة مساعدة الشركات على إعداد خطط عمل استباقية لأي ظروف ممكن أن تواجه الشركة حتى يتم تجنب تأثيرها السلبي على الحصة السوقية للشركة.

وتناولت دراسة (حسن والبكري، 2022م) الكشف عن واقع التسويق الاستباقي ودوره في زيادة الحصة السوقية في شركات الأثاث التجارية في العراق، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على (104) فرداً من العاملين في هذه الشركات، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين التسويق الاستباقي وزيادة الحصة السوقية، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للتسويق الاستباقي في زيادة الحصة السوقية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المنظمات المبحوثة بعملية إدخال قنوات توزيع جديدة وذلك لسد الفجوات السوقية التي تحيط بمنتجاتها.

أما دراسة (راسو وطاش، 2022م) فهدفت إلى تبين أثر أساليب التسويق المباشر في تحسين الحصة السوقية لشركة الاتصالات في الجزائر وكالة ميلت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتبين وجود أثر لأساليب التسويق المباشر بأبعاده في تحسين الحصة السوقية لشركة الاتصالات، كما تبين وجود مستوى عالٍ للحصة السوقية، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل موظفين للتحكم في أساليب التسويق المباشر الحديثة، وتفعيل التكامل بين أبعاد التسويق المباشر.

وجاءت دراسة (طنطاوي، 2021م) للتعرف على أثر الاستراتيجيات التنافسية في الحصّة السوقية لشركات صناعة الأجهزة الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركات المبحوث، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للاستراتيجيات التنافسية في زيادة الحصّة السوقية، كذلك وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية القيادة في مجال التكاليف وزيادة الحصّة السوقية، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التميز وزيادة الحصّة السوقية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية لما لها من أثر إيجابي في زيادة الحصّة السوقية. أما دراسة (أحمد وآخرون، 2020م) ركزت على معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في الحصّة السوقية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأهلية في العراق، وتكوّن مجتمع الدراسة من (40) مصرفاً خاصاً، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم استبانة لجمع البيانات، وتبين من النتائج وجود علاقة بنسبة مرتفعة بين الرشاقة التنظيمية والحصّة السوقية ووجود أثر للرشاقة التنظيمية وللثقافة التنظيمية في الحصّة السوقية، وأوصت الدراسة بمراعاة الأساليب الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية بالنظر إلى القدرات الديناميكية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

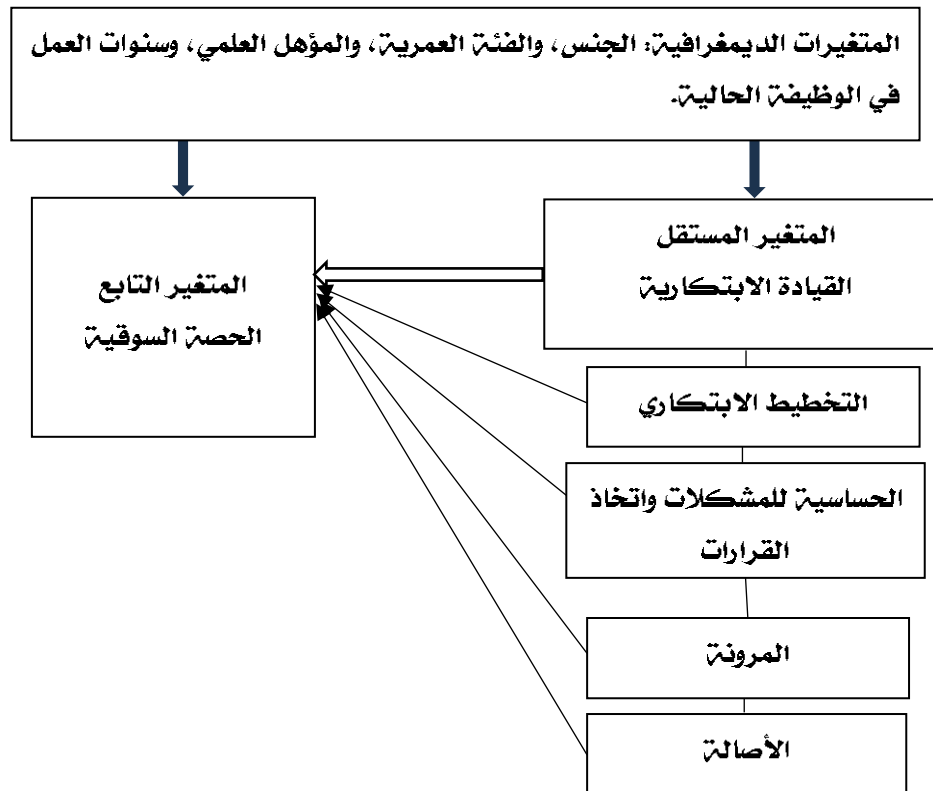
بينما هدفت دراسة (الميمّة، 2018م) إلى التعرف على مدى العوامل المؤثرة في الولاء وعلاقتها بولاء الزبائن وأثرها في الحصّة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات التأمين العاملة في فلسطين وعددها (7) شركات، وتكوّنت عينة الدراسة من (380) فرداً من زبائن شركات التأمين العاملة في فلسطين، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة بأنه لا توجد علاقة بين العوامل المؤثرة في ولاء الزبائن والحصّة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية، بينما توجد تأثير للعوامل المؤثرة في الولاء (جودة الخدمات، وسمعة وصورة شركة التأمين، وسلوك العاملين، وسرعة دفع التعويض) على ولاء الزبائن، وأوصت الدراسة بضرورة إخضاع العاملين في شركات التأمين لدورات تدريبية في مهارات الاتصال والتواصل، وكذلك أن تقوم شركات التأمين بتطوير خدماتها، وأن تواكب التطورات التكنولوجية العالمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية كونها الأولى من نوعها - بحسب علم الباحثين - التي تناولت علاقة القيادة الابتكارية في زيادة الحصّة السوقية في المجمعات التجارية في المحافظات الجنوبية.
- تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية، أما الدراسات السابقة فلم تتناول تلك العلاقة المذكورة بنفس الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية فبعضها تناول القيادة الابتكارية مع تحسين الأداء أو مع الميزة التنافسية أو مع التمكين الإداري أو مع الاستغراق الوظيفي وبعضها تناول التسويق الإلكتروني أو الرشاقة التنظيمية أو الاستراتيجيات التنافسية مع الحصّة السوقية، ولا يوجد سوى دراسة واحدة محلية في فلسطين بحثت في موضوع الحصّة السوقية.
- طبقت هذه الدراسة على المجمعات التجارية في قطاع غزة وبذلك اختلفت عن باقي الدراسات، التي منها ما طبق على الجامعات ومنها ما طبق على المؤسسات غير الحكومية والشركات والوزارات وغيرها.

نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، تم تحديد المتغيرات الفرعية للقيادة الابتكارية من خلال الاعتماد على دراسات (البلوي 2023م)، و (Gayathri H, Kumari Thriveni, 2023)، و (Al-Hyari, 2023) و (مقبيل، 2021م)، و (الكوني وآخرين، 2020م)، حيث لجأ الباحثان إلى اعتماد الأبعاد الأكثر تكراراً، وهي (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة)، أما المتغير التابع: الحصة السوقية فتم الاعتماد فيه على بعض الدراسات مثل (حسن والبكري، 2022م)، و (طنطاوي، 2021م)، و (الميمية، 2018م)، ومن خلال ما سبق تم بناء نموذج الدراسة المقترح والعلاقات بين متغيراته الرئيسة، كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: جُرد بواسطة الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

قبل البدء بصياغة فرضيات الدراسة، فإنه يمكن تبرير هذه الفرضيات استناداً لما تحدث به (سليمان، 2024م) بأن الشركة لكي تقوم بزيادة حصتها السوقية فإنه من الضروري دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائماً بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية، ومن خلال تطبيق عدة استراتيجيات تسويقية.

وعند الحديث عن علاقة الأصالة والإبداع كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالحصة السوقية تؤكد دراسة (حمود، 2017م) أن هناك علاقة ارتباطية طردية (74%) بين الإبداع في المنتج وزيادة الحصة السوقية، ومن المعلوم أن

عددًا كبيراً من المستهلكين يبحثون عن المنتجات المتميزة، والتي يكون الإبداع في الإنتاج والتصميم والتغليف جزءاً هاماً من جذب المستهلكين وبالتالي زيادة الحصة السوقية، أما عن علاقة المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالحصة السوقية هذا ما أكدته نتائج دراسة (كمال وعبد الكريم، 2024م) بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المرونة وزيادة الحصة السوقية لشركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية.

واستناداً لما سبق، ويعد مراجعة أدبيات الدراسة، أمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الابتكارية بدلالة أبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

منهج الدراسة

نظراً لأن الدراسة تسعى إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تعزيز الحصة السوقية، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للتحليل والتفسير وصولاً إلى استنتاجات استناداً إلى البيانات التي وفرتها الاستبانة التي تم تطويرها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى في المولات التجارية بالمحافظات الجنوبية وعددهم (130) مديراً، حيث بلغ عدد المولات العاملة في المحافظات الجنوبية بفلسطين (13) مولاً، وذلك بحسب التقارير الصادرة عن وزارة الاقتصاد الفلسطيني، وتمحور السبب في اختيار هذه المولات كمجتمع للدراسة لما لها من دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني، فضلاً عما يتسم به هذا القطاع من التجديد والمنافسة الشديدة، مما يدفعها إلى الاهتمام بالتميز والإبداع.

ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة، اعتمد الباحثان طريقة المسح الشامل لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة؛ حيث تم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (120) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة بلغت (92.3%)، والجدول (1) يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.

جدول (1): المتغيرات الشخصية والوظيفية

البيانات الشخصية	العدد	%
الجنس	ذكر	101
	أنثى	15.8
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	25
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	58.3
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	16.6
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	23.3
	بكالوريوس	71.6
	دراسات عليا	5.1
سنوات العمل في الوظيفة الحالية	أقل من 3 سنوات	45
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	39.1
	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	11.6
	9 سنوات فأكثر	4.1

أداة الدراسة:

طوّرت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة لتكييف بعض فقراتها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية، حيث تكونت استبانة الدراسة من (32) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: القيادة الابتكارية وأبعاده (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) بواقع (5) فقرات لكل بُعد، والحصة السوقية بواقع (12) فقرة، وقد تم استخدام المقياس العشري من 1-10 لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

صدق أداة الدراسة

1. صدق آراء المحكمين: من أجل التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء تعديلات وملاحظات المحكمين، وبذلك خرجت الأداة في صورتها النهائية.
2. الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى ترابط فقرات الأداة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحثان باحتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الإجمالية لذلك البعد، ويوضح جدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي.

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي

#	معامل	#	معامل	#	معامل	#	معامل
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
التخطيط	الابتكاري	الحساسية للمشكلات	اتخاذ القرارات	المرونة	الأصالة		
1	.779*	1	.658*	1	.608*	1	.691*
2	.701*	2	.767*	2	.921*	2	.835*
3	.728*	3	.690*	3	.837*	3	.656*
4	.760*	4	.820*	4	.853*	4	.687*
5	.825*	5	.827*	5	.756*	5	.794*
الحصة السوقية							
1	.612*	4	.691*	7	.812*	10	.725*
2	.444*	5	.530*	8	.639*	11	.561*
3	.508*	6	.680*	9	.565*	12	.619*

3. الصدق البنائي: حيث يبين مدى ترابط كل محور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج الواردة في جدول (3) أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.830-0.961)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): الصدق البنائي

المجال	معامل بيرسون	Sig.
التخطيط الابتكاري	.890*	0.000
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	.905*	0.000
المرونة	.908*	0.000
الأصالة	.874*	0.000
القيادة الابتكارية	.961*	0.000
الحصة السوقية	.830*	0.000

- ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الثبات من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته (0.941)، وهذا يعني أن الاستبانة تتوافر فيها درجة عالية من الثبات.
 - اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وبينت النتائج أن قيمة الاختبار تساوي (0.575)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.895)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات العلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.
- الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:
- نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي مفاده: ما درجة توافر أبعاد القيادة الابتكارية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى القيادة الابتكارية في المولات التجارية، كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): تحليل محاور القيادة الابتكارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التخطيط الابتكاري	7.95	1.38	79.47	3
2	الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	8.17	1.17	81.74	2
3	المرونة	7.79	1.42	77.92	4
4	الأصالة	8.35	1.12	83.53	1
	الدرجة الكلية	8.07	1.14	80.67	

جاء المتوسط الحسابي لمستوى القيادة الابتكارية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية مرتفعاً (8.07)، وبلغ الوزن النسبي (80.67%)، كذلك جاء المتوسط الحسابي لجميع أبعاد القيادة الابتكارية مرتفعاً، وكان بُعد الأصالة في الترتيب الأول بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي (8.35)، تلاه بُعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (8.17)، ومن ثم بُعد التخطيط الابتكاري بمتوسط حسابي (7.95)، وجاء بُعد المرونة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (7.79)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن أعضاء مجلس الإدارة في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية لديهم القدرة على الإبداع والابتكار فهم يعملون على توفير بيئة مناسبة لتشجيع العاملين على الإبداع، ويرغبون في تبني الأفكار غير الاعتيادية، وتحديث أساليب العمل من أجل تقديم خدمات مميزة للزبائن، ويعتقد الباحثان بأن هذه النتيجة طبيعية لأن مجلس الإدارة لو لم يكن يتمتع بتلك الصفات الإبداعية لما تمكن من الاستمرار في بيئة مليئة بالتنافس، بل إن فكرة إنشاء المول هي فكرة إبداعية ركزت على توفير التسوق المريح والتنزه، ويعزو الباحثان حصول بُعد الأصالة على المرتبة الأولى ويوزن نسبي (83.53%) على مدى اهتمام الإدارة العليا للمولات في هذا الجانب، بينما جاء في الترتيب الثاني بُعد (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات) بوزن نسبي (81.74%) وهذه نسبة كبيرة وتدل على قدرة الإدارة العليا على توقع إمكانية حدوث المشكلات والعمل على وضع حلول لها، وهذا يتناسب مع الوضع الفلسطيني الذي يتصف بعدم الاستقرار والتغيير المستمر والأحداث المفاجئة؛ لذلك لو لم يتوفر هذا البعد بنسبة كبيرة سيؤدي ذلك إلى حدوث خلل كبير في الخدمة المقدمة من المراكز التجارية للمواطنين؛ مما يؤثر في سمعتها وبالتالي حصتها السوقية، بينما جاء بُعد (التخطيط الابتكاري) في المركز الثالث وبنسبة (79.47%) وهي نسبة كبيرة، وهذا يدل على التخطيط باستخدام الأفكار الحديثة، ودعم الإبداع، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بل قد يتم مشاركة بعض الزبائن في طرح اقتراحات وأفكار يمكن مناقشتها وتبني ما يصلح منها، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (المرونة) ويوزن نسبي (77.92%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال وجود قدرة لدى الإدارة العليا على تغيير أنماط العمل واستيعاب المتطلبات الجديدة سواء كان سببها مؤثراً داخلياً أم مؤثراً خارجياً، كقرار من الحكومة، أو منافس جديد، أو غلاء الأسعار أو غيرها، والتعامل بالمرونة المناسبة

مع تلك الأحداث مما يعزز الحصّة السوقية للمول وقد رتبه على التكيف مع تلك الظروف، وبالتالي تحقيق أهداف المول من نجاح وتوسع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Hyari 2023) والتي طبقت على الجامعات الأردنية الخاصة حيث تبين أن مستوى القيادة المبتكرة كان مرتفعاً، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مقبيل، 2021م) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية كانت متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (الكوني وآخرين، 2020م)، والتي بينت وجود درجة ممارسة متوسطة للقيادة الابتكارية للأكاديميين في جامعة لحج.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي مضاه: ما واقع الحصّة السوقية في المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لواقع الحصّة السوقية في المولات التجارية، كما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5): تحليل فقرات محور الحصّة السوقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقييم الإدارة علاقة إيجابية مع الزبائن.	9.04	1.32	90.38	1
2	تحرص الإدارة على نشاط البحث والتطوير حول زيادة حصتها السوقية.	8.60	1.42	86.04	4
3	تسعى الإدارة لتحقيق الريادة في أسواقها.	8.49	1.64	84.91	7
4	تلتزم الإدارة بمعايير الجودة لكسب زبائن جدد.	8.70	1.56	86.98	3
5	تحرص الإدارة على استخدام تقنيات متطورة هي عملية التخطيط التسويقي بشكل مستمر.	8.09	1.66	80.94	11
6	تعمل الإدارة على تدريب العاملين باستمرار لتطوير أدائهم في التعامل مع الزبائن.	7.98	1.72	79.81	12
7	تعمل الإدارة في آن واحد على استقطاب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.	8.60	1.49	86.04	4
8	تحرص الإدارة على تقديم خدمات مبتكرة ومميزة للزبائن مقارنة مع المنافسين.	8.34	1.48	83.40	10
9	تهتم الإدارة بالاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن.	8.47	1.65	84.72	8
10	تمتلك الإدارة مرونة كبيرة في خطوط الخدمة تمكنها من الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن.	8.38	1.36	83.77	9
11	تهتم الإدارة بإجراء الدراسات التي تجذب الزبائن، وتقوم بتعريفهم بالمنتجات كالإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	8.55	1.58	85.47	6
12	تسعى إدارة المول إلى زيادة أعداد المشتريين وزيادة كمية وحجم مشترياتهم.	8.81	1.39	88.11	2
	فقرات المجال بشكل عام	8.50	0.93	85.05	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لمتغير الحصة السوقية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (8.50)، وبلغ الوزن النسبي (85.05%)، ويمكن تفسير ذلك لعدة أسباب من أهمها قدرة هذه المولات على توفير كل ما يحتاجه الزبون في مكان واحد من مواد غذائية بكافة أصنافها، وكل ما يلزم الزبون وبأسعار تنافسية عالية، وذلك لقدرة هذه المولات الضخمة على وضع عروض أسعار تجذب الكثير من الزبائن في ضوء الوضع الاقتصادي الصعب الذي يعيشه مواطنو المحافظات الجنوبية منذ سنوات، بل إن المولات تضع الكثير من التسهيلات في عملية الدفع، حيث تم عقد اتفاقيات مع الحكومة بحيث يتمكن موظفو الحكومة من الشراء من تلك المولات برصيد شهري يوضع في حساب الموظف من وزارة المالية فقط يستفيد منه في الشراء من المولات، ومن أسباب زيادة الحصة السوقية رغبة كثير من الناس في الحصول على خدمات خاصة ومميزة لا يجدها في الأسواق والمحلات التقليدية الصغيرة، وطبعاً تميز الكثير من المولات في الجمع بين التسوق والتنزه وتوفير أماكن لألعاب الأطفال وغيرها.

وحصلت الفقرة رقم (1): "تقييم الإدارة علاقة إيجابية مع الزبائن" على أعلى درجة موافقة بوزن نسبي (90.38%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى مدى الوعي والذكاء لدى إدارة المول، بل ومدى تفهم الإدارة العليا في المولات التجارية بأن من أثنى الأشياء التي تمتلكها المولات سمعتها عند الزبائن، ومدى رضى الزبون على الخدمات التي تقدمها المولات، وأسلوب التعامل مع الزبائن، وأن المنافسة الشديدة تتطلب بناء جسور ثقة قوية مع الزبائن، وكسب ولاء الزبائن بشكل قوي، وأيضاً لقدرة الزبائن على التأثير في الآخرين بشكل قوي وخصوصاً مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي. بينما حصلت الفقرة رقم (6) "تعمل الإدارة على تدريب العاملين باستمرار لتطوير أدائهم في التعامل مع الزبائن" على أقل درجة موافقة بوزن نسبي (79.81%)، ويفسر الباحثان ذلك أن هذه النسبة جيدة ولكن بحاجة إلى أن تقوم الإدارة العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وصقل مهاراتهم الشخصية والوظيفية من خلال الدورات التخصصية، حيث إن ذلك يعود بالإيجاب على سمعة المول وبالتالي جذب زبائن بشكل أكبر.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (راسو وطاش، 2022م) والتي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ للحصة السوقية لشركات الاتصالات في الجزائر ونسبة (90%)، واتفقت مع دراسة (أحمد وآخرين، 2020م) التي أوصت بضرورة تدريب الموظفين على طرق التسويق الحديثة وجذب العملاء الجدد، كما اتفقت مع دراسة (حسن وآخرين، 2022م) والتي توصلت إلى أن نسبة الحصة السوقية بلغت (77.3%) في شركات الأثاث التجارية في العراق.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباط بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم صياغة الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الابتكارية بدلالة أبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة بين متغيرات القيادة الابتكارية وتعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

جدول (6): العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية

الفرضية	معامل الارتباط	Sig.
العلاقة بين التخطيط الابتكاري وتعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.	*.521	0.000
العلاقة بين الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.	*.580	0.000
العلاقة بين المرونة وتعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.	*.558	0.000
العلاقة بين الأصالة وتعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.	*.664	0.000
العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.	*.644	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

يتبين من الجدول (6) أن معامل الارتباط بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية يساوي (0.644)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع أبعاد القيادة الابتكارية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين القيادة الابتكارية بدلائل أبعادها (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية، وهذا يثبت صحة الفرضية، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الحصّة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدور الهام لأبعاد القيادة الابتكارية في تعزيز الحصّة السوقية بحيث إنه عند وجود قدرة لدى إدارة المولات على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها والعمل على تجنبها فهذه من العوامل الهامة التي تعطي الثقة لدى الزبائن في هذه المولات، وأيضاً قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات في الوقت الصحيح والتمتع بالمرونة اللازمة للتأقلم مع المتغيرات الخارجية سواء من قرارات الحكومة أو تغير رغبات وحاجات الزبائن، والقدرة على تلبية تلك الرغبات، بل وتقديم خدمات تفوق توقعات الزبائن، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد وآخرين، 2020م) والتي أظهرت وجود علاقة بنسبة مرتفعة بين الرقابة التنظيمية (المرونة) والحصّة السوقية، واتفقت أيضاً مع دراسة (Gayathri H, & Kumari T., 2023) التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة المبتكرة وتحقيق أهداف الشركة وقدرة الشركات على الاستمرار، بينما اختلفت مع دراسة (الميمية، 2018م) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين العوامل المؤثرة في ولاء الزبائن والحصّة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة تأثير أبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصّة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية. وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (7) يبين هذه النتائج.

جدول (7): نتائج اختبار أثر القيادة الابتكارية بأبعادها على تعزيز الحصة السوقية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	T قيمة	Sig.
المقدار الثابت	3.667	4.683	0.000
التخطيط الابتكاري	0.001	0.007	0.994
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	0.114	0.737	0.464
المرونة	0.062	0.503	0.617
الأصالة	0.409	2.820	0.007
معامل الارتباط = 0.679	معامل التحديد المعدل = 0.417		
F قيمة الاختبار = 10.283	0.000 القيمة الاحتمالية =		

يبين جدول (7) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$): إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.283)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.417$)، وهذا يعني أن 41.7% من التغير في الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال أبعاد القيادة الابتكارية والنسبة المتبقية (58.3%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثراً للقيادة الابتكارية في تعزيز الحصة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية، كما بينت النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية وجود أثر دال إحصائياً لبعد (الأصالة)، حيث جاءت قيمة Sig. (0.007) وهي أقل من (0.05)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي الأبعاد (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة)، حيث جاءت قيمة Sig. لهذه الأبعاد أكبر من (0.05). ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالآتي:

$$\text{تعزيز الحصة السوقية} = 3.677 + (0.409) \text{ الأصالة}$$

لذا يرى الباحثان أن على إدارة المولات الاهتمام ببعد الأصالة بشكل كبير لما له أثر واضح في الحصة السوقية، ولأن من صفات القيادة الأصيلة توفير بيئة عمل مريحة للموظفين، والتعامل بشكل أخلاقي مرتفع، والقدرة على إدارة العلاقة مع الموظفين والزبائن بشكل فعال، وامتلاك القيادة للوعي الكافي للتعامل مع من حولها، ويدل على امتلاك تلك القيادة لمهارات الاتصال والتواصل الفعال ومشاركة الأفكار والآراء، مما يؤدي إلى قدرة القيادة في التحكم بشكل كامل في الموظفين وتوجيههم لتحقيق أهداف المول، وبناء ثقة كبيرة لديهم، ومستوى عال من الرضا، وأيضاً يدل على قدرة الإدارة العليا في المول على فهم الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين لديها وتحقيقها، وهذا

ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المول، ومن تلك الأهداف زيادة الحصّة السوقية، ويمكن تفسير عدم وجود أثر لباقي أبعاد القيادة الابتكارية إلى احتمال أن أغلب المولات التجارية عبارة عن شركات عائلية، وبالتالي الذين يعملون في الإدارات العليا والوسطى غالباً ما يكونون من أفراد العائلة، وقد لا تتناسب مؤهلاتهم مع طبيعة وظائفهم، حيث كشفت النتائج أن 84.9% تقريباً من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خدمتهم أقل من 6 سنوات، بمعنى عدم وجود خبرة كافية ومعرفة وافية حول هذه المصطلحات الإدارية الحديثة، وكيفية تطبيقها والعمل بها على أرض الواقع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البليوي، 2023م) والتي من نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وتطبيقات ذكاء الأعمال في جامعة تبوك، كما اتفقت مع دراسة (Al-Hyari, 2023) والتي أشارت إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الابتكارية في سلوك العمل الإبداعي.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الابتكارية):

1. جاءت الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية بمتوسط حسابي (8.07)، ووزن نسبي (80.76)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
2. جاءت الدرجة الكلية لمجال "التخطيط الابتكاري" بمتوسط حسابي (7.95)، ووزن نسبي (79.47)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
3. جاءت الدرجة الكلية لمجال "الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (8.17)، ووزن نسبي (81.74)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
4. جاءت الدرجة الكلية لمجال "المرونة" بمتوسط حسابي (7.79)، ووزن نسبي (77.92)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
5. جاءت الدرجة الكلية لمجال "الأصالة" بمتوسط حسابي (8.35)، ووزن نسبي (83.53)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز الحصّة السوقية):

حصلت الدرجة الكلية لمحور "تعزيز الحصّة السوقية" على وزن نسبي يساوي (85.05%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المحور.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وتعزيز الحصّة السوقية في المولات التجارية بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.644)، كذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة، والأصالة) وتعزيز الحصّة السوقية.
2. وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الابتكارية في تعزيز الحصّة السوقية لدى المولات التجارية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.417$)، وهذا يعني أن 41.7% من التغير في الحصّة السوقية

بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية تم تفسيره من العلاقة الخطية مع مستوى القيادة الابتكارية، والنسبة المتبقية (58.3%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الحصة السوقية بالمولات التجارية في المحافظات الجنوبية، كما بينت النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية وجود أثر دال إحصائياً لبعد (الأصالة)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي الأبعاد (التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات بحسب الآتي:

1. ضرورة قيام إدارة المولات التجارية بتعزيز مفاهيم التخطيط الابتكاري، والحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات في جميع هياكلها الإدارية كي تتمكن من الاستمرار في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة.
2. الاهتمام بجانب الأصالة لدى إدارة المولات من خلال تحديد مبادئ وقيم وسلوكيات وأخلاقيات هامة يلتزم بها القيادة بشكل كامل، لتأثير تلك الجوانب بشكل كبير في الحصة السوقية.
3. الحرص على توفير درجة عالية من المرونة من قبل إدارة المولات التجارية، وذلك من خلال إحداث التطوير والتغيير المناسب في أساليب العمل وتعزيز مفهوم العمل الجماعي، واحترام وتقبل آراء المرؤوسين.
4. العمل على التواصل بشكل أكبر مع الزبائن من خلال تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي والاهتمام بالتسويق الإلكتروني على تلك الصفحات، مما يؤدي إلى التعرف على رغباتهم بشكل مستمر ومن ثم تلبيتها.
5. على إدارة المولات التجارية أن تمارس مزيداً من التشجيع والتحفيز للعاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية الخاصة بتطوير العمل، والعمل على ربط أنظمة الحوافز والمكافآت بالأفكار والمقترحات الابتكارية البتاءة.
6. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوعات القيادة الابتكارية وتطبيقها على قطاعات أخرى لمعرفة مدى قدرة ممارسات القيادة الابتكارية على تعزيز الحصة السوقية في تلك القطاعات.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أكرم أحمد الطويل، وعلي وليد العبادي (2013م)، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- أسامة محمد خير (2014م) إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- التقرير السنوي للبنك الدولي (2022م)، مجموعة البنك الدولي في الضفة الغربية وقطاع غزة.
- عبد الباسط محمد دياب شحاتة (2017م)، تصور مقترح لتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية، 49، 567-737.
- عبد الله الخزاعلة (2014م)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرونة لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العلمية لكلية التربية، 13، 131-166.
- السيد نصر الدين (2011م)، الابتكار وإدارته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- صباح الصومالي، وأريج باجنيد، وخديجة زكي (2020م)، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (3)28، 234-261.
- صلاح الميمية (2018م)، العوامل المؤثرة في الولاء وعلاقتها بولاء الزبائن وأثرها على الحصّة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- صلاح راسو، ورؤوف طاش (2022م)، أثر أساليب التسويق المباشر في تحسين الحصّة السوقية للمؤسسات الخدمية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سماح جبريني (2016م)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة التجاح الوطنية، فلسطين.
- عفيفي الدويك (2013م)، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عواد الشوابكة (2017م)، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي "النظم الخبيرة" في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية العاملة في محافظة الطائف، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، الإدارة والاقتصاد، جامعة الطائف، 4(15)، 14-59.
- علاء محمد قنديل (2010م)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- غادة سليمان العريني، وأحمد بن محمد الأحمد (2022م)، واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- فيصل قمحية، ويومدين يوسف (2017م)، أثر المزيج الترويجي المبتكر في زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته المسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 8، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- حسين سالم الكوني، وجلال عبده الزبير، وأوسيم محمد عطاء (2022م)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعتي لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(12)، 146-169.
- محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف (2007م)، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- محمود شكر محمد (2018م)، دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(111)، 122-137.
- مروان حمود (2017م)، دور الإبداع بالمنتج في زيادة الحصّة السوقية، بحث ماجستير، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
- ميسر حسن عياد (2019م)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نادية البلوي (2023م)، أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 41، ص 40-60.
- ناديا السرور (2002م)، مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للنشر.
- رضا سليمان (2024م)، علاقة عوامل الترويج الابتكاري والاستراتيجيات التنافسية بأبعاد الميزة التنافسية وحماية الحصّة السوقية للشركة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 5(1)، 553-597.
- رائد موسى عبد الله القطيفان، وأحمد فتحي أبو كريم (2020م)، قيادة التغيير لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- رامي فضل جنيته (2022م)، دور الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- رشاد فايز طنطاوي (2021م)، أثر الاستراتيجيات التنافسية على الحصّة السوقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 258-284.
- ريما أبو طرية (2022م)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(1)، 95-118.
- زبير مراد (2018م)، دور استراتيجيات التميز في تعزيز الحصّة السوقية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي، الجزائر.
- وسام حسن (2019م)، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في مؤسسات جامعة دمشق، مجلة جامعة البحث للعلوم الإنسانية، 41(22)، 105-161.
- واثق شاكر محمود رامز (2019م)، "التسويق الاستراتيجي"، ط2، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، قطر.

- وفاء عياد، وعمر تاج السر عبد الرحمن (2022م)، القيادة الابتكارية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين وأثرها على الرضا الوظيفي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (81)، 201-186.
- محمد حسن، رؤى البكري (2022م)، أبعاد التسويق الاستباقي ودورها في تعزيز الحصّة السوقية؛ دراسة استطلاعية في عدد من شركات الأثاث التجارية في العراق، مجلة اقتصاديات الأعمال، 3(5)، 87-63.
- محمد حسن علي مقيبيل (2021م)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سينون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8)، 98-74.
- محمد درع أحمد، ومالك النعيم محمد علي، ومجدي محمد النيل (2020م)، أثر الرقابة التنظيمية على الحصّة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية؛ دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 176-161.
- محمد كمال، وعثمان عبد الكريم (2024م)، دور المرونة التسويقية في تعظيم الحصّة السوقية (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بجمهورية مصر العربية)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 38(4)، 94-67.
- محمد منصور الزعنون، ورمزي عطية مزهر (2019م)، ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 4(12)، 96-80.
- محمد صالح المنجد (2009م)، المجمعات التجارية آداب وأحكام، مدار الوطن للنشر.
- محمد عطا القاضي (2021م)، دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- موقع المرسال (2023م). استرجع بتاريخ 2023/07/01 من: <https://www.almrsal.com/post/849122>.
- هدية كريم (2024م)، القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية؛ دراسة ميدانية في وزارة الشباب والرياضة المصرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(1)، 135-113.

المراجع الأجنبية:

- Al-Hyari, H. S., (2023). Job Security as a Mediating Variable between Innovative Leadership and Innovative Work Behavior among Employees. Journal of System and Management Sciences, 13(1), 532-574
- Armstrong, Gary. (2014). International Marketing", 1st ed., McGraw-Hill, UK.
- Gayathri H, & Kumari T. (2023). Impact of innovative leadership in achieving sustainable development goals: a study conducted among selected small- scale industry units in Kerala, India. Article in IOP Conference Series Earth and Environmental Science. March 2023.
- Hassounah, I. A., Altememi, A. F., & Alkshali, S. J. (2019). Transformational Leadership and its Impact on Exploratory and Exploitative Innovation: Field Study of Jordanian Detergent Manufacturing Companies. Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 16(2), 161-182.
- Kotler, Philip, & Keller, Kotler. (2018). "Marketing Management", 12th ed., Prentice-Hall, U.S.A.
- Mushtaq. I., Chughtai, M. S., & Lashari, F. (2021). Leadership Styles and Firms' Innovation, Mediating Role of Absorptive Capacity: Empirical Evidence from Emerging Economy, Journal of Management and Economics Research, 3(2), 63-87.

أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية بمحافظة عدن)

الاستلام: 2025/ 04 /20

التحكييم: 2025/ 05 /26

القبول: 2025/ 05 /27

باسل محمد العامري^(١)

محمود عبده ثابت^(١)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث وطالب ماجستير في الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن، عدن.

² أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن، عدن.

* عنوان المراسلة: bmma2025@gmail.com

أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الأدوية بمحافظة عدن)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين البراعة التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن، من خلال دراسة تأثير أبعاد البراعة التسويقية: استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية، في أبعاد الميزة التنافسية: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة قصدية بلغت (256) مفردة، استرجع منها (240) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 93.75%، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد البراعة التسويقية كان مرتفعاً، كما تبين أن الميزة التنافسية تتمتع بمستوى عالٍ في الشركات المستهدفة، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التسويقية والميزة التنافسية، مع اختلاف قوة التأثير بين الأبعاد، وتوصي الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة البراعة التسويقية في الشركات، وتحسين الاستراتيجيات المرتبطة بكل بُعد، بما يسهم في تعزيز القدرات التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: البراعة التسويقية، استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية، الميزة التنافسية، شركات الأدوية.

The Impact of Marketing Agility on Competitive Advantage: A Field Study in Pharmaceutical Companies in Aden

Bassel Mohammed Almery^(1,*)
Mahmoud Abdo Thabit⁽¹⁾

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between marketing agility and the achievement of competitive advantage in pharmaceutical companies in the Governorate of Aden. It examines the impact of the dimensions of marketing agility: opportunity exploration, opportunity exploitation, and marketing flexibility, on the dimensions of competitive advantage: cost leadership, differentiation, and focus. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected using a questionnaire distributed to a purposive sample of 256 individuals, with 240 valid responses retrieved, resulting in a response rate of 93.75%. The results indicated that the level of application of the marketing agility dimensions was high, and the competitive advantage was found to be at a high level within the targeted companies. Statistical analysis results revealed a significant positive relationship between marketing agility and competitive advantage, with varying degrees of impact between the dimensions. The study recommends the need to solidify the culture of marketing agility within companies and improve the strategies associated with each dimension, which will contribute to enhancing competitive capabilities and responding to environmental changes

Keywords: *Marketing agility, Opportunity exploration, Opportunity exploitation, Marketing flexibility, Competitive advantage, pharmaceutical companies.*

^(*,1)Researcher of Business Administration, College of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology , Aden , Yemen

⁽¹⁾Researcher of Business Administration, College of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology , Aden , Yemen

* Corresponding Email Address: . bmma2025@gmail.com
<https://journals.ust.edu/index.php/JSS>

مقدمة الدراسة

تواجه الشركات اليمنية في الوقت الراهن تحديات اقتصادية وتسويقية معقدة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة، مما يستدعي ضرورة تبني مناهج تسويقية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وتعد شركات الأدوية من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات نظراً لحساسيتها الصحية والاجتماعية، وهو ما يحتم عليها تطوير أدواتها التسويقية بشكل مستمر، من هذا المنطلق ظهرت البراعة التسويقية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد الشركات على الجمع بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفعالية مع الحفاظ على قدر عالٍ من المرونة التسويقية، وترتكز هذه الدراسة على أهمية البراعة التسويقية كوسيلة استراتيجية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأدوية، خاصة في بيئة متقلبة كبيئة عدن.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

مشكلة الدراسة:

تعاني الشركات اليمنية بشكل عام ومنها شركات الأدوية بشكل خاص من تحديات كبيرة في ظل بيئة عمل متغيرة ومعقدة، حيث يشهد الوضع السياسي والاقتصادي في اليمن حالة من عدم الاستقرار المستمر منذ سنوات، مما أثر سلباً في أداء هذه الشركات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى المنافسة وصعوبة الحفاظ على حصة سوقية كبيرة، ومع اشتداد المنافسة أصبح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أمراً بالغ الأهمية لضمان بقاء واستمرارية هذه الشركات في السوق، وأكدت دراسات سابقة مثل دراسة (جميل، 2023م، 155) والجناحي، وآخرين (2022م، 261) إلى وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية وأداء الشركات، ومن خلال الخبرة العملية للباحث في قطاع الأدوية بمحافظة عدن فقد لاحظ عدة تحديات تواجه الشركات منها: زيادة عدد شركات الأدوية، وارتفاع نسبة الأدوية المهربة، وضعف الرقابة الحكومية، وتقلبات سعر الصرف، والركود الاقتصادي، وفي هذا السياق أظهرت العديد من الدراسات منها: دراسة فاضل، العامري (2023م، 49)، وسماكة (2022م، 1815) أن البراعة التسويقية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركات، خصوصاً في القطاعات التي تعاني من بيئة عمل مضطربة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يرى الباحث أن تعزيز البراعة التسويقية في شركات الأدوية بمحافظة عدن يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تحسين الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في سوق شديد التنافسية.

وبناءً على ما تقدم به الباحث، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس:

ما أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق البراعة التسويقية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟
- 2- ما واقع الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟
- 3- ما أثر استكشاف الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟
- 4- ما أثر استغلال الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟
- 5- ما أثر المرونة التسويقية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس: التعرف على أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن؟
الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد مستوى تطبيق البراعة التسويقية في شركات الأدوية بمحافظة عدن.
- 2- معرفة مستوى الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن.
- 3- التعرف على أثر استكشاف الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن.
- 4- معرفة أثر استغلال الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن.
- 5- التعرف على أثر المرونة التسويقية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن.

أهمية الدراسة

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة فإن أهميتها تكمن فيما يأتي:

الأهمية النظرية

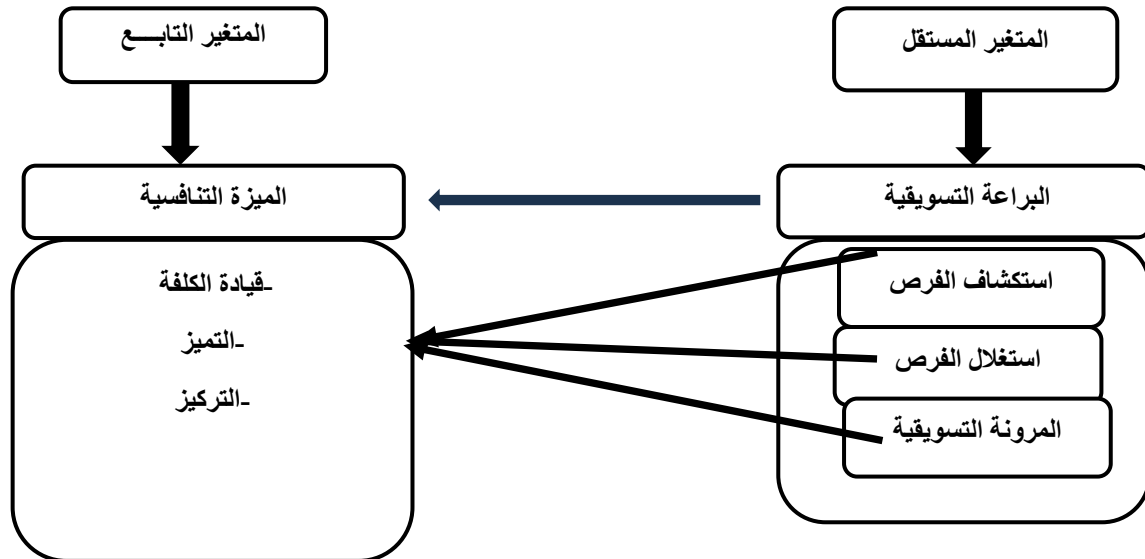
تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية حول البراعة التسويقية وأثرها في الميزة التنافسية، وذلك من خلال: تسليط الضوء على مفهوم البراعة التسويقية وأبعادها الثلاثة (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) ودورها في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة الحادة، كما تقدم رؤية تحليلية حول العلاقة بين البراعة التسويقية والميزة التنافسية من خلال التركيز على أبعاد الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز).

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين أداء شركات الأدوية بمحافظة عدن وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال:

- 1- مساعدة إدارات شركات الأدوية على تبني استراتيجيات البراعة التسويقية حتى تكون أكثر كفاءة من خلال استكشاف الفرص واستغلالها بفعالية، وزيادة مرونتها التسويقية.
 - 2- تقديم الدراسة توصيات عملية للشركات حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية عبر التركيز على استراتيجيات قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، بما يساهم في تحسين أدائها وزيادة حصتها السوقية.
- أبعاد المتغيرات الرئيسية للأنموذج

تم بناء الأنموذج المعرفي الافتراضي بناءً على عدد من الدراسات السابقة وهي: فاضل، العامري (2023م) ، وسماكة (2022م)، والعامري، والياسري (2021م)، وتم عكس مضمونها في الشكل الآتي:



شكل: (1.1) النموذج المفاهيمي الافتراضي

التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة

اعتمد الباحثان في تعريفه الإجرائي لهذه المفاهيم عدداً من المصادر بناءً على عدد من الدراسات السابقة وهي: فاضل العامري (2023م)، وسماكة (2022م)، والعامري، والياسري (2021م).

أولاً: البراعة التسويقية: (المتغير المستقل)

توصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على استكشاف الفرص التسويقية، واستغلالها بفعالية، والتكيف بمرونة مع التغيرات في بيئة السوق، وذلك باستراتيجيات ديناميكية تعزز تنافسيته وتحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: استكشاف الفرص: (البعد الأول للمتغير المستقل)

توصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ودراسة السوق، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز وجودها وتحقيق النمو المستدام.

ثالثاً: استغلال الفرص: (البعد الثاني للمتغير المستقل)

توصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على تطبيق استراتيجيات محددة للاستفادة من الفرص التسويقية لتسهل في زيادة المبيعات وتبوء حصة سوقية أكبر.

رابعاً: المرونة التسويقية: (البعد الثالث للمتغير المستقل)

توصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على التكيف مع متغيرات السوق مثل الأسعار، والمنتجات الجديدة، والتغيرات في سلوك المستهلكين، والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة.

خامساً: الميزة التنافسية: (المتغير التابع)

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على تحقيق تفوق طويل الأمد من استراتيجيات قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، وذلك يضمن بقائها وقدرتها على المنافسة والريادة في ظل بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً.

سادساً: قيادة التكلفة: (البعد الأول للمتغير التابع)

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: الاستراتيجية التي تأخذها شركات الأدوية بمحافظته عدن من خلال العمل على تحسين الكفاءة، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحقيق أسعار تنافسية من دون المساس بالجودة، بما يضمن الاحتفاظ بالريادة السوقية.

سابعاً: التميز: (البعد الثاني للمتغير التابع)

توصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على تقديم أدوية ذات جودة عالية، بما يحقق لها سمعة جيدة ومكانة في أذهان زبائنهم، وتكوين علامة تجارية قوية يصعب على المنافسين الوصول إليها.

ثامناً: التركيز: (البعد الثالث للمتغير التابع)

توصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على استهداف شريحة معينة من السوق، سواء أكانت مستشفيات كبرى، وصيديات متخصصة، أم فئة محددة من الأدوية النادرة بتخصيص استراتيجيات تسويقية وعملية تتناسب مع احتياجات تلك الشريحة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التسويقية بأبعادها منفردة (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) في شركات الأدوية بمحافظته عدن.

وتنبثق عنها الثلاث الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستكشاف الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظته عدن.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظته عدن.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التسويقية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظة عدن.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية: بالمتغير المستقل (البراعة التسويقية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الحدود البشرية:

تتمثل في (مديري الشركات، ومديري فروع الشركات، ومندوبي المبيعات، ومندوبي التسويق).

الحدود المكانية:

تنحصر حدود الدراسة على شركات الأدوية المبحوثة بمحافظة عدن.

الحدود الزمانية:

من يونيو 2024 م حتى يناير عام 2025م.

الدراسات السابقة

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين: (البراعة التسويقية، والميزة التنافسية).

فاضل العامري (2023م)، بعنوان: تأثير البراعة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير البراعة التسويقية بأبعادها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والمقدرات الجوهرية) في شركة التأمين الوطنية بغداد، وتكون مجتمع الدراسة في شركة التأمين الوطنية بغداد، وقد تم أخذ عينة قصديّة غير عشوائية، وتمثلت عينة الدراسة بـ (66) فرداً من مديري التسويق، ومسؤولي الشعب، وموظفي قسم التخطيط والتسويق، ورجال البيع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبراعة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات المبحوثة تقنيات وأساليب حديثة تسهل من البراعة التسويقية لإنجاز أنشطتها المتمثلة بالدراسة في الفرص التي يجب اغتنامها والتهديدات التي تواجهها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهم الدراسات المتعلقة بكل متغير على حدة.

- بافضل (2024م)، دور القيادة الريادية في تحقيق البراعة التسويقية (دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت- اليمن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق البراعة التسويقية والمتمثلة في (استكشاف الفرص التسويقية، واستغلال الفرص التسويقية) في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت البالغ عددهم (279) موظفاً رسمياً، وقد تم اختيار عينة قصديّة (50) مضردة، شملت (المدير، ونواب المدير، ومديري الإدارة، ورؤساء الأقسام، والمختصين بالمصنع) وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لكل أبعاد القيادة الريادية بشكل مجمل ومنفرد في تحقيق البراعة التسويقية، وأوصت الدراسة إلى الحرص وبذل الجهد في جعل البراعة التسويقية من أولويات عمل المصنع، من خلال امتلاك آليات رصد دقيقة للتغيرات البيئية.

- حجي، وأوسو، وأحمد (2024م)، بعنوان: دور البراعة التسويقية في تحقيق الاستدامة الاستباقية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الإدارات في عدد من الفنادق في إقليم كردستان/ العراق).

هدفت الدراسة إلى معرفه دور البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) في تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية لدى عينة من مديري الإدارات في عدد من الفنادق في إقليم كردستان، وتكون مجتمع الدراسة من الفنادق في إقليم كردستان العراق، وتمثلت عينة الدراسة من (153) مديراً من مديري العينة المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات ارتباط معنوي بين البراعة التسويقية وعينة الدراسة، وأوصت الدراسة إلى تعزيز الاهتمام بأبعاد البراعة التسويقية وخصوصاً بعد المرونة التسويقية، إذ إن ذلك سيعزز من قدرة المنظمات الفندقية على تحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم وذلك من خلال إنتاج قيمة تسويقية في الخدمات المقدمة للزبائن.

- حسين، والزيدي (2024م)، بعنوان: "دور التسويق الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية": دراسة ميدانية على شركة زين وأسيا سيل للاتصالات في بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس دور التسويق الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والإبداع، والكلفة، والتكنولوجيا)، وكان حجم المجتمع الموظفون العاملون في الشركات والتي بلغت (120) فرداً، وتم اختيار عينة قصديّة غير عشوائية بلغت بحسب المعالجة الإحصائية (114) فرداً، وقد اعتمد الباحثان على منهج الوصفي التحليلي لتمام هذا الدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير للميزة التنافسية المستدامة في الشركات.

وأوصت الدراسة إدارة شركتي زين العراق وأسيا سيل على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بالتسويق الرشيق والميزة التنافسية المستدامة من خلال تثقيف القيادات الإدارية والعاملين فيها.

الفجوة البحثية

1. ندرة الدراسات في البيئات المضطربة: معظم الدراسات السابقة نُفذت في بيئات مستقرة أو ذات تحديات تقليدية (مثل المنافسة التكنولوجية)، بينما الدراسة الحالية تقدّم نموذجاً لتعزيز الميزة التنافسية في بيئة تتسم بالتحديات والاضطرابات السياسية والاقتصادية المتفاقمة بشدة واستمرار.
2. قلّة البحوث في قطاع الأدوية اليمني: قلّة الدراسات على قطاع الأدوية في اليمن رغم أهميته الحيوية، خاصة في ظل تفاقم الأزمات الإنسانية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

البراعة التسويقية:

مفهوم البراعة التسويقية:

تشق كلمة البراعة (Ambidexterity) من الكلمة اللاتينية الأصل (ambos)، أي كليهما أو على حد سواء يعبر عن قوة استعمال اليدين، أو الشخص القادر على استخدام كلتا يديه معاً بنفس المهارة (Tempelaar, 2010:19)، واستناداً إلى ما سبق يعرف الباحث البراعة التسويقية بأنها قدرة المنظمة على استكشاف الفرص التسويقية، واستغلالها بفعالية، والتكيف بمرونة مع التغيرات في بيئة السوق، وذلك من خلال استراتيجيات ديناميكية تعزز تنافسيتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

آليات تطبيق البراعة التسويقية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة (عبد اللطيف، 2014م، 90)، و(علي، 2021م، 153)، و(صالح، 2011م، 118)، و(عبد الحليم، 2009م، 110)، و(عبد اللطيف، 2014م، 103) فإن تطبيق البراعة التسويقية يتطلب استراتيجيات متكاملة تستفيد من الأدوات الحديثة مثل التكنولوجيا الرقمية وتحليل البيانات، مع مراعاة خصوصيات السوق من حيث الثقافة والعادات والتوجهات الاقتصادية.

معوقات البراعة التسويقية:

من خلال الدراسات السابقة (عبد الله، 2023م، 123)، ودراسة (عادل، 2023م، 123)، ودراسة (سعيد، 2023م، 56) تواجه الشركات في العالم العربي العديد من المعوقات التي قد تحد من فعالية تطبيق استراتيجيات البراعة التسويقية، وتتنوع هذه المعوقات في السياق الآتي:

- 1- الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة والموارد الرقمية: المعوق: نقص البنية التحتية التكنولوجية وتحديث الأدوات التسويقية.
2. العوائق الثقافية والاجتماعية: المعوق: صعوبة التكيف مع الفروق الثقافية والاجتماعية.
3. قلة الوعي والمعرفة بأساليب التسويق الحديثة: المعوق: نقص المعرفة والوعي بأساليب التسويق الحديثة.
4. القيود القانونية والتنظيمية: المعوق: القيود القانونية والتنظيمية.
5. القيود المالية: المعوق: القيود المالية.

أبعاد البراعة التسويقية:

أولاً: اكتشاف الفرص التسويقية:

يشير إلى قدرة الشركات على الدراسة والتعرف على الفرص السوقية الجديدة والمحتملة، ويتضمن ذلك مراقبة التغيرات في البيئة السوقية (مثل تغيرات السوق، واحتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية) وتحديد الفرص التي قد تكون مربحة للشركة (Freihat, 2022:3209).

واستناداً إلى ما سبق وتماشياً مع أهداف الدراسة الحالية توصل الباحث إلى تعريف استكشاف الفرص التسويقية بأنه: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ودراسة السوق، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز وجودها وتحقيق النمو المستدام.

المؤشرات:

- سعي الشركة نحو الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة في التسويق.
- اعتماد الشركة على تقنيات وأساليب تسويقية مبتكرة.
- تركيزها على تطوير قدراتها بما يفوق المنافسين.
- حرصها على التطوير المستمر في الخدمات المقدمة.
- التزامها بوضع خطط تسويقية محددة لتحقيق الأهداف.
- توظيف أساليب تسويقية متنوعة لاقتحام أسواق جديدة.

ثانياً: استغلال الفرص التسويقية:

ويتضمن استخدام الفرص التي تم اكتشافها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، ويشمل هذا البعد تطبيق استراتيجيات تسويقية مبتكرة وتنفيذ حلول فاعلة لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المبيعات، والنمو، والربحية تتطلب استغلال الفرص والكفاءة في التوزيع، والتسويق، والتواصل مع العملاء (Josephson et al. 2015:540).

ويعرف الباحث استغلال الفرص بأنه عبارة عن: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على تطبيق استراتيجيات محددة للاستفادة من الفرص التسويقية لتسهم في زيادة المبيعات وتبوء حصّة سوقية أكبر.

المؤشرات:

- تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للزبائن.
- توفر بيئة استراتيجية تمكن الشركة من المنافسة بفعالية.
- اهتمامها بردود أفعال العملاء كمصدر للتطوير والتوسع.
- النمو الداخلي من خلال رفع المبيعات.
- تحسين القدرات التسويقية لزيادة الحصّة السوقية.

ثالثاً: المرونة التسويقية

تشير إلى قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة السوقية، واتخاذ قرارات تسويقية مرنة لمواجهة التحديات، أو الاستفادة من الفرص التي تطرأ فجأة، وتشمل المرونة التسويقية القدرة على تعديل استراتيجيات التسويق، وتخصيص الموارد بشكل مناسب، وتغيير التكتيكات لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء أو السوق (He et al. 2021:8).

ويعرف الباحث المرونة التسويقية بأنها: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على التكيف مع متغيرات السوق مثل الأسعار، والمنتجات الجديدة، والتغيرات في سلوك المستهلكين والحفاظ على الميزة التنافسية.

المؤشرات:

- استجابة الشركة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.
- قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية المستمرة.
- تبنيها لأساليب حديثة لتقديم عروض جذابة.
- استخدامها وسائل ترويجية مقنعة تعزز من القيمة المقدمة.
- تأثيرها الإيجابي في قرار الشراء لدى العملاء.

الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية:

بحسب دراسة (العامري، 2017م، 33) تعد الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يقدم فرصة جوهرية وحقيقية للمؤسسة لكي تحقق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (الحميدي وآخرون، 2022م، 10)، وتوصل الباحث إلى أن التعريف الإجرائي للميزة التنافسية بأنها قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على تحقيق تفوق طويل الأمد من خلال استراتيجيات قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، مما يضمن بقاءها وقدرتها على المنافسة والريادة في ظل بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً.

متطلبات تطبيق الميزة التنافسية:

بحسب دراسة (Barney, Jay, 2021) فإن متطلبات تطبيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب مجموعة من المعايير والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في الشركات لضمان استدامة هذه الميزة والحفاظ عليها، مما يجعلها تتمتع من تحقيق أداء متميز على المدى الطويل، ولضمان تطبيق هذه الميزة بشكل فعال هناك عدة متطلبات يجب توفرها وهي: الرؤية الاستراتيجية، وإدارة موارد مستدامة، والاهتمام بالجودة، والرؤية البيئية.

أبعاد الميزة التنافسية:

من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات الحديثة، يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، وفيما يلي تفصيل لكل بُعد مع أهم المؤشرات المستخدمة لقياسه.

أولاً: بُعد قيادة التكلفة:

عندما تكون تكاليف المنظمة التراكمية لقيمة منتج ما أقل منها لدى منافسيها، فإنها تستطيع تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وللحصول عليها ينبغي على المنظمة الاهتمام بمراقبة عوامل تطور التكاليف، فكلما كان التحكم بهذه العوامل جيداً مقارنة بالمنافسين فإن المنظمة تكتسب ميزة التكلفة الأقل، وبالتالي يجب التركيز على جميع التكاليف والأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق وغيره من التكاليف، وعدم الاقتصر في التركيز على تكاليف الأيدي العاملة فقط، (بن نشمة وعبد القادر، 2022م، 120)، وتوصل الباحث إلى أن تعريف قيادة التكلفة بأنها الاستراتيجية التي تأخذها شركات الأدوية بمحافظته عدن من خلال العمل على تحسين الكفاءة وخفض التكاليف التشغيلية وتحقيق أسعار تنافسية دون المساس بالجودة بما يضمن الاحتفاظ بالريادة السوقية.

أهم مؤشرات قياس قيادة التكلفة:

- التحسين المستمر في الإنتاجية.
- امتلاك منتجات ذات كفاءة أعلى في السوق.
- السعي لتحقيق حصة سوقية أكبر.
- جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.
- تقديم عروض أسعار مخفضة للحفاظ على العملاء.

ثانياً: بُعد التميز

كما أشار (عثمان وعبد الغني، 2023م، 45) إلى أن استراتيجيات التميز تمكن المنظمة من تحقيق هوية فريدة في السوق، مما يقلل من حساسية العملاء تجاه الأسعار ويزيد من ولائهم للعلامة التجارية. وقد توصل الباحث إلى أن تعريف التميز هو: قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على تقديم أدوية ذات جودة عالية بما يحقق لها سمعة جيدة ومكانة في أذهان زبائنهم وتكوين علامة تجارية قوية يصعب على المنافسين الوصول إليها.

أهم مؤشرات قياس التميز:

- تقديم منتجات متنوعة وفريدة.
- تبني استراتيجيات ذات تفوق تنافسي لجذب العملاء.
- توفير منتجات ذات جودة عالية.
- الاستثمار في منتجات ذات تصميم تكنولوجي مميز.
- المحافظة على السمعة وتحسينها.
- تحقيق موقع تنافسي متقدم في السوق.

ثالثاً: بُعد التركيز

يعد التركيز أحد الأبعاد الاستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تحديد سوق معين أو شريحة محددة من العملاء، حيث يتم توجيه الجهود والموارد نحو تلبية احتياجات هذه الشريحة بشكل أفضل من المنافسين وفقاً لدراسة (بن نشمة وعبد القادر، 2022م، 25)، ويعرف الباحث بُعد التركيز بأنه قدرة شركات الأدوية بمحافظته عدن على استهداف شريحة معينة من السوق سواء كانت مستشفيات كبرى، وصيديات متخصصة، أو فئة محددة من الأدوية النادرة، من خلال تخصيص استراتيجيات تسويقية وعملياتية تتناسب مع احتياجات تلك الشريحة.

أهم مؤشرات قياس التركيز:

- التخصص في منتجات معينة.

- العمل ضمن أسواق محددة.
- استهداف عملاء محددين.
- تلبية توقعات الزبائن لتحقيق حصة تنافسية مستدامة.
- التحسين المستمر في تلبية رغبات العملاء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

نبذة عن مجتمع الدراسة:

بحسب الاطلاع على عدد من الدراسات المنشورة أهمها: (النشرة الإحصائية السنوية لعام 2023م: الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية المركز الرئيس - عدن، ودراسة (حسين، مرار محمد: 2023م). تعد عدن إحدى المدن الكبرى في اليمن، وبهذا فإنها شهدت تاريخاً طويلاً في مجال التجارة والصناعة، وقطاع الأدوية في عدن بدأ منذ فترات سابقة، حيث كان للمدينة دور محوري في استيراد وتوزيع الأدوية داخل اليمن، خصوصاً خلال فترة ما قبل الوحدة اليمنية. ويعد قطاع الأدوية بمحافظة عدن من القطاعات الحيوية والمهمة في اليمن بشكل عام، حيث تعد عدن إحدى أبرز المدن التي تحتوي على مراكز رئيسية لتوزيع الأدوية حتى في ظل الوضع الاقتصادي والسياسي الراهن في اليمن، وهذا يتناسب مع هذا النوع من الدراسات، ويساعد بشكل أفضل على تحقيق النتائج المراد التوصل إليها؛ سعياً لتحقيق أهداف الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة التي تم تصميمها لقياس أبعاد البراعة التسويقية والميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (40) شركة أدوية في محافظة عدن، وتم اختيار عينة قصدية من العاملين في هذه الشركات شملت المديرين التنفيذيين، ومديري المبيعات، ومندوبي التسويق، بإجمالي (256) مضرة بعد جمع البيانات، وتم استخدام برامج SPSS و AMOS لإجراء التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل المسار.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في شركات الأدوية العاملة بمحافظة عدن، والتي يبلغ عددها (262) شركة وفقاً للبيانات الصادرة عن الجهات المختصة (النشرة الإحصائية السنوية لعام 2023م: الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية).

عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وحجم مجتمعها فقد تم اختيار الشركات بطريقة (قصدية) غير عشوائية وفق معيار محدد مسبقاً، حيث بلغ عدد الشركات المختارة (40) شركة أدوية من بين الشركات بمحافظة عدن، ويعد حصر عدد العاملين في هذه الشركات، بلغ إجمالي عدد الأفراد (379) فرداً، إلا أنه تم استبعاد (123) فرداً من العمالة

المساعدة لعدم صلتهم المباشرة بموضوع الدراسة، مما جعل إجمالي مجتمع الدراسة الفعلي (256) فرداً، وتم توزيع (256) استبانة، واستعادة (240) بنسبة 93.75%، بعد استبعاد (16) لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي. وحدة التحليل: تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في شركات الأدوية بمحافظة عدن.

أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت من المتغير المستقل: البراعة التسويقية، وشملت (16) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية: استكشاف الفرص (6) فقرات، واستغلال الفرص (5) فقرات، والمرونة التسويقية (5) فقرات، والمتغير التابع: الميزة التنافسية شملت (16) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية: قيادة التكلفة (5) فقرات، والتميز (6) فقرات، والتركيز (5) فقرات، وقد تم بناء الفقرات باستخدام أسلوب ليكارت الخماسي لقياس مدى اتفاق المبحوثين مع عبارات الاستبانة، مما يسمح بتحليل كمي دقيق لعلاقات التأثير بين المتغيرات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثان في هذا الجزء باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتحليل أبعاد وعبارات الاستبانة المتمثلة في البراعة التسويقية والميزة التنافسية، ويوضح الجدول التالي رقم (1.4) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد محور البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة.

جدول (1.4) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاور الدراسة						
رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
البراعة التسويقية						
1	استكشاف الفرص	4.21	0.10	1	موافق بشدة	84.27
2	استغلال الفرص	3.74	0.11	3	موافق	74.84
3	المرونة التسويقية	4.00	0.21	2	موافق	79.92
	المتوسط العام	3.98			موافق	79.68
	الانحراف المعياري العام		0.24			
الميزة التنافسية						

1	قيادة التكلفة	3.40	0.12	3	موافق إلى حد ما	68.00
2	التميز	3.44	0.26	1	موافق	68.73
3	التركيز	3.42	0.09	2	موافق	68.32
	المتوسط العام	3.42			موافق	68.35
الانحراف المعياري العام						0.02

من خلال الجدول (1.4) تبين أن المتوسط العام لمحور البراعة التسويقية بلغ (3.98) وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.24) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذه المحاور نجد أن بُعد استكشاف الفرص حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.10) وباتجاه موافق بشدة، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد المرونة التسويقية بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.21) باتجاه موافق، أما بُعد استغلال الفرص حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.11) وباتجاه موافق، كما أن المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية بلغ (3.42) وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.02) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذه المحاور نجد أن بُعد التميز حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبانحراف معياري (0.26) وباتجاه موافق، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد التركيز بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.09) باتجاه موافق، أما بُعد قيادة التكلفة حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.12)، وبناءً على هذه المعطيات، يمكن استنتاج أن شركات الأدوية في عدن تعتمد بشكل رئيس على البراعة التسويقية، لا سيما في جانب استكشاف الفرص والمرونة، باعتبارها أدوات فاعلة في تعزيز موقعها التنافسي، في المقابل فإن ضعف مؤشرات "استغلال الفرص" و"قيادة التكلفة" يسلط الضوء على قصور تشغيلي واستراتيجي، ما يتطلب من هذه الشركات تطوير قدراتها في تحويل الفرص المكتشفة إلى مبادرات عملية قابلة للتنفيذ، والعمل على تحسين كفاءتها التشغيلية لخفض التكاليف وتعزيز قدرتها على المنافسة السعرية.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبر الباحث في هذا الجزء فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب ونموذج الانحدار الخطي البسيط، وأسلوب الانحدار البنائي، وتحليل المسار، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التسويقية بأبعادها منفردة (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) في شركات الأدوية بمحافظة عدن.

وتنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستكشاف الفرص في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظته عدن، ولا اختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (2.4): نتائج الانحدار للعلاقة بين استكشاف الفرص والميزة التنافسية

المتغير التابع/ الميزة التنافسية									
F		معامل	معامل	اختبار		الخطأ	معالم	المتغير المستقل	
		التحديد	الارتباط	T		المعياري	النموذج		
المحسوبة	مستوى	R ²	R	المحسوبة	مستوى				
الدلالة				الدلالة					
0.01	8.21	0.07	0.26	0.01	2.73	0.61	1.67	α	ثابت
الانحدار									
				0.00	2.86	0.14	0.41	β	استكشاف
الفرص									

يتضح من الجدول (2.4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استكشاف الفرص والميزة التنافسية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.26)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.41)، كما يؤثر استكشاف الفرص في الميزة التنافسية بنسبة (0.07)، أما ما نسبته (0.93) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (8.21) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، ومما سبق يدل الباحثان لوجود هذا الأثر بسبب أن استكشاف الفرص يعد عنصراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية، وكلما زادت قدرة الشركات والدوائية بمحافظته عدن على استكشاف الفرص ارتفعت فرصتها في تحقيق التفوق التنافسي، وتم مناقشة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة حيث وجد أنها هذه الدراسة تتفق من حيث الأثر لبعد استكشاف الفرص في الميزة التنافسية مع دراسة (فاضل، العامري، 2022م، 61) التي جاءت بمستوى متوسط، وتختلف مع دراسة (سماكة، 2023م، 1833) الذي جاءت بمستوى مرتفع.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التسويقية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمحافظته عدن.

ولا اختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (2.4): نتائج الانحدار للعلاقة بين استغلال الفرص والميزة التنافسية

المتغير التابع/ الميزة التنافسية									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
المحسوبة	مستوى الدلالة			المحسوبة	مستوى الدلالة				
41.76	0.00	0.15	0.39	5.87	0.00	0.28	1.64		
				6.46	0.00	0.07	0.48		
								α ثابت الانحدار	
								β استغلال الفرص	

يتضح من الجدول (2.4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استغلال الفرص والميزة التنافسية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.39)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.48) كما يؤثر استغلال الفرص في الميزة التنافسية بنسبة (0.15)، أما ما نسبته (0.85) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (41.76) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05). وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في الميزة التنافسية عند مستوى (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في الميزة التنافسية عند مستوى (0.05)". ومما سبق يستنتج الباحثان لوجود هذا الأثر لما يعكسه تأثير استغلال الفرص على الميزة التنافسية لدور الشركات الدوائية في التعرف على الفرص السوقية والاستفادة منها لتعزيز مركزها التنافسي، مما يشير للحاجة إلى استراتيجيات متكاملة تشمل أبعاداً أخرى من البراعة التسويقية، ومن مناقشة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة وجد أن هذه الدراسة تتفق من حيث الأثر لبعد استغلال الفرص في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مع دراسة (فاضل، العامري، 2022م، 62) التي جاءت بوجود أثر متوسط، وتختلف مع دراسة (سماكة، 2023م، 1834) الذي جاءت بمستوى أثر مرتفع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية ممثلة في بُعد المرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى (0.05)".

ولا اختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (3.4): نتائج الانحدار للعلاقة بين المرونة التسويقية والميزة التنافسية

المتغير التابع / الميزة التنافسية المستدامة				
المستقل	المتغير	معالم النموذج	اختبار	F
			T	

خطأ المعيار	المحسوبة مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة مستوى الدلالة	ثابت الانحدار	المرونة التسويقية
0.36	0.93	0.63	0.39	76.32	0.00	0.33
0.09	8.74	0.77	0.00			0.05

يتضح من الجدول (3.4) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المرونة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.63)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.77)، كما يؤثر بُعد المرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (0.39)، أما ما نسبته (0.61) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (76.32) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية ممثلة في بُعد المرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية ممثلة في بُعد المرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى (0.05)". ومما سبق استنتج الباحثان على أن هذه النتائج تعكس أهمية تبني الشركات الدوائية بمحافظه عدن للمرونة التسويقية كاستراتيجية فعالة للتكيف مع التغيرات السوقية، ومن مناقشة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة وجد أن هذه الدراسة تتفق من حيث الأثر لبعد المرونة التسويقية في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مع دراسة (فاضل العامري، 2022م، 63) التي جاءت بوجود أثر متوسط ودراسة (سماكة، 2023م، 1835) الذي جاءت بمستوى أثر متوسط.

جدول (4.4): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية	معالم النموذج	الخطأ المعيار	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Q ²	الميزة التنافسية المستدامة
استكشاف الفرص	B ₁	0.17	0.04	4.58	0.00	0.74	0.243
استغلال الفرص	B ₂	0.30	0.06	5.47	0.00		
المرونة التسويقية	B ₃	0.51	0.06	8.50	0.00		

يتضح من الجدول (4.4) وجود علاقة ارتباطية قوية بين البراعة التسويقية (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) والميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته

(0.74)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهوما تأكده معاملات الانحدار إحصائية البراعة التسويقية (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية)، والتي بلغت (0.17، 0.30، 0.51) على التوالي، وجميعها تؤثر بشكل معنوي في الميزة التنافسية المستدامة، حيث نجد أن بُعد المرونة التسويقية يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد استغلال الفرص، مع بقية الأبعاد مجتمعة على الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (0.55)، أما ما نسبته (0.45) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، كما يتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقة النموذج وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي Q2 بلغت (0.243)، وهو أكبر من الصفر ($Q^2 > 0$)، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في شركات الأدوية بمحافظه عدن عند مستوى (0.05)".

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في شركات الأدوية بمحافظه عدن عند مستوى (0.05)"، وقد دلل النتائج إلى أن البراعة التسويقية (بأبعادها الثلاثة) تؤثر بشكل معنوي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الأدوية بمحافظه عدن، ومن مقارنة نتيجة هذه الفرضية لهذه الدراسة مع الدراسات الأخرى وجد أنها تتفق مع دراسة (سماكت، 2023م، 1836) الذي جاءت بمستوى أثر مرتفع وتختلف مع دراسة (فاضل العامري، 2022م، 62) الذي جاءت بمستوى أثر متوسط.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1- تتمتع شركات الأدوية في عدن بمستوى مرتفع من البراعة التسويقية، لا سيما في استكشاف الفرص والمرونة التسويقية.
- 2- تساهم البراعة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، خصوصاً من خلال تحسين الأداء التسويقي والقدرة على التكيف.
- 3- هناك تفاوت في تأثير أبعاد البراعة التسويقية، حيث تعد المرونة التسويقية الأكثر تأثيراً.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الرئيسية تبعاً لمتغير الجنس، بينما ظهرت فروق تبعاً للعمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

التوصيات:

- 1- تشجيع شركات الأدوية على تبني استراتيجيات مرنة قائمة على تحليل السوق.
- 2- تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في استكشاف واستغلال الفرص التسويقية.
- 3- تحديث سياسات التسعير وتحسين الكفاءة التشغيلية لخفض التكاليف دون الإخلال بالجودة.
- 4- تعزيز التميز عبر الابتكار وتطوير العلامة التجارية.
- 5- الاستفادة من نتائج الدراسة لتصميم خطط تسويقية تركز على الشرائح المستهدفة.

المراجع العربية:

- أ. الجنابي، ور. نعمت، وم. محمد (2022م)، تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(120)، جامعة بغداد، العراق.
- أ. العبيدي (2023م)، دور البراعة التسويقية في تعزيز قيمة الزبون الوظيفية: دراسة ميدانية على مجموعة من فنادق السليمانية العراق، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 62 (1)، جامعة تكريت، العراق.
- أ. العبيدي (2023م)، دور البراعة التسويقية في تعزيز قيمة الزبون الوظيفية: دراسة ميدانية على مجموعة من فنادق السليمانية العراق، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 62 (1)، جامعة تكريت، العراق.
- م. بن نشمت، وس. عبد القادر (2022م)، دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية STC)، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 31، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بيروت، لبنان.
- إ. بلحاج (2023م)، أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، مجلة أبحاث بكلية الآداب جامعة سرت، 15 (2)، جامعة الزاوية، ليبيا.
- ق. جميل (2023م)، انعكاسات التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية آراء عينت من الموظفين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة اقتصاديات الأعمال، 6 (4)، جامعة الحمدانية، العراق.
- ح. الحميدي، وآخرون (2022م)، أثر التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 4 (2)، اليمن.
- أ. حجي، ود. خيري، وح. دلداد (2024م)، دور البراعة التسويقية في تحقيق الاستدامة الاستباقية: دراسة في فنادق كردستان العراق، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5 (1)، أربيل، العراق.
- ع. سماكة (2022م)، البراعة التسويقية الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المصارف، مجلة الغري للإدارة والاقتصاد (عدد خاص: 1815-1842)، جامعة النجف، العراق.
- صادق، والباشقالي (2021م)، دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة في مصارف دهوك العراقية، المجلة العربية للإدارة، 41 (4)، جامعة دهوك، العراق.
- ع. العامري، ون. الياسري (2021م)، تأثير العمليات الرشيقية في البراعة التسويقية: دراسة في شركة زين العراق، مجلة الريادة للمال والأعمال، 2 (4)، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- خ. عثمان، وو. عبد الغني (2023م)، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (19)، جامعة السودان، السودان.

المراجع الأجنبية:

- Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussy, J. S. (2019). Does marketing ambidexterity boost marketing performance? *Journal of Global Marketing*, 32 (3), 45-60. <https://doi.org/10.1080/10439462.2019.1644444>.
- Alfonso, V., et al. (2021). Determinants of IT competitive value in Western Europe. *Journal of High Technology Management Research*, 14 (2), 112-130.
- Chang, Y.-C., Yang, P. Y., & Chen, M.-H. (2009). Academic research commercial performance: An ambidexterity perspective. *Research Policy*, 38 (12), 1500-1515.
- Chen, J.-X., & Ling, Y. (2010). Golden-mean thinking and organizational ambidexterity in China. *Nankai Business Review International*, 1(4), 406-479.
- Dalal, A. K., & Munther, K. Y. (2021). Marketing culture and competitive advantage (Unpublished master's thesis). University of Andalusia, Spain.
- Duus, H. J. (2019). Ambidextrous innovation and performance: A reconciliation model. *Carson College of Business Review*, 7 (1), 22-40.
- Freihat, S. (2020). Marketing ambidexterity and performance in Jordanian telecoms. *Management Science Letters*, 10(14), 3207-3216.
- Idris, W. M., & Al Rubaie. (2013). Strategic learning and agility. *Journal of Management and Strategy*, 4 (2), 55-68.
- Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Babu, J. (2015). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (4), 539-554.
- Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2022). Marketing ambidexterity in the Greek hotel sector. *Journal of Hospitality Marketing*, 31 (5), 601-620.
- Luo, X., & Kumar, V. (2021). Balancing exploration and exploitation for marketing success. *Journal of Marketing*, 85 (3), 45-62.
- March, J. G. (2021). Exploration vs. exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 32 (2), 256-271.

- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2022). Dynamic marketing capabilities and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50 (1), 123-145.

Contents	Pages
The Relationship between War-Related Stress Resulting from the Israeli Aggression Post October 7, 2023, and the Prevalence of Poly-Reciprocal Family Violence among Palestinian Households in Hebron Governorate Mohammad Khallaf Arjan	1
A Future Vision for Maximizing the Marketing of Educational Research Outputs in Light of the Blue Ocean Strategy" BOS" Sherin Eid Morsi , Salah El-Din Mohamed Tawfik	24
Features of the phonological lesson among the ancient ArabsSibawayh as a model Naous Ben Yahya	45
Evaluating the Speech Repository Site as a Tool for Self-Directed Learning in Interpreter Training Programs: Retrospective Study Rogaia Ammar Almaqrami , Afaf Alwan , Mohammed Hamoud Ghannam , Baleid Taha Shamsan	54
Examining Cultural Equivalence used in the Translation of Dammaj's Novel "Al-Rahinah" Shmokh Ahmed Rajeh, Baleid Taha Shamsan , Afaf Alwan, Mohammed Hamoud Ghannam	70
Civilizational and Scholarly impacts of the Endowments over the Southern Arabian Peninsula in the era of the Turk Rasulid Sultans (1229-1454) Abdulgani Elehcurioglu	90
The Impact of Communication Technology on Educational Process Descriptive and analytical study Nisren Ahmad Fares Awawda	114
The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Excellence in the Civil Service and Insurance Office - Taiz: A Field Study Abdulmalik Ahmed Ahmed Almamary, Hameed Ghaleb Ali Al-Khulaidi	130
The Role of Innovative Leadership in Enhancing Market Share within Shopping Malls in The Southern Governorates of Palestine Eslam Esam Halalu , Ahmed Farooq Abu Ghaben	174
Social Innovation in Yemen: Opportunities and Challenges Bassel Mohammed Almery, Mahmoud Abdo Thabit	201

6. Researcher is informed of the referee's decision in two months' time after its submission. If research is to be published, researchers will be informed about the date of publication and issue number in which the research will appear.
7. Referees' comments, if any, will be sent to the researcher in order to enable him/her to make necessary modifications. The modified version of the paper should be returned in no more than a fortnight's time.
8. Research which is not considered for publication shall not be returned to the author(s).
9. Authors of research papers shall receive one copy of the issue of the journal that includes their paper.
10. All publication rights belong to the Journal (JSS).

Publication Fees:

The journal has no article processing and submission charges.

Indexing services: JSS is indexed in the following sites:



Opinions expressed in the journal are merely those of their authors and do not reflect those of the journal or the University.

Example:

Rabiee, F. (2007). Focus-group interview and data analysis.

Proceedings of the Nutrition Society, 63(4), 655-660.

2. The research paper must not have been previously published or considered for publication elsewhere.
3. The journal reserves the right to print the research and present its captions according to its own style.
4. An abstract of the manuscript (150-200 words) in both Arabic and English must be submitted. The abstract should include the issue of research, the purpose of the study, the method adopted in the study and important results and conclusions.
5. Including Keywords (3-5 words) below the abstract.
6. Translating the title of the research paper, the abstract and the keywords from Arabic into English and vice versa based on the language of the research paper.

Publication Procedures:

1. Researches, studies and all correspondence should be sent to the following
Email: iss@ust.edu
Website: <https://ust.edu/ojs/index.php/JSS>
Mobile: +967 718 032 009.
2. An electronic copy of the research paper is to be sent to the journal address above. Research cover must show the researcher's name, the degree he/she holds and the place of work.
3. A brief C.V must also be sent including the researcher's address in detail, home and work telephone number and fax to facilitate necessary contact with the researcher.
4. An author declaration form should be signed and submitted by the authors).
5. If research gains initial appreciation, it will be sent to referees with strong credentials in the same subject area. Their identity is kept confidential and similarly the identity of the researcher will not be revealed to them. They will assess the research in terms of its originality, scientific value, and researcher commitment to research methodology. Referees are asked to decide whether or not research is valid for publication in the journal.

e. Tables and graphs should be inserted in the correct place including captions and necessary explanations. The size of the graphs and tables should not exceed that of the paper (11 cm).

f. Research must be well-documented. Citation and references are to be included in the following way:

- When formatting an in-text citation, give the last name of the author of the cited work and the year it was published (e.g., Postman (1979) or (Postman, 1979). If the cited work is by two authors, give the names of both authors followed by the year of publication (e.g. Wegener and Petty (1994) or (Wegener & Petty, 1994). If the work is by three to five authors, list all the authors the first time you cite the source (e.g., Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993); and then in subsequent citations, only use the first author's last name followed by "et al." (e.g., Kernis et al., 1993). When the work is by more than five authors, use the first author's last name followed by "et al." and year of publication (e.g., Harris et al., 2001). In case of quoting the exact words from a work, the number of page(s) should be written after the author(s) name(s) and year of publication (e.g. Wegener, Petty, & Smith, 1995, p. 6).
- Each reference cited in the text must appear in the reference list. All references are to be arranged in alphabetical order and spaces should be left between one reference and the other.
- References should be included in the following style:

*** When books are used as a reference:**

- Author's full name (surname and then first name(s)).
- Date of publication (within round brackets).
- Book title (Italicized).
- Edition number.
- Place of publication.
- Publisher.

Example:

Gradner, H. (2005). Multiple Intelligence New Horizons. New York: Basic book.

*** When Periodicals are used as a reference:**

- Author / authors' full name.
- Date of publication within round brackets.
- Article title (Italicized).
- Volume number.
- Issue number.
- Number of pages.

Publication Rules and Procedures

General Rules:

Research papers sent for publication in the Journal of Social Studies at University of Science and Technology - Yemen, should meet the following requirements:

1. The journal publishes research papers in Arabic and English, in the fields of economics, administration, education and other human and social sciences, provided that they comply with the following conditions:

a. The research paper should contain the following:

- Introduction that addresses the following:
 - Theoretical background and previous studies
 - Problem / issue of research
 - Research questions
 - Research objectives
 - Theoretical framework (based on type of research)
 - Research hypotheses (based on type of research)
 - Significance of research
 - Research limitations
 - Operational definition(s)
- Research methodology and procedures
- Results and discussion
- Conclusions
- Recommendations and suggestions.

b. The research should be original and fulfill the requirements of scientific research. It should be based on the widely known scientific and methodological techniques followed in academic research papers.

c. A sound language should be used. Drawings and Graphs, if any, must be clear and precise.

d. The research paper must be typed using the (OFFICE) computer program. It should be between 5000 and 7000 words or between 12 and 15 pages in font (Times New Roman), and font size (12) with single space.

Website:

<https://journals.ust.edu/index.php/JSS>



مجلة الدراسات الاجتماعية

Journal of Social Studies

[الرئيسية](#) [عن المجلة](#) [هيئة التحرير](#) [الفهرسة](#) [الأعداد السابقة](#) [اتصل بنا](#)

عن المجلة



هي مجلة أكاديمية علمية محكمة، وتتراجد على موقعها في الشبكة الحاسوبية (الإنترنت) مجاًلاً، وتصدر عن (JSS) مجلة الدراسات الاجتماعية للبحوث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية، والعلوم الإنسانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية وترحب المجلة بنشر الأبحاث والدراسات العلمية المتخصصة ذات الصلة بالعلوم الإدارية والاقتصادية والتربوية وغيرها من المجالات المتصلة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتهتم المجلة بالبحوث التي تتوافر فيها الأصالة والجودة والمنهجية العلمية، وتمثل إضافة نوعية في التخصصات المختلفة.

Online ISSN: 2312-5268
Print ISSN: 2312-525X

إنشاء طلب نشر

اللغة

- English
- العربية

المعلومات

- لغراء
- للمؤلفين
- لأبناء المكتبات

VISITORS

Visitors

 17,018	 10,481	 5,210	 2,988
 13,230	 10,004	 4,793	
 12,278	 6,122	 3,832	

[See more](#)

Advisory Board

Prof. Dr. Dawood Abdulmalik Alhidabi, Yemen
Prof. Dr. Mohammed Abdullah Al-Soofi, Yemen
Prof. Dr. Abdelrahman Abdrabou Al-Dirbiji, Yemen
Prof. Dr. Mohammed Hamed Al-Mekhlafy, Yemen
Prof. Dr. Abdulaziz Saleh Al-Makaleh, Yemen
Prof. Dr. Mohammed Ahmed Al-Afandi, Yemen
Prof. Dr. Mahmood Fathi Okasha, Egypt
Prof. Dr. Rushami Zien B Yusoff, Malaysia
Prof. Dr. Medhat Mohamed Abo El Nasr, Egypt
Assoc. Prof. Dr. Nori Abdulwadood Al-Genae'e, Iraq

Editorial Staff

Editor In Chief

Prof. Dr. Abdulwahab Abdullah Al-Mamari
Faculty of Administrative Sciences, University of Science
and Technology, Aden.

Deputy Editors-in-Chief

Assis. Prof. Dr. Ali Ashaal
University of Science and Technology – Aden.

Assis Prof. Dr. Waleed Mohammed A. Ahmed
Faculty of Human and Social Sciences, University of
Science and Technology, Yemen.

Assis. Prof. Dr. Basheer Al- Hammadi
Faculty of Administrative Sciences, University of Science
and Technology, Aden, Yemen.

Assistant Editor

Sumaya Nasr Al-Badani
University of Science and Technology, Aden.

Editorial Board

Assoc. Prof. Dr. Murad Mohammed Al-Nashmi
Faculty of Administrative Sciences, University
of Science and Technology, Yemen.

Prof. Dr. Mohammed Ali Al-Robaidy
Faculty of Administrative Sciences, Sana'a University, Yemen.

Prof. Sherin Hamed Abouwarda
Faculty of Economics and Administration, King Abdulaziz
University, Saudi Arabia.

Assoc. Prof. Dr. Mohammed Ahmed Al-Hawri
Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University,
Yemen.

Assoc. Prof. Dr. Ismail Masoud Naji
Faculty of Education, Sana'a University, Yemen.

Assoc. Prof. Dr. Abdullah Kaid Al-Swidi
College of Business and Economics, Qatar University, Qatar.

Dr. Abdulghani Mohammed Alamrani
Faculty of Human and Social Sciences, University of
Science and Technology, Yemen.

Dr. Helal Hizam Sanad
Faculty of Human and Social Sciences, University of
Science and Technology, Yemen.

Prof. Dr. Abdullatif Musleh Mohammed
Faculty of Administrative Sciences, University of Science
and Technology, Yemen.

Statistical Review

Assistant Lecturer. Amr Mohammed Saleh Ali
University of Science and Technology, Yemen

Copy Editors

Prof. Dr. Mohammed Hussain Khaqo
Sana'a University, Yemen

Dr. Mohammed Ali Al-Mohammedy
University of Science and Technology, Yemen

For Contact

Journal of Social Studies
Faculties of Administrative Sciences and Human and Social Sciences, University of Science and Technology,
Main Campus - Aden - Yemen
تلفون: +967718032009
البريد الإلكتروني: jss@ust.edu

Coefficient Factor

Journal of Social Studies

2.4

Indexing services: JSS is indexed in the following sites:



Journal of Social Studies

Vol. 31 No. 4 (2025)





JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

(Volume 31 - No. 4) , 2025

An open access peer-reviewed journal published by the
Faculties of Administrative Sciences and Human and Social
Sciences, University of Science and Technology - Main
Campus Aden - Yemen.

Online ISSN: 2312-5268

Print ISSN: 2312-525X

- ▶ The Relationship between War-Related Stress Resulting from the Israeli Aggression Post October 7, 2023, and the Prevalence of Poly-Reciprocal Family Violence among Palestinian Households in Hebron Governorate
Mohammad Khallaf Arjan
- ▶ A Future Vision for Maximizing the Marketing of Educational Research Outputs in Light of the Blue Ocean Strategy" BOS"
Sherin Eid Morsi , Salah El-Din Mohamed Tawfik
- ▶ Features of the phonological lesson among the ancient Arabs Sibawayh as a model
Naous Ben Yahya
- ▶ Evaluating the Speech Repository Site as a Tool for Self-Directed Learning in Interpreter Training Programs: Retrospective Study
Roqaia Ammar Almaqrami , Afaf Alwan , Mohammed Hamoud Ghannam , Baleid Taha Shamsan
- ▶ Examining Cultural Equivalence used in the Translation of Dammaj's Novel "Al-Rahinah"
Shmokh Ahmed Rajeh, Baleid Taha Shamsan , Afaf Alwan, Mohammed Hamoud Ghannam
- ▶ Civilizational and Scholarly impacts of the Endowments over the Southern Arabian Peninsula in the era of the Turk Rasulid Sultans (1229-1454)
Abdulgani Elehcurioglu
- ▶ The Impact of Communication Technology on Educational Process Descriptive and analytical study
Nisren Ahmad Fares Awawda
- ▶ The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Excellence in the Civil Service and Insurance Office - Taiz: A Field Study
Abdulmalik Ahmed Ahmed Almamary, Hameed Ghaleb Ali Al-Khulaidi
- ▶ The Role of Innovative Leadership in Enhancing Market Share within Shopping Malls in The Southern Governorates of Palestine
Eslam Esam Halalu , Ahmed Farooq Abu Ghaben
- ▶ Social Innovation in Yemen: Opportunities and Challenges
Bassel Mohammed Almery, Mahmoud Abdo Thabit