



مجلة الدراسات الاجتماعية

المجلد 31 - العدد (7) 2025 م

مجلة الدراسات الاجتماعية (JSS) هي مجلة أكاديمية علمية محكمة، وتتواجد على موقعها في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) مجاناً، وتصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية.

Online ISSN: 2312-5268

Print ISSN: 2312-525X

- ◀ أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن)
محمود عبده ثابت، درهم يحيى محمد الوجيه
- ◀ تصور تدريبي مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات
أمجد محمد المفتي، سماح فريد البابلي
- ◀ أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن)
إسكندر حسن عبدالستار، سمير محمد جازم
- ◀ ملامح بناء الدرس الفونولوجي عند ابن جنّي
بن يحيى طاهر ناعوس
- ◀ التصحيح الذاتي ل ChatGPT بين تحديد الأخطاء و التصنيف الدقيق لها؛ هل يستحق تصنيف الأخطاء كل هذا الجهد؟
عادل محمد قائد حزام، خليل عبدالسلام خالد ناجي
- ◀ دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي: دراسة حالة المملكة المغربية
خلوفي سفيان
- ◀ أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالي (دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية)
علي أبو بكر أحمد الشعبي، نجات محمد جمعان
- ◀ استخدام طلبة العلوم الإنسانية للرموز التعبيرية (الإيموجي) في التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي
نوال بومشقة
- ◀ تعزيز التكامل والتعاون الدوليين في التنمية الثقافية في مدينة دا نانغ اليوم
نجوين ثي هاي هاو
- ◀ أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن)
عبد الله صالح الحاج، تقيين بديع عبد الصفي سعيد



جامعة العلوم والتكنولوجيا

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 (7) 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. ملحت محمد أبو النصر - مصر.
أ.د. نوري عبد الودود الجناعي - العراق.

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) وبحجم (14).
 - بالنسبة للبحوث المكتوبة باللغة الانجليزية: تكون المسافة بين السطور مزدوجة بنوع خط (Times New Roman) وبحجم (12).
 - أن تكون هوامش الصفحة (2.50) سم لجميع الجهات.
 - أن توضع الجدول والأشكال بأماكنها الصحيحة وأن تشمل على العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية وبحجم 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، هالتي (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 والانتحالات الأدبية والعلمية (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 يُعرض 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 يُعاد إرسال البحث إلى المجلة بعد التعديلات خلال مدة أقصاها شهر، والا فسيتم استبعاد البحث من النشر.
4. يُخطر 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>

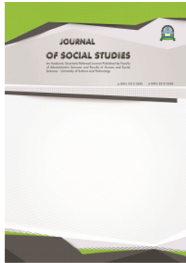
f t Publishing Home الإعلانات الدخول التسجيل

مجلة الدراسات الاجتماعية
Journal of Social Studies

الرئيسية عن المجلة هيئة التحرير الفهرسة الأعداد السابقة اتصل بنا

بحث

عن المجلة



هي مجلة أكاديمية علمية محكمة، وتتواجد على موقعها في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) مجاناً، وتصدر عن (JSS) مجلة الدراسات الاجتماعية للبحوث في العلوم 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 والجدة والمنهجية العلمية، وتمثل إضافة نوعية في التخصصات المختلفة.

تضمن المجلات الوصول المفتوح والمجاني للجميع (أفراد ومؤسسات).

Online ISSN: 2312-5268

Print ISSN: 2312-525X

إنشاء طلب نشر

اللغة

- العربية
- English

المعلومات

- للتراء
- للمؤلفين
- لبناء المكتبات

Visitors See more

21,000	15,885	7,153	4,158
18,860	13,853	6,077	
16,646	7,442	5,515	

FLAG counter

Pdf

الصفحة	الموضوع
1	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن) محمود عبده ثابت، درهم يحيى محمد الوجيه
25	تصور تدريبي مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات أمجد محمد المفتي، سماح فريد البابلي
50	أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن) إسكندر حسن عبدالستار، سمير محمد جازم
76	ملاحظ بناء الدرس الفونولوجي عند ابن جني بن يحيى طاهر ناعوس
85	التصحيح الذاتي لـ ChatGPT بين تحديد الأخطاء و التصنيف الدقيق لها: هل يستحق تصنيف الأخطاء كل هذا الجهد؟ عادل محمد قائد حزام، خليل عبدالسلام خالد ناجي
102	دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي: دراسة حالة المملكة المغربية خلوفي سفيان
127	أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالي (دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية) علي أبو بكر أحمد الشعيبي، نجاه محمد جمعان
151	استخدام طلبة العلوم الإنسانية للرموز التعبيرية (الإيموجي) في التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدرشة دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي نوال بومشقة
170	تعزيز التكامل والتعاون الدوليين في التنمية الثقافية في مدينة داناغ اليوم نجوين ثي هاي هاو
188	أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن) عبد الله صالح الحاج، نيفين بديع عبد الصفي سعيد

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن)

الاستلام: 2025/ 04 /29

التحكيم: 2025/ 07 /20

القبول: 2025/ 07 /21

محمود عبده ثابت^{(*) (1)}

درهم يحيى محمد الوجيه⁽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 قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعه العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن

* عنوان المراسلة: derhm2008@gmail.com

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيسي - عدن)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية) في البنك المركزي اليمني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتحدد مجتمع الدراسة بالوظائف القيادية والتنفيذية في البنك المركزي اليمني، البالغ عددهم: (145) فرداً، اختبر منهم عينة (108) أفراد بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وفي ضوء ذلك جمعت البيانات وحللت، واختبرت الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام مرتفع بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني، وأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها لها أثر إيجابي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، مع ظهور ما قد يشير إلى خلل بسيط في عدم الدقة في اختيار ذوي الكفاءة والجدارة للوظائف الشاغرة، وما يوحي بقصور في عدم نشر القيم الإيجابية بالمستوى المطلوب. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: منح البنك المركزي مزيداً من الدعم، لتعزيز جهوده في تنفيذ سياساته واستراتيجياته، والاهتمام أكثر بتطوير الموارد البشرية باستمرار، والتركيز على استقطاب المواهب وذوي الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - النجاح الاستراتيجي - البنك المركزي اليمني (المركز

الرئيسي) عدن.

The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Strategic Success (A Case Study on the Central Bank of Yemen - The Main Center - Aden)

Mahmoud Abdu Thabet^(1,*)
Derhem Yahya Mohammed Al Wajih⁽¹⁾

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of human resource management strategies, with their dimensions: (recruitment strategy, compensation and incentives strategy, training and development strategy, and performance evaluation strategy) on achieving strategic success with its dimensions: (defined strategy, effective implementation, and motivational culture) at the Central Bank of Yemen.

The study relied on a descriptive analytical approach and used a questionnaire as a data collection tool. The study population consisted of leadership and executive positions at the Central Bank of Yemen, totaling (145) individuals, from which (108) individuals were selected through stratified random sampling. Based on this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using appropriate statistical methods.

The study reached several results and conclusions, the most important of which are:

a high level of interest in applying human resource management strategies at the Central Bank of Yemen, and that human resource management strategies with their dimensions have a positive impact on achieving strategic success at the Central Bank of Yemen. However, there appears to be a slight issue with the accuracy in selecting competent and qualified individuals for vacant positions, as well as a suggestion of a deficiency in promoting positive values to the required level.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

providing the Central Bank with more support to enhance its efforts in implementing its policies and strategies, placing greater emphasis on continuous human resource development of human resources, and focusing on attracting talented and competent individuals.

Keywords: Human Resource Management Strategy, Strategic Success, Central Bank of Yemen (Headquarters, Aden)

⁽¹⁾ Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology, Aden, Yemen

* Corresponding Email Address: derhm2008@gmail.com
<https://journals.ust.edu/index.php/JSS>

المقدمة

إن النجاح الاستراتيجي ليس مجرد تحقيق أهداف آنية؛ بل هو عملية مستمرة تتطلب تحديد استراتيجيات بعيدة المدى، وتنفيذاً فعالاً، وخلق بيئة مؤسسية تدعم الابتكار والالتزام، ليتحقق النجاح الاستراتيجي، ويوصف البنك المركزي اليمني الجهة المسؤولة في الإشراف على القطاع المصرفي؛ فإنه يتعين عليه بذل مزيد من الجهود واستخدام أفضل الوسائل لضمان تنفيذ استراتيجياته وسياساته، وأداء مهامه بكفاءة وفعالية.

من أهم العوامل التي تؤثر مباشرة في قدرة البنك المركزي اليمني على تحقيق النجاح الاستراتيجي هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية؛ بل هي عنصر حاسم في تكوين بيئة عمل مهنية وفعالة.

واستناداً إلى ما ذكر سابقاً، تعرض هذه الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتناقشها بوصفها أداة فعالة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي اليمني، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر هذه الاستراتيجيات في تعزيز النجاح الاستراتيجي وقياسها، بما يسهم في تعزيز قدرة البنك المركزي في تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة لإدارة وتنفيذ السياسة النقدية بكفاءة وفعالية، والإسهام في النمو الاقتصادي ومواجهة التحديات الراهنة، وقد صُمم نموذج افتراضي، يتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، المتمثلة في: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، وشمل النموذج النجاح الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، وقد طبق هذا النموذج على البنك المركزي اليمني.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قسّمت الدراسة على: خمسة فصول، عرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، في حين استعرض الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، وخصص الفصل الثالث للمنهجية وإجراءات الدراسة، ويعرض الفصل الرابع النتائج ويحللها ويناقشها، وأخيراً استعرض الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.
الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة:

رغم الدور الاستراتيجي الذي يؤديه البنك المركزي اليمني في رسم السياسات النقدية والحفاظ على استقرار أسعار الصرف، إلا أنه يواجه في الآونة الأخيرة تحديات معقدة ناجمة عن الأوضاع الاقتصادية والسياسية المتدهورة في البلاد، ومن أبرز هذه التحديات ضعف البنية المؤسسية للموارد البشرية نتيجة عدم انتقال معظم الكوادر المؤهلة من مقره السابق في صنعاء إلى عدن، مما أثر في كفاءة الأداء المؤسسي، في ظل هذه الظروف تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية كوسيلة أساسية فعالة لدعم النجاح الاستراتيجي للبنك وتعزيز قدرته على مواجهة هذه التحديات، من هنا تنبع مشكلة الدراسة التي دفعت الباحثان إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

استناداً إلى ما ذكر سابقاً، صيغت مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
تضرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في البنك المركزي اليمني؟
2. ما مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
3. ما أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
4. ما أثر استراتيجيات التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
5. ما أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
6. ما أثر استراتيجيات تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:
الأهمية النظرية:

1. محاولة لعرض بعض المفاهيم الحديثة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.
2. محاولة الإسهام في بناء قاعدة معرفية للباحثين والمهتمين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي؛ بما يفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1. تمثل هذه الدراسة محاولة لتعزيز الدور الإشرافي للبنك المركزي على القطاع المصرفي ودعم النمو الاقتصادي، بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية عبر تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز القيم الإيجابية التي تعتمدها قيادة البنك.
2. تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير سياسات استقطاب المواهب، وتحفيز وتطوير الكفاءات المتميزة بما يمكن البنك المركزي من مواجهة التحديات الاقتصادية والمصرفية بكفاءة وفاعلية.

أهداف الدراسة:

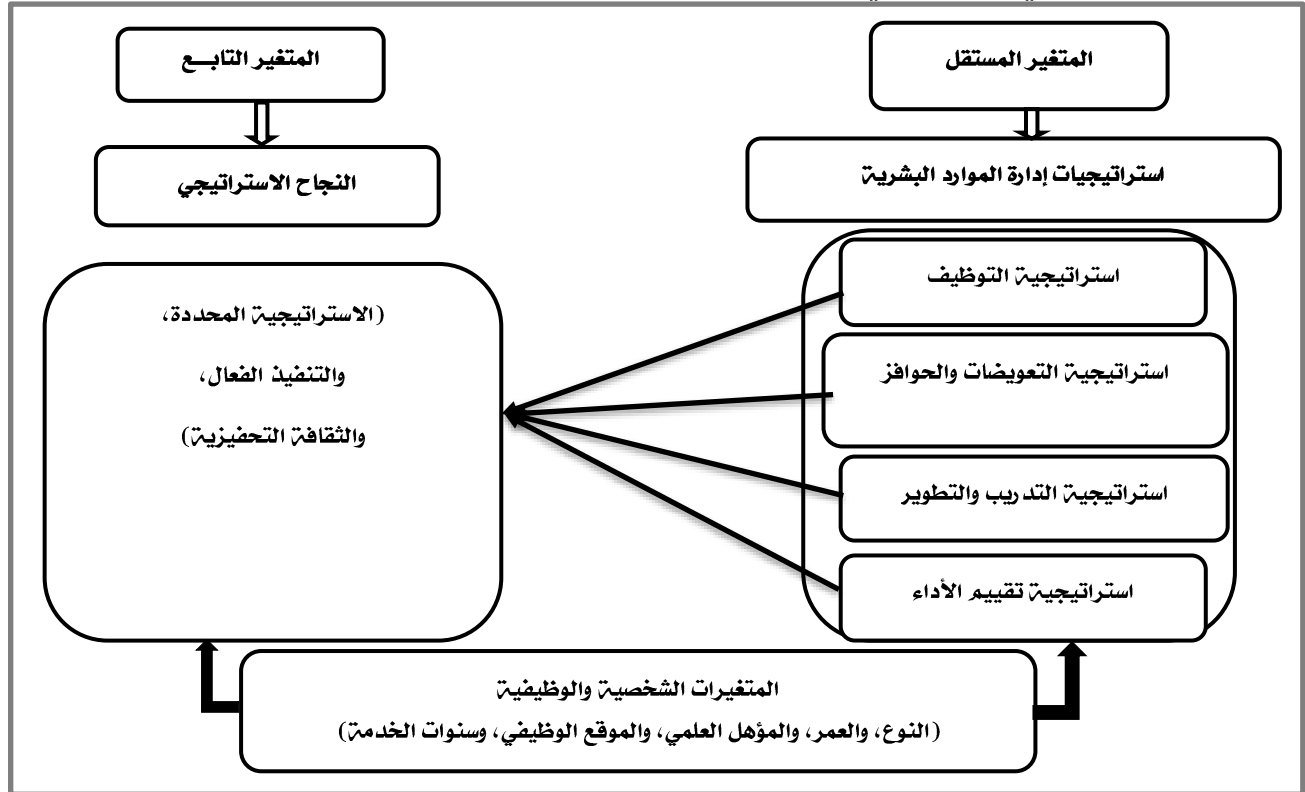
الهدف الرئيس الأول: التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

ويتفرع عن الهدف الرئيس الأول الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني.
2. معرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
3. قياس أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
4. قياس أثر استراتيجيات التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
5. قياس أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

6. قياس أثر استراتيجيّة تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني-
الهدف الرئيس الثاني: التحقق من مدى وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائيّة في إجابات عينة الدراسة بشأن أثر
استراتيجيات إدارة الموارد البشريّة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني تعزى للمتغيرات
الشخصيّة والوظيفيّة المتمثلة في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخدمة).

النموذج المعرفي الافتراضي:



شكل: (1) النموذج المعرفي الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثان بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة.

فرضيات الدراسة:

- لاختبار الأثر بين متغيرات الدراسة، صيغت الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني-
وتتفرع منها عدد: (4) فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ تجاه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بالمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بأبعادها: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، والمتغير التابع: النجاح الاستراتيجي، بأبعاده: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية بشاغلي الوظائف القيادية والتنفيذية، أما الحدود المكانية: البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن، بينما الحدود الزمنية: فقد امتدت هذه الدراسة من 2023-2024م.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1. النجاح الاستراتيجي: بالاستفادة من دراسات: (نور الدين، 2022م، 94)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 221)، توصل الباحثان أن النجاح الاستراتيجي يُعرف إجرائياً، بأنه: توافر الأدوات اللازمة لدى البنك المركزي اليمني لتنفيذ استراتيجياته وسياساته، والقدرة على أداء مهامه ووظائفه بكفاءة وفعالية، من استراتيجيته واضحة ومحددة وتنفيذ فعال لها، واعتماد ثقافة تحفيزية تسهم في تحقيق أهدافه على المدى الطويل.
2. الاستراتيجية المحددة: بالاستفادة من دراسات: (مزهر، 2020م، 30)؛ (وحسين، 2019م، 674)، توصل الباحثان أن الاستراتيجية المحددة تعرف إجرائياً بأنها: قيام البنك المركزي بتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ووضع خطة عمل واضحة، تحدد فيها أهدافه الاستراتيجية والموارد اللازمة ووسائل تنفيذ الخطة، والمواعيد المحددة لتنفيذها، والقدرة على إصدار القرارات والتعليمات الضرورية وتعديلها؛ لتنفيذ الخطط والسياسات، بما يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي اليمني.
3. التنفيذ الفعال للاستراتيجية: بالاستفادة من دراسات: (المري والبشباشة، 2020م، 4)؛ (وحسين، 2019م، 675)، توصل الباحثان أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يُعرف إجرائياً بأنه: التزام قيادة البنك المركزي اليمني وموظفيه كافة باستخدام الأدوات والوسائل الفعالة بكفاءة، وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة لتطبيق البرامج والخطة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، والمتابعة المستمرة للأداء ومعالجة الانحرافات؛ بما يحقق النجاح الاستراتيجي للبنك.

4. الثقافة التحفيزية: بالاستفادة من دراسات: (عبد العزيز والزعبي، 2021م، 4)؛ (المري والبشاشة، 2020م، 4)، توصل الباحثان إلى أن الثقافة التحفيزية تعرف إجرائياً بأنها: وجود قيم إيجابية سائدة بين الموظفين، تؤدي إلى خلق بيئة عمل تتميز بقدرتها على توليد الدافع والطموح لدى الموظفين، للعمل في فريق متماسك يسعى جاهداً لتحقيق النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي اليمني.
5. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بالاستفادة من دراسات: (الدليمي، 2018م، 5)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 214)، توصل الباحثان أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعرف إجرائياً، بأنها: مجموعة من الوسائل والأدوات والإجراءات، التي تستعملها إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للبنك المركزي اليمني؛ بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد، والإسهام في تحسين الكفاءة والفاعلية في تنفيذ برامج البنك وسياساته وأداء مهامه؛ وبما يسهم في تحقيق أقصى فائدة من رأس المال البشري، وتشمل هذه الاستراتيجيات: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء.
6. استراتيجيات التوظيف: بالاستفادة من دراسات: (العززي، 2023م، 218)؛ و(القرودع والجناعي، 2021م، 140)، توصل الباحثان إلى أن استراتيجية التوظيف تعرف إجرائياً بأنها: نهج طويل الأمد يركز على تخطيط وتطوير رأس المال البشري؛ لضمان توافر المهارات والكوادر الملائمة لشغل الوظائف المستقبلية بالعدد المطلوب وبالوقت المناسب؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك المركزي اليمني.
7. استراتيجيات التعويضات والحوافز: بالاستفادة من دراسات: (الصريب، 2022م، 39)؛ (ميرة، 2022م، 35)؛ (سميط، 2017م، 11)، توصل الباحثان أن استراتيجيات التعويضات والحوافز تعرف إجرائياً بأنها: الإجراءات والوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالبنك المركزي اليمني؛ بهدف الجذب والاحتفاظ بالمواهب المتميزة، لغرض عدم تسربهم إلى خارج البنك، وتحفيزهم وكسب ولائهم، بما يسهم في تحقيق أهداف البنك طويلة المدى، وتشمل هذه الاستراتيجيات تقديم مجموعة من المنافع والمزايا المادية، مثل: الرواتب، والحوافز، والمكافآت، والإكراميات، والتأمين الصحي، وغيرها من المزايا، كما تتضمن أيضاً الحوافز المعنوية، مثل الترقية، والرحلات الترفيهية، وشهادات الشكر والتقدير، وبيئة عمل جيدة.
8. استراتيجيات التدريب والتطوير: بالاستفادة من دراسات: (الصريب، 2022م، 36)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 217)، توصل الباحثان أن استراتيجيات التدريب والتطوير تعرف إجرائياً بأنها: إعداد برامج وخطط تدريبية وتنفيذها، بهدف إكساب موظفي البنك المركزي اليمني المهارات والمعرفة وغرس القيم الأخلاقية، واكتساب الخبرة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، وتنمية القدرات المستقبلية للمديرين لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وتتمثل في الدورات التدريبية والندوات، وورش العمل الداخلية والخارجية؛ وهو ما يسهم في تحقيق أهداف البنك المركزي طويلة المدى.
9. استراتيجيات تقييم الأداء: بالاستفادة من دراسات: (الصريب، 2022م، 41)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 218)، توصل الباحثان أن استراتيجيات تقييم الأداء تعرف إجرائياً بأنها: الإجراءات والأدوات، التي تستعملها إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني؛ لقياس مستوى أداء الموظفين وسلوكهم والتزامهم، وتقييم ذلك، على وفق معايير نوعية وكمية محددة سلفاً؛ لغرض الاستعانة بنتائج التقييم في التأكد من مدى صحة سياساتها وبرامجها، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتعزيز نواحي القوة ومعالجة أسباب الضعف؛ واتخاذ قرارات استراتيجية للتطوير الوظيفي والترقيات والمكافآت؛ وذلك يسهم في تحقيق أهداف البنك طويلة الأمد.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات التي جمعت متغيري الدراسة:

1. دراسة نور الدين: (2022م)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر":

هدفت الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقوتها بأبعادها منفردة: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات، واستراتيجية مرونة إجراءات العمل، واستراتيجية تمكين الموظفين، واستراتيجية تشكيل فرق العمل)، في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة: (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية)، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، وتمثلت عينة الدراسة بالمديرين، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي.

أهم الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع النجاح الاستراتيجي:

1. دراسة حسين: (2019م)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك العاملة في مصر":

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى توافر الذكاء الاستراتيجي بوصفه عاملاً في تحقيق النجاح الاستراتيجي؛ وذلك من أبعاده المختلفة: (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك العاملة في مصر؛ فقد شملت عينة الدراسة مديري تلك البنوك، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في البنوك المصرية، ووجود نجاح استراتيجي أيضاً بأبعاده المتنوعة في هذه البنوك، علاوة على قوة العلاقة بين توافر الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات المعنية، وذلك في ضوء النتائج.

أهم الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1. دراسة Galadanchi & Saulawa (2024م)، بعنوان: "تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية استراتيجيات رضا الموظفين في قطاع الخدمات في نيجيريا، الصناعة المصرفية":

"Evaluating the effectiveness of human resource management strategies on employee satisfaction in nigeria's service sector (banking industry)":

هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) وأثرها في رضا الموظفين في القطاع المصرفي النيجيري، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك

النيجيرية، وتمثلت عينت الدراسة بالموظفين، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية التطبيقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن التنفيذ الجماعي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أثبت أنه أكثر فعالية، ووصلت معدلات رضا الموظفين إلى مستوى متوسط، برزت التعويضات بوصفها استراتيجية إدارة الموارد البشرية الأكثر فعالية في رضا الموظفين.

مراحل تطور النجاح الاستراتيجي:

يتجلى النجاح الاستراتيجي في قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومرنة، وتنفيذها بفعالية بتحفيز الموظفين؛ وذلك يؤدي إلى رضا العملاء، الذي يعد الهدف الرئيس والأسمى للمنظمات وتطلعاتها على المدى البعيد (الناجي، 2021م، 58).

تطور النجاح الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الإدارة الاستراتيجية نفسها، إذ مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل تاريخية أثرت في كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، يمكن استعراض هذه المراحل على النحو الآتي:

- مرحلة التخطيط المالي: (الخمسينات): ركزت هذه المرحلة على إعداد الموازنات السنوية والتخطيط المالي قصير المدى، بهدف ضمان استمرارية العمليات وتحقيق الاستقرار المالي.
- مرحلة التخطيط طويل المدى (الستينات): ركزت على إدخال أدوات التنبؤ وتحليل البيئة الخارجية للتكيف مع التغيرات البيئية والاستعداد للنمو المستقبلي.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (السبعينات): ركزت على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد المزايا التنافسية، بهدف تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية (الثمانينات): ركزت هذه المرحلة على دمج التخطيط مع التنفيذ، والتركيز على المرونة والابتكار، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالتكيف المستمر مع التغيرات البيئية.
- مرحلة التفكير الاستراتيجي الديناميكي (التسعينات): التركيز على الابتكار السريع والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، بإدخال تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات.
- مرحلة التغيير والمرونة (القرن الحادي والعشرين): تبني منهجيات مرنة مثل الإدارة الرشيقية، لتحسين القدرة على التكيف مع الأسواق المتغيرة.
- مرحلة التحول الرقمي والابتكار المستدام (القرن الحادي والعشرين): تميزت هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، للتكيف السريع مع المتغيرات التي يفرضها التحول الرقمي (رشيد، جلاب، 2015م، 17-45).

منهجية الدراسة:

نبذة عن مجتمع الدراسة:

البنك المركزي اليمني؛ الجهة المسؤولة عن الإشراف والرقابة على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، والتي تتولى إصدار التراخيص للبنوك والمؤسسات المالية لممارستها، تهدف عموماً إلى: الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي في البلاد، والإسهام في تعزيز النمو الاقتصادي ومكافحة التضخم، وهي تعمل على صياغة السياسة

النقدية للدولة وتنفيذها وإصدار العملة الوطنية، علاوة على إدارة نظام المدفوعات وتنظيم الائتمان والإقراض وإدارة الاحتياطيات والدين العام، وهي أيضاً قائمة بدور مصرف الحكومة وتحديد الحد الأدنى لسعر الفائدة، تعرف هذه المؤسسة بتسميات عديدة منها: بنك الإصدار، وبنك الحكومة، وبنك البنوك.

المهام الرئيسية للبنك المركزي اليمني:

يمارس البنك المركزي اليمني مهامه في إدارة السياسة النقدية باستقلالية كاملة للسيطرة على التضخم، واستقرار أسعار صرف العملة الوطنية، وتشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي، ويدير البنك المركزي اليمني مجلس إدارة مكون من: محافظ البنك المركزي رئيساً للمجلس، ونائب المحافظ نائباً لرئيس المجلس، وعضو ممثل عن وزارة المالية، وأربعة أعضاء آخرين.

وتتمثل المهام الرئيسية للبنك المركزي اليمني في الآتي:

1. إصدار النقد (العملة الوطنية) وتوفير السيولة المناسبة والملائمة.
2. رسم السياسة النقدية وتبنيها، والتي تنسجم مع هدفه الرئيس في تحقيق استقرار الأسعار والمحافظة على ذلك الاستقرار.
3. تحديد نظام سعر الصرف الأجنبي بالتشاور مع الحكومة، ثم رسم سعر الصرف الأجنبي وتبنيه وتنفيذه.
4. الترخيص للبنوك والمؤسسات المالية - القطاع المصرفي - والرقابة على أعمالها.
5. حياة الاحتياطيات الخارجية الرسمية وإدارتها.
6. تشجيع إجراءات أنظمة المدفوعات وتيسيرها.
7. العمل كبنك ومستشار ووكيل مالي ومصرفي للحكومة (القباطي، 2021م، 95).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويدرس العلاقات بين المتغيرات، ويحلل البيانات من واقع الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في الوظائف القيادية والتنفيذية، وعددهم (145) فرداً، أما عينة الدراسة؛ فاختيرت عينة عشوائية بلغت (108) أفراد، اختيروا بطريقة العينة العشوائية التطبيقية.

وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل بالبنك المركزي اليمني.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما: المصادر الأولية؛ جمعت البيانات عن طريق ملاحظات الباحث ومشاهداته بحسب طبيعته عمله في الإدارة العامة للموارد البشرية بالبنك المركزي اليمني، واستعمل الاستبانة؛ بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلتها.

المصادر الثانوية؛ جمعت البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق البحث والقراءة المنظمة والتحليل من المصادر الآتية:

1. الكتب والدراسات والأبحاث والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية ذات العلاقة.

2. التقارير واللوائح والوثائق الرسمية المتاحة في البنك المركزي اليمني.
3. مواقع الإنترنت ذات العلاقة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (spss)، وبرنامج التحليل الإحصائي: (STATA14)، وبرنامج النمذجة البنائية: (SmartPLS3)، وبرنامج (excel) النسخة 20، وذلك في تجهيز البيانات وتحليلها وإنشاء الجداول والرسوم البيانية؛ للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبانة، بُنيت وطورت بالرجوع إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، التي درست موضوع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي)؛ فقد استعان بها الباحثان في تحديد فقرات متغيرات الدراسة وأبعادها، المتضمنة في أداة الدراسة، وقد استفيد في بناء فقرات المتغير المستقل من بعض الدراسات السابقة ومنها: (برباش، وبدو صلاح، 2023م)؛ و(الصريب، 2022م)؛ و(بخوش، 2013م)، كما أستفيد في بناء فقرات المتغير التابع بالدراسات: (الناجي، 2021م)، و(حسين، 2019م)، و(أيوب، 2015م)؛ و(الطعان، والفياض، 2010م).

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فرض إدخال البيانات إلى الحاسوب على وفق مقياس ليكرت الخماسي المخصص لقياس الاتجاهات فقد استخدم ترميز البيانات على وفق هذا المقياس؛ إذ أعطي: (5) درجات للإجابة بأوافق بشدة، وهي أعلى درجات المقياس، وتعني توافر هذه الفقرة تماماً، وقد أعطي: (4) درجات للإجابة بأوافق، في حين أعطي: (3) درجات للإجابة محايد إلى حد ما، وأعطي: (2) درجات للإجابة بلا أوافق، في حين أعطي درجة واحدة للإجابة بلا أوافق مطلقاً، وهي أدنى درجات المقياس، وتعني عدم توافر الفقرة تماماً.

واستخدم الباحثان الوسط الحسابي الفرضي للدراسة: (3) ويحتسب من الصيغته:

$$= [1+2+3+4+5] / 5 = 15/5 = 3 \mu$$

التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة:

يوضح الجدول: (1): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لأبعاد محور

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي:

جدول: (1): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاوِر الدراسة.

الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية					
1 استراتيجيّة التوظيف	3.49	0.24	4	أوافق	69.77
2 استراتيجيّة التعويضات والحوافز	4.44	0.44	1	أوافق بشدة	88.73
3 استراتيجيّة التدريب والتطوير	3.50	0.46	3	أوافق	70.08
4 استراتيجيّة تقييم الأداء	3.59	0.55	2	أوافق	71.80
المتوسط العام		3.77		أوافق	75.50
الانحراف المعياري العام		0.50			
النجاح الاستراتيجي					
1 الاستراتيجيّة المحددة	3.66	0.18	1	أوافق	73.20
2 التنفيذ الفعال للاستراتيجيّة	3.64	0.21	2	أوافق	72.87
3 الثقافة التحفيزيّة	3.29	0.31	3	محايد	65.84
المتوسط العام		3.53		أوافق	70.64
الانحراف المعياري العام		0.21			

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول: (1) أن المتوسط العام لمحاوِر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ: (3.77) وباتجاه عام أوافق وانحراف معياري: (0.50) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ وذلك يدلُّ على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاوِر الدراسة. وتشير النتائج أنّ مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني عالٍ عند الاستراتيجيات الأربع وعالٍ عموماً؛ إذ حصلت استراتيجيات الموارد البشرية على متوسطات حسابية تراوح بين: (3.49 - 4.44) وبأوزان مئوية تراوح بين: (69.77% - 88.73%)، وبالنظر إلى الدرجة الإجمالية لاستراتيجيات الموارد البشرية فيتبين أنّ مستوى التطبيق مرتفع؛ إذ حصلت إجمالي استراتيجيات الموارد البشرية على متوسط حسابي عام بلغ: (3.77) وانحراف معياري بلغ: (0.50)، ويشير وزنها المئوي البالغ: (75.5%) إلى النسبة، التي يمثلها مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني مجتمع الدراسة.

وهذا يجيب على التساؤل الأول، الذي يقيس ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني، ويحقق الهدف رقم: (1) الذي يقيس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني محل الدراسة.

أما فيما يخص ترتيب أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب مستوى تطبيقها في البنك المركزي اليمني على وفق متوسطات تقديرات المبحوثين، نجد أن بُعد استراتيجيّة التعويضات والحوافز حصل على المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ: (4.44) وانحراف معياري: (0.44) وباتجاه أوافق بشدة، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد استراتيجيته تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ: (3.59) وانحراف معياري: (0.55) باتجاه أوافق، أما بُعد استراتيجيته التدريب والتطوير فقد حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ: (3.50) وانحراف معياري: (0.46) وباتجاه أوافق، في حين حصل بُعد استراتيجيته التوظيف على المرتبة الرابعة بمتوسط: (3.49) وانحراف معياري: (0.24) وباتجاه أوافق.

ويتضح أن المتوسط العام لمحور النجاح الاستراتيجي بلغ: (3.53) وباتجاه عام أوافق وانحراف معياري: (0.21) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ وذلك يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة. وتشير النتائج أن مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني عالٍ عند الأبعاد الثلاث وعالٍ عموماً؛ إذ حصل النجاح الاستراتيجي على متوسطات حسابية تراوح بين: (3.29-3.66) وبأوزان مئوية تراوح بين: (65.84% - 73.20%)، وبالنظر إلى الدرجة الإجمالية للنجاح الاستراتيجي فيتبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي عالٍ؛ إذ حصل إجمالي النجاح الاستراتيجي على متوسط حسابي عام بلغ: (3.53) وانحراف معياري بلغ: (0.21)، ويشير وزنها المئوي البالغ: (70.64%) إلى النسبة، التي يمثلها مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني مجتمع الدراسة. وهنا أجب عن التساؤل الثاني الذي يقيس: ما مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، وحقّق الهدف رقم: (2) الذي يقيس مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني محل الدراسة. أما فيما يخص ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي بحسب مستوى تحققها في البنك المركزي اليمني على وفق متوسطات تقديرات المبحوثين، يظهر أن بُعد الاستراتيجية المحددة حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: (3.66) وانحراف معياري (0.18) وباتجاه أوافق، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ: (3.64) وانحراف معياري: (0.21) باتجاه أوافق؛ أما بُعد الثقافة التحفيزية فقد حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ: (3.29) وانحراف معياري: (0.31) باتجاه محايد؛ وذلك يدل على أن هناك موافقة من المبحوثين تجاه محاور الدراسة، وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحاور؛ فقد حققت نسبة موافقة تجاوزت: (68%) في الأبعاد جميعاً، باستثناء بُعد الثقافة التحفيزية بحسب آراء أفراد العينة.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبر الباحثان في هذا الجزء فرضيات الدراسة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط، واختبار: (T) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة الفروق في آراء العينة، وفيما يأتي فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

اختبرت فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a) ≤ 0.05 لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

أجري نموذج الانحدار البنائي للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي،

وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول: (2) على النحو الآتي:

جدول (2): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.

Q2	معامل التحديد	معامل	النجاح الاستراتيجي				المتغيرات	
			اختبار T		الخطأ المعياري	معامل النموذج	B1	B2
			المحسوب	مستوى دلالة				
0.38	0.74	0.86	0.00	15.10	0.02	0.33	B1	استراتيجية التوظيف
4			0.00	5.17	0.02	0.10	B2	استراتيجية التعويضات والحوافز
			0.00	18.85	0.02	0.41	B3	استراتيجية التدريب والتطوير
			0.00	8.52	0.02	0.17	B4	استراتيجية تقييم الأداء

يتضح من الجدول (2) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، إذ بلغت قيمته: (0.86) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05)، وهو ما تؤكد معاملات الانحدار الإحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء)؛ التي بلغت: (0.33، 0.10، 0.41، 0.17) على التوالي؛ وجميعها تؤثر معنوياً في النجاح الاستراتيجي؛ إذ نجد أن بُعد استراتيجيات التدريب والتطوير يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد استراتيجيات التوظيف، في حين يأتي بُعد استراتيجيات تقييم الأداء في المرتبة الثالثة؛ أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فيأتي بُعد استراتيجيات التعويضات والحوافز، وتؤثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجيات التوظيف، واستراتيجيات التعويضات والحوافز، واستراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات تقييم الأداء) مجتمعاً على النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.74) أما ما نسبته: (0.26) فتعود لعوامل أخرى غير مدروجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، ويتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقتة النموذج وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي Q2 بلغت: (0.384) وهو أكبر من الصفر ($Q2 > 0$).

وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).

وتشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الأبعاد: (استراتيجيات التوظيف، واستراتيجيات التعويضات والحوافز، واستراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات تقييم الأداء)، تؤثر إيجابياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، وتعزز هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قيادة البنك المركزي اليمني بتطبيق الوسائل والأدوات والإجراءات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستخدامها بما يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

ولمزيد من التفصيل ستوضح نتيجة اختبار هذه الفرضية من نتائج اختبار فرضياتها الفرعية، وذلك على النحو الآتي:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).
ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول: (3)، نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية التوظيف والنجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي							المتغير المستقل			
مستوى الدلالة	المحسوب	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T			معامل النموذج	α	ثابت الانحدار
					مستوى الدلالة	المحسوب	هـ			
0.00	118.25		0.54	0.73	0.00	7.15	0.20	1.44		β
					0.00	10.87	0.06	0.61		β

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول: (3) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استراتيجية التوظيف والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون إذ بلغت قيمته: (0.73) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.61) ويؤثر بُعد استراتيجية التوظيف في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.54)؛ أما ما نسبته: (0.46) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ فقد بلغت قيمته: (118.25) ومستوى دلالة إحصائية: (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).
ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز والنجاح الاستراتيجي.

المتغير المستقل			المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي				معالم النموذج			
اختبار			اختبار		اختبار					
معامل التحديد R ²			معامل الارتباط R		الخطأ المعياري					
مستوى	الدلالة	المحسوبية	مستوى	الدلالة	المحسوبية	مستوى	الدلالة	المحسوبية		
0.00	12.97	0.11	0.34	0.00	6.86	0.34	2.35	α	ثابت الانحدار	
				0.00	3.60	0.07	0.27	β	بُعد استراتيجي التعويضات والحوافز	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استراتيجية التعويضات والحوافز والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ إذ بلغت قيمته: (0.34) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.27) ويؤثر بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.11)؛ أما ما نسبته: (0.89) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ فقد بلغت قيمته: (12.97) وبمستوى دلالة إحصائية: (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05)، ويرجع سبب انخفاض تأثير بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في النجاح الاستراتيجي إلى أسباب عديدة قد يكون أهمها: (تركيز واهتمام قيادة البنك المركزي بالحوافز المادية أكثر من التركيز على الحوافز المعنوية، وعدم مراعاة العدالة في أثناء منح الحوافز، وضعف إهتمام قيادة البنك بدعم وتعزيز الثقافة التحفيزية، علاوة على ضعف ربط الحوافز بالأهداف الاستراتيجية)، وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة

في بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).

ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية التدريب والتطوير والنجاح الاستراتيجي.

المتغير المستقل							المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي			
معالم النموذج		الخطأ المعياري	اختبار T			معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F		
α	β		المحسوبة	الدلالة	مستوى			الدلالة	مستوى	
ثابت الانحدار	1.14	0.20	5.78	0.00	0.78	0.61	159.18	0.00		
بُعد استراتيجيت التدريب والتطوير	0.69	0.05	12.6	0.00						

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ إذ بلغت قيمته: (0.78)؛ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.69) ويؤثر بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.61)؛ أما ما نسبته: (0.39) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ إذ بلغت قيمته: (159.18) وبمستوى دلالة إحصائية: (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).

ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول: (6)، نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجيّة تقييم الأداء والنجاح الاستراتيجي.

المتغير										
المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي										
F			معامل التحديد R2		اختبار T			معالم النموذج		المستقل
مستوى	الدلالة	المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R2	مستوى	الدلالة	المحسوبة	الخطأ المعياري		
0.00		82.56	0.45	0.67	0.00		4.85	0.26	1.26	α
					0.00		9.09	0.07	0.63	β
										ثابت الانحدار
										بُعد
										استراتيجية
										تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول: (6)، وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استراتيجية تقييم الأداء والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون إذ بلغت قيمته: (0.67) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.63) ويؤثر بُعد استراتيجية تقييم الأداء في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.45) أما ما نسبته: (0.55) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ إذ بلغت قيمته: (82.56) ويمتوى دلالة إحصائية: (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى: (0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)).

تظهر النتائج تقارباً ملحوظاً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ بشأن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي) علاوة على: (سنوات الخدمة).

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لاختبار هذه الفرضية أستعملت أساليب إحصائية عديدة، منها: اختبار: (T-Test) لمعرفة الفروق في آراء العينة بحسب متغير النوع، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة بحسب بقية المتغيرات الشخصية، وأشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية إلى: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، المتمثلة ب: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخدمة).

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية الآتي:

1. أن البنك المركزي اليمني يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، بمستوى مرتفع؛ وتتناسب هذه النتائج مع دراسات سابقة: (ميرة، 2022م)، و(حمادي، 2020م)، و(الدليمي، 2018م)، و(التميمي، 2017م)، التي أظهرت -أيضاً- مستوى مرتفعاً في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
2. جاء مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني مرتفعاً في معظم الأبعاد؛ فقد بلغ متوسط النجاح الاستراتيجي العام: (3.53) مع انحراف معياري قدره: (0.21)، وقد بلغ الوزن المئوي: (70.64%)؛ وذلك يعكس النسبة، التي يمثلها مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، ضمن مجتمع الدراسة، وتتناسب هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أيوب، 2015م)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً من النجاح الاستراتيجي في مجتمع الدراسة.
3. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، يختلف هذا التأثير بحسب البعد؛ إذ يُعدُّ البعد: (استراتيجية التدريب والتطوير) الأكثر تأثيراً، يليه بُعد: (استراتيجية التوظيف)، ثم يأتي بُعد: (استراتيجية تقييم الأداء)، في حين جاء بُعد: (استراتيجية التعويضات والحوافز) في المرتبة الأخيرة.
4. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف، وأبعاد النجاح الاستراتيجي؛ إذ يختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ إذ تؤثر استراتيجيات التوظيف تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، مقارنة بتأثيرها في: بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
5. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعويضات والحوافز والنجاح الاستراتيجي؛ إذ يختلف هذا الأثر بحسب البعد المعني؛ إذ إن استراتيجيات التعويضات والحوافز تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، مقارنة بتأثيرها في بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
6. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب والتطوير، والنجاح الاستراتيجي؛ إذ يختلف هذا الأثر بحسب البعد المعني؛ إذ إن استراتيجيات التدريب والتطوير تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، مقارنة بتأثيرها في بُعد: (التنفيذ الفعال)، و(الثقافة التحفيزية).
7. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات تقييم الأداء، والنجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجيات تقييم الأداء تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية) أكبر من تأثيرها في بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
8. تظهر النتائج تقارباً ملحوظاً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ بشأن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، يُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي) علاوة على: (سنوات الخدمة).

الاستنتاجات:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود أثر وعلاقة مباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي، في البنك المركزي اليمني، وأظهرت الدراسة أن البنك قد حقق تقدماً ملحوظاً في تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع وجود قصور في بعض الجوانب؛ وبناءً على هذه النتائج قدّم الباحثان مجموعة من الاستنتاجات، التي يمكن توضيحها في ما يأتي:

1. مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني مرتفع عموماً، وخصوصاً عند الاستراتيجيات الأربع، مع الإشارة إلى الحاجة لمتابعة التغييرات الداخلية والخارجية لمواكبتها والتكيف معها، سواء أكانت في أثناء إعداد البرامج والخطط الاستراتيجية أم كانت في أثناء تنفيذها.
2. يوجد اهتمام من قيادة البنك المركزي بإجراءات استراتيجية التوظيف وأدواتها، مع وجود خلل يسير يحتاج للمعالجة؛ من أجل اختيار ذوي الكفاءة والجدارة للوظائف الشاغرة، ووجود حاجة إلى تحسين وسائل الإعلان عن الوظائف الشاغرة؛ لجذب أكبر عدد ممكن من المواهب ذوي الكفاءة؛ فقد لوحظ أن الموظفين الذين عيّنوا عن طريق المفاضلة، وعلى وفق شروط الوظائف الشاغرة ومواصفاتها، أكثر كفاءة ومهارة في أداء مهامهم، مقارنةً بمن عيّنوا من دون الالتزام بمعايير المفاضلة.
3. جاء مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني مرتفعاً عموماً، خصوصاً عند بُعدي: (الاستراتيجية المحددة) و(التنفيذ الفعال للاستراتيجية) عدا بُعد: (الثقافة التحفيزية).
4. وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، ويختلف هذا الأثر باختلاف البُعد، فبعد: (استراتيجية التدريب والتطوير)، له الأثر الأكبر، يليه بُعد: (استراتيجية التوظيف)، ثم بُعد: (استراتيجية تقييم أداء الموظفين)، في حين يأتي بُعد: (استراتيجية التعويضات والحوافز) جاء في المرتبة الأخيرة.
5. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التوظيف، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية التوظيف تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، أكبر من تأثيرها في بُعدي: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
6. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التعويضات والحوافز، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية التعويضات والحوافز تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، أكبر من تأثيرها في بُعدي: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
7. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التدريب والتطوير، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية التدريب والتطوير تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الاستراتيجية المحددة) أكبر من تأثيرها في بُعدي: (التنفيذ الفعال)، و(الثقافة التحفيزية).
8. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية تقييم أداء الموظفين وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية تقييم أداء الموظفين تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية) أكبر من تأثيرها في بُعدي: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، اقترح الباحثان عدداً من التوصيات لتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:
1. يُستحسن الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تطويرها وتحديثها لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبما يحقق التكامل بينها وبين الاستراتيجية العامة للبنك.
 2. يُنصح بالاهتمام أكثر باستراتيجية التوظيف، وتطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين باستمرار، بالتخطيط طويل الأمد، واستقطاب المواهب والكفاءات، وذوي الخبرة في المجال المصرفي والمالي، بما يخدم رؤية البنك، ومراعاة الدقة عند تكليف أعضاء لجنة التوظيف ممن لديهم الخبرة، ويتصفون بالنزاهة، والعمل على تبني مبدأ الشفافية والعدالة في مراحل التوظيف كافة؛ لتعزيز ثقة الموظفين الحاليين والمتقدمين للتوظيف، وتوسيع نطاق الإعلان عن الوظائف الشاغرة، مثل: مواقع التوظيف الإلكترونية، والجامعات المتميزة؛ لضمان وصول أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين.
 3. توصي الدراسة القيادة العليا والجهات ذات العلاقة بمنح مزيد من الدعم المستمر، بتوفير الموارد والأدوات اللازمة؛ لتعزيز جهود البنك المركزي في تنفيذ سياساته واستراتيجياته التنفيذية السليمة والفعال، وبما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك المركزي وللدولة عموماً.
 4. يُنصح بزيادة اهتمام قيادة البنك بدعم القيم الإيجابية وتبنيها، بتنفيذ ندوات تركز على التحلي بالقيم والمبادئ المهنية، مثل: أخلاقيات العمل، والتعاون بين الموظفين؛ علاوة على عقد اجتماعات دورية للمناقشة، ونشر الرسائل التحفيزية والأخبار الإيجابية، وتنظيم فرق عمل لتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

المقترحات:

- لإثراء الأدب النظري، والبحث العلمي، يقترح الباحثان الآتي:
- عقد ورش عمل بين البنك المركزي ووزارة المالية والمصالح التابعة لها؛ لوجود ارتباط وعلاقة عمل بين المؤسساتين.
 - إجراء دراسة عن دور القيادة التحويلية في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
 - إجراء دراسة عن أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في التميز الاستراتيجي، بتعزيز الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (2015). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة: مدخل تكاملي ط / ، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ب - الأطروحات والرسائل العلمية:

إيناس الهادي ميرة (2022م)، استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير)، جامعة الزاوية، ليبيا.

جاسم سعد ون الناجي (2021م)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، العراق.

محمد درع أحمد سميط (2017م)، استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب - اختبار الدور المعدل لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

موسى حمد محمد شيحان الدليمي (2018م)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، (رسالة ماجستير) جامعة آل البيت، العراق.

موسى محمد أحمد الصريب (2022م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على الأمانة العامة لرئاسة الوزراء، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتقانة، الخرطوم، السودان.

نشوان منصور القباطي (2021م)، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية: دراسة ميدانية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.

نورما لطف أيوب (2015م)، أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

ج- الأبحاث المنشورة في مجلات علمية:

أحمد محمد عبد الحى نورالدين (2022م)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر 59(3)، 2022، 85-139.

حاتم فارس الطعان، ومجيد حميد الفيض (2011م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية، مجلة الدنانير، (3)، 2011، العراق، 204-256.

رمزي عطية مزهر (2020م)، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 2020، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 47-20.

صالح بن محمد بن سلطان العزري (2023م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67)، 2023، سلطنة عمان، 215-236.

عمرو مصطفى حسين (2019م)، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية،
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(4)، 2019، جامعة عين شمس، مصر، 661-702.

غرام علي محمد عبدالعزيز، وخالد الزعبي (2021م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في الدور
الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية شمال الأردن، مؤتمر للبحوث والدراسات،
36(3)، 2021، جامعة مؤتة، الأردن، 211-264.

محمد راشد المري، وسامر عبدالمجيد البشباشة (2020م)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
في البنوك التجارية القطرية، مجلة النور للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، 2020، جامعة مؤتة، الأردن،
1-21.

مديحة بخوش (2013م)، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف
التجارية الجزائرية، مجلة الباحث (12)، 2013، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 149-158.

نورالدين برباش، والندير بوضلاح (2023م)، تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية
بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة جامعة البيضاء، 5(4)، 2023، الجزائر، 120-128.

يحيى أحمد القرووع، ونوري عبدالودود الجناعي (2021م)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء
المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(48)، 2021،
اليمن، 136-174.

ج - التقارير والوثائق الرسمية:

- تقارير الإدارة العامة للموارد البشرية، البنك المركزي اليمني، 2024.

د - المواقع الإلكترونية:

- موقع البنك المركزي اليمني <https://cby-ye.com>

- موقع جامعة الأندلس، اليمن <https://www.andalusuniv.net>

- موقع جامعة الشرق الأوسط، الأردن <https://www.meu.edu.jo>

- موقع دار المنظومة <https://mandumah.com>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Galadanchi, HamzaAliyu& Saulawa, Asiya Abdul, (2024). Evaluating the effectiveness of human
resource management strategies on employee contentment in nigeria's service sector
(banking industry). *International Journal of Research*. 12(2), 77-92.

تصور تدريبي مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات

الاستلام: 2025/ 05 /24
التحكيم: 2025/ 07 /21
القبول: 2025/ 07 /22

أمجد محمد المفتي^{(1)*}

سماح فريد البابلي⁽²⁾

© 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 قسم الخدمة الاجتماعية - كلية الآداب والعلوم الإسلامية - غزة - فلسطين.

2 وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، فلسطين

* عنوان المراسلة: amofty@iugaza.edu.ps

تصور تدريبي مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات

الملخص:

هدفت الدراسة للوصول إلى تصور تدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل، حيث اعتمدت على أداة مقياس الاحتياجات التدريبية، وطبق على (52) من الاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية المهنية والمعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث جاءت (مرتفعة)، بنسبة (86.3%) للأولى، ونسبة (82.6%) للثانية، بينما جاءت الاحتياجات التدريبية القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين (متوسطة) ونسبة (70.6%)، وبناءً على النتائج توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: تصور تدريبي، الاحتياجات التدريبية، الاختصاصي الاجتماعي، الأزمات

A Proposed Training Scenario to Meet Training Needs of Social Workers in Dealing with Crises

Amjad Mohammad al mofty ^(1,*)

Samah farid elbabli ⁽²⁾

Abstract:

The study aimed to reach a training vision to meet the training needs of social workers in dealing with crises. The study is one of the descriptive studies that used the social survey method in a comprehensive enumeration method, as it relied on the training needs scale tool and was applied to (52) social workers in the directorates of social development.), with a rate of (86.3%) for the first, and with a rate of (82.6%) for the second, while the value training needs of social workers were (medium) with a rate of (70.6%)., and the lack of a fixed and specific system for evaluating and following up the training program.

Keywords: imagining, training, training needs, social worker, crises.

(1) Faculty of Arts, Islamic University of Gaza, Palestine.

(2) Ministry of Social Development in the Gaza Strip, Gaza, Palestine.

* Corresponding Email Address: amofty@iugaza.edu.ps

المقدمة

إن وقوع الأزمات والكوارث من الحقائق اليومية التي نشاهدها، حيث تتعرض الكثير من المجتمعات للأزمات والكوارث، سواء أكانت طبيعية، مثل: الحرائق والزلازل والفيضانات، أم مثل الحروب والمجاعات وغيرها، (الفقيه، 2012م، ص 205).

وعلى مستوى فلسطين فإن للكوارث والأزمات وضعاً خاصاً، فمن ناحية قد يُصاب المجتمع بكوارث طبيعية ناتجة عن تقلبات المناخ والحرائق والحوادث، ومن ناحية أخرى الكوارث والأزمات التي تخلفها الحروب والعدوان من الاحتلال الإسرائيلي على الشعب الفلسطيني والتي تكون أخطر، وتترك آثاراً اجتماعية ونفسية واقتصادية ليس من السهل تجاوزها. (Strow, 1985, P 227)

وقد أثارت الأزمات والكوارث اهتمام العلماء والمفكرين في العديد من المهن والتخصصات، إلى ضرورة التعامل مع الأزمات والكوارث بغرض التخفيف من آثارها السلبية، وتدعيم آثارها الإيجابية بقدر الإمكان، ومن بين هذه المهن والتخصصات مهنة الخدمة الاجتماعية التي لها بصمات واضحة في الجهود المبذولة لمعالجة الأزمات والكوارث (Roberts, 2006, P 3).

فالخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية لها دور في التصدي لمشكلات المجتمع وأزماته المختلفة، وخاصة المرتبطة بشكل مباشر بالإنسان الذي هو وحدة التعامل، وعلى ذلك فالخدمة الاجتماعية تتعامل بعلم ومهنية مع مشكلات المجتمع وأزماته وكوارثه المختلفة، كما تتعامل مع بناءات وتنظيمات المجتمع (عبد اللطيف، 1992م، ص 521).
ويعد الاختصاصي الاجتماعي عصب الخدمة الاجتماعية بما يمثله من مكانة مهمة في تحقيق أهدافها، (علي، 2021م، ص 116)، فمن الأدوار المهمة للاختصاصي الاجتماعي هي التقدير السليم لمدى احتياجات المستفيدين من خدمات الطوارئ والمساعدة العاجلة، إضافة إلى ذلك التكيف مع ظروف العمل غير العادية، ولعلمهم في الصفوف الأولى لمواجهة الأزمات من خلال اعتمادهم على النظريات والنماذج والاستراتيجيات والمهارات المهنية (القحطاني، 2019م، ص 33).

ومحاولة الارتقاء بمستوى الاختصاصي الاجتماعي في ظل حجم الكوارث والأزمات التي يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات، لا تعتمد فقط على برنامج تطويري، وإنما تستلزم مسبقاً تجويد التدريب (أحمد، 2000م، ص 13).
حيث يهدف التدريب إلى الارتقاء من خلال اندماج المعرفة مع الممارسة المهنية، والأساس في التدريب هو إيصال معلومات ومعارف وتكوين مهارات مرتبطة مباشرة باكتساب الاختصاصي الاجتماعي الدور الوظيفي مما يرفع من مستوى إنتاجيته (عبد المعطي، 2000م، ص 35).

حيث تمثل البرامج التدريبية أهمية بالغة للاختصاصيين، من حيث زيادة دافعتهم نحو أداء عملهم بكفاءة، إضافة إلى أن هذه البرامج تزودهم بالمستجدات في مختلف أنشطتهم المهنية، ومما يسهم في امتلاك الاختصاصي للمعرفة حول نواحي القوة والقصور في عمله، واكتسابه المعرفة والمهارة اللازمة لتنمية مساره المهني، ورفع مستويات جودة العمل. (Mantel, 2009, P 103)

لذلك، فإن المؤسسة الاجتماعية بحاجة إلى أن تلتزم الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين وتشبعها بما ينعكس على مهامهم وتنميتهم المهنية (الحازمي، 2016م، ص 19).

فالاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين تتمحور حول ثلاثة احتياجات رئيسية تسهم في تحقيق التنمية المهنية لهم، وهي: الاحتياجات التدريبية المعرفية، والاحتياجات التدريبية المهنية، والاحتياجات التدريبية القيمية (آل مسعود، 2018م، ص35).

ولقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوع الاحتياجات التدريبية نعرضها كالآتي:

الدراسات السابقة

1. دراسة يوسف (2022م) بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين مع الأطفال الريفيين ذوي صعوبات التعلم.

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الأداء المهني للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين مع الأطفال الريفيين ذوي صعوبات التعلم، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (34) اختصاصياً اجتماعياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الاختصاصيين الاجتماعيين بحاجة إلى التدريب المهاري والمعرفي والقيمي لتأدية مهامهم على أكمل وجه، كما أن الاحتياجات التدريبية تسهم بشكل إيجابي في تنمية الأداء المهني للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين مع الأطفال الريفيين ذوي صعوبات التعلم.

2. دراسة آل الحارث (2022م) بعنوان: تحليل الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مطبقة على عينة من مستشفيات المنطقة الشرقية).

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في المستشفيات السعودية بالمنطقة الشرقية، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، واستخدمت أداة الاستبانة، وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من (50) اختصاصياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت في أن أهم الاحتياجات التدريبية المعرفية في المستشفيات هي معرفة النماذج والنظريات العلمية، ومعرفة العمليات المهنية للعمل مع كل حالة من المرضى، أما الاحتياجات التدريبية المهنية فتمثلت في مهارة تحليل المواقف الاجتماعية للمرضى وأسره، والاحتياجات التدريبية القيمية تمثلت في التعاون واحترام الزملاء في العمل من أجل صالح المرضى، وعدم مشاركة الآخرين بأسرار موثقة كشفها المرضى بدون موافقتهم.

3. دراسة أبو زيد (2021م) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي لتحقيق الدمج لذوي الاحتياجات الخاصة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي لتحقيق الدمج لذوي الاحتياجات الخاصة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (74) اختصاصياً اجتماعياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الاحتياجات التدريبية والتي تزيد من كفاءة عمل الاختصاصي الاجتماعي لتحقيق الدمج للطلاب ذوي الإعاقات وتبادل الخبرات بين الزملاء هي: تطبيق الموضوعية في العمل، والعدالة في توزيع الخدمات، وتدعيم السلوك المتميز، وتوفير الدعم المعنوي، بالإضافة إلى التقدير على الأداء الجيد.

4. دراسة (Rentea.al.et 2021) بعنوان: الاحتياجات والحواجز المتصورة المتعلقة بالتطوير المهني المستمر للأخصائيين الاجتماعيين في مجال حماية الطفل في رومانيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد تجربة الاختصاصيين الاجتماعيين الرومانيين لحماية الطفل طوال حياتهم المهنية، حيث تم إجراء (27) مقابلة نوعية متعمقة مع الاختصاصيين الاجتماعيين في مجال حماية الطفل مع سنوات متفاوتة من الخبرة، يعملون في كل من وكالات الخدمة العامة، والمنظمات غير الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هؤلاء الاختصاصيين الاجتماعيين لديهم الدافع عموماً للاندماج في التطوير المهني المستمر على الرغم من المعوقات مثل: الموارد المالية والوقت، كذلك وجود تناقضات بين أنشطة التطوير المهني المستمر المكتملة، واحتياجات الموظفين التعليمية والمهنية.

5. دراسة آل مسعود (2018م) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمحاكم الأحوال الشخصية في مواجهة العنف الأسري.

تبحث الدراسة عن الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بمحاكم الأحوال الشخصية في مواجهة العنف الأسري، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، وطبقت الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من (31) اختصاصياً في محاكم الأحوال الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الاختصاصيين يرون أهمية التدريب على عدد من المهارات المهنية خصوصاً المقابلات والتفاوض والتدخل المباشر، كذلك التعرف إلى المعارف التي تخص ظاهرة العنف الأسري، وهناك احتياج لتطوير أدائهم فيما يخص النظريات الاجتماعية والمدخل العلاجية، وكان تقبلهم للعمل مع حالات العنف الأسري في محاكم الأحوال الشخصية برغبة منهم واستعداد على ذلك.

6. دراسة الشاوي (2017م) بعنوان: برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين للتعامل مع مشكلات الطفل التوحدي.

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاختصاصيين النفسيين والاجتماعيين للتعامل مع مشكلات الطفل التوحدي، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (56) اختصاصياً اجتماعياً، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود موافقة بين الاختصاصيين الاجتماعيين حول احتياجاتهم من المهارات المعرفية للتعامل مع مشكلات الطفل التوحدي؛ كمهارة معرفة التعامل السليم مع الطفل التوحدي، ومهارات التشبيك مع المؤسسات العلمية لتبادل الخبرات حول أساليب التعامل مع هذه الفئة، إضافة إلى المهارات الإدراكية، وكذلك المهارات الإدارية.

7. دراسة عبد الحميد (2016م) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين المرتبطة بالعمل مع حالات التلاميذ ذوي الإعاقات بمدارس الدمج الشامل.

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين المرتبطة بالعمل مع الحالات الفردية للتلاميذ ذوي الإعاقات البسيطة والمتوسطة بمدارس الدمج الشامل، وتمثلت هذه الاحتياجات في الاحتياجات المعرفية، والمهارية، والقيمية، وأخيراً الاحتياجات التدريبية المرتبطة باتجاهات الاختصاصيين للعمل مع الحالات الفردية، واستخدمت منهج المسح الشامل لجميع الاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بمدارس الدمج الشامل لتقدير احتياجاتهم التدريبية، وأظهرت نتائج الدراسة مدى أهمية هذه الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الاختصاصيين، وذلك بنسبة 79% للاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين بصفة عامة، وجاءت الاحتياجات التدريبية المعرفية في المرتبة الأولى بنسبة 83%، وجاءت في المرتبة الثانية الاحتياجات التدريبية المهارية بنسبة 80%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الاحتياجات التدريبية القيمية بنسبة 76%، وجاءت الاحتياجات التدريبية المرتبطة

بتجاهات الاختصاصيين الاجتماعيين بالعمل مع الحالات الفردية للتلاميذ ذوي الإعاقة البسيطة والمتوسطة بمدارس الدمج الشامل بنسبة 74.%.
8. دراسة إبراهيم (2015م) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للأخصائيات الاجتماعيات في مجال رياض الأطفال.

هدفت الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للاختصاصيات الاجتماعيات في مجال رياض الأطفال بمحافظة الفيوم، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وذلك من خلال الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (101) اختصاصي، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الاختصاصيين الاجتماعيين بحاجة إلى التدريب بنسبة كبيرة بلغت (77.20%) خصوصاً فيما يتعلق بالاحتياجات المعرفية، كذلك بلغت الاحتياجات المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين نسبة متوسطة بلغت (59.12%)، في حين بلغت الاحتياجات الخاصة للاختصاصيين الاجتماعيين (53.35%)، وذلك بدرجة قليلة.

9. دراسة Derek (2015) بعنوان: الأدوار التي يؤديها الأخصائيون الاجتماعيون في المواقف الطارئة والأزمات. هدفت الدراسة التعرف إلى بعض الأدوار التي يؤديها الاختصاصي الاجتماعي في ظل تعدد المواقف والظروف الطارئة والأزمات، وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (112) اختصاصي، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الأدوار المهمة للاختصاصي الاجتماعي هي التقدير السليم لمدى احتياجات المستفيدين من خدمات الطوارئ والمساعدة العاجلة، إضافة إلى مساعدتهم على التكيف مع ظروف العمل غير العادية، والتي تتطلب خبرة ملائمة من الاختصاصي الاجتماعي للعمل في هذا المجال، وفهم لمتطلبات التنوع الثقافي والاختلاف القيمي لدى المستفيدين، بحيث يسهم الاختصاصي الاجتماعي في تشكيل إطار عام للممارسة الاجتماعية في هذه المواقف.

10. دراسة Shaffer, et.al, (2015) بعنوان: الأخصائيون الاجتماعيون العاملون في وكالات علاج تعاطي المخدرات: تقييم الاحتياجات التدريبية.

هدفت الدراسة إلى تقييم احتياجات التدريب على علاج تعاطي المخدرات للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في مرافق علاج تعاطي المخدرات المختارة عشوائياً في نيو إنجلاند، حيث استخدم منهج المسح الاجتماعي والاستبانة لجمع البيانات من (91) اختصاصياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: كشف هذا التقييم أن الإشراف السريري المتعلق بعلاج تعاطي المخدرات لم يكن متاحاً بنسبة كبيرة من الاختصاصيين طوال حياتهم المهنية، على الرغم من الخبرة التدريبية السابقة المحدودة والعوائق الكبيرة أمام التدريب الحالي، فقد أفاد الاختصاصيون الاجتماعيون الذين شملهم الاستطلاع في هذه الدراسة بمستويات منخفضة من المعرفة والمهارة من مقدمي علاج تعاطي المخدرات، أفاد الاختصاصيون بالحاجة والاهتمام الكبير بتدريب إضافي على علاج تعاطي المخدرات.

الاستقراء عام للدراسات السابقة:

يتضح من عرض نتائج الدراسات العربية والأجنبية السابقة ما يلي:

1. حددت الدراسات السابقة الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين عند تعاملهم مع مجالات المهنة المختلفة في الاحتياجات المعرفية والاحتياجات المهنية والاحتياجات القيمية، كما أكدت حاجة الاختصاصيين الاجتماعيين للتدريب على تلك الأبعاد السابقة، ووجود ضعف في جانب الاهتمام بالاحتياجات التدريبية، وهذا ما

توصلت إليه دراسة (آل الحارث، 2022م)، و(يوسف، 2022م)، و(آل مسعود، 2018م)، و(الشاوي، 2017م)، و(عبد العزيز، 2016م)، و(عبد الحميد، 2016م)، و(إبراهيم، 2015م)، و (Shaffer, et.al, (2015).
2. أكدت دراسة يوسف (2022م)، وأبو زيد (2021م) أن تلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين يسهم بشكل إيجابي في تنمية أدائهم المهني، وتزيد من كفاءة عملهم .
3. أشارت دراسة (Rentea, et.al, 2021) إلى المعوقات التي تواجه تلبية الاحتياجات التدريبية والتنمية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين، ومنها قلة الموارد المالية والوقت، كذلك وجود تناقضات بين أنشطة التطوير المهني المستمر المكتملة، واحتياجات الموظفين التعليمية والمهنية، وكذلك عدم وجود تدريب محدد ومنهجي يهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات والفرق بين النظرية والتطبيق، ونقص الخبرة العملية، ولم يكن للمؤسسات العامة أو الحكومية مصلحة في توفير مثل هذه الأنواع من التدريب.
5. استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبانة مثل: دراسة (يوسف، 2022م)، ودراسة (آل الحارث، 2022م)، و(أبو زيد، 2021م)، و(آل مسعود، 2018م)، و(الشاوي، 2017م)، بينما استخدمت بعض الدراسات المقابلة مثل: دراسة (Rentea, et.al, 2021).
ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: في المساهمة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة، والمساهمة في صياغة وتحديد تساؤلات الدراسة، وتحديد أبعاد الاحتياجات التدريبية من خلال استعراض الاحتياجات التدريبية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، ونالت اهتماماً ملحوظاً في الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

تعاني فلسطين وخصوصاً قطاع غزة من أزمات وكوارث متكررة، وظروف غير مستقرة، نتيجة عوامل عدة طبيعية وبشرية، وبالتالي ينتج عن تلك الأزمات العديد من المخاطر التي تستدعي تدخل الاختصاصيين الاجتماعيين لمعالجة آثارها والتقليل من حدتها، هذا التدخل يظهر بصور متنوعة ومواقف مختلفة تبعاً للأزمة ومدى تأثيرها وعمقها، لذلك يتطلب من الاختصاصي الاجتماعي أن يكون عند مستوى أدائه، وتقدير مهامه بالشكل المطلوب. ولن يستطيع الاختصاصي الاجتماعي تقديم دوره ومهامه في التعامل مع الأزمات والكوارث بشكل فعال ومهني إذا لم يتلق البرامج التدريبية الكافية والتعليم المستمر خصوصاً في الجوانب المعرفية والمهارية والقيمية والأدائية للتعامل مع الأزمات والكوارث، وما تتركه من آثار وتداعيات على صعيد الفرد والجماعة والمجتمع .
فتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديرها من أهم الخطوات العملية التدريبية، وكلما تمت هذه الخطوة بدقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أهداف البرامج التدريبية وتحقيق التنمية المهنية، حيث يتوقف نجاح أي برنامج تدريبي بشكل كبير على التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية، وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التوصل إلى تصور تدريبي المقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات والكوارث.

أهمية الدراسة:

1. خطورة المجال الذي تناوله الدراسة وهو الأزمات والكوارث، وبالتالي أي جهد لتفعيل أداء الاختصاصيين الاجتماعيين يمكن أن ينعكس إيجابياً على مواجهة تلك الأزمات والكوارث.

2. إن تحديد الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين المرتبطة بالتعامل مع الأزمات والكوارث، يُعد بمثابة إنجاح أي برنامج تدريبي بهذا الصدد.
3. التدريب عنصر حيوي وبإلغ الأهمية وأداة من أدوات التنمية، والاختصاصي الاجتماعي المدرب والمؤهل هو القادر على أداء عمله بكل كفاءة.
4. المساهمة في إثراء الجانب النظري والعملي للخدمة الاجتماعية في مجال مهم من مجالات عملها وهو الأزمات والكوارث.
5. ندرة الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث خصوصاً في البيئة الفلسطينية على حد علم الباحثين، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لتناول الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين كمدخل للتنمية المهنية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: التوصل إلى تصور تدريبي مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية وهي تحديد الاحتياجات المعرفية والمهارية القيمة.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس: ما التصور التدريبي المقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات.
ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما الاحتياجات المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات؟
2. ما الاحتياجات المهارية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات؟
3. ما الاحتياجات القيمة للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات؟

مفاهيم الدراسة:

1. الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات المطلوبة، فيما يتعلق بالمعرفة، والمهارة، والاتجاه للضمانات المستهدفة، والتي تؤدي إلى معالجة نواحي العجز والقصور في أداء المهني، كذلك رفع إنتاجيتهم في العمل (سلامة، 2012م، ص58).
والاحتياجات التدريبية هي: المعارف والخبرات الخاصة بالاختصاصيين الاجتماعيين، والوسائل التي يستخدمها الاختصاصي الاجتماعي للقيام بدوره المهني، كذلك الأساليب التي يتبعها الاختصاصيون الاجتماعيون لزيادة تنميتهم المهنية (يماني، 2020م، ص 149).

ويعرف الباحثان الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة بأنها:

مجموعة الاحتياجات التي تتضمن الاحتياجات المعرفية والمهارية والقيمة للاختصاصيين الاجتماعيين في مديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات والكوارث.

2. الاختصاصي الاجتماعي:

هو الشخص المعدّ إعداداً مهنيّاً سليماً يؤهله للقيام بممارسة الخدمة الاجتماعية، وهذا يعني أنه ذلك الشخص الحاصل على مؤهل علمي في الخدمة الاجتماعية لا يقل عن البكالوريوس (محشّي، وآخرون، 2021م، ص 412) ويعرف الباحثان الاختصاصي الاجتماعي في الدراسة بأنه:
الشخص الحاصل على درجة البكالوريوس على الأقل في تخصص الخدمة الاجتماعية، والتي تمر من خلالها إكسابه المعارف والأساليب والمهارات المهنية التي تؤهله للقيام بأدوار ومهام ذات طبيعة اجتماعية محددة ضمن الفريق وقت الأزمات والكوارث بمديريات التنمية الاجتماعية بقطاع غزة.

3. الأزمات والكوارث.

الأزمات:

الأزمة هي موقف يتصف بالفجأة وتحدث خللاً وتهديداً، مما يؤدي إلى غياب الاستقرار في العمل وأداء المهام، وتعطل مسيرة إنجاز الأهداف الآنية أو المستقبلية على حد سواء (استيتة، وآخرون، 2013م، ص 112).

الكارثة:

وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة، فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت بالفعل ينجم عنها ضرر سواء في الماديات أم غير الماديات أم فيهما معاً، والحقيقة قد تكون الكوارث سبباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي ذاتها الأزمات: أي أنّ الكارثة قد ينجم عنها أزمة، لكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها (المعماري، 2005م، ص 17).

ويعرف الباحثان الأزمات والكوارث في هذه الدراسة:

حالة أو موقف يحدث داخل المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة، ويكون نتيجة عوامل طبيعية مثل: الحرائق وتقلبات المناخ الكبيرة، والحوادث أو يحدث من صنع الإنسان، وخصوصاً الحروب والنزاعات، ويترك ذلك الموقف خسائر في الأرواح والممتلكات، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية التي يتدخل الاختصاصي الاجتماعي في وزارة التنمية الاجتماعية للحد منها ومواجهتها.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نوع الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تقوم على الوصف والتحليل لواقع الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي الشامل للاختصاصيين العاملين في حالات الأزمات والكوارث في مديريات التنمية الاجتماعية بغزة.

2. مجالات الدراسة:

- المجال المكاني:

مديريات وزارة التنمية الاجتماعية ومكاتبها الفرعية بمحافظات قطاع غزة، والمتمثلة في: (محافظة شمال غزة، محافظة غزة، المحافظات الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح).

- المجال البشري (مجتمع الدراسة وعينتها).

تمثل مجتمع الدراسة من جميع الاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في مديريات التنمية الاجتماعية ومكاتبها الفرعية الخمسة بغزة، وعددهم (204) اختصاصي اجتماعي، تم اختيار عينة قصديّة نموذجية حيث تبرز أهميتها في اختيار المشاركين الذين يمثلون أفضل نموذج للظاهرة قيد الدراسة، والحصول على أكبر قدر من المعلومات حول ظاهرة معينة، ولقد تمثلت شروط العينة في أن يكون الاختصاصي من كوادر الوزارة أصحاب العقود الدائمة، وأن يكون مكلفاً من قبل الوزارة للتعامل مع حالات الأزمات والكوارث، حيث بلغ عددهم (52) اختصاصياً اجتماعياً مثلوا عينة الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح وصف عينة الدراسة.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	53.8
أنثى	24	46.2
المجموع	52	100.0
المستوى العلمي	التكرار	النسبة %
دبلوم	3	5.8
بكالوريوس	43	82.7
ماجستير	4	7.7
دكتوراه	2	3.8
المجموع	52	100.0
التخصص العلمي	التكرار	النسبة %
خدمة اجتماعية	29	55.8
علم اجتماع	16	30.7
علم نفس	7	13.5
المجموع	52	100.0
عدد سنوات العمل بالمديريّة	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	6	11.5
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	3	5.8
من 6 إلى أقل من 9 سنوات	6	11.5
9 سنوات فأكثر	37	71.2
المجموع	52	100.0

- المجال الزمني:

تمّ جمع البيانات من مخرجات الدراسة خلال الفترة ما بين 2023/4/10م حتى الفترة 2023/5/17م.

٣. أسلوب جمع البيانات: تمّ جمع بيانات الدراسة من خلال مقياس الاحتياجات التدريبيّة للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث، والذي أعده الباحثين، ولقد استمد من المصادر كالأساس النظري والدراسات السابقة وما تحتويه من أدوات مماثلة ووجهات نظر السادة المحكمين، ولقد جاءت أسئلته من نوع الأسئلة المغلقة ثلاثي الاستجابات، حيث تمّ صياغة المحتوى على النحو الآتي: أولاً: البيانات الأوليّة وتكونت (4) فقرات، ثانياً: الاحتياجات التدريبيّة المعرفيّة وتكون من (15) فقرة من (1-15)، ثالثاً: الاحتياجات التدريبيّة المهاريّة وتكون من (15) فقرة من (16-30)، رابعاً: الاحتياجات التدريبيّة القيميّة وتكون من (15) فقرة من (31-45).

٤. صدق وثبات المقياس

- صدق المحكمين: حيث تمّ عرض أداة المقياس على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بأقسام وكليات الخدمة الاجتماعيّة بفلسطين، وعددهم (10) محكمين للوصول إلى أفضل جودة للمقياس ولزيادة ضمان دقتها، وذلك من حيث ارتباط الأسئلة بالأهداف، وكذلك سلامة صياغتها، وفي ضوء هذا التحكيم تمّ إجراء التعديلات اللازمة، ومن ثمّ أصبحت الأداة صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

- الصدق البنائي:

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لفقرات المقياس.

جدول (2): معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية لفقرات المقياس

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
1	الاحتياجات التدريبيّة المعرفيّة للاختصاصيين الاجتماعيين	0.814	**0.000
2	الاحتياجات التدريبيّة المهاريّة للاختصاصيين الاجتماعيين	0.852	**0.000
3	الاحتياجات التدريبيّة القيميّة للاختصاصيين الاجتماعيين	0.808	**0.000

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.000) بين كل محور والدرجة الكلية

للمقياس.

ثبات المقياس:

جدول (3): يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس.

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاحتياجات التدريبيّة المعرفيّة للاختصاصيين الاجتماعيين	15	0.710
2	الاحتياجات التدريبيّة المهاريّة للاختصاصيين الاجتماعيين	15	0.785
3	الاحتياجات التدريبيّة القيميّة للاختصاصيين الاجتماعيين	15	0.765
	جميع فقرات المقياس	45	0.812

بعد تطبيق المقياس تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أنّ قيمة ألفا كرونباخ لجميع

محاور الاستبانة قد بلغت 0.812، وهذا يدل على أنّ المقياس يتمتع بمعامل ثبات كما هو موضح في جدول (3).

5.0. المعالجات الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات ومراجعتها، تمّ تفرغ البيانات آلياً باستخدام برنامج SPSS لتحليل الإحصائي، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية، والنسبة المرجحة، والترتيب.
2. المتوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. معامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق والثبات.
5. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس.

معادلتا المدى: للحكم على المستوى باستخدام المتوسط الوزني:

تكوين بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: تمّ ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تمّ حساب المدى ($3-1=2$)، ثم تمّ تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ($0.67 = 3/2$)، وبعد ذلك تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين (1) إلى أقل من (1.67) منخفضة
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين (1.67) إلى أقل من (2.34) متوسطة
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين (2.34) إلى أقل من (3) مرتفعة

عرض جداول الدراسة.

جدول (4): الاحتياجات التدريسية المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات.

الترتيب	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			الاحتياجات المعرفية	م
				لا	إلى حد ما	نعم		
1	%89	.648	2.67	5	7	40	معرفة مصادر الدعم المجتمعية لمتضري الأزمات والكوارث.	1
				9.6	13.5	76.9		
2	%87.6	.595	2.63	3	13	36	التعرف على أنواع الأزمات والكوارث وأثارها.	2
				5.8	25.0	69.2		
3	%87.6	.686	2.63	6	7	39	المعرفة بإيجاد الحلول البديلة المختلفة لمواجهة أي أزمة أو كارثة.	3
				11.5	13.5	75.0		
4	%87	.690	2.61	6	8	38	التعرف على نماذج وأساليب العمل الميداني أثناء الأزمات والكوارث.	4
				11.5	15.4	73.1		

5	86.3%	.569	2.59	2	17	33	المعرفة بتحديد احتياجات المتضررين من الأزمات والكوارث.
6	85.6%	.667	2.57	5	12	35	المعرفة بالاتجاهات المهنية الحديثة في التعامل مع الأزمات والكوارث.
7	85.6%	.695	2.57	6	10	36	المعرفة بسلوك متضرري الأزمات والكوارث.
8	84.3%	.670	2.53	5	14	33	المعرفة في تقديم الإسعافات النفسية الاجتماعية الأولية لمتضرري الأزمات والكوارث.
9	82%	.699	2.46	6	16	30	المعرفة بالمداخل العلاجية الحديثة في التعامل مع متضرري الأزمات والكوارث.
10	81.3%	.697	2.44	6	17	29	المعرفة بمشكلات متضرري الأزمات والكوارث وأساليب مواجهتها.
11	80.6%	.723	2.42	7	16	29	معرفة القيادات المجتمعية المحلية التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات والكوارث.
12	78%	.737	2.34	8	18	26	المعرفة بحقوق المتضررين من الأزمات والكوارث.
13	78%	.789	2.34	10	14	28	المعرفة بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل أثناء الأزمات والكوارث.
14	76%	.749	2.28	9	19	24	التعرف إلى المؤسسات الاجتماعية التي يمكن التعاون معها أثناء الأزمات والكوارث.
15	75%	.763	2.25	10	19	23	المعرفة بخطط وبرامج المنظمات الاجتماعية لمواجهة الأزمات والكوارث.
--	--	---	2.48				المتوسط العام
--	--	-	--	12.1%	26.5%	61.4%	النسبة المرجحة للاحتياجات المعرفية
				82.6%			النسبة المئوية لقياس قوة البعد مرتفعة

تشير بيانات جدول (4) إلى أن الاحتياجات التدريبية المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث كانت (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (2.48)، ونسبة مئوية لقياس قوة البعد (82.6%).

حيث تمثلت أعلى الاحتياجات التدريبية المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في العبارة رقم (1)، وهي (معرفة مصادر الدعم المجتمعية لمتضرري الأزمات والكوارث) بنسبة (89%)، ثم تليها العبارة رقم (2)، وهي (التعرف إلى أنواع الأزمات والكوارث وآثارها) بنسبة (87.6%)، ثم تليها العبارة رقم (3)، وهي (المعرفة بإيجاد الحلول البديلة المختلفة لمواجهة أي أزمة أو كارثة) بنسبة (87.6%)، ثم تليها العبارة رقم (4)، (التعرف إلى نماذج وأساليب العمل الميداني أثناء الأزمات والكوارث) بنسبة (87%)، بينما تمثلت أقل الاحتياجات التدريبية المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في العبارة رقم (12)، وهي (المعرفة بحقوق المتضررين من الأزمات والكوارث) بنسبة (78%)، ثم العبارة رقم (13)، وهي (المعرفة بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل أثناء الأزمات والكوارث) بنسبة (78%)، تليها العبارة رقم (14)، وهي (التعرف إلى المؤسسات الاجتماعية التي يمكن التعاون معها أثناء الأزمات والكوارث) بنسبة (76%)، تليها العبارة رقم (15)، وهي (المعرفة بخطط وبرامج المنظمات الاجتماعية لمواجهة الأزمات والكوارث) بنسبة (75%).

جدول (5): الاحتياجات التدريبية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات.

الترتيب	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			الاحتياجات المهنية
				لا	إلى حد ما	نعم	
1	90.3%	.605	2.71	4	7	41	المهارة في خفض المشاعر السلبية لمتضرري الأزمات والكوارث.
2	89.6%	.578	2.69	3	10	39	المهارة في تنسيق العمل بين الوزارة والمنظمات الأخرى لتقديم الخدمات للمتضررين من الأزمات والكوارث.
3	89.6%	.642	2.69	5	6	41	المهارة في تقرير احتياجات متضرري الأزمات والكوارث وأولوياتهم.
4	88.3%	.590	2.65	3	12	37	المهارة في العمل في إطار فريقي مع الزملاء والتخصصات الأخرى.
5	88.3%	.653	2.65	5	8	39	المهارة في توجيه المتضررين باستمرار حتى بعد انتهاء الأزمة.
6	88.3%	.653	2.65	5	8	39	المهارة في تصميم وتخطيط البرامج والأنشطة لمتضرري الأزمات والكوارث.
7	88.3%	.710	2.65	7	4	41	المهارة في رفع مستوى الوعي للمواطنين بأسلوب التعامل مع الأزمات أو الكارثة.
8	87%	.661	2.61	5	10	37	المهارة في اختيار أفضل الحلول للتعامل مع مشكلات متضرري الأزمات والكوارث.

11	%85.6	.750	2.57	8	6	38	9	المهارة في إدارة الأزمات والكوارث للمتضررين.
				15.4	11.5	73.1		
10	%85.6	.723	2.57	7	8	37	10	المهارة في الاتصال بقيادات المجتمع المحلي.
				13.5	15.4	71.1		
9	%85.6	.667	2.57	5	12	35	11	المهارة في تنمية قدرات المتضررين للتعامل مع المشكلات المترتبة على الأزمات والكوارث.
				9.6	23.1	67.3		
12	%83.6	.804	2.51	10	5	37	12	المهارة في تحويل المتضررين إلى الجهات المعنية لرعايتهم.
				19.2	9.6	71.2		
13	%83.3	.754	2.50	8	10	34	13	المهارة في تطوير الخطط المستخدمة لمواجهة الأزمات أو الكوارث.
				15.3	19.3	65.4		
13م	%83.3	.754	2.50	8	10	34	14	المهارة في التفاوض مع المسؤولين لاتخاذ إجراءات حل لبعض مشكلات متضرري الأزمات والكوارث.
				15.4	19.2	65.4		
15	%82	.827	2.46	11	6	35	15	المهارة في استثارة المتضررين وحثهم على المشاركة في البرامج والأنشطة المقدمة لهم.
				21.2	11.5	67.3		
--	--	---	2.59					المتوسط العام
--	--	-	--	%11.7	%15.7	%72.6		النسبة المرجحة للاحتياجات المهنية
				%86.3				النسبة المئوية لقياس قوة البعد

تشير بيانات جدول (5) إلى أن الاحتياجات التدريبية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث كانت (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (2.59)، ونسبة مئوية لقياس قوة البعد (%86.3). حيث تمثلت أعلى الاحتياجات التدريبية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين في العبارة رقم (1)، وهي (المهارة في خفض المشاعر السلبية لمتضرري الأزمات والكوارث) بنسبة (%90.3)، تليها العبارة رقم (2)، وهي (المهارة في تنسيق العمل بين الوزارة والمنظمات الأخرى لتقديم الخدمات للمتضررين من الأزمات والكوارث) بنسبة (%89.6)، ثم العبارة رقم (3)، وهي (المهارة في تقرير احتياجات متضرري الأزمات والكوارث وأولوياتهم) بنسبة (%89.6)، تليها العبارة رقم (4) (المهارة في العمل في إطار فريقي مع الزملاء والتخصصات الأخرى) بنسبة (%88.3)، بينما تمثلت أقل الاحتياجات التدريبية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين في العبارة رقم (12)، وهي (المهارة في تحويل المتضررين إلى الجهات المعنية لرعايتهم) بنسبة (%83.6)، تليها العبارة رقم (13) وهي (المهارة في تطوير الخطط المستخدمة لمواجهة الأزمات أو الكوارث) بنسبة (%83.3)، ثم العبارة رقم (14)، وهي (المهارة في التفاوض مع المسؤولين لاتخاذ إجراءات حل لبعض مشكلات متضرري الأزمات والكوارث) بنسبة (%83.3) مكرر، ثم تليها العبارة

رقم (15)، وهي (المهارة في استثارة المتضررين وحثهم على المشاركة في البرامج والأنشطة المقدمة لهم) بنسبة (%82).

جدول (6): الاحتياجات التدريبية القيمة للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات.

الترتيب	النسبة المرجحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			الاحتياجات التدريبية القيمة	م
				لا	إلى حد ما	نعم		
1	%80.6	.667	2.42	5	20	27	التدريب على مراعاة الفروق الفردية المختلفة بين المستفيدين.	1
2	%79.3	.718	2.38	7	18	27	التدريب على إعطاء الأولوية لاهتمامات متضرري الأزمات والكوارث من خدمات الوزارة.	2
3	%74.3	.782	2.23	11	18	23	التدريب على احترام كرامة متضرري الأزمات والكوارث.	3
4	%73.6	.847	2.21	14	13	25	التدريب على احترام سرية المعلومات والبيانات عن متضرري الأزمات والكوارث.	4
5	%73	.741	2.19	10	22	20	التدريب على الالتزام بأخلاقيات المهنة مع المتضررين من الأزمات والكوارث.	5
7	%70.3	.808	2.11	14	18	20	التدريب على الحياد والموضوعية بالتعامل مع المستفيدين دون تمييز.	6
7م	%70.3	.808	2.11	14	18	20	التدريب على الالتزام بمساعدة المتضررين من الأزمات والكوارث.	7
6	%70.3	.783	2.11	13	20	19	التدريب على التقدير التام لآراء المتضررين حول الخدمات المقدمة من الوزارة.	8
9		.798	2.11	14	18	20		9

7	69.6%			26.9	34.6	38.5	التدريب على إحداث تغيير في المتضررين وبيئتهم.
10	69%	.679	2.07	19	20	13	التدريب على تنمية شعور الولاء والانتماء للمتضررين تجاه مجتمعهم.
11	68.3%	.751	2.05	13	23	16	التدريب على تقبل قيم وعادات المتضررين من الأزمات والكوارث.
12	67.6%	.884	2.03	19	12	21	التدريب على احترام جميع الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الوزارة.
13	66%	.779	1.98	16	21	15	التدريب على الالتزام بالعلاقات المهنية مع متضرري الأزمات والكوارث.
14	65.3%	.791	1.96	17	20	15	التدريب على العمل على تطوير خدمات الوزارة بشكل مستمر.
15	63.3%	.822	1.90	20	17	15	التدريب على الالتزام بقيم العدالة الاجتماعية لدعم حقوق المتضررين.
--	--	---	2.12				المتوسط العام
--	--	-	--	26.4%	35.8%	37.8%	النسبة المرجحة للاحتياجات القيمية
				70.6%			النسبة المئوية لقياس قوة البعد
							الدرجة متوسطة

تشير بيانات جدول (6) إلى أن الاحتياجات التدريبية القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث كانت (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.12)، ونسبة مئوية لقياس قوة البعد (70.6%). حيث تمثلت أعلى الاحتياجات التدريبية القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين في العبارة رقم (1)، وهي (التدريب على مراعاة الفروق الفردية المختلفة بين المستفيدين) بنسبة (80.6%)، ثم تليها العبارة رقم (2) وهي (التدريب على إعطاء الأولوية لاهتمامات متضرري الأزمات والكوارث من خدمات الوزارة) بنسبة (79.3%)، ثم تليها العبارة رقم (3) وهي (التدريب على احترام كرامة متضرري الأزمات والكوارث) بنسبة (74.3%)، ثم تليها العبارة رقم (4) (التدريب على احترام سرية المعلومات والبيانات عن متضرري الأزمات والكوارث) بنسبة (73.9%) بينما تمثلت أقل الاحتياجات التدريبية القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين في العبارة رقم (12)، وهي (التدريب على احترام جميع الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الوزارة) بنسبة (67.6%)، ثم تليها العبارة رقم (13)، وهي (التدريب

على الالتزام بالعلاقات المهنية مع متضرري الأزمات والكوارث) بنسبة (66%)، ثم تليها العبارة رقم (14) وهي (التدريب على العمل على تطوير خدمات الوزارة بشكل مستمر) بنسبة (65.3%) مكرر، ثم تليها العبارة رقم (15) وهي (التدريب على الالتزام بقيم العدالة الاجتماعية لدعم حقوق المتضررين) بنسبة (63.3%).

النتائج العامة للدراسة وتحليلها

التساؤل الأول: الاحتياجات المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات والكوارث (وجهة نظر الاختصاصيين الاجتماعيين).

أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث كانت (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (2.48)، ونسبة مئوية لقياس قوة البعد (82.6%)، حيث تمثلت أعلى الاحتياجات التدريبية المعرفية للاختصاصيين الاجتماعيين في معرفة مصادر الدعم المجتمعية لمتضرري الأزمات والكوارث، والتعرف إلى أنواع الأزمات والكوارث وآثارها.

ويرى الباحثان: من خلال النتائج السابقة ضرورة تركيز البرامج التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين على الجوانب المعرفية في التعامل مع الأزمات والكوارث، خاصة المعرفة بالموارد والمصادر التي تقدم الدعم لمتضرري الأزمات والكوارث، سواء كانت مصادر رسمية أو غير رسمية، وكذلك التركيز على أساليب ونماذج التدخل المهني الحديثة، خصوصاً في الخدمات الاجتماعية للتعامل مع متضرري الأزمات والكوارث.

وتتفق النتائج مع نتائج: دراسة (Shaffer, et.al, 2015)، ودراسة (عبد العزيز، 2016م)، ودراسة (إبراهيم، 2015م)، ودراسة (عبد الحميد، 2016م)، ودراسة (يوسف، 2022م)، والتي أكدت نتائجهم حاجة الاختصاصيين الاجتماعيين إلى التدريب المعرفي في جوانب متعددة، كما وتتفق مع نتائج: دراسة (آل مسعود، 2018م)، ودراسة (آل الحارث، 2022م)، والتي حددت أن أهم الاحتياجات التدريبية المعرفية هي معرفة النماذج والنظريات العلمية، ومعرفة العمليات المهنية للعملاء والمداخل العلاجية لتطوير أدائهم المهني.

التساؤل الثاني: الاحتياجات المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات والكوارث (وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين).

أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث كانت (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (2.59)، ونسبة مئوية لقياس قوة البعد (86.3%)، حيث تمثلت أعلى الاحتياجات التدريبية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين في المهارة في خفض المشاعر السلبية لمتضرري الأزمات والكوارث، والمهارة في تنسيق العمل بين الوزارة والمنظمات الأخرى لتقديم الخدمات للمتضررين من الأزمات والكوارث.

ويرى الباحثان: من خلال النتائج السابقة ضرورة تركيز البرامج التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين على الجوانب المهنية في التعامل مع الأزمات والكوارث، خاصة المهارة في تدعيم الجوانب والمشاعر الإيجابية لمتضرري الأزمات والكوارث، وكذلك إكسابهم المهارة كمنسق في تقديم الخدمات المتعددة، والمهارة في العمل الفريقية مع جميع التخصصات التي تعمل في مجال رعاية متضرري الأزمات والكوارث، وتتفق النتائج مع نتائج: دراسة يوسف (2022)، ودراسة عبد الحميد (2016)، ودراسة إبراهيم (2015)، والتي أكدت نتائجهم حاجة الاختصاصيين الاجتماعيين إلى التدريب المهاري، كما تتفق النتائج مع نتائج: دراسة (الشاوي، 2017م)، ودراسة (آل مسعود،

2018م)، في احتياج الاختصاصيين الاجتماعيين للتدريب على المهارات كمهارة التعامل السليم، ومهارات التشبيك مع المؤسسات العلمية لتبادل الخبرات، إضافة إلى المهارات الإدراكية، وكذلك المهارات الإدارية، والمهارات المهنية خاصةً المقابلات والتفاوض والتدخل المباشر.

التساؤل الثالث: الاحتياجات القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين بمديريات التنمية الاجتماعية في التعامل مع الأزمات والكوارث (وجهة نظر الاختصاصيين الاجتماعيين).

أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات والكوارث كانت (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.12)، ونسبة مئوية لقياس قوة البعد (70.6%)، حيث تمثلت أعلى الاحتياجات التدريبية القيمية للاختصاصيين الاجتماعيين في التدريب على مراعاة الفروق الفردية المختلفة بين المستفيدين، والتدريب على إعطاء الأولوية لاهتمامات متضرري الأزمات والكوارث من خدمات الوزارة. ويرى الباحثان: من خلال النتائج السابقة ضرورة تركيز البرامج التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين على الجوانب القيمية في التعامل مع الأزمات والكوارث، خاصةً قيم مراعاة الفروق الفردية المختلفة بين المستفيدين، والتركيز على اهتمامات متضرري الأزمات والكوارث، واحترام كرامتهم وسريّة معلوماتهم. وتتفق النتائج مع نتائج: دراسة (يوسف، 2022م)، ودراسة (عبد الحميد، 2016م)، والتي أكدت نتائجهم حاجة الاختصاصيين الاجتماعيين إلى التدريب القيمي، كما تتفق النتائج مع نتائج: دراسة (أبو زيد، 2021م)، والتي أكدت أن الاحتياجات التدريبية القيمية تمثلت في التعاون والاحترام، وعدم مشاركة الآخرين بأسرار موثقة كشفها العملاء بدون موافقتهم، وتطبيق الموضوعية في العمل، والعدالة في توزيع الخدمات، وتوفير الدعم المعنوي، بالإضافة إلى التقدير على الأداء الجيد.

التصور التدريبي المقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية للاختصاصيين الاجتماعيين في التعامل مع الأزمات.

أولاً: أهداف التصور التدريبي

إن أول خطوة في تصميم التصور التدريبي الجيد هي تحديد أهداف البرنامج، فالأهداف التدريبية تمثل المنطلق الأساس في تصميم التصور التدريبي، والهدف العام لهذه الدراسة هو تلبية الاحتياجات التدريبية، وينبثق منه ثلاثة أهداف فرعية، هي:

1. تلبية الاحتياجات التدريبية المعرفية.
2. تلبية الاحتياجات التدريبية المهارية.
3. تلبية الاحتياجات التدريبية القيمية.

ثانياً: الأسس التي يقوم عليها التصور التدريبي

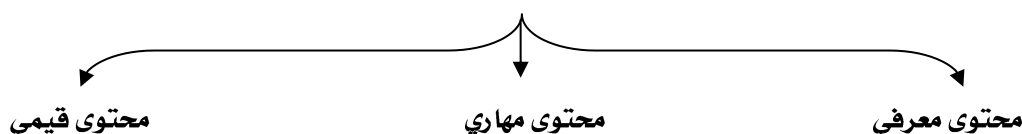
1. التعرف إلى الاحتياجات التدريبية في ظل الظروف الراهنة.
2. نتائج دراسة تقدير الموقف والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. الإطار النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة، والأزمات والكوارث بصفة خاصة، وما يحتويه هذا الإطار من موجّهات مهنية.

4. مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة بالوزارة، وكيفية الاستفادة منها في تنفيذ البرنامج التدريبي.

ثالثاً: الاعتبارات التي راعاها الباحثان عند تصميم التصور التدريبي

1. تحديد الهدف بوضوح من التصور التدريبي.
2. تحديد المستوى الحالي لأداء المتدربين.
3. أن يتفق البرنامج التدريبي مع حاجات ورغبات الاختصاصيين الاجتماعيين.
4. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج حتى يحقق أهدافه.
5. أن يتسم التصور التدريبي بالمرونة والتنوع في الأنشطة وأساليبه؛ ليصبح أكثر جاذبية وفعالية للاختصاصيين الاجتماعيين المتدربين.
6. تحديد محتوى وموضوعات التصور التدريبي، وأسلوب تقديم وعرض كل موضوع.
7. تحديد أسماء المحاضرين والمدربين في التصور.
8. التقييم المستمر للتصور التدريبي.

رابعاً: محتوى التصور التدريبي



1. المحتوى المعرفي؛

يتعلق بأنواع المعلومات والحقائق والمفاهيم والنظريات والمعارف المتعلقة بالأزمات والكوارث التي يجب أن يحصل عليها الاختصاصيون لديهم، مثل:

- المعرفة بحقوق المتضررين من الأزمات والكوارث.
 - المعرفة بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل أثناء الأزمات والكوارث.
 - التعرف على المؤسسات الاجتماعية التي يمكن التعاون معها أثناء الأزمات والكوارث.
 - المعرفة بخطط وبرامج المنظمات الاجتماعية لمواجهة الأزمات والكوارث.
2. المحتوى المهاري؛ ويجب التركيز على المهارات الآتية:
- المهارة في تحويل المتضررين إلى الجهات المعنية لرعايتهم.
 - المهارة في تطوير الخطط المستخدمة لمواجهة الأزمات أو الكوارث.
 - المهارة في التفاوض مع المسؤولين لاتخاذ إجراءات حل لبعض مشكلات متضرري الأزمات والكوارث.
 - المهارة في استثارة المتضررين وحثهم على المشاركة في البرامج والأنشطة المقدمة لهم.
3. المحتوى القيمي؛ ويجب التركيز على القيم الآتية:
- التدريب على احترام جميع الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الوزارة.
 - التدريب على الالتزام بالعلاقات المهنية مع متضرري الأزمات والكوارث.

- التدريب على العمل على تطوير خدمات الوزارة بشكل مستمر.
- التدريب على الالتزام بقيم العدالة الاجتماعية لدعم حقوق المتضررين.

خامساً: الأساليب المستخدمة في التصور التدريبي

يعتمد التصور التدريبي على الأساليب التدريبيّة الآتية:

1. أسلوب القراءة الموجهة.

ويستخدم أسلوب القراءة خلال التصور التدريبي لاكساب الاختصاصيين المعارف والمفاهيم المرتبطة بالأزمات والكوارث والمهارات، وكيفية التعامل معها.

2. أسلوب المناقشة الجماعية:

وتستخدم المناقشة الجماعية خلال التصور التدريبي فيما يلي:

أ. استخدام المناقشة الجماعية بأسلوب الطريقة العامة لتوضيح ماهية التصور التدريبي الخاص بالاحتياجات.

ب. التدريب على التفكير الجماعي، والتعود على أساليب المشاركة في الحوار وتحمل المسؤولية.

ج. تزويد عملية التفاعل المتبادل بين الأعضاء بتبادل الأسئلة والخبرات.

د. استخدام المناقشة الجماعية بأسلوب الأفلام والشرائح السينمائية لتدريب الاختصاصيين على أساليب التواصل والتفاوض والإقناع.

3. أسلوب المحاضرة:

ويتضمن التصور محاضرات عدة، مدة كل منها ساعتان، تتناول جانباً من الأساس النظري للموضوع المراد شرحه، وتحت الفرصة للاختصاصيين الاجتماعيين للاستماع لآراء أكثر من متخصص في العمل مع الأزمات والكوارث بما يتناسب مع قدراتهم التي تساعد على زيادة الوعي، وتنمية الجوانب المهارية كالمهارة في الاتصال وغيرها.

4. أسلوب الندوة:

هي عبارة عن لقاء موسع يشترك فيه العديد من الأشخاص، ويشتركون معاً في تناول موضوع ما وعرضه وتحليله ومناقشته مع مسؤول الندوة، والتي يتم من خلالها تنمية معرفة الاختصاصيين الاجتماعيين بالكوارث والأزمات، وسبل التعامل المهني معها.

5. أسلوب التعلم الذاتي:

يستخدم هذا الأسلوب من خلال إعداد الأبحاث حول قضايا الأزمات والكوارث، وتصفح مواقع ذات صلة على الإنترنت لتنمية معرفتهم به، وقيام كل عضو بعمل مجموعة من البحوث حول المعارف والمهارات والقيم أثناء التعامل مع الأزمات والكوارث، مما يساهم ذلك بشكل كبير في تنمية معارفهم ومعلوماتهم، وخصوصاً أن هذا الأسلوب يتميز بأن العضو يبذل مجهوداً ليحصل على المعلومة، بالإضافة إلى أن بحثه عن المعلومة بنفسه يجعل من الصعب نسيانها.

6. أسلوب النمذجة:

حيث يستخدم هذا الأسلوب مع أعضاء الاختصاصيين الاجتماعيين لإعطائهم القدوة أو المثل والنموذج الذي يسري على هدا، سواء كان الاختصاصي نفسه أم نماذج من الأفلام أم النماذج الحيّة التي يتعامل معها خلال التصور لتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

7. أسلوب التفاعل الجماعي؛

وتتمثل هذه الاستراتيجية في محاولة إيجاد وسط من التفاعل الجماعي الذي ينشأ بين الاختصاصيين الاجتماعيين بعضهم البعض أثناء ممارسة التدريب، وذلك لتبادل الخبرات بينهم؛ مما قد يساهم في تنمية مهارات ومعارف وقيم للتعامل مع الأزمات والكوارث.

سادساً: المدى الزمني لتنفيذ للتصور التدريبي

يحتاج تنفيذ التصور التدريبي إلى 30 ساعة مقسمة على (6) أيام، بواقع (5) ساعات يومياً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد عبد المعطي (2000م)، *التدريب وتنمية الموارد البشرية - الأسس والعمليات*، ط1، عمان: دار زهران.
- جبريل أحمد (2003م)، *تقويم دور التوجيه الاجتماعي في تحقيق التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالمدارس في ضوء التحولات الجديدة*، المؤتمر العلمي الثاني عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة.
- دلال استيتية، وآخرون (2013م)، *المشكلات الاجتماعية*، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- رشاد عبد اللطيف (1992م)، *الجهود التطوعية ودورها في مواجهة مشكلات المتضررين من الكوارث* (دراسة مطبقة على بعض الجمعيات بمحافظة القاهرة، المؤتمر العلمي السادس عشر للخدمة الاجتماعية، الخدمة الاجتماعية وقضايا البيئة).
- سليمان الشاوي (2017م)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين للتعامل مع مشكلات الطفل التوحدي، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية*، 9(2)، 303-382.
- شرين يماني (2020م)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في العمل مع جماعات النشاط المدرسي، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 51(1)، 137-180.
- شيخة القحطاني (2019م)، *مدى تطبيق الممارسين المهنيين لنموذج التدخل في الأزمات في القطاع الصحي*، ط1، القاهرة: الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين.
- صافينا زبو زيد (2021م)، *الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي لتحقيق الدمج لذوي الاحتياجات الخاصة*، *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 7(2)، 41-66.
- صباح علي (2021م)، *بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية*، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 23(5)، 115-160.
- طلال الحازمي (2016م)، *المتطلبات المهنية وعلاقتها بأداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في دور الملاحظة الاجتماعية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عباس المعماري (2005م)، *إدارة الأزمات في عالم متغير*، ط1، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- عبد الاله عبد الحميد (2016م)، *الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين المرتبطة بالعمل مع حالات التلاميذ ذوي الإعاقات بمدارس الدمج الشامل*، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 39(1)، 83-165.
- عبد الله آل الحارث (2022م)، *تحليل الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية* (دراسة ميدانية مطبقة على عينات من مستشفيات المنطق الشرقية)، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 26(1)، 331-344.
- عبد الله الفقيه (2012م)، *إدارة الأزمات*، ط1، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

- علي آل مسعود (2018م)، الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمحاكم الأحوال الشخصية في مواجهة العنف الأسري، *مجلة القراءة والمعرفة*، 18(2)، 31-58.
- محمد محنشي، وآخرون (2021م)، معوقات تمكين الأخصائي الاجتماعي من أداء دوره بالمستشفيات الحكومية، *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 5(18)، 412-425.
- مرفت إبراهيم (2015م)، الاحتياجات التدريبية للأخصائيات الاجتماعيات في مجال رياض الأطفال، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 53(1)، 79-134.
- نظام سلامة (2012م)، الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Derek, C. (2015). Problems of Expertise in Emergency Duty Social Work. *British. Journal of social work*, 32(2), 117-131.
- Mantel, A. (2009). *Social Work Skills with Adults. UK: Learning Matters, L.T.D.*
- Rentea, G. C., Lazăr, F., Munch, S., Gaba, D., Mihai, A., & Ciocănel, A. (2021). Perceived needs and barriers related to continuing professional development of child protection social workers in Romania. *Children and Youth Services Review*, 126, 106024.
- Roberts, A. (2006). *Cries intervention handbook. Assessment Treatment and Research.* N.J: Wadsworth Publishing Co.
- Shaffer, H. J., Hall, M. N., Amodeo, M., & Bilt, J. V. (2015). Social workers employed in substance abuse treatment agencies: A training needs assessment. *Social work*, 45(2), 141-155.
- Strow, C. (1985). *The practice of social work.* The Dorsey press, N. 4.

أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون – عدن)

الاستلام: 2025/ 06 /15
التحكيم: 2025/ 07 /27
القبول: 2025/ 07 /28

إسكندر حسن عبد الستار^(*)
سمير محمد جازم⁽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 إدارة الأعمال المساعد كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا- اليمن، عدن.
* عنوان المراسلة: i.abdulsattar@aden.ust.edu

أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار داخل شركة الاتصالات اليمنية "سبأ فون" فرع عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (133) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفير الخبراء) في جودة اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين تعزى لاختلافاتهم في (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير النوع (الجنس)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الشركة، مع التركيز على رفع كفاءة الأنظمة وتدريب الموظفين وتوفير الخبرات بما يسهم في دعم جودة اتخاذ القرار وتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، جودة اتخاذ القرار، شركة سبأ فون - عدن.

The Impact of Artificial Intelligence-Based Leadership on Quality of Decision-Making. (Field study at the Yemen Telecommunications SabaFon Company – Aden).

Iskander Hasson A. Sattar ^(1,*)
Sameer Mohammed Jazem ⁽¹⁾

Abstract:

The study aimed to measure the impact of artificial intelligence on the quality of decision-making within the Yemeni Telecommunications Company "SabaFon" - Aden branch. The study relied on the descriptive analytical approach, and included a sample of (133) employees from various administrative levels, who were selected using a comprehensive survey method. The researchers used questionnaires and interviews as tools for data collection. The study results revealed a statistically significant impact of artificial intelligence across its dimensions (system capability, user behavior, training and development, and availability of experts) on improving the quality of decision-making. The results also showed no statistically significant differences in participants' responses attributable to differences in age, educational qualifications, job title, and years of service, while differences were found attributable to the gender variable. The study recommended enhancing the use of AI technologies within companies, with a focus on improving system efficiency, employee training, and providing expertise. This will contribute to enhancing decision-making quality and achieving better corporate performance.

Keywords: *Artificial intelligence, decision-making quality, SabaFon Company-Aden.*

(1) Business Management Section, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology – Aden, Yemen.

المقدمة

شهدت الشركات تطوراً ملحوظاً في استخدام نظم المعلومات الذكية، مما فرض تحديات وفرصاً جديدة أدت إلى تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لإعادة صياغة الخطط بما يتماشى مع التطورات التقنية المتسارعة، ويهدف الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة القدرات البشرية باستخدام الحواسيب فائقة الذكاء، لتنفيذ مهام تتطلب سرعة ودقة وذكاء عال.

ففي مجال الإدارة أصبح الذكاء الاصطناعي ضرورة ملحة وليس مجرد خيار، حيث يُعد جودة اتخاذ القرار عنصراً أساسياً لنجاح الشركات واستمرارها، ومع تضخم كميات البيانات التي يتعين على المديرين تحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، يصبح من الصعب على العقل البشري معالجتها بدقة، مما يستدعي الاعتماد على الأنظمة الذكية للمساعدة في اتخاذ القرار.

وتعتمد هذه الأنظمة على تخزين كميات ضخمة من المعلومات وتطوير برامج قادرة على تحليلها واستخدامها لحل المشكلات بشكل منطقي، على غرار آلية عمل العقل البشري، ورغم تحقيق بعض النجاحات في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إلا أن هذه التقنيات لا تزال في طور التجريب والتطوير، ويتم تطويرها باستمرار لمواكبة احتياجات بيئة العمل الديناميكية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف جودة القرارات المتخذة داخل الشركات نتيجة الاعتماد على معلومات غير دقيقة أو مغلوطة، مما يؤدي إلى قرارات غير صائبة (المشاري وآخرون، 2024م).

في السابق كانت عملية اتخاذ القرار تركز على الرأي الشخصي والخبرة العملية دون الاعتماد الكافي على المعلومات الدقيقة أو التحليل المنطقي، إلا أن تسارع التغيرات في بيئة الأعمال الحالية زاد من تعقيد عملية اتخاذ القرار، ما يتطلب سرعة في جمع البيانات وتحليلها بدقة وفعالية.

وتشير الدراسات إلى أن نظم اتخاذ القرار الحديث خصوصاً تلك المعززة بتقنيات الذكاء الاصطناعي تمثل حلولاً فعالة لدعم متخذي القرار في تحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات ذات جودة عالية، فقد أظهرت دراسة (علي، 2024م) تأثيراً إيجابياً لأبعاد الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي بمحافظتي القاهرة والجيزة، كما أوضحت دراسة (الشوادفي، 2022م) دور الذكاء الاصطناعي في دعم جودة القرار بشركة الاتصالات المصرية، كذلك كشفت دراسة (كبان وجلاب، 2021م) عن علاقة طردية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وجودة القرار في شركة اتصالات الجزائر.

وانطلاقاً من تجربة الباحثين في شركة سبأ فون - عدن، تم تحديد المشكلة البحثية في دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار داخل الشركة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الأول الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده منفردة والمتمثلة بـ (قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء) في جودة اتخاذ القرار بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الدقة، والكفاءة، والفاعلية، والمشاركة) في شركة سبأ فون - عدن؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة سبأ فون - عدن؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده منفردة (قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم،

والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء) في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن؟

السؤال الثاني:

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية

(الديموغرافية) والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة من خلال الحداث في تناول موضوع الذكاء الاصطناعي والذي ما زال الجدل حوله مستمراً،

كما تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية جودة اتخاذ القرار، إذ تعد عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها ذات قيمة

مهمة للشركات لما لها من أثر في تحديد مستقبل الشركة (سلطانة، 2021م، 2).

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة العلمية من خلال ما يأتي:

1. تعد أول دراسة على حد علم الباحثين التي تدرس العلاقة والأثر بين الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار في قطاع الاتصالات في اليمن.
2. التعرف على أبرز ما كتب في تلك الأدبيات عن الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار.
3. رفد المكتبات المحلية والعربية بالمعلومات والمعرفة الخاصة بأهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار.
4. جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات الدراسة (الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار).
5. تفتح المجال للمزيد من الدراسات والتعمق والمعالجة.
6. تتسم هذه الدراسة بإثراء معلومات الباحثين حول أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية بالآتي:

1. حاجت شركة سبأ فون - عدن إلى تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارات المختلفة، لما لها من أثر فعال في إكسابها ميزة تنافسية خاصة في ظل المنافسة الحاسمة التي تشهدها شركات الاتصالات اليوم.
2. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في جذب انتباه الإدارات في شركة سبأ فون - عدن لأهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملية جودة اتخاذ القرار.
3. ستقدم الدراسة الحالية بعض التوصيات والتي يمكن من خلالها المساهمة في التركيز على فاعلية تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.
4. الأهمية الكبيرة والمتزايدة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات بما تتميز به هذه التطبيقات من سرعة ودقة ومرونة في العمل وقدرتها على اكتشاف العديد من المخاطر وتجاوزها.

5. يأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على الذكاء الاصطناعي وأثره في جودة اتخاذ القرار في مجتمعات أخرى مختلفة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة سبأ فون - عدن.
2. التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.
3. التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده منفردة (قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء) في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.
4. معرفة ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الديموغرافية) والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

مصطلحات الدراسة

الذكاء الاصطناعي:

يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: اسم يطلق على مجموعة من الأساليب الجديدة لبرمجة النظم المحاسبية، والتي تستخدم لتطوير أنظمة تحاكي مستويات معينة من الذكاء البشري وتسمح لهم باستنتاج وقائع وقوانين ممثلة في ذاكرة الحاسوب (بوحنيك، 2024م، 171).

التعريف الإجرائي للذكاء الاصطناعي:

الأنظمة والبرامج الذكية التي تستخدمها شركة سبأ فون - عدن والتي تكون قادرة على محاكاة العمليات الذهنية البشرية، ويتميز بقدرته على تطوير أدائه باستمرار، كما يعتمد على تفاعل المستخدمين، ويتطلب التدريب عليه وتوفر خبراء لتحديثه.

قدرة النظام الذكي:

برنامج يستخدم قواعد مستمدة من الخبرات البشرية على هيئة شروط ونتائج في مجال معين، ويعتمد على تقنيات الاستدلال والاستخلاص المنطقي لاستنتاج حلول مبررة لمشكلات معينة من خلال تطابق تلك الشروط والنتائج (رحامنة وبالحواس، 2023م، 10).

التعريف الإجرائي لقدرة النظام الذكي:

قدرة النظام الذكي الذي تستخدمه شركة سبأ فون - عدن على معالجة وتوفير البيانات بسهولة وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لضمان جودة اتخاذ القرار مع الحفاظ على سرية المعلومات والتطوير المستمر.

سلوك المستخدم:

سلوك مقدر ومتلقي الخدمة وطريقة تنفيذ المعاملات والاستعلام عنها واستخدام المنظومة بشكل كامل. (هنتهت، 2020م، 23).

التعريف الإجرائي لسلوك المستخدم:

مدى تفاعل العاملين والعملاء في شركة سبأ فون - عدن مع واجهة التطبيق الذكي المستخدم من قبل الشركة، والقدرة على تنفيذ المهام والمعاملات، والاستعلام عن الخدمات، واستخدام المنظومة بشكل كامل وبكل سهولة.

التدريب والتطوير:

مدى تزويد العاملين بأحد المهارات من أجل أدائهم والارتقاء بعمليات الشركة (Kumar, Raj, 2023:229).

التعريف الإجرائي للتدريب والتطوير:

العملية التي تقوم به شركة سبأ فون - عدن لتزويد العاملين بالمهارات والتدريب من أجل أدائهم والارتقاء بعمليات الشركة.

توفر الخبراء:

الأشخاص الذين يمتلكون المهارة والخبرة اللازمة لحل مشكلات معينة بطريقة متميزة عن الآخرين (بوعوة، 2019م، 205).

التعريف الإجرائي لتوفر الخبراء:

العاملون المتخصصون من ذوي الخبرة الذي يعملون في شركة سبأ فون - عدن ولديهم المهارة والخبرة اللازمة لحل مشكلات معينة والتعامل مع الأنظمة الذكية بطريقة متميزة.

جودة اتخاذ القرار:

وتعرف بأنها القدرة على وضع البديل المناسب بالأسلوب المناسب لحل المشكلة بعد دراسة معمقة ومستنيرة للوصول إلى الهدف المنشود (معمر، 2023م، 41).

التعريف الإجرائي لجودة اتخاذ القرار:

الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن على أساس معلومات دقيقة، باستخدام الموارد بكفاءة، وبما يحقق الأهداف المرجوة بفاعلية، مع إشراك جميع الأطراف المعنية في جميع مراحل اتخاذ القرار.

الدقة:

تعرف بأنها مدى اقتراب النتائج أو القيم المقاسة من القيمة الحقيقية أو المقبولة، وهي تمثل عنصراً أساسياً في ضمان جودة البيانات والقياسات (عبد الله، 2022م، 118).

التعريف الإجرائي للدقة:

مدى قدرة شركة سبأ فون - عدن على اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل بحيث يحقق الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال جمع بيانات موثوقة وتفكير منطقي وتقييم للمخاطر.

الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى مستوى الذروة للأداء الذي يستخدم أقل كمية من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات (شعبية، 2022م، 34).

التعريف الإجرائي للكفاءة:

قدرة شركة سبأ فون - عدن على اتخاذ القرار الصائب بالاستثمار الامثل للموارد وبالإمكانات المتوافرة وأداء المهام بسرعة وبأقل تكلفة.

الفاعلية:

تعرف الفاعلية بانها مدى سلامة خطوات اتخاذ القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها (البركي، 2023م، 401).

التعريف الإجرائي للفاعلية:

القدرة العالية لمتخذي القرار في شركة سبأ فون - عدن على اتخاذ القرار الصائب والمقبول وتحقيق الأهداف المتوقعة بالزمن المحدد.

المشاركة:

عملية جماعية من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لدى العاملين لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات (عواد وصالح، 2021م، 354).

التعريف الإجرائي للمشاركة:

إشراك العاملين في شركة سبأ فون في المساهمة لمناقشة وتحليل القضايا المتعلقة باتخاذ القرار وتحديد الخيارات المتاحة ومناقشة البدائل وتقديم توصيات لاتخاذ القرار النهائي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ للذكاء الاصطناعي بأبعاده منفردة (قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء) في جودة اتخاذ القرار بأبعاده مجتمعاً (الدقة، والكفاءة، والفاعلية، والمشاركة) في شركة سبأ فون - عدن، وتفرعت من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية تتمثل بالآتي:

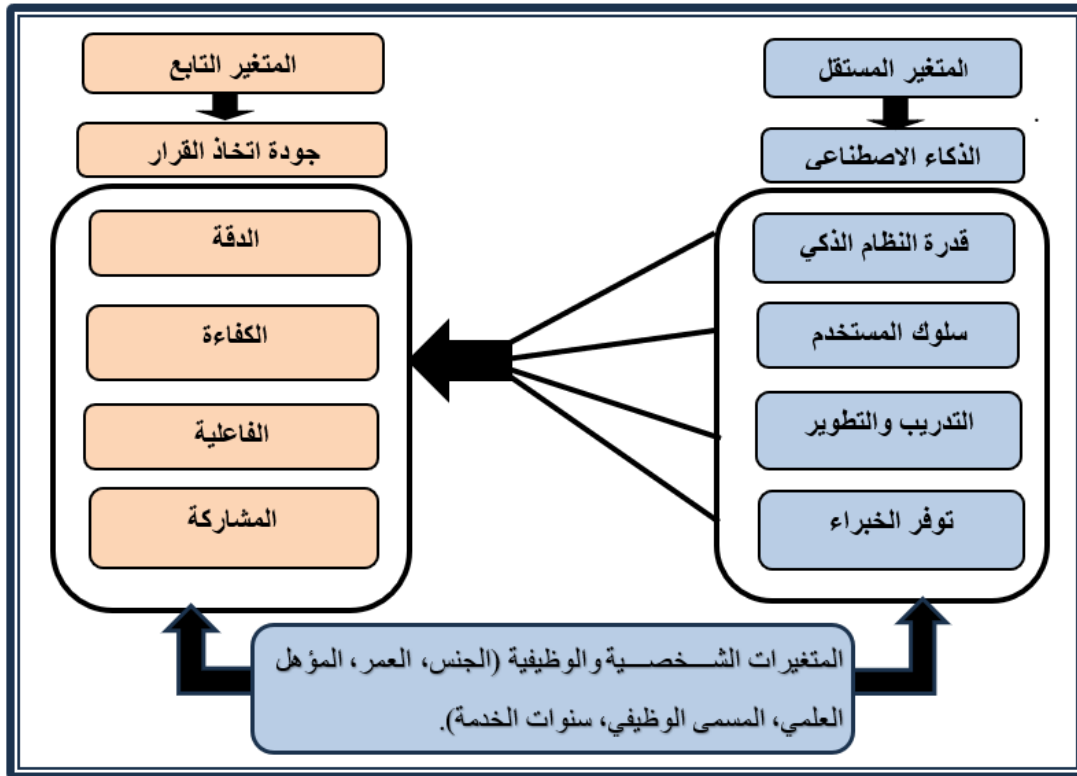
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ لقدرة النظام الذكي في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لسلوك المستخدم في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن..
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لتوفر الخبراء في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة عند متغيرات الدراسة الذكاء الاصطناعي، وجودة اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

النموذج المعرفي:

يشكل النموذج المعرفي الدراسة توضيحاً لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعات للمتغير المستقل الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء)، أما المتغير التابع جودة اتخاذ القرار بالعادة (الدقة، والكفاءة، والفاعلية، والمشاركة).



شكل (1.1) النموذج المعرفي الافتراضي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مختلف المستويات الإدارية في شركة سبأ فون - عدن وفروعها (الشيخ عثمان، وكريتر) وكذلك العاملين في قسمي المبيعات وتكنولوجيا المعلومات وعددهم (133) فرداً، وقد استخدم المسح الشامل في جمع البيانات، علماً أن (13) استبانة لم تستوف جودة المضمون من حيث الشمول والمضمون والتناسق، وقد تم استبعادها واعتمد على (120) استبانة صالحة لتجهيز البيانات وتحليل النتائج.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للمعلومات هما: المصادر الثانوية، تتمثل المصادر الثانوية للبيانات في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذلك الدوريات والمقالات والتقارير والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك الأبحاث والدراسات على الشبكة العنكبوتية. المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطويرها بالرجوع إلى العديد من الوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على أثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار.
الحدود المكانية: تم تطبيقها في شركة سبأ فون - عدن.
الحدود الزمانية: طبقت في الفترة ما بين 2024 - 2025م.
الحدود البشرية: تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع الإداريين في مختلف المستويات الإدارية في شركة سبأ فون - عدن، وكذلك العاملين في قسمي المبيعات وتكنولوجيا المعلومات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

الدراسات السابقة:

تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة لتحديد مشكلة الدراسة أو الفجوة البحثية، ومن خلال هذه الدراسات تمكن الباحثان - إلى جانب معرفتهم مشكلة الدراسة - من التعرف على الأساليب والأدوات التي تستخرج الدراسات مثل الدراسة التي هي موضوع الدراسة، وللوصول إلى الفجوة البحثية، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال كالاتي:

1. آل عزام، وآل الظفرة (2023م) بعنوان أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19.

دراسة تطبيقية في إمارة منطقة عسير بالسعودية، تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت عينات عشوائية من العاملين في إمارة منطقة عسير، وأظهرت النتائج أن أهمية الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار كانت عالية.

2. رباب الشوادفي (2022م) بعنوان "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار".

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار، حيث استعملت الباحثة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج له، وطبقت الباحثة العينة العشوائية، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثة وجود تأثير معنوي لتطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار.

3. حنان كبان، خديجة جلاب (2022م) بعنوان أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الجزائرية تبارك.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبارك، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على بيانات الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كانت أهم الاستنتاجات البحث في هناك علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار.

4. حسن (2020م) عنوان أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار.

دراسة حالة المصرف العقاري السوري بدمشق، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف السوري، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المصرف محل الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار، وأوصت بضرورة اهتمام المصرف العقاري السوري بمفهوم الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر.

الجدول رقم (1) أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث، السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
1	أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19، آل عزام وآل الظفرة (2023م).	تشابهت الدراسات في متغيرات الدراسة وأبعاد المتغير المستقل وفي المنهج والأداة.	تميزت هذه الدراسة في أبعاد المتغير التابع ومجتمع وعينة الدراسة.
2	أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصري، الشوادفي (2022م).	تشابهت الدراسات في متغيرات الدراسة وأبعاد المتغير المستقل وفي المنهج والأداة والمجتمع.	تميزت هذه الدراسة في أبعاد المتغير التابع وعينة الدراسة.
3	أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار، بالتطبيق على شركة الاتصالات الجزائرية تبارك، كبان وجلاب، (2022م).	تشابهت الدراسات في متغيرات الدراسة وفي المنهج والأداة والمجتمع.	تميزت هذه الدراسة في أبعاد المتغير المستقل والتابع وعينة الدراسة.
4	أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة المصرف العقاري السوري، حسن (2020م).	تشابهت الدراسات في متغيرات الدراسة وأبعاد المتغير المستقل وفي المنهج والأداة والعينة.	تميزت هذه الدراسة في أبعاد المتغير التابع ومجتمع الدراسة.
6	أثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، هنته (2020م).	تشابهت الدراسات في متغيرات الدراسة وأبعاد المتغير المستقل وبعض أبعاد المتغير التابع وفي المنهج والأداة والعينة.	تميزت هذه الدراسة في شمولية أبعاد المتغير التابع ومجتمع الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة ذات الصلة.

الجدول رقم (2) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

م	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1	أجريت الدراسات السابقة وطبقت في أماكن متنوعة منها السعودية والإمارات ومصر والجزائر وسوريا وفلسطين.	لم يتم تطبيق أثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في اليمن.	تعد أول دراسة أجريت في اليمن على حد علم الباحثين.
2	تناولت الدراسات السابقة بعض أبعاد جودة اتخاذ القرار وأغلبها تناولت أبعاد عامة لجودة اتخاذ القرار.	لم تركز الدراسات السابقة على أبعاد جودة اتخاذ القرار بشمولية أكثر.	تختلف الدراسة الحالية من حيث شمولية الأبعاد أو العلاقة بين المتغيرات (الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار).
3	أجريت الدراسات السابقة على عينات مختلفة مثل (الوزارات، الشركات، الجامعات، المدارس، المستشفيات، الهيئات الحكومية، البنوك، المنشآت الفندقية...).	أول دراسة على حد علم الباحثين تطبق في شركات الاتصالات اليمنية (فجوة مكانية).	تركز الدراسة الحالية على فئة الإداريين والمشرفين في الإدارات (العليا، الوسطى، المباشرة) والعاملين في قسمي المبيعات وتقنية المعلومات في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة ذات الصلة.

الإطار النظري:

مفهوم الذكاء الاصطناعي:

عرفه (شعبان، 2021م، 19) هو مجال علوم الحاسوب الذي يهدف إلى إنشاء أنظمة تستطيع أداء المهام التي تتطلب ذكاء العقل البشري مثل التعلم والاستدلال والإبداع والتحليل والتقويم.

مفهوم جودة اتخاذ القرار:

يُعرف اتخاذ القرار الصّالح كما ذكره (الشنطي وسعدة، 2020م)، بأنه القدرة على توفير المعلومات الكافية، وتوليد البدائل المناسبة، وتقييمها للوصول إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب، ويتضمن القرار الجيد عدة خصائص، أهمها وضوح الأهداف، وسهولة التنفيذ، وتوقيت اتخاذ القرار، ومدى قبوله من قبل الأطراف المعنية. ولفهم جودة اتخاذ القرار بصورة أعمق، يمكن تحليلها من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. الدقة:

تعكس مدى موثوقية وثبات البيانات التي تبنى عليها القرارات، كلما زادت الدقة انخفضت الأخطاء العشوائية، مما يعزز فاعلية القرار.

2. الكفاءة:

تتعلق باستخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف والجهد، يشير هذا البعد إلى البعد الاقتصادي للقرارات.

3. الفاعلية:

تعني قدرة متخذ القرار على اختيار الحل الأنسب من بين عدة بدائل باستخدام معايير موضوعية، وبما يتلاءم مع الظروف المحيطة، لتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل شكل.

4. المشاركة:

تشير إلى مدى اندماج الأفراد في عملية اتخاذ القرار، عقلياً وعاطفياً، مما يعزز من جودة القرار ويزيد من فرص قبوله وتنفيذه على أرض الواقع.

خصائص الدراسة واختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: شمل تعريفاً بالدراسة وبيانات أولية عن أفراد العينة (النوع، والعمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- المحور الثاني: تناول المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) واحتوى على 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفير الخبراء (5 فقرات لكل بعد).
- المحور الثالث: تناول المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) وضم 21 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: الدقة، والكفاءة، والفاعلية، والمشاركة.

اختبارات أداة الدراسة

الجدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	معايير الاستبانة
0.894	0.799	5	قدرة النظام الذكي
0.894	0.798	5	سلوك المستخدم
0.938	0.879	5	التدريب والتطوير على النظام الذكي
0.915	0.838	5	توفر الخبراء
0.961	0.923	20	إجمالي الذكاء الاصطناعي
0.911	0.830	6	الدقة
0.847	0.718	5	الكفاءة
0.915	0.838	5	الفاعلية
0.869	0.755	5	المشاركة
0.955	0.913	21	إجمالي جودة اتخاذ القرار
0.969	0.939	41	الاستبانة بشكل عام

يلاحظ من الجدول (3) معامل ألفا كانت مرتفعة لأداة جمع البيانات بشكل عام، فقد جاءت (0.939) وهي نسبة مرتفعة جداً، وبلغت درجة المصدقية (0.969)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة جداً.

خصائص مجتمع الدراسة

ركزت الدراسة على استقصاء آراء جمعية رعاية وتأهيل المكفوفين في محافظة عدن إذ احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، وتم تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة المعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة المجتمع الدراسة ومن ثم تقدير إحصاء وصفي للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيمته كل متغير، وتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية، وكانت خصائص العينة ما يأتي:

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع

الجدول رقم (4) التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع

النسبة %	التكرار	الجنس
96.7	116	ذكر
3.3	4	أنثى
100.0	120	الإجمالي

يوضح الجدول (4) أن نسبة الأفراد العاملين في شركة الاتصالات اليمينية - سبأ فون - عدن من الذكور أكثر من الإناث، حيث كانت نسبة الذكور (96.7%) مقابل نسبة الإناث (3.3%). ويعزو الباحثان ذلك إلى ميل شركة سبأ فون - عدن إلى تعيين الذكور على حساب الإناث، وذلك بسبب طبيعة عمل الشركة حيث تمتاز أعمال الشركة بالأعمال الميدانية الصعبة والشاقة ويتطلب جهداً بدنياً عالياً، وتنقلًا بين المحافظات والمدن، والوصول إلى بعض الأماكن النائية والحدودية الخطيرة، كذلك بيئة العمل تتطلب ساعات طويلة والعمل في ورديات، وبالتالي فإن أغلبية المتقدمين للوظائف يكون من الرجال.

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر

الجدول رقم (5) التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر

النسبة %	التكرار	فئات العمر
20.0	24	أقل من 30 سنة
16.7	20	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
45.8	55	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
17.5	21	من 50 سنة فأكثر
100.0	120	الإجمالي

يوضح الجدول السابق رقم (5) توزيع العاملين بحسب فئات العمر، ويلاحظ أن أكثر الأفراد العاملين في شركة الاتصالات اليمينية سبأ فون - عدن يتركزون في الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، حيث يمثلون نسبة (45.8%) من الإجمالي الكلي، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الشركة بأصحاب الخبرات الطويلة والكفاءات.

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (6) التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
95.0	114	بكالوريوس
0.8	1	دبلوم عال
4.2	5	ماجستير
100.0	120	الإجمالي

يوضح الجدول اعلاه رقم (6) توزيع العاملين بحسب المؤهل العلمي، ويلاحظ أن الأفراد العاملين في شركة الاتصالات اليمينية - سبأ فون - عدن من حملة مؤهل بكالوريوس احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (95.0%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الشركة تركز في عملها على الوظائف التخصصية، كما وأنه يشترط على المتقدم لمثل هذه الوظائف أن يكون حاصلًا على شهادة البكالوريوس فأعلى.

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (7) التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير تنفيذي	1	0.8
مدير عام	5	4.2
مدير إقليمي	1	0.8
مدير فرع	8	6.7
مدير إدارة	23	19.2
رئيس قسم	23	19.2
آخرون ويشمل المشرفين والعاملين في قسمي المبيعات وتكنولوجيا المعلومات	59	49.2
الإجمالي	120	100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (7) توزيع العاملين بحسب الوظيفة أن عدد الموظفين في وظيفة أخرى (وتشمل المشرفين والعاملين في قسمي المبيعات وتكنولوجيا المعلومات) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (49.2%)، فيما احتلت وظيفة رئيس قسم ومدير إدارة المرتبة الثانية بنسبة (19.2%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هيكل الشركة التنظيمي يقل فيها عدد العاملين كلما ارتفع المسمى الوظيفي في الهيكل التنظيمي للشركة.

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة

الجدول رقم (8) التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة

فئات سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	29	24.2
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	9	7.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	16	13.3
15 سنة فأكثر	66	55.0
الإجمالي	120	100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (8) توزيع العاملين بحسب فئات سنوات الخدمة أن عدد الأفراد العاملين في شركة الاتصالات اليمنية - سبأ فون - عدن الذين لديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) قد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (55.0%)، فيما احتل الأفراد الباقون المراتب التالية بحسب ما هو موضح في الجدول، ويعزو الباحثان ذلك إلى الاستقرار الوظيفي الذي تتمتع به الشركة.

التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة

تحليل شامل لأبعاد الذكاء الاصطناعي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار، مما يؤكد أهمية هذه الأبعاد في تعزيز فعالية القرار داخل المنظمة.
- قدرة النظام الذكي، باعتباره منظومة تتفاعل مع البيئة وتحول المدخلات إلى مخرجات، أظهرت تأثيراً بنسبة 8% على جودة اتخاذ القرار، مما يشير إلى دوره الأساسي كبنية تحتية للأنظمة الذكية.
 - سلوك المستخدم، كعنصر حاسم في تقبل النظام وتفاعله، سجل تأثيراً بنسبة 15%، مما يعكس أهمية تصميم أنظمة تتسم بالبساطة وسهولة الاستخدام لزيادة فعالية قرارات المستخدم النهائي.
 - التدريب والتطوير، الذي يساهم في تعزيز مهارات العاملين ورفع كفاءتهم، حقق تأثيراً مماثلاً بنسبة 15%، وهو ما يبرز أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لضمان التفاعل الإيجابي مع النظام الذكي.
 - توفر الخبراء، باعتباره بعداً جوهرياً يشمل المهارات والخبرات الفنية والعلمية، سجل أعلى نسبة تأثير بلغت 20%، ما يعكس الأثر الكبير للعنصر البشري المؤهل في جودة اتخاذ القرار.
- تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الذكاء الاصطناعي بكل أبعاده يساهم بشكل فعال في دعم عملية اتخاذ القرار، وتوصي الدراسة بأهمية التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة من الأنظمة الذكية داخل المؤسسات.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي حسب المتغير المستقل الذكاء

الاصطناعي

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
الذكاء الاصطناعي						
1	قدرة النظام الذكي	4.06	0.13	1	موافق	81.12
2	سلوك المستخدم	3.74	0.26	4	موافق	74.84
3	التدريب والتطوير على النظام	3.83	0.13	3	موافق	76.52
الذكي						
4	توفر الخبراء	3.85	0.10	2	موافق	76.96
	المتوسط العام	3.87			موافق	77.36
	الانحراف المعياري العام	0.13				

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لمحور الذكاء الاصطناعي بلغ (3.87) وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.13) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذا المحور، نجد أن بُعد قدرة النظام الذكي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.13) وباتجاه موافق، فيما احتل بُعد توفر الخبراء المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.10) وباتجاه موافق، أما بُعد التدريب والتطوير على النظام الذكي فقد حصل على المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.13) وباتجاه موافق، بينما جاء بُعد سلوك المستخدم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.26) وباتجاه موافق. ويعزو الباحثان ذلك أن هناك توجه من الإدارة العامة للشركة نحو تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وجودتها من خلال رفع قدرة النظام التكنولوجي الموجود لديها وتحديثه بشكل مستمر.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المثوي بحسب المتغير التابع جودة اتخاذ القرار

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
جودة اتخاذ القرار						
1	الدقة	3.76	0.06	2	موافق	75.20
2	الكفاءة	3.70	0.09	3	موافق	74.00
3	الفاعلية	3.67	0.10	4	موافق	73.44
4	المشاركة	3.81	0.44	1	موافق	76.12
	المتوسط العام	3.73			موافق	74.52
	الانحراف المعياري العام	0.07				

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لمحوّر جودة اتخاذ القرار فقد بلغ (3.73) وباتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.07) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذا المحور، نجد أن بُعد المشاركة حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.44) وباتجاه موافق، فيما احتل بُعد الدقة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.06) وباتجاه موافق، أما بُعد الكفاءة فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.09) وباتجاه موافق، بينما جاء بُعد الفاعلية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.10) وباتجاه موافق، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وبناء على ما سبق فإن هناك موافقة من قبل المبحوثين تجاه محاور الدراسة وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحاور حيث حققت نسبة موافقة تجاوزت (68%) لجميع الأبعاد.

اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث في هذا الجزء باختبار 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:

يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين قدرة النظام الذكي وجودة اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.28) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كما أظهر تحليل الانحدار أن قدرة النظام الذكي تفسر 8% من التباين في جودة اتخاذ القرار، والباقي يعود لعوامل أخرى، ووفقاً لاختبار (F) الذي بلغت قيمته (9.64) وكانت دلالاته الإحصائية أقل من (0.05)، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تضيد بوجود أثر دال إحصائياً لقدرة النظام الذكي في جودة اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي ممثلة في بُعد سلوك المستخدم في جودة اتخاذ القرار عند مستوى 0.05".

جدول رقم (13): نتائج الانحدار للعلاقة بين سلوك المستخدم وجودة اتخاذ القرار

المتغير المستقل	المتغير التابع/ جودة اتخاذ القرار			R	معامل الارتباط	R ²	معامل التحديد	F	الدلالة
	معامل النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T						
ثابت	α	2.66	0.24	0.00	0.39	0.15	20.71	0.00	المحسوبية مستوى الدلالة
سلوك المستخدم	β	0.29	0.06	0.00	4.55	0.06	0.00	0.00	المحسوبية مستوى الدلالة

يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين سلوك المستخدم وجودة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل بيرسون (0.39) وكان ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كما تبين أن سلوك المستخدم يفسر 15% من التباين في جودة اتخاذ القرار، وفقاً لميل الانحدار البالغ (0.29) واختبار (F) الذي بلغت قيمته (20.71)، وبذلك تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائياً لسلوك المستخدم في جودة اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (14): نتائج الانحدار للعلاقة بين التدريب والتطوير وجودة اتخاذ القرار

المتغير المستقل	المتغير التابع/ جودة اتخاذ القرار				اختبار T	معالم النموذج	الخطأ المعياري	R ²	معامل الارتباط R	معامل التحديد F	مستوى الدلالة
	α	β									
ثابت الانحدار	0.00	12.29	0.22	2.74	0.00	0.00	0.39	0.15	20.73	0.00	
التدريب والتطوير على النظام الذكي	0.00	4.55	0.06	0.26	0.00	0.00	0.39	0.15	20.73	0.00	

يتضح من الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التدريب والتطوير على النظام الذكي وجودة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل بيرسون (0.39) وميل الانحدار (0.26)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وقد تبين أن التدريب والتطوير يفسران 15% من التباين في جودة اتخاذ القرار، بينما تعزى النسبة المتبقية (85%) لعوامل أخرى، كما أكد اختبار (F) الذي بلغ (20.73) دلالة النموذج، مما أدى إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دال إحصائياً للتدريب والتطوير على جودة اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي ممثلة في بُعد توفر الخبراء في جودة اتخاذ القرار عند مستوى 0.05".

جدول رقم (15): نتائج الانحدار للعلاقة بين توفر الخبراء وجودة اتخاذ القرار

المتغير المستقل	المتغير التابع/ جودة اتخاذ القرار				اختبار T	معالم النموذج	الخطأ المعياري	R ²	معامل الارتباط R	معامل التحديد F	مستوى الدلالة
	α	β									
ثابت الانحدار	0.00	9.14	0.26	2.35	0.00	0.00	0.45	0.20	29.88	0.00	
توفر الخبراء	0.00	5.47	0.07	0.36	0.00	0.00	0.45	0.20	29.88	0.00	

يتضح من الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين توفر الخبراء وجودة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل بيرسون (0.45) وميل الانحدار (0.36)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وقد تبين أن توفر الخبراء يفسر 20% من التباين في جودة اتخاذ القرار، بينما تعود النسبة المتبقية (80%) لعوامل أخرى، كما أظهر اختبار (F) قيمة بلغت (29.88)، مما يؤكد دلالة النموذج، وبالتالي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دال إحصائياً لتوفر الخبراء على جودة اتخاذ القرار.

الاستنتاجات:

1. تهتم شركة سبأ فون - عدن بشكل كبير بتطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده قدرة النظام الذكي، وتوفر الخبراء، والتدريب والتطوير، وهو اهتمام أكبر من الاهتمام ببعد سلوك المستخدم.
2. مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة سبأ فون - عدن جاء مرتفعاً، كما تشير إليه إجابات أفراد العينة.
3. يلاحظ من النتائج أن شركة سبأ فون - عدن تولي اهتماماً كبيراً بجودة اتخاذ لقرار بجميع أبعاده الدقة، والكفاءة، والمشاركة، وهذا الاهتمام أكبر من بُعد الفاعلية.
4. مستوى جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن جاء مرتفعاً، كما تشير إجابات أفراد العينة.
5. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الذكاء الاصطناعي بأبعاده منفردة قدرة النظام الذكي، وسلوك المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوفر الخبراء وجودة اتخاذ القرار بأبعاده مجتمعة الدقة، والكفاءة، والفاعلية، والمشاركة في شركة سبأ فون - عدن مجتمع الدراسة.
6. يؤثر الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في شركة سبأ فون - عدن، ويختلف مستوى هذا التأثير باختلاف البعد، حيث نجد أن بُعد توفر الخبراء يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد سلوك المستخدم، ثم في المرتبة الثالثة يأتي بُعد التدريب والتطوير، وأخيراً يأتي بُعد قدرة النظام الذكي في المرتبة الرابعة.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار، تعزى لمتغير الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الذكاء الاصطناعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جودة اتخاذ القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، توصي الدراسة بما يأتي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي):

1. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة سبأ فون - عدن، لما لها من دور فعال في جودة اتخاذ القرار مع التركيز على بعدي قدرة النظام وتحديثه باستمرار والتدريب والتطوير على النظام الذكي.
2. توصي الدراسة شركة سبأ فون - عدن بزيادة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية لضمان التحديث المستمر والفعال.
3. توصي الدراسة بضرورة رفع وعي المستخدمين وتحفيزهم من خلال التثقيف والدعم الفني لتعزيز التفاعل الإيجابي مع التقنية.
4. توصي الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على كيفية استخدام مخرجات النظام لدعم اتخاذ القرارات، مثل تحليل سلوك العملاء أو التنبؤ بالمشكلات التشغيلية.
5. توصي الدراسة بالاهتمام بتطوير خطة استراتيجية واضحة لتدريب وتطوير الموظفين تشمل أهداف التدريب، والفئات المستهدفة، والأساليب التدريبية، والأنظمة التدريبية والسياسات المتبعة للموظفين حتى يدركوا أن هناك نظاماً تدريبياً حقيقياً، وليس فقط مبادرات عشوائية.
6. توصي الدراسة بضرورة بناء قدرات داخلية قوية في الشركة تكون قادرة على التعامل مع التحديات التكنولوجية دون الحاجة الدائمة للاستعانة بالخبراء من الخارج وذلك من خلال تبني الشركة لخطة استراتيجية تضمن نقل الخبرة والمعرفة من الخبراء إلى الكوادر المحلية بشكل منظم ومستمر.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار):

7. توصي الدراسة بضرورة تفعيل نظام تقييم دوري لقرارات الشركة من حيث دقتها وتأثيرها في تحقيق الأهداف.
8. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام المستمر بتطوير رأس المال البشري، وتوفير برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة وفق خطط استراتيجية وبمشاركة الموظفين، وتشجيع الإبداع لدى الموظفين وإعطائهم اهتماماً أكبر في قرارات الترقية والتعيين.
9. توصي الدراسة بتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على روح المبادرة والمخاطرة واتخاذ القرارات، وفق منهجية علمية مدروسة.
10. توصي الدراسة بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة تشاركية في بيئة العمل وتطوير وسائل الاتصال الداخلي بين الإدارات والموظفين لضمان وصول آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار.
11. توصي الدراسة بضرورة ربط القرارات بمصالح العاملين قدر الإمكان، لإحداث توازن بين تحقيق أهداف الشركة ورضا العاملين.
12. توصي الدراسة بقيام الشركة بمراجعة آلية اتخاذ القرار الحالية للتأكد من أنها توازن بين السرعة والدقة والموضوعية في اتخاذ القرار، حتى تكون القرارات أكثر كفاءة وعادلة.
13. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بجودة اتخاذ القرار بجميع أبعاده، مع إيلاء اهتمام أكبر لبعدي الكفاءة والفاعلية.

المقترحات:

- في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة يقترح الباحثان إجراء البحوث المستقبلية التالية:
1. إجراء دراسة بنفس الموضوع ولكن بأبعاد مختلفة للذكاء الاصطناعي.
 2. إجراء المزيد من الأبحاث حول مفهوم جودة اتخاذ القرار بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتطبيقه على مجتمعات دراسية مختلفة مثل:
 - القطاع الحكومي
 - المؤسسات التعليمية والجامعات.
 - قطاع البنوك.
 - المؤسسات الأهلية
 1. إجراء دراسة بنفس الموضوع ولكن بأبعاد مختلفة لجودة اتخاذ القرار مثل (الاتصال، الواقعية، والمرونة).
 2. أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية.
 3. أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوجه الريادي.

المراجع:

المراجع العربية

- أسماء عبد ربه، و.، &عاشور، ي. (2022). أثر ممارسة الإدارة بالتحوال على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة على الهيئة العمانية للأعمال الخيرية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أميرة، ع. (2024). تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي بمحافظة القاهرة والجيزة. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 15، (4).
- أنور، ه. س. (2020). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حنان، ك.، &خديجة، ج. (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: تطبيق على شركة الاتصالات الجزائرية تبارك (رسالة ماجستير). جامعة ابن خلدون، الجزائر.
- رياب، ش. (2022). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية (رسالة ماجستير). جامعة كفر الشيخ، كلية الإدارة.
- زهراء، د. (2023). قياس العوامل المؤثرة في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى معلمي التعليم العام في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة جازان.
- طارق، ش. (2020). استخدام استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في إدارة عمليات التعلم الذاتي لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية. ورقة بحثية، كلية الإدارة والاقتصاد - الدراسات العليا، جامعة بغداد، العراق.
- عفاف، ب. (2023). أثر الأنماط القيادية على فاعلية اتخاذ القرار. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 28، 401-402.

- الحلواني، ف.، & عشميل، س. (2022). فاعلية الذكاء الاصطناعي لإثراء التصميم الإبداعي للشخصيات الكرتونية. *المجلة الدولية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب*، 1.1، 51-52.
- قيس، ع.، & محمد، ص. (2021). المشاركة في اتخاذ القرار لدى الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية في منطقة جماعين. *مجلة ألفا للدراسات الإنسانية والعلمية*، 2.2، (2).
- لارا، ش. (2022). أثر جودة المعلومات في كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات (بدمشق) (رسالة ماجستير). المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- محمد، ع. ع. (2022). *أساسيات البحث العلمي وأساليب القياس*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشنطي، م.، & سعدة، ه. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية. *مجلة جامعة الأزهر*، 22، (1).
- المشاري، م.، و آخرون. (2024). تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 3.3، (4).
- معمر، م. س. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(3)، 62.1-62.2.
- رحامنة، ن.، & بالحواس، س. (2023). واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي والقطاع البنكي بولاية قالمة (رسالة ماجستير). جامعة 8 مايو - قالمة، الجزائر.
- نهي، آل م. (2023). *اتجاهات معلمات العلوم نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية للمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم منطقة جازان* (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة جازان.
- بوعوة، ه. (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الإدارية في منظمات الأعمال. برلين، ألمانيا. *المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية*.
- بوحنيك، ه. (2024). أثر تبني البنوك لتقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة حالة بنك ICIC. *مجلة الرسائل للدراسات والبحوث الإنسانية*، 8(4)، 171.

المراجع الأجنبية

- Gheetha, A. (2021). Study on artificial intelligence in banking and financial services. *International Journal of Creatives Research Thoughts*, 9(9), 110.
- Kumar, P. D. S., & Raj, P. S. (2023). Role of Artificial Intelligence in employee training and development. *International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM)*, 3(4), 228-233. Retrieved from <http://www.ijhssm.org>

ملاح بناء الدرس الفونولوجي عند ابن جني

الاستلام: 2025/ 06 /15

التحكيم: 2025/ 07 /27

القبول: 2025/ 07 /28

بن 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 أستاذ اللسانيات وتحليل قسم اللغة العربية. ولاية غليزان جامعة غليزان، الجزائر.

* عنوان المراسلة: naous67@gmail.com

ملاح بناء الدرس الفونولوجي عند ابن جني

الملخص:

نعرض في هذا البحث السبل العلمية التي اعتمدها ابن جني في بناء الدرس الفونولوجي، رغم أنه هو من الأوائل واضعي هذا الدرس الفونولوجي، وعليه يبقى السؤال مطروح: ما أهم الدوافع العلمية التي ساقته إليه؟ وما أهم الخطوات التي اعتمدها في وضع هذه اللبنة العلمية؟ وما أهم الملاح الفونولوجية التي اعتمدها في تأسيس هذا الدرس؟ وما الأسس الفكرية والمنهجية والنحوية التي ركز عليها؟ هذه الأسئلة التي يتركز عليها في الإجابة، وقد اعتمدت المنهج العلمي الوصفي وتحليلي في ذلك.

الكلمات المفتاحية: المنهج، الفونولوجي، الدرس، ابن جني، الفكرية.

Features of The Structure of Phonological Lesson According to Ibn Jinni

Ben Yahya Taher Naous^(1,*)

Abstract:

In this research, we present the scientific methods Ibn Jinni adopted in constructing the phonological lesson, despite being one of the first to develop it. Therefore, the question remains: What were the most important scientific motivations that led him to it? What were the most important steps he relied on in establishing this scientific foundation? What are the most important phonological features he relied on in establishing this lesson? What are the intellectual, methodological, and grammatical foundations he focused on? These are the most important questions upon which the answer is based. I adopted the descriptive and analytical scientific method in doing so.

Keywords: *curriculum ; phonology ; lesson ; Ibn Jinni; intellectual*

⁽¹⁾ Department of Arabic Language, University of Relizane, Algeria.

* Corresponding Email Address: naous67@gmail.com

المقدمة

ملاحم الفونولوجيا عند ابن جني

ما انضكت تنتهي الدراسات اللغوية في القرن الثاني والثالث للهجري متواصلت، ونقصد بالتواصل هنا أنها جاءت مكملتاً، ومستفيدة، ومأثرة ومتأثرة ببعضها بعضاً، فبعد وصف الخليل لمخارج الأصوات، جاء سيبويه ليفرق بين هاتاه الأصوات في شكل ثنائيات متقابلتاً، على ذلك فصل ما هو مجهور عن ما هو مهموس، على إثر هاتاه الإفرازات التي تمخضت عن فكر الخليل وتلميذه من بعده، لتتواصل حلقات التطور اللغوي مع ابن جني إذ تناول هذا الدرس بشيء من التمعن والتوضيح والإضافة، قبل هذا علينا التعرف على هذا العالم الذي لامس فكره الفكر اللغوي الحديث مقارنة بأصحابه الفراهيدي وسيبويه، وعليه من هو ابن جني؟

1. حياة ابن جني كرونولوجياً:

يُعد أول من انطلق بذكر أن اللغة هي أصوات يعبر بها كل أقوام عن أغراضهم، وعُدَّ مفهومه هذا مادة قانونية ما زالت سارية المفعول، صاحب هاتاه الفكرة التي لامست الفكر العلمي الحديث هو "أبو الفتح عثمان بن جني، ولد في حدود سنة عشرين وثلاثمائة للهجرة، في الموصل، ترعرع وأخذ العلم عن مشايخه، وما يهمننا في مقامنا هذا أن نتطرق لعبقرية ابن جني وليس إلى ميلاده، وما ذكرناه فقط لتوضيح الفترة الزمنية التي ولد فيها هذا العالم والتي تكللت بدرس لغوي استحدث بعض الأمور التي لم يتطرق إليها سابقوه.

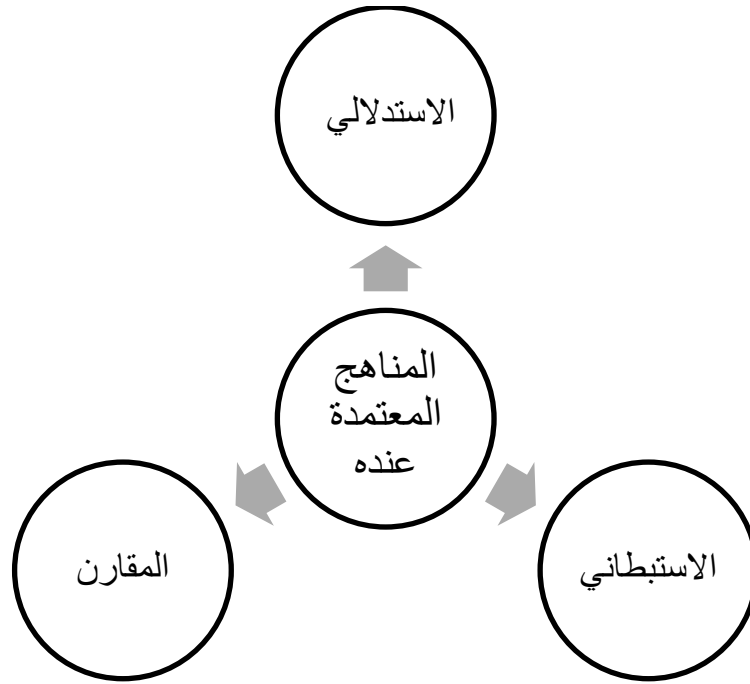
2. الأسس المنهجية لابن جني:

وعلى ذلك فمن بين الأمور اليقينية أن لكل علم منهجه الخاص به، وما عرف عند ابن جني علم لغوي قائم بذاته مؤسس وفق منهجية مضبوطة، فقد كان ابن جني حنفي المذهب، إذ يُعرف هذا المذهب بمنهجية الاستنباطية والقياسية هذا ذكره مصطفى السواحلي في كتابه ابن جني ناقدًا: "والأحناف هم أبطال الحرية في الفكر الإسلامي وهم رواد مدرسة الاجتهاد والاستنباط والقياس"¹.

عنى أن ابن جني لم يكن استقرائياً بل كان استنباطياً، فقد انطلق في فكره من التجريد ليصل به للواقع، وللوصول إلى الواقع حتماً سيصطدم الباحث اللغوي بهذا الواقع فيضطر إلى القياس ليتماشى فكره والواقع، لذلك انتهج منهج علم الكلام.

عطفاً على ما سبق يُعدّ ابن جني "من اللغويين البارزين الذين تأثروا بمنهج المتكلمين في تعاملهم مع الظاهرة اللغوية من حيث استنباط العلل والأحكام، فقد استخدم منذ البدء الأدوات الإجرائية التي تركز على إخضاع الظاهرة اللغوية للعملية العقلية، القائمة على الاستدلال والاستنباط، والمقارنة بين الجزئيات لضبط الكليات، وحصر العلل والمعايير"².

من هذا يمكن لنا أن ننتهي إلى أن ابن جتي قد انتهج عدة مناهج ويمكن حصرها فيما يأتي:



الشكل (1) المناهج المعتمدة عند ابن جتي

وعلى ذلك لم يقتصر ابن جتي فقط على هاته المناهج بل نجد المنهج الوصفي له نصيب من التداول في تلك الدراسات اللغوية لابن جتي، وخصوصاً المجال الصوتي، ثم إن المنهج "الذي سار عليه ابن جتي في درسه الصوتي هو المنهج الوصفي، إذ عالج الظاهرة اللغوية في وضعها الذي كانت عليه أيامه في معزل عن تطوراتها التاريخية، وهذا المنهج نفسه أحد المناهج المتبعة في دراسة اللغة إلى جانب المناهج الثلاثة الأخرى المقارن والتاريخي والتقابلي"³. يبرز لنا هذا بالمنهج الذي سلكه "دي سوسير" عندما فرّق بين المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، ووصف اللغة في مرحلة معينة من مراحل تطورها، وهاهنا اختلف مع "دي سوسير" ولم نقل بأنه ألقى المنهج التاريخي، وهذا ما جعل التطابق بين المنهج الذي سلكه ابن جتي و"دي سوسير" متطابقاً تمام التطابق، المنهج وحده لا يكفي لمعرفة عبقرية ابن جتي، بل نحتاج إلى تلك الأسس التي انطلق منها ليؤسس علمه هذا.

3. أسس ومنطلقات الفكر اللغوي لابن جتي:

أ. الفكر المعتزلي:

من بين المنطلقات التي أسس عليها ابن جتي فكره، الفكر المعتزلي فإننا "نجد ابن جتي معتزلياً من الرعيل الأول، ومعلوم أن المعتزلة هم حملة لواء الحرية الفكرية في فكرنا الإسلامي"⁴.

هذه الفكرة تقرّ بحقيقة تأثر ابن جتي بالفكر الاعتزالي، وهذا يبدو جلياً في كتابه الخصائص، إذ نلّفه يذكر في مقدمته: "الحمد لله الواحد العدل القديم"⁵، قوله "الواحد العدل" تحمّلان دلالة انتمائه المعتزلي، ولاسيما أهل المعتزلة يطلق عليهم اسم أهل العدل والتوحيد.

ب. الفكر الشيعي لديه:

إذا كان ابن جتي معتزلياً فهو حتماً شيعي؛ لأنّ الشيعية هم ورثة المعتزلة، ولا بد أن تكون قلّة اعتداد المعتزلة بالأخبار المأثورة مما لاعم أغراض الشيعة⁶، وبذلك فإنّ ابن جتي دينياً متشيعاً مناصراً لعلي كرم الله وجهه.

ج. منطلق الفكر الحنفي:

أمّا من الناحية الفقهية فقد كان ابن جتي: حنفياً، والأحناف هم أبطال الحرية في الفكر الإسلامي، وهم رواد مدرسة الاجتهاد والاستنباط والقياس في الفقه⁷، وارتفعت في ذلك إلى كتاب الخصائص إذ يقول: "وكذلك كتب محمد بن الحسن - رحمه الله - انتزع أصحابنا منها العلل لأنهم يجدونها منثورة في أثناء كلامهم، فيجمع بعضها إلى بعض بالملاطفة والرفق"⁸.

تجسد الاجتهاد في جمع العلل وقياس الفرع على الأصل على منوال الفقهيّين مستنبطين في ذلك الأدلّة والبراهين، وهذا ما يشرح قولنا الذي سبق ذكره.

د. أساسيات الفكر النحوي لديه:

تعددت الآراء العلمية وتباينت في حقيقة الانتماء النحوي لابن جني، فقد كثر الخلاف حول مذهبه النحوي، وقد عقد الدكتور السامرائي فصلاً شافياً في رسالته التي عني فيه بابن جني نحويّاً، وسرد في ذلك الفصل خمساً وخمسين مسألة مستدلاً على أنه بصري المذهب، وليس كوفياً ولا بغدادياً.

بناءً على هاته المعطيات العلمية يمكن لنا أن نقرّ بأنه ما دام ابن جتي معتزلياً، والمعتزلة تأبى التقيد وتنحى إلى التحرر الفكري، فإن الرجل لم يتكئ على آراء مدرسة معينة، بل اقتبس من كل مدرسة عينت، ودمج كل هذه الأفكار للخروج بمذهب مستقل خاص به، وربما سر تفوقه وعبقرياته هو ذاك التداخل بين المدارس لديه.

4. ملامح الدرس الفونولوجي عند ابن جني:

بداية يُعرّف ابن جني اللغة على أنها "أصوات يعبر بها كل أقوام عن أغراضهم، إذا ما فككنا هذا التعريف فسنلاحظ أنه ثلاث مصطلحات هامة هي (الصوت، والتعبير، والأغراض)، بمعنى أنّ ابن جتي بيّن لنا أنّ اللغة هي أصوات، ويقصد بها أسبقية المنطوق على المكتوب وهذه الميزة تشترك فيها كل اللغات، ولفظة التعبير يقصد بها التواصل الاجتماعي، وهي كذلك كلية من بين الكليات اللغوية، أمّا مصطلح أغراضهم فهذا قول صريح بأنّ اللغة وظائف مضبوطة، وهذه الفكرة تعدّ النواة التي أسست الفكر الوظيفي لدى مدرسة براغ.

هذا ما يمسّ اللغة عامة، أما إذا توجهنا إلى التوضيح أكثر فسننتج إلى المستوى الصوتي، وهنا وجدنا ابن جني في تفريقه للحروف نلمحه يصرح بأنه: ولولا الإطباق لصارت الطاء دالاً، والصاد سيناً، والظاء ذالاً، ولخرجت الضاد عن الكلام لأنه ليس من موضعها شيء غيرها، فتزول إذا عدت الإطباق إليه.

يقترّب في هذه الفكرة ابن جتي إلى حد بعيد من تلك المبادئ التي ستها أصحاب مدرسة "براغ" وقول "ترويسكوي" يؤكد بما نحن بصدد توضيحه، إذ يرى في هذا: "أنّ الصفة الوظيفية التي تسمح بتعريف الفونيم علمياً تتمثل في

كونه يدخل في تعارض فونولوجي واحد على الأقل، هذا التعارض الفونولوجي الذي تحدث عنه "ترويسكوي" هو نفسه ما صرح به ابن جني في تقابل الطاء مع التاء بحيث أن ميزة الإطباق في الطاء لها وظيفة فونولوجية. وقد تنبته المدارس اللسانية الحديثة لقضية السمات المميزة للفونيمات، فإن الفونام "مجموعة من الخصائص الفونولوجية المميزة التي تجعله يتعارض مع كل الفونيمات الأخرى"، وفي نفس السياق نرى ابن جني حين حدد لكل فونيم ميزته التي تميزه عن باقي الفونيمات الأخرى.

ومن هنا "على أن العين والقاف قد حسنتا الحال لنصاعة العين ولذاذة مستمعها، وقوة القاف وصحة جرسها، ولاسيما وهناك الدال والسين، وذلك أن الدال لانت عن صلابته الطاء، وارتفعت عن خضوت التاء، والسين أيضاً لانت عن استعلاء الصاد، ورقت عن جهر الزاي، فعذبت وانسلت، فالنصاعة لا تنسب إلا للعين، والقوة لا تنسب إلا للقاف، والليونته لا تنسب إلا للدال، والصلابة لا تنسب إلا للطاء، والخضوت للتاء.

هذه الوظيفة لم تمس فقط الصوامت بل حتى للصوائت حظ من ذلك، كما أقر به علم اللغة الحديث، وحتى هذا لم يظن من عبقرية ابن جني حين قال: "في لفظتي ذل، ذل اختاروا الضمة لقوتها للإنسان والكسرة لضعفها للدابة ومن هنا فالقوة التي احتوتها الضمة لم تحتويها الكسرة، والوظيفة التي أضافتها الضمة للدلالة لم تكن للكسرة ولا للفتحة أن تضيفها على اللفظة.

مما سبق نستنتج أن ابن جني تنبه لتلك المميزات الفاصلة بين الحروف، وعدّه هاته الميزات كوظائف دلالية تحملها الفونيمات تحت طياتها، وهذا ما أقر به علم اللغة الحديث وخصوصاً مع مدرسة "براغ" والمدارس التي تبنت هذا الفكر فيما بعد.

وعليه فإن فكر ابن جني في تحديده لتلك المميزات الفاصلة بين الفونيمات لم يتوقف عند هذا الحد، بل تعدى ذلك لتحديد وظيفة اجتماع هاته الحروف في نسق لفظي معين، كما لم يسبق فكره هذا أحد من علماء اللغة الذين سبقوه أمثال الخليل وسيبويه، "إلا أن الذي جاء به ابن جني زيادة على الاستفادة من طريقة الخليل في التقليب، هو قوله أن هذه الأصول يختص كل منها بمعناه الذي استعمل فيه ولكنها جميعاً تلتقي في معنى عام جامع يضم الأصول الستة، فالقاف والواو واللام تدل على الخوف والحركة، والكاف واللام والميم تدل على القوة والشدة، إذا ما تم لنا قراءة هذا القول قراءة تداولية قصدية، فنخلص لفكرة مفادها أن في اجتماع هاته الفونيمات المساهمة في صنع الدلالة الجامعة، لنسق معين وأي تغيير يطرأ على أحد العناصر الفونيمية، حتماً سيمس تلك الدلالة الجامعة.

هذه الدلالة الجامعة لا تعدّ كلية من كليات اللغة التي تشترك فيها كل الألسن البشرية بل هي تخص بعض الألسن ليس إلا، وبل حتى داخل اللسان البشري الواحد ليست عامة في كل منطوقات هذا اللسان وهذا ما أقر به ابن جني في قوله: "واعلم أنا لا ندعي أن هذا مستمر في جميع اللغة، كما لا ندعي الاشتقاق الأصغر أنه في جميع اللغة من هذه الفكرة نفهم أن الدلالة الجامعة بين الملفوظات هي قصراً على بعض الألفاظ العربية فقط.

ومن هنا فالأصوات تابعة للمعاني فمتى قويت قويت ومتى ضعفت ضعفت، ويكفيك من ذلك قولهم قطع قطع، وكسر وكسر زادوا في الصوت الزيادة في المعنى واقتصدوا فيه لاقتصادهم فيه، ومن هنا الصوت تابع للمعنى، والعكس غير صحيح.

وقد وجدنا "أندري مارتيني" يتحدث عن قضية تلك العلاقات الجوارية بين الفونيمات داخل النسق الصوتي الواحد، ويتطرق إلى قضية تلك التغيرات النطقية، فالتغيرات الصوتية لا تحدث عرضاً ولكنها دائماً مشروطة، وتحاول اللسانيات التقليدية أن تجد تفسيراً لها في التأثير المتبادل بين الأصوات التي يجاور بعضها بعضاً في سلسلة الكلام،

وعلى الرغم من أن التأكيد على المستوى الاستنتاجي أي على المستوى الذي يعني بتوارد الصوتيات في سلسلة الكلام يلحق الضرر إلى حد ما بالتكامل الصوتي للصوتيات، إلا أن تأثير التجاور في النظام هو الذي يحظى بالأهمية الكبيرة، ما أبرزه (أندري مارتيني) في اللسانيات الحديثة نفس ما أشاره ابن جني قبل عدة قرون، وقوله هذا يؤكد ما قلناه ولكم واسع النظر في ذلك، حين قال: "وأعلم أن هذه الحروف كلما تباعدت في التأليف كانت أحسن، وإذا تقارب الحرفان في مخرجهما قبح اجتماعها ولا سيما حروف الحلق، والعكس صحيح، وإذا اختلفت أحوال الحروف حسن التأليف.

وقد ألفينا ابن جني ذكر "أن العرب حين صيغت (استفعل) للطلب في الغالب كمستسقى واستطعم، واستوعب، كانت قد رتبت في هذا الباب الحروف على ترتيب الأفعال، وذلك لأن الهمزة والسين والتاء جاءت زوائد قبل الأصل لتعبر عن معنى الطلب، وطلب الفعل والسعي إليه عادة يتقدمه ثم تقع الإجابة له، والفعل من غيرها يؤدي معنى الإجابة، كقولك: طعمه وتقدير ما يضاها "أول الحدث وتأخير ما يضاها آخره، وتوسيط ما يضاها أوسطه، سوفاً للحروف على سمت المعنى المقصود".

الخاتمة

الخلاصة والتوصيات

خلاصة الحديث في هذا الإطار هو أن هذا القسم يندرج ضمن "مباحث ابن جني الصوتية تحت علم الفونولوجيا إذا أخذنا برأي من يقول أنه يهتم بدراسة الأصوات في التشكيل.

وعلاوة على ذلك "لا تقتصر دراسته للأصوات اللغوية على الصوامت والصوائت فقط، بل تتعداها إلى عناصر أخرى ذات أثر في التخاطب والفهم، منها هذان العنصران، وإن كانت دراستهما لم تلقَ عناية كافية عند ابن جني وغيره من العلماء العرب، ولعل ما يكفي هذا الرجل فخراً، وبكفينا معه أنه تحدث قبل الغربيين بقرون عن أحدث نظرية في الصوتيات في القرن العشرين وإن لم يسمها وهي نظرية الصفات المميزة للصوت.

وعلى ذلك نلاحظ أن بعض الحروف المستقبحة التي ذكرها ابن جني ساند في نطقنا اليوم، "فمن الناس من ترى في نطقه فوضى وبعداً عن الدقة، وخصوصاً الأصوات المتصفتة بالأطباق والتفخيم، فيجعل الطاء كالتاء، والصاد كالسين، والطاء كالزاي، والصاد كالدال، وقد يرقق بعضهم الراء في كل سياق دون النظر إلى المواضع التي ينبغي أن تكون فيها مضخمة، فكما نبعت "أفعال الإجابة أفعال الطلب، كذلك نبعت حروف الأصل الحروف الزائدة التي وضعت للالتماس والمسألته. وعليه "وقالوا صر الجندب فكرر الراء لما هناك من استطالته صوته، وقالوا صرصر البازي فقطعوه لما هناك من تقطيع صوته، ومن طريف "ما مربى في هذه اللغة التي لا يكاد يعلم بعدها، ولا يحاط بقاصيها، ازدحام الدال والتاء والطاء والراء واللام والنون، إذا ما زجتهن الضاء على التقديم والتأخير، فأكثر أحوالها ومجموع معانيها أنها للوهن والضعف ونحوهما، ينبغي لزيادة توسيع الفكرة عند ابن جني لتكون الدراسة شاملة وموسعة.

المراجع

- ابن جتي، أ. ف. ع. (د.ت)، الخصائص، دار الهدى للطباعة والنشر.
- ابن جتي، أ. ف. ع. (د.ت)، المحتسب في تبیین وجوه شواذ القراءات والإيضاح عنها (ع. النجدي ناصف، محرر؛ ع. ف. ا. شلبي، مشارك) (ط 2، ج 2).
- ابن جتي، أ. ف. ع. (د.ت)، سر صناعة الإعراب (ح. هنداي، محرر) (ج 2).
- حسان، ت (1974م)، مناهج البحث في اللغة (ط 1)، دار الثقافة.
- موان، ج. (د.ت)، علم اللغة في القرن العشرين (غزوي، مترجم)، مؤسسة الوحدة.
- كانتينو، ج (1966م)، دروس في علم أصوات العربية (ص. القرماي، مترجم)، مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية.
- النعيمي، ح. س (1990م)، ابن جني عالم العربية (ط 1)، دار الشؤون الثقافية العامة.
- حجازي، م. ف. (د.ت)، مدخل إلى علم اللغة (ط 1)، دار قباء للطباعة والنشر.
- السواحي، م (2015م)، ابن جني ناقدًا (ط 1)، دار الآفاق العربية.
- الدوريات
مجلة التراث العربي (1984م)، العددان 15-16.

ChatGPT's Self-Correction between Error Marking and Fine-Grained Taxonomy: Is Taxonomy Worth the Effort?

Adel Hezam (1,*)

Khalil A Nagi (2)

Received: 23 July 2025

Revised: 05 August 2025

Accepted: 06 August 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 bachelor's in English education and Master in Diaspora and Migration Studies, Department of Language Translation Center, University of Saba Region, Ma'rib, Yemen

² Assistant Professor of Linguistics, Department of English, University of Saba Region, Ma'rib, Yemen

* Corresponding author. E-mail. adeltaiz55@gmail.com, khalil.naji@usr.ac

ChatGPT's Self-Correction between Error Marking and Fine-Grained Taxonomy: Is Taxonomy Worth the Effort?

Abstract:

This study aims to investigate external feedback strategies and their effects on ChatGPT's self-correction for the purpose of improving its translation performance. The study evaluates the effectiveness of the proposed strategies and points out which strategy is more effective. To achieve these objectives, the researchers built a test suite that is composed of 200 English sentences. These sentences were translated into Arabic by ChatGPT using a default translation prompt. The translated sentences were manually annotated, and an error marking and an error taxonomy were provided. The researchers, then, selected the 60 sentences with the most errors to be retranslated using self-correction strategies. A professional manual evaluation of the initial translation and the retranslation was performed to evaluate the effectiveness of the used strategies. The study investigated whether the effort spent on error classification is needed to get a better translation when using ChatGPT's self-correction strategy. The study is very important for translators, post-editors, researchers, and developers of MT, and it provided recommendations for future work.

Keywords: *self-correction, feedback, error marking, error taxonomy, ChatGPT.*

التصحيح الذاتي لـ ChatGPT بين تحديد الأخطاء والتصنيف الدقيق لها: هل يستحق تصنيف الأخطاء كل هذا الجهد

عادل محمد قائد حزام⁽¹⁾

خليل عبدالسلام خالد ناجي⁽¹⁾

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار استراتيجيات التغذية الراجعة الخارجية وتأثيراتها على التصحيح الذاتي لـ ChatGPT، وذلك بهدف تحسين أداء الترجمة. تقيّم الدراسة فاعلية الاستراتيجيات المقترحة وتحدد الاستراتيجية الأكثر فاعلية. لتحقيق هذه الأهداف، طوّر الباحثان مجموعة اختبارات مكونة من 200 جملة إنجليزية، تم ترجمتها بواسطة ChatGPT إلى اللغة العربية باستخدام موجه ترجمة افتراضي. تم بعد ذلك استكشاف وتصنيف الأخطاء في الجمل المترجمة من قبل مترجمين خبراء. اختار الباحثون 60 جملة والتي تحتوي على أكبر عدد من الأخطاء لإعادة ترجمتها باستخدام استراتيجيات التصحيح الذاتي. تم تقييم الترجمة الأولية والترجمة المعادة من قبل فريق الخبراء وذلك لغرض تقييم فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة. كما تناولت الدراسة ما إذا كان الجهد المبذول في تصنيف الأخطاء ضرورياً للحصول على ترجمة أفضل عند استخدام استراتيجية التصحيح الذاتي لـ ChatGPT. تعد هذه الدراسة مهمة جداً للمترجمين، ومدققي الترجمة، والباحثين، ومطوري الترجمة الآلية. كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التصحيح الذاتي، التغذية الراجعة، تحديد الأخطاء، تصنيف الأخطاء، ChatGPT.

¹ بكالوريوس انجليزي تربية وماجستير الهجرة والشتات، قسم اللغة والترجمة جامعة إقليم سبأ، مارب، اليمن

² أستاذ اللغويات المساعد، قسم اللغة الإنجليزية، جامعة إقليم سبأ، مارب، اليمن

* عنوان المراسلة: adeltaiz55@gmail.com , khalil.naji@usr.ac

Introduction

Machine translation (MT) is considered to be alternative to human translation that is both inexpensive and time-saving. Nevertheless, translation outputs should meet the quality requirements. It is crucial that the quality of machine translation meet certain standards, and accordingly the field of translation quality and its evaluation becomes a very interesting field of research. The performance of machine translation systems should be thoroughly investigated; strategies to improve the outputs of machine translation should be proposed. In short, investigating and finding ways to improve machine translation outputs must be the focus of the recent research of machine translation.

Heated discussions regarding the quality of machine translation still form the focus of many research works. The proposals in the literature fall between proposals that see machine translation outputs as ones that are on par with professional human translation outputs (Hassan et al., 2018; Barrault et al., 2019) and proposals that affirm that such parity has not been achieved and professional human translation outputs are still superior to the machine translation outputs (Läubli et al., 2018; Toral et al., 2018; Freitag et al., 2021).

A fact that cannot be denied is that machine translation is advancing quickly, and the translation outputs provided by machine translation are of high quality. There is still a gap between machine translation and professional human translation outputs, and error analysis studies have been performed recently that have come out with a comparatively long list of translation errors in MT outputs (Popović, 2021; Kocmi, 2022; among others).

With the advent of new large language models (LLMs) recently, there is a new wave of research that investigates the quality of translation provided by the new models such as ChatGPT and Gemini. Recent studies have shown that LLMs' translation outputs are still lacking in performance and are still riddled with many errors (Zhu et al., 2023; Nagi et al., 2024). Accordingly, post-editing efforts are required. Recent studies have also shown that LLMs have the capability of post-editing when provided with external feedback (Chen et al., 2023; Raunak et al., 2023; Feng et al., 2024; and Nagi et al., 2024, among others).

ChatGPT is one of the most prominent LLMs. However, when it comes to translation, the model still suffers from the recurrence of translation errors, especially when translating from English to Arabic due to the wide divergence in morphological and syntactic structures. It is also because of the fact that there are not many annotated Arabic corpora. Due to that, post-editing effort is required, which can be minimized by inducing high-quality translation using self-correction strategies. Effective strategies need to be proposed. Therefore, using external feedback, the study will investigate ChatGPT's capability to self-correct or post-edit and improve its translation performance.

The study aims, therefore, to evaluate the effectiveness of the proposed strategies and point out whether error marking or fine-grained taxonomy is more effective as external feedback in the self-correction process. This study is the first that investigates the capacity of self-correction of ChatGPT in the case of translating English sentences to Arabic. Translation errors are marked and classified, and both error marking and error classification are used as feedback to initiate ChatGPT's self-correction process. This is crucial to the development of automatic translation. Therefore, the study will be a great addition to the literature of automatic translation and translation in general. To the best of the researchers' knowledge, it is the first study related to Arabic translation that investigates various feedback strategies of ChatGPT to perform self-correction.

The study is, however, limited to English/Arabic translation using ChatGPT. The test suite is also restricted to a limited number of sentences. Nonetheless, it should be noted here that the researchers have ensured that the test suite includes various types of sentences with different structures. While the proposed self-correcting strategies may apply to all languages, the nature of detected errors may differ when it comes to other languages. This study examines two strategies of external feedback, and self-provided feedback will not be examined here.

Literature Review

ChatGPT

ChatGPT is considered to be the most well-known recent artificial intelligence (AI) application. It gained its popularity even before its official launch. Various companies and news agencies like BBC, CNN, and People's Daily announced the forthcoming AI revolution, which made ChatGPT quickly rise in popularity. ChatGPT also became popular because it is capable of performing various tasks in an effective way. These tasks include translating languages, generating text, classifying text, answering questions, and writing code (Siu, 2023).

Jiao et al. (2023) and Hendy et al. (2023) indicated that the translation performance of ChatGPT comes on par with the performance of the previous commercial translation systems such as Google Translate when translating a high-resource European language. It, however, lags behind when translating a low-resource language. These studies also showed that ChatGPT struggles with translating scientific texts, such as biomedical abstracts, but it performs well when translating spoken language. Jiao et al. (2023) also stated that GPT-3.5 does not perform well in specific domains, but its performance in the translation of spoken languages appears to be of good quality. It also stated that when it comes to low-resource languages, GPT-4 does not achieve the desired level of performance despite the fact that its multilingual translation capabilities are improving (Zhu et al., 2023). ChatGPT struggles when it translates specialized texts, such as scientific texts, legal texts, and literary texts, but it performs well with simple content when Arabic is

involved (Khoshafah, 2023). Nagi et al. (2024) also stated that ChatGPT translation outputs exhibit a high-level error frequency when it translates complex English sentences into Arabic. Alzain et al. (2024) also compared the translation performance of both ChatGPT and Google Translate, pointing out that Google Translate outperforms ChatGPT when translating scientific texts.

Prompts and Self-Correction

A prompt is identified as “a set of instructions provided to an LLM that programs the LLM by customizing it and/or enhancing or refining its capabilities” (White et al., 2023). Using prompts has also been proven to be effective in improving the LLMs’ output quality, and there is a direct relationship between the prompt quality and the output quality. Using specific or informed prompts can improve the output effectively (White et al., 2023; Giray, 2023; Liu et al., 2023, among others).

In the field of machine translation, there has been limited research on how effective the prompt engineering is on the translation outputs. A few prompting strategies in literature have been proven to be effective when used to improve translation output (Jiao et al., 2023; Gao et al., 2023; Siu, 2023; Nagi et al., 2024).

In the literature, it has been stated clearly that special prompting strategies contribute greatly to the quality of the translation produced by LLMs. Jiao et al. (2023) have suggested a prompting strategy that they dubbed the pivot strategy. According to this strategy, it is required that ChatGPT translate a source text into a high-source pivot language before translating it into the target language. They have stated that this strategy improves the translation quality significantly.

Gao et al. (2023) have also pointed out that ChatGPT surpasses commercial translation systems when properly designed prompts are used. In their study, they have proposed prompts that contain translation task information (both the target language and the source language are identified), context domain information (the domain of the text is identified, such as news, legal, etc.), or part-of-speech tags. It has been indicated that the results of the study have shown that the proposed prompts significantly enhance the performance of ChatGPT in translation. It has also been indicated that prompts with contextual information enable ChatGPT to produce improved translation output (Siu, 2023).

An interesting study in this aspect has been conducted by Gu (2023), in which linguistically informed prompts have been introduced and used in the translation of Japanese attributive clauses into Chinese. It has been stated that such prompts improve the translation accuracy by more than 35%.

There is also a very interesting recent approach to informed prompting in LLM translation, which is the use of a self-correction strategy where the model is asked to modify the original translation using a proposed strategy. Chen et al. (2023), Raunak et al. (2023), and Feng et al. (2024) have used adopted strategies that depend on prompting the model to self-correct its previous translation. Nagi et al. (2024) have also used self-correction strategies to improve ChatGPT translation performance. This approach has been proven to be effective, and better translation outputs have been produced by the investigated LLMs using such an approach.

Since the use of the self-correction approach to improving the translation output seems promising, further investigation is required. New research will help propose more effective and stable strategies. This study, therefore, is an endeavor in examining strategies that improve LLMs translation performance within the framework of the self-correction approach.

To the best of the researchers' knowledge, this will be the first study that examines the capacity of ChatGPT's self-correction using different feedback strategies that improve the Arabic translation of English texts.

Human Evaluation

Despite the fact that several automatic evaluation techniques are presented in the literature, human evaluation remains the main and the most accurate technique. Automatic evaluation is undoubtedly important. However, this study will focus not only on the evaluation of machine translation but also on how to use annotating error as feedback to LLMs and get them to produce an error-free translation. The researcher, therefore, will use the feedback provided by two error annotation strategies to exploit the LLMs' translation performance to the fullest. These annotation strategies are the Error Span Annotation (ESA) and the Multidimensional Quality Metrics (MQM).

Error Marking

Error marking is a human annotation method where the annotators mark the problematic parts in MT outputs without assigning error labels. According to Kreutzer et al. (2020), this method substantially reduces the annotation effort. Popović (2020) has also argued that this method is more advantageous than error classification since it is both informative and less demanding. Such an annotation method can be used further to provide different types of analyses (Popović, 2020).

Kocmi et al. (2024) also discussed what is called error span annotation (ESA), where translation errors are marked and either a major or a minor severity level is assigned to the annotated errors. According to Kocmi et al. (2024), errors with a major severity level may change the meaning, make the text difficult to read, or

decrease its usability. Errors with a minor severity level, on the other hand, are related to style, grammar, or lexical choice. Missing errors are also indicated if something is missing from the translated text.

Multidimensional Quality Metrics

The study performs error taxonomy. The taxonomy of the annotated errors in the study is guided by the one provided by Multidimensional Quality Metrics (MQM) introduced in Lommel et al. (2014). The typology of errors provided by MQM classified translation errors into eight dimensions: terminology, accuracy (adequacy), linguistic conventions (fluency), style, locale conventions, audience appropriateness, design and markup, and custom. Such dimensions are defined and classified further. For instance, the main subdimensions of accuracy are mistranslation, addition, and omission, whereas the main subdimensions related to linguistic conventions are grammar, punctuation, and spelling. These subdimensions are divided further. For a complete classification of errors under MQM, check out <https://themqm.org/the-mqm-full-typology/>. Therefore, it can be stated that MQM provides a fine-grained analysis of translation errors. In addition, the MQM framework is flexible, and it is well-established in the literature.

Methodology and Results

The methodology and results are presented in this section of the study. It covered the datasets utilized, the methods for error analysis, and the outcomes of error annotation. Additionally, it included the prompting strategy, the assessment of the initial translation, and the evaluation of the retranslation after using the suggested prompting strategy.

The Main Dataset

The researcher creates a dataset consisting of 200 sentences with diverse structural patterns. The sentences are selected from recent news essays to make sure they are not included in the ChatGPT training data. The selected sentences are translated by ChatGPT-4 using the default prompt, Translate these sentences into Arabic.

Error Taxonomy

The sentences of the main dataset are annotated by 3 professional annotators. Errors are marked and then classified according to Multidimensional Quality Metrics (MQM), which was first described in Lommel et al. (2014). The annotated errors fall under four MQM dimensions. These dimensions are the terminology, accuracy (adequacy), linguistic conventions (fluency), and style. They are further classified into different sub-categories as represented in Table 1 below.

Table 1: Types and Number of Annotated Errors in ChatGPT Original Translation

Types of Errors	Number of Errors	
Terminology	Wrong Term	82
	Total Terminology Errors	82
Accuracy	Omission	53
	Ambiguous target content	4
	Ambiguous source content	1
	Overly literal	8
	Untranslated parts	4
	Addition	9
	Total Accuracy Errors	79
Fluency	Incorrect word form	57
	Incorrect FW	27
	Missing FW	95
	Extraneous FW	30
	Cohesion	30
	Incorrect Argument	4
	Word Order	51
	Punctuation	64
	Total Fluency Errors	358
Style	17	
Total Number of Errors	536	

Error Distribution

The error taxonomy, as shown in Table 1, indicates that ChatGPT translation outputs are still full of various types. Since the test suite is composed of 200 sentences, the error frequency, then, amounts to 2.68 errors per sentence, which is very high. It should be noted that, according to MQM main dimensions, the errors are distributed as follows.

- Fluency errors come in front with 358 errors (66.79% of the annotated errors).
- Terminology errors follow with 82 errors (15.3% of the annotated errors).
- Accuracy errors are next with 79 errors (14.74% of the annotated errors).
- Last come the style errors with 17 errors (3.17% of the annotated errors).

The distribution of errors according to MQM main dimensions is represented in Figure 1 below.

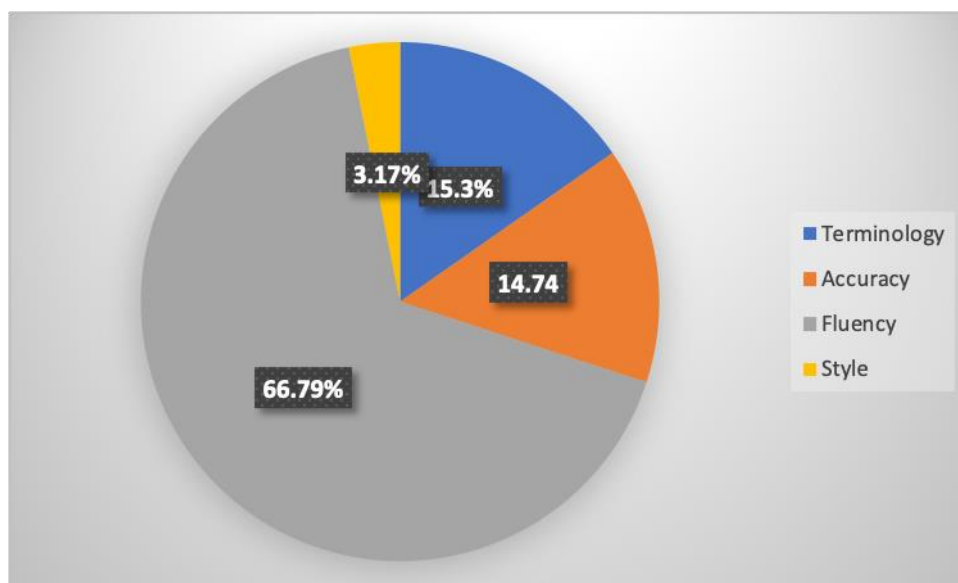


Figure 1: The Distribution of Errors Following MQM Main Dimensions

Self-Correction Test Suite and Process

Following the error annotation process, the researchers selected 60 sentences with the most errors. These sentences are extracted from the main test suites to be used in the various self-correction processes.

The extracted sentences are divided into two equivalent test suites with 30 sentences each to be used in both the error marking or error taxonomy feedback and processes are used as the external feedback of ChatGPT's self-correction process. This data is used along with the source sentences and original translations in the process. Based on that, ChatGPT is prompted to provide a better translation. The new translation is evaluated and compared with the initial translation. The Self-correction process is achieved through the following processes: self-correction with error marking and self-correction with error taxonomy.

Self-Correction with Error Marking

The first extracted 30 sentences of the 60 sentences that contained the most translation errors are in this process. Each sentence in this suite was processed by providing the source text, the initial Arabic translation, and a list of translation errors without categorization. The following format illustrates this process.

Source text: If it fails to do so, it will risk becoming thoroughly irrelevant and condemning Mozambique to being reduced to a failed state in the not so distant future.

Initial Translation: إذا فشلت في ذلك، فإنها تخاطر بأن تصبح غير ذات صلة تمامًا، مما قد يدفع موزمبيق إلى أن تصبح دولة فاشلة في المستقبل القريب.

Initial Translation Errors: "إذا", "تخاطر", "صلة", "تمامًا", "مما", "قد يدفع"

Based on reviewing the initial translation errors, please provide the final Arabic translation.

Self-Correction with Error Taxonomy

This process focuses on the second test suite, which also includes 30 sentences translated using ChatGPT's Self-Correction prompt. In contrast to the prior suite, the sentences in this set were all modified in accordance with a more organized error analysis that includes an error taxonomy. The kinds of errors made in the original Arabic translation are categorized in this taxonomy (e.g., word order, cohesion, function words, terminology). The process once more includes the source text, the initial translation, the classified errors, and the revised final translation. The example below demonstrates this approach.

Source text: On the day she was killed, she was with several colleagues in a safe area away from clashes and crossfire, although there was an Israeli army convoy about 200 metres (660 feet) away.

Initial Translation: في اليوم الذي قُتلت فيه، كانت مع عدة زملاء في منطقة آمنة بعيدًا عن الاشتباكات وإطلاق النار، رغم أن هناك قافلة للجيش الإسرائيلي كانت على بُعد حوالي 200 متر (660 قدمًا).

Initial Translation Errors: "كانت / cohesion", "رغم / two missing function words", "في اليوم الذي قُتلت فيه، كانت / word order", "أن / incorrect function word", "هناك / wrong term", "كانت / extraneous function word",

Based on reviewing the initial translation errors, please provide the final Arabic translation.

Evaluation

To evaluate the effectiveness of the used feedback strategies, manual evaluation of the initial translation and the retranslation will be performed by the three professional annotators using a secular quality metric (Freitag et al., 2021). This metric uses a 0-6 Likert-like scale. Its ranks are as follows:

- **6: Perfect Meaning and Grammar:** The meaning of the translation is completely consistent with the source and the surrounding context (if applicable). The grammar is also correct.
- **4: Most Meaning Preserved and Few Grammar Mistakes:** The translation retains most of the meaning of the source. It may have some grammar mistakes or minor contextual inconsistencies.

- **2: Some Meaning Preserved:** The translation preserves some of the meaning of the source but misses significant parts. The narrative is hard to follow due to fundamental errors. Grammar may be poor.
- **0: Nonsense/No meaning preserved:** Nearly all information is lost between the translation and source. Grammar is irrelevant.

The capacity of self-correction was evaluated based on the improvement rate of the retranslation. Accordingly, the most effective feedback is decided. The result indicates both feedback strategies showed a marked improvement in the translation. The following table shows the evaluation of the original translation as well as the retranslation outputs and the improvement rate.

Table 2: Evaluation of the Original Translation and Retranslation

Feedback Strategy	Original Translation	Retranslation	Improvement
Error Marking	61.67	75.56	13.89
Error Taxonomy	66.39	78.33	11.94

The table above displays the results of an automatic evaluation to measure the quality of original translations and re-translations under two feedback strategies, error marking and error taxonomy. It also shows the improvement rate of initial translation that results from both strategies.

The result shows that the quality of translation significantly improved as a result of using the error-marking feedback strategy. The original translation score (61.67) indicates moderate accuracy. After providing feedback, the score increased to 75.56. The 13.89-point improvement shows that the error-marking strategy is effective in recognizing and correcting errors. However, despite this significant improvement, the final score indicates that the result was good but not perfect.

Similarly, the original score for error taxonomy feedback was higher, maybe because of a better initial comprehension. The retranslation score of 78.33 indicated high accuracy. The 11.94-point improvement confirms the effectiveness of this method. Although the extent of improvement is slightly less than the error-marking strategy, the final score is stronger and approaches a very good level.

The improvement of using both feedback strategies shows that error marking has achieved good improvement and the final quality is moderate. On the other hand, error taxonomy has also achieved a good improvement, but the final quality of translation is higher. The following diagram shows such improvement.

Figure 2: The Improvement of Retranslation Using Both Feedback Strategies

Discussion

This study explored how two external feedback strategies, namely, the error marking feedback strategy and the error taxonomy feedback strategy, affect ChatGPT's ability to self-correct in translation tasks. According to the findings, both feedback strategies resulted in significant improvements in ChatGPT's translation performance. It is shown that ChatGPT can make significant self-corrections and that it responds well to external feedback. Error marking led to a faster rate of improvement since it requires less effort and less time, which makes it ideal for immediate error correction. Error taxonomy feedback, on the other hand, resulted in a greater final quality. This proves its value in error correction. However, it should be mentioned that error taxonomy feedback requires more effort and time.

Despite these improvements, the ultimate translation scores are still below 80, indicating that there are shortcomings in attaining expert post-editing level. The results also indicated that there is little difference in the evaluation of retranslations where the error taxonomy feedback has achieved a higher translation quality. Despite the fact that the difference is not very high, it still indicates that the error taxonomy feedback strategy has achieved better results, which can be improved further by investigating more prompting strategies.

In general, the research shows that such external feedback strategies improve the ChatGPT translation quality, but not to the point where it can take the place of professional human translators.

Conclusion

This study investigated the efficiency of external feedback strategies in improving ChatGPT's translational accuracy. The findings indicate that external feedback can significantly improve ChatGPT's performance. The model, though, is not yet able to create translations at the professional level on its own due to its shortcomings in contextual understanding, semantic depth, and stylistic elegance. Although both Error Taxonomy and Error Marking improved translation quality, neither method produced flawless translations, demonstrating the ongoing need for advancement in AI language modeling and feedback integration. Nevertheless, ChatGPT's responsiveness to feedback points to its potential as an instructional resource or a helpful translator, particularly in collaborative or guided environments. Future studies should concentrate on evaluating cross-linguistic effectiveness, creating adaptive feedback systems, and enhancing ChatGPT's contextual understanding in order to broaden the use of AI-assisted translation in both academic and professional contexts.

The study recommends that more research be done in this aspect to come up with new prompting and feedback techniques. This can lead to achieving more accurate translation outputs.

Acknowledgment

This research received grant no. (523/2024) from the Arab Observatory for Translation (an affiliate of ALECSO), which is supported by the Literature, Publishing & Translation Commission in Saudi Arabia.

References

- Alzain, E., Nagi, K. A., & Algobaei, F. (2024). The quality of Google Translate and ChatGPT English to Arabic translation: The case of scientific text translation. *Forum for Linguistic Studies*, 6(4), 837–849. <https://doi.org/10.30564/fls.v6i3.6799>
- Barrault, L., Bojar, O., Costa-jussà, M. R., Federmann, C., Fishel, M., Graham, Y., ... & Zampieri, M. (2019). Findings of the 2019 Conference on Machine Translation (WMT19). In *Proceedings of the Fourth Conference on Machine Translation (Volume 2: Shared Task Papers, Day 1)* (pp. 1–61). <http://www.statmt.org/wmt19/pdf/53/WMT01.pdf>
- Chen, P., Guo, Z., Haddow, B., & Heafield, K. (2023). Iterative translation refinement with large language models. *arXiv preprint arXiv:2306.03856*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.03856>

- Feng, Z., Zhang, Y., Li, H., Liu, W., Lang, J., Feng, Y., Wu, J., & Liu, Z. (2024). Improving LLM-based machine translation with systematic self-correction. *arXiv preprint arXiv:2402.16379*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.16379>
- Freitag, M., Foster, G., Grangier, D., Ratnakar, V., Tan, Q., & Macherey, W. (2021). Experts, errors, and context: A large-scale study of human evaluation for machine translation. *Transactions of the Association for Computational Linguistics*, 9, 1460–1474. https://doi.org/10.1162/tacl_a_00437
- Gao, Y., Wang, R., & Hou, F. (2023). How to design translation prompts for ChatGPT: An empirical study. *arXiv preprint arXiv:2304.02182*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.02182>
- Giray, L. (2023). Prompt engineering with ChatGPT: A guide for academic writers. *Annals of Biomedical Engineering*, 1–5. <https://doi.org/10.1007/s10439-023-03272-4>
- Gu, W. (2023). Linguistically informed ChatGPT prompts to enhance Japanese Chinese machine translation: A case study on attributive clauses. *arXiv preprint arXiv:2303.15587*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.15587>
- Hassan, H., Aue, A., Chen, C., Chowdhary, V., Clark, J., Federmann, C., ... & Zhou, M. (2018). Achieving human parity on automatic Chinese to English news translation. *arXiv preprint arXiv:1803.05567*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1803.05567>
- Hendy, A., Abdelrehim, M., Sharaf, A., Raunak, V., Gabr, M., Matsushita, H., ... & Awadalla, H. H. (2023). How good are GPT models at machine translation? A comprehensive evaluation. *arXiv preprint arXiv:2302.09210*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.09210>
- Jiao, W., Wang, W., Huang, J. T., Wang, X., & Tu, Z. (2023). Is ChatGPT a good translator? A preliminary study. *arXiv preprint arXiv:2301.08745*, 1(10). <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.08745>
- Khoshafah, F. (2023). ChatGPT for Arabic-English translation: Evaluating the accuracy. *ResearchSquare*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2814154/v1>
- Kocmi, T., Bawden, R., Bojar, O., Dvorkovich, A., Federmann, C., Fishel, M., ... & Popović, M. (2022). Findings of the 2022 Conference on Machine Translation

- (WMT22). In *Proceedings of the Seventh Conference on Machine Translation (WMT)* (pp. 1–45). <https://aclanthology.org/2022.wmt-1.1>
- Kocmi, T., Zouhar, V., Avramidis, E., Grundkiewicz, R., Karpinska, M., Popović, M., ... & Shmatova, M. (2024). Error span annotation: A balanced approach for human evaluation of machine translation. *arXiv preprint arXiv:2406.11580*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.11580>
- Kreutzer, J., Berger, N., & Riezler, S. (2020, November). Correct me if you can: Learning from error corrections and markings. In *Proceedings of the 22nd Annual Conference of the European Association for Machine Translation* (pp. 135–144). <https://aclanthology.org/2020.eamt-1.15>
- Läubli, S., Sennrich, R., & Volk, M. (2018). Has machine translation achieved human parity? A case for document-level evaluation. In *2018 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing* (pp. 4791–4796). <https://doi.org/10.18653/v1/D18-1512>
- Liu, P., Yuan, W., Fu, J., Jiang, Z., Hayashi, H., & Neubig, G. (2023). Pre-train, prompt, and predict: A systematic survey of prompting methods in natural language processing. *ACM Computing Surveys*, *55*(9), 1–35. <https://doi.org/10.1145/3560815>
- Lommel, A., Uszkoreit, H., & Burchardt, A. (2014). Multidimensional quality metrics (MQM): A framework for declaring and describing translation quality metrics. *Tradumàtica*, (12), 455–463. <https://doi.org/10.5565/rev/tradumatica.77>
- Nagi, K. A., Alzain, E., & Naji, E. (2024). Informed prompts and improving ChatGPT English to Arabic translation. *Al-Andalus Journal for Humanities & Social Sciences*, *98*(11). <https://doi.org/10.35781/1637-000-098-007>
- Popović, M. (2020). Informative manual evaluation of machine translation output. In *Proceedings of the 28th International Conference on Computational Linguistics* (pp. 5059–5069). <https://doi.org/10.18653/v1/2020.coling-main.444>
- Popović, M. (2021). On nature and causes of observed MT errors. In *Proceedings of the 18th Biennial Machine Translation Summit (Volume 1: Research Track)* (pp. 163–175). <https://aclanthology.org/2021.mtsummit-research.14>

- Raunak, V., Sharaf, A., Wang, Y., Awadalla, H., & Menezes, A. (2023). Leveraging GPT-4 for automatic translation post-editing. In *Findings of the Association for Computational Linguistics: EMNLP 2023* (pp. 12009–12024). <https://aclanthology.org/2023.findings-emnlp.804>
- Siu, S. C. (2023). ChatGPT and GPT-4 for professional translators: Exploring the potential of large language models in translation. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4448091>
- Toral, A., Castilho, S., Hu, K., & Way, A. (2018). Attaining the unattainable? Reassessing claims of human parity in neural machine translation. In *Proceedings of the Third Conference on Machine Translation: Research Papers* (pp. 113–123). <https://aclanthology.org/W18-6312>
- White, J., Fu, Q., Hays, S., Sandborn, M., Olea, C., Gilbert, H., ... & Schmidt, D. C. (2023). A prompt pattern catalog to enhance prompt engineering with ChatGPT. *arXiv preprint arXiv:2302.11382*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.11382>
- Zhu, W., Liu, H., Dong, Q., Xu, J., Kong, L., Chen, J., ... & Huang, S. (2023). Multilingual machine translation with large language models: Empirical results and analysis. *arXiv e-prints, arXiv:2304.04675*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.04675>

دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي: دراسة حالة المملكة المغربية

الاستلام: 2025/ 06 /15

التحكيم: 2025/ 08 /10

القبول: 2025/ 08 /11

خلوفي سفيان^(*)

© 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 المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلتا، الجزائر
* عنوان المراسلة: kheloufi.s@centre-univ-mila.dz

دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي: دراسة حالة المملكة المغربية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي في المملكة المغربية، وقد اعتمدت على منهج وصفي تحليلي، يشمل تحليل الإصلاحات في مجال الحوكمة المالية العامة، وتقييم أثرها في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، بالاستناد إلى بيانات من مصادر مثل وزارة الاقتصاد والمالية المغربية، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي.

أظهرت نتائج الدراسة أن إصلاحات الحوكمة المالية العامة في المغرب ساهمت في تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تحسين إدارة الموارد العامة، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تواجه المملكة في تحقيق النمو الاحتوائي، كارتفاع مستويات الفقر والبطالة، وتفاوت توزيع الدخل والثروة، وضعف المشاركة السياسية والاجتماعية. الكلمات المفتاحية: حوكمة مالية عامة، نمو احتوائي، مملكة مغربية، إصلاحات اقتصادية، تنمية مستدامة.

التصنيف JEL: H11، H50، H61، H63، O11، O43.

The Role of Public Financial Governance in Supporting Inclusive Growth: A Case Study of the Kingdom of Morocco

Kheloufi Soufyane ^(1,*)

Abstract:

This study aims to investigate the role of public financial governance in supporting inclusive growth in the Kingdom of Morocco. It adopts a descriptive and analytical approach, including the analysis of reforms in the field of public financial governance, and the evaluation of their impact on economic and social indicators, based on data from sources such as the Moroccan Ministry of Economy and Finance, the World Bank, and the International Monetary Fund.

The results of the study show that public financial governance reforms in Morocco have contributed to enhancing economic and social growth, through improving the management of public resources, increasing transparency and accountability, and strengthening economic stability. However, the Kingdom still faces challenges in achieving inclusive growth, such as high levels of poverty and unemployment, unequal distribution of income and wealth, and weak political and social participation.

Keywords: Public Financial Governance, Inclusive Growth, Kingdom of Morocco, Economic Reforms, Sustainable Development

Jel Codes Classification: *H11, H50, H61, H63, O11, O43.*

⁽¹⁾ Abdelhafid Boussouf University Center, Mila, Algeria

* Corresponding Email Address: kheloufi.s@centre-univ-mila.dz

المقدمة

تعد الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي من المفاهيم الأساسية في الخطاب الاقتصادي المعاصر، حيث يتقاطعان في تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذين المفهومين بالتفصيل، وتحليل العلاقة المعقدة بينهما، مع التركيز على دور الحوكمة المالية العامة في تهيئة الظروف المناسبة لنمو اقتصادي يعود بالنفع على جميع فئات المجتمع.

يشكل النمو الاحتوائي ضرورة ملحة في عالم يشهد تفاقماً في مستويات عدم المساواة وتزايداً في حدة التحديات الاجتماعية والاقتصادية، ويتجاوز النمو الاحتوائي المفهوم التقليدي للنمو الاقتصادي الذي يركز على زيادة الناتج المحلي الإجمالي، ليشمل توزيعاً عادلاً لفوائد النمو، وتوفير الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر ضعفاً، وضمان مشاركتهم الفعالة في العملية التنموية.

تشير الحوكمة المالية العامة إلى مجموعة القواعد والمؤسسات والممارسات التي تنظم إدارة الموارد المالية العامة في الدولة، بهدف تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة، وتتضمن كيفية قيام الحكومات بجمع الإيرادات، وتخصيص الإنفاق، وإدارة الأصول والخصوم، والإبلاغ عن النتائج، وتعد الحوكمة المالية العامة الجيدة ضرورية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية واسعة، بما في ذلك الاستقرار الاقتصادي الكلي، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتقديم الخدمات العامة بفعالية، وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية، ومكافحة الفساد، وتحقيق التنمية المستدامة.

العلاقة بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي هي علاقة معقدة ومتعددة الأوجه، يمكن للحكومة المالية الجيدة أن تؤدي دوراً حاسماً في تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام، ويمكن للحكومة المالية العامة أن تؤثر في النمو الاحتوائي من خلال عدة آليات، من أبرزها: تعبئة الموارد العامة، وتخصيص الموارد بكفاءة، والشفافية والمساءلة، والاستقرار الاقتصادي.

إشكالية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي، مع التركيز على حالة المملكة المغربية كنموذج دراسي، وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي في المملكة المغربية؟

الأسئلة الفرعية: تتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وتتمثل في:

- ما مفهوم الحوكمة المالية العامة، وما أبعادها ومبادئها الأساسية؟
- ما مفهوم النمو الاحتوائي، وما أبعاده ومؤشراته الرئيسية؟

- ما واقع الحوكمة المالية العامة في المملكة المغربية، وما الإصلاحات التي تم اعتمادها في هذا المجال؟
- ما دور إصلاحات الحوكمة المالية العامة على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المملكة المغربية؟
- ما التحديات التي تواجه المملكة المغربية في تحقيق النمو الاحتوائي، وكيف يمكن للحكومة المالية العامة أن تساهم في التغلب على هذه التحديات؟

أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي، وتقديم تحليل معمق للعلاقة بينهما، مع التركيز على حالة المملكة المغربية، كما يمكن أن تضيد نتائج الدراسة الباحثين والأكاديميين في فهم أفضل لدور الحوكمة المالية العامة في تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. كما يمكن أن تضيد نتائج هذه الدراسة صانعي السياسات في المملكة المغربية والدول العربية الأخرى في تصميم وتنفيذ إصلاحات الحوكمة المالية العامة التي تساهم في تعزيز النمو الاحتوائي، ويمكن أن تساعد في تقييم أثر الإصلاحات الحالية وتحديد المجالات التي تتطلب المزيد من التحسين.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة:

- تحليل مفهوم وأبعاد الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي.
- تقييم واقع الحوكمة المالية العامة في المملكة المغربية والإصلاحات المعتمدة في هذا المجال.
- دراسة دور إصلاحات الحوكمة المالية العامة على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المملكة المغربية.
- تحديد التحديات التي تواجه المملكة المغربية في تحقيق النمو الاحتوائي، واقتراح سبل للحكومة المالية العامة للمساهمة في التغلب عليها.
- تقديم توصيات لصانعي السياسات في المملكة المغربية والدول العربية لتعزيز الحوكمة المالية العامة ودعم النمو الاحتوائي.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة بالأساس على منهج وصفي تحليلي من خلال التحليل الوصفي لوصف الإصلاحات التي اعتمدها المغرب في مجال الحوكمة المالية العامة، والتحليل الكمي لتقييم أثر هذه الإصلاحات في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، باستخدام البيانات والإحصاءات المتاحة من مصادر مثل: وزارة الاقتصاد والمالية المغربية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، المندوبية السامية للتخطيط المغربية.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

تعد الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي من المفاهيم المحورية في الخطاب الاقتصادي المعاصر، حيث يتقاطعان في سعيهما لتحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ويهدف هذا الإطار النظري إلى استكشاف هذه المفاهيم بالتفصيل، وتحليل العلاقة المعقدة بينهما، مع التركيز على دور الحوكمة المالية العامة في تهيئة الظروف الملائمة لنمو اقتصادي يستفيد منه جميع فئات المجتمع، وفيما يأتي سنحاول التفصيل أكثر في هذه المفاهيم لتبسيطها:

1. مفاهيم عامة حول النمو الاحتوائي: يشكل النمو الاحتوائي ضرورة ملحة في عالم يشهد تفاقماً في مستويات عدم المساواة وتزايداً في حدة التحديات الاجتماعية والاقتصادية، ويهدف هذا الجزء إلى الخوض في مفهوم النمو الاحتوائي، وتحديد أبعاده المتعددة، واستعراض أهميته في تحقيق التنمية المستدامة:

تعريف النمو الاحتوائي: يتجاوز النمو الاحتوائي المفهوم التقليدي للنمو الاقتصادي الذي يركز على زيادة الناتج المحلي الإجمالي، ليشمل توزيعاً عادلاً لفوائد النمو، وتوفير الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر ضعفاً، وضمان مشاركتهم الفعالة في العملية التنموية.

وقد تعددت تعريفات النمو الاحتوائي في الأدبيات الاقتصادية، حيث يعرفه البنك الدولي بأنه "النمو الذي يضيء الفقراء" (World Bank, 2006, P. 15)، بينما يرى صندوق النقد الدولي أنه "النمو الذي يوسع الفرص الاقتصادية للجميع ويضمن توزيعاً أكثر عدلاً للدخل" (IMF, 2012, P. 10)، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فتعرفه بأنه "النمو الاقتصادي الذي يقترن بتوزيع متكافئ للفرص عبر مختلف شرائح المجتمع" (OECD, 2018, P. 23).

ويمكن تعريف النمو الاحتوائي بأنه عملية نمو اقتصادي مستدام تساهم في الحد من الفقر وعدم المساواة، وتوفر فرصاً اقتصادية واجتماعية متكافئة للجميع، وتعزز التماسك الاجتماعي والمشاركة الفعالة في المجتمع.

أبعاد النمو الاحتوائي: يتضمن النمو الاحتوائي أبعاداً متعددة ومتداخلة، تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، ومن أبرز هذه الأبعاد:

البعد الاقتصادي: يركز هذا البعد على توفير فرص عمل منتجة ودخل لائق لجميع أفراد المجتمع، وتنويع الهيكل الاقتصادي، وتعزيز الإنتاجية والابتكار، وتنمية القطاع الخاص، وتكامل الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي. (Commission on Growth and Development, 2008, P. 45) ويشمل ذلك أيضاً ضمان حصول الفئات الفقيرة والمهمشة على الموارد الإنتاجية والخدمات المالية، وتوفير الحماية من المخاطر الاقتصادية، وتعزيز ريادة الأعمال والابتكار (United Nations, 2015, P. 112).

البعد الاجتماعي: يهدف هذا البعد إلى الحد من الفقر والبطالة، وتوفير الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والإسكان والمياه النظيفة، وتقليل الفوارق في الدخل والثروة، وتعزيز التماسك الاجتماعي والمشاركة المدنية، وضمان حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية (Sen, 1999, P. 87) ويشمل ذلك أيضاً

تمكين المرأة والفتيات المهمشة، وتوفير الحماية الاجتماعية، وتعزيز الحوار الاجتماعي والمشاركة الفعالة في صنع القرار. (ILO, 2018, P. 65)

البعد الجغرافي: يؤكد هذا البعد على تحقيق التوازن بين النمو الحضري والريفي، وتنمية المناطق المهمشة، وتوفير فرص متكافئة في جميع أنحاء البلاد، ومعالجة التفاوتات الإقليمية في الحصول على الخدمات والبنية التحتية (UN-Habitat, 2016, P. 102)، ويشمل ذلك أيضاً تعزيز التنمية المحلية والإقليمية، وتوفير الحوافز لتشجيع الاستثمار في المناطق الأقل نمواً، وتنمية البنية التحتية الريفية، وتعزيز التكامل بين المناطق الحضرية والريفية (Barca et al., 2012, P. 94).

البعد السياسي: يركز هذا البعد على تعزيز الديمقراطية والمشاركة السياسية، وسيادة القانون، وحماية حقوق الإنسان، ومكافحة الفساد، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة (North, 1990, P. 56)، ويشمل ذلك أيضاً تعزيز الحوكمة الرشيدة، وتقوية المؤسسات الديمقراطية، وضمان حرية التعبير والإعلام، وتعزيز مشاركة المجتمع المدني في صنع القرار (Kaufmann et al., 2010, P. 78).

البعد البيئي: يؤكد هذا البعد على ضرورة أن يكون النمو الاقتصادي مستداماً بيئياً، من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية، والحد من التلوث، والتكيف مع تغير المناخ، وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة والموارد (Stern, 2007, P. 43)، ويشمل ذلك أيضاً تعزيز الاستثمار في الطاقات المتجددة، وتنمية الزراعة المستدامة، وحماية التنوع البيولوجي، وتعزيز الوعي البيئي والمشاركة المجتمعية في الحفاظ على البيئة (IPCC, 2014, P. 212).

أهمية النمو الاحتوائي: تتزايد أهمية النمو الاحتوائي في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها العالم، مثل تفاقم عدم المساواة، وتغير المناخ، والنزاعات الاجتماعية، والأزمات الاقتصادية، فالنمو الاحتوائي يساهم في:

- الحد من الفقر وعدم المساواة: من خلال توفير فرص اقتصادية واجتماعية متكافئة للجميع، وتوزيع عادل لفوائد النمو، وتوفير الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر ضعفاً (Ravallion & Chen, 2003, P. 117).

- تعزيز الاستقرار الاجتماعي والسياسي: من خلال تقليل الفوارق بين الفئات الاجتماعية، وتعزيز التماسك الاجتماعي والمشاركة المدنية، وتوفير بيئة مواتية للسلام والاستقرار (Acemoglu & Robinson, 2012, P. 64).

- تحقيق التنمية المستدامة: من خلال ضمان أن يكون النمو الاقتصادي مستداماً بيئياً، ويحافظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة. (WCED, 1987, P. 27).

- تعزيز النمو الاقتصادي المستدام: من خلال توسيع قاعدة المستفيدين من النمو، وزيادة الإنتاجية والابتكار، وتنمية رأس المال البشري والاجتماعي (Barro, 1991, P. 48).

1. مفاهيم عامة حول الحوكمة المالية العامة: تعد الحوكمة المالية العامة إطاراً أساسياً لإدارة الموارد العامة بكفاءة وفعالية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويهدف هذا الجزء إلى الخوض

في مفهوم الحوكمة المالية العامة، وتحديد أبعادها الرئيسية، واستعراض أهميتها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو الاحتوائي.

تعريف الحوكمة المالية العامة: تشير الحوكمة المالية العامة إلى مجموعة القواعد والمؤسسات والممارسات التي تنظم إدارة الموارد المالية العامة في الدولة، بهدف تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة، وتتضمن كيفية قيام الحكومات بجمع الإيرادات، وتخصيص الإنفاق، وإدارة الأصول والخصوم، والإبلاغ عن النتائج (Diamond, 2002, P. 4).

وقد عرفها صندوق النقد الدولي بأنها "مجموعة الترتيبات والمؤسسات التي من خلالها تتم إدارة الموارد العامة (IMF, 2014, P. 52)، بينما يرى البنك الدولي أنها "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد المالية العامة (World Bank, 1999, P. 61)، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فتشير إليها على أنها "مجموعة العمليات والمؤسسات التي تساعد الكيانات العامة على إدارة مواردها المالية بكفاءة وفعالية وشفافية" (OECD, 2015, P. 23).

ويمكن تعريف الحوكمة المالية العامة بأنها النظام الذي يحكم إدارة الموارد المالية للدولة، ويشمل القواعد والمؤسسات والعمليات التي تضمن جمع الإيرادات وتخصيص الإنفاق وإدارة الأصول والخصوم والإبلاغ عن الأداء بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة.

أبعاد الحوكمة المالية العامة: تتضمن الحوكمة المالية العامة أبعاداً متعددة ومتداخلة، تشمل الجوانب المؤسسية والقانونية والإجرائية والأخلاقية، ومن أبرز هذه الأبعاد:
الإطار القانوني والمؤسسي

يشمل ذلك وجود قوانين ولوائح واضحة وشاملة تنظم إدارة المالية العامة، وتحديد أدوار ومسؤوليات المؤسسات المعنية، وإنشاء آليات للمساءلة والرقابة (Premchand, 2007, P. 87)، ويتضمن ذلك أيضاً وجود مؤسسات قوية ومستقلة مثل البرلمان، والجهاز القضائي، وهيئات الرقابة المالية، لضمان تطبيق القوانين واللوائح ومحاسبة المسؤولين (Shah, 2007, P. 54).

إعداد الميزانية وتنفيذها: يشمل ذلك وضع ميزانية واقعية وشاملة تعكس الأولويات التنموية للحكومة، وتخصيص الموارد بكفاءة وفعالية، وتنفيذ الميزانية وفقاً للقوانين واللوائح، وتقديم تقارير دورية عن الأداء المالي (Allen et al., 2013, P. 123)، ويتضمن ذلك أيضاً استخدام أدوات تخطيط الميزانية على المدى المتوسط، وتقييم أثر الإنفاق العام، وضمان مشاركة المجتمع المدني في عملية إعداد الميزانية (Robinson & Last, 2009, P. 67).

إدارة الإيرادات: يشمل ذلك تصميم وتنفيذ نظام ضريبي عادل وفعال، وتوسيع القاعدة الضريبية، وتحسين كفاءة التحصيل الضريبي، ومكافحة التهرب الضريبي، وتنويع مصادر الإيرادات العامة (Bird & Gendron, 2007, P. 45)، ويتضمن ذلك أيضاً إدارة الإيرادات من الموارد الطبيعية بشكل شفاف ومسؤول، وتخصيص جزء من هذه الإيرادات للاستثمارات التنموية (Yates, 2009, P. 89).

إدارة الإنفاق: يشمل ذلك تخصيص الإنفاق العام على أساس الأولويات التنموية، وضمان كفاءة وفعالية الإنفاق، وتقليل الهدر والفساد، وتوجيه الإنفاق نحو البرامج التي تعود بالنفع على الفئات الفقيرة والمهمشة (Chu & Hemming, 1991, P. 72)، ويتضمن ذلك أيضاً استخدام أدوات إدارة الإنفاق الحديثة، مثل الميزانية على أساس النتائج، وتقييم الأداء، والمشتريات العامة الإلكترونية (Hashim & Piatti, 2002, P. 101).

إدارة الدين العام: يشمل ذلك اقتراض الأموال بشروط ميسرة، واستخدام القروض في تمويل الاستثمارات المنتجة، وإدارة الدين العام بشكل مستدام، وتجنب الوقوع في أزمات الديون (Reinhart & Rogoff, 2009, P. 143)، ويتضمن ذلك أيضاً ضمان شفافية إدارة الدين العام، وتقديم تقارير دورية عن مستوى الدين وتكاليف خدمته، ووضع استراتيجية لإدارة الدين على المدى المتوسط (Wheeler, 2004, P. 56).

الرقابة والمساءلة: يشمل ذلك وجود آليات رقابة داخلية وخارجية فعالة، ومحاسبة المسؤولين عن سوء إدارة الموارد العامة، وتطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح، وضمان مشاركة المجتمع المدني في الرقابة على الأداء المالي (Schick, 2003, P. 81)، ويتضمن ذلك أيضاً تعزيز دور البرلمان في الرقابة على الميزانية، وتقوية أجهزة الرقابة العليا، وتوفير آليات لحماية المبلغين عن الفساد (Center for Policy Dialogue, 2016, P. 92).

أهمية الحوكمة المالية العامة: تعد الحوكمة المالية العامة الجيدة ضرورية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية واسعة، بما في ذلك:

الاستقرار الاقتصادي الكلي: تساهم الحوكمة المالية الرشيدة في الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي من خلال إدارة السياسة المالية بشكل مسؤول، والتحكم في التضخم، وتجنب الأزمات المالية، والحفاظ على استدامة الدين العام (Alesina & Perotti, 1996, P. 201).

تخصيص الموارد بكفاءة: تضمن الحوكمة المالية الجيدة تخصيص الموارد العامة بشكل يتناسب مع الأولويات التنموية، وتوجيه الإنفاق نحو القطاعات التي تعود بالنفع على المجتمع، وتقليل الهدر والفساد (Mauro, 1998, P. 683).

تقديم الخدمات العامة بفعالية: تساهم الحوكمة المالية الفعالة في تحسين جودة الخدمات العامة، مثل التعليم والصحة والبنية التحتية، وضمان حصول جميع المواطنين على هذه الخدمات بشكل عادل (Tanzi & Davoodi, 1997, P. 81).

تعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية: تزيد الحوكمة المالية الشفافة والمسؤولة من ثقة المواطنين والمستثمرين في المؤسسات الحكومية، وتعزز شرعية الدولة، وتشجع الامتثال الضريبي (Fukuyama, 2011, P. 43).

مكافحة الفساد: تؤدي الحوكمة المالية الجيدة دوراً حاسماً في الحد من الفساد وسوء إدارة الموارد العامة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتطبيق آليات الرقابة الفعالة، والمعاقبة على المخالفات (Rose, 1999, P. 91).

تحقيق التنمية المستدامة: تساهم الحوكمة المالية الرشيدة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير التمويل اللازم للاستثمارات التنموية، وإدارة الموارد الطبيعية بشكل مسؤول، وتعزيز النمو الاحتوائي (United Nations, 2018, P. 56).

1. العلاقة بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي: تعد العلاقة بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي علاقة معقدة ومتعددة الأوجه، حيث يمكن للحوكمة المالية الجيدة أن تؤدي دوراً حاسماً في تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام، ويهدف هذا الجزء إلى استكشاف هذه العلاقة بالتفصيل، وتحديد الآليات التي تربط بينهما، واستعراض الأدلة التجريبية التي تدعم هذه العلاقة.

الآليات التي تربط بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي: يمكن للحوكمة المالية العامة أن تؤثر في النمو الاحتوائي من خلال عدة آليات، من أبرزها:

تعبئة الموارد العامة: تساهم الحوكمة المالية الفعالة في تعبئة الموارد العامة الكافية لتمويل الاستثمارات في القطاعات التي تعزز النمو الاحتوائي، مثل التعليم والصحة والبنية التحتية، ويشمل ذلك تحسين أنظمة تحصيل الضرائب، وتوسيع القاعدة الضريبية، والحد من التهرب الضريبي، وتنويع مصادر الإيرادات العامة، وإدارة الدين العام بشكل مستدام (Tanzi & Zee, 2000, P. 78)، كما أن الإدارة الرشيدة للإيرادات المتأتية من الموارد الطبيعية وتخصيص جزء منها للاستثمارات التنموية يمكن أن يساهم في تعزيز النمو الاحتوائي في البلدان الغنية بالموارد. (Yates, 2009, P. 112)

تخصيص الموارد بكفاءة: تضمن الحوكمة المالية الجيدة تخصيص الموارد العامة بشكل يتناسب مع الأولويات التنموية، وتوجيه الإنفاق نحو البرامج التي تعود بالنفع على الفئات الفقيرة والمهمشة، ويشمل ذلك وضع ميزانيات واقعية وشاملة، وتنفيذها بفعالية، وتقييم أثر الإنفاق العام، واستخدام أدوات تخطيط الميزانية على المدى المتوسط، وضمان مشاركة المجتمع المدني في عملية إعداد الميزانية. (Allen et al., 2013, P. 91)، كما أن استخدام أدوات إدارة الإنفاق الحديثة مثل الميزانية على أساس النتائج وتقييم الأداء، والمشتريات العامة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق العام وتوجيهه نحو تحقيق أهداف النمو الاحتوائي (Hashim & Piatti, 2002, P. 134).

الشفافية والمساءلة: تعزز الحوكمة المالية الشفافة والمسؤولة ثقة المواطنين والمستثمرين في المؤسسات الحكومية، وتقلل من فرص الفساد وسوء إدارة الموارد، وتزيد من مشاركة المجتمع المدني في صنع القرار، ويشمل ذلك تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح في جميع مراحل إدارة المالية العامة، ووجود آليات رقابة داخلية وخارجية فعالة، ومحاسبة المسؤولين عن سوء إدارة الموارد العامة، وتوفير آليات لحماية المبلغين عن الفساد (Stiglitz, 2002, P. 112)، كما أن تعزيز دور البرلمان في الرقابة على الميزانية، وتقوية أجهزة الرقابة العليا، وضمان حرية التعبير والإعلام يمكن أن يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المالية العامة (Center for Policy Dialogue, 2016, P. 92).

الاستقرار الاقتصادي: تساهم الحوكمة المالية الرشيدة في الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي من خلال إدارة السياسة المالية بشكل مسؤول، والتحكم في التضخم، وتجنب الأزمات المالية، والحفاظ على استدامة الدين العام، ويشمل ذلك وضع أهداف واضحة للسياسة المالية، وتنفيذها بشكل فعال، ومراقبة وتقييم أثرها في الاقتصاد الكلي، وتعديلها عند الضرورة (Easterly & Kraay, 2003, P. 45)، كما أن وجود مؤسسات مالية قوية ومستقلة وتطبيق قواعد مالية واضحة يمكن أن يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وحماية الفئات الفقيرة والمهمشة من آثار الأزمات الاقتصادية (Reinhart & Rogoff, 2009, P. 167).

الأدلة التجريبية على العلاقة بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي: أكدت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي، فعلى سبيل المثال وجدت دراسة للبنك الدولي أن تحسين الحوكمة المالية العامة يؤدي إلى زيادة الإنفاق على التعليم والصحة، وانخفاض معدلات الفقر، وتحسين توزيع الدخل (World Bank, 2006, P. 89)، كما وجدت دراسة أخرى لصندوق النقد الدولي أن البلدان التي تتمتع بحوكمة مالية جيدة تشهد نمواً اقتصادياً أسرع وأكثر شمولاً، وتكون أقل عرضة للأزمات المالية (IMF, 2014, P. 76)، وأشارت دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الحوكمة المالية الجيدة تساهم في تعزيز الاستثمار الخاص، وخلق فرص العمل، وتحسين جودة الخدمات العامة، مما يعزز النمو الاحتوائي (OECD, 2018, P. 54).

وبالإضافة إلى ذلك فقد أكدت العديد من الدراسات القطاعية وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة المالية الجيدة والنتائج التنموية في مجالات مثل التعليم (Ghani & Ahmed, 2014, P. 212)، والصحة (Fagbemi et al., 2015, P. 145)، والبنية التحتية (Kessides, 1993, P. 67)، والحماية الاجتماعية (Norton et al., 2010, P. 98).

ثانياً: الإطار التطبيقي للدراسة:

قبل الخوض في تفاصيل الإصلاحات التي اعتمدها المغرب في مجال الحوكمة المالية العامة، من المهم الإشارة إلى أن هذه الإصلاحات تأتي في سياق أوسع من التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المغرب على مدى العقدين الماضيين، لقد كان هناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى تحديث آليات إدارة المالية العامة لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في استخدام الموارد العامة، وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة والشاملة، وفيما يأتي تفصيل لذلك: عرض للإصلاحات التي اعتمدها المغرب في مجال الحوكمة المالية العامة: شهد المغرب سلسلة من الإصلاحات الهامة في مجال الحوكمة المالية العامة، والتي تهدف إلى تحديث وتطوير آليات إدارة المالية العامة، يمكن تلخيص هذه الإصلاحات في المحاور الرئيسية الآتية:

إصلاح القانون التنظيمي لقانون المالية: يعد القانون التنظيمي لقانون المالية الإطار القانوني الأساسي الذي يحكم إعداد وتنفيذ ومراقبة الميزانية في المغرب، وقد شكل إصلاحه محوراً أساسياً في جهود تحديث الحوكمة المالية العامة، ويهدف هذا الإصلاح إلى تجاوز أوجه القصور التي كانت تعترى القانون السابق، والتي تحد من فعالية السياسة المالية (Mezouar, 2010)، وتمثل الأهداف الرئيسية للإصلاح فيما يأتي:

- تعزيز دور البرلمان في العملية المالية.

- تحسين فعالية وشفافية إعداد الميزانية.
- الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج.
- تعزيز المساءلة والرقابة على المال العام.

وقد شملت المحاور الرئيسية لهذا الإصلاح على ما يأتي:

توسيع نطاق القانون التنظيمي؛ ليشمل كافة العمليات المالية للدولة، بما في ذلك حسابات التخصيص الخاصة والمؤسسات العمومية، هذا التوسيع يهدف إلى توحيد الإطار القانوني المنظم للمالية العامة و إخضاع كافة العمليات المالية للدولة لمبدأ الشفافية. (Ministère de l'Économie et des Finances, n.d.)

تعزيز دور البرلمان؛ من خلال تمكينه من مناقشة وتعديل الميزانية على أساس البرامج والأهداف، وليس فقط على أساس بنود الإنفاق، هذه الآلية تمنح البرلمان صلاحيات أوسع في التأثير في توجهات السياسة المالية (IMF, 2023, p. 45).

إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة؛ مثل الشفافية والمساءلة والفعالية في صلب القانون التنظيمي، هذه المبادئ تعد حجر الزاوية في بناء نظام مالي عام يتسم بالكفاءة والعدالة (World Bank, n.d, p. 67).

تطوير نظام الميزانية؛ شمل تطوير نظام الميزانية إدخال مفاهيم وأساليب جديدة في إعداد وتنفيذ الميزانية، بهدف تحسين أدائها وفعاليتها، هذا التطوير يركز على الانتقال من منطق تسيير المدخلات إلى منطق تسيير النتائج (Belaraj & Oukassi, 2020)، وتمثل الأهداف الرئيسية لتطوير نظام الميزانية في المغرب ما يأتي:

- ترشيد الإنفاق العام وتحسين تخصيص الموارد.
- ربط الميزانية بالأهداف والنتائج المرجوة.
- تحسين جودة المعلومات المالية وتوفيرها في الوقت المناسب.
- تبسيط إجراءات تنفيذ الميزانية.

وقد شملت المحاور الرئيسية لتطوير نظام الميزانية في المغرب ما يأتي:

الميزانية على أساس البرامج؛ الانتقال من الميزانية التقليدية، التي تركز على بنود الإنفاق، إلى الميزانية على أساس البرامج، التي تركز على الأهداف والنتائج، هذا التحول يسمح بتقييم أفضل لأداء البرامج العمومية وقياس مدى تحقيقها للأهداف المتوخاة (IMF, 2018, p. 52).

الميزانية متعددة السنوات؛ إعداد ميزانية تمتد لعدة سنوات، بهدف توفير رؤية استراتيجية للإنفاق العام وتحسين التخطيط المالي، الميزانية متعددة السنوات تساهم في تعزيز قدرة الحكومة على التخطيط على المدى المتوسط وتضمن استدامة السياسة المالية (World Bank, n.d., p. 70).

نظام المعلومات المالية؛ تطوير نظام معلومات مالية متكامل وموحد، يتيح توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول الوضع المالي للدولة، هذا النظام يهدف إلى تحسين جودة البيانات المالية وتسهيل عملية اتخاذ القرار (Ministère de l'Économie et des Finances, n.d).

تعزيز الرقابة والشفافية: تعد الرقابة والشفافية عنصرين أساسيين في الحوكمة المالية الرشيدة، حيث يساهمان في ضمان المساءلة وحماية المال العام، وقد أولى المغرب اهتماماً خاصاً لتعزيز هذه الجوانب في إطار إصلاحاته. (Revue Internationale du Chercheur, 2023, p. 140)

وتمثلت الأهداف الرئيسية لتعزيز الرقابة والشفافية في المغرب فيما يأتي:

- ضمان امتثال العمليات المالية للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- الكشف عن حالات الفساد وسوء الإدارة.
- تمكين المواطنين من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالمال العام.
- تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

وقد شملت المحاور الرئيسية لتعزيز الرقابة والشفافية في المغرب ما يأتي:

تقوية أجهزة الرقابة: من خلال تعزيز استقلاليتها وتزويدها بالموارد اللازمة لأداء مهامها على أكمل وجه، هذا يشمل تعزيز دور كل من المجلس الأعلى للحسابات والمفتشية العامة للمالية (IMF, 2022, p. 63).
تفعيل آليات المساءلة: من خلال إلزام المسؤولين بتقديم تقارير دورية عن أدائهم المالي، ومحاسبتهم على أي تجاوزات، المساءلة تعد عنصراً أساسياً لضمان حسن تدبير المال العام (Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2021, p. 826).

نشر المعلومات المالية: من خلال توفير معلومات دقيقة ومفصلة حول الميزانية والإنفاق العام، وجعلها متاحة للجمهور، هذا يشمل نشر وثائق الميزانية وتقارير الأداء على مواقع إلكترونية حكومية (Ministère de l'Économie et des Finances, n.d.).

تقييم أثر هذه الإصلاحات في بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية بالمغرب: من الصعب عزل تأثير إصلاحات الحوكمة المالية العامة بشكل قاطع في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث إن هناك عوامل أخرى تؤثر في هذه المؤشرات، ومع ذلك يمكن تحليل بعض الاتجاهات العامة وربطها بالإصلاحات التي تم تنفيذها، وفيما يأتي سنحاول توضيح بعض هذه المؤشرات:

النمو الاقتصادي: ساهمت إصلاحات الحوكمة المالية العامة في تعزيز استقرار الاقتصاد الكلي في المغرب، وهو أمر ضروري لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، على سبيل المثال ساعد تحسين إدارة الميزانية والتحكم في الإنفاق العام على خفض عجز الميزانية والدين العام، مما خلق بيئة اقتصادية أكثر جاذبية للاستثمار (IMF, 2023, p. 42).

وفقاً لبيانات البنك الدولي بلغ متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي في المغرب خلال الفترة 2010-2019 حوالي 4% سنوياً، وهو معدل نمو مقبول نسبياً، ويعزى هذا النمو جزئياً إلى تحسن إدارة المالية العامة، الذي أدى إلى زيادة ثقة المستثمرين واستقرار الاقتصاد الكلي، ومع ذلك فإن النمو الاقتصادي تباطأ في السنوات الأخيرة بسبب عوامل مختلفة، بما في ذلك جائحة كوفيد-19 والجفاف، مما أثر سلباً في النشاط الاقتصادي (World Bank, 2022, p. 54).

الجدول رقم (1): تطور نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي في المغرب (2010-2023م).

السنة	الناتج المحلي الإجمالي (نسبة نمو %)
2010-2019	4
2020	-7
2021	7.4
2022	1.3
2023	2.8 (تقديرات)

المصدر: (World Bank, 2022)

يوضح الجدول أن النمو الاقتصادي في المغرب كان مستقراً نسبياً خلال الفترة 2010-2019م، لكنه تأثر سلباً بجائحة كوفيد-19 في عام 2020م، وقد تعافى النمو في عام 2021م، لكنه تباطأ مرة أخرى في عام 2022م بسبب عوامل مختلفة، وتشير التقديرات إلى تحسن طفيف في النمو في عام 2023م.

مستوى التشغيل: لا تزال معدلات البطالة في المغرب مرتفعة نسبياً خصوصاً بين الشباب، ورغم أن إصلاحات الحوكمة المالية العامة تهدف إلى دعم النمو الاقتصادي، إلا أن تأثيرها المباشر في التشغيل محدود، فالحكومة تهدف من خلال هذه الإصلاحات إلى خلق بيئة اقتصادية مواتية للاستثمار الخاص، الذي يعد المحرك الرئيسي لخلق فرص العمل (Ministère de l'Économie et des Finances, 2021, p. 23).

تحتاج معالجة مشكلة البطالة إلى سياسات شاملة تتضمن تحسين التعليم والتدريب المهني، ودعم القطاع الخاص، وتشجيع الاستثمار في القطاعات المولدة لفرص العمل.

الجدول رقم (2): تطور معدل البطالة في المغرب (2010-2023م).

السنة	معدل البطالة (%)
2010	9.1
2015	9.7
2020	11.9
2022	11.2
2023	13.0

المصدر: (HCP, 2023)

يظهر الجدول أن معدل البطالة في المغرب قد ازداد بشكل ملحوظ في عام 2020م، ووصل إلى أعلى مستوياته في عام 2023م، هذا يشير إلى أن النمو الاقتصادي لم يترجم بشكل كاف إلى خلق فرص عمل، وأن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لمعالجة مشكلة البطالة.

توزيع الدخل: يعد توزيع الدخل في المغرب غير متكافئ، حيث تتركز الثروة في أيدي فئة صغيرة من السكان، ورغم أن إصلاحات الحوكمة المالية العامة تهدف إلى تعزيز العدالة الاجتماعية، إلا أن تأثيرها في توزيع الدخل يتطلب مزيداً من الوقت والتقييم، فالحكومة تدرك أن تحسين الحوكمة المالية يمكن أن يساهم في تحقيق توزيع أكثر عدالة للدخل على المدى الطويل، من خلال ضمان تخصيص أفضل للموارد العامة وتوجيهها نحو البرامج الاجتماعية التي تستهدف الفئات الأكثر احتياجاً (HCP, 2023, p. 15).

يمكن للحكومة استخدام أدوات السياسة المالية، مثل الضرائب والإنفاق العام، للحد من التفاوت في الدخل، على سبيل المثال يمكن زيادة الضرائب على الأغنياء وتوسيع نطاق برامج الدعم الاجتماعي للفئات الفقيرة.

الجدول رقم (3): مؤشرات توزيع الدخل في المغرب 2023م.

المؤشر	القيمة
معامل جيني	40.9
حصّة أغنى 10%	27.2
حصّة أفقر 40%	21.9

المصدر: (HCP, 2023)

تشير الأرقام في الجدول أعلاه إلى وجود تفاوت كبير في توزيع الدخل في المغرب، حيث يستحوذ أغنى 10% من السكان على أكثر من ربع الدخل القومي، بينما يحصل أفقر 40% على حوالي الخمس فقط، هذا الوضع يستدعي اتخاذ إجراءات فعالة للحد من التفاوت في الدخل وتحقيق قدر أكبر من العدالة الاجتماعية.

الخدمات الاجتماعية: شهد المغرب تحسناً ملحوظاً في مستوى الخدمات الاجتماعية خلال العقدين الماضيين، خصوصاً في مجالات التعليم والصحة، وقد ساهمت إصلاحات الحوكمة المالية العامة في توفير الموارد اللازمة لتمويل هذه الخدمات، وتظهر الأرقام أن هناك تحسناً ملحوظاً في معدلات التمدرس وتراجع في معدلات وفيات الرضع، بالإضافة إلى زيادة الإنفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي. (Ministère de la Santé, 2022, p. 34).

ومع ذلك لا تزال هناك تحديات قائمة مثل ضعف جودة بعض الخدمات وعدم كفاية تغطيتها لجميع السكان، ويتطلب تحسين الخدمات الاجتماعية استمرار جهود الإصلاح وتعزيز الحكامة في إدارة القطاعات الاجتماعية.

الجدول رقم (4): تطور بعض مؤشرات الخدمات الاجتماعية في المغرب (2010-2020م).

المؤشر	2010	2015	2020
معدل التمدرس (%)	98.2	99.1	99.5
معدل وفيات الرضع (لكل 1000 ولادة)	30	27	25
الإنفاق على الصحة (% من الناتج المحلي الإجمالي)	5.3	5.5	6.1

المصدر: (Ministère de la Santé, 2022).

يوضح الجدول أعلاه التحسن المستمر في مؤشرات الخدمات الاجتماعية الأساسية في المغرب خلال السنوات 2010 إلى 2020م - في حدود البيانات المتوفرة وإطلاع الباحث- فقد ارتفع معدل التمدرس بشكل طفيف، وانخفض معدل وفيات الرضع بشكل ملحوظ، وزاد الإنفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، هذه التطورات تعكس التزام الحكومة بتحسين مستوى معيشة المواطنين وتوفير الخدمات الأساسية لهم.

موردات الفساد: يشكل الفساد ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه تؤثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لأي بلد، في المملكة المغربية حظي موضوع مكافحة الفساد باهتمام متزايد من قبل المجتمع المدني، وكذلك من قبل المنظمات الدولية التي تراقب مستويات الحوكمة والشفافية، ويعتمد تقييم موارد الفساد ومؤشرات على بيانات ومسوح صادرة عن هيئات دولية موثوقة توفر مقارنات ومعايير عالمية، حيث تظهر البيانات الحديثة من المنظمات الدولية بعض التغيرات في مؤشرات الفساد المتوقعة بالمغرب، يُعد مؤشر مدركات الفساد (CPI) ومؤشر السيطرة على الفساد (WGI) الأكثر شيوعاً، والجدول الموالي يوضح ذلك خلال السنوات من 2020 - 2023م:

الجدول رقم (5): تطور مؤشرات الفساد في المملكة المغربية (2020-2023م).

السنة	مؤشر مدركات الفساد (CPI)	الترتيب من 180	مؤشر السيطرة على الفساد (WGI) النقطة
	الدرجة	دولة	المئوية
2020	40	86	54.76
2021	39	87	53.33
2022	39	94	51.90
2023	36	97	غير متوفر (في حدود الاطلاع)

المصدر: (Transparency International, 2024)، (World Bank, 2023).

تكشف بيانات مؤشرات الفساد في المغرب خلال الفترة 2020-2023م عن تراجع في الأداء، فقد انخفض مؤشر مدركات الفساد (CPI) من 40 نقطة سنة 2020م إلى 36 نقطة سنة 2023م، مما أدى إلى تراجع المغرب في الترتيب العالمي من المرتبة 86 إلى المرتبة 97 من أصل 180 دولة (Transparency International, 2024)، يشير هذا الانخفاض إلى تدهور في تصورات الفساد داخل القطاع العام، ويعكس قلقاً متزايداً أو ضعفاً في فعالية جهود مكافحة الفساد، وفقاً للتقارير الصادرة، بالتوازي أظهر مؤشر السيطرة على الفساد (WGI) الصادر عن البنك الدولي انخفاضاً طفيفاً، حيث تراجعت النقطة المئوية من 54.76% في سنة 2020م إلى 51.90% في سنة 2022م (World Bank, 2023)، ورغم أن هذا التراجع أقل حدة إلا أنه يؤكد على تحديات مستمرة في القدرة المؤسسية والقانونية على احتواء الفساد، مما يشير إلى أن فعالية الإجراءات المتخذة للسيطرة على هذه الظاهرة قد شهدت تراجعاً نسبياً مقارنة بالمعايير العالمية. تتعدد مصادر الفساد الرئيسية في المغرب وفقاً للتقارير الدولية، حيث لا تقتصر على أنماط محددة وإنما تشمل جوانب مختلفة، ومن أبرز هذه الموارد تتجلى الرشوة والمحسوبية في الخدمات العمومية، حيث لا يزال المواطنون وقطاع الأعمال يواجهون تحديات في الحصول على التراخيص والخدمات الصحية والقضائية دون اللجوء إلى ممارسات غير قانونية (Transparency International - Global Corruption Barometer, 2020/2021)، كما يعد الفساد في الصفقات العمومية مصدراً مهماً نظراً لضخامة الموارد المالية التي يتم تداولها في هذا القطاع، مما يجعله عرضة للممارسات غير الشفافة ويؤثر سلباً في كفاءة الإنفاق العام وجودة المشاريع التنموية (World Bank, Procurement Assessment Report)، علاوة على ذلك يسهم النفوذ السياسي والمالي لأصحاب المصالح الخاصة في توجيه القرارات الإدارية والتشريعية بما يخدم مصالحهم الشخصية، وهو ما يتضح من خلال تأثيره في مؤشر "السيطرة على الفساد" (World Bank, 2023)، بالإضافة إلى ذلك يشكل نقص الشفافية في بعض القطاعات الحيوية، مثل الاستثمار العقاري وإدارة الموارد الطبيعية، بيئة خصبة للفساد على الرغم من الجهود الإصلاحية، وأخيراً يؤثر ضعف إنفاذ القانون من قبل المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد كالهياكل الرقابية والقضاء على فعالية ردع هذه الممارسات وتطبيق العقوبات اللازمة (IMF, Article IV Consultations).

التحديات التي تواجه المغرب في تحقيق النمو الاحتوائي، رغم الجهود التي يبذلها المغرب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا تزال هناك عدة تحديات تعيق تحقيق نمو أكثر شمولاً واستدامة، ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات فيما يأتي:

ارتفاع معدلات البطالة، كما أظهرت الأرقام السابقة لا تزال معدلات البطالة مرتفعة، خصوصاً بين الشباب، مما يحرم جزءاً كبيراً من السكان من المشاركة الفعالة في الاقتصاد ويؤدي إلى تفاقم الفقر

والتهميش (HCP, 2023, p. 21)، وقد بلغت نسبة البطالة 13% في عام 2023م، وهي الأعلى منذ عام 2001م (HCP, 2024).

التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية؛ لا يزال توزيع الدخل والثروة غير متكافئ، حيث تستحوذ فئة صغيرة على حصة كبيرة من الموارد، بينما يعاني جزء كبير من السكان من الفقر والهشاشة، هذه التفاوتات تخلق حالة من عدم الاستقرار الاجتماعي وتقوض جهود التنمية (World Bank, 2022, p. 68)، ووفقاً لتقرير صادر عن البنك الدولي في عام 2023م، لا يزال حوالي ربع سكان المغرب يعيشون تحت خط الفقر أو قريباً منه (World Bank, 2023).

ضعف جودة الخدمات الاجتماعية؛ رغم التحسن الملحوظ في بعض المؤشرات، لا تزال جودة الخدمات الصحية والتعليمية غير كافية في بعض المناطق، خصوصاً في المناطق الريفية، مما يحرم السكان من الحصول على الخدمات الأساسية اللازمة لتحسين مستوى معيشتهم (Ministère de la Santé, 2022, p. 45)، على سبيل المثال لا يزال معدل وفيات الأمهات في المغرب مرتفعاً نسبياً مقارنة بالدول الأخرى في المنطقة (OMS, 2023).

تأثير التغيرات المناخية؛ يعد المغرب من بين الدول الأكثر عرضة لتأثيرات التغيرات المناخية، مثل الجفاف وارتفاع درجات الحرارة، مما يؤثر سلباً في القطاع الزراعي ويقلل من فرص النمو الاقتصادي في بعض المناطق (IMF, 2023, p. 58)، وقد أدى الجفاف المتكرر في السنوات الأخيرة إلى انخفاض إنتاج الحبوب وتأثر سبل عيش العديد من المزارعين (Ministère de l'Agriculture, 2023).

القطاع الاقتصادي غير المهيكل؛ لا يزال القطاع الاقتصادي غير المهيكل يمثل جزءاً كبيراً من الاقتصاد المغربي، حيث يوظف حوالي ثلثي القوى العاملة (World Bank, 2024)، ويعيق هذا الوضع جهود الحكومة لتحصيل الضرائب وتوفير الحماية الاجتماعية للعمال، ويحد من الإنتاجية والنمو الاقتصادي الشامل. دور الحوكمة المالية في مواجهة تحديات النمو الاحتوائي بالمغرب؛ تؤدي الحوكمة المالية دوراً حاسماً في مواجهة التحديات التي تعيق تحقيق النمو الاحتوائي في المغرب، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد العامة يمكن للحكومة توجيه الإنفاق العام نحو البرامج والمشاريع التي تساهم في الحد من الفقر والتفاوتات الاجتماعية وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين.

تعزيز الشفافية والمساءلة؛ من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية والإنفاق العام، والزام المسؤولين بتقديم تقارير دورية عن أدائهم، يمكن للحكومة أن تضمن استخدام الموارد العامة بشكل فعال وعادل، وتحد من مخاطر الفساد وسوء الإدارة (World Bank, n.d., p. 75)، وقد تحسن ترتيب المغرب في مؤشر مدركات الفساد التابع لمنظمة الشفافية الدولية في السنوات الأخيرة، مما يعكس التقدم المحرز في هذا المجال (Transparency International, 2023).

توجيه الإنفاق العام نحو البرامج الاجتماعية؛ من خلال إعطاء الأولوية للإنفاق على التعليم والصحة والحماية الاجتماعية، يمكن للحكومة أن تساهم في تحسين مستوى معيشة المواطنين، خصوصاً الفئات الأكثر هشاشة، وتوفير الفرص الاقتصادية لهم (Ministère de l'Économie et des Finances, n.d.)، وقد زاد

الإنفاق الاجتماعي في المغرب بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، حيث يمثل الآن حوالي ربع إجمالي الإنفاق العام (IMF, 2024).

دعم الاستثمار في البنية التحتية: من خلال الاستثمار في البنية التحتية الأساسية، مثل الطرق والموانئ وشبكات المياه والصرف الصحي، يمكن للحكومة أن تخلق بيئة مواتية للنشاط الاقتصادي وتوفر فرص العمل، خصوصاً في المناطق النائية، وتدعم النمو الشامل. (IMF, 2022a, p. 69)، وقد أطلقت الحكومة المغربية العديد من المشاريع الكبرى في مجال البنية التحتية في السنوات الأخيرة، مثل توسيع شبكة الطرق السريعة وتطوير الموانئ (Ministère de l'Équipement, 2024).

تعزيز قدرة الدولة على التكيف مع التغيرات المناخية: من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتمويل المشاريع التي تهدف إلى التكيف مع التغيرات المناخية، مثل تطوير الزراعة المستدامة وتعزيز كفاءة استخدام المياه، يمكن للحكومة أن تقلل من تأثير هذه التغيرات على الاقتصاد والمجتمع، وتحمي الفئات الأكثر عرضة للخطر (Ministère de l'Économie et des Finances, 2021, p. 29)، وقد اعتمد المغرب استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة تهدف إلى تعزيز قدرة البلاد على التكيف مع التغيرات المناخية (Ministère de l'Environnement, 2023).

دعم إصلاح القطاع غير المهيكل: من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتوفير الحوافز للشركات غير المهيكلية للانضمام إلى القطاع المهيكل، يمكن للحكومة أن تزيد من إيراداتها الضريبية وتوسع نطاق الحماية الاجتماعية للعمال، وتعزز الإنتاجية والنمو الاقتصادي الشامل (World Bank, 2024)، وقد اتخذت الحكومة المغربية بعض الإجراءات في هذا الاتجاه، مثل إطلاق نظام المقاول الذاتي، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود.

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة المالية العامة في دعم النمو الاحتوائي، مع التركيز على حالة المملكة المغربية كنموذج تطبيقي، وقد أبرزت الدراسة أهمية الحوكمة المالية الجيدة في تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، من خلال تعزيز الاستقرار الاقتصادي، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتوفير الخدمات العامة بفعالية، وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية، ومكافحة الفساد، وتحقيق التنمية المستدامة.

كما أكدت الدراسة على أن العلاقة بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي هي علاقة معقدة ومتعددة الأوجه، حيث يمكن للحوكمة المالية الجيدة أن تؤدي دوراً حاسماً في تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام، وقد استعرضت الدراسة الآليات التي تربط بينهما، والأدلة التجريبية التي تدعم هذه العلاقة.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد قدمت مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز الحوكمة المالية العامة في المملكة المغربية، ودعم جهودها لتحقيق النمو الاحتوائي،

كما اقترحت الدراسة عدداً من آفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تساهم في إثراء المعرفة حول هذا الموضوع المهم، كما يأتي:

نتائج الدراسة

من خلال كل ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يأتي:

- الحوكمة المالية العامة الجيدة تساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي الكلي من خلال خفض العجز المالي، والتحكم في التضخم، وإدارة الدين العام بكفاءة.
- الحوكمة المالية الفعالة تضمن تخصيص الموارد العامة بكفاءة من خلال تحديد أولويات الإنفاق، وتوجيه الاستثمارات العامة نحو المشاريع ذات العائد الاجتماعي والاقتصادي المرتفع، وتقليل الهدر والتبذير.
- تحسين الحوكمة المالية يؤدي إلى تقديم الخدمات العامة بفعالية من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية والتعليمية، وتوفير البنية التحتية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضمان حصول جميع فئات المجتمع على الخدمات الأساسية.
- الحوكمة المالية الشفافة والمسؤولة تعزز الثقة في المؤسسات الحكومية من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول إدارة المالية العامة، وإخضاع المسؤولين للمساءلة عن أفعالهم، وتعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار.
- تؤدي الحوكمة المالية الجيدة دوراً حاسماً في مكافحة الفساد من خلال تطبيق قوانين ولوائح صارمة لمكافحة الفساد، وتعزيز استقلالية القضاء، وتفعيل دور أجهزة الرقابة، وتشجيع الإبلاغ عن المخالفات.
- الحوكمة المالية الرشيدة تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج أهداف التنمية المستدامة في السياسات والبرامج الحكومية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ورصد التقدم المحرز نحو تحقيقها.
- هناك علاقة إيجابية بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاقتصادي، حيث أن البلدان التي تتمتع بحكومة مالية جيدة تشهد نمواً اقتصادياً أسرع وأكثر شمولاً، وتوزيعاً أكثر عدالة للدخل، ومستويات أعلى من التنمية البشرية.
- تحسين الحوكمة المالية العامة يؤدي إلى زيادة الإنفاق على التعليم والصحة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة في هذين القطاعين، مما يساهم في تطوير رأس المال البشري وتحسين مستوى معيشة المواطنين.
- البلدان التي تتمتع بحكومة مالية جيدة تشهد نمواً اقتصادياً أسرع وأكثر شمولاً، وتوزيعاً أكثر عدالة للدخل، ومستويات أعلى من التنمية البشرية.

- الحوكمة المالية الجيدة تساهم في تعزيز الاستثمار الخاص وخلق فرص العمل من خلال توفير بيئة اقتصادية مستقرة وجاذبة للاستثمار، وتقليل المخاطر التي تواجه المستثمرين، وتوفير التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

اقتراحات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة نقترح ما يأتي:

- تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي للحوكمة المالية العامة من خلال تحديث القوانين واللوائح المتعلقة بإدارة المالية العامة، وتوضيح أدوار ومسؤوليات المؤسسات المعنية، وإنشاء هيئات مستقلة لمراقبة الأداء المالي.
- تحسين عملية إعداد الميزانية وتنفيذها من خلال اعتماد ميزانية برامجية تركز على النتائج، وتطبيق نظام فعال لإدارة الإنفاق العام، وضمان تنفيذ الميزانية وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.
- تطوير إدارة الإيرادات العامة وتنويع مصادرها من خلال توسيع القاعدة الضريبية، ومكافحة التهرب الضريبي، وتحسين كفاءة التحصيل الضريبي، وتطوير مصادر غير ضريبية للإيرادات العامة.
- ترشيد إدارة الإنفاق العام وتوجيهه نحو البرامج ذات الأولوية من خلال تحديد أولويات الإنفاق بناءً على أهداف التنمية الوطنية، وتخفيض الإنفاق غير الضروري، وتحسين كفاءة الإنفاق على البرامج الاجتماعية والاقتصادية.
- ضمان استدامة الدين العام وإدارته بشكل فعال من خلال وضع استراتيجية لإدارة الدين العام، وتنويع مصادر التمويل، وتخفيض تكلفة الاقتراض، وتجنب الوقوع في أزمات الديون.
- تعزيز آليات الرقابة والمساءلة في إدارة المالية العامة من خلال تفعيل دور أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية، وتطبيق نظام فعال للمساءلة عن الأداء المالي، ومعاقبة المخالفين.
- تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح في جميع مراحل إدارة المالية العامة من خلال نشر معلومات دقيقة وموثوقة حول الميزانية والإنفاق والإيرادات، واتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في الرقابة على الأداء المالي.
- تعزيز مشاركة المجتمع المدني في الرقابة على الأداء المالي من خلال دعم منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الرقابة على المالية العامة، وتوفير آليات للمواطنين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن إدارة المالية العامة.
- الاستثمار في بناء قدرات العاملين في مجال المالية العامة من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في المؤسسات المعنية بإدارة المالية العامة، وتطوير مهاراتهم في مجالات إعداد الميزانية، وتنفيذها، والرقابة عليها.

- تعزيز التعاون والتنسيق بين المؤسسات المعنية بالحوكمة المالية العامة من خلال إنشاء آليات للتنسيق والتعاون بين مختلف المؤسسات الحكومية، وتبادل المعلومات والخبرات، وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف الحوكمة المالية الجيدة.

آفاق الدراسة

نظراً لتشعب الموضوع وتعقيده توصي الدراسة بالمزيد من الأبحاث والدراسات للإلمام بالموضوع أكثر ولعل من أهمها ما يأتي:

- إجراء المزيد من البحوث التجريبية حول العلاقة بين الحوكمة المالية العامة والنمو الاحتوائي في سياقات مختلفة.
- تحليل أثر الحوكمة المالية العامة في مختلف أبعاد التنمية المستدامة، مثل الحد من الفقر، وتحسين الصحة والتعليم، وحماية البيئة.
- دراسة دور التكنولوجيا في تعزيز الحوكمة المالية العامة، مثل استخدام أنظمة الإدارة المالية المحوسبة، وتطبيقات الهاتف المحمول، وتقنيات البلوك تشين.
- تقييم فعالية الإصلاحات التي اعتمدها الدول العربية في مجال الحوكمة المالية العامة، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تكرارها.
- دراسة التحديات التي تواجه الدول العربية في سعيها لتحقيق الحوكمة المالية الجيدة، واقتراح حلول للتغلب عليها.

قائمة المراجع:

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. Crown Publishing Group. <https://www.amazon.com/Why-Nations-Fail-Prosperity-Poverty/dp/0307719216>
- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. (2013). The international handbook of public financial management. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137315304>
- Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). Cohesion policy in the European Union. *Regional Studies*, 46(3), 295–317. <https://doi.org/10.1080/00343409.2010.543010>
- Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 407–443. <https://doi.org/10.2307/2937943>
- Belaraj, A., & Oukassi, B. (2020). Moroccan public reforms inspired by New Public Management Les réformes publiques Marocaines inspirées du New Public Management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 826.

- Bird, R. M., & Gendron, P. P. (2007). *The VAT in developing countries*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511619366>
- Center for Policy Dialogue. (2016). *Promoting transparency and accountability in public institutions*. Centre for Policy Dialogue (CPD).
- Chu, K. Y., & Hemming, R. (1991). *Public expenditure policies for the 1990s*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/1991/01/01/Public-Expenditure-Policies-for-the-1990s-118>
- Commission on Growth and Development. (2008). *Growth report: Strategies for sustained growth and inclusive development*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/4136/content>
- Diamond, J. (2002). *Performance budgeting: Managing inputs and outputs*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/2002/03/01/Performance-Budgeting-Managing-Inputs-and-Outputs-15715>
- Easterly, W., & Kraay, A. (2003). *Development without growth*. *Journal of Economic Growth*, 8(1), 25–58. <https://doi.org/10.1023/A:1022357624717>
- Fukuyama, F. (2011). *The origins of political order: From prehuman times to the French Revolution*. Farrar, Straus and Giroux. <https://us.macmillan.com/series/theoriginsofpoliticalorder/>
- Transparency International. (2024). *Corruption perception index 2023*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Hashim, A. M., & Piatti, L. (2002). *Public expenditure management*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/2002/03/01/Public-Expenditure-Management-15714>
- Haut-Commissariat au Plan. (2023). *Note d'information sur les inégalités de revenus au Maroc*. Haut-Commissariat au Plan.
- Haut-Commissariat au Plan. (2024). *Note d'information sur le marché du travail au T4-2023*. Haut-Commissariat au Plan.
- International Labour Organization. (2018). *World employment and social outlook: Trends 2018*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/lang-en/index.htm>
- International Monetary Fund. (2012). *Promoting inclusive growth*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/052812.pdf>
- International Monetary Fund. (2014). *Fiscal transparency code*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2014/061814.pdf>

- International Monetary Fund. (2018). *Public wage bills in the Middle East and Central Asia*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/03/09/Public-Wage-Bills-in-the-Middle-East-and-Central-Asia-45686>
- International Monetary Fund. (2022). *Morocco: Central bank transparency code review*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/02/08/Morocco-Central-Bank-Transparency-Code-Review-529882>
- International Monetary Fund. (2023). *Morocco: 2022 Article IV consultation—Staff report* (IMF Country Report No. 23/042). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/02/08/Morocco-2022-Article-IV-Consultation-Staff-Report-529922>
- International Monetary Fund. (2024). *Morocco: Staff report for the 2024 Article IV consultation*. International Monetary Fund.
- International Monetary Fund. (Various years). *Article IV consultations – Morocco*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Countries/MAR>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2014). *Climate change 2014: Synthesis report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. IPCC. <https://www.ipcc.ch/report/ar5/syr/>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The worldwide governance indicators: Methodology and data sources. World Bank. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130
- Mauro, P. (1998). Corruption and the composition of government expenditure. *Journal of Public Economics*, 69(2), 263–279.
- Mezouar, S. E. (2010). *The fourth edition of the International Symposium on Public Finance*. Ministry of Economy and Finance. <https://www.finances.gov.ma/en/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=2829>
- Ministère de la Santé. (2022). *Annuaire statistique de la santé 2021*.
- Ministère de l'Agriculture. (2023). *Bilan de la campagne agricole 2022-2023*. Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2021). *Rapport sur l'exécution de la loi de finances de l'année 2020*.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (n.d.). *The fourth edition of the International Symposium on Public Finance – MEF – Kingdom of Morocco*. <https://www.finances.gov.ma/en/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=2829>
- Ministère de l'Environnement. (2023). *Stratégie nationale de développement durable 2030*. Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable.

- Ministère de l'Équipement. (2024). *Les grands projets d'infrastructure au Maroc*. Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Government at a glance 2015*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD framework for effective public governance*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Inclusive growth initiative: Breaking down the barriers to social inclusion*. OECD Publishing.
- Organisation mondiale de la Santé. (2023). *Rapport sur la mortalité maternelle au Maroc*.
- Premchand, A. (2007). *Government budgeting and expenditure controls: Theory and practice*. International Monetary Fund.
- Ravallion, M., & Chen, S. (2003). Measuring pro-poor growth. *Economics Letters*, 78(1), 93–99.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press.
- Revue Internationale des Sciences de Gestion. (2021). Moroccan public reforms inspired by New Public Management Les réformes publiques Marocaines inspirées du New Public Management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 826.
- Revue Internationale du Chercheur. (2023). The Moroccan model of public governance: Current situation in Morocco Le modèle marocain de gouvernance publique. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2), 140–141.
- Robinson, M., & Last, D. (2009). A basic model of performance-based budgeting. International Monetary Fund.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.
- Schick, A. (2003). *The spirit of reform: Managing the next stage of public sector reform*. OECD Publishing.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Stern, N. (2007). *The economics of climate change: The Stern review*. Cambridge University Press.
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its discontents*. W. W. Norton & Company.
- Tanzi, V., & Davoodi, H. R. (1997). Corruption, public investment, and growth. *IMF Working Paper*, 97(139).
- Tanzi, V., & Zee, H. H. (2000). *Tax policy for emerging markets*. International Monetary Fund.
- Transparency International. (2023). *Indice de perception de la corruption 2022*. Transparency International.

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- United Nations. (2018). *Public governance for the 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Wheeler, G. (2004). *Debt sustainability and public policy: Theory and empirical evidence*. Edward Elgar Publishing.
- World Bank. (1999). *World development report 1999/2000: Entering the 21st century*. World Bank.
- World Bank. (2006). *World development report 2006: Equity and development*. World Bank.
- World Bank. (2022). *Morocco economic monitor: From recovery to acceleration*. World Bank.
- World Bank. (2023). *Worldwide governance indicators*. World Bank. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- World Bank. (2023). *Poverty assessment in Morocco*. World Bank.
- World Bank. (2024). *The informal sector in Morocco: Size, characteristics, and policy implications*. World Bank.
- World Bank. (n.d.). *Morocco public sector performance (ENNAJAA) program for results*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/308971641932185582/pdf/Morocco-Public-Sector-Performance-ENNAJAA-Program-for-Results.pdf>

أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالِي (دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية)

الاستلام: 2025/ 07 /06
التحكيم: 2025/ 08 /05
القبول: 2025/ 08 /06

علي أبو بكر أحمد الشعيبي⁽¹⁾
نجاة محمد جمعان⁽²⁾

© 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، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، اليمن.

² أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة: bmma2025@gmail.com

أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالي (دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) على جودة التعليم العالي (الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف) في الجامعات اليمنية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موزعة على عينته من الأكاديميين والباحثين في الجامعات اليمنية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في تحسين أبعاد جودة التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز معايير الاعتماد الأكاديمي كأداة استراتيجية لرفع جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الاعتماد الأكاديمي، الاعتماد المؤسسي، الاعتماد البرامجي، جودة التعليم العالي، الجامعات اليمنية.

The Impact of Applying Academic Accreditation Standards in Its Dimensions on the Quality of Higher Education in Yemeni Universities

Ali Abubakr Ahmed Al-Shoaibi^(1,*)

Najat Mohammed Jamaan⁽²⁾

Abstract:

The study aimed to assess the impact of applying academic accreditation standards (institutional and programmatic accreditation) on the quality of higher education (responsiveness, reliability, tangibility, assurance, empathy) in Yemeni universities. The researcher used a descriptive analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of academics and researchers. Results showed a statistically significant positive impact of accreditation standards on improving the dimensions of educational quality. The study recommends enhancing accreditation standards as a strategic tool to raise educational quality.

Keywords: *Academic Accreditation, Institutional Accreditation, Programmatic Accreditation, Higher Education Quality, Yemeni Universities.*

⁽¹⁾ Researcher and master's Student, Graduate Studies, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology – Aden, Yemen.

⁽²⁾ Professor of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, University of Sana'a, Yemen.

* Corresponding Email Address: bmma2025@gmail.com

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: المشكلة:

عانى التعليم العالي في البلاد العربية عموماً وفي اليمن خصوصاً من التحديات التي أعاققت نموه وتطوره، وحدثت من كفايته وفعالته وجودته، وذلك نتيجة للتوسع الكمي الهائل الذي شهده هذا التعليم خلال العقود الثلاثة الماضية، وفي هذا السياق تبرر هذه الدراسة نفسها انطلاقاً من الحاجة الملحة إلى تحليل واقع جودة التعليم العالي في اليمن، خصوصاً في ظل اتساع الفجوة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل المحلي، وتضخم أعداد الخريجين في التخصصات النظرية، في مقابل ندرة التخصصات التطبيقية والمهنية، كما أن شح الموارد، وضعف الاستثمار في الكادر الأكاديمي، وغياب رؤية استراتيجية شاملة، كلها عوامل جعلت من تحسين جودة التعليم العالي ضرورة وطنية، وليست مجرد خيار مؤسسي، ومن خلال وظيفة أحد الباحثين لأكثر من عشرين سنة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فقد رأى وسمع عن تحديات كثيرة في الجامعات اليمنية، ومن هذه التحديات: تبني نماذج مستوردة النمطية الثنائية أو الازدواجية، وانعدام الموازنة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات خطط التنمية الوطنية المركزية في صناعة القرار، وعدم اعتماد معايير الكفاءة والالاقتدار والتميز في اختيار القادة الإداريين، والافتقار إلى أنظمة المتابعة والتقييم، وعدم التوازن بين الجوانب الكمية والجوانب الكيفية، وانخفاض معدلات الاستثمار للموارد البشرية، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية.

وانطلاقاً من هذا الواقع المعقد بدأت العديد من الدول - ومنها اليمن - تتجه نحو الاعتماد الأكاديمي كمدخل علمي وإجرائي لضمان الجودة وتحقيق التميز المؤسسي، فالاعتماد الأكاديمي يمثل نظاماً مؤسماً لتقويم مؤسسات التعليم العالي، والتحقق من مدى التزامها بالمعايير الوطنية والدولية في مجالات التدريس، والمناهج، والحوكمة، والبحث العلمي، وقد سعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اليمنية إلى تعزيز هذه الثقافة منذ عام 2008م عبر مؤتمرات ومبادرات هدفت إلى تحديث البرامج، وتأسيس بنى تنظيمية للجودة، وتوجت تلك الجهود بإنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بموجب القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م، ليكون المرجعية الوطنية في بناء نظم الجودة والاعتماد في الجامعات اليمنية (دليل معايير الاعتماد المؤسسي، 2022م).

تعد جودة التعليم العالي من أهم التحديات التي تواجه الجامعات اليمنية في ظل تزايد التنافس الإقليمي والعالمي، وما يترتب عليه من الحاجة إلى تحسين الأداء المؤسسي والأكاديمي، وهو ما يتطلب اعتماداً أكاديمياً فعالاً. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بأبعاده المنفردة (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) في جودة التعليم العالي بأبعادها مجتمعة (الاستجابية، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف) في الجامعات اليمنية؟
وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية؟
- 2- ما مستوى تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية؟
- 3- ما أثر الاعتماد المؤسسي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية؟
- 4- ما أثر الاعتماد البرامجي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

التعرف على أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بأبعاده المنفردة (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) في جودة التعليم العالي بأبعاده المجتمعية (الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاضف) في الجامعات اليمنية.

وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة واقع جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية.
- التعرف على مستوى تطبيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية.
- معرفة أثر الاعتماد المؤسسي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية.
- التعرف على أثر الاعتماد البرامجي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية.

أهمية الدراسة:

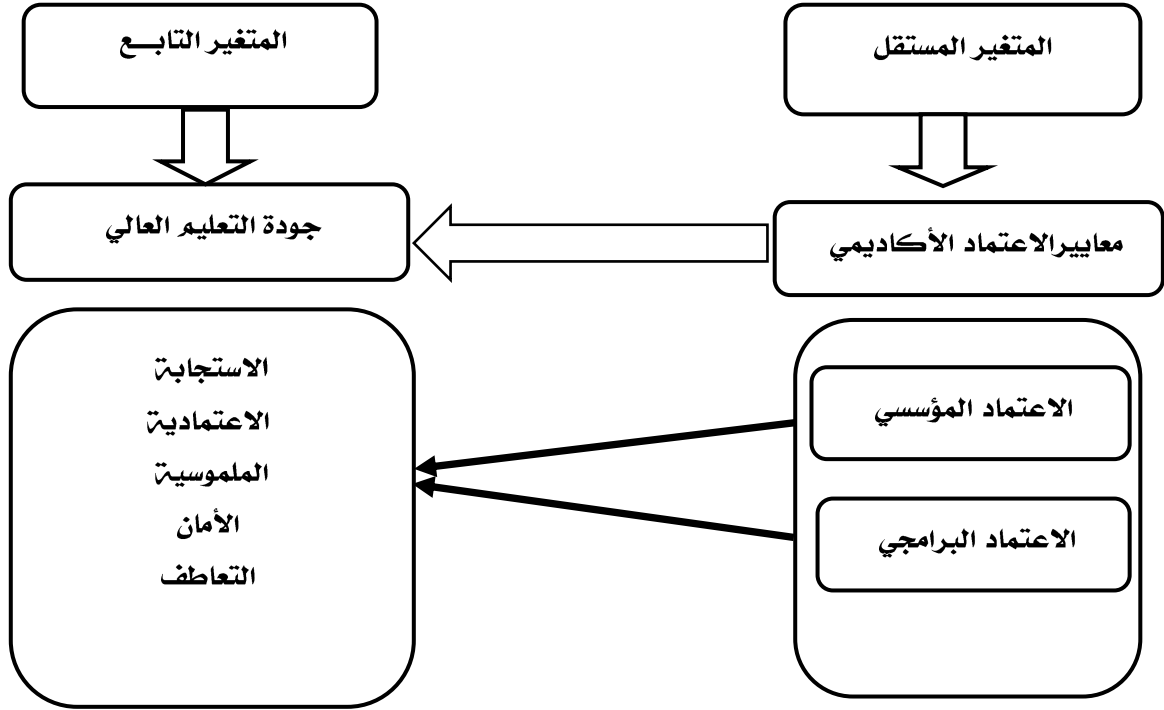
وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية العلمية: تعد الدراسة من الأبحاث الرائدة التي تربط بين الاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم في اليمن، مع تقديم أدوات قياس جديدة يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.

الأهمية العملية: تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لصناع القرار والجامعات لتحسين جودة التعليم عبر تطبيق معايير الاعتماد، مما يسهم في رفع كفاءة الخريجين ومواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات التنمية.

النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي الافتراضي للمتغيرات بناء على عدد من الدراسات الحديثة وفقاً لجدول التكرارات رقم (1.1)، ومصادر الدراسات التي تم الاعتماد عليها جدول رقم (3.1) الاعتماد الأكاديمي، جدول التكرارات رقم (2.1)، ومصادر دراسات تم الاعتماد عليها جدول رقم (4.1) لجودة التعليم العالي بحسب الآتي:



شكل رقم (1.1) اعتماداً على معايير الاعتماد الأكاديمي الأمريكي للمستقل، والتابع اعتماداً على مقياس (Berry and Parasuraman) العام.

التعريفات الإجرائية

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم بعدد من المصادر (شمسي وعلي، 2022م، 219)، و(قرين ربيع، 2020م، 23)، و(النوري، 2020م، 18)، و(قداري، 2020م، 19)، و(النقري والطراونة، 2018م، 85)، و(العلي، 2017م، 47).

أولاً: (المتغير المستقل) معايير الاعتماد الأكاديمي:

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: عملية تقويم وقياس تخضع لها الجامعات اليمنية بالنهوض والارتقاء بمستوى التعليم العالي والبرامج الدراسية لضمان جودة الخدمات التعليمية ومخرجاتها.

- 1- الاعتماد المؤسسي: يقصد اعتماد المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة حول كفايات لمرافق ومصادر للجامعات اليمنية، ويشمل العاملين فيها، وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية للمساندة بالمناهج، ومسؤوليات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية، التي تشير إلى أن تلك المؤسسة قد استوفت الحد الأدنى من المعايير.
- 2- الاعتماد البرامجي: تركيز هذا الاعتماد على برامج تعليمية ومعايير محددة في البرامج التي تطبقها الجامعات اليمنية مثل - الهندسة - الطب - الإدارة - وغيرها بما يلبي متطلبات السوق بجودة عالية وكفاءة تحقق استراتيجيات المعايير الأكاديمية.

ثانياً: جودة التعليم العالي

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: عبارة عن جودة الخدمة التعليمية للجامعات بأبعادها (الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف) لتحقيق أعلى مستويات في جودة المخرجات التعليمية.

1- الاستجابة

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة مقدمي الخدمة في الجامعات اليمنية الاستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمة في الوقت المناسب، والاهتمام بالعملاء ومساعدتهم وعدم الانشغال عن الإجابة عن أسئلتهم.

2- الاعتمادية

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة الجامعات اليمنية على تادية الخدمة التعليمية الحالية والمرتبطة بدقة عالية وثقة مستمرة.

3- الملموسية

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: عبارة عن (الأشياء الملموسة، والمادية والحدثة في المعدات، والمظهر العام، والمظهر الجذاب للموظفين) لتطوير جودة الجامعات اليمنية في الأداء المؤسسي.

4- الأمان

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: غرس الجامعات اليمنية الثقة للعملاء واعطائهم الأمان والاهتمام الخاص بالرد على استفساراتهم بلباقة سريعة.

5- التعاطف

وتوصل الباحثان إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: اهتمام الجامعات اليمنية بالعملاء من حيث الاهتمام الشخصي بهم وفهم احتياجاتهم.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بأبعاده المنفردة (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) في جودة التعليم العالي بأبعاده مجتمعة (الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف) في الجامعات اليمنية.

وتنبثق عنه فرضيتان فرعيتان:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتماد المؤسسي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتماد البرامجي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

أثر تطبيق الاعتماد الأكاديمي بأبعاده منفردة (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) في جودة التعليم العالي بأبعاده مجتمعة (الاستجابية، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف).

- الحدود البشرية:

الأكاديميون والباحثون في الجامعات اليمنية بمحافظة عدن ممثلة بجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة عدن.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة في الجامعات اليمنية بمحافظة عدن ممثلة بجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة عدن.

الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025م.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين:

(الزعزي، 2025م) أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية اليمنية، اليمن.

هدفت الدراسة الى قياس أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) في تحسين جودة التعليم العالي (الاستجابية، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف، والملموسية) في الجامعات الأهلية اليمنية. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، واختيرت عينة قصديتة غير عشوائية متمثلة بـ (160) عضو هيئة تدريسي من 4 جامعات أهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وارتفاع مستوى جودة التعليم.

وأوصت الدراسة: ضرورة إلزام الجامعات الأهلية بتطبيق المعايير الوطنية وتفعيل نظم المتابعة والتقويم.

- Demir (2022) The Role of Accreditation in Enhancing Higher Education Quality: A Case Study from Turkey

(ديمير، 2022م) دور الاعتماد في تحسين جودة التعليم العالي، تركيا.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاعتماد الأوروبي في تطوير التعليم، الأبعاد (الاعتماد البرمجي) وجودة التعليم (الاستجابية، والملموسية، والأمان)، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في الجامعات التركية واختيرت عينة عشوائية بسيطة متمثلة بـ (100) من موظف أكاديمي واعتمدت الدراسة على المنهج تحليلي مقارن، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي: تحسن في رضا الطلاب ومخرجات البرامج وأوصت الدراسة العمل على التقييم الذاتي الدوري.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل (الاعتماد الأكاديمي):

- (حسين، 2023م) واقع تطبيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق الجامعات المصرية لمعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، الأبعاد (الاعتماد المؤسسي، والبرامجي)، تكون مجتمع الدراسة من: رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس واختيرت عينة عشوائية طبقية متمثلة بـ (100) مشارك من 5 جامعات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي: تفاوت مستويات التطبيق بين الجامعات وضعف ثقافة الجودة في بعض الكليات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التوعية والتدريب على معايير الاعتماد.

- (حسين؛ وآخرون، 2023م)، بعنوان: أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة ظفار بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بأبعاده: (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) على كفاءة الأداء المؤسسي في كلية جامعة ظفار بسلطنة عمان، ويتكون مجتمع الدراسة من هيئة التدريس الأكاديمية والإدارية في جامعة ظفار، وتمثلت عينة الدراسة بـ (203) أعضاء واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إلى أن المعايير الأكاديمية لها أثر إيجابي في جامعة ظفار، وأوصت الدراسة بتفعيل المعايير الأكاديمية في الجامعات العمانية.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير التابع (جودة التعليم العالي):

- (الخطيب، 2024م) تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة، الأردن.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية وفق نموذج SERVQUAL - أبعاد الدراسة: الاستجابية، والتعاطف، والاعتمادية، والأمان، والملموسية، تكون مجتمع الدراسة من طلاب مرحلة البكالوريوس، واختيرت عينة عشوائية طبقية متمثلة بـ (300) طالباً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: تباين في مستوى الرضا بين الكليات العلمية والإنسانية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات التواصل لدى الكادر التدريسي وتحسين البنية التحتية.

-Ismail,(2023). Assessing Higher Education Quality Using EFQM in Malaysia

- (إسماعيل، 2023م) عنوان الدراسة: قياس جودة التعليم العالي في الجامعات الماليزية باستخدام نموذج EFQM.

هدفت الدراسة إلى: تقييم جودة الأداء المؤسسي الأكاديمي وفق النموذج الأوروبي للتميز، أبعاد الدراسة: قيادة، وشراكات، ونتائج، وموارد، وتحسين مستمر. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين، واختيرت عينة عشوائية متمثلة بـ (150) مشاركاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، ومعايير تشخيصية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: الجامعات التي تطبق النموذج أظهرت تحسناً كبيراً في رضا المستفيدين، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم نموذج EFQM في الجامعات النامية.

أهم ما يميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة بأنها من الدراسات القليلة - بحدود علم الباحثين - التي تدرس موضوعي تطبيق معايير التعليم الأكاديمي وجودة التعليم في الجامعات اليمنية.

- تنفرد بأنها أول دراسة تطبق على الجامعات للمتغيرين في العاصمة المؤقتة عدن.

الفجوة البحثية:

- ندرة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على جودة التعليم العالي في اليمن، خصوصاً في ظل التحديات الراهنة (كالأزمات السياسية والاقتصادية)، تستطيع من خلالها مواصلة عملها وقد تركز على الاعتماد المهني أو المؤسسي أو اعتماد برنامج دراسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

الاعتماد الأكاديمي:

مفهوم الاعتماد الأكاديمي:

عرفه هارفي بأنه الآلية التي يتم من خلالها التحقق من أن المؤسسات التعليمية تقدم خدمات تعليمية تتوافق مع المعايير المتفق عليها لضمان الجودة (Harvey, 2004, p. 12)، وحيث تعرفه الموسوعة العلمية للتعليم العالي للاعتماد (2012، 12) بأنه "الاعتراف العلني لمدرسة ما، أو معهد، أو كلية، أو جامعة، أو برنامج دراسي متخصص تتوافر فيه مؤهلات ومعايير تعليمية معينة معترف بها رسمياً، ويتضمن الاعتراف تقييم علمي مقبول الجودة لمؤسسات التعليم أو البرنامج بهدف التطوير والتشجيع نحو الأفضل لهذه البرامج باستمرار".

وكما يعرفه (الصلوي، 2015م، 35) هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى التعليم العالي والبرامج الدراسية، كونه الأداة الفاعلة والمؤثرة لضمان جودة الخدمات التعليمية ومخرجاته واستمرار تطورها، أما تعريف اليونسكو: "الاعتماد الأكاديمي يعنى بالتقييم الدوري للبرامج والمؤسسات بهدف تحسين الجودة وضمان الاعتراف بها على المستوى المحلي والدولي" (اليونسكو، 2018:32).

ويعرفه الباحثان بأنه عملية تقويم وقياس تخضع لها الجامعات اليمنية بالنهوض والارتقاء بمستوى التعليم العالي والبرامج الدراسية، كونه الأداة الفاعلة والمؤثرة لضمان جودة الخدمات التعليمية ومخرجاته واستمرار تطورها بهدف تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

أهمية الاعتماد الأكاديمي:

من خلال دراسة (قداري، 2020م، 70)، و(قرين، 2020م، 256)، و(ناصر، 2020م، 30) تم صياغة الأهمية من خلال الآتي:

للاعتدال الأكاديمي أهمية كبيرة تعود على الجامعات الحاصلة عليه، وبالتالي على مستوى التعليم العالي ككل، وقد تم التأكيد على أهميته في المؤتمر الدولي للتعليم العالي الذي نظمته منظمة اليونسكو في باريس عام 1998م خصوصاً فيما يخص إصلاح التعليم العالي عبر العالم.

ومن بين أهم فوائده ومزاياه نذكر الآتي:

- مراجعة البرامج الأكاديمية وتقييمها بصورة مستمرة دورية بشكل سنوي أو نصف سنوي، مما يسمح بتعديلها وتحسينها وفقاً لمتطلبات العصر بحسب كل التخصصات في الكليات.
- تعزيز وزيادة التنسيق والتعاون من خلال القيادة التشاركية بين أعضاء الهيئة التدريسية، مع زيادة الدافعية للقيام بالأعمال لديهم، وبالتالي زيادة المساهمة العلمية والأكاديمية من طرف الأساتذة.
- تأمين النمو المستدام الأكاديمي والمهني لكل موظفي الجامعات من هيئة تدريسية وإدارية.

- زيادة فعالية العمل الأكاديمي وتحقيق الرضا الوظيفي والانضباط لدى جميع أفراد المؤسسة التعليمية.
- توطيد العلاقة بين كافة الخريجين والهيئة التدريسية والمؤسسة الجامعية، مما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو التعلم الذاتي وتطوير المهارات الشخصية.
- أبعاد الاعتماد الأكاديمي: بحسب معايير الاعتماد المؤسسي ومؤشراته لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، (2024م) (معايير الاعتماد المؤسسي، 2024م).

معايير الاعتماد المؤسسي:

تم إعداد المعايير الرئيسية والفرعية ومؤشرات الأداء لتقييم واعتماد مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية والخاصة، وحرصاً من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي على تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته باستخدام معايير تتماشى مع المعايير الدولية، حيث استندت إلى مرجعيات إقليمية ودولية بعد موافقتها مع طبيعة التعليم العالي في اليمن، والمعايير هي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي.
- 2- الحوكمة والقيادة والإدارة.
- 3- البرامج الأكاديمية والتعليم والتعلم.
- 4- الموارد البشرية.
- 5- الطلبة والخدمات الطلابية.
- 6- الموارد المالية والمادية ونظم المعلومات.
- 7- البحث العلمي والابتكار.
- 8- خدمة المجتمع والشراكة المجتمعية.
- 9- ضمان الجودة والتحسين المستمر.

جودة التعليم العالي

وفقاً للأدبيات، تعد جودة الخدمة في التعليم العالي قضية معقدة ومتعددة الأوجه (Faire et al., 2018, p.168)، نظراً لأن الخدمات التعليمية تتسم بالتعقيد في جوانبها المختلفة (Riel et al., 2013)، إذ تتكون من عدة مكونات وعوامل خدمية متنوعة تقدم في أوقات مختلفة ومن قبل مقدمي خدمات متعددين. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن مفهوم الجودة في التعليم العالي ليس واضحاً بشكل كامل، ويفتقر إلى تعريف موحد.

وقد أشار Choudhury (2014, p.210) إلى وجود طرق متعددة لتعريف جودة التعليم العالي، بحيث يمتلك كل تعريف منها معاييرها الخاصة.

ويُعزى صعوبة الاتفاق على تعريف شامل للجودة إلى انبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة. وفي هذا السياق، تُعرف جودة التعليم بأنها العملية التفاعلية بين المؤسسة التعليمية والطلاب (الطلبة)، والهادفة إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة، كالمنظمات وسوق العمل (العزاوي، 2002، ص49). وعرفها (النقري والطراونة، 2018م، 85) هي قدرة المؤسسة التعليمية في مختلف مستوياتها

التنظيمية التي تمكنها من إعداد طلبية قادرين على تأدية حاجات سوق العمل وفق ما تم إعداده من مواصفات، وتتفاوت تطبيقات مؤسسات التعليم العالي لمفاهيم ونظريات ومدخل الجودة.

مفاهيم الجودة في المؤسسات التعليمية هي:

- 1- إدماج مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية.
 - 2- استخدام مفاهيم الجودة لتحسين الإدارة التعليمية.
 - 3- إشارة مفاهيم الجودة لتحسين جودة التدريس.
 - 4- مفاهيم عن إجراء المزيد من البحوث لتحسين جودة الخدمات التعليمية.
- إن هذه الأنظمة هي جزء من الاستراتيجية في مستوى الإدارة الأعلى، حيث تتضمن كل الأفراد والتعلم والتكيف للتغيير فهي عناصر النجاح الأساسية، وهي تعتمد على الطرق العلمية والمساهمات الفردية والجماعية (Anninos, 2007, p315).

أهمية جودة التعليم العالي:

يحقق جودة التعليم العالي الأغراض الآتية:

- 1- الجودة في الوضوح والشفافية في البرامج الأكاديمية.
- 2- توفير معلومات صحيحة ودقيقة للطلبة، وتحديد الأهداف بدقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة.
- 3- ضمان أن الأنشطة الدراسية للبرامج المعتمدة تلبى كافة متطلبات كذلك وحاجات الجامعة، والطلبة، والمجتمع، والاعتماد الأكاديمي، وتتفق والمعايير الدولية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، بيد أن ضمان الجودة في التعليم العالي عملية تقييم جارية ومستمرة لجودة نظام التعليم العالي ومؤسساته أو برامجه، حيث يعد هذا النظام آية تنظيمية أساسه المساءلة والتطوير وتوفير المعلومات والأحكام من خلال عملية متفق عليها ومعايير مؤسس لها بشكل منطقي.

أبعاد جودة التعليم:

تتمثل جودة الخدمة التعليمية بخمسة أبعاد وهذه الأبعاد على النحو الآتي:

1- الاستجابة:

يشمل هذا البعد أربع متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت أداء الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية لهم، والرغبة المستمرة لدى موظفيها في مساعدتهم، وعدم انشغال الموظفين بالاستجابة الفورية لطلباتهم.

وعرفها (شمسي وعلي، 2022م، 219) بأنه يشمل أربع متغيرات (الاهتمام بالعملاء وقت الخدمة، وحرص الموظفين على تقديم خدمات فورية لهم، والرغبة في مساعدة العملاء، وعدم الانشغال عن الإجابة عن أسئلتهم)، وعرفها (خزعل، 2019م، 8) بقدرة مقدمي الخدمة الاستجابة بسرعة على طلبات الطلاب واستفساراتهم.

كما عرفها الباحثان: قدرة مقدمي الخدمة في الجامعات اليمينية الاستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمة في الوقت المناسب، الاهتمام بالعملاء ومساعدتهم وعدم الانشغال عن الإجابة عن أسئلتهم.

2- الاعتمادية:

مدى قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم خدمات تعليمية بجودة عالية بشكل مستمر ومنتظم مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية والإدارية.

وعرفها (سليمان، 2020م، 14) القدرة على أداء الخدمة التعليمية بجودة عالية وثقة معتادة لدى العملاء. وعرفها الباحثان، بقدرة الجامعات اليمنية على تأدية الخدمة التعليمية الحالية والمرتبطة بدقة عالية وثقة مستمرة.

3- الملموسية:

عرفها (شمسي وعلي، 2022م، 219) وتشمل هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس مدى توفر الحداثا في معدات المنظمة، والرؤية الجذابة للمرافق المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وتأثير المظهر العام.

وعرفها الباحثان بأنها عبارة عن (الأشياء الملموسة، والمادية والحداثا في المعدات، والمظهر العام، والمظهر الجذاب لموظفين) لتطوير جودة الجامعات اليمنية في الأداء المؤسسي.

4- الأمان:

ويشمل خمسة متغيرات تقيس وفاء المؤسسة بالتزاماتها المتعهد بها لعملائها، واهتمامها بكل مشكلاتهم، وحرصها على تقصي الدقة في أداء الخدمة، والالتزام بتقديم خدماتها على مستوى الوقت الذي وعدت فيه بتقديم الخدمة لعملائها، والاحتفاظ بسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء.

وعرفه (شمسي وعلي، 2022م، 219) بأنه يحتوي على أربعة متغيرات (غرس الثقة للعملاء، وشعور العملاء بالأمان، واللباقة مع العملاء، ومعرفة بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلتهم).

وعرفها الباحثان بأنه غرس الجامعات اليمنية الثقة للعملاء وإعطاؤهم الأمان والاهتمام الخاص بالرد على استفساراتهم بلباقة سريعة.

5- التعاطف:

عرفها (شمسي وعلي، 2022م، 219) ويشمل هذا البعد خمسة متغيرات تتعلق بالاهتمام الشخصي لموظفي المنظمة بالعملاء، وفهم احتياجاتهم، ومدى ملاءمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء، واهتمام المنظمة بمصالحهم العلي والوعي الكافي بهم احتياجاتهم.

كما عرفها الباحثان بالاهتمام الجامعات اليمنية بالعملاء من حيث الاهتمام الشخصي بهم وفهم احتياجاتهم.

إيجابيات جودة التعليم العالي:

1- تعزيز التنمية المستدامة:

أكدت الباحثة (مونية، 2018م، 144) أن جودة التعليم العالي تعد ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تسهم في تطوير المعرفة ونشرها لخدمة المجتمع، مما يؤدي إلى تحسين مهارات الأفراد ومواكبة تحديات العصر.

2- تحسين سمعة الجامعة:

أظهرت دراسة (المحمد، وصبري، 2023م، 14) أن أبعاد جودة التعليم العالي، مثل الاعتمادية والتعاطف والأمان، لها تأثير معنوي في سمعة الجامعة، مما يعزز من مكانتها الأكاديمية والاجتماعية.

3- الموازنة مع سوق العمل:

أشارت دراسة (صبري، 2018م، 144) إلى أن جودة التعليم العالي تساهم في موازنة البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل، مما يعزز من فرص توظيف الخريجين ويقلل من الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق.

4- تعزيز التنافسية والابتكار:

أوضحت الباحثة الصاوري أن جودة التعليم العالي من خلال دمج التعليم الرقمي والتقدم التكنولوجي تعزز من التنافسية وتدعم الابتكار في العملية التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم.

5- دعم التنمية الاقتصادية:

أشارت دراسة "فتيحة طويل وصليحة مصباح" إلى أن جودة التعليم العالي تساهم في تعزيز التحصيل الجامعي وجعل مخرجات الجامعة أكثر كفاءة، مما يدعم التنمية الاقتصادية من خلال توفير كوادر مؤهلة تلبي احتياجات السوق.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

نبذة عن مجتمع الدراسة:

يعد التعليم العالي حديث العهد في اليمن حيث بدأ إنشاء جامعة عدن وجامعة صنعاء في بدايات السبعينات، وبدأ التعليم العالي في اليمن بمؤسستين حكوميتين في صنعاء وعدن لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، ورغبة في نشر التعليم الجامعي في كل ربوع الوطن، وبالرغم من أن عمر التعليم عقود، إلا أنه شهد تطوراً كبيراً من خلال التوسع الهائل في افتتاح مؤسساته المختلفة الحكومية والأهلية.

وتبلغ عدد الجامعات الحكومية الحالية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى عام 2024م عدد (18) جامعة معتمدة في وزارة التعليم العالي، أما الجامعات الأهلية المستكمل إجراءاتها لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عددها (34) جامعة رئيسية وفرعية، والجامعات الأهلية غير المستكمل إجراءاتها لدى وزارة التعليم العالي (21) جامعة رئيسية وفرعية.

أما الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية في محافظة عدن عدد (10) جامعات رئيسية وفرعية.

جدول (1.3) الجامعات الحكومية والأهلية في محافظة عدن.

الرقم	اسم الجامعة	عام التأسيس بالسنة الميلادية	مركز رئيس / فرع
1	جامعة عدن	1970م	مركز رئيس
2	جامعة العلوم والتكنولوجيا	2020م	مركز رئيس عدن
3	الجامعة الوطنية	2000م	فرع عدن
4	جامعة القران الكريم للعلوم الإسلامية	2006م	فرع عدن
5	الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية	2009م	فرع عدن
6	جامعة ابن خلدون	2010م	مركز رئيس عدن
7	الجامعة اللبنانية الدولية	2009م	فرع عدن
8	جامعة الريادة	2019م	مركز رئيس عدن
9	جامعة العادل	2014م	مركز رئيس عدن

10 جامعة عدن الألمانة الدولية 2023م مركز رئيس عدن
ملخص الباحثين بحسب إصدار ديوان عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قطاع الشؤون التعليمية (فبراير: 2024م).

مجتمع الدراسة:

الأكاديميون والباحثون في (جامعة عدن، وجامعة العلوم والتكنولوجيا).
جدول رقم (2.3) مجتمع الدراسة

اسم الجامعة	الأكاديميون والباحثون
جامعة عدن	362
جامعة العلوم والتكنولوجيا	83
المجموع	445

تجميع الباحثين اعتمادًا على مصدر الموارد البشرية في الجامعتين.

عينة الدراسة:

منظراً لطبيعة الدراسة وحجم مجتمعها، فقد اختيرت عينة (قصديّة) غير عشوائية بلغت (170) عضواً، بمقدار (38.2%) من مجتمع الدراسة وزعت (170) استبانة، واستعيدت (162) بنسبة 95.29%، بعد استبعاد (8) لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي.

وحدة التحليل:

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الجامعة وستجمع البيانات من خلال الموظفين الأكاديميين والباحثين في جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة عدن.

اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:

اختبار ثبات أداة الدراسة:

يوضح الجدول (3.3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

جدول (3.3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

فقرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
بُعد الاعتماد المؤسسي	8	0.75	0.84
بُعد الاعتماد البرامجي	7	0.77	0.90
إجمالي الاعتماد الأكاديمي	15	0.76	0.87
الاستجابية	5	0.93	0.91
الاعتمادية	5	0.90	0.90
الملموسية	5	0.97	0.96
الأمان	5	0.96	0.98

0.99	0.98	5	التعاطف
0.95	0.94	25	إجمالي جودة التعليم العالي
0.90	0.75	40	الاستبانة بشكل عام

يتضح من الجدول أن معامل الثبات للمتغير المستقل المتمثل في الاعتماد الأكاديمي جاء بدرجات ثبات (0.76)، ودرجات مصداقية (0.87)، أما معامل الثبات للمتغير التابع المتمثل في جودة التعليم العالي جاء بدرجات ثبات بين (0.94)، ودرجات مصداقية (0.95)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة. فيما جاءت قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (0.75) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (0.90)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات

التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسية:

ويوضح الجدول التالي المتوسط العام والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لأبعاد محور الاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم العالي:

جدول رقم (1.4) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لفقرات الدراسة.

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
الاعتماد الأكاديمي						
1	بعد الاعتماد المؤسسي	4.17	0.07	2	موافق	83.40
2	بعد الاعتماد البرامجي	4.18	0.06	1	موافق	83.60
	المتوسط العام	4.18			موافق	83.50
	الانحراف المعياري العام				0.09	
جودة التعليم العالي						
1	الاستجابة	3.65	0.13	1	موافق	72.96
2	الاعتمادية	3.65	0.12	1	موافق	73.08
3	الملموسية	3.60	0.13	2	موافق	72.08
4	الأمان	3.59	0.07	3	موافق	71.76
5	التعاطف	3.49	0.11	4	موافق	69.88
	المتوسط العام	3.60			موافق	71.95
	الانحراف المعياري العام				0.06	

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن المتوسط العام لمحور الاعتماد الأكاديمي بلغ (4.18) وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.09) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه فقرات الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذه المحور نجد أن بُعدي الاعتماد البرامجي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبانحرافين معياريين (0.06) وباتجاه موافق، فيما حصل على المرتبة الثانية بُعد الاعتماد المؤسسي بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.07) باتجاه موافق، كما يتضح أن المتوسط العام لمحور جودة التعليم العالي بلغ (3.60) وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.06) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه فقرات الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذه المحور نجد أن بُعدي الاستجابة والاعتمادية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحرافين معياريين (0.13) و(0.12) على التوالي وباتجاه موافق، فيما حصل على المرتبة الثانية بُعد الملموسية بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.13) باتجاه موافق، أما بُعد الأمان حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.07)، فيما حصل بعد التعاطف على المرتبة الرابعة بمتوسط (3.49) وانحراف معياري (0.11) وباتجاه موافق، وبناءً على ما سبق فإن هناك موافقة من قبل الباحثين تجاه فقرات الدراسة وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد الفقرات، حيث حققت نسبة موافقة تجاوزت 68% لجميع الأبعاد، ويفسر الباحثان من خلال هذه النتائج أن أفراد العينة من أكاديميين وباحثين يرون أن الجامعات اليمنية تولي اهتماماً مقبولاً بمعايير الاعتماد الأكاديمي وتسعى إلى تحسين جودة التعليم العالي، خصوصاً من خلال تطوير البرامج الأكاديمية وتجويد المخرجات التعليمية، غير أن هذه الجهود ما زالت بحاجة إلى تحسين المرافق والبنية التحتية، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الثقة والأمان، وتطوير المهارات الإنسانية للعاملين في الجامعات من خلال برامج تدريبية مستمرة.

اختبار الفرضيات

قام الباحثان في هذا الجزء باختبار 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 للاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية عند مستوى 0.05".

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد الأكاديمي ممثلة في بُعد الاعتماد المؤسسي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية عند مستوى 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (2.4): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد الاعتماد المؤسسي وجودة التعليم العالي.

المتغير المستقل		المتغير التابع/ جودة التعليم العالي							
معالم	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	
النموذج		المحسوبة	R	R2		مستوى	مستوى	الدلالة	
α	5.72	0.37	0.00	-0.30	0.09	7.49	0.01	0.01	
β	-0.24	0.09	0.01	-2.74					

يتضح من الجدول رقم (2.4) وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين بُعد الاعتماد المؤسسي وجودة التعليم العالي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (-0.30) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (-0.24)، كما يؤثر بُعد الاعتماد المؤسسي في جودة التعليم العالي بنسبة (0.09)، أما ما نسبته (0.91) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (7.49) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05،

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الاعتماد المؤسسي) على المتغير التابع أبعاد جودة التعليم العالي (الاستجابة - والاعتمادية - والملموسية - والأمان - والتعاطف)، تم استخدام أسلوب تحليل المسار وكانت النتائج كما في الشكل الآتي:

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد الأكاديمي ممثلة في بُعد الاعتماد البرامجي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية عند مستوى 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (3.4): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد الاعتماد البرامجي وجودة التعليم العالي.

المتغير المستقل		المتغير التابع/ جودة التعليم العالي							
معالم	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	
النموذج		المحسوبة	R	R2		مستوى	مستوى	الدلالة	
α	2.25	1.17	0.06	0.23	0.05	28.13	0.00	0.00	
β	0.51	0.25	0.04	2.09					

يتضح من الجدول رقم (3.4) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين بُعد الاعتماد البرامجي وجودة التعليم العالي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.23)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.51)، كما يؤثر بُعد الاعتماد البرامجي في جودة

التعليم العالي بنسبة (0.05)، أما ما نسبته (0.95) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (28.13) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (بعد الاعتماد البرامجي) على المتغير التابع أبعاد جودة التعليم العالي (الاستجابة - والاعتمادية - والملموسية - والأمان- والتعاضف)، تم استخدام أسلوب تحليل المسار وكانت النتائج كما في الشكل الآتي:

(4.4): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين الاعتماد الأكاديمي جودة التعليم العالي.

جودة التعليم العالي							المتغيرات	
معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل التحديد		
B1	0.03	0.01	10.57	0.00	0.32	0.10	0.051	بُعد الاعتماد المؤسسي
B2	0.02	0.01	1.69	0.09				بُعد الاعتماد البرامجي

يتضح من الجدول (4.4) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاعتماد الأكاديمي (بعد الاعتماد المؤسسي)، وبعد الاعتماد البرامجي) وجودة التعليم العالي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.32) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما تأكده معاملات الانحدار إحصائية الاعتماد الأكاديمي (بعد الاعتماد المؤسسي، وبعد الاعتماد البرامجي) والتي بلغت (0.03 ، 0.02) على التوالي، وجميعها تؤثر بشكل معنوي في جودة التعليم العالي، حيث نجد أن بعد الاعتماد المؤسسي يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الاعتماد البرامجي، وفقاً لهذه الدراسة يُعد تأثيره غير معنوي، كما تؤثر الاعتماد الأكاديمي (بعد الاعتماد المؤسسي، وبعد الاعتماد البرامجي) مجتمعة في جودة التعليم العالي بنسبة (0.10)، أما ما نسبته (0.90) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، كما يتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقتة النموذج وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي Q2 بلغت (0.051) وهو أكبر من الصفر ($Q2 > 0$)، وعليه نرفض فرضية الرئسية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالي لدى الموظفين في الجامعات اليمنية عند مستوى 0.05".

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية عند مستوى 0.05"، ويضرب الباحثان بأن هذا يشير إلى أن الاهتمام بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي سواء على مستوى المؤسسة أم البرامج يسهم فعلياً في تحسين جودة التعليم العالي،

ولكن بدرجة ليست كبيرة، ما يعني وجود عوامل أخرى تؤثر في الجودة لم يتم تضمينها في النموذج، يُعزى ذلك إلى أن بعض الجامعات اليمينية قد تطبق معايير الاعتماد كإجراء شكلي وليس كجزء من ثقافة الجودة المتكاملة، وهو ما يقلل من تأثير تلك المعايير في الواقع التعليمي، توافق مع دراسات سابقة؛ تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: (الشرجي، 2022م)؛ التي أكدت وجود أثر إيجابي متوسط للاعتماد الأكاديمي في جودة التعليم، ودراسة (آل ناصر، 2020م)؛ التي أشارت إلى أهمية تبني المعايير المؤسسية لضمان التحسين المستمر.

نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت النتائج أن الجامعات اليمينية تطبق أبعاد الاعتماد الأكاديمي (الاعتماد المؤسسي، والاعتماد البرامجي) بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.18) باتجاه "موافق"، وانحراف معياري (0.09)، وهو ما يدل على وجود التزام نسبي بالمعايير المعتمدة من مجلس الاعتماد الأكاديمي.
- 2- واقع جودة التعليم العالي في الجامعات المبحوثة جاء بمتوسط حسابي (3.65) وهو أيضاً بتقدير "موافق"، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من الجودة، رغم تفاوت الأداء بين الأبعاد حيث جاءت أبعاد "الاستجابة" و"الاعتمادية" في الصدارة، بينما كان بُعد "التعاطف" الأقل من حيث رضا المبحوثين، خصوصاً في جانب بناء علاقة وجدانية ومجتمعية مع العملاء والطلاب.
- 3- للاعتماد الأكاديمي علاقة ارتباطية متوسطة مع جودة التعليم العالي بلغت قيمتها (0.32) وتختلف مستوى هذه العلاقة باختلاف الأبعاد، حيث انعكس تطبيق المعايير الأكاديمية على تحسن الأداء في مختلف أبعاد الجودة، لا سيما في الاستجابة والاعتمادية.
- 4- علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد المؤسسي وجودة التعليم العالي، بمعامل تأثير (-0.24)، وأثر بنسبة تفسيرية (0.09).
- 5- أظهرت النتائج علاقة طردية ضعيفة بين الاعتماد البرامجي وجودة التعليم، بمعامل تأثير (0.51) وأثر ونسبة تفسيرية (0.05).
- 6- يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاعتماد الأكاديمي بأبعاده مجتمعة في جودة التعليم العالي بأبعادها منفردة في المجتمع المبحوث بنسبة (0.51).

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1- مستوى تطبيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات جاء مرتفعاً كما تشير إجابات أفراد العينة، وهو ما يدل على وجود التزام نسبي بالمعايير المعتمدة من مجلس الاعتماد الأكاديمي، وتمثل رؤية الجامعات واستراتيجياتها الطموحة أحد أبرز نقاط القوة، بينما كانت هناك ملاحظات على محدودية البنى التحتية من حيث التميز العلمي.

- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط تقييم أفراد العينة لمستوى جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية جاء مرتفعاً مما يدل على وجود مستوى مقبول من الجودة، مع تفاوت في الأداء بين أبعاد الجودة المختلفة.
- 3- تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات اليمنية تبذل جهوداً جيدة في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي، مما انعكس إيجاباً على مستويات جودة التعليم العالي، ومع ذلك فإن هناك فجوات نوعية، خصوصاً في مجالات البنية التحتية، والرقابة الأكاديمية، والأمان، والتعاطف مع المجتمع، وهي ما تتطلب تدخلات استراتيجية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف.
- 4- كشفت النتائج أن بُعد الاعتماد الأكاديمي المؤسسي له تأثير عكسي دال إحصائياً في جودة التعليم العالي، مما يشير إلى تطبيق جزئي أو شكلي للمعايير المؤسسية دون استيفاء جميع متطلبات الجودة.
- 5- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ضعيفة لكن دالة إحصائياً بين بُعد الاعتماد الأكاديمي البرامجي وجودة التعليم، مما يدل على وجود جهود لتحسين البرامج الأكاديمية، لكنها ما زالت دون المستوى المطلوب.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتماد الأكاديمي بجوانبه المؤسسية والبرامجية في جودة التعليم العالي في الجامعات اليمنية، كما أن الاعتماد المؤسسي يؤثر بشكل سلبي بسيط لكنه دال على جودة التعليم، مما يعكس ضعفاً في التكامل المؤسسي لتطبيق معايير الاعتماد، كما أن الاعتماد البرامجي يؤثر بشكل إيجابي ضعيف في جودة التعليم، مما يدل على وجود جهود تطويرية غير مكتملة في تصميم وتنفيذ البرامج الأكاديمية.

التوصيات:

- 1- الاهتمام بترسيخ معايير الاعتماد الأكاديمي كعماد مؤسسية مستدامة، لا تقتصر على مرحلة التقييم أو الزيارة الخارجية، وإنما تنعكس في الأداء اليومي للكوادر الأكاديمية والإدارية، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الجامعية، لا سيما في الجوانب التي تسهم في التميز العلمي مثل: المختبرات، والمرافق البحثية، والمكتبات الرقمية، لضمان توافرها مع متطلبات الاعتماد المؤسسي.
- 2- توصي الدراسة بالتركيز على تعزيز بُعد التعاطف في جودة التعليم العالي، من خلال تنمية العلاقة الوجدانية والإنسانية بين الكادر الأكاديمي والطلاب، بما يعزز من شعورهم بالدعم والانتماء مع الاستمرار في دعم أبعاد الاستجابة والاعتمادية التي أظهرت مستويات أداء جيدة.
- 3- توصي الدراسة الجامعات المبحوثة تدريب وتأهيل الموظفين بشكل مستمر لتحقيق أعلى قيمة في التميز المؤسسي والبرامجي وفق أعلى جودة للتعليم العالي.

- 4- توصي الدراسة بتعزيز تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية بشكل متكامل، خصوصاً ما يتعلق بالاعتماد المؤسسي، لتقوية الأثر الإيجابي على جودة التعليم.
- 5- توصي الدراسة بالاهتمام بالاعتماد البرامجي من خلال مراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية بناءً على معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي واحتياجات سوق العمل المحلي.
- 1- 6. تعزيز تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية بشكل متكامل، خصوصاً ما يتعلق بالاعتماد المؤسسي، لتقوية الأثر الإيجابي في جودة التعليم، والاهتمام بالاعتماد البرامجي من خلال مراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية بناءً على معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي واحتياجات سوق العمل المحلي.

المراجع:

أولاً: الكتب

رعد عبد الله الطائي، وعبد السلام علي النوري. (دون تاريخ). *جاهزية الجامعات العراقية للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: حالة دراسية لجامعة الأنبار*. المجلة العربية للإدارة، مصر.
يوسف حجيم الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل والأبحاث المنشورة

- آل ناصر. (2020). أثر تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في تطوير الجامعات السعودية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(6)، 26.
- بصير خلف خزعل. (2019). واقع أبعاد جودة التعليم العالي وأثرها في الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لعينة من مدرسي جامعة كركوك). *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(1)، 474.
- عبد الرحمن محمد الشرجبي، وسميرة صالح المطري، ومحمد علي الشيباني. (2023). تطوير نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي في ظل بعض التجارب العالمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(16)، 1.
- عبد السلام علي حسين النوري. (2020). قراءة تحليلية في فلسفة الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية والمالية*، 18(2)، 57.
- قداري، سماح. (2020). الاعتماد الأكاديمي آليات من آليات الجودة على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. *المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات*، 24(47)، 62.
- قرين ربيع. (2020). تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي كمدخل لضمان جودة التعليم العالي في ضوء التجربة الأمريكية، البريطانية والفرنسية. *مجلة أوراق الاقتصادية*، 4(2)، 253.

لحميدي. (2023). جودة التعليم العالي وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 8(1)، 295.

منى إدريس. (2022). تحديات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السودانية. *مجلة التعليم العالي*، 11(2)، 117-98.

ناصر محمد. (2020). تقييم جودة الخدمات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 16(24)، 431.

ثالثاً: الرسائل غير المنشورة

أحمد حسين. (2020). أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة ظفار بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

أفنان بنت خالد عبد العزيز بنون. (2015). درجة أهمية وتطبيق كلية التربية لمعايير الاعتماد الأكاديمي المرتبطة بالخدمات الطلابية من وجهة نظر طلابها (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

سعيد علي سليمان. (2020). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يراها طلاب الأقصى في غزة حسب مقياس (SARVPERF) رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإدارية، جامعة الأقصى، فلسطين.

كواش زاوي. (2021). جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر ودورها في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة حسب تقرير سنة 2017 (ماجستير). الجزائر.

محمد علي ماهر. (2021). إطار مقترح لتحسين جودة الخدمات التعليمية (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة في مصر) (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر.

محمود عبد الحق الصلوي. (2015). مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والأساتذة والإداريين (رسالة ماجستير). مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

نذير غانيم. (دون تاريخ). آليات ومدخل تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي. في *الملتقى الأول حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي والانتظارات والرهانات*. (29-30) جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر.

هالة عبد القادر صبري. (2010). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي: تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن. في *أعمال المؤتمر الثالث للمنظمة العربية للتنمية الإدارية* (ص. 87-114). شرم الشيخ، مصر.

خامساً: المراجع الأجنبية:

- Demir, A. (2022). The Role of Accreditation in Enhancing Higher Education Quality: A Case Study from Turkey. *Turkish Journal of Higher Education*, 12(3), 110–125.
- Ismail, R. (2023). Assessing Higher Education Quality Using EFQM in Malaysia. *Journal of Education & Quality*, 11(2), 112–134

استخدام طلبة العلوم الإنسانية للرموز التعبيرية عبر تطبيقات (الإيموجي) في التواصل باللغة العربية الدردشة دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي

الاستلام: 2025/ 05 /05
التحكيم: 2025/ 08 /10
القبول: 2025/ 08 /11

نوال بومشطتة^(*)

© 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 قسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة أم البواقي، أم البواقي - الجزائر

* عنوان المراسلة: naouel.boumechta@univ-oeb.dz

استخدام طلبة العلوم الإنسانية للرموز التعبيرية (الإيموجي) في التواصل باللغة
العربية عبر تطبيقات الدردشة
دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الرموز التعبيرية المستخدمة في التواصل عبر تطبيقات الدردشة في مواقع التواصل الاجتماعي، والكشف عن أنماط ودوافع توظيفها إلى جانب النص العربي كبديل للاتصال اللفظي وغير اللفظي، وتأثيرها في اللغة العربية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي. توصلت الدراسة إلى أن الطلبة يوظفون الرموز التعبيرية عبر تطبيقات الدردشة بشكل دائم، من أجل التعبير عن مشاعرهم، وساعدتهم في التفاعل السريع مع المتلقي واختصار الجهد والوقت، ويرى الطلبة أن استخدام هذه الرموز قد يؤثر سلباً في اللغة العربية، وهو ما يقودنا للقول إن الرموز التعبيرية ومع تطورها أشكالها وتعدد مضامينها يمكن أن تهدد اللغة العربية في مستويات معينة خصوصاً البنية النحوية والتركييبية التي تعد الأساس في اكتساب اللغة.

الكلمات المفتاحية: الرموز التعبيرية، اللغة العربية، تطبيقات الدردشة، التواصل، الطلبة.

The Use of Emojis by Humanities Students in Arabic-Language Communication via Chat Applications A Field Study at the University of Oum El Bouaghi

Naouel Boumechta ^(1,*)

Abstract:

The study aims to identify the use of Emojis in communication through social media, the motives for their employment as an alternative to verbal and non-verbal communication, and the effects that it can occur on the Arabic language. The study relied on the survey approach and the questionnaire, which was distributed on a sample of students in College of Social and Humanities at Oum El -Bouaghi University.

The study concluded that students employ Emojis through chat applications permanently, in order to express their feelings, and help them in rapid interaction with the recipient and shortening effort and time, and students believe that the use of these symbols may negatively affect the Arabic language in terms of linguistic communication skills, language structure And its functions.

Keywords: *Emoji's, Arabic Language, Chat Applications, Communication, Students.*

⁽¹⁾ Faculty of Social and Human Sciences, University of Oum El Bouaghi, Oum El Bouaghi, Algeria

* Corresponding Email Address: naouel.boumechta@univ-ueb.dz

المقدمة

مع ظهور الثورة الرقمية وانتشار تقنيات الاتصال أصبح الفرد يتواصل مع غيره عن طريق الدردشة والمحادثات الإلكترونية، باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي التي جعلت العالم كقرية صغيرة، حيث قربت المسافات وسهلت العملية الاتصالية، والتواصل عبر هذه المواقع يتم عادة باللغة المكتوبة للتعبير عن الأفكار والمواقف والآراء، وهنا تغيب ملامح المتحدث وإشارات جسده وإيماءات وجهه، مما يصعب فهم الكلام المكتوب لدى المتلقي، مما يدفع المتحدث إلى استخدام الرموز التعبيرية (ما يعرف بالإيموجي) وهي مصطلح ياباني يعني الصور الرمزية أو الوجوه الضاحكة المستخدمة في كتابة الرسائل الإلكترونية، وهي بذلك تختصر العبارات التي قد لا تعبر غالباً عن المشاعر والمواقف الواقعية بسهولة.

يمكن القول إن الرموز التعبيرية "إيموجي" أصبحت لغة عالمية غير رسمية يستخدمها الأفراد في حديثهم عبر تطبيقات الدردشة وهو ما يطرح إشكالية تأثير هذه الرموز التعبيرية في مستوى اللغة العربية المستخدمة في المحادثات، وما إذا كانت هذه الرموز فقط بديل عن التعبيرات غير اللفظية التي نستخدمها عادة في حياتنا اليومية من أجل تعزيز عملية التواصل باللغة العربية في هذه المواقع.

ومع زيادة استخدام هذه الرموز في التواصل الرقمي، ظهر جدال في إمكانية اعتبارها لغة أم أداة، فمن يعتبرونها لغة يرجعون ذلك إلى كونها رموز تحمل دلالات مثلها مثل الكلمة، كما أن استخدامها تجاوز الحدود اللغوية، فهناك من اعتبرها لغة عالمية يمكن أن يفهمها أي شخص مهما كانت لغته الأصلية.

وهناك من اعتبرها أداة للتواصل فقط تساعد المستخدم في التعبير عن مشاعره، واختصاراً للجهد والوقت بما يتماشى وخصوصية التواصل في زمننا هذا، وعليه تم اعتبارها لغة صامتة وليس لغة حية لاختلاف العناصر والوظائف التي تتطلبها اللغة المكتوبة أو الكلامية، ومن خلال هذه الدراسة نبحث عن كيفية استخدام الرموز التعبيرية في التواصل عبر تطبيقات الدردشة، ورصد آراء المستخدمين في اعتبارها أداة رئيسية في التواصل أو داعمة للغة العربية لإبداء المشاعر، وعليه تطرح الدراسة التساؤل الآتي:

- كيف يتم توظيف الرموز التعبيرية في التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة في مواقع التواصل الاجتماعي؟

تندرج تحت هذا التساؤل، مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما أنماط وعادات استخدام الرموز التعبيرية في التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة في مواقع التواصل الاجتماعي؟

- ما أسباب توظيف الرموز التعبيرية كبديل للاتصال اللفظي وغير اللفظي باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة في مواقع التواصل الاجتماعي؟

- ما تأثير توظيف الرموز التعبيرية في بنية اللغة العربية ومهاراتها ووظائفها؟

تكتسي دراسة توظيف الرموز التعبيرية في التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة أهمية علمية من حيث أنها تسلط الضوء على ظاهرة توظيف الرموز التعبيرية في التواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتحديد كيفية استخدامها التي قد تؤثر في الهوية اللغوية لمستخدمي هذه المواقع، خصوصاً الأجيال الجديدة التي يتزايد استخدامها لمواقع التواصل الاجتماعي بشكل كبير، بالإضافة إلى تدعيم مختلف تطبيقات الدردشة برموز تعبيرية مختلفة الألوان والأشكال والمضامين حتى أصبحت سمت من سمات العصر الحالي.

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف على أكثر الرموز التعبيرية استخداماً في التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة في مواقع التواصل الاجتماعي.
- الكشف عن دوافع توظيف الرموز التعبيرية كبديل للاتصال اللفظي وغير اللفظي باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة في مواقع التواصل الاجتماعي.
- تحديد انعكاسات توظيف الرموز التعبيرية على الهوية اللغوية لمستخدمي تطبيقات الدردشة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
- تركز الدراسة على عدة مفاهيم وهي:

الرموز التعبيرية؛ هناك العديد من التعريفات الخاصة بالرموز التعبيرية منها:

الإيموجي (Emoji) هو "مصطلح ياباني الأصل مكون من مقطعين، هما (E) والتي تعني صورة، و (moji) والتي تعني حرف أو رمز، تم دمجهما ليصبحا معاً كلمة واحدة هي (Emoji) وتعني الصورة الرمزية أو الوجوه الضاحكة في كتابة الرسائل الإلكترونية اليابانية وصفحات الويب" (محروس، 2023م، صفحة 90).

- "صور تخيلية رقمية شائعة يمكن أن تظهر في النص، مثل: الرسائل، والبريد الإلكتروني عبر منصات التواصل الاجتماعي، قد تكون في شكل شخصيات مصورة أو رسوم توضيحية تحظى بشعبية كبيرة في الاتصالات النصية، وهي أيضاً صور يمكن دمجها مع نص عادي لإنشاء شكل جديد للغة" (دايرة و بلمير، 2022م، صفحة 252).

- الرموز التعبيرية هي "صورة يمكن أن تعبر عن تعبيرات الوجه، بما في ذلك مفاهيم وأفكار أوسع مثل أشكال البناء والاحتفالات والأطعمة والمشروبات والحيوانات والنباتات وغيرها، ويمكن أيضاً استنتاج الرمز التعبيري كرمز نصي الذي يظهر تعبيرات الوجه في شكل أيقونات الوجه" (Chairunnisa & Benedictus, 2017, p. 121).

ومنه يمكن تعريف الرموز التعبيرية إجرائياً على أنها: صور وأشكال يتم استخدامها في التواصل الرقمي للتعبير عن مواقف أو مشاعر معينة، ويمكن دمجها مع نصوص عادية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الدردشة الإلكترونية.

تطبيقات الدردشة:

تعرف تطبيقات الدردشة بأنها منصات رقمية تعتمد على استراتيجيات إنشاء بيئات افتراضية تفاعلية تهدف إلى تسهيل عمليات التواصل والتعاون بين المستخدمين، وتندرج هذه التطبيقات تحت فئة أنظمة المراسلة الفورية المجانية التي تعمل عبر اتصال الإنترنت، مما يتيح للأفراد التفاعل بشكل فردي أو جماعي ضمن مجموعات تضم أعضاء تتوافق اهتماماتهم أو أنشطتهم.

كما توفر هذه المنصات إمكانية تبادل المعلومات وتنسيق المهام من خلال دعم وسائط متعددة، تشمل الرسائل النصية، والمكالمات الصوتية، والصور، ومقاطع الفيديو، مما يعزز التفاعل الاجتماعي ويسهل بناء العلاقات بين المستخدمين في بيئة رقمية آمنة وفعالة (إبراهيم، 2022م، صفحة 2813).

ويمكن تعريف تطبيقات الدردشة إجرائياً على أنها تطبيقات إلكترونية يمكن تحميلها عبر الأجهزة الذكية للتواصل مع الآخرين أفراد أو مجموعات لتبادل المعلومات والأفكار والرسائل بمختلف أنواعها.

-التواصل:

التواصل تعني "مشاركة المعلومات أو الرسائل التي يمكن أن يتلقاها أشخاص آخرون، وهو عملية نقل رسالتك بين مرسل ومتلق، مما يؤدي إلى ردود فعل من هؤلاء الأشخاص (Chairunnisa & Benedictus, 2017, p. 122).

توفر الإنترنت نوعين من التواصل: التواصل غير المتزامن، لا تتطلب استجابة فورية من المتلقي، والاتصال المتزامن الذي يعتمد على تطبيقات، مثل WhatsApp أو Skype أو Messenger، ويتم هذا الاتصال في الوقت الفعلي من خلال الدردشة ويُعد اتصالاً سريعاً وقصيراً للغاية (Macourkova, 2022, p. 7).

يعرف التواصل على أنه: عملية تفاعلية ديناميكية لنقل الأفكار، وتبادل الخبرات والمعارف، والمشاعر بين الأفراد أو الجماعات، بهدف تحقيق التفاهم المشترك (يعفور، 2019، صفحة 11)، ويعرف أيضاً بأنه عملية اتصالية متعددة الأطراف تنطوي على تبادل المعلومات عبر وسائط تقنية، حيث تخضع البيانات لمراحل الترميز، والمعالجة، ثم الإرسال والاستقبال باستخدام الأنظمة الرقمية، مما يمكن الأفراد من التفاعل بغض النظر عن الحواجز المكانية أو الزمانية (الذهبي والسباعي، 2019، صفحة 33).

ويستخلص من ذلك أن التواصل يشمل كلاً من:

- البعد الإنساني: المتمثل في تبادل المشاعر والأفكار.

- البعد التقني: المتعلق بآليات نقل المعلومات ومعالجتها رقمياً.

مما يجعله أداة حيوية للتفاعل الاجتماعي والتنسيق بين الأفراد والجماعات في العصر الرقمي.

ومنه يمكن تعريف التواصل إجرائياً على أنه مشاركة رسائل ومعلومات وصور بين شخصين أو أكثر عبر تطبيقات مختلفة تتيحها شبكة الإنترنت.

منهجية الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي يرتبط مفهومها بدراسة "واقع الأحداث والظواهر والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة" (حجاب، 2002، صفحة 78)، ويتضمن البحث الوصفي جمع البيانات لفحص النظريات والإجابات عن التساؤلات، التي طرحت لدراسة فئات معينة (الضامن، 2007، صفحة 134) وهذا ما ينطبق على الدراسة الحالية، التي تبحث في ظاهرة توظيف الرموز التعبيرية في المحادثات اليومية وتأثيرها في اللغة العربية ومستويات فهمها.

تعتمد الدراسة على المنهج المسحي وهو عبارة عن "منهج يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات ومعلومات كافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل الظواهر" (قندليجي، 2015، صفحة 102)، وعليه نستخدم هذا المنهج لمسح عينتنا من مستخدمي تطبيقات الدردشة بأنواعها.

لجمع البيانات نستخدم الدراسة استمارة الاستبانة التي تعد من "الأدوات الأكثر استخداماً للحصول على معلومات تساعد الباحث على اختبار الفروض والإجابات عن التساؤلات" (حمود و اللوزي، 2008، صفحة 172)، وتماشياً مع موضوع وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، قمنا بتصميم استبانة موجهة إلى مستخدمي تطبيقات الدردشة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتتكون من 15 سؤالاً مقسمة على المحاور الآتية:

المحور الأول: أنماط وعادات استخدام الطلبة للرموز التعبيرية في التواصل عبر تطبيقات الدردشة.

المحور الثاني: دوافع توظيف الطلبة للرموز التعبيرية في التواصل عبر تطبيقات الدردشة.

المحور الثالث: تأثير توظيف الرموز التعبيرية في اللغة العربية من خلال تطبيقات الدردشة. مجتمع البحث هو " كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على بيانات" (المؤمن، 2008م، صفحة 184)، وبما أن مجتمع البحث في هذه الدراسة يصعب الوصول إلى كل أفرادها، اعتمدنا على أسلوب العينة المتاحة، باعتبار أن الاستبانة سيتم توزيعها إلكترونياً في مجموعات طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي على موقع الفيسبوك، وذلك لسهولة توزيعه واسترجاعه في الوقت المناسب، وتزامن الدراسة مع نهاية السنة أي يصعب الوصول إلى مفردات العينة. مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البالغ عددهم 1685 طالباً في مرحلتي الليسانس والماستر، ولصعوبة الوصول إلى كل مفردات مجتمع البحث تم اختيار عينة تتكون من 150 طالباً، وزع عليهم الاستبانة إلكترونياً من خلال مجموعاتهم الفيسبوكية، وهي العينة المتاحة خلال فترة إجراء الدراسة تمثل 10% من مجتمع البحث وأعتبره كافياً لتعميم النتائج في نهاية البحث.

الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة والمشابهة وذات الصلة.

*دراسة (عوادي، 2022م):

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الاتصال الأيقوني المعتمد على الرموز التعبيرية (الإيموجي والملصقات) بدلاً من النصوص اللغوية في سياق التواصل الرقمي، مع التركيز على أنماط استخدام الطلبة الجامعيين الجزائريين لهذه الرموز عبر منصة ماسنجر ضمن شبكة فيسبوك، كما تسعى إلى تحديد الدوافع النفسية والاجتماعية وراء هذا الاستخدام، والإشباع المتحققة منه، وذلك من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة من طلبة جامعة قسنطينة 3.

النتائج الرئيسية:

- يُعد التعبير عن المشاعر أحد أبرز الدوافع لاعتماد الطلبة على الرموز التعبيرية في محادثاتهم الرقمية.
 - يسهم استخدام هذه الرموز في تعزيز فعالية العملية الاتصالية، وذلك عبر:
 - تبسيط اللغة وتجاوز الحواجز اللغوية.
 - زيادة سرعة التفاعل ومرونته.
 - إضفاء طابع عاطفي وجمالي على المحادثات، مما يحسن تجربة التواصل.
- تبرز الدراسة الدور المحوري للرموز التعبيرية في تشكيل أنماط التواصل المعاصر، لا سيما في سياق المحادثات الجامعية، حيث تسهم في تعبير أكثر سلاسة وعضوية، مع تعزيز الجوانب العاطفية والاجتماعية للتفاعلات الرقمية.
- دراسة (دايرة و بلمير، 2022م):
- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البعد الرمزي لأيقونات الانفعال والرسوم التعبيرية (الإيموجي) المستخدمة في تطبيق الماسنجر، مع التركيز على الكشف عن الأنماط اللغوية الرمزية المستحدثة وتأثيرها في سلامة اللغة العربية، كما تسعى إلى رصد دوافع استخدام هذه الرموز ومدى اعتماد المستخدمين عليها في التواصل الرقمي.

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، مع استخدام أداة الاستبانة الإلكترونية الذي طُبّق على عينة قصديّة مكونة من 100 مفرّدة من مستخدمي التطبيق.

كشفت الدراسة أن التعبير عن المشاعر والأحاسيس يعد الدافع الرئيسي لاستخدام الرموز التعبيرية (الإيموجي) لدى غالبية المستخدمين، وأشارت أغلبية أفراد العينة إلى قدرتهم على الاستغناء عن هذه الرموز في محادثاتهم، معتبرين أن الاعتماد على النص الكتابي وحده يُضفي وضوحاً أكبر على الرسائل، كما كشفت الدراسة عن وجود أنماط لغوية رمزية مستحدثة قد تشكل تحدياً لسلامة اللغة العربية في الفضاء الرقمي.

على الرغم من الانتشار الواسع للرموز التعبيرية في التواصل عبر الماسنجر، إلا أن الدراسة تُظهر أن المستخدمين لا يزالون يدركون أهمية النص المكتوب في ضمان وضوح الرسائل، كما تسلط الضوء على الحاجة إلى مزيد من البحث حول تأثير هذه الرموز في اللغة العربية وهيكلتها التواصل الرقمي.

• دراسة (صايب، 2022م):

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الوظائف التواصلية للرموز التعبيرية (الإيموجي) في سياق المحادثات الرقمية عبر تطبيق الماسنجر، مع التركيز على الأبعاد السيميائية لدورها في العملية الاتصالية، واعتمد البحث على المنهج السيميائي وفق أطر بارت وموريس، من خلال تحليل مضمون العينات التواصلية وجمع البيانات بواسطة استبانة إلكترونية.

تكشف الدراسة أن "الإيموجي" تعمل كبديل تعبيرية غير لفظي، إلا أنها تظل عاجزة عن أداء الوظائف الكاملة للغة، كونها رموزاً صامتة مستمدة من ملامح الحياة اليومية.

يبرز الاستخدام المكثف للإيموجي ظاهرة مثيرة للقلق تتمثل في ميل المستخدمين نحو الكسل اللغوي والخمول التعبيري، ومساهمة في تعطيل الجهد الذهني للإنتاج اللغوي، وتوصي الدراسة بضرورة تحقيق توازن في الاستخدام بين الرموز التعبيرية واللغة المكتوبة، مع الحفاظ على المكونات الأساسية للغة العربية في الفضاء الرقمي.

• دراسة (بن عيشة، 2019م):

تنبثق هذه الدراسة من إشكالية الممارسات اللغوية في الفضاءات الرقمية، حيث تشكل الرموز التعبيرية (الإيموجي) ظاهرة اتصالية معاصرة تندرج ضمن ما يعرف بـ"المزاحمة اللغوية"، وتثير هذه الظاهرة تساؤلات جوهرية حول تأثيرها في الهوية اللغوية والثقافية للمجتمع.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل الخصائص السيميائية والوظائف التواصلية للغة الإيموجي، والكشف عن الإشكاليات المصاحبة لانتشارها على المستويين الاجتماعي والثقافي، واستشراف مستقبل التفاعل بين هذه الرموز واللغة الأم في ظل تزايد الاعتماد عليها.

اعتمدت الدراسة على التحليل النقدي للاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية في استخدام الرموز التعبيرية، مع استقراء الآثار المحتملة على النظام اللغوي.

كشفت الدراسة عن وجود تيارين فكريين متعارضين:

الاتجاه المتفائل: يرى أن الرموز التعبيرية تمثل مكملاً وظيفياً للغة، وتؤدي دوراً تكميلياً في تعزيز التواصل العاطفي، ولا تشكل تهديداً جوهرياً لمكانة اللغة الأم.

الاتجاه المتشائم: يحذر من تحول الرموز التعبيرية إلى بديل لغوي، يرى فيها أداة مزاحمة للغة التقليدية، كما يشير إلى مخاطر تآكل المهارات اللغوية ويثير مخاوف حول تأثيرها في الهوية الثقافية.

تؤكد الدراسة على ضرورة تطوير إطار تنظيمي للتعامل مع هذه الظاهرة، مع الدعوة إلى تعزيز الوعي اللغوي في الفضاء الرقمي، تطوير آليات لحماية اللغة الأم، وتشجيع الاستخدام المتوازن الذي يحفظ للغة مكانتها مع الاستفادة من مزايا الرموز التعبيرية.

• دراسة (محمد، 2023م):

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأنماط اللغوية المستخدمة في تطبيق واتساب، مع التركيز على تحديد مدى فهم المستخدمين للرموز التعبيرية ودلالاتها، تقييم أثر هذه الرموز في الممارسات اللغوية وتحليل دورها التعويضي عن الإيماءات الجسدية ونبرات الصوت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداتين رئيسيتين: تحليل المحتوى اللغوي للرسائل والتحليل الإحصائي للبيانات المجمعة.

أظهرت النتائج أن 85% من أفراد العينة يدمجون بين اللغة المكتوبة والرموز التعبيرية، وهذا يؤكد هذا أن الرموز التعبيرية غير قادرة على الاستغناء الكامل عن اللغة النصية، كما لوحظ تباين كبير في فهم دلالات الرموز بين المستخدمين، من جهة أخرى أكد 78% من المشاركين أن الرموز التعبيرية تعوض عن غياب الإيماءات الجسدية، وتحل محل نبرات الصوت في التواصل الكتابي، كما توفر وسيلة سريعة للتعبير عن المشاعر.

• دراسة (Firdiani & Kahar, 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استخدام الرموز التعبيرية بين ثلاثة محاضرين وخمسة طلاب في برنامج ماجستير من خلال إجراء التحليل الموضوعي، في جامعة التكنولوجيا الماليزية (MLCDC)، كشفت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين يفضلون استخدام الرموز التعبيرية على الكلمات لأنها تساعد على التواصل وتعميق المشاعر في مجموعات مواقع التواصل الاجتماعي، كذلك ينظر المبحوثون إلى أن الرموز التعبيرية هي تواصل غير لفظي لاستبدال الكلمات أو الجمل لأنها أسهل وأسرع توفيراً للوقت، وتقليلاً للغموض أثناء التحدث مع المحاضرين أو الطلاب في المجموعات الأكاديمية لوسائل التواصل الاجتماعي، ومع ذلك هناك بعض العيوب في الرموز التعبيرية مثل حقيقة أنها قد يكون لها معانٍ مختلفة اعتماداً على من يرسل الرسالة.

• دراسة (Chairunnisa & Benedictus, 2017):

تهدف الدراسة إلى معرفة توظيف الرموز التعبيرية في تطبيق واتس آب وبلاك بيري، والكشف عن استخدامها الرموز التعبيرية في التواصل بين الأشخاص، في هذا البحث كانت الطريقة المستخدمة هي طريقة البحث النوعي، اعتمد هذا البحث على نظرية الثراء الإعلامي، وأظهرت النتائج أن الرموز التعبيرية لها دور مهم جداً في التواصل بين الأشخاص، من خلال قدرة قناة الاتصال على نقل إشارات الرسائل مثل تعبيرات الوجه وحركة الجسم، ونبرة الصوت، ويتم تقديم الملاحظات مباشرة من قبل متلقي الرسائل كرد على كل محادثة، أيضاً تنوع اللغة مثل وجود الرموز واللغة الأجنبية، قدرة قناة الاتصال على نقل الشخصية مثل إظهار المشاعر الشخصية، كما خلص هذا البحث إلى أن الرموز التعبيرية والرموز التعبيرية لها دور مهم في التواصل بين الأشخاص لتعزيز معنى الرسالة النصية.

• دراسة (Pujari, Tayade, & Chandran, 2018):

انطلق الباحثون من موضوع أن الرموز التعبيرية لها دور مهم في التواصل اليومي، مما يتم تضمين أنواع مختلفة من الرموز التعبيرية في تطبيقات الوسائط الاجتماعية المختلفة، ولقد قمنا في بحثنا بإجراء استطلاع للتعرف على مدى فعالية استخدام الرموز التعبيرية في التواصل، ويظهر البحث أن المستخدمين الذين يتواصلون بدون الرموز التعبيرية

قد يدركون المعلومات والعواطف والنوايا الصحيحة، ومع ذلك فإن المستخدمين الذين يستخدمون الرموز التعبيرية مع النص يكون لهم تأثير أكثر إيجابية في تواصلهم.

• دراسة (Macourkova, 2022):

تتناول الدراسة الرموز التعبيرية ومعناها واستخدامها في تطبيق التواصل واتس أب، ويركز الجزء النظري على المعلومات الأساسية حول الرموز التعبيرية وتاريخها ومعناها وتفسيرها، وفي الجانب العملي تم استخدام استبانة مكونة من 15 سؤالاً، حيث تم التواصل مع 72 فرداً من مختلف الفئات العمرية، وقد ركزت الاستبانة على تحليل استخدام الرموز التعبيرية في تطبيق الواتس أب ومدى رضا مستخدمي هذا التطبيق على استخدام الرموز التعبيرية، وتوصلت الدراسة أن بمساعدة الرموز التعبيرية يمكن نقل الأفكار بسرعة وسهولة، وتساعد على التعبير عن المشاعر والإيماءات في العالم الحقيقي، كما أشار الباحث إلى أن الرموز التعبيرية قد تؤدي إلى سوء الفهم، بحسب السياق الذي يتم فيه توظيفها خلال عملية التواصل.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات بين الكمية والنوعية، واشتركت كلها في دراسة لغة الإيموجي سواء من حيث استخدامها عبر مواقع التواصل الاجتماعي أم من حيث المعاني والدلالات التي تحملها، وتفيد هذه الدراسات في تحديد المنهج المناسب والمدخل النظري الذي ستعتمد عليه الدراسة الحالية، من جهة أخرى تفيد نتائج هذه الدراسات السابقة في تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية.

نظرية الدراسة:

تعتمد الدراسة على نظريتين وهما: نظرية الاستخدامات والإشباع ونظرية ثراء الوسيلة، وسنبين أسس كل نظرية وكيفية توظيفها في هذه الدراسة.

نظرية الاستخدامات والإشباع:

نظرية الاستخدامات والإشباع، هي "ما تحققه المادة المقدمة عبر وسيلة معينة من استجابة جزئية أو كلية لمتطلبات حاجات ودوافع الفرد الذي يستخدم هذه الوسيلة ويتعرض لهذه المادة" (الجبور، 2010م، صفحة 152)، يطرح كاتز وزملاؤه إطاراً نظرياً أساسياً لفهم ديناميكيات التفاعل بين الجمهور ووسائل الإعلام من خلال خمس فرضيات محورية، أولاً: ينظر إلى الجمهور بوصفه طرفاً فاعلاً وليس متلقياً سلبياً في العملية الاتصالية. ثانياً: يفهم استخدام الوسائل الإعلامية على أنه تعبير عن حاجات المستخدمين النفسية والاجتماعية. ثالثاً: يتمتع الأفراد بحرية اختيار المضامين الإعلامية التي تتلاءم مع توقعاتهم واحتياجاتهم. رابعاً: يمتلك الجمهور الوعي الكافي لتحديد دوافع تعرضهم الإعلامي بدقة. خامساً: يستطيع المستخدمون تقييم مدى تحقق الإشباع من استخدامهم للوسائل الإعلامية.

تشكل هذه الفرضيات مجتمعة الأساس النظري لما عُرِف بنظرية الاستخدامات والإشباع، التي تؤكد على الدور النشط للجمهور في اختيار وتفسير وتوظيف المحتوى الإعلامي لتحقيق أهدافهم الشخصية (مراد، 2011م، صفحة 146).

تستخدم نظرية الاستخدامات والإشباع في هذه الدراسة للاستفادة من فرضياتها في دراسة أنماط، وعادات ودوافع استخدام الرموز التعبيرية في العملية الاتصالية عبر تطبيقات الدردشة، دون التطرق إلى الإشباع المحققة؛ لأن

الدراسة تركّز على التأثير الذي تحدّثه التكنولوجيا الحديثة للاتصال في اللغة العربية، وعليه نرى أنه من الأنسب أيضاً استخدام نظرية ثراء الوسيلة.

نظرية ثراء الوسيلة:

تعد من النظريات الاتصالية التي تساهم في توضيح وتقييم كفاءة وفعالية الوسائل التكنولوجية بناءً على الثراء الذي توفره وترتكز على جانبها التقني الذي يتميز بخصوصية توفير التفاعلية بين المستخدمين (لخضر و ماضي، 2022م، صفحة 292)، وقد وضع Daft و Lengel نظرية ثراء الوسيلة ومن أهم خصائصها القدرة على معالجة الرسائل الإعلامية التي تحوي العديد من الموضوعات (أحمد، 2023م، صفحة 248)، كما يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال هو التقليل من الغموض واللبس الذي يعرقل فاعلية الاتصال (حسن، 2018م، صفحة 32)، لذلك فإن الدافع الأساسي لاختيار وسيط اتصالي لرسالة معينة هو تقليل اللبس، وكلما كانت الرسالة غامضة كانت الحاجة لمزيد من الإشارات والبيانات لتفسيرها بشكل صحيح (أحمد، 2023م، صفحة 249).

تم استخدام نظرية ثراء الوسيلة للبحث في كيفية استخدام الرموز التعبيرية كأداة للتواصل من طرف الطلبة في تطبيقات الدردشة، والتعرف على تأثيرها من حيث اعتبار هذه التطبيقات تحوي الكثير من الرموز التعبيرية التي تختلف من حيث الشكل والمحتوى.

الرموز التعبيرية في البيئة الاتصالية الرقمية:

الرموز التعبيرية (الإيموجي) كلفة جديدة:

الرموز التعبيرية هي صور يتم استخدامها بشكل متزايد في الاتصالات الرقمية، في مارس 2015م أفاد موقع فيسبوك أن ما يقرب من 50% من النصوص على شبكة التواصل الاجتماعي تحتوي على رموز تعبيرية، وظهرت هذه الرموز لأول مرة في اليابان مع ظهور استخدام الهواتف الذكية (Macourkova, 2022, p. 3).

باتت رموز الإيموجي تشكل لغة تواصل عالمية غير رسمية تخطت الحدود الجغرافية والثقافية، حيث يعتمد عليها ملايين المستخدمين في منصات التواصل الاجتماعي كوسيلة تعبيرية بديلة في محادثاتهم اليومية وتعليقاتهم ونقاشاتهم الرقمية، وقد بلغت درجة انتشارها وأهميتها حدّاً دفع المجتمع الدولي إلى تخصيص يوم السابع عشر من يوليو من كل عام كيوم عالمي للاحتفال بهذه الرموز التعبيرية، وذلك لما تمثله من أبعاد نفسية واجتماعية عميقة، فالإيموجي لم تعد مجرد رموز بسيطة، بل تحولت إلى أدوات تعبيرية معقدة تعكس حالات نفسية متنوعة، وتجسد مواقف اجتماعية متباينة، كما تحمل دلالات ثقافية خاصة بكل مجتمع، بل وتتكيف مع السياقات التواصلية المختلفة، وتكمن قوة هذه الرموز في قدرتها الفريدة على تجاوز حواجز اللغة، مع الحفاظ على خصوصيات كل ثقافة، مما جعلها أداة تواصل عالمية بامتياز في العصر الرقمي (بن-عبيشة، 2019م، صفحة 363).

غالباً ما يكمل الرموز التعبيرية والنص بعضهما البعض، ويمكن مقارنتها على سبيل المثال بالإيماءات التي تظهر في وقت واحد مع الكلام، ففي السنوات الأخيرة أكدت الأبحاث أن الأيدي تؤدي دوراً مهماً في التواصل، ويمكن قول الشيء نفسه عن الرموز التعبيرية (Macourkova, 2022, p. 15).

وظائف الرموز التعبيرية في البيئة الاتصالية الرقمية:

يمكن تصنيف الرموز التعبيرية إلى وظائف عامة، وأخرى لغوية وهي:

- الوظائف العامة للرموز التعبيرية:

تؤدي الرموز التعبيرية دوراً محورياً في تنظيم سير المحادثات الرقمية وتسييرها، حيث تؤدي وظائف اتصالية متعددة تختلف بحسب مراحل الحوار وطبيعة المشاركين، ففي بدايات المحادثة غالباً ما تستبدل التحيات النصية برموز تعبيرية كالمصافحة أو الوجوه المبتسمة، مما يضفي طابعاً من الود والمرونة على التفاعل، وعند إنهاء المحادثة تظهر فعالية هذه الرموز في التعبير عن المشاعر، حيث تحل الرموز العاطفية كالقلوب أو القبل محل العبارات التقليدية للوداع، مع ما تضيفه من دفء عاطفي (صابي، 2022م، صفحة 345).

وفي السياق التفاعلي تبرز وظيفة أخرى لهذه الرموز تتمثل في كسر حاجز الصمت المحرج، خصوصاً عندما يحاول أحد الأطراف تجنب الإجابة عن استفسار محدد، فيلجأ إلى الرموز التعبيرية كوسيلة لتجاوز الموقف دون ترك المحادثة فارغة من التفاعل، ومن المنظور النفسي والاتصالي يمكن تحليل وظائف هذه الرموز بحسب طرفي العملية التواصلية، وبالنسبة للمرسل تؤكد الدراسات النفسية أن الرموز التعبيرية تعمل كمؤشرات دالة على الحالة العاطفية للمستخدم، حيث أصبحت وسيلة للتعبير عن المشاعر بدقة، كما أنها تحولت إلى معايير اجتماعية جديدة يحكم من خلالها على الشخصية وطريقة التفكير، فالنمط الذي يتبعه الفرد في استخدام هذه الرموز أصبح جزءاً من هويته الرقمية، ووسيلة للآخرين لتكوين انطباعات عنه، ومنه تؤدي الرموز التعبيرية وظائف متعددة الأبعاد في عملية التواصل الرقمي، حيث تختلف أدوارها باختلاف موقع المستخدم في العملية الاتصالية (مرسلاً أو مستقبلاً)، بالنسبة للمرسل تمثل هذه الرموز أداة فعالة لتبادل المشاعر، حيث يعمل كل رمز كحامل عاطفي ينقل حالة نفسية محددة من المرسل إلى المستقبل، مما يعزز الجانب الإنساني في التواصل الرقمي الذي يفتقر عادة للتعبيرات الجسدية ونبرات الصوت. (Macourkova, 2022, p. 9)

أما بالنسبة للمستقبل فإن للرموز التعبيرية وظيفتان رئيسيتان: الأولى هي الوظيفة الدالة، حيث تؤثر العواطف المنقولة عبر الرموز مباشرة في الحالة النفسية والفكرية للمتلقي، فمشاعر الضحك أو الحزن أو التفاعل التي تحملها هذه الرموز قادرة على تغيير مزاج المستقبل وتوجيه استجابته. والثانية هي الوظيفة المرجعية، حيث تساعد هذه الرموز في توضيح معنى الرسالة النصية وتحديد سياقها، كما تساهم في نقل المعلومات والمفاهيم بشكل أكثر دقة وسرعة، خصوصاً عندما تتعلق بالتعبير عن جوانب معقدة يصعب وصفها بالكلمات وحدها.

هذا التكامل بين الوظائف العاطفية والمرجعية يجعل من الرموز التعبيرية نظاماً تواصلياً متكاملماً قادراً على تجسير الفجوة بين اللغة المكتوبة والتواصل وجهاً لوجه، مما يثري التجربة التواصلية الرقمية ويجعلها أكثر فعالية وإنسانية (صابي، 2022م، صفحة 346).

- الوظائف اللغوية للرموز التعبيرية:

تشكل الرموز التعبيرية نظاماً تواصلياً متكاملماً يحاكي الوظائف الأساسية للغة في التفاعل البشري، حيث تؤدي خمس وظائف رئيسية، وهي: (عون الله، برجم، وجمللي، 2023م، الصفحات 27-30).

الوظيفة التعبيرية: (Emotive Function): تمثل هذه الرموز بديلاً رقمياً للإشارات غير اللفظية في التواصل المباشر، حيث تعمل على:

- محاكاة تعابير الوجه والإيماءات الجسدية.
- نقل المشاعر والأحاسيس الشخصية.

- إضافة بُعد عاطفي للمحتوى النصي.
- تجسيد الحالات النفسية للمرسل.

الوظيفة التفسيرية: (Interpretive Function): تسهم هذه الرموز في:

- توضيح النبذة العاطفية للرسالة.
- توجيه تفسير المستقبل للمحتوى.
- تحديد السياق العاطفي للكلام.
- منع سوء الفهم في غياب الإشارات البصرية.

الوظيفة العلائقية: (Phatic Function): تعمل على:

- بناء وتوطيد العلاقات الاجتماعية.
- استبدال الإشارات التقليدية للتقارب (كالابتسام).
- الحفاظ على استمرارية التفاعل.
- تعزيز الشعور بالتواصل والانتماء.

الوظيفة التأكيدية: (Emphatic Function): تتمثل في:

- تعزيز المعنى العاطفي للنص.
- تأكيد نية المرسل ومقصده.
- تكثيف الدلالة العاطفية.
- إبراز الجوانب الهامة في الرسالة.

الوظيفة الهيكلية: (Structural Function): من خلال:

- تنظيم تدفق المحادثة.
- استبدال علامات الترقيم التقليدية.
- الإشارة إلى التحولات الموضوعية.
- تمييز أجزاء الرسالة المختلفة.

هذه الوظائف المتكاملة تجعل من الرموز التعبيرية لغة تواصلية متكاملة، تملأ الفراغ الناتج عن غياب العناصر غير اللفظية في التفاعل الرقمي، مع الحفاظ على الخصائص الأساسية للتواصل البشري من حيث التعبير العاطفي والتفسير السياقي والتنظيم التفاعلي.

مناقشة نتائج الدراسة:

النتائج العامة:

بعد تفريغ البيانات في جداول إحصائية تم تحليل البيانات وتفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية ونظريات الدراسة، ليتم صياغة النتائج الآتية:

- معظم أفراد العينة يستخدمون تطبيقات الدردشة عبر مواقع التواصل الاجتماعي منذ أكثر من خمس سنوات بنسبة 90%، وهذا يرجع إلى الاستخدام المتزايد لهذه المواقع خلال السنوات الأخيرة، وخصوصاً من طرف الطلاب

الذين أصبحوا يستخدمونه في مجالات عديدة، حتى التعليم وما فرضته الأزمنة الصحية الأخيرة من أنماط جديدة للتعليم (عن بعد، والافتراضي، والذاتي) وغيرها.

- أغلب مضردات العينة يستخدمون تطبيقات الدردشة بشكل دائم، بنسبة فاقت 84%، في حين 15% يستخدمونه أحياناً، وهو ما يعكس الاهتمام الكبير من طرف الطلاب بتطبيقات الدردشة واعتمادهم عليها في التواصل مع الآخرين في مجالات عدة، كما أن هذه التطبيقات أصبحت ضرورية في التعليم العالي، في ظل رقمته القطاع وضرورة معرفة كل التحديثات والأخبار والإعلانات التي تخصهم، كذلك قد يكون أساسياً في التواصل مع الأساتذة وهيئة التدريس بخصوص الإشراف على مشاريع التخرج وتسليم الأعمال المطلوبة منهم.

- يستخدم أفراد العينة تطبيقات الدردشة للتواصل مع أصدقائهم حيث بلغت النسبة 35.54% والزملاء في الدراسة بنسبة 31.27%، في حين الأهل والأقارب بنسبة 28.43%، وأضعف نسبة للدردشة مع الأساتذة بنسبة 4.76%، وعليه يمكن القول إن أفراد العينة يتواصلون عادة مع أصدقائهم وزملائهم في الدراسة لتبادل المعلومات والملفات والصور وغيرها، خصوصاً بالزملاء، حيث أصبح الكثير من الطلبة يفتحون مجموعات دردشة عبر الفيسبوك أو المسنجر أو التلغرام لتبادل الدروس والأعمال ونشر الإعلانات وغيرها، لكن الدردشة مع الأساتذة نسبتها ضعيفة لأن الأستاذ عادة يستبعد ذلك ويفضل التواصل الواقعي لتجنب الوقوع في بعض المشكلات المهنية والاجتماعية.

- يوظف أفراد العينة الرموز التعبيرية إلى جانب اللغة العربية في الدردشة عبر مواقع التواصل الاجتماعي بشكل كبير حيث عبر عن ذلك أكثر من نصف العينة (53.33%)، في حين 6.66% يوظفونها بشكل ضعيف، وهذا يعكس اهتمام مضردات العينة ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية، وما تتيحها التطبيقات الرقمية من أدوات ورموز تساعدهم في التواصل مع غيرهم، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه Priya Chandran Namrata في نتائج دراسته أن "الرموز التعبيرية جزء لا يتجزأ من العملية الاتصالية اليومية، حتى أصبحت جزءاً من ثقافتنا" (Pujari, Tayade, & Chandran, 2018, p. 739).

- يستخدم أغلب أفراد العينة الرموز التعبيرية في الاتصال غير الرسمي بنسبة فاقت 98%، حيث يتواصلون مع الأصدقاء والزملاء والأقارب بشكل كبير، وعليه أفراد العينة يوظفون الرموز التعبيرية في الاتصال غير الرسمي، لأنه عادة يكون في مستويات خارج مجال الدراسة والتعليم، لأن طبيعة الاتصال الرسمي تتطلب الكتابة بلغة واضحة ومباشرة بعيدة عن التسلية والترفيه.

- يعتمد أفراد العينة أنواعاً متعددة من الرموز التعبيرية في تواصلهم، لكن أغلبهم يوظفون الرموز التعبيرية المتمثلة في الوجه بنسبة 37.5%، والأشكال والإشارات بنسبة 23%، وذلك لأنها تعبر عن مشاعرهم أو مواقفهم أو تعزز آراءهم في التواصل مع غيرهم، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (دايرة ويلمير، 2022م، صفحة 268)، حيث أكدت الباحثة أن "معظم أفراد العينة يفضلون الرموز التعبيرية البسيطة رغم تعدد الخيارات وسرعة وسهولة استخدامها" وفي الإطار ذاته أشار الباحث عبد الكريم بن عيشة إلى أن "الرموز الأكثر استخداماً هي الوجوه؛ لأن لها علاقة بالحالة النفسية للمستخدم، وهي رموز عاطفية تنقل تعابير الوجه بما يتناسب مع رغباتنا واهتماماتنا" (بن عيشة، 2019م، صفحة 374)، من جهة أخرى ظهرت نسب من أفراد العينة ممن يستخدمون الأفاتار Gift في تواصلهم عبر تطبيقات الدردشة، وهي الرموز التي عادة يتم استخدامها لوحدها دون كتابة نصوص، وهو ما يعكس تطور استخدام الرموز التعبيرية من أداة مكملية للكتابة إلى أداة تلغي الكتابة باللغة العربية، وهو ما

يتوافق مع نتائج دراسة (بن عيشة، 2019م) بخصوص وجود اتجاه يضاعف من خطورة استخدام هذه الرموز وتداولها بشكل يحل محل اللغة وينافسها في الممارسة الفعلية.

يرجع أفراد العينة أسباب توظيفهم للرموز التعبيرية في تطبيقات الدردشة إلى كونها تساعد في التعبير عن المشاعر بنسبة 31.98%، وتوضيح المعنى والفهم لدى الآخر بنسبة 25.58%، من جهة أخرى أشارت نسبة 19% من أفراد العينة إلى أن سبب استخدامها هو كونها تعزز لغة التواصل، و18% أكدوا سهولتها في الاستخدام، وعليه يعدونها مساعدة للتعبير عن مشاعرهم وتعزيز الفهم لدى الآخر، باعتبار أن التواصل باللغة العربية عبر تطبيقات الدردشة ينقصه الاتصال غير اللفظي ولغة الجسد التي يمكنها أو توصل المعنى الحقيقي للمتلقى، وعليه يوظفون هذه الرموز التعبيرية كمساعد ومكمل للغة العربية، وهو ما أشار إليه (Firdiani & Kahar, 2022, p. 88) في النتائج التي توصل إليها إن "استخدام الرموز التعبيرية كمساعد تكميلي يتماشى مع نظرية ثراء الوسيلة، حيث تعد الرموز التعبيرية وسيلة غنية للتواصل لأنها توضح بشكل أكثر حيوية الرسائل المراد نقلها عندما يكون هناك عاطفة لا يمكن التعبير عنها بالكلمات، مما يزيد من وضوح المعلومات مع تقليل الغموض، وتمكين ردود الفعل السريعة.

عبر أفراد العينة أن الغرض من توظيفهم للرموز التعبيرية في التواصل عبر تطبيقات الدردشة هي التفاعل السريع مع الآخر وتجاوز حاجز اللغة بنسبة 20.77%، في حين عبر 19.25% أن الفائدة تكمن في اختصار الجهد والوقت في التواصل مع الآخرين، وعليه يمكن القول إن توظيف الطلاب للرموز التعبيرية بحسب رأيهم حقق لهم فوائد أبرزها تخطي وتجاوز حاجز اللغة، لأن الكثير يصعب عليه التواصل باللغة العربية الفصحى، أو أنه لا يملك القدرة على تركيب جملة مفيدة في وقت وجيز، وعليه هذه الرموز التعبيرية تساعدهم في التعبير بدلاً من كتابة عبارات أو فقرات وقد لا توصل المعنى للآخر، وعليه فهم يعززون الاتجاه القائل بالتأثير السلبي للرموز التعبيرية في اللغة العربية، وقد تكون منافساً لها في الاستخدام كلفة للتواصل الأيقوني، وفي هذا الصدد أظهرت نتائج دراسة (Chairunnisa & Benedictus, 2017, p. 125) أن "إرسال رسالت نصية باستخدام الرموز التعبيرية سيخلق ثراء بالمعلومات، بحيث يشعر المتلقي بتأثير الرسالة المستلمة، ويتمثل دور الرموز التعبيرية في زيادة الاتصال مع شخص آخر في الدردشة، وإظهار التعبير عن المشاعر".

أكد أكثر من نصف العينة أن هناك إمكانية التأثير السلبي لاستخدام الرموز التعبيرية في اللغة العربية بنسبة 60%، في حين عبر الباقي على أنه لا يوجد تأثير في اللغة العربية، وهي نسبة تؤكد خطر الرموز التعبيرية على الممارسة اللغوية في ظل الاستخدام المتزايد لمواقع التواصل الاجتماعي واتساع رقعة الصداقات عبر العالم، خصوصاً في أوساط الطلبة الذين يعتبرون في مرحلة الشباب، ولهم الرغبة في تكوين صداقات والتعرف على الثقافات الأخرى، وقد أشار الباحث عبد الكريم بن عيشة في دراسته أن "اختصار الممارسات اللغوية في شكل رموز تعبيرية لا تفي بالغرض، حينها يضيق مجال التواصل وتبدأ أزمة هوية اللغة خصوصاً أنها تعكس حالات نفسية واجتماعية وثقافية" (بن عيشة، 2019م، صفحة 195).

أكد أفراد العينة (أكثر من 47%) أن تأثير الرموز التعبيرية على مهارات التواصل اللغوي يكون على مستوى مهارات المخرجات المتمثلة أساساً في التحدث والكتابة، وخصوصاً الكتابة؛ لأن الطالب باستخدامه المتواصل لهذه الرموز يعود عليها ومنه لا يمكنه التعبير والتحدث باللغة العربية واقعياً، كما أشار 36.31% إلى أن التأثير

يمس مهارات الإدخال المتمثلة في القراءة والاستقبال، أما 16% أكدوا أن التأثير يكون على مستوى مهارات المعالجة والتفكير.

- أشار أفراد العينة إلى أن تأثير الرموز التعبيرية في بنية ومكونات اللغة يكون بشكل كبير على مستوى تركيب الجمل وقواعد النحو بنسبة 32.92%، كما عبر أكثر من 27% على أن التأثير يمس المعنى والدلالات، وبنسبة قريبة أشاروا إلى التأثير في الاستخدام الاجتماعي للغة، ويرجع ذلك إلى كون اللغة تعتمد أساساً على النحو والتركيب، وبما أن الرموز التعبيرية عبارة عن أيقونات تساعد المرسل في الكتابة والتعبير عن المشاعر، فهي ستحدث لا محالة خلل في قواعد النحو، وهنا أشارت الباحثة سناء محمود سلامة إلى أن "الإكثار من استخدام الرموز التعبيرية قد يؤثر في اللغة المكتوبة، لأن هناك من يسهل عليه استخدامها بضغط واحدة دون الحاجة إلى كتابة العديد من الحروف والكلمات، ولعل ذلك راجع إلى ضعف الحصيلة اللغوية عندهم"، أما بخصوص المعنى والدلالات فإن الرموز التعبيرية قد تترجم العديد من الدلالات، وقد لا يفهمها الآخر إلا إذا استخدمت في نفس السياق الاجتماعي، فهناك بعض الرموز قد تحمل أكثر من معنى.

- بحسب أفراد العينة فإن تأثير الرموز التعبيرية في وظائف اللغة يكون بشكل كبير على مستوى الوظيفة الشعرية بنسبة 33.6%، في حين أشار 28% إلى أن التأثير يكون على مستوى الوظيفة التبليغية، وبنسب أقل كانت الإجابة حول الوظيفة التعبيرية والاتصالية، وهنا توافق ذلك مع إجابة الطلبة أن أسباب استخدامهم للرموز التعبيرية في لغة تواصلهم مع الآخر هي القدرة على إبداء الأحاسيس والتعبير عن المشاعر، وفي نقده للوظيفة الشعرية للغة، أشار الباحث عبد الكريم بن عيشة في دراسته أن "اللغة العربية تعرضت إلى التهجين اللغوي من خلال الاهتمام البالغ بهذه الرموز التي أصبح استخدامها للتخلص من عناء الكتابة، وأضحت المشاعر النفسية والاجتماعية والعواطف مختزلة في عدد من هذه الرموز"، من جهة أخرى الوظيفة التبليغية مهمة جداً، وتتأثر من حيث إن استخدام رمز أو صورة قد يحدث خللاً في الفهم لدى المتلقي، والتبليغ شيء أساسي في اللغة والتواصل بها، وفي دراسة 19 أشار الباحث إلى أنه "لا يمكن للرموز التعبيرية أن تؤدي وظيفة اللغة باعتبارها لغة صامتة مستوحاة من ملامح الحياة اليومية ووليدة الثورة التقنية الرقمية (صابي، 2022م، صفحة 254).

النتائج في ضوء التساؤلات:

- بعد تحليل وتفسير البيانات كمياً وكيفياً يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تطرحها إشكالية الدراسة.
- يوظف طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي الرموز التعبيرية عبر تطبيقات الدردشة بشكل دائم بغرض التعبير عن مشاعرهم، وساعدتهم في التفاعل السريع مع المتلقي واختصار الجهد والوقت، ويرى الطلبة أن استخدام هذه الرموز قد يؤثر سلباً في اللغة العربية من حيث مهارات التواصل اللغوي، وبنية اللغة ووظائفها.
- يستخدم طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي تطبيقات الدردشة بشكل دائم، ومنذ أكثر من خمس سنوات، مما يعكس اهتمامهم بالتواصل عبر المنصات الاجتماعية، ويستخدمون هذه التطبيقات للتواصل مع أصدقائهم وزملائهم في الدراسة بشكل كبير، في حين لا يعتمدون عليها في التواصل مع الأساتذة والإدارة، وفي ذلك يوظف الطلبة الرموز التعبيرية بشكل كبير في الاتصال غير الرسمي ويستخدمون الرموز

التعبيرية التي تمثل الوجوه أو الأشكال والإشارات في حين يستخدم آخرون الأفاتار، وهو من الرموز التي أوجدها تطور الذكاء الاصطناعي.

- يُعد التعبير عن المشاعر من أهم الأسباب التي يرجعها طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي في توظيفهم للرموز التعبيرية يليها توضيح المعنى وتعزيز الفهم لدى المتلقي للرسالة، وهم بذلك يعتبرونها أداة مكملّة ومساعدة للغة العربية التي يتواصلون بها عبر تطبيقات الدردشة، ويرى الطلبة أن الفائدة من ذلك هي التفاعل السريع وتجاوز حاجز اللغة التي تركز على قواعد الكتابة والنحو والتركييب لتكون مفهومة لدى الآخر، لكن استخدام الرموز التعبيرية قد يغني عن كتابة كلمات وعبارات لإيصال المعنى إلى المتلقي.

- يُعد الطلبة أن توظيف الرموز التعبيرية في التواصل عبر تطبيقات الدردشة له تأثير سلبي، ويمكن أن يظهر هذا التأثير في عدة مستويات منها مهارات التواصل اللغوي، وخصوصاً مهارات المخرجات المتمثلة أساساً في التحدث والكتابة، ومهارات الإدخال المتمثلة في القراءة والاستقبال، كذلك يمكن أن يظهر التأثير في بنية ومكونات اللغة خصوصاً على مستوى النحو والتركييب، أما على مستوى وظائف اللغة فقد أشار الطلبة إلى إمكانية التأثير في الوظيفة الشعرية والوظيفة التبليغية، خصوصاً وأن الرموز التعبيرية تستعمل بشكل كبير للتعبير عن المشاعر والمواقف.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت إحدى الظواهر الاتصالية الجديدة في البيئة الرقمية، وبالصبط استخدام الاتصال الأيقوني بدلاً من الاتصال النصي، عن طريق توظيف الرموز التعبيرية التي أصبحت تعد لغة عالمية موازية في مواقع التواصل الاجتماعي، ومن خلال أدبيات الدراسة تبين أن هناك اتجاهات مختلفة حول مدى تأثير استخدام هذه الرموز في اللغة العربية، بين من اعتبرها مهدداً ومن جعلها مكملّة للغة من حيث قدرتها على التعبير على المشاعر والإيماءات، أما من خلال الدراسة التي أجريت على الطلبة اتضح أن استخدام الرموز التعبيرية يُعد أساسياً لتعزيز التواصل النصي، وتعزيز الفهم لدى الآخر، والقدرة على إيصال الفكرة والتعبير عن المشاعر، إلا أن استخدامها المتزايد قد يؤثر سلباً في اللغة العربية من خلال التأثير في بنيتها ومهاراتها ووظائفها اللغوية، مما يقودنا إلى تقديم مجموعة من المقترحات وهي:

- تعزيز مكانة اللغة العربية والحفاظ عليها خصوصاً في التواصل عبر تطبيقات الدردشة الإلكترونية من خلال ترسيخ مبادئ التربية الإعلامية والداية المعلوماتية للحفاظ على اللغة لدى الأجيال القادمة.
- ضرورة رفع الوعي لدى الأجيال القادمة بطرق توظيف الرموز التعبيرية في البيئة الاتصالية الرقمية، بشكل لا يؤثر في عناصر ووظائف اللغة العربية.
- تكثيف البحوث والدراسات حول استخدام الرموز التعبيرية في التواصل الرقمي، والبحث في معانيها وأبعادها التي يمكن أن تهدد الهوية الثقافية وقيم مجتمعاتنا العربية.

قائمة المراجع العربية

- المهدي الذهبي، ومحمد السباعي. (2019). الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لعينة من أساتذة وإداريي جامعة أدرار. جامعة أحمد درايت، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، أدرار.
- إلهام يونس أحمد. (2023). تفاعل الجمهور مع المواد الإعلامية الزائفة والمتحقق منها على مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة لاستراتيجيات التحقق البصرية المستخدمة في غرف صناعة الأخبار. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 22، (2).
- إنجي حلمي محمود إبراهيم. (2022). استخدام طلاب الإعلام التربوي لتطبيقات الدردشة في التواصل التعليمي وعلاقته بالثقة بالنفس ورأس المال الاجتماعي لديهم. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 21، (4).
- حجاب، م. م. (2002). أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية. القاهرة: دار الفجر.
- خضير كاظم حمود، وموسى سلامة اللوزي. (2008). (منهجية البحث العلمي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- سعد كاظم حسن. (2018). أولويات أوجه الثراء الإعلامي لدى مستخدمي الصحف الإلكترونية العراقية. مجلة الباحث الإعلامي، (32).
- سلاف شهاب الدين يغمور. (2019). التواصل غير اللفظي في الإبانة والتواصل: نماذج تطبيقية ومقولات كلية. جامعة بيرزيت، رسالت ماجستير في اللغة العربية وآدابها، فلسطين.
- سناء الجبور. (2010). (الإعلام والرأي العام العربي والعالم. عمان: دار أسامة.
- سناء محمود سلامة محمد. (2023). الرموز التعبيرية في وسائل التواصل الاجتماعي: دراسة في ضوء علم اللغة التطبيقي - الواتس آب أنموذجاً. مجلة كلية اللغة العربية بالقاهرة، (42).
- صبرين عون الله، وبثينة برج، وبشرى جملي. (2023). استخدام الرموز التعبيرية (الإيموجي) في الحملات التسويقية. جامعة قالمة، مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة.
- صفية عوادي. (2022). استخدامات طلبية جامعة قسنطينة 3 للرموز التعبيرية عبر مسنجر والإشباع المحققة. مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، 2، (3).
- عايدة دايرة، وسارة بلمير. (2022). الرموز التعبيرية كبديل للاتصال اللفظي وغير اللفظي عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية على عينة من مستخدمي تطبيق فيسبوك وماسنجر. مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، 2، (3).
- عبد الكريم بن عيشة. (2019). إشكالية هوية اللغة في ظل الفضاءات الاتصالية الجديدة: قراءة في لغة الإيموجي. مجلة التدوين، (12).
- علي معمر عبد المؤمن. (2008). (مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب. بنغازي: منشورات جامعة 7 أكتوبر.
- فاطمة صابي. (2022). الوظيفة اللغوية للرموز التعبيرية في الاتصال القائم عبر وسائل التواصل الاجتماعي: تطبيق مسنجر أنموذجاً. مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، 2، (3).
- قندليجي، ع. إ. (2015). (البحث العلمي في الصحافة والإعلام. عمان: دار المسيرة.

كامل خورشيد مراد. (2011). (الاتصال الجماهيري والإعلام: التطور - الخصائص - النظريات. عمان: دار المسيرة.
محمد حسني حسين محروس. (2023). دلالات الرموز التعبيرية في وسوم (هاشجات) مواقع التواصل
الاجتماعي. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، (40)
مختار لخضر، وعبد القادر مالفني. (2022). معايير الثراء الإعلامي في تكنولوجيا الإعلام الجديد. مجلة أبعاد، 9(2).
منذر الضامن. (2007). (أساسيات البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة.

المراجع الإنجليزيت:

- Chairunnisa, S., & Benedictus, A. (2017). Analysis of emoji and emoticon usage in interpersonal communication of Blackberry Messenger and WhatsApp application user. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(2).
- Firdiani, A. U., & Kahar, R. (2022). Emoji as nonverbal communication among lecturer–student communication in WhatsApp social media academic group. *LSP International Journal*, 9(1).
- Macourkova, A. (2022). Analysis of usage emoji in internet communication on WhatsApp (Bachelor thesis). Západočeská univerzita, Plzeň.
- Pujari, N., Tayade, S., & Chandran, P. (2018). A survey on usage and influence of emoji in social media communication. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1).

Enhancing international integration and cooperation in cultural development in Da Nang City today

Nguyen Thi Hai Hau^(1,*)

Received: 09 July 2025

Revised: 04 August 2025

Accepted: 05 August 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 Political Science, Ho Chi Minh National Academy of Politics – Regional Academy III, Da Nang, Vietnam

* Corresponding author. E-mail: nguyenthihaihau.hv3@gmail.com

ENHANCING INTERNATIONAL INTEGRATION AND COOPERATION IN CULTURAL DEVELOPMENT IN DA NANG CITY TODAY

Abstract:

In the context of globalization, international integration and cooperation, particularly in the field of culture, have contributed to enhancing the status, role, and reputation of both nations and localities on the global stage. Da Nang City has taken advantage of external factors while promoting internal strengths, gradually establishing multilateral and bilateral cooperative relationships with international partners to foster cultural development and preserve as well as promote national identity. However, the practical implementation still faces several limitations, such as the lack of specific mechanisms and policies; cultural products and services being monotonous and lacking uniqueness; fragmented and small-scale investments in the cultural market; limited quantity and quality of human resources; and a shortage of investment resources from international organizations. Based on the analysis and evaluation of the current situation, this paper proposes solutions to improve the effectiveness of international integration and cooperation in cultural development in Da Nang City in the current period.

Keywords: *integration, international cooperation, culture, Da Nang City.*

تعزير التكامل والتعاون الدوليين في التنمية الثقافية في مدينة دا نانغ اليوم

الملخص:

في ظل العولمة، أسهم التكامل والتعاون الدوليان، لا سيما في المجال الثقافي، في تعزير مكانة وأدوار الدول وسمعتها على الساحة العالمية. وقد استفادت مدينة دا نانغ من العوامل الخارجية مع تطوير نقاط قوتها الداخلية، وأقامت تدريجياً علاقات تعاون ثنائية ومتعددة الأطراف مع شركاء دوليين من أجل تعزير التنمية الثقافية والحفاظ على الهوية الوطنية وتعزيرها. ومع ذلك، لا يزال التطبيق العملي يواجه العديد من القيود، مثل غياب الآليات والسياسات المحددة؛ ورتابة المنتجات والخدمات الثقافية واقتنارها إلى التضرر؛ وتجزؤ الاستثمارات وصغر حجمها في السوق الثقافية؛ ومحدودية الموارد البشرية من حيث الكم والنوع؛ ونقص موارد الاستثمار من المنظمات الدولية. وانطلاقاً من تحليل وتقييم الوضع الراهن، تقترح هذه الدراسة حلولاً من شأنها تحسين فعالية التكامل والتعاون الدوليين في التنمية الثقافية بمدينة دا نانغ في المرحلة الحالية.

الكلمات المفتاحية: التكامل، التعاون الدولي، الثقافة، مدينة دا نانغ

¹ قسم العلوم السياسية، الأكاديمية الوطنية للسياسة هو تشي منه - الأكاديمية الإقليمية الثالثة، دا نانغ، فيتنام

* عنوان المراسلة: nguenthihaihu.vh3@gmail.com

Introduction

Proactively and actively engage in international integration, effectively harmonize the relationship between independence, self-reliance, and international integration, and promote comprehensive, extensive, flexible, and effective international integration for the benefit of the nation and the people" (Communist Party of Vietnam, 2021, Vol. I, p. 164). This viewpoint reflects the Party's strategic vision in guiding the country to "engage" in the process of globalization—maximizing internal strengths and enhancing the effectiveness of international cooperation while firmly preserving national identity and ensuring independence and self-reliance. In addition, in order to expand growth potential, unlock all available resources toward sustainable development, and enhance international competitiveness in the era of integration, the National Assembly issued Resolution No. 202/2025/QH15 dated June 12, 2025, on the "Reorganization of Provincial-level Administrative Units." Accordingly, the new Da Nang City (a merger of Quang Nam Province and Da Nang City) covers a natural area of over 11,859 km² and comprises 94 commune-level administrative units, including 23 wards, 70 communes, and one special administrative unit—Hoang Sa. This historic turning point not only opens up great expectations in terms of economic, political, and social development but also revives the cultural and historical connection between the two regions, which share a long-standing traditional foundation. In this new era, with a deep and thorough grasp of the Party's viewpoints and policies, Da Nang is strengthening international integration and expanding multilateral and bilateral cooperation across various sectors, especially in the field of culture. Identifying the current situation and proposing solutions to enhance the effectiveness of international integration and cooperation in cultural development is an urgent matter—one that contributes to refining the city's image and positioning Da Nang's brand on the international map in the new era.

Results and Discussion

Achievements in the Process of International Integration and Cooperation in Culture

Firstly, formulating plans and strategies for international integration and expanding cultural diplomacy.

The Party and the State have affirmed that international integration and cooperation in the field of culture play a key role in preserving and promoting traditional cultural identity, promoting the image of Vietnam and its people, and enhancing the nation's standing and cultural prestige in the international arena. This

viewpoint has been concretized in Resolution No. 22-NQ/TW dated April 10, 2013, issued by the Politburo on “International Integration,” and Resolution No. 33-NQ/TW dated June 9, 2014, from the 9th Plenum of the 11th Central Committee, which emphasized the core task of “proactively integrating into the world in the field of culture and absorbing the cultural quintessence of humanity” (Central Executive Committee, 2014).

Based on the Party’s viewpoints and the Government’s strategic orientation, the People’s Committee of Da Nang City has issued and implemented various projects and plans aimed at proactively promoting international integration and cooperation, with a focus on enhancing comprehensive foreign relations—especially cultural diplomacy with international localities and organizations.

Notable examples include Decision No. 212/KH-UBND dated November 1, 2021, on “Implementing Cultural Diplomacy Work until 2025,” and Decision No. 2887/QĐ-UBND dated December 22, 2023, on “Approval of the Project on International Integration and Cooperation until 2030.”

These projects and plans reflect the city’s strong commitment and methodical investment in linking cultural integration with economic integration, mobilizing resources for the preservation and promotion of heritage values, improving infrastructure, and training and developing high-quality human resources in the fields of culture and cultural diplomacy. All of these efforts aim to make a positive contribution to Da Nang’s comprehensive integration and sustainable development in the current context.

Secondly, establishing multilateral and bilateral cooperation in the cultural sector.

Expanding bilateral and multilateral cooperation with countries in the region and around the world is a strategic orientation of the Da Nang People’s Committee, aimed at promoting the export of cultural products, enhancing the promotion of national cultural identity, and laying the foundation for sustainable local development on the international stage. On the bilateral level, Da Nang City has expanded its cooperation network with various organizations and enterprises such as the OFID Fund, USAID, JICA, KOICA, the World Bank, the Asian Development Bank (ADB), Sakae Corporate Advisory, Emirates—the world’s largest international airline—and others. The city has also established partnerships with localities such as Yokohama (Japan), Boras (Sweden), Pyeongtaek (South Korea), and more. As of now, Da Nang has established cooperative relations with 52 localities across 24 countries worldwide. International cooperation activities between Da Nang and foreign localities have taken place vibrantly, including participation in the International Art Exchange Exhibition in Pyeongtaek (South Korea); organizing the Da Nang–Daegu Youth Exchange Program; hosting the “Kanagawa Festival” in Da Nang, which contributed to promoting Japanese culture within the local community; and implementing technical assistance projects in Laos—demonstrating the city’s

proactive, responsible role and strong cooperative spirit with neighboring countries (Da Nang People's Committee, 2025, p.11). In addition, to expand multilateral foreign relations, Da Nang has joined several international cooperation networks, notably CITYNET—the Regional Network of Local Authorities for the Management of Human Settlements in the Asia-Pacific region (since 2005), the ASEAN Smart Cities Network, and the UNESCO Creative Cities Network in the field of Crafts and Folk Arts (Hoi An), among others. The positive growth in both multilateral and bilateral relations has created favorable conditions for effectively mobilizing external resources, expanding and elevating cultural diplomacy with other countries, widely promoting the cultural identity and people of Vietnam, and enhancing the international reputation and status of the country in general and Da Nang City in particular.

Thirdly, international cooperation in the preservation of cultural heritage values.

The "land of culture" that is Da Nang represents a convergence and preservation of Vietnamese cultural identity developed over hundreds of years of history. Many cultural heritages in the region transcend national boundaries and hold global significance. Notable among them are UNESCO-recognized cultural heritages such as My Son Sanctuary, Hoi An Ancient Town, and the art of Bai Choi in Central Vietnam; documentary heritage under UNESCO's Memory of the World Program for Asia-Pacific—the Ma Nhai Inscriptions at the Marble Mountains; and the Cu Lao Cham Biosphere Reserve, part of the World Network of Biosphere Reserves. Da Nang is also home to numerous cultural and revolutionary historical heritage sites with strong local imprints, such as Dien Hai Citadel, Marble Mountains (Ngu Hanh Son), the ancient capital of Tra Kieu, the Japanese Bridge (Chua Cau), the Avalokitesvara Festival at Marble Mountains, the Non Nuoc stone carving village, and Kim Bong carpentry village, among others. In addition, the city boasts eight public museums (Da Nang Museum, Quang Nam Museum, Museum of Fine Arts, Museum of Cham Sculpture, Sa Huynh Culture Museum, Museum of Trade Ceramics, Sa Huynh Culture Museum, and Hoi An Museum of Traditional Medicine), two museums under Military Zone V (Military Zone V Museum and Air Defense-Air Force Museum), four non-public museums, and the Hoang Sa Exhibition House dedicated to preserving and showcasing heritage materials, national treasures, and antiquities. With such a rich and diverse heritage resource, Da Nang is committed not only to domestic heritage preservation but also to proactively expanding international cooperation. This strategic approach allows the city to access effective management models, stay current with modern conservation trends, and learn from global best practices in the preservation and promotion of heritage values.

For instance, in 2023, Da Nang cooperated with the Department of Cultural Heritage and the International Information and Networking Centre for Intangible Cultural Heritage in the Asia-Pacific Region (ICHCAP) to host the Southeast Asia Sub-

Regional Meeting on the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage. The event not only helped establish a regional cooperation framework for heritage protection but also supported the preparation of multinational dossiers for UNESCO to recognize intangible cultural heritage in urgent need of safeguarding. Moreover, several heritage conservation and restoration projects have been successfully implemented, such as the restoration of towers A, H, and K at the My Son Sanctuary funded by the Indian Government with 50 billion VND between 2017 and 2022; the “Training Center for Conservation of Cultural Monuments in Quang Nam Province” and the restoration of tower G4 and archaeological excavation of tower group L at My Son, sponsored by the Italian Government with 2 billion VND; and the restoration of the Japanese Bridge (Chua Cau) in Hoi An Ancient Town with technical consultation from the Japan International Cooperation Agency (JICA) and financial support from the Sumitomo Foundation. These meaningful partnerships not only contribute to preserving and promoting the values of Vietnamese cultural heritage in accordance with international standards but also expand the space for dialogue and knowledge-sharing between Vietnam and the global community in the field of heritage conservation.

Fourthly, international integration and cooperation create a “lever” for the development of cultural industries.

Through the process of integration and international cooperation, Da Nang has leveraged its unique characteristics and creative strengths, effectively utilizing local cultural resources to identify and invest in key focal areas of cultural industries. In particular, the cultural tourism sector has seen vibrant activity, with a high density of visitors and impressive revenue growth. Tourists can explore cultural heritage sites such as the Marble Mountains, Ma Nhai inscriptions, Dien Hai Citadel, My Son Sanctuary, and Hoi An Ancient Town. They can also experience traditional festivals like the Quan The Am Festival, the Fishing Prayer Festival, and the Ba Thu Bon Festival; visit traditional craft villages including the Nam O fish sauce village, Non Nuoc stone carving village, Tuy Loan rice paper village, Thanh Ha pottery village, and Kim Bong carpentry village; and enjoy traditional art performances such as Han River Sediment and Vietnamese Soul at the Nguyen Hien Dinh Tuong Theater, as well as the large-scale outdoor show Hoi An Memories. Alongside these offerings, many appealing tourism products and services have been developed and effectively implemented, such as the Hue–Da Nang heritage-themed tourism train “Connecting Central Heritage” and the “Da Nang Food Tour” featuring a digital culinary map and a culinary tourism passport.

Major tourist destinations in the city have also invested in upgrading products and offering new experiences for visitors. For example, Sun World Ba Na Hills has introduced a new cable car route, mountain climbing activities, the Ba Na Flower Festival, and the Kraftbeer Festival. Da Nang Downtown has hosted the Vuifest Festival and a national-scale Lion and Dragon Dance Championship. These activities

have enriched the visitor experience and enhanced Da Nang's appeal in the tourism market. The city government has also organized and participated in numerous promotional programs to highlight Vietnam's tourism, as well as the cultural identity and people of Da Nang. Notable efforts include the Da Nang Tourism Promotion Program in India and participation in the SATTE fair (India), participation in AIME (Asia-Pacific Incentives and Meetings Expo) in Australia, and hosting the International Cooperation Seminar to promote tourism development among friendly cities at the Ariyana International Convention Center in Da Nang.

These cooperative and promotional activities have helped create strong momentum for breakthrough growth in Da Nang's tourism sector.

Comparison of Tourist Arrivals to Da Nang Served by Accommodation Facilities in the First Half of 2023-2025



Figure 1: Number of Tourists Staying in Da Nang in the First Six Months of 2023–2025

Tourism activities in Da Nang have witnessed robust and continuous growth over the years, clearly reflected in the steadily increasing number of tourists served by local accommodation establishments. Specifically, in the first half of 2023, Da Nang recorded 3.51 million tourist arrivals (including 2.58 million domestic visitors and 930 thousand international visitors) (Da Nang City Statistics Office, 2023, p. 18). Compared to the same period in 2024, the total number of visitors rose to 5.1 million (an increase of approximately 25.6% over 2023), marked by a strong recovery in international arrivals (2.0 million, more than double that of 2023) and stable growth

in domestic tourism (3.10 million visitors) (Da Nang City Statistics Office, 2024, p. 20).

In the first half of 2025, the number of overnight visitors reached 5.8 million (an increase of 18.9% compared to the same period in 2024), with domestic tourists accounting for 3.2 million and international arrivals surging to 2.6 million (a 31.4% increase compared to 2024). In total, revenue from accommodation and food services in Da Nang during this period was estimated at VND 16,337 billion, while revenue from travel services and tourism support activities (excluding payments made on behalf of others) was estimated at VND 2,000 billion, representing year-on-year increases of 24.6% and 17.1%, respectively (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p. 18).

This significant growth in accommodation and travel services has played a vital role in increasing the sector's overall revenue, vividly demonstrating the effectiveness of tourism stimulus policies, destination marketing campaigns, and substantial investment in tourism products and services. This is compelling evidence that international cultural cooperation in general, and the development of cultural tourism in particular, not only fosters local socio-economic growth but also helps disseminate cultural values and promote the image of Da Nang and its people to the world.

At present, Vietnam's film industry is a fertile and promising field, offering great opportunities for both domestic and international producers to tap into the economic value of creative content and cinematic product distribution. Recognizing the strategic importance of the film industry, the Da Nang People's Committee has collaborated with the Vietnam Association for the Promotion and Development of Film to develop the brand Da Nang Asian Film Festival (DANAFF), positioning it as a key platform for advancing Vietnam's film industry on the international stage and gradually transforming Da Nang into a UNESCO Creative City in the new era. Through its editions, particularly DANAFF III in 2025, the festival has attracted 106 cinematic works from over 20 Asian countries and territories, while creating a dynamic artistic space where directors, actors, screenwriters, and producers—both domestic and international—can engage in exchanges, share expertise, and inspire young cinema enthusiasts. A highlight of the festival is the DANAFF Talents program, which seeks to discover and nurture young cinematic talent from Vietnam and across Asia.

Notably, DANAFF III – 2025 marked a significant step in international cooperation with the signing of a cultural and educational project agreement between the UNESCO Office in Vietnam and SOVICO Group. Building on these achievements, Da Nang has increasingly become an attractive destination for the international film industry, drawing attention through the filming of several renowned movies such as *The Protégé* (2021), *Taxi Driver 2*, *A Tourist's Guide to Love* (2023), and the upcoming *Love in Vietnam*. In parallel with these professional film activities,

the city has also promoted community cinema through initiatives such as the Cinematic Window outdoor film screening program held on the eastern sidewalk of Nhu Nguyet Street and school-based cinematic experiences under the Cinema in Education initiative—aimed at shaping artistic taste, enhancing aesthetic appreciation, and spreading artistic values within the community. Most recently, the 3D Mapping Film Screening – The Story of Da Nang, organized by the Department of Culture and Sports, captivated audiences by presenting the city's cultural and historical values through the modern language of cinema.

Clearly, key cultural industries such as cinema, cultural tourism, and performing arts have become “strategic cards” in Da Nang’s international cooperation and cultural diplomacy policies. These sectors play a pivotal role in asserting national cultural identity, promoting economic growth, and enhancing the prestige, status, and international standing of both Da Nang and Vietnam as a whole.

Fifth, leveraging resources to promote deep and extensive international integration and cooperation in the field of culture

Human Resources

Human resources are a key factor in cultural development. A specific example in the field of cultural tourism shows that international tour guides account for nearly 18% nationwide, while domestic tour guides make up 11.7%. The proportion of laborers who have undergone training through various forms reaches 65%, and 40% of workers hold foreign language certificates—effectively meeting the demands of the international tourism market (University of Economics, 2024, p. 100).

The city government consistently emphasizes the importance of investing in the training and development of high-quality human resources in the cultural sector. In 2024, the Center for Culture and Cinema organized a training course on teaching traditional musical instruments used to accompany Bài Chòi singing. Simultaneously, it partnered with the Cinema Association to conduct a basic screenwriting course. The Nguyễn Hiền Đình Tuồng Theater also collaborated with the Department of Performing Arts under the Ministry of Culture, Sports and Tourism to organize the “Training Course for Actors and Musicians of Traditional Tuồng Art – 2024” (Da Nang Department of Culture and Sports, 2024, p. 9), among other initiatives.

Infrastructure Resources

Prioritizing the Development of Synchronous and Modern Infrastructure: A Strategic Focus of Da Nang

Prioritizing the development of synchronous and modern infrastructure is a core strategy of Da Nang, serving not only as a solid foundation for deeper integration and international cooperation in the cultural sector but also as a means to expand access and meet the increasing cultural needs of the population.

In the first half of 2025, Da Nang inaugurated the Quang Da Bridge and its access roads, renovated and upgraded the facility at 42 Bach Dang Street to serve as the Da Nang Museum, and launched a series of key cultural infrastructure projects, including the construction of a second facility for the Museum of Cham Sculpture, the second phase of restoration and embellishment of the Dien Hai Citadel, and the City Culture and Cinema Center, among others. In parallel, significant investments have been made in the infrastructure of waterway, railway, airport, and seaport systems—forming a well-connected transportation network that attracts large numbers of domestic and international tourists.

Specifically, Da Nang International Airport handles nearly 500 flights per week, operated by 25 domestic and international airlines, connecting to 35 cities across 9 countries and territories. Visa policies have also become increasingly flexible, with visa exemptions offered to citizens of 12 countries (including Japan, Russia, France, Germany, Sweden, etc.).

Alongside air infrastructure, maritime logistics infrastructure has also been prioritized. The Lien Chieu Port project—a national key infrastructure work—plays a critical role in strengthening regional connectivity, expanding the logistics corridor, and directly supporting the development of cultural industries built upon exchange, interaction, and access to international markets. With a total investment capital of VND 3,426 billion, construction began in December 2022, and by March 2025, the project had reached 77.5% completion. The central government has allocated an additional VND 1,291 billion from medium-term capital to complete essential components such as the breakwater system, port-access roads, and technical infrastructure for power and water supply (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p. 34).

Notably, Da Nang is orienting cultural industry development in close alignment with digital transformation during the 2026–2030 period. A series of advanced technology application projects have been planned, including:

A digital check-in and artifact identification platform, along with a cultural exhibition space in the metaverse for Da Nang’s three museums (Da Nang Museum, Museum of Cham Sculpture, and Da Nang Museum of Fine Arts);

The rollout of a 3D online exhibition space (featuring images, events, and themed exhibitions) under the Department of Culture and Sports; The development of a Smart Da Nang Museum; Digitization of archives for radio and television materials; Implementation of a GIS platform in the tourism sector, among others. Such systematic investment in transportation infrastructure, digital infrastructure, and cultural institutions not only enhances regional connectivity and expands the logistics chain but also creates favorable conditions for Da Nang to attract international tourists and strategic investment capital. The combination of modern technical infrastructure and advanced technology not only boosts the capacity for heritage management, preservation, and promotion but also opens up new spaces

for immersive cultural experiences—contributing to elevating Da Nang’s position as a socio-economic and cultural center of Vietnam and propelling it toward becoming a leading hub in Southeast Asia.

Financial Resources

Investing in Cultural Infrastructure and Creating a Favorable Investment Climate to Support the Cultural Industry in Da Nang According to the report by the Ministry of Culture, Sports and Tourism (2023), Da Nang allocated a total of VND 247.9 billion to the grassroots cultural infrastructure system, including VND 20.9 billion in 2019, VND 49.3 billion in 2020, and VND 38.4 billion in 2021 (Ministry of Culture, Sports and Tourism, 2023, p. 8). These figures reflect the city government’s long-term vision in gradually consolidating the system of grassroots cultural institutions—considered “nuclei” for preserving, transmitting, and disseminating local cultural identity. Da Nang has also made substantial efforts to improve its investment environment through administrative reform, technical infrastructure upgrades, and the establishment of a more open legal framework—laying a favorable foundation to strongly attract both domestic and foreign investors. As of June 2025, the city had attracted a total of VND 32.444 trillion in domestic investment capital, representing a 110.6% increase compared to the same period in 2024. Notably, capital investment outside the High-Tech Park and industrial zones reached VND 23.974 trillion (up 72.3%), including 10 newly licensed projects with a total capital of VND 8.691 trillion (up 14.3%) and 4 projects with increased capital adjustments totaling VND 15.002 trillion (a sharp increase of 137%) (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p.33). With the growing scale of investment, many key projects are being implemented across the city, including the Van Village Tourism and Resort Complex (VND 37.728 trillion); the New Town High-end Commercial–Sports Urban Area developed by New Town Development Co., Ltd. (VND 4.669 trillion); and the Ba Na Entertainment Complex by Ba Na Cable Car Service JSC (VND 11.000 trillion), among others (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p. 31).

In parallel with domestic investment attraction, Da Nang has also actively strengthened international cooperation—particularly in the cultural sector—as a means to attract flows of foreign direct investment (FDI). In the first half of 2025, Da Nang attracted USD 62.56 million in FDI, a 2.5-fold increase compared to the same period in 2024. This includes 38 newly registered projects with a total capital of USD 26.21 million, 15 capital adjustments amounting to an increase of USD 16.26 million, and 9 capital contributions and share purchase deals totaling USD 20.09 million (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p. 34). Many FDI projects were promptly launched and effectively implemented in the early months of 2025. Prominent examples include the KP Vina aerospace components manufacturing plant by KP

Aerospace Vietnam Co., Ltd., with a designed annual capacity of 684 units—marking a strategic step in developing high-tech supporting industries; the Foxlink Electronics Factory (Phase 1) invested by Foxlink Co., Ltd.—a key project in the field of high-value electronic component manufacturing for export; and the Mikazuki Spa & Hotel Resort developed by ODK Mikazuki Vietnam Co., Ltd., with FDI capital from Japan (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p.32). Notably, in the first six months of 2025, Da Nang saw the establishment of 2,054 new enterprises, branches, and representative offices with a total registered charter capital of VND 6.404 trillion. Compared to the same period in 2024, the number of new entities increased by 5.9%, while total registered capital rose by 8.2% (Da Nang City Statistics Sub-department, 2025, p. 28)—indicating a positive signal for the city's investment and business environment. These figures not only highlight the strong recovery momentum of the private sector but also underscore Da Nang's increasingly attractive and competitive investment environment for both domestic and international investors. This is not only a key driver for local economic growth but also creates new opportunities for the development of cultural industries in the context of deepening international integration and cooperation.

Some Challenges/Limitations

First, there is a lack of specific mechanisms and policies for international integration and cooperation in the cultural sector. Although Da Nang issued Decision No. 2887/QĐ-UBND (December 26, 2023) on the "Project on International Integration and Cooperation of Da Nang City until 2030," it lacks specific goals and orientations regarding the cultural field. The public-private partnership mechanism does not have clear regulations on investment in the cultural sector. Incentive policies and support for foreign organizations and individuals investing in the cultural field remain insufficiently attractive.

Second, cultural products and services are still monotonous and "impoverished," lacking uniqueness, creativity, and high scientific and technological content. Therefore, they struggle to meet the aesthetic tastes and consumption demands of both domestic and international customers and even risk being dominated or overshadowed by imported cultural products. Additionally, the influence of globalization and the market economy has led to the infiltration of many new cultural elements, causing the appeal of traditional cultural values to decline.

Third, the human resources working in the cultural sector remain "modest" in both quantity and quality. The workforce size is relatively small, with only an insignificant increase in the total number of workers across the city (from 472,000 people in 2010 to only 645,600 people in 2023). The cultural staff at communes and wards are insufficient, with most holding multiple concurrent positions; the younger generation succeeding in literature, arts, and traditional crafts is increasingly scarce; there is a lack of experts and researchers with high specialization in heritage

preservation and guidance for the development of cultural industries. Da Nang also faces a significant challenge competing with major economic centers (Hanoi, Ho Chi Minh City, etc.) in attracting and retaining high-quality human resources for the local labor market.

Fourth, infrastructure has many limitations and inadequacies. Many key infrastructure projects, such as Lien Chieu Port, inter-regional expressways, and the City Cultural and Cinema Center, are delayed, hindering socio-economic development, especially limiting the ability to attract investment and develop cultural industries. Although the city has invested heavily in road transport and seaports, the bus system remains unsynchronized; metro and tramway projects are still in the planning and research phase and have not yet been implemented. The progress of upgrading, restoring, and preserving cultural and historical relics (such as the Phong Le archaeological site restoration project and the restoration of the Dien Hai Citadel) is slow, affecting the formation of cultural tourism products.

Fifth, investment resources for the cultural market remain limited. The ability to attract foreign investors to participate in developing certain cultural industries is restricted in scale and professionalism. Da Nang's attractiveness for foreign direct investment (FDI) is still limited, with the FDI ratio to GRDP only reaching 16.8%, lower than Hai Phong (55.4%) and Ho Chi Minh City (32.9%).

Proposals for Enhancing International Integration and Cooperation in Cultural Development in Da Nang City Today

First, develop, supplement, and improve special mechanisms and policies on international integration and cooperation in cultural development. Formulate projects and strategies for international cultural integration and cooperation; add interdepartmental coordination mechanisms for state management in international cultural cooperation; establish specific support policies on capital sources, credit loans, tax incentives/exemptions, premises, etc., for domestic and international enterprises/organizations directly contributing to the city's cultural development; and develop financial policies supporting scholarships, subsidies, and cultural and artistic project funds.

Second, invest in and develop diverse and highly competitive cultural products and services.

Exploit cultural capital and the locality's existing advantages combined with modern scientific and technological applications to create distinctive cultural industry products. Specifically: produce music videos combining traditional and modern music; collaborate with Nguyen Hien Dinh Tuong Theater to build workshops teaching traditional opera, Bai Choi singing, and playing ethnic instruments; produce feature films inspired by or using heritage materials and provide film production services for international studios shooting in Da Nang; and develop unique cultural

tourism models (historical-cultural exploration, festival tourism, craft village tourism, etc.).

Cooperate with domestic and international market research organizations to survey trends, analyze, and assess community behavior to identify potential customer segments and orient the development of key cultural products and service groups.

Promote cultural sector linkage with other sectors, especially industry and trade, transportation, and health, to develop a synchronous, modern service supply chain.

Third, build a high-quality human resource pool in the cultural field. Sign cooperation agreements with cultural organizations, research institutes, and international educational institutions to develop joint training programs and exchange programs for lecturers, students, and interns; invite international experts to teach, consult, and update curricula. Organize training courses to update knowledge for cultural officials, experts, and managers to improve professional capacity; consolidate foreign language skills; and improve event coordination skills for international cultural activities, cultural management and development skills in the digital age, and the ability to quickly adapt to international cultural development trends. Establish mechanisms to attract labor from other provinces and countries to solve workforce scale issues; set flexible policies to attract foreign workers, such as simplifying legal procedures, fast work permit issuance, tax support, and preferential residence policies. Create appropriate and attractive remuneration policies not only to improve the living standards of artists, artisans, and cultural workers but also to recruit and retain high-quality human resources. Honor the contributions of artists and artisans and promptly reward individuals and organizations with positive contributions to local cultural development.

Fourth, effectively manage planning and invest in modern infrastructure and technical facilities. Optimize land use by integrating cultural development planning into smart urban planning; build multifunctional complexes combining commercial areas, residential areas, and cultural and artistic creative spaces within the same area. Prioritize construction, renovation, and upgrading of cultural institutions such as theaters, cinemas, museums, and cultural centers with modern equipment and international standards capable of organizing large-scale exchange, exhibition, and performance activities. Invest in and develop synchronous transportation infrastructure, linking intra-regional and international connections, focusing on strategic projects such as completing Lien Chieu Port, upgrading Tien Sa Port, and expanding the international airport. Strengthen digital infrastructure development, including building cultural databases (heritage, arts, cinema, music, tourism, etc.) and completing digital museum, digital theater, and digital cuisine models.

Fifth, connect networks and attract investment resources for the cultural sector from international enterprises and organizations. Promote regional and inter-

regional linkages with the role of a “bridge” cultural center in prominent linkage programs such as the “Heritage Journey” and the “World Heritage Road,” linking and cooperating with localities in the region and countries. Strengthen multilateral and bilateral cooperation and investment promotion in the cultural sector in key markets (South Korea, Japan, Europe, etc.). Enhance the role of the Da Nang Startup and Innovation Support Center in establishing strategic international partner networks and mobilizing investment capital from foreign organizations and global support funds (UNESCO Creative Economy Fund, British Council, Korea Creative Content Agency (KOCCA)) for potential cultural startup projects and cultural industries in general.

Sixth, strengthen communication and cultural promotion to position Da Nang city’s brand in the international market. Organize international-scale conferences, seminars, and festivals to promote heritage, people, and the city’s image, creating Da Nang’s imprint on the global cultural event map. Participate in fairs, exhibitions, and international cultural weeks to promote local cultural products and service brands. Collaborate with national television (VTV) and international broadcasters (CNN, KBS, MBC, etc.) to implement advertising packages about cinematic/music/cultural tourism/handicraft products.

In general, in the process of international integration and cooperation, the city government always prioritizes strengthening cultural diplomacy activities, implementing them with focus and key points, and contributing to linking political-economic fields with cultural development, aiming to develop Da Nang into an economic-cultural-social center of Vietnam, reaching the level of the Southeast Asia region, in accordance with the spirit of Politburo Resolution No. 43-NQ/TW (January 24, 2019).

Conclusion

In conclusion, enhancing international integration and cooperation in cultural development is a vital strategy for Da Nang to realize its potential as a dynamic economic and cultural hub in Vietnam and the broader Southeast Asia region. By developing comprehensive and specific policies, diversifying cultural products through innovation and technology, and building a highly skilled cultural workforce, the city can strengthen its competitive advantage in the global cultural landscape. Effective management of modern infrastructure and strategic investment will further create an enabling environment to attract both domestic and international resources. Additionally, fostering strong international partnerships and expanding cultural diplomacy will elevate Da Nang’s visibility and reputation worldwide. The combined efforts outlined in the proposed solutions align closely with national development goals and will contribute significantly to sustainable cultural growth, socio-economic development, and the preservation of Da Nang’s unique cultural heritage in an increasingly globalized world.

References

- Central Executive Committee. (2014). *Resolution No. 33-NQ/TW dated June 9, 2014 at the 9th Conference of the 11th Central Committee on "Building and developing Vietnamese culture and people to meet the requirements of sustainable national development"*.
- Communist Party of Vietnam. (2021). *Documents of the 13th National Congress of Delegates* (Vol. I). National Political Publishing House - Truth.
- Communist Party of Vietnam. (2021). *Documents of the 13th National Congress of Delegates* (Vol. I, p. 164). National Political Publishing House - Truth.
- Da Nang City Statistics Office. (2023, June 26). *Report No. 491/BC-CTK on socio-economic situation in Q2 and the first 6 months of 2023*.
- Da Nang City Statistics Office. (2024, June 25). *Report No. 463/BC-CTK on socio-economic situation in Q2 and the first 6 months of 2024*.
- Da Nang City Statistics Sub-department. (2025, June 30). *Report No. 359/BC-CCTK on socio-economic situation in Da Nang City in Q2 and the first 6 months of 2025*.
- Department of Culture and Sports of Da Nang City. (2024, November 21). *Report No. 461/BC-SVHTT on cultural, sports and family work in 2024 and directions and tasks for 2025* (p. 9).
- Ministry of Culture, Sports and Tourism. (2023, March 22). *Report No. 51/BC-BVHTTDL assessing 5 years of implementing Decision No. 1755/QD-TTg approving the strategy for development of Vietnam's cultural industries up to 2020 and vision to 2030* (p. 8).
- People's Committee of Da Nang City. (2025, June 14). *Report No. 243/BC-UBND on socio-economic development, national defense, and security situation in the first 6 months and key tasks for the last 6 months of 2025 in Da Nang City*.

Resolution No. 22-NQ/TW. (2013, April 10). *Resolution of the Politburo on "International Integration"*.

University of Economics Da Nang. (2024). *Annual economic report on Da Nang City 2024: Da Nang City – Improving competitiveness for sustainable development* (p. 100).

أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن)

الاستلام: 2025/ 05 /14
التحكيم: 2025/ 08 /15
القبول: 2025/ 08 /16

عبد الله صالح الحاج (1)

نيشين بديع عبد الصفي سعيد (2)*

© 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 إدارة الأعمال المشارك، كلية المجتمع- عدن، اليمن.

2 باحثة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا- المركز الرئيس- عدن، اليمن.

* عنوان المراسلة: neveen.badea@gmail.com

أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن)

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف إلى أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن، استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العينة المستهدفة، وتكوّن مجتمع البحث من (1750) عنصراً، وتم اختيار عينة بلغت (225) مزرده، ممن يحملون المسميات الوظيفية (رئيس تنفيذي/ مدير عام تنفيذي، مدير تنفيذي للقطاع، مدير أول، مدير إدارة، رئيس قسم)، وقد وُزعت (225) استبانة بطريقة الحصر الشامل للعينة، واستردت (204) استبانة، خلص البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكية في الشركات (محل البحث)، وأوصى البحث الحالي بتوصيات عديدة أهمها: زيادة اهتمام الشركات (محل البحث)، بممارسات الإدارة الاستراتيجية؛ لما لها من أثر في بناء المنظمة الذكية، وتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل مجتمع المعرفة وما يشهده من تطورات متسارعة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon).

Impact of Strategic Management Practices on Building a Smart Organization (A Field Study on Telecommunications Companies Operating in Sana'a and Aden governorates)

Abdullah Saleh AL haj⁽¹⁾

Neveen Badea Abdulssafi Saeed^(2,*)

Abstract:

This research aimed at identifying the impact of strategic management practices in its individual dimensions in building the smart organization in its combined dimensions in cellular communication companies (Yemen Mobile, YOU, SABAFON) operating in Sana'a and Aden governorates. The descriptive and the analytical approaches were used, and the questionnaire was adopted as the main tool to collect data from the target sample. The research population consisted of (1750) elements, and a sample of (225) individuals was selected, who hold job titles (CEO / Executive General Manager, Executive Director of the sector, Senior Manager, Director of Department, Head of Department). (225) questionnaires were distributed to the sample, and (204) questionnaires were returned. The research concluded many results, the most important of which are: The existence of a strong positive significant correlation between strategic management practices and building the smart organization in the companies. The study concluded with many recommendations, the most important of which are: increasing the interest of companies under the study in strategic management practices, because of their impact on building the smart organization, and achieving competitive priorities in light of the knowledge society and the rapid developments.

Keywords: *Strategic Management Practices, Smart Organization, Telecommunications Companies (Yemen Mobile, YOU, SABAFON).*

⁽¹⁾ Associate Professor of Business Administration, Community College – Aden, Yemen.

⁽²⁾ Master's Researcher in Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology – Main Campus – Aden, Yemen.

* Corresponding Email Address: neveen.badea@gmail.com

المقدمة

تشهد منظمات الأعمال المختلفة مجموعة كبيرة من التغيرات والتحديات المستمرة؛ إذ تتشابك التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والأمن السيبراني... إلخ، وتتسارع وتيرة التغيير، وتتزايد مستويات المنافسة بفعل التطورات التكنولوجية والعلوية؛ لتخلق تحديات وفرصاً غير مسبوقة، وبذلك أصبحت المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة للتكيف مع بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة تتطلب مستويات عالية من الابتكار والإبداع، ولم تعد منظمات الأعمال الرائدة هي التي تعتمد على استراتيجيات ثابتة، بل تلك القادرة على تبني منهجيات ذكية، وفي هذا الصدد ينبغي على منظمات الأعمال تبني أساليب وممارسات إدارية حديثة للتعامل مع هذه التغيرات، والعمل على تطوير نماذج أعمال مرنة تمكنها من البقاء والاستمرار، ومن هنا تأتي أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحديد التوجهات الأساسية، التي تعزز قدرتها على الابتكار وإدارة التغيير، وفي ظل الثورة الرقمية في عالم تتسارع فيه الابتكارات التكنولوجية والتطور السريع في التقنيات واستجابة لتلك التحديات؛ برز مفهوم المنظمة الذكية كإطار استراتيجي يهدف إلى التكيف الفعال مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛ إذ تركز المنظمة الذكية على تحقيق الانسجام والتوافق بين أهدافها واحتياجات السوق عبر تنمية ميزات التنافسية بتوظيف حلول التكنولوجيا المتقدمة؛ كونها تعتمد على آليات مرنة للاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات المستمرة، ومن ثم تحسين استراتيجياتها وتعديلها بفاعلية في ظل التغيرات.

المشكلة

تعد المنظمة الذكية إحدى مقومات بقاء منظمات الأعمال المعاصرة واستمرارها بمجالاتها المختلفة؛ إذ أصبحت السمة الاستراتيجية للنمو والتميز لمنظمات الأعمال عموماً، والخدمية منها خصوصاً، ونتيجة للتغيرات الكبيرة التي حصلت بفعل ظهور العولمة وزيادة حدة المنافسة والأفكار التي تبحث عن الاستدامة العالمية والتسابق التكنولوجي، التي ازدادت بطريقة ملحوظة في الآونة الأخيرة؛ ولهذا فإن المنظمات الذكية مثلت بالشركات الواعدة- ومنها الشركات (محل البحث)، هي الأكثر تأثراً لظروف البيئة الديناميكية سريعة التغيير، وهي الأكثر اهتماماً بالتطورات المعرفية والتقنية المتميزة الحاصلة فيها، ولكي تتمكن من التغلب على الظروف في هذه البيئة المتغيرة لا بد من امتلاكها لقدرات الذكاء التنظيمي، ولا بد لها من تفعيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه المنظمات أن تعتمد في توجهاتها الاستراتيجية على بناء أبعاد المنظمة الذكية، ومع ذلك وعلى الرغم من أهمية هذا التوجه فإنه لا توجد دراسة - حد علم الباحثين - عرضت المتغيرين معاً في شركات الاتصالات لاسيما في البيئة اليمنية، وهذا ما يبرز الحاجة الملحة لسد الفجوة القائمة، وفي إطار دراسة الباحثين بعض الظواهر، التي من الممكن أن تعزز من مشكلتنا البحث، فقد اعتمد على مجموعة من مصادر التعرف إلى المشكلتنا، ومنها:

1. الدراسة الاستكشافية أجرى الباحثين دراسة استكشافية مبدئية؛ وذلك باستطلاع رأي عينتنا من المديرين في الشركات (محل البحث)؛ إذ وزعت (60) استبانة مبدئية للتعرف إلى أهم المشكلات التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، استردت (59) استبانة، وبالتحليل للدراسة الاستكشافية توصل إلى مجموعة من الظواهر كالاتي:

جدول (1) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، للمتغيرات

م	أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافق
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	3.79	0.755	75.8	8.0	0.000	2	عال	
2	صياغة الاستراتيجية	4.03	0.745	80.6	10.7	0.000	1	عال	
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.77	0.572	75.4	10.3	0.000	3	عال	
4	الرقابة الاستراتيجية	3.72	0.618	74.4	8.9	0.000	4	عال	
	المتوسط العام لمتغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية	3.83	0.563	76.6	11.3	0.000		عال	
م	أبعاد المنظمة الذكيت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافق
1	بلوغ الغايات	3.89	0.599	77.8	11.5	0.000	1	عال	
2	بناء الذكاء الجماعي	3.81	0.560	76.2	11.2	0.000	3	عال	
3	مناقلة الموارد	3.87	0.475	77.4	14.2	0.000	2	عال	
4	فهم البيئته	3.40	0.606	68.0	5.1	0.000	4	عال	
	المتوسط العام لمتغير المنظمة الذكيت	3.74	0.231	74.8	24.8	0.000		عال	

1. هناك موافقة من المبحوثين تجاه أبعاد المتغير المستقل؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3.83)، بأهمية نسبية بلغت (76.6%)، وتراوح متوسطات أبعاد المتغير المستقل بين (3.72-4.03)، بأهمية نسبية تراوحت بين (74.4%-80.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من المبحوثين بتوافر ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكانت جميع الأبعاد ذات دلالة إحصائية، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ كان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن الشركات (محل البحث)، تمارس الإدارة الاستراتيجية.

2. هناك موافقة من المبحوثين تجاه أبعاد المتغير التابع؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3.74)، بأهمية نسبية بلغت (74.8%)، كذلك تراوحت متوسطات أبعاد المتغير التابع بين (3.40-3.89)، بأهمية نسبية تراوحت بين (68.0%-77.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من المبحوثين بتوافر المنظمة الذكيت، وكانت جميع الأبعاد ذات دلالة إحصائية، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ كان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن الشركات (محل البحث)، لديها الرغبة في التحول إلى منظمة ذكيت.

وعليه تحتاج محاور البحث إلى تحسين وتطوير من شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن.

2. توصيات بعض الدراسات السابقة:

أوصت عددٌ من الدراسات السابقة بدراسة المتغير المستقل ومنها دراسة: (قائد، 2023م)، (Kirabo, 2023)، وكذا المتغير التابع ومنها دراسة: (Harahsheh & Sekarneh, 2020)، (الشوابكة، القضاة، النور، 2019م).

وبناءً على ما تقدم، يُمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)؟
2. ما مستوى تطبيق المنظمة الذكية في الشركات (محل البحث)؟
3. ما أثر (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) بوصفها أبعاداً لممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث)؟

الأهمية

الأهمية العلمية:

1. يُعد هذا البحث - حد علم الباحثين - من أوائل البحوث في البيئتين اليمنيتين، التي هدفت إلى الربط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن.
2. يُسهّم هذا البحث في إثراء المكتبات بموضوعاتٍ حديثة في غاية الأهمية، على اعتبار أن التوجه العالمي الراهن يركز اهتمامه عن الذكاءات المختلفة، كوسيلة لمواجهة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الأهمية العملية:

1. يُسهّم هذا البحث في إعطاء متخذي القرار في الشركات (محل البحث)، صورةً شاملةً عن الأثر الذي تحدثه ممارسات الإدارة الاستراتيجية في فاعلية مستقبل المنظمات الذكية؛ كونها تعد بمنزلة الموجه الرئيس لوضع الخطوط العامة للصورة المستقبلية المتوقعة باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
2. حاجة قطاع الاتصالات الخلوية إلى تطبيق الممارسات المثلى للإدارة الاستراتيجية وتمكين صنّاع القرار من الأساليب والنماذج العلمية الحديثة، التي بدورها ستنعكس بالإيجاب على تلك القطاعات لتتحول تدريجياً إلى منظماتٍ ذكية، ما ينتج عنه تقديم خدماتٍ بأعلى درجات الإبداع والتميز.

الأهداف:

الهدف الرئيس:

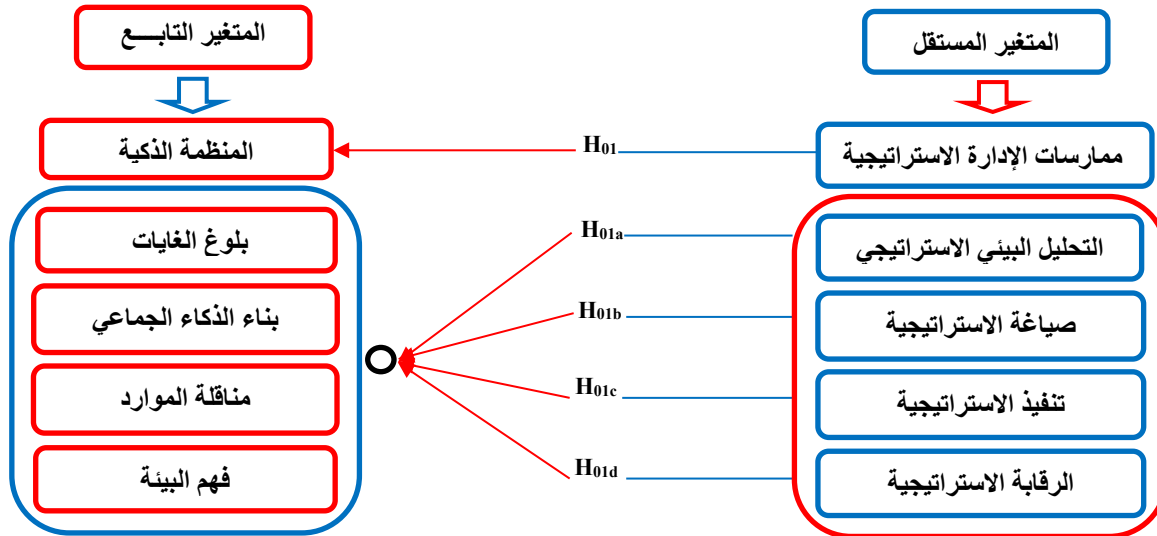
التعرف إلى أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن.

الأهداف الفرعية: التعرف إلى:

1. مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث).
2. مستوى تطبيق المنظمة الذكيفة في الشركات (محل البحث).
3. أثر (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) بوصفها أبعاداً لممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

الأنموذج المعرفي الافتراضي

اعتمد على نماذج (Wheelen et al, 2018, 47)، و (Matheson & Matheson, 2016, 111)، و (Finkelstein & Jackson, 2005, 2) في بناء أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، كذلك اعتمدت دراسة (البلحي، 2024م)، و (الأسد، والمحمودي، 2024م)، و (Kirabo, 2023)، و (Wasiu, 2022)، في تحديد أبعاد المتغير المستقل، ودراسة (الشمائل، والعزب، 2024م)، و (Harahsheh, 2024)، و (شريف، وكريم، 2023م)، و (Al-Shyyab, 2023)، في تحديد أبعاد المتغير التابع.



شكل (1): الأنموذج المعرفي الافتراضي.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة، في شركات الاتصالات الخليوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن، تفرع منها الآتي:

1. H01a لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ (للتحليل البيئي الاستراتيجي) بوصفه بعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).
2. H01b لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ (لصياغة الاستراتيجية) بوصفها بعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

3. H01c لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) (لتنفيذ الاستراتيجية) بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

4. H01d لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) (للمراقبة الاستراتيجية) بوصفها بُعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

مصطلحات البحث

ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (النجار، يحيى، 2022م، 130)، و (Mohammed, 2022, 23)، ولأغراض البحث فقد عرّفت ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأنها: نظام متكامل من القرارات والنظم الإدارية ذات المنظور الاستراتيجي، ترسمها إدارة الشركات (محل البحث)، كمنظمات ذكية، والتي تتضمن التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها والمراقبة عليها؛ لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمتعلقة بمتابعة الفرص والتهديدات وتقييمها في ضوء نقاط القوة والضعف وتحليل بيئتها التنافسية، بما يسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

المنظمة الذكية

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (جميل، وناجي، 2024م، 27)، و (Al-Shyyab & Irtaimh, 2023, 19)، ولأغراض البحث فقد عرّفت المنظمة الذكية بأنها: أن تعمل إدارة الشركات (محل البحث) على توظيف التكنولوجيا المتقدمة القائمة على تبني آليات العمل الرقمي؛ لبلوغ غاياتها، وبناء قدرات الذكاء الجماعي، ومناقلة الموارد وتبادل المعرفة؛ لاتخاذ قرارات استراتيجية ذكية تركز على الإبداع، والعمل على فهم بيئة أعمالها، والتكيف مع تغيراتها لمواجهة تحديات المستقبل؛ بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية.

الدراسات السابقة

أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معاً:

دراسة (البلحي، 2024م)، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في ضوء رؤية المملكة 2030م - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (بلوغ الغايات، وبناء الذكاء الجماعي، ومناقلة الموارد)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات صناعة الأسمنت في المملكة العربية السعودية، تمثلت عينت الدراسة بـ (260) مفردة من موظفي الإدارات العليا والوظائف الإدارية والوظائف الفنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحقيق متطلبات المنظمة الذكية.

أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل:

1. دراسة (Kirabo, 2023)، بعنوان: ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات للشركات (رواندا):

Strategic Management Practices and Organizational Performance of Firms in the Telecommunication Industry in Rwanda:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والابتكار الاستراتيجي، والتحالفات الاستراتيجية، التسويق الاستراتيجي) في الأداء التنظيمي للشركات في صناعة الاتصالات في رواندا، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الاتصالات (MTN, Airtel)، وتمثلت عينة الدراسة بـ (133) مديراً من مديري الإدارات العليا والوسطى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات.

2. دراسة (Mohammed, 2022)، بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءة وفاعلية الأداء في قطاع الاتصالات في السودان (إسطنبول – تركيا):

The Effect of Strategic Management on Performance Efficiency and Effectiveness A Study of the Sudanese Telecommunication Sector - Sudan (Istanbul – Turkish):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في قطاع الاتصالات في السودان، بالإضافة إلى تقييم أداء الشركة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الاتصالات السودانية (Sudatel, Zain, MTN, Canar) بعدد (500) عنصر، وتمثلت عينة الدراسة من المديرين في الإدارات العليا بحجم (283) مضرده من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود فوائد تقدمها ممارسة الإدارة الاستراتيجية لقطاع الاتصالات، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لممارسة الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء شركات الاتصالات وكفاءتها.

أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع:

1. دراسة: (Al-Shyyab, 2023)، بعنوان: أثر البراعة الاستراتيجية في المنظمة الذكية في مجموعة الاتصالات الأردنية – أورانج:

The Impact of Strategic Ambidexterity on Smart Organization in Jordan Telecom Group – Orange (Jordan):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم البراعة الاستراتيجية، وتأثيرها في المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، والتعلم المستمر، ومناقلة الموارد، وتوليد البدائل الاستراتيجية) في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الإدارة الإشرافية والتوجيهية في الشركة، البالغ عددهم (737) عنصراً، وتمثلت عينة الدراسة بـ (250) مضرده من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في المنظمة الذكية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

2. دراسة (عيشوش: معلم، 2021م)، بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات OOREDOO تبسة (الجزائر):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات الهاتف النقال أوريدو وكالت تبسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة اتصالات الهاتف

النقال أوريدو وكالتة تبسة، وتمثلت عينتة الدراسة بـ: (30) مفردة من موظفي الشركة، واعتمدت الدراسة المنهج
الفرضي والاستنتاجي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق المنظمة الذكيتة كان عالياً،
إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المنظمة الذكيتة.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

من أوائل البحوث محلياً وعربياً - حد علم الباحثين - التي عرضت المتغيرين معاً في شركات الاتصالات الخلوية،
كذلك تميز البحث إجراء دراسة استكشافية مبدئية، غرضها التعرف إلى مشكلة البحث بطريقة أكثر دقة.

الإطار النظري:

ممارسات الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عُرفت على وفق (فرحان، 2023م، 925) بأنها: "المسار الذي تختاره المنظمات لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتحقيق
التوافق مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

التحليل البيئي الاستراتيجي:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (الحلاوي؛ صغير، 2023م، 67)،
و(Wheelen et al, 2018, 46)، ولأغراض البحث فقد عُرّف التحليل البيئي الاستراتيجي بأنه: امتلاك إدارة الشركات
(محل البحث) قاعدة بيانات تمكنها بوصفها منظمات ذكيتة من تشخيص التغيرات البيئية الداخلية ورصدها؛
لتحديد نقاط القوة والضعف، والتغيرات البيئية الخارجية؛ لتحديد الفرص والتهديدات، لتعزيز نقاط القوة، واستثمار
الفرص ومعالجة نقاط الضعف، وتجنب أو الحد من التهديدات.

صياغة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (Wasiu, 2022, 18)،
و(Maaroof & Kalay, 2020, 81)، ولأغراض البحث فقد عُرّف صياغة الاستراتيجية بأنها: أن تعمل إدارة الشركات
(محل البحث) على رسم توجهها الاستراتيجي المتعلق بتحديد رؤيتها ورسالتها ووضع أهدافها وقيمها، ورسم خططها
الاستراتيجية بعيدة المدى؛ لتحقيق الأهداف المخطط لها وبما يضمن لها بوصفها منظمات ذكيتة البقاء والاستمرار.
تنفيذ الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (صقور، 2021م، 137)،
و(Andres et al., 2017, 3)، ولأغراض البحث فقد عُرّف تنفيذ الاستراتيجية بأنه: قيام إدارة الشركات (محل البحث)
بوصفها منظمات ذكيتة بترجمة استراتيجياتها المصاغة إلى خطط عمل واضحة، وذلك بوضع الأهداف السنوية،
والاستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ الفعلي عبر تطوير البرامج، والموازنات، والإجراءات، والقواعد.

الرقابة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (الجنابي؛ علي، 2022م، 155)،
و(Aladeraji et al, 2015, 165)، ولأغراض البحث فقد عُرّف الرقابة الاستراتيجية بأنها: نظام تستخدمه إدارة
الشركات (محل البحث) بوصفها منظمات ذكيتة؛ لوضع معايير ومؤشرات قياس الأداء، ولمقارنة الإنجاز الفعلي مع

المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مع ضمان فعالية نظام التغذية العكسية؛ لتزويد متخذي القرار بالمعلومات في الوقت المناسب، وبما يوفر الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة لمراقبة أنشطتها، ومدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها.

المنظمة الذكية (المتغير التابع)

مفهوم المنظمة الذكية:

عُرفت على وفق (Al-Shyyab & Irtaimh, 2023, 19) بأنها: "المنظمة التي تعتمد على ذكاء الأفراد الذين يتخذون قرارات ذكية أثناء مواجهة التغيرات البيئية، التي تتميز بقدرتها على العمل بكفاءة وفاعلية وخلق وتبادل المعرفة بين العاملين فيها والتكيف مع التغيرات الخارجية بشكل احترافي".

أبعاد المنظمة الذكية

بلوغ الغايات:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (حمد، وعبد الله، وعبد الكريم، 2020م، 107)، و(Matheson & Matheson, 2016, 110)، ولأغراض البحث فقد عرّف بلوغ الغايات بأنه: النهايات بعيدة المدى التي تطمح إدارة الشركات (محل البحث) للوصول إليها، التي تعكس قدرتها في تحقيق سبب وجودها، وتوليد خطط استراتيجية بديلة لتحقيق أهدافها عبر توافر نظم معلومات تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تركز على توليد قيمة أعلى لعملائها، وبما يمكنها من التعلم المستمر للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

بناء الذكاء الجماعي:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (الشمائل، والعزب، 2024م، 224)، و(Williams, 2020, 1)، ولأغراض البحث فقد عرّف بناء الذكاء الجماعي بأنه: قدرة إدارة الشركات (محل البحث)، على بناء فريق استراتيجي يتضمن اختيار الأفراد المتميزين، واستثمار الطاقات الابتكارية، وتوجيه الخبرات الجماعية باتجاه توليد المعرفة؛ لتجنب القصور الناجم عن القرارات الفردية، بما يمكنها من الخفة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها بكفاءة وفاعلية.

مناقلة الموارد:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: ((Al-Shyyab, 2023, 20)، (حمد عبد الله، وعبد الكريم، 2020م، 108)، ولأغراض البحث فقد عرّفت مناقلة الموارد بأنها: مجموعة من التحركات والقرارات، التي تتخذها إدارة الشركات (محل البحث)، ذات العلاقة بقدرتها في الحصول على مواردها من البيئة المحيطة بها، وتوظيفها وتستثمرها في اتخاذ القرارات المنضبطة، وتشجع مشاركة العاملين في اتخاذها، وتتبنى نظم معلومات تسهم في التدفق المستمر للمعلومات لإنجاز الأهداف المخطط لها بفاعلية.

فهم البيئة:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (Al-Shyyab, 2023, 20)، و(بكري، 2022م: 54)، ولأغراض البحث فقد عرّف فهم البيئة بأنه: قدرة إدارة الشركات (محل البحث) على مراقبة توزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية وتقييمها، على وفق المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل، وإدراك التعقيدات واستيعاب حالات عدم التأكد في ظل المتغيرات البيئية المختلفة للتكيف معها، والتفكير النظمي الشامل؛ لضمان استمرارها على المدى الطويل.

منهجية البحث

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، ولوصف طبيعة المشكلة التي عرضها، وللإجابة عن تساؤلاته المطروحة، واختبار فرضياته، استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

مجتمع البحث

جدول (2) مجتمع البحث على وفق تاريخ التأسيس، ونوع الشركة، وملكيته، وعدد العاملين فيها.

م	الشركة	تاريخ التأسيس	النوع	الملكية	عدد الموظفين
1	Yemen Mobile	2004	شركة مساهمة	عامّة/خاصة	550
2	YOU	2001	شركة مساهمة	خاصة	1000
3	SABAFON	2001	شركة خاصة	خاصة	200
الإجمالي					1750

عينة البحث:

تتكون من موظفي الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن، ممن يحملون المسمى الوظيفي (رئيس تنفيذي/ مدير عام تنفيذي، مدير تنفيذي للقطاع، مدير أول، مدير إدارة، رئيس قسم): إذ استعمل الباحثان أسلوب الحصر الشامل بعدد (225) مفردة.

أداة البحث

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها الباحثان لتنفيذ البحث الحالي، وللإجابة عن تساؤلاته المطروحة، ولتحقيق أهدافه، واختبار فرضياته.

عرض وتحليل النتائج

التحليل الوصفي لأبعاد متغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة:

جدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لأبعاد متغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

م	أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافق
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	3.96	0.58	79.2	23.7	0.000	1	عال
2	صياغة الاستراتيجية	3.79	0.64	75.8	17.7	0.000	3	عال
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.84	0.56	76.8	21.3	0.000	2	عال
4	الرقابة الاستراتيجية	3.76	0.62	75.2	17.5	0.000	4	عال
	المتوسط العام لمتغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية	3.84	0.53	76.8	22.6	0.000		عال

يبين تحليل إجابات أفراد العينة عن مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة تراوحت بين (3.76 – 3.96)، ومن ثمّ كانت جميعها في المستوى (متوافر بدرجته عالية)؛ إذ كان بُعد التحليل البيئي الاستراتيجي أعلاها توافراً بوسط حسابي (3.96)، ويشير إلى توافر بدرجته عالية، وبانحراف معياري (0.58)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (79.2%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (23.7)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد، وحصل بُعد الرقابة الاستراتيجية على المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (3.76)، ويشير إلى توافر بدرجته عالية، وبانحراف معياري (0.62)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (75.2%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (17.5)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد، أي أنه أجيب عن التساؤل الأول الذي ينص على (ما مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)، وهذا يعني تحقق الهدف الأول الذي ينص على (التعرف إلى مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)).

التحليل الوصفي لأبعاد متغير المنظمة الذكيتة مجتمعة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لأبعاد متغير المنظمة

الذكيتة.

م	أبعاد المنظمة الذكيتة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
1	بلوغ الغايات	4.02	0.62	80.4	23.3	0.000	1	1	عال
2	بناء الذكاء الجماعي	3.93	0.70	78.6	19.0	0.000	2	2	عال
3	مناقلة الموارد	3.71	0.60	74.2	17.0	0.000	3	3	عال
4	فهم البيئته	3.59	0.59	71.8	14.4	0.000	4	4	عال
	المتوسط العام لمتغير المنظمة الذكيتة	3.81	0.55	76.2	21.0	0.000			عال

يبين تحليل إجابات أفراد العينة عن مستوى توافر أبعاد المنظمة الذكيتة أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة تراوحت بين (3.59 – 4.02)، ومن ثمّ كانت جميعها في المستوى (متوافر بدرجته عالية)؛ إذ كان بُعد بلوغ الغايات أعلاها توافراً بوسط حسابي (4.02)، ويشير إلى توافر بمستوى عال، بانحراف معياري (0.62)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (80.4%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (23.3)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد، وحصل بُعد فهم البيئته على المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (3.59)، ويشير إلى توافر بمستوى عال، وبانحراف معياري (0.59)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (71.8%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (14.4)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية على هذا البعد، أي

أنه أجيب عن التساؤل الثاني الذي ينص على (ما مستوى تطبيق المنظمة الذكيفة في الشركات (محل البحث))، وهذا يعني تحقق الهدف الثاني الذي ينص على (التعرف إلى مستوى تطبيق المنظمة الذكيفة في الشركات (محل البحث)).

اختبار فرضيات البحث:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)، وتفرع منها أربع فرضيات فرعية كالآتي:

طريقة الانحدار الخطي البسيط:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتحليل البيئي الاستراتيجي؛ بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحليل البيئي الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكيفة.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
			R	R2		Sig		Sig
التحليل البيئي الاستراتيجي	ثابت الانحدار	1.091	0.718	0.515	5.814	0.000	214.78	0.000
	α							
	معامل الانحدار β	0.687			14.655	0.000		

$$y = 1.019 + 0.687x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المستقل: التحليل البيئي الاستراتيجي في المتغير التابع: المنظمة الذكيفة؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.687)؛ أي: إنه كلما زادت ممارسة التحليل البيئي الاستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.687) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.718) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام التحليل البيئي الاستراتيجي، أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة والعكس صحيح، وهذان المعاملان ذوو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.515)، مما يشير إلى أن (51.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكيفة تعود إلى التحليل البيئي الاستراتيجي وحده (مع ثبات العوامل الأخرى)، في حين (48.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكيفة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (214.78) إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذا دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبذلك توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي الاستراتيجي، بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث))،

وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$)
للتحليل البيئي الاستراتيجي؛ بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها
مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)).

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، لصياغة
الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعها
لدى الشركات (محل البحث).

جدول (6) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر صياغة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	ثابت الانحدار معامل الانحدار	1.302 0.662	R 0.764	R2 0.583	8.591 16.805	Sig 0.000	282.40 0.000	Sig 0.000

$$y = 1.302 + 0.662x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل: صياغة الاستراتيجية في المتغير التابع؛
بالمنظمة الذكية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.662)؛ أي: أنه كلما زاد استخدام وممارسة صياغة الاستراتيجية
بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بمقدار (0.662) من الوحدة، في حين بلغت
قيمة معامل الارتباط (0.764)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة صياغة
الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار
ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق
والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.583)، مما يشير إلى أن (58.3%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ
في بناء المنظمة الذكية، تعود إلى صياغة الاستراتيجية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين
(41.7%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في
النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (282.40)، إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت
قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبذلك توصل إلى رفض فرضية العدم
(H0) للفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$)
لصياغة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها
مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة
إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$)، لصياغة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية
في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعها لدى الشركات (محل البحث)).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتنفيذ
الاستراتيجية؛ بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعها
لدى الشركات (محل البحث).

جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
			R	R2		Sig		Sig
تنفيذ الاستراتيجية	معامل الانحدار β	0.755	0.768	0.590	5.325	0.000	290.34	0.000
	ثابت الانحدار α							
					17.039	0.000		

$$y = 0.915 + 0.755x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المستقل: تنفيذ الاستراتيجية في المتغير التابع: المنظمة الذكية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.755)؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة تنفيذ الاستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بمقدار (0.755) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.768) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة تنفيذ الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق المتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.590)، مما يشير إلى أن (59.0%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية تعود إلى تنفيذ الاستراتيجية وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى)، في حين (41.0%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكية، تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (290.34)، إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبهذه النتائج توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$)، لتنفيذ الاستراتيجية، بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$) لتنفيذ الاستراتيجية، بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للرقابة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

جدول (8) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
			R	R2		Sig		Sig
الرقابة الاستراتيجية	معامل الانحدار β	0.672	0.752	0.566	8.151	0.000	263.50	0.000
	ثابت الانحدار α							
					16.233	0.000		

$$y = 1.286 + 0.672x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية في المتغير التابع: المنظمة الذكية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.672)؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة الرقابة الاستراتيجية

بمقدار وحدة قياس واحدة، أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.672) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة الرقابة الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة، والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية، بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.566)، مما يشير إلى أن (56.6%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكيفة تعود إلى الرقابة الاستراتيجية وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى)، في حين (43.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكيفة، تعود إلى عوامل أخرى غير مدروجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (263.50) إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبذلك توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث))، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)).

طريقة الانحدار الخطي المتعدد:

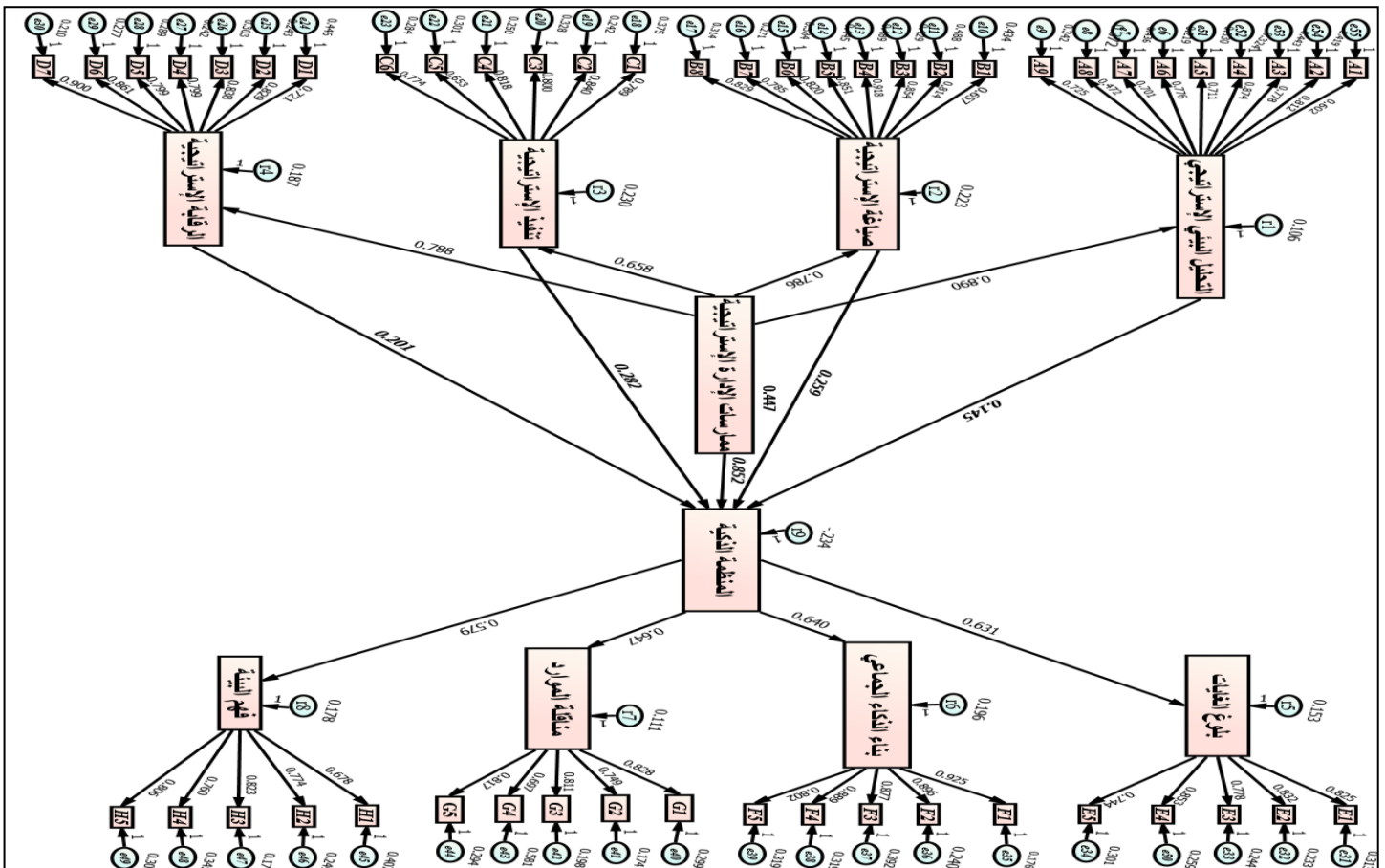
جدول (9) الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة.

٩	المتغيرات المستقلة	الانحدار ثابت	معامل الانحدار B ₁	المعنوية قيمة T	المعنوية مستوى	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المعنوية قيمة F	مستوى المعنوية
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.420	0.145	2.520	0.013	0.852	0.726	131.85	0.000
2	صياغة الاستراتيجية		0.259	4.864	0.000				
3	تنفيذ الاستراتيجية		0.282	4.560	0.000				
4	الرقابة الاستراتيجية		0.201	3.586	0.000				

$$y = 0.420 + 0.145x_1 + 0.259x_2 + 0.282x_3 + 0.201x_4$$

على وفق هذا الأنموذج تسهم المتغيرات المستقلة في بناء المنظمة الذكيفة ب: (0.145، 0.282، 0.201) على التوالي؛ أي: إن التحليل البيئي الاستراتيجي يعمل على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار: (0.145)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في بناء المنظمة الذكيفة في الوقت نفسه، وتعمل صياغة الاستراتيجية على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار: (0.259)، مع الأخذ في الحسبان تأثير العوامل الأخرى في الوقت نفسه، وتعمل تنفيذ الاستراتيجية على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار: (0.282)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في الوقت نفسه، وتعمل الرقابة الاستراتيجية على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار: (0.201)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في الوقت نفسه، وتشير قيم اختبار (T) البالغة: (2.520، 4.864، 4.560، 3.586) على التوالي

بمستويات معنوية بلغت: (0.013، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، إلى أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، وهذا يعني أن أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤثر بطريقة معنوية في بناء المنظمة الذكية؛ في حين بلغت قيمة معامل الارتباط: (0.852)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية مجتمعاً معاً، وبناء المنظمة الذكية؛ أي: إنه كلما زادت ممارسات الإدارة الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح؛ أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق، المتمثلة في معامل التحديد (R²)، فقد بلغت: (0.726)؛ مما يشير إلى أن (72.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية تعود إلى أن أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية مجتمعاً معاً في حين: (27.4%) من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته: (131.85) إلى أن أنموذج الانحدار السابق، ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F): (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. ومن ذلك توصل إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الأولى للبحث (H0) التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعاً لدى الشركات (محل البحث)، وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعاً لدى الشركات (محل البحث)).



شكل (2) مسارات الانحدار والأنموذج البنائي لأثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

الاستنتاجات:

1. مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)، وبحسب آراء المديرين في الإدارات العليا والوسطى كان عالياً.
2. مستوى تطبيق المنظمة الذكوية في الشركات (محل البحث) كان عالياً وفقاً لآراء المديرين في الإدارات العليا والوسطى.
3. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكوية في الشركات (محل البحث).
4. أن التحليل البيئي الاستراتيجي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيره في بناء المنظمة الذكوية في الشركات (محل البحث)، يعكس ذلك ديناميكية التغيرات السريعة لقطاع الاتصالات.
5. وجود موافقة عالية من المديرين في الشركات (محل البحث) على مستوى توافر فهم البيئته، يُظهر ذلك وعياً بالمتغيرات الخارجية، وعلى الرغم من أن جميع الأبعاد أظهرت توافراً بدرجات عالية، فإن فهم البيئته كان أقل هذه الأبعاد توافراً؛ إذ حصل على المرتبة الرابعة، مما قد يشير إلى ضرورة التركيز على هذا البعد لتعزيز فاعلية تطبيق المنظمة الذكوية.

التوصيات:

1. يوصي البحث الشركات (محل البحث) بزيادة الاهتمام بممارسات الإدارة الاستراتيجية، لما لها من أثر في بناء المنظمة الذكوية، وتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل مجتمع المعرفة وما يشهده من تطورات متسارعة.
2. يُستحسن أن تحرص الشركات (محل البحث) على إعطاء التحليل البيئي الاستراتيجي أولوية أكبر، وذلك بالآتي:
 - إجراء مراجعات دورية شاملة للتحليل البيئي؛ لضمان توافقه مع الديناميكية السريعة لقطاع الاتصالات.
 - العمل على دمج التحليل البيئي الاستراتيجي مع أنظمة الذكاء الاصطناعي، وتحول عملية التحليل البيئي من المجال النظري إلى الواقع التنفيذي.
3. من المفيد أن تولي الشركات (محل البحث) اهتماماً إضافياً بفهم البيئته، وذلك بالآتي:
 - أخذ حالات عدم التأكد البيئي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بتبني نظم متطورة لرصد وتحليل المتغيرات البيئية، واستباق تأثيراتها.
 - العمل على عرض وجهات النظر المتعددة وفقاً للمنظور الكلي لنظامها عند التفكير بقضاياها المتعددة، مع اعتمادها نهجاً مستداماً يركز على التقييم المستمر.
4. يوصي البحث الحالي بالاستفادة من تجارب وخبرات شركات الاتصالات الخلوية والمنظمات الأخرى في الدول العربية والأجنبية في مجال ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وتعزيز الجوانب الإيجابية والحد من السلبيات التي تحول دون تقديم هذا الدعم على الوجه الصحيح، وتوظيفها لبناء المنظمة الذكوية.

قائمة المراجع:

الكتب

صقور، م. (2021). *(الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات)*. الجامعة الافتراضية السورية.

المقالات في المجلات العلمية

أزان شريف، أ.، & حكيم كريم، هـ. (2023). دور التحليل الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية - دراسة تحليلية لأراء مديري عينت من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية*، (1)7، 305-332.

الأسد، خ. ع.، & المحمودي، ف. م. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، (1)3، 326-360.

ثابت فرحان، ع. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. *مجلة جامعة البيضاء*، (4)5، 923-947.

جميل، إ. د.، & ناطق ناجي، م. (2024). إدارة التفاوض الإداري وتأثيره في المنظمات الذكية - دراسة تطبيقية في الجامعة التقنية الوسطى. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، (2)5، 23-31.

الجنابي، م. ح.، & ياسين علي، ش. (2022). تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية ووزارة التجارة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (131)، 152-176.

الحلاوي، ع. ح.، & ترف صغير، ز. (2023). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، (1)4، 64-74.

حمد، ع.، عبد الكريم، ع.، & عبد الله، ح. (2020). الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية - دراسة تحليلية لأراء عينت من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (126)، 105-118.

الشمائل، هـ. غ.، & العزب، ح. (2024). أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، (2)10، 215-256.

الشوابكة، ز.، القضاة، ف.، & النسور، ب. (2019). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (1)6، 183-218.

عيشوش، د.، & معلم، و. (2021). أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، (2)8، 120-143.

النجار، ع.، & يحيى، خ. (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً - دراسة ميدانية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، (5)10، 125-154.

الرسائل والأطروحات الجامعية

- بكري، إ. ص. (2022). (دور ممارسة الإدارة الاستراتيجية في التحول نحو المنظمات الذكية - دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- البلحي، س. ب. ع. (2024). (دور الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في ضوء رؤية المملكة 2030 - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في المملكة العربية السعودية) أطروحة دكتوراه غير منشورة). المملكة العربية السعودية.
- قائد، ص. ع. (2023). (أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء - دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في مدينة تعنر) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، اليمن.

المراجع الإنجليزية:

- Al-Shayyab, Y., & Irtaimah, H. J. (2023). Nexus of authentic leadership and smart organization through strategic ambidexterity and improvisational capabilities: A conceptual model. *Journal of Management and Sustainability*, 13(1), 17-30.
- Al-Shyyab, Y. (2023). The impact of strategic ambidexterity on smart organization in Jordan Telecom Group (Orange). *Journal of Management and Sustainability*, 12(2), 1-36.
- Aladeraji, O., Ologbenla, P., Akinola, G., & Monday, J. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 161-171.
- Andres, R., Beynon, M., & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency and equity. *Administrative Sciences Journal*, 7(1), 2-19.
- Finkelstein, S., & Jackson, E. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. *Ivey Business Journal*, 70(3), 1-7.
- Harahsheh, F. (2024). Smart organization strategies and its impact on achieving competitive advantage: Evidence from Jordanian company. *Tuijin Jishu: Journal of Propulsion Technology*, 45(3), 2814-2824.
- Harahsheh, F., & Sakarneh, B. K. (2020). Impact of smart organization strategies on obtaining larger market share: Evidence from Jordanian firms. *Test Engineering and Management*, 82, 16142-16152.

- Kirabo, J. (2023). *Strategic management practices and organizational performance of firms in the telecommunication industry in Rwanda* (Doctoral dissertation). University of Jomo Kenyatta, Rwanda.
- Maarof, A., & Kalay, F. (2020). The impact of strategic management in raising the efficiency of business organizations: A field study in the Iraqi communications sector. *International Journal of Financial Economic and Banking Practices*, 1(2), 78-102.
- Matheson, D., & Matheson, J. (2016). *The smart organization: Creating value through strategic R&D* (2nd ed.). SmartOrg Inc.
- Mohammed, B. (2022). *The effect of strategic management on performance efficiency and effectiveness: A study of the Sudanese telecommunication sector* (Master's thesis). Karabuk University, Istanbul, Turkey.
- Wasiu, A. A. (2022). *The impact of strategic management practice on organizational performance of real estate business in Nigeria* (Doctoral dissertation). University Selinus, London, UK.
- Wheelen, T., Hunger, J. D., Hoffman, A., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Williams, A. E. (2020). General collective intelligence and the constraints to group decision-making. *OSF Preprints*, 11. <https://doi.org/10.31233/osf.io/6gtcn>

Contents	Pages
The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Strategic Success(A Case Study on the Central Bank of Yemen - The Main Center - Aden) Mahmoud Abdu Thabet , Derhem Yahya Mohammed Al Wajih	1
A Proposed Training Scenario to Meet Training Needs of Social Workers in Dealing with Crises Amjad Mohammad al mofty, Samah farid elbabli	25
The Impact of Artificial Intelligence-Based Leadership on Quality of Decision-Making. (Field study at the Yemen Telecommunications SabaFon Company – Aden). Iskander Hasson A. Sattar, Sameer Mohammed Jazem	50
Features of The Structure of Phonological Lesson According to Ibn Jinni Ben Yahya Taher Naous	76
ChatGPT’s Self-Correction between Error Marking and Fine-Grained Taxonomy: Is Taxonomy Worth the Effort? Adel Hezam, Khalil A Nagi	85
The Role of Public Financial Governance in Supporting Inclusive Growth: A Case Study of the Kingdom of Morocco Kheloufi Soufyane	102
The Impact of Applying Academic Accreditation Standards in Its Dimensions on the Quality of Higher Education in Yemeni Universities Ali Abubakr Ahmed Al-Shoaibi, Najat Mohammed Jamaan	127
The Use of Emojis by Humanities Students in Arabic-Language Communication via Chat ApplicationsA Field Study at the University of Oum El Bouaghi Naouel Boumechta	151
Enhancing international integration and cooperation in cultural development in Da Nang City today Nguyen Thi Hai Hau	170
Impact of Strategic Management Practices on Building a Smart Organization (A Field Study on Telecommunications Companies Operating in Sana'a and Aden governorates) Abdullah Saleh AL haj , Neveen Badea Abdulssafi Saeed	188

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://journals.ust.edu/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>

The screenshot shows the homepage of the Journal of Social Studies. The header is green with the journal's logo and title in Arabic and English. A navigation menu includes Home, About the Journal, Editorial Team, Abstracting and Indexing, Archives, and Contact. A search bar is located on the right. The main content area features an 'ABOUT THE JOURNAL' section with a thumbnail of the journal cover and a 'Make a Submission' button. To the right, there are sections for 'LANGUAGE' (Arabic and English), 'INFORMATION' (For Readers, For Authors, For Librarians), and a 'Visitors' section with a FLAG counter showing visitor statistics by country.

ABOUT THE JOURNAL

Journal of Social Studies is an open access peer-reviewed journal published by the Faculties of Administrative Sciences and Human and Social Sciences, University of Science and Technology–Yemen. The Journal welcomes articles that contribute to wide spectrum coverage of academic research papers in the fields of administration, economics, education and other human and social sciences. Originality, high quality and significance of the content are essentially considered.

JSS provides open access to both individuals and institutions.

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

Make a Submission

LANGUAGE

- العربية
- English

INFORMATION

- For Readers
- For Authors
- For Librarians

Visitors See more

20,993	15,870	7,150	4,158
18,839	13,851	6,075	
16,641	7,442	5,515	

FLAG counter

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. 7 (2025)



جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology
المركز الرئيس - عدن



JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

(Volume 31 - No. 7) , 2025

Journal of Social Studies is an open access peer-reviewed journal published by the Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology- Yemen.

Online ISSN: 2312-5268

Print ISSN: 2312-525X

The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Strategic Success(A Case Study on the Central Bank of Yemen - The Main Center - Aden)

Mahmoud Abdu Thabet , Derhem Yahya Mohammed Al Wajih

A Proposed Training Scenario to Meet Training Needs of Social Workers in Dealing with Crises

Amjad Mohammad al mofty, Samah farid elbabli

The Impact of Artificial Intelligence-Based Leadership on Quality of Decision-Making. (Field study at the Yemen Telecommunications SabaFon Company – Aden).

Iskander Hasson A. Sattar, Sameer Mohammed Jazem

Features of The Structure of Phonological Lesson According to Ibn Jinni

Ben Yahya Taher Naous

ChatGPT's Self-Correction between Error Marking and Fine-Grained Taxonomy: Is Taxonomy Worth the Effort?

Adel Hezam, Khalil A Nagi

The Role of Public Financial Governance in Supporting Inclusive Growth: A Case Study of the Kingdom of Morocco

Kheloufi Soufyane

The Impact of Applying Academic Accreditation Standards in Its Dimensions on the Quality of Higher Education in Yemeni Universities

Ali Abubakr Ahmed Al-Shoaibi, Najat Mohammed Jamaan

The Use of Emojis by Humanities Students in Arabic-Language Communication via Chat ApplicationsA Field Study at the University of Oum El Bouaghi

Naouel Boumechta

Enhancing international integration and cooperation in cultural development in Da Nang City today

Nguyen Thi Hai Hau

Impact of Strategic Management Practices on Building a Smart Organization (A Field Study on Telecommunications Companies Operating in Sana'a and Aden governorates)

Abdullah Saleh AL haj , Neveen Badea Abdulssafi Saeed