

مجلة دراسات الكوارث وإدارة الفرص

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص



ISSN (Online) 2629-2572

رقم التسجيل: VR.3373.6330.B

JSSD
DOM

సంచార విషయాల వ్యాపకానికి దృష్టికోణంలో

శాస్త్రవైద్య పరిధిలో



Journal of
**Strategic Studies for Disasters and
Opportunity Management**
International scientific periodical journal

JSSD
DOM

మహా విశ్వవిద్యాలయము
కొరాన్ అన్ రాజు కులు
ప్రాంతానికి దృష్టికోణంలో
సంచార విషయాల వ్యాపకానికి దృష్టికోణంలో



Germany: Berlin 10315

Gensinger- Str: 112

<http://democraticac.de>

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص تصدر عن المركز الديمقراطي العربي -برلين وهي تعنى في **العلوم البينية** والدراسات التخصصية في مجال إدارة المخاطر والطوارئ والكوارث وما ينبع عنها من فرص لا بد من إدارتها لاستدامة جودة الحياة البشرية.

المجلد الثالث-العدد الحادى عشر سبتمبر/أيلول 2021م

Registration number: VR.3373.6360.B

Nationales ISSN-Zentrum für Deutschland

ISSN (Online) 2629-2572

المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Berlin 10315 GensingerStr: 112

Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717 -

What's App. 00972599572466

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير

أ.د محمد رمضان الأغا

أستاذ دكتور التنمية المستدامة -جامعة الإسلامية -غزة -فلسطين

نائب رئيس التحرير

د. محمد محمد المغير

أستاذ مساعد كلية الهندسة التطبيقية والخطيط العمراني جامعة فلسطين -برنامج ماجستير إدارة الأزمات

والكوارث بالجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين

مدير التحرير

د. ياسر النحال

أستاذ مشارك في قسم العلوم البيئية بالجامعة الإسلامية -غزة

مدير التحرير المساعد

د. آسيا لفية

أستاذ التهيئة العمرانية بكلية التهيئة العمرانية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1 - الجزائر

سكرتير التحرير (أمانة التحرير)

د. صباح أحمد أبو شرخ -وزارة التربية والتعليم بغزة -باحثة في إدارة الأزمات والكوارث

أعضاء هيئة التحرير

أ. د نظام الأشقر-جامعة الإسلامية بغزة

د. صيد أحمد سفيان -جامعة باجي بعنابة -الجزائر

د. زياد أبو هين -جامعة الإسلامية -غزة

أ. د. محمد عوض -جامعة الإسلامية غزة

أ. د. عبد الرحيم قيناوي أستاذ التخطيط العمراني -جامعة الأزهر-مصر

رئيس الهيئة الاستشارية

أ. د. عبد الحليم زيدان-لبنان

نائب رئيس الهيئة الاستشارية

د. عبد الرزاق الدليمي-الأردن

أعضاء الهيئة الاستشارية

د. سالم أبو عمر-ماليزيا

د. فلة أبو القمح-الجزائر

د. خالد الدهليز-سلطنة عمان

د. عبد الباري مشعل-أمريكا

د. فيfan أحمد فؤاد-مصر

أ. د. عز الدين الطيب -السودان

أ.د. الهادي يحيى-المكسيك

رئيس الهيئة العلمية

أ.د. نظام الأشقر-فلسطين

نائب رئيس الهيئة العلمية

د. زياد أبو هين-فلسطين

أعضاء الهيئة العلمية

د. حاتم أبو زيدة -فلسطين

د. حسام النجار -فلسطين.

د. ندى مهدي فوزي الجيلاوي -العراق.

د. وصال عبد الله -العراق.

د. أسماء جاسم محمد-العراق.

د. بيداء ستار -العراق.

د. راجي يوسف محمود -العراق

د. رفيف عبد الستار عبد الجبار -العراق

د. رعد قاسم صالح العزاوي -أربيل

د. سهام كامل محمد-العراق

د. هبة الرحمن أحمد-مصر.

د. علي تايه-فلسطين

د. مصطفى وجيه مصطفى إبراهيم-مصر

د. حجاج محمد الحبيب-الجزائر

د. ثناء عبد الوهود عبد الحافظ-العراق

د. يحيى عغري-الجزائر

د. محمد فخرى صويلح-الجزائر

د. عبد الفتاح عبد ربه -فلسطين

د. هاني البوس-عمان

د. فيfan أحمد فؤاد- مصر

د. خالد الدھلیز - عمان

د. سميرة دیب- الجزائر

د. كمال محفوظ- فلسطين

د. نغم علي حسن- فلسطين.

د. سليماء بوشفرة- الجزائر.

د. أمال عبد المنعم- مصر.

د. محمد بشير - ماليزيا

د. رائد صالحية- فلسطين

د. محمد الكحلوت- فلسطين

د. سليمان وافي - فلسطين

د. بسام تايه- فلسطين

رئيس هيئة الجودة

د. محمود عبد الهادي لملوم-تركيا

نائب رئيس هيئة الجودة

د. عبد الرزاق الدليمي - الأردن

أعضاء هيئة الجودة

د. هاني البوسوس- عمان

د. عبد الرحيم لحرش- الجزائر

د. سميرة ديب- الجزائر

د. محمد بشير - ماليزيا

د. محمود عبد العاطي- البحرين

د. يحيى جعفري- الجزائر

د. محمد فخرى صويلح- الأردن

د. فيfan أحمد فؤاد- مصر

رئيس هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية

د. زهرة الثابت - جامعة القيروان- تونس

نائب رئيس هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية

د. محمد على عوض - فلسطين

أعضاء هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية

د. حجاج محمد الحبيب- الجزائر

أ. د نظام الأشقر - فلسطين

د. محمد فوزي السرحبي - فلسطين

فؤاد شحبيـر - فلسطين

رئيس هيئة الاتصال والتواصل

د. عبد الرزاق الدليمي - الأردن

نائب رئيس هيئة الاتصال والتواصل

د. فيfan أحمد فؤاد - مصر

أعضاء هيئة الاتصال والتواصل

د. سالم ابو عمر - ماليزيا

د. محمود عبد العاطي - البحرين

د. سميرة ديب - الجزائر

د. عبد الباري مشعل - أمريكا

د. مصطفى وجيه مصطفى إبراهيم - أمريكا

د. محمود عبد الهادي لملوم - تركيا

أشرف خليل شحادة - السويد

هيئة التنسيق

د. سامر أبو زر

أ. سامي المغير

أ. رمزي أبو علي

أ. بركات الفرا

أ. فهمي الأغا

أ. أحمد جندية

أ. علاء الفرا

أ. محمد نعمان الجزار

شروط النشر

- 1-أن يكون البحث أصيلاً ومعداً خصيصاً للمجلة ويمكن أن يكون مستلأ من رسالة الماجستير أو أطروحة الدكتوراه بشرط أن لا يكون قد نشر منها أي أبحاث أو أن تتم إعادة صياغة بنسبة لا تقل عن 60% من البحث.
- 2-تقبل البحوث والمقالات باللغة العربية مع ضرورة مراعاة الوضوح وسلامة الكتابة وسهولة فهمها واجتناب الأخطاء النحوية الإملائية واللغوية.
- 3-لا تقبل الأبحاث التي تزيد فيها نسبة التشابهات البحثية عن 15%.
- 4-أن لا يكون البحث قد نشر جزئياً أو كلياً في أي وسيلة نشر إلكترونية أو ورقية.
- 5-أن يرفق البحث بسيرة ذاتية للباحث تشمل (اسم الباحث ثلاثياً-مكان العمل-طريق التواصل، الدولة) باللغة العربية والإنجليزية أو الفرنسية.
- 6-مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرق الصادرة عن المركز الديمقراطي العربي برلين وفريق الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرق بفلسطين مجلة متخصصة بالبحوث المتعلقة بالمجالات المحددة (إدارة الأزمات، إدارة الكوارث البشرية والطبية المشتركة، إدارة الفرص، إدارة المعرفة، التنمية المستدامة، إدارة المعلومات، العلوم البيئية، السلامة والصحة المهنية، القوانين والتشريعات، إدارة الملاجئ والمأوى، إدارة السياسات والاستراتيجيات، إدارة الأحداث والطوارئ، إدارة السيناريوهات، إدارة الحكم الرشيد، إدارة البنية التحتية، إدارة الإعمار بعد الكوارث، إدارة المخاطر، العلوم البينية، استخلاص الدروس والعظات والعبر).
- 7-أن يرسل الباحث المنسق وفق قالب على شكل ملف مايكروسوفت وورد، إلى البريد الإلكتروني (jssdom@democraticac.de)
- 8-تخضع الأبحاث والترجمات إلى تحكيم سري من طرف هيئة علمية واستشارية دولية، والأبحاث المفروضة يبلغ أصحابها مع إبداء الأسباب.
- 9-يبلغ الباحث باستلام البحث ويحول بحثه مباشرة للجنة العلمية الاستشارية.
- 10-يخطر أصحاب الأبحاث المقبولة للنشر بقرار اللجنة العلمية وبموافقة هيئة التحرير على نشرها.
- 11-الأبحاث التي ترى اللجنة أنها قابلة للنشر وعلى الباحثين إجراء تعديلات عليها، ويسلم للباحثين قرار المحكم مع مرفق خاص بالتعديلات، على الباحث الالتزام باللاحظات وفق مدة تحديدها هيئة التحرير.
- 12-يستلم كل باحث قام بالنشر شهادة نشر وهي وثيقة رسمية صادرة عن إدارة المركز الديمقراطي العربي وعن إدارة المجلة تشهد بنشر المقال العلمي الخاضع للتحكيم ويستلم الباحث شهادته بعد أسبوع كأقصى حد من تاريخ إصدار المجلة.
- 13-للمجلة إصدار إلكتروني حصري صادر عن المركز الديمقراطي العربي كما أنها حاصلة على الترميز الدولي ISSN 2629-2572
- 14-لا تراعي الأسقافية في نشر المواد العلمية ضمن أعداد المجلة بحيث إن المعيار الأساسي لقبول النشر ضمن أعداد المجلة هو جودة وأصالة المادة العلمية وسلامة اللغة والعنابة بالضوابط المنهجية في البحث العلمي.
- 15-أي تقرير من الهيئة العلمية بما يتعلق بالسرقة العلمية فسيحمل الباحث التبعات والإجراءات كما هو متعارف عليه في سياسات المجلة العلمية الدولية.
- 16-تعبر جميع الأفكار المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.
- 17- تخضع ترتيب الأبحاث المنشورة إلى أهميتها والمحتوى العلمي.
- 18- تعرض المقالات على مدققين ومراجعين لغوين قبل صدورها في أعداد المجلة.
- 19-لغات المجلة هي: العربية -الإنجليزية-الفرنسية.
- 20-في حالات الترجمة يرجى توضيح السيرة الذاتية لصاحب المقال الأصلي وجهة الإصدار باللغة الأصلية.

كيفية إعداد البحث للنشر:

يتوفر قالب موضح فيه نمط التوثيق المعتمد وكيفية كتابة الجداول والأشكال والهواش.

عنوان جهة الباحث:

الملخص التنفيذي - باللغة العربية - الإنجليزية أو الفرنسية، ثم الكلمات المفتاحية من (4-7) كلمات، ويكتب الملخص بجمل قصيرة ومفيدة وواضحة ودقيقة إلى جانب إشارة البحث الرئيسية وأساليب العلمية والأدوات المستخدمة في البحث والنتائج التي توصل إليها الباحث.

- تقديم ملخص على شكل مفاهيم يوضح الدراسة البحثية الشاملة ويشمل عنوان الدراسة والمشكلة ويتفرع منها الأهداف والمنهجية وأهم النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث وأهم المقترنات والنماذج التي يمكن أن تكون إضافة علمية جديدة.

- تحديد مشكلة البحث، وأهدافها وأهميتها، وذكر الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع بما في ذلك آخر ما صدر في مجال البحث، وتحديد مواصفات فرضية البحث أو أطروحته، ووضع التصور المفاهيمي، وتحديد مؤشراته الرئيسية، ووصف منهجية البحث، وتحليل النتائج والاستنتاجات.

- كما يجب أن يكون البحث مختتماً بقائمة ببليوغرافية، تتضمن أهم المراجع التي استند إليها الباحث وتكتب المراجع في هواش كل صفحة على أن يبدأ الرقم بـ(1) بداية كل مميش صفحى، وترتباً في آخر المقالة أبجدياً على شكل نقاط.

- أن يتقييد البحث بمواصفات التوثيق وفقاً لنظام الإحالة المرجعية الذي يعتمده المركز الديمقراطي العربي في أسلوب كتابة الهواش وعرض المراجع.

- تستخد المأرقام المرتفعة عن النص للتوثيق في متن البحث وينظر الرقم والمراجع المتعلق به في قائمة المراجع.

ترتيب المراجع هجائياً في القائمة وفقاً للآتي:

أ. إذا كان المرجع بحثاً في دورية: اسم الباحث (الباحثين)، سنة النشر، عنوان البحث، واسم الدورية، رقم المجلد، رقم العدد، أرقام الصفحات.

ب. إذا كان المرجع كتاباً: اسم المؤلف (المؤلفين)، سنة النشر، عنوان الكتاب، اسم الناشر وبلد النشر.

ج. إذا كان المرجع رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه: يكتب اسم صاحب البحث، السنة، العنوان، يكتب رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه بخط مائل، اسم الجامعة.

د. إذا كان المرجع نشرة أو إحصائية صادرة عن جهة رسمية: يكتب اسم الجهة، سنة النشر، عنوان التقرير، أرقام الصفحات، الدولة.

ه. إذا كان المرجع مقابلة: يكتب اسم الشخص، تاريخ مقابلة، الشخص الذي أجرى مقابلة، المسئول الوظيفي، البلد على أن تكتب تحت عنوان مقابلات.

و. إذ كان المرجع مجموعة بؤرية: يكتب أسماء المجموعة في ملحق، موضوع النقاش في المجموعة، جهة عقد المجموعة، تاريخ عقد المجموعة، المكان، السنة.

ز. بالنسبة لموقع الانترنت: الاسم الكامل للكاتب، "عنوان المقال"، رابط المقال، تاريخ النشر، تاريخ دخول الموقع يتراوح عدد كلمات البحث من 3000 حتى 8000 كلمة وللمجلة أن تنشر بحسب تقديراتها بصورة استثنائية وحسب القيمة المعرفية، لبعض البحوث والدراسات التي تتجاوز هذا العدد من الكلمات.

يتم تنسيق الورقة على قياس (A4)، بحيث يكون كالتالي:

هواش الصفحة: تكون كما يلي: أعلى 02، أسفل 02، يمين 02، يسار 02، رأس الورقة 5، أسفل الورقة 1.5.

عنوان المقال: (نطع الخط: sakkalmajalla، حجم الخط: 20)، Title of the article in English (Police Times New Roman)

(Taille : 16)

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرصة -المركز الديمقراطي العربي -برلين

الاسم الكامل للباحث: (نط خط sakkalmajalla، حجم الخط: 15) الدرجة العلمية للباحث (نط خط sakkalmajalla، حجم الخط: 13) مؤسسة الانتماء كاملة والبلد (نط خط sakkalmajalla، حجم الخط: 13) البريد الإلكتروني للباحث (نط خط Times New Roman حجم الخط: 12)

الملخص (باللغة العربية): يشترط في الملخص أن لا يزيد عن 200 كلمة ولا يقل عن 150 كلمة، (نمط الخط sakkalmajalla). حجم الخط: 14، مائل).

الكلمات المفتاحية (باللغة العربية): بين 4 و 7 كلمات، (نط الخط sakkalmajalla)، حجم الخط: 14، مائل).

Abstract: (in English)(Between 150 words and 200 words; Times New Roman, Taille : 13, Italics)

Key words: (in English) (Between 05 and 08 words; Times New Roman, Taille : 13, Italics)

مقدمة: (نُمْطُ الْخَطِ sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15).

المحتوى والمضمون: (نط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 14، بين السطور: 1.15)

1- العنوان الرئيسي الأول: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، غليظ، حجم الخط: 17، بين السطور: 1.15

1- العنوان الفرعي الأول: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، غليظ، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15

1- العنوان الفرعى الثانى: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط: 15، بين السطور: 1.15

2- العنوان الرئيسي الثاني: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط: 17، بين السطور: 1.15

1-2 العنوان الفرعى الأول: المحتوى والمضمون: نمط الخط غليظ sakkalmajalla، حجم الخط:15، بين السطور: 1.15

1.15- العنوان الفرعى الثانى: المحتوى والمضمون: نمط الخط غليظ *sakkalmajalla*, حجم الخط: 15، بين السطور:

الخاتمة: نتائج الدراسة والتوصيات (نقط الخط: 15، بين السطور: 1.15) sakkalmajalla، حجم الخط:

قائمة المصادر والمراجع: (نط الخط sakkalmajalla، حجم الخط: 13، بين السطور: مفرد)

مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص -المراكز الديمقراطيات العربية -برلين

تعتمد مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص في انتقاء محتويات أعدادها الموصفات الشكلية والموضوعية للمجلات الدولية المحكمة، وتصدر المجلة بشكل ربع دوري "كل ثلاثة أشهر" ولها هيئة تحرير تخصصية وهيئة استشارية علمية دولية فاعلة تشرف على عملها، و تستند إلى ميثاق أخلاقي لقواعد النشر فيها والعلاقة بينها وبين الباحثين، كما تستند إلى لائحة داخلية تنظم عمل التحكيم وإلى لائحة معتمدة بالمحكمين في كافة الاختصاصات.

تشكل الهيئة الخاصة بالمجلة من مجموعة كبيرة لأفضل الأكاديميين ذوي الاختصاص من الدول العربية والأجنبية حيث التحكيم اختياري المشاركة في تحكيم الأبحاث الواردة إلى المجلة، إذ أن المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية جهة إصدار مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص" بالشراكة مع فريق الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص بفلسطين.

Berlin 10315 GensingerStr: 112

Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

المحتويات

الصفحة	عنوان المقالة	الباحث	م
24-12	القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب	د.م محمد محمد عبد ربه المغير	1
45-25	منهجية تطبيق الأمان الحضري في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على حي التفاح)	م. هبة محمد وادي د.م سناء صالح	2
69-46	إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية بشركة أسمنت عطبرة	د. هيثم طلعت عيسى عوض	3
85-70	الإصلاح المينائي بالمغرب وعودة جديدة إلى افريقيا بآليات اقتصادية	د. الرواص بدر الدين	4
123-86	القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمنبئات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات قطاع غزة	أ. محمد محمد نوبل	5
147-124	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء	د. طلال خالد عبد الباسط الفضل	6
177-148	التباعد الاجتماعي وفرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	د. أديب سالم مسعود الأغا	7



القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب

Soft power in rehabilitation and reconstruction after wars

د. محمد محمد عبد ربه المغير

Dr. Mohammed M. A. Al-Mougher

أستاذ مساعد ببرنامج ماجستير إدارة الأزمات والكوارث-أستاذ مساعد كلية الهندسة جامعة فلسطين

Assistant Professor- Master Program of Crisis and Disaster Management- Assistant Professor-Faculty of Engineering, Palestine University

Arch.moh.elmougher@gmail.com

يونق هذا البحث كـ المغير، محمد محمد (2021): القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (11)، برلين، ص 24-12.

الملخص

تعتبر القوة الناعمة من القضايا التي تشغّل فكر النخب الأكاديمية والسياسية والخبراء في السياسة الدولية. هدفت الدراسة لبيان مساهمة القوة الناعمة المستخدمة في الإعمار ما بعد الحروب، ودور ذلك في تأخير عمليات الإعمار، وتتأثّر ذلك على استنزاف المجتمع وموارده. لتحقيق الأهداف اتبّع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لوصف ظاهرة القوة الناعمة المستخدمة، وتحليل المتغيرات التي ترتبط بحالة المجتمع واحتياجاته للإعمار بعد العدوان، والمنهج الحدسي الذي يعتمد على خبرات الباحث. توصلت الدراسة إلى وجود قوّة تقع بين الناعمة والصلبة تساهم في ارغام الدول على السلوكات التي تتنافى مع مبادئها وقواعدها وقيمها، أن تحكم الدول العظمى في حركة الملاحة الدولية والنظام الاقتصادي العالمي، واطالة مدة المفاوضات، والترويج الإعلامي والشائعات كأدوات ناعمة، واستخدم بعض الدول العمليات الأمنية الخفية عبر المؤسسات الإنسانية للوصول للمعلومات المرتبطة بحالة الدولة. وتؤثّر القوة الناعمة على التأهيل والإعمار وصمود المجتمعات المتضررة نتيجة الاعتداءات العسكرية. أوصت الدراسة اتباع استراتيجيات وأساليب القوة الناعمة في التأثير على المجتمعات الغربية لتغيير القناعات، ارغام الدول العظمى بإعادة الأوضاع لطبيعتها السابقة للحروب أو الصراعات العسكرية، يجب أن تتم فور الاتفاق على وقف إطلاق النار. وتعزيز البحث العلمي في تصنيف العقوبات الاقتصادية والحضار في أنواع القوة المستخدمة في ارغام الدولة المعتدى عليها.

Abstract

Soft power is one of the important issues that occupy in their minds of academic and political elites and experts in international politics. The study aimed to show contribution of soft power which used in post-war reconstruction, and the role of this in delaying reconstruction process, and its impact on depletion of society and its resources .To achieve these goals, the researcher followed the descriptive and analytical approach to describe phenomenon of soft power used, and analyzed variables that are related to the state of society and its needs for reconstruction after the aggression, and intuitive approach that relies on the researcher's experiences. The study concluded that there is a power between soft and hard that contributes on forcing countries to conduct behaviors that are inconsistent with their principles, rules and values, for the great countries which control international navigation and the global economic system, prolonging the duration of negotiations, media promotion and rumors as soft tools, and some countries used hidden security operations Through humanitarian institutions to access information related to state of the country. Soft power affects on rehabilitation, reconstruction, and resilience of affected communities as a result of military attacks. The study recommended adopting soft power strategies and methods on

influencing Western societies to change convictions, forcing the superpowers to return the conditions to their previous nature of wars or military conflicts, which must take place as soon as a ceasefire is agreed upon. Strengthening scientific research in classifying economic sanctions and embargo on the types of force used to compel the offended state.

Keywords: Soft power, rehabilitation, reconstruction, wars.

الملخص المفاهيمي

تمارس الدول المحتلة العديد من الأنشطة اللا اخلاقية للوصول إلى الأهداف التي وضعتها لتحقيق مصالحها الخاصة، وتمارس أنشطة تساهم في تدمير الشعوب ومقدراتهم والإمكانيات المادية والمالية والادارية والتحكم والسيطرة على النخب المجتمعية، بما يحقق مصالحهم في تفتيت المجتمعات؛ ليكون لهم اليد العليا في تهديد الأمن والاستقرار المجتمعي، وللوصول لمبتغاتهم تتبع العديد من الأدوات والوسائل منها ما هي خشنة ومنها ناعمة، ومنها ما بين القوتين؛ بغية أن يكون لها نفوذ يساهم في الخوف من اتخاذ القرار، وتعمل على تعزيز الأدوار الوسيطة التي تعمل على تسوييف تنفيذ مخرجات الاتفاقيات التي تلي الأعمال العسكرية.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي للقوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات للقوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب

القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب

هدفت الدراسة لبيان مساهمة القوة الناعمة المستخدمة في الأعمار ما بعد الحروب، ودور ذلك في تأخير عمليات الإعمار، وتأثير ذلك على استنزاف المجتمع

اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لوصف ظاهرة القوة الناعمة المستخدمة في تطبيق الاتفاقيات بعد الاعتداءات العسكرية أو الحروب وتحليل المتغيرات التي ترتبط بحالة المجتمع واحتياجاته للإعمار والمنهج الحدسي الذي يعتمد على خبرات

من خلال الاطلاع على العديد من التقارير الرسمية والأممية الصادرة حول المناطق التي تنشط فيها التزاعات والصراعات ما بعد الكوارث الحربية، وتحليل محتوى التقارير الاخبارية لطبيعة الصراعات في الشرق الأوسط، يظهر أن الدول العظمى تستخدم أسلوب المراوغة، والعديد من الأدوات التي يحاول فيها ارغام الدول النامية، وحضار المدنيين والعقوبات الاقتصادي كأدوات

توصلت الدراسة إلى أن تحكم الدول العظمى في حركة الملاحة الدولية والنظام الاقتصادي العالمي، واطالة مدة المفاوضات، والترويج الإعلامي والشائعات كأدوات ناعمة، واستخدم العمليات الأمنية عبر المؤسسات الإنسانية للوصول للمعلومات، وتؤثر القوة الناعمة على التأهيل والإعمار وصمود المجتمعات المتضررة نتيجة الاعتداءات

أوصت الدراسة بتنمية مهارات المفاوض العربي وذلك من مبدأ الحصول على حقوقهم، وتحيد العمليات التنموية والتأهيل والإعمار بعد الحروب وتعزيز الانعاش المبكر للدول التي تدمرت في الحروب والصراعات، وتعزيز البحث العلمي في تصنيف العقوبات الاقتصادية والحضار، وتعزيز استخدام أدوات القوة الناعمة في جلب التعاطف

طلعات مستقبلية

- بناء استراتيجية عربية واضحة تسهم في دراسة أدوات القوة الناعمة في المجتمع الشرقي الأوسط.
- إعداد سياسة عربية لتوجيه التمويل الخارجي للدول العربية النامية وفق الاحتياجات التنموية والاغاثية.
- تعزيز الدور العربي في إرغام القوى العظمى بتحمل مسؤوليات الأعمار على نفقاتهم الخاصة نتيجة تجاهل قواعد القانون الدولي الإنساني.
- إشراك المنظومة الدولية في فضح ممارسات الدول المحتلة أو الدول التي تدير مؤسسات إنسانية لأعمال أمنية تخالف قواعد البروتوكولات الدولية.
- حماية الأعيان المدنية من الاستهداف المباشر وخاصة البنية التحتية وشبكات المياه والصرف الصحي والشوارع والطرق.

1. الإطار العام:

1.1 مقدمة

تستخدم القوى العظمى العديد من الأساليب والأدوات، بهدف إرغام الدول النامية والهشة والتي تمتلك الموارد أو الواقع الجيواستراتيجي للخوض لنفوذها؛ مما يشكل تهديد واضح لمسارات التنمية الوطنية، والتحكم بالمعابر والحدود وفرض الهيمنة على القرارات المحلية، وتوجيه المجتمع مرغماً عنه لتنفيذ رغبات الجهات المعنية. تشن الدول حرباً وتشعل فتيل الصراعات الداخلية بين الأطراف المحلية، بغية التحكم والسيطرة وايجاد آليات للتدخل في شئون الدول، وتستخدم وسائل استخباراتية وأمنية لتحقيق ما تصبو إليه؛ من تفتیت المجتمعات وتوجيه النخب السياسية والمجتمعية والاعلامية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لصناعة رأي عام يخالف معتقدات الدولة ويثير القلائل والاضطرابات الداخلية.¹

بعد انتهاء الحروب تتشكل صورة النصر لطفي الصراع، وكل منها يظهر أمام جمهته الداخلية أنه الأقوى، والذي حقق قوة الردع، وهذا الأمر في ظاهره صحيح ولكن يخفى في باطنه العديد من الصراعات المختلفة التي تتم من خلال التحكم بكل مكونات الحياة، وخاصة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتوريد احتياجات المجتمع المرتبطة بالتجارة الخارجية.

تعرض الدول الهشة والمنطقة العربية والشرق الأوسط وقاراء أفريقيا للاعتداءات العسكرية المتكررة بين الحين والآخر، والصراعات الداخلية المدعومة من الدول العظمى؛ مما ساهم باستخدام العديد من الوسائل والأدوات البديلة التي تحاول من خلالها ارغام الدول النامية على الرضوخ لشروط النظام الدولي أو الدول التي تدعم الصراعات، والضغط على المجتمع المدني المحلي بالأساليب الخاصة بالضغوطات المالية والاقتصادية والسياسية والتنقلات الخارجية للنخب المجتمعية والسياسية.

تُتقن الدول استخدام الوسائل المتنوعة لتحقيق الأهداف؛ وذلك باستخدام أساليب الضغط والعقوبات الاقتصادية والسياسية والدبلوماسية، إذ تهتم السياسة الخارجية بالقوة الناعمة التي يتدخل من خلالها للمجتمع عبر المؤسسات العاملة، والقيم والثقافة المجتمعية والسياسات، والماواضيع من خلال طرف آخر يقوم بالضغط على الطرف الضعيف، وقد تمارس الجهات المختلفة²

2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على العديد من التقارير الرسمية والأهمية الصادرة حول المناطق التي تنشط فيها النزاعات والصراعات ما بعد الكوارث الحربية، وتحليل محتوى التقارير الاخبارية لطبيعة الصراعات في الشرق الأوسط والمناطق الساخنة التي تنشط فيها الصراعات العسكرية والأمنية والسياسية والصراع على السلطة، والمسارات التي ظهرت في إدارة الصراعات والتغير في الموقف الأمريكي من طبيعة التعامل مع الشرق الأوسط، وتشكيل

¹ المغير، محمد (2018): تحسين الجهة الداخلية من حروب الجيل الخامس، مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية، العدد الثاني، المركز الديمقراطي العربي، برلين.

² ناي، جوزيف (2007): القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسية الدولية، نقله للعربية دكتور محمد توفيق البحريني، العبيكان للنشر بالتعاقد مع بيبلوك أيرس بالولايات المتحدة الأمريكية، المملكة العربية السعودية، فبريسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

المحاور ومرجعاتها ما بين المحور ذو المرجعية الأمريكية، والمحور ذو المرجعية الروسية والصينية، والمحور التركي القطري، يظهر أن الدول العظمى تستخدم أسلوب المراوغة، والعديد من الأدوات التي يحاول فيها ار gammam الدول النامية ودول الشرق الأوسط على تنفيذ الشروط التي لم تستطع تنفيذها في الحروب المباشرة مثل الحرب على العراق، وتستخدم حصار المدنيين والعقوبات الاقتصادية والتغيرات الثقافية والفكيرية كأدوات ضغط على الشعوب. منه ظهر التساؤل الرئيس التالي:

كيف تساهم القوة الناعمة في التأهيل والإعمار بعد الحروب،

3.1 الأهداف:

هدفت الدراسة إلى بيان مساهمة القوة الناعمة المستخدمة في الإعمار ما بعد الحروب، ودور ذلك في تأخير عمليات الإعمار، وتأثير ذلك على استنزاف المجتمع وموارده، وتراجع مؤشرات النهضة والنمو العربي والاقتصادي وخاصة بعد ثورات الربيع العربي، ومنه تتفرع الأهداف التالية:-

1. التعرف على أدوات القوة الناعمة بعد الاعتداءات العسكرية (العدوان أو الحروب).
2. بيان أثر القوة الناعمة على تأخير عمليات الإعمار والتأهيل بعد الحروب.

4.1 أهمية الدراسة:

- تنبئ أهمية الدراسة في تطوير قدرات الباحث فيربط بين خفايا القوة الناعمة المستخدمة بعد اتفاقيات وقف العدوان والإنجازات المترتبة على الانتصار.
- تعتبر القوة الناعمة من المواجهات الهامة والساخنة المستخدمة بعد الحروب في إطار تغيير القناعات لدى شعوب المنطقة.
- إثراء المكتبة العربية بالدراسات البحثية الهامة والتي ترتبط في القضايا الخاصة بالإعمار والتأهيل بعد الحروب.

5.1 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لوصف ظاهرة القوة الناعمة المستخدمة في تطبيق الاتفاقيات بعد الاعتداءات العسكرية أو الحروب على الشعوب الضعيفة واستخدام أدوات ناعمة تبرر تأخير ثمرة الانتصار، وتحليل المتغيرات التي ترتبط بحالة المجتمع واحتياجاته للإعمار بعد ما دمرته الصراعات والحروب التدخلات الأجنبية، والمنهج الحدسي الذي يعتمد على خبرات الباحث من خلال المشاركات في المنتديات العربية والدولية وال محلية وورش العمل، والندوات والمؤتمرات العلمية والأبحاث والدراسات التي نشرها، والموقع الإدارية والأكاديمية التي عمل بها، والتدريبات التي قدمها وقام بها.

2. مفهوم القوة الناعمة

عرفت القوة الناعمة بأنها استخدام أفعال انفعالية تساهم في إضعاف الجهات المقابلة بغية الوصول إلى تأثيرات مباشرة، تهدف للسيطرة على قرارات الطرف الآخر؛ مما يعكس على سلوكيات المجتمع والنفور من الجهات التي تقود الدولة، وبالتالي إثارة الشغب والمشكلات الداخلية للمجتمع.

تعمل القوة الناعمة على جذب الآخرين؛ للاستجابة للدولة القوية بطرق وأساليب وأدوات متنوعة، يمكنها أن تعزز من التأثير المباشر والاقناع بدلاً من الارغام والإكراه وإصدار الأوامر المباشرة، وهنا يكون النفوذ اللامرئي لسياسات الدولة المعتمدة.

ومثال على ذلك ممارسات الاحتلال في تغيير قناعات بعض الفئات الهشة والضعيفة في المجتمع والتي تؤثر بشكل سلبي على مكوناته، وصناعة نخبة رافضة لكافة أشكال المقاومة ضد التدخلات الأجنبية، والبحث عن الحلول الجزئية والمدنية، وخاصة بعض النخب التي تنادي بوقف التطور العسكري للمنطقة العربية أو للشعوب التي تعارض السياسات الغربية في الشرق الأوسط، أو عدم الربط بين قضايا التنمية والنهضة، والملفات السياسية الساخنة في المنطقة العربية وتفتت حالة الوحدة العربية.

ترتبط القوة الناعمة بمبادرة الطرف المعتمد عليه بإعدام الرغبة على مواجهة الدولة المعتمدة، وفرض الإرادة على الضعيف؛ وذلك بنزع الرغبة القتالية له وتغيير النوايا لديه بما يخدم مصالح الدولة القوية، وذلك من خلال التطبيع مع العدو والدفاع عن معتقداته، واعتقال كل من يقوم بانتقاده، أو محاربة النخب التي تعمل على قيادة المقاومة، والحد من التأثيرات السلبية المؤثرة على جذب النخب الفكرية؛ وذلك بدمج بعض النخب لتكون جزءاً من أفكار سياسات العدو مثل خطة دايتون في الضفة الغربية، وخطة سيطرة أمريكا وبعض النخب المجتمعية في العراق.

إذن القوة الناعمة هي الحصول على ما تريد عبر جذب النخب وتشكيل فكرهم، وتعزيز قيم جديدة عبر القوة الاقتصادية أو العسكرية أو القوة الخفية؛ وذلك من أجل فرض مزيد من الهيمنة والسيطرة على سياسة الدول الداخلية والخارجية، وتستخدم القوات المعادية العديد من الوسائل والأدوات أبرزها الأدوات الإعلامية، وصناعة القيادات الخفية، وترفيعها في مستويات مختلفة في الدولة.

وبالتالي هي القدرة على التأثير في توجيه سلوك المجتمعات وقيادات الدولة، باستخدام أساليب وأنشطة تساهم في جذب انتباه المجتمع والترويج له بشكل غير مألف، وتحقيق رغبات الدولة المعتمدة في الوصول للأهداف، والحصول على ما تريده باختيار من الناس بدلاً من ارغامهم من خلال الموارد الجاذبة لهم.

تعتبر القوة الناعمة من المفاهيم التي تم تداولها بشكل كبير حديثاً نهاية القرن الحالي والتي لم يكتمل تشكيلها بصورة النهاية؛ مما يجعلها من القضايا الساخنة عالمياً، خاصة بعدما مارست الدول العظمى المفهوم بشكل مباشر للعديد من مناطق وبؤر الصراعات والنزاع، فقد سارعت الدول لتطوير الأدوات الخاصة بالقوة الناعمة من خلال تعزيز التأثير الثقافي للدول المحتلة،¹ مثل الترويج للاحتلال الأمريكي بأنه المخلص للعرب من التهديدات الإيرانية وعلى أثرها تم بناء قواعد عسكرية في الخليج العربي، والدور الروسي في سوريا وأئمها الجهة القادرة على ضبط الأمن الإقليمي في سوريا ولبنان وعلى أثرها تم بناء قواعد عسكرية روسية في أهم الواقع الاستراتيجية والموانئ السورية، وتعزيز النفوذ الأمريكي في المناطق النفطية، والتمدد الصيفي في دول شرق آسيا والدول الأفريقية، حيث لم تتحقق القوة الصلبة أهدافها؛ لذا لجأت لاستخدام القوة الناعمة والذكية؛ لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة النفوذ والتأثير للدول العظمى بغية السيطرة على موارد الدول وتشترك الجماعات المحلية في

¹ بحيري، حسين على (2008): القوى الناعمة، مفاهيم الأساس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، مصر.

الدولة المعتمد على زباده التأثير بالقوة الخفية بتعزيز القبول المجتمعي للأفكار التي في فترات سابقة كانت مرفوضة وتخالف القيم والمبادئ السائدة بالمجتمع.

اهتمت الدول في دراسة نفوذها والتوسيع في السيطرة على الامكانيات والموارد؛ وذلك عبر الأدوات المختلفة، والتي استخدمت بها سابقاً القوة العسكرية الصلبة ولكنها ظهرت أنها غير كافية وتحتاج لمزيد من تغيير القناعات الفكرية والثقافية، والسياسية لدى المجتمعات، ونشر أفكار في ظاهرها تسعى للحربيات ولكنها في باطنها تكون أسريرة لقوة جذب لتعزيز السيطرة على مكونات الدولة بشكل خفي، وتقديم تنازلات تساهمن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتبغية، والدخول في تحالفات إقليمية ودولية، وتحريك النخب المجتمعية؛ بما يساهم في زيادة التحكم والنفوذ الذي يمكن أن يصل الحال لتبني السياسات الاحتكالية بحجج حماية المصالح الوطنية بشكل ظاهري، ولكنها تهدىد واضح على المدى البعيد للدولة.¹

تعتمد القوة الناعمة على استخدام الخطابات التي تلامس طالب المجتمع وذلك لاستغلالها بشكل يساعد في التدرج في تغيير وحدة الفهم الوطني المشترك، إذ أنها تتبع سياسات معادية لصالح الدولة المستهدفة، وتستخدم شعارات وقضايا تثيرها وسائل الإعلام المرغوبة، والتي تلامس احتياج الفئات الأكثر اعراضاً والأقليات والقوميات، والسعى لإثارة القيم المشتركة مع الدولة المعتمد عليها مثل (الديمقراطية، حقوق الإنسان، السلام، الحريات، الفرص، الإزدهار، الاستقرار، التنمية المستدامة، تنظيم السكان، التوزيع الديمغرافي وفق الموارد، الخ)، وهذا ما أكد جوزيف ناي بقوله "لا يمكن لأي حملة تواصل استراتيجي مهما كانت توسيع ولا لأي قوة ناعمة أن تؤثر وهي تروج شعارات ومطالب غير مرغوب بها شعبياً في ساحة الخصم".

3. القوة الناعمة في إعادة الاعمار بعد الحروب

تعمل الدول على تغيير قواعد الاشتباك وتأخير مسارات الانجازات التي تلي الحروب والصراعات والاعتداءات العسكرية، وذلك من خلال الوسطاء والممارسات والأنشطة التي يقومون فيها؛ ولتحقيق تغير في قواعد الاشتباك تعتمد الأدوات الناعمة في الوصول للأهداف التي من شأنها إثارة المجتمع المحلي، وتستخدم الأنظمة الذكية وأجهزة الاستشعار لرصد حركات المجتمع المعتمد عليها من أجل بناء التغيرات التي طرأت على المجتمع المعتمد عليه عسكرياً؛ وذلك لاستخدام جمع المعلومات في الضغط المباشر على الدولة.

تعمل القوات المتعددة العسكرية والتي تبادر في الحروب والصراعات على زيادة الضغط المالي والاقتصادي بعد الاعتداءات العسكرية وأحياناً تصل للعقوبات والحاصر، وتدخلات دولية وأمية، والتحكم في آليات إدخال المواد الأساسية، ووضع آليات تسترق أوقات زمنية في التدرج بإعادة الوضع لما كانت عليه قبل العدوان، وتقليل موارد مساحة حرية الدولة الضعيفة المعتمد عليها، والتلاعب في إدخال مواد الاعمار واعاقة إدخالها، وتقليل الموارد المالية، وتعطيل المشاريع الدولية، وتقليل مساهمتها في تخفيف الإجراءات العقابية التي تهدىد الاستقرار الاجتماعي، مما يشكل تهدىد للمشاريع التنموية وزيادة معدلات البطالة، وضعف الاقتصاد المجتمعي أو الاقتصاد اليومي.

¹ شديد، وائل (2010): الجيواستراتيجي بين المفهوم والتطبيق، سلسلة الإدارة التطبيقية (4)، ردمك للنشر والطباعة (5-706-978-1-64786).

تستخدم الدول المحتلة أو المعتمدية سياسة الاستهداف المباشر للمنشآت الاقتصادية والتجارية وخاصة في التي يمتلكها النخب أو الفئات التي تعارض سياسة المحتل، وقد عمل الاحتلال الأمريكي على استهداف المنشآت الاقتصادية والحيوية في العراق وأفغانستان والدول التي احتلها، أما في ليبيا فقد تم الاستهداف المباشر لكل مكونات الحياة والمجتمع حتى المؤسسات الحكومية والرسمية لم تسلم من خطر الاستهداف وتدمير مقدرات النفط الوطنية الليبية، واستهداف مصانع البتروكيميائيات والمنشآت التي يشكل استهدافها مخاطر على البيئة الطبيعية والبشرية والجمالية، كل هذه الاستهدافات تتطلب العمل بشكل عاجل على إزالة المخاطر المرتبطة بتأثيراتها السلبية على البيئة الطبيعية والسكنية المحيطة بها، والسماح للتدخلات الدولية والمؤسسات المختصة والانسانية لاتخاذ الاجراءات التي تساهم في حماية الأعيان المدنية، وكذلك تعمل الدول المحتلة أو المحركة للصراعات الداخلية في الشرق الأوسط على التلاعب بالمكونات المالية للدولة، وتراجع الدعم المالي المباشر للمواطنين، أو وقف تمويل مشاريع الإنعاش المبكر، أو تمويل مشاريع الإغاثة العاجلة والطارئة للمتضررين، أو ضعف موازنات إزالة مخلفات الحروب؛ وهذا يؤثر بشكل مباشر على تأخير عمليات الإعمار.

4. الخسائر والمراوح تكمن في تحقيق الاهداف

تكمن الخسائر الاقتصادية في ضعف إدارة الموارد التي تمتلكها الدول النامية أو الضعيف أو الخوف من إدارتها بشكل يساهم في هبة الأمة العربية لتبقى الياب العلية للدول العظمى ويستمر سكان الشرق الأوسط مستهلكون لا منتجون؛ وبالتالي استمرار تدني الاستقرار الاقتصادي ، وربطه بحالة الاستقرار الأمني للمنطقة العربية، وقد شهدت العديد من دول الشرق الأوسط عشرات الأزمات الإنسانية، نتيجة العقوبات التي تفرضها الدول العظمى أو الرباعية الدولية أو وهذا يساهم في تراجع مؤشرات التنمية في المجال الصحي والانسانى، ويتأثر القطاع الاقتصادي من خلال مماطلات بتوريد المعدات والآلات الصناعية التي تستخدم في إعادة تأهيل خطوط الانتاج للمنشآت الاقتصادية التي دمرت، أو العمل على تجزئة إدخال خطوط الانتاج على مراحل تستمر لسنوات عديدة. إن الرابع الأول مما جرى في منطقة الشرق الأوسط الدول التي تتصارع على تقسيم موارد الوطن العربي وبيع صفقات السلاح وشركات السلاح، والمنظومة الدولية ذات القطب الواحد في تأجيج الصراعات، وخاصة أمريكا وروسيا، والدول التي تسعى لزيادة نفوذها في الشرق الأوسط كالصين تركيا والاتحاد الأوروبي، حيث إن الرئيس الأمريكي جو بايدن أجرى اتصالات في العديد من القادة العرب بعد تأجيج الصراعات والاعتداء العسكري على قطاع غزة، مما حرك الدبلوماسية الأمريكية في منطقة الشرق الأوسط والدول ذات العلاقة المباشرة مع الأرضي الفلسطينية، بهدف التوسط لوقف رد المقاومة الفلسطينية على الاعتداءات العسكرية الاسرائيلية في قطاع غزة. كما وأن المجتمع العربي والشعوب مستفيدة من حالة التلاحم المجتمعي التي تنتج على الصراعات العسكرية والتدخلات الأجنبية بالمنطقة وخاصة وأنها منبودة شعبياً؛ مما شكل حالة مجتمعية موحدة لكافة الشعب مكونات المؤسسات المدنية العربية، وتعاظم التعاطف شعوب دول العالم مع المنطقة العربية. إذن المنطقة العربية مستفيدة من فضح ممارسات الدول العظمى ومن تدخلاتها المشينة بحق الشعوب العربية وتجلیس الحكومات وترفیع القيادات بعدة أشكال وأدوات تساهمن في كشف زيف الديمقراطيّة التي يتحدثون عنها

وينادون فيها، كما وأن الشعب الفلسطيني والمقاومة الفلسطينية يمكنها الاستفادة من القوة الناعمة التي تستخدمها منظومة الإعلام المقاوم في تجييش الشعوب العربية لصالح القضية الفلسطينية والمقدسات والدفاع عنها، وذلك عبر الأدوات المتنوعة، وقد أثر هذا التمازن في التعاطف الشعبي على الموقف الرسمي للعديد من الدول والمؤسسات الإقليمية والعربية والدولية والأجنبية.

تسعى الدول المعنية لكسر هيبة النصر وصورة صمود المجتمعات الهشة والنامية والمعتدى عليها عبر زيادة الحصار على المدنيين ومنع توفير الأموال للفئات الهشة، وإشارة الرأي العام الداخلي للمجتمعات المحلية بأن الحرب تجحب الدمار للشعوب، وأن الأنظمة التي ترضى أمريكا والدول العظمى يمكنها أن تكون هي السبب الرئيسي لحماية المجتمعات، وأن عدم ارضاء المنظومة الدولية يهدد الاستقرار المجتمعي والاقتصادي ووقف مشاريع التنمية، ومشاريع الانعاش المبكر والإغاثة الطارئة.

5. الحصار والعقوبات الاقتصادية

تعمل الدول العظمى والدول المعنية على ارغام الدول النامية من خلال العقوبات الاقتصادية والحصار السياسي والأنساني لتمرير ما ت يريد، إذ تختلف هذه العقوبات القانون الدولي الإنساني، لما يتربى عليها من آثار إنسانية واجتماعية تهدىء الاستقرار المجتمعي، فقد رصدت منظمات العمل الإنساني الآثار الإنسانية القاسية لبعض أنظمة العقوبات الاقتصادية وقد تؤثر على تقديم مساعدات الإغاثة والانعاش المبكر في المناطق الساخنة والتي تتسم بالصراعات المستمرة،

تستخدم العقوبات الاقتصادية والحصار ضد دولة أو جماعة أو طرف ما بغية تقديم تنازلات ذات طبيعة سياسية أو اقتصادية أو عسكرية، وتفرض العقوبات بعد استنفاد الخيارات السياسية المتاحة، ويعتبر ضمن الخيارات الأخيرة المتاحة في إدارة الصراعات السياسية. وتهدف إلى فرض مجموعة من القيود على التجارة الدولية للدولة المستهدفة؛ وذلك بغية معاقبة دولة ما على مواقف أو سياسات معنية أو التأثير عليها لإجبارها لتغيير سلوكياتها أو القضاء على مقومات صمودها أمام الدول العظمى أو المنظومة الدولية، ونتيجة للأزمات الإنسانية التي تسببت بها العقوبات الاقتصادية، وتلجأ المؤسسات الأممية والدول العظمى لفرض عقوبات ذكية على القادة السياسيين والعسكريين تحديداً وتجنب غيرهم، وتتعمد الإضرار بالمتسببين في الحوادث أو القضايا التي على أساسها فرضت العقوبات دون غيرهم من المدنيين الأبرياء؛ وذلك من خلال منع السفر وتجميد الأصول والمنع من السفر والطيران ومنع الحصول على تأشيرات السفر وغيرها.

لم تحقق أي من الحروب والصراعات العسكرية في الشرق الأوسط أي من أهدافها بل زادت وتيرة الحالة غير المستقرة سياسياً واقتصادياً وأمنياً، مما ساهم في تهديد المنظومة الرسمية إدارة دول الشرق الأوسط، فقد استخدم كل من أمريكا والصين وروسيا وبريطانيا وبعض دول الاتحاد الأوروبي العديد من الأدوات الناعمة في تغيير القناعات الخاصة بالمجتمعات العربية، وساهم في انعدام الاستقرار السياسي والأمني والاجتماعي في المنطقة العربية، فقد أفضت محاولة ارغام الشعوب العربية على زيادة الفتنة المحلية وإثارة الفتنة وتحريك أصحاب الفكر المحرف ضد المجتمع المدني والمجتمعات الضعيفة، وقد لاقت رفض قاطع من مكونات المجتمع وبنذ أعمال

العنف أو محاولات تشويه المقاومة المسلحة، وختاماً ضمنت الدول العظمى السيطرة الأمنية والاقتصادية والاجتماعية غير المباشرة على النخب السياسية والعلمانية عبر التنسيق المستمر مع سفارات الدول الأجنبية.

6. التحركات الأمنية بعثاء المساعدات الإنسانية

عملت الدول المحتلة على استخدام المؤسسات الدولية والمساعدات الإنسانية بعثاء إنساني، فقد مارست قوات الاحتلال في العراق وفلسطين العديد من المهام الأمنية الخاصة تحت المؤسسات الدولية وجمع المعلومات والبيانات لتعزيز السيطرة الأمنية، وكذلك تحريك العديد منبعثات الأجنبية في الدول التي تشهد نزاعات عسكرية داخلية لجلب معلومات أمنية كما يحدث في سوريا ولibia واليمن والدول الأفريقية لتحديث المعلومات والبيانات من الدول نفسها.

تنشط العديد من مؤسسات العمل الإنساني في توفير المساعدات الإنسانية للمناطق التي تشهد صراعات مستمرة وتعتمد العديد من الأدوات لجلب المعلومات والبيانات التي من شأنها تساهم في تكوين الصورة الذهنية المتكاملة للدولة وقوتها مواردها ونقاط الضعف والمكونات التي يمكن أن يتم التعامل معها ورفدها بالأدوات المختلفة، فتعمل تلك المؤسسات على تنفيذ العديد من مشاريع التغيير الثقافي للمجتمعات المعرضة للخطر كإيفاد النخب المجتمعية للتدريب للخارج، والمشاركة في الفعاليات الدولية والمشاريع الخاصة بالسلامة بين الطلاب في مرحلة التكوين الفكري، والمخيomas التي تقييمها تلك المؤسسات وتوجيه التمويل في مجالات الديمقراطية وحقوق المرأة والسلام مع الدول العظمى.

إن العمليات الأمنية والتحركات تحت غطاء التدخل الإنساني يمكنه أنه يفقد ثقة المجتمعات في عمل مؤسسات التدخل الإنساني في مناطق الصراع، ويزيد من الفجوة في دور هذه المؤسسات وفق قواعد البروتوكول الدولي لإدارة القضايا الإنسانية في مناطق الصراع، وعملت المجتمعات الحرة على بناء منظومة اقتصادية مقاومة تساهم في تطوير العمل الإنساني، وحماية الموارد المحلية واستدامة تدفق الانشطة الاجتماعية والاقتصادية والاحتياجات الخاصة بالمجتمعات المتضررة في مناطق الصراع.

7. الجبهة الداخلية والاعمار

تعتمد الدول المحتلة على الدول المانحة في عمليات الاعمار والتأهيل مما يزيد من الضغط على مكونات الجبهة الداخلية تعتمد على وقف النزاع العنفي وعودة الحياة إلى طبيعتها، والاستجابة العاجلة لتوفير الخدمات الإنسانية الطارئة وممارسة أنشطة الإنعاش المبكر والتدخل لتعزيز الأمن المجتمعي، وهنا يمكن أن يكون أدوار لقوات حفظ السلام الدولي، مما يؤثر سلباً على المجتمع المحلي، وإن أهم ما يتطلبه المجتمع بعد الاعتداءات العسكرية أو الصراعات أو الحروب تأهيل المنظومة الاقتصادية والبناء المادي وحماية الهيكل العام للدولة وإعادة تفعيله للعمل اليومي المستمر، وتوفير الخدمات الاجتماعية كالتعليم والرعاية الصحية. تسعى الدول في مرحلة إعادة الإعمار إلى إعادة البناء الفاعل المستدام الحفاظ على استمرارية العملية وتشكيل شراكات في جهودهم لإعادة البناء وفي كثير من الأحيان.

تهتم الدول المحتلة على تعزيز الرقابة على عمليات الاعمار والتأهيل وخاصة الرقابة المشددة على مواد البناء ورصد حركتها، وخاصة في الدول المستهلكة والتي تعتمد على الاستيراد الخارجي، مما يؤثر بشكل مباشر على مكونات الجهة الداخلية وخاصة صمود المجتمع واستمرار قوته في وجه المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وبالتالي صعوبة تنفيذ عمليات الاعمار وزيادة المدة الزمنية وبالتالي ارتفاع النفقات الاغاثية والانعاشر المبكر وهذا تهديد مباشر على الاقتصاد القومي والفردي، وزيادة النفقات التشغيلية للمتضررين وتدمير ارثهم الاجتماعي والحضاري، وارتفاع البطالة وانخفاض فرص العمل.

8. الجهة الداخلية والقوة الناعمة

ترتفع التهديدات المؤثرة على الجهة الداخلية الشرق أوسطية نتيجة الاستهداف المباشر للمكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وسرقة الدول العظمى لإرث الحضاري العربي، فإن تحكم الدول العظمى في حركة الملاحة الجوية والبحرية ونقل البضائع وحركة الأفراد؛ مما يشكل تحكم وسيطرة على المجتمع العربي وتحويله لأسيير للثقافات الغربية وبالتالي مستويات الاستقرار العربي.

وتشكل في الشرق الأوسط العديد من المهددات للجهة الداخلية العربية أبرزها الاحتلال الإسرائيلي والتهديد المؤثر على جبهة الداخلية من محور المقاومة والممانعة وخاصة قطاع غزة، والتدخلات في العراق واليمن وليبيا وسوريا، مما يشكل تهديد واضح على الدول التي بها نزاعات والدول المحيطة بها وذلك على صعيد القذائف الصاروخية في جولات الصراعات الداخلية، والضغط البشري على موارد الدول المجاورة خاصة في عمليات النزوح وهروب الفئات الضعيفة والهشة من المجتمع المتضرر من الصراعات الأهلية.

إن القوة الناعمة تهدد المؤسسات الوطنية للدول ويتم فيها تشكيل النخب وفقاً للمستويات على صعيد اقليم الشرق الأوسط أو على الصعيد القومي لكل دولة، مما أثر في تكون نخب تنفذ السياسات التي تفرضها الدول العظمى، وتعمل المنظومة الاعلامية بالتأثير في المجتمعات الهشة والتغلغل في تغيير فكر المجتمع للقبول فيما كان مرفوض سابقاً ليتشكل رأي عام مخالف للتوجهات الوطنية للدولة، وتأثير البيئة الجيوستراتيجية في قوة الدولة أو ضعفها، وتلعب الأحزاب السياسية في تعزيز استقرار الجهة الداخلية وقوتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وتشترك الهيئات المحلية في تنظيم شؤون الدولة والمجتمع وحماية موارده من التعدي وتأهيل البنية التحتية ومكوناتها لتعزيز صمود المجتمع المحلي من المخاطر التي تهدد الجهة الداخلية العربية، وتحسين الربط بين الدول العربية وتعزيز التنقل والتحركات الاقتصادية بين الدول بما يعزز تشكيل قوة اقتصادية عربية، والعمل على استغلال الأرضي العربية في المناطق الخصبة لتحسين الأمن الزراعي والاقتصادي بما يحقق الاكتفاء الذاتي للمنطقة العربية.

9. خلاصة:

خلصت الدراسة إلى أن قطاع غزة يعاني من عدة تهديد الاستقرار المجتمعي، واستخدام الاحتلال الأدوات الناعمة عبر الوكالء والمؤسسات الدولية وتمويل مشاريع مؤثرة على التغيير الثقافي، والنخب المجتمعية.

1.9 النتائج:

- توجد قوة بين الناعمة والصلبة تساهم في ارغام الدول على السلوكيات التي تتنافى مع مبادئها وقواعدها وقيمها.
- تؤثر القوة الناعمة على التأهيل والاعمار وصمود المجتمعات المتضررة نتيجة الاعتداءات العسكرية.
- يختلف الخبراء في تصنيف العقوبات الاقتصادية ما بين ناعمة وصلبة وذلك وفق طبيعة التأثير والخسائر البشرية والاقتصادية، ويرى الباحث أنها قوى خاصة تقع بين الصلبة والناعمة.
- يعتبر التمويل الخارجي والاعتماد على مشاريع تمويلية عبر مؤسسات تساهمن في اختراق المجتمعات والسيطرة عليها وجمع المعلومات والبيانات أحد الأدوات الناعمة.
- أن تحكم الدول العظمى في حركة الملاحة الدولية والنظام الاقتصادي العالمي، واطالة مدة المفاوضات، والترويج الإعلامي والشائعات كأدوات ناعمة.
- تستخدم بعض الدول العمليات الأمنية عبر المؤسسات الإنسانية للوصول للمعلومات المرتبطة بقوة الدولة ومواردها ونقاط الضعف والتهديدات الخارجية لها.

2. التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصى الباحث بالتالي:

- اتباع استراتيجيات وأساليب القوة الناعمة في التأثير على المجتمعات الغربية لتغيير القناعات حول واقع المجتمع العربي والإسلامي.
- تحديد العمليات التنموية والتأهيل والاعمار بعد الحروب وتعزيز الانعاش المبكر للدول التي تدمرت في الحروب والصراعات.
- السعي لتحديد مسارات للتعاطي مع المؤثرات السلبية للقوة الناعمة والخفية المستخدمة في مناطق الشرق الأوسط أو الدول التي تنشط فيها النزاعات والصراعات والتدخلات الخارجية.
- تنمية مهارات المفاوض العربي وذلك من مبدأ الحصول على حقوقهم بدون الخضوع للدول العظمى، وإشراك خبراء السياسة الدولية العرب
- ارغام الدول العظمى بأن إعادة الأوضاع لطبيعتها السابقة للحروب أو الصراعات العسكرية، يجب أن تتم فور الاتفاق على وقف إطلاق النار.
- دراسة تأثير العمليات الأمنية المرتبطة بجمع البيانات والمعلومات من قبل مؤسسات العمل الإنساني.
- تعزيز البحث العلمي في تصنيف العقوبات الاقتصادية والحضار في أنواع القوة المستخدمة في ارغام الدولة المعتمد عليها.
- تعزيز استخدام أدوات القوة الناعمة وجذب التعاطف الدولي والشعبي مع القضايا العربية والتدخلات الغربية في صناعة نخب تنهي بتقنيات الدول العظمى.

3.9 التطلعات المستقبلية:

- بناء استراتيجية عربية واضحة تساهم في دراسة أدوات القوة الناعمة في المجتمع الشرقي الأوسطي.
- اعداد سياسة عربية لتوجيه التمويل الخارجي للدول العربية النامية وفق الاحتياجات التنموية والاغاثية.
- تعزيز الدور العربي في إرغام القوى العظمى بتحمل مسؤوليات الأعمار على نفقاتهم الخاصة نتيجة تجاهل قواعد القانون الدولي الإنساني.
- إشراك المنظومة الدولية في فضح ممارسات الدول المحتلة أو الدول التي تدير مؤسسات إنسانية لأعمال أمنية تخالف قواعد البرتوكولات الدولية.
- حماية الأعيان المدنية من الاستهداف المباشر وخاصة البنية التحتية وشبكات المياه والصرف الصحي والشوارع والطرق.

المراجع:

- المغير، محمد (2018): تحصين الجبهة الداخلية من حروب الجيل الخامس، مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية، العدد الثاني، المركز الديمقراطي العربي، برلين.
- ناي، جوزيف (2007): القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية، نقله للعربية دكتور محمد توفيق البجريمي، العبيكان للنشر بالتعاقد مع بيبلوك آيرس بالولايات المتحدة الأمريكية، المملكة العربية السعودية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- بحيري، حسين على (2008): القوى الناعمة: مفاهيم الأنسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، مصر.
- شديد، وائل (2010): الجيواستراتيجي بين المفهوم والتطبيق، سلسلة الإدارة التطبيقية (4)، ردمك للنشر والطباعة (ISBN 978-1-64786-706-5).



منهجية تطبيق الأمان الحضري في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على حي التفاح) Methodology for the application of urban safety in the Gaza Strip (an applied study on the Al-Tuffah neighborhood)

م. هبة محمد وادي

Eng. Heba Mohamed Wadi
arch_heba.wadi1998@outlook.sa

ماجستير الهندسة المعمارية - قسم العمارة - كلية الهندسة - الجامعة الإسلامية بغزة
Master of Architectural - Department of Architecture - College of Engineering - Islamic University - Gaza

د.م سناء صالح

Dr. Arch Sanaa Saleh
sysaleh@iugaza.edu.ps

قسم العمارة - كلية الهندسة - الجامعة الإسلامية بغزة

Department of Architecture - College of Engineering - Islamic University - Gaza

يوثق هذا البحث كـ وادي، هبة & صالح، سناء (2021): منهجية تطبيق الأمان الحضري في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على حي التفاح)، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، م(3)، ع(11)، ألمانيا، ص 45-25.

المستخلص

يعتبر الأمان الحضري من القضايا الهامة ذات التأثير الاستراتيجي والوطني المرتبط بالتنمية العمرانية المستدامة. هدفت الدراسة إلى تحليل تحقق الأمان الحضري في حي التفاح بمدينة غزة كأحد المناطق التي تعاني عدة مخاطر نظرًا لتنوع الأنشطة والوظائف العمرانية. ولتحقيق الهدف اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي لوصف حالة الحي والمنهج التحليلي لتحليل الآثار المتوقعة على غياب الأمان الحضري في الحي. تم استخدام أدوات بحثية أهمها المسح الميداني للمباني والمرافق العامة والمقابلات الشخصية مع السكان والجهات المعنية، وأيضاً الصور الجوية والخرائط والمخططات التي تصف الخصائص العمرانية والتخطيطية. توصلت الدراسة إلى: بلغت درجة العلاقة بين الأمان الحضري والتوزع العمراني لحي التفاح وفق عينة الدراسة إلى: بلغت درجة متوسطة، بلغ مؤشر الأنشطة وطبيعة العلاقة بين استعمالات الأرضي (%) 56.61. أي بدرجة متوسطة، ثقل الكثافة السكانية يرتكز في المنطقة الغربية لحي التفاح مما يفقد الحي التوازن الاستراتيجي للتنمية العمرانية للحي، والذي بدوره ساهم في نمو وانتشار العشوائيات. أوصت الدراسة بتعزيز العلاقة بين عوامل الأمان الحضري والتعدد العمراني المستقبلي بما يحافظ على التوازن الاستراتيجي للتنمية العمرانية في الحي، وإعادة التوزان في تخطيط استعمالات الأرضي في حي التفاح، وتعزيز مفاهيم الأمان الحضري في الأحياء السكنية في الإدارة العامة للتخطيط العمراني والحضري.

الكلمات المفتاحية: الأمان الحضري، حي التفاح، مدينة غزة، المخاطر

Abstract

Urban safety is an important issue of the strategic and national impact associated with sustainable urban development. The study aimed to analyze the realization of urban safety in the (Al-Toffah) neighborhood of Gaza City as a risk area due to the diversity of urban activities and functions. To achieve the objective, the researchers followed the descriptive approach to describing the condition of the neighborhood and the analytical approach to

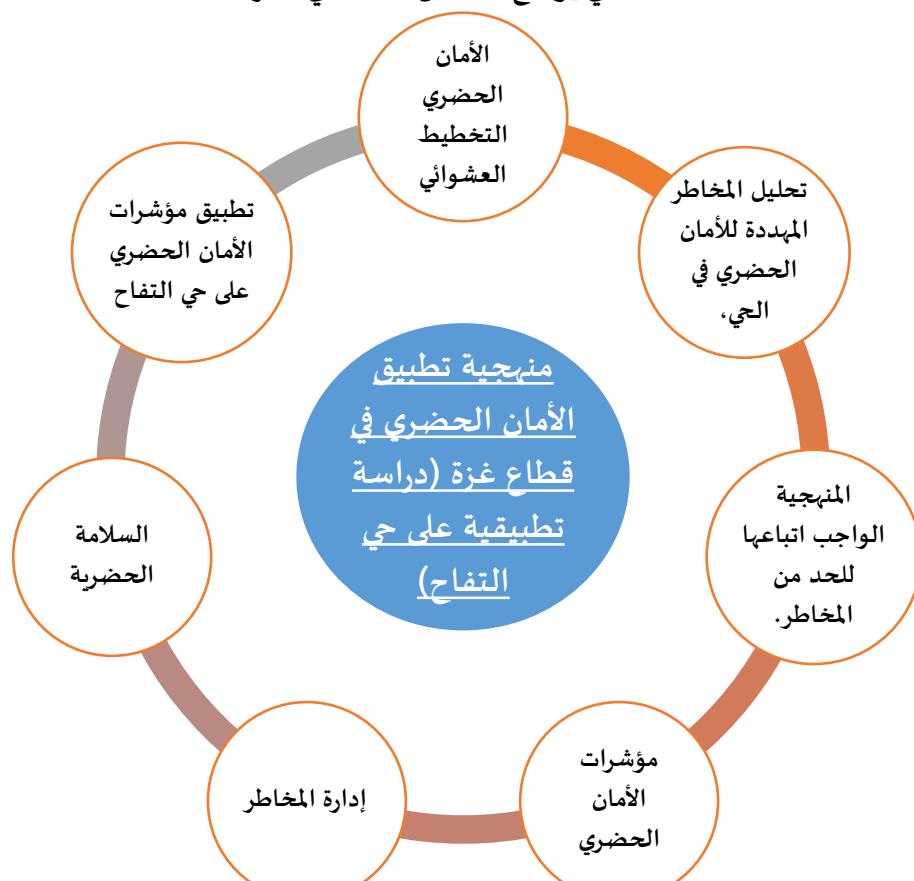
analyzing the implications of urban insecurity in the neighborhood. Research tools were used, the most important of which were field surveys of buildings and public facilities, interviews with residents and stakeholders, as well as aerial images, maps, and diagrams describing physical and planning characteristics. According to the study, there was a 61.6 percent correlation between urban safety and the (Al-Toffah) District's urban development. On average, the activity index and the nature of the interaction between land use (56%) were high. The study recommended strengthening the relationship between urban safety factors and future urbanization in order to preserve the strategic balance of urban development in the neighborhood, rebalance land use planning in the (Al-Toffah) District, and promote urban safety concepts in residential neighborhoods.

Keywords: Urban safety, Al-Tuffah Neighborhood, Gaza City, Risks.

الملخص المفاهيمي

يرتبط الأمان الحضري بالتنمية الحضرية المستدامة نظرًا لعلاقتها بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية وانظمة الحكومة والتخطيط الملائم للخدمات، وتوفير بيئة ملائمة ومرنة تسهم في تحمل المدينة لمزيد من الضغوط البشرية والعمانية والاقتصادية على البنية الحضرية. يتسم قطاع غزة بالتغييرات الحضرية المستمرة والمؤثرة على فقدان الشعور بالأمان الحضري، إذ يعاني المجتمع من عشوائية تخطيط الأنشطة التجارية والاقتصادية والصناعية والحرف والورش، وفقدان الخصوصية في التجمعات السكنية والاتجاه نحو العمائر السكنية نتيجة التمدد العمراني الرأسي وتحول مدينة غزة لكتلة عمرانية مكتظة بالسكان والأنشطة البشرية المختلفة،

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي للدراسة



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات لمنهجية تطبيق الأمان الحضري في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على حي التفاح)

منهجية تطبيق الأمان الحضري في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على حي التفاح)

تحليل تحقق الأمان الحضري في حي التفاح بمدينة غزة في قطاع غزة كأحد المناطق التي تعاني العديد من المخاطر، وذلك بغية الوصول إلى مقترنات تساعد صناع

ابتعد الدراسة المنهج الوصفي لوصف حالة الحي والمنهج التحليلي لتحليل الآثار المتربطة على غياب الأمان الحضري في الحي، تم استخدام أدوات بحثية أهمها المسح الميداني للمباني والمرافق العامة والمقابلات الشخصية.

نبعت مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة المباشرة للباحثين لحوادث المنشآت والحرف الخطرة والزيادة العمرانية والأنشطة التجارية والاقتصادية والصناعية في التجمعات دون تحقيق أدنى متطلبات السلامة الحضرية؛ وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأمان الحضري في حي التفاح نظرًا لتنوع الأنشطة البشرية والاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى يتواجد مجموعة من العوامل المساهمة في تلبية متطلبات التنمية العمرانية لتحقيق الأمان الحضري تتمثل فيما يلي: (طبيعة العلاقات الوظيفية التخطيطية بين مكونات الحي أو التجمع العمراني، غياب التدرج الهرمي في الطرق والشوارع، غياب المسح الوقائي الشامل للمنشآت والحرف الخطرة وبيان تأثيراتها على البيئة العمرانية المحيطة، ضعف

أوصت الدراسة تعزيز العلاقة بين عوامل الأمان الحضري والتعدد العمراني المستقبلي بما يحافظ على التوزان الاستراتيجي للتنمية العمرانية في الحي، إعادة التوزان في تخطيط استعمالات الأرضي في حي التفاح، وإعادة دراسة توزيع الكثافة السكانية بما يحقق التوزان في التنمية والحد من المخاطر المرتبطة بالبيئة العمرانية والتنمية.

تطبعات مستقبلية:

- تطوير أنظمة الشعور بالأمان الحضري وبناء منظومة التخطيط الحضري المركزة على الأمان والسلامة الحضرية.
- إعادة توزيع الخدمات التعليمية والتجارية والمنشآت والحرف الخطرة. وتصميم الواجهة الحضرية للمنطقة.
- تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة بما يعزز الأمان الحضري.
- وضع ضوابط ومعايير تنظيمية وتصميمية في حي التفاح مع مراعاة توفير الخدمات في الحي وتأهيله باعتباره منطقة بيئية عمرانية موجودة داخل المدن.
- تطوير التخطيط الحضري الذي يراعي متطلبات السلامة الحضرية، والحد من المخاطر ودمجها في العمليات التخطيطية.

1. الإطار العام:

1.1 المقدمة

الأمن والأمان عنصرين لا غنى عنهما بل هو حاجة لجميع المخلوقات وهو مطلب هام لا يكون بدونه أي استقرار ولا حفاظ على حياة البشر بل يكون الخوف والفزع والرعب فلابد من تلبية حاجات الإنسان فالحاجة الى الأمن والأمان هي أرقى حاجاته التي يحرص عليها ولا بد من توافر الحاجات الإنسانية مثل تامين فراغ حضري وتصميمي يعزز مفاهيم الأمن والأمان الحضري. يرتبط عنصر الأمان الحضري باحتياجات البشر الاقتصادية والسكنية والاجتماعية والسياسية والثقافية حيث يعتمد بشكل رئيسي ومباشر على الدور في التخطيط والتصميم العمراني وتحقيق مفاهيم عدة في الأمان الحضري كالأمن ضد الكوارث والجريمة والتكدس العمراني والبنيوي والمنشآت والحرف الخطرة أو القلق في الفراغ الحضري الذي يمثل الجزء الأساسي في البيئة العمرانية التي تمارس فيها جميع الأنشطة، ويتحقق مفهوم الأمان الحضري باستخدام التوزيع الأمثل للأراضي والفراغات الحضرية المختلفة بما يحقق جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

تطورت مدينة غزة بتخطيطها وعمانها على مدار العديد من الحقب التاريخية المختلفة واتسعت رقعة العمران حيث يهدف التخطيط إلى تحسين البيئة الطبيعية في الموقع وتحسين الظروف العمرانية والخدمات الاجتماعية والاقتصادية نظراً لأن مدينة غزة تميز بصغر مساحتها حيث يعاني قطاع غزة من ضغط سكاني هائل يحتاج في المقابل إلى تلبية متطلبات السكان واحتياجاتهم من المساكن والخدمات وتوفير مساحات من الأراضي خصوصاً ان قطاع غزة يعاني من شح في الأراضي.

يعتبر حي التفاح أحد أحياء المدينة يحده من الشمال غزة القديمة، يرجع سبب تسميته بحي التفاح لكثرة مزارع التفاح التي كانت تسحر أعين زائريها بزهرها الثلجي اللون، ورائحتها التي كانت ترکم الأنوف، وقد أطلق عليه قديماً (حكر التفاح)، وكان به خان يسمى (خان حكر التفاح) حيث ضم العديد من الشوارع والمراافق.

يعاني قطاع غزة من فقدان عوامل الأمان الحضري وذلك بسبب الاحتلال الإسرائيلي حيث ان القطاع محاصر من جميع الجهات بري وبحري وجوى حيث تزداد الاحتياجات ويرتفع عدد السكان في القطاع وتزايد المعوقات للتضيق على السكان لذلك نحن بحاجة الى فهم عوامل واستراتيجيات الأمان الحضري لتطبيقها داخل القطاع بشتى الأنواع لتوفير الاحتياجات للسكان ، يفتقر حي التفاح الى عوامل الأمان الحضري حيث يلاحظ تقلص مساحته بسبب التكدس العمراني والاتجاه الى البناء الراسلي بسبب شح الأراضي وفتح احياء أخرى مما أدى الى انتشار الجرائم وانتشار العشوائيات في المنطقة بالإضافة الى الخلط الوظيفي في المنطقة لذلك كان لابد من دراسة الأمان الحضري لتحقيقه في الحي ودراسة العوامل التي تؤدي الى تحقيق هـ للوصول الى منهجهة واضحة نستطيع من خلالها تطبيق الأمان في الحي بشكل خاص وفي قطاع غزة بشكل عام .

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعانى قطاع غزة العديد من المشاكل حيث تعرض قطاع الإسكان الى العديد من الكوارث والتدمر بسبب الحروب على القطاع مما اثر سلبا عليه حيث نسعى في هذه الدراسة الى الوصول الى التخطيط والتصميم الذى يحقق ويراعي متطلبات الأمان الحضري، يعتبر عنصر الأمان الحضري من القضايا الهامة مما يتطلب دراسة مقوماته واسس بناؤه وكيف يمكن تحقيقه، تظهر مشكلة الدراسة في غياب مفهوم الأمان الحضري في قطاع غزة في ظل العوامل المؤدية الى تدنى مستويات الاستقرار وانتشار الجرائم حيث تمثل المشكلة البحثي في التساؤل التالي كيف يمكن تحقيق الأمان الحضري في حي التفاح في قطاع غزة؟ ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما هي مؤشرات الأمان الحضري؟
- ما هي مهددات الأمان الحضري في قطاع غزة؟
- ما هي العوامل المساعدة في تحقيق الأمان الحضري؟
- ما هي العوامل التخطيطية المساعدة في الحد من الجرائم؟
- ما هي معوقات تحقيق الأمان الحضري؟

3.1 أهدف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحليل تحقيق الأمان الحضري في حي التفاح بمدينة غزة في قطاع غزة كأحد الاحتياجات الأساسية لتوفير مسكن مستقر وآمن وذلك من خلال تبيان مدى توافر عناصر الأمان الحضري في الأحياء العمرانية في قطاع غزة، من خلال دراسة حالة حي التفاح. ومنه تفرعت الأهداف الفرعية التالية وهي:

- تحديد درجة العلاقة ما بين الأمان الحضري والتوزع العمراني في حي التفاح.
- دراسة مدى المواجهة بين متطلبات التنمية العمرانية التي تحقق الامن والأمان الحضري.
- المساهمة في تقديم مقتراحات تعزز مفهوم الأمان الحضري لمشاريع التنمية العمرانية.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في انه يتناول جوانب قصور معايير الأمان الحضري التخطيطية والتصميمية في الاحياء السكنية حيث اكتسب البحث أهميته من خلال:

- يعد البحث من المحاولات الجادة للامساقة الواقع الذي يعيشه السكان في ظل غياب عنصر الأمان الحضري في الحي.
- يعمل البحث على فتح افاق علمية لدراسات تتعلق بمفهوم الامن والأمان الحضري في مجال التخطيط والتصميم.
- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع الأمان الحضري وسبل تحقيقه
- مشاريع الإسكان وتخطيط الأحياء السكنية لم يراعى فيها الامن والأمان الحضري في ظل تزايد اعداد السكان وانتشار الجرائم والافتقار الى المعايير التخطيطية والتصميمية.

5.1 حدود الدراسة

- الحد الزمني: تجرى الباحثان الدراسة خلال الفترة الزمنية 2021-2022.

- الحد المكاني: سيتم اجراء الدراسة البحثية في قطاع غزة البالغ مساحته (365) كم², والذي يتمتع بإطلالة ساحلية تزيد عن 42 كم.
- الحد الموضوعي: الأمان الحضري دراسة تطبيقية هي التفاصيل.

6.1 منهجية البحث

تناولت الورقة مجموعة من المناهج اعتمدت عليها بشكل أساسي في الإجابة على فرضيات الدراسة المذكورة للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تمثل خلاصة الدراسة بشكل نهائي وقد تمثل منهج الدراسة في التالي:

- الاعتماد على المصادر والمراجع المكتبية والالكترونية للوصول الى اهم النقاط المتعلقة بالأمان الحضري وسبل تحقيقه.
- المنهج الوصفي لوصف حالة الحي واهم المهددات التي تهدد حالة الأمان فيه.
- المنهج التحليلي لتحليل الآثار المتربطة على غياب الأمان الحضري في الحي.
- المنهج البنائي لبناء مؤشرات ومعايير يمكنها الحد من المخاطر والوصول الى أعلى مستويات من الأمان الحضري.

7.1 مصادر البحث (طرق جمع المعلومات):

- المصادر المكتبية: وتشمل الكتب والمراجع التي تتناول بعض أو أجزاء من موضوع الدراسة.
- المؤسسات الحكومية: وتضم البلديات ووزارة الحكم المحلي ووزارة الإسكان.

أدوات الدراسة تمثلت في:

- المقابلات الشخصية حيث تعتبر أحد مصادر البحث التي يمكن استقاء المعلومات بصورة مباشرة وحقيقية.
- الصور الجوية والخرائط التي تعتبر عن الخصائص العمرانية والتخطيطية.
- الزيارات الميدانية: حيث تمثل الواقع الحقيقة لمشاريع الإسكان واجراء المقارنات واحد الصور المختلفة التي تفيد الدراسة.
- تقييم مؤشرات الأمان الحضري حيث تم تقييمها من قبل خبراء ومتخصصين في البلديات.

8.1 معوقات البحث:

- قلة وجود دراسات سابقة متخصصة في نفس مجال البحث.
- قلة الوعي المجتمعي بأهمية تطبيق مفهوم الأمان الحضري.
- التزايد السكاني الكبير دون النظر إلى متطلبات الأمان الحضري والتخطيط العمراني.

9.1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

- **الأمان الحضري**¹: هي عملية تخطيطية تعمل على منع حدوث وقوع الكوارث والحد من انتشار الجرائم باستخدام التوزيع الأمثل للأراضي وتلبية جميع الخدمات المناسبة للمواطن ليعيش بكرامة وحرية.

¹ المغير، محمد (2012): استراتيجيات تحقيق الامن والسلامة على المستوى الإقليمي "حالة دراسية قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الهندسة قسم الهندسة المعمارية، غزة، فلسطين

- الامن¹: هو الطمأنينة او عكس الخوف والبعد عن المخاطر وقلة الكوارث وتستخدم غالباً للتحرر من الاخطار او الغزو او الخوف.
- الجريمة: سلوكيات غير لائقة ومخالفه لعادات وتقالييد المجتمع او ارتکاب جنایة او تصرف ممنوع قانونياً ومخالف للقوانين سواء الدولية او المحلية.²
- المناطق العشوائية³: هي المناطق التي لم يسر لها تشاريعات وقوانين التنظيم وتعتبر مبانها غير قانونية وغالباً لا تحتوي على المؤهلات الأساسية للعيش.
- قطاع غزة⁴: هو المنطقة الجنوبية من السهل الساحلي على البحر المتوسط، وهو على شكل شريط ضيق شمال شرق شبه جزيرة سيناء، وهي منطقتين معزولتين الأخرى هي الضفة الغربية وتبلغ مساحة القطاع 365 كم²، ويحدها الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948 م من الشمال الشرقي ومصر من الجنوب الغرب
- التخطيط الحضري⁵: هو عملية تخطيط للأراضي والمدن يقوم على تحديد انساب سبل لضبط وتوجيه استعمالات الأراضي، واستثمار مواردها بما يحقق أقصى مردود اقتصادي واجتماعي، ويأتي ذلك عن طريق تحسين البيئة.
- السلامة الحضرية⁶: هي الإجراءات التي تخذلها الجهات الحكومية من تنظيم المسافات والأبعاد والشروط التنظيمية التي تتحقق الأمان بين التجمعات العمرانية أو المنشآت والحرف الخطرة

2. الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي لها علاقة إما مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية ويمكن الاستفادة منها، ومن هذه الدراسات ما يلي:

1.2 الدراسات العربية

- 1.1.2 دراسة (حسن ورشيد، 2020)، بعنوان: الأمن الحضري في تخطيط المدن⁷
- أشارت الدراسة الى التوصل للتطبيق الأمثل للأمن الحضري في المدن واتبعت المنهج التاريخي والتحليلي وتوصلت الدراسة الى ان التخطيط الأمثل للمدينة يوفر الامن الحضري وتحویل التهديدات لفرص ونقاط الضعف لقوة وتلبية حاجات المجتمع واوصت الدراسة الى ان الأمن الحضري يجب ان يراعى الإضاءة والرؤية والطرق غير المعزولة واستعمالات الأرضي غير المختلطة والصيانة الدورية.

¹ المغربي، محمد (2012): مرجع سابق.

² العرفج، فهد (2006): التحرير على الجريمة في الفقه الإسلامي والنظام السعودي، دراسة تأصيلية تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العدالة الجنائية، تخصص السياسة الجنائية المملكة العربية السعودية، ص. 6.

³ الفرا، محمد (2012): واقع التجمعات العمرانية الجديدة في المخطط الإقليمي لقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

⁴ وزارة التخطيط الفلسطيني (2015): المخطط الإقليمي المحدث لقطاع غزة، وزارة الحكم المحلي، غزة

⁵ حسب تعريف فرد ريك أوفر الذي كان رئيساً لقسم التخطيط الحضري والإقليمي بمعبد التكنولوجيا في ولاية ماساشوستس

⁶ اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن (2021): مداولات اجتماعات اللجنة اجتماع رقم (11)، قرار الشروط والابعاد التنظيمية للمنشآت والحرف الخطرة، وزارة الحكم المحلي. تقرير داخلي غير منشور، غزة.

⁷ حسن، نعم & رشيد، محمد (2020): الامن الحضري في تخطيط المدن، جامعة بغداد، مركز التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا،

2.1.2 دراسة (السيد واسماعيل،2019)، بعنوان: العوامل المؤثرة على تحقيق الامان في التجمعات

السكنية الجديدة كمدخل لخفض معدل الجريمة¹

هدفت الدراسة الى مناقشة دور التصميم العمراني في رفع مستوى الامن واتبعت المنهج الوصفي التحليلي والزيارات الميدانية ومن اهم نتائج الدراسة اهمال المعايير التصميمية والتخطيطية في التطبيق، دور التصميم المعماري في بناء منظومة امنية، تصميم بوابات للحياء واوصت باستغلال الفراغات العمرانية الفارغة ومراعاة مشاركة السكان في المدن تشكيل لجان مراقبة.

3.1.2 دراسة (المغير، 2016)، بعنوان المدن الحدودية وأثارها عي الحد من الكوارث الحربية حالة

دراسية مدينة رفح²

هدفت الدراسة الى تعزيز دور التخطيط العمراني في المناطق الحدودية للحد من العمليات البرية العسكرية واتبعت منهج تحليل السياسات والمعايير وتحليل المخاطر وتوصلت الى ان التجمعات العمرانية الحدودية تقلل من وصول القوات البرية لعمق المدينة واوصت الدراسة بإعادة توزيع استعمالات الأرضي في المناطق الحدودية مما يقلل من حركة الاليات الحربية في رفح.

4.1.2 دراسة (فوج،2011)، بعنوان استراتيجيات تطوير المناطق العشوائية في محافظات غزة

"حالة دراسية المغارة"³

ركزت الدراسة على معرفة ملامح وانماط العشوائيات وأسباب ظهورها في قطاع غزة واتبعت المنهج التاريخي والوصفي التحليلي واوصت بأن السكن العشوائي يمثل تهديد واضح لاستقرار التنمية الحضرية والعمانية المستدامة وتوصلت الدراسة الى تحسين البنية التحتية والخدمات وسن قوانين تشرع عملية البناء وتوفير كواذر خاصة للمراقبة توفير ارض لذوي الدخل المنخفض.

5.1.2 دراسة (المشد،2011) بعنوان: معايير التصميم الحضري ومؤثراته في تحقيق الامان في

المناطق العمرانية الجديدة⁴

ركزت الدراسة على دراسة اهم المعايير التي تساهم في رفع الامان الحضري ومعرفة جوانب القصور واتبعت المنهج النظري والتطبيقي وتوصلت الدراسة الى تحديد حيزات التفاعل السكاني وحركة السيارات المختربة ونطاق الاحياء في المراقبة واوصت بإبراز معايير التصميم الحضري وجوانبه والمساهمة في رفع الامن، توفير مجتمعات جدية امنة تطبق نظام GIS.

¹ السيد، عثمان & إسماعيل، ياسين (2019): العوامل المؤثرة على تحقيق الامان في التجمعات السكنية الجديدة كمدخل لخفض معدل الجريمة، مجلة البحوث الهندسية (ERI)، المجلد الأول، رقم 42 أكتوبر 2019، ص 160-174، مصر

² المغير، محمد (2016): بعنوان المدن الحدودية وأثارها عي الحد من الكوارث الحربية حالة دراسية مدينة رفح، مؤتمر الأرض والانسان بلدية رفح وجمعية المنتدى التربوي 23-25/أغسطس، قاعة قصر الشوق.

³ الصرفendi، فوج (2011): استراتيجيات تطوير المناطق العشوائية في محافظات غزة "حالة دراسية المغارة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الهندسة قسم الهندسة المعمارية، غزة، فلسطين.

⁴ المشد، عمرو (2011): معايير التصميم الحضري ومؤثراته في تحقيق الامان في المناطق العمرانية الجديدة، دكتوراه-كلية الهندسة حلوان.

2. الدراسات الأجنبية

1.2.2 دراسة (Bello & Abdulyekeen & Bako & Balogun) ،عنوان: مراجعة لأمن الأحياء السكنية الحضرية¹

IMPORTANCE OF RESIDENTS' ASSOCIATIONS IN GUARDED NEIGHBOURHOODS: A REVIEW

اشارت الدراسة الى مراجعة دور جمعيات السكان في حراسة الاحياء للحد من التهديدات واتخذت الدراسة المنهج الوصفي والدراسات السابقة وتوصلت الى أن أدوار الجمعية تتركز على إدارة السلامة والصيانة والرعاية من المصلحة المشتركة في حراسة وتأمين الحي واوصت بأهمية تعزيز دور الجمعيات المجتمعية وتطوير التواصل بين السكان والسلطات المحلية والتركيز على الشفافية المجتمعية.

2.2.2 دراسة (Abd Elrahman & Mustafa & Khalifa) ،عنوان: سلامة وأمن المدن وتأثيرها على حياة المدينة²

Safety and Security of Cities and Their Impact on the City Life

اشارت الدراسة الى أهمية دراسة وتحليل مهددات المدن وتأثيراتها على استقرار الحياة واتبعت المنهج التحليلي الوصفي وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها عملت الاضطرابات السياسية والاجتماعية على تهديد استقرار المدينة والتعمدي على الفراغات الحضرية العامة واوصت بإعادة تخطيط استعمالات الفراغات الحضرية بما يقلل من ضعف وهشاشة المدينة وتطوير ثقافة حماية الفراغات الحضرية.

3.2.2 دراسة (Kousoulidoy & Tsoukala ,POUSTOURLI) ،عنوان: الامن في البنى التحتية الحرجية في المناطق الحضرية: مساهمة المعايير من اجل نهج شامل للحماية والقدرة على الصمود.³

Security in Urban Critical Infrastructures: Contribution of Standards for a Holistic Approach of Protection and Resilience

اشارت الدراسة الى أهمية تعزيز المفاهيم المرتبطة بالأمن الحضري في البنى الحيوية واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات وخرجت الدراسة بأهم النتائج أهمها الحاجة لتطوير أدوات

¹Balogun F & Bello N.& Abdulyekeen A.&bako A.,(2020): A Review of Urban Residential Neighbourhood Security, KIU Journal of Humanities International Journal of Real Estate Studies, Volume 11 Number 2, Kampala International University, p 139–150

² Khalifa N. &Mustafa M. & Abd Elrahman A. (2017): Safety and Security of Cities and Their Impact on the City Life, The 1st International Conference: Towards A Better Quality of Life 24 - 26 Novemeber 2017 Technische Universität Berlin Campus El Gouna, Egypt.

³ : SECURITY IN URBAN CRITICAL INFRASTRUCTURES: A.& Kousoulidoy M.& TsoukalaV.(2015) POUSTOURLI ³ CONTRIBUTION OF STANDARDS FOR A HOLISTIC APPROACH OF PROTECTION AND RESILIENCE, Proceedings of the 14th International Conference on Environmental Science and Technology p. cest2015_01442, GLOBAL NEST

التخطيط الحضري المُجالي وضعف دمج المجالات التكنولوجية وأوصت بتطوير أنظمة التخطيط التشاركي الذي يساهم في تكامل الأدوار من أجل بيئة متكاملة اقتصادياً.

دراسة 4.2.2 Grob & Papadovassilakis & Vicente (2016)، بعنوان: دراسات حالة حول السلامة الحضرية وبناء السلام: لاغوس، بيروت، ميتروفينا وتربيتشيفيل وجوهانسبرغ.¹

Case Studies on Urban Safety and Peacebuilding: Lagos, Beirut, Mitrovica, Treichville and Johannesburg

تسلط هذه الورقة الضوء على أفضل الممارسات والتحديات الرئيسية في مجال ممارسات السلامة الحضرية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي والنوعي وتوصلت إلى أن هناك أدلة وافرة داخل المدن التي تم بحثها وأن عوامل النجاح التشاركي تعتبر ركيزة أساسية في تخطيط السلامة الحضرية، وإن قضية السلامة الحضرية ستفرض نفسها بشكل متزايد وأوصت الدراسة بضرورة تعميق التعاون بين بناء السلام والسلامة الحضرية ووضع السياسات في وضع واحد يناسب الجميع.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسات السابقة بالتنوع المبني على تطوير أنظمة ومعايير التخطيط الحضري لتحقيق الأمان الحضري في المناطق السكنية ولكن اتخذت كل دراسة زاوية مختلفة في التحليل حيث إن الباحثان لاحظت وجود فجوة معيارية لمؤشرات واضحة يمكن تطبيقها على كافة المناطق بالعالم وتعزوا ذلك نتيجة اختلاف المؤشرات الديمغرافية والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وعملت على تغطية هذه الفجوة في منطقة الدراسة لبناء مجموعة من المؤشرات المعايير التي تساهم في تطوير الأمان الحضري.

4.2 الفجوة البحثية:

تعتبر السلامة والأمان الحضري بتركيبته الحديثة لدراسة المخاطر قبل عملية التخطيط الحضري فجوة بحثية قائمة في منطقة تتسم بالتغييرات المستمرة في الحياة الطبيعية واستهداف المنشآت والمباني من قبل قوات الاحتلال، وطبيعة المخاطر الناتجة حصار المؤسسات والمنشآت الاقتصادية وانعكاس ذلك على تراجع قوة البيئة الآمنة، إن العوامل السابقة تمثل الفجوة البحثية والتي سعى الباحثان لتحويلها لمساهمة بحثية من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها.

5.2 ملخص الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الحضري الذي يقام على أساس السلامة الحضرية من خلال مجموعة من الحالات الدراسية التي تم تحليلها بأنماط معمارية و عمرانية مختلفة للحد من

¹ Grob A. & Papadovassilakis A. & Vicente, L.(2016): Case Studies on Urban Safety and Peacebuilding: Lagos, Beirut, Mitrovica, Treichville and Johannesburg, Paper, The Geneva Peacebuilding Platform is a joint project, Series Editor Dr. Achim Wennmann, Executive Coordinator © Geneva Peacebuilding Platform, 2016

الجرائم ونشر ثقافة السلامة الحضرية وتطوير الأمان الحضري، وتنمية آليات التخطيط التشاركي بين المجتمع والسلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني.

اهتمت الدراسات السابقة في استخدام المناهج التحليلية والوصفي والمنهجي للوصول إلى تحليل واقعي يتماشى مع البيئة المستقرة والمتحيرة في المناطق العمرانية المختلفة، وقد أكد الباحثون على أهمية الأمن والأمان الحضري والتخطيط العمراني الذي يعمل على تقليل الجرائم باستخدام أنماط تخطيط تراعي نوعية الجرائم في الأحياء والقرى والمدن.

3. الجانب التحليلي:

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى البيانات والمعلومات الخاصة بتحقيق الأمان الحضري للتجمعات العمرانية وخاصة حي التفاح بمدينة غزة وذلك من خلال مقابلة الخبراء سواء بشكل وجاهي أو مقابلتهم بشكل الكتروني، وتحليل محتوى الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتحليل محتوى دليل التخطيط الحضري للقرى والبلدات الفلسطينية وقد توصلت الباحثتان إلى التالي:

1.4 مؤشرات الأمان الحضري:

مؤشرات الأمان الحضري للأحياء العمرانية:

بناء على المقابلات التي أجريت مع (المغني، 2021)، (القيق، 2021)، (الكحلوت، 2021)، (زعرب، 2021)، ودراسة (المغير وصالحة، 2018)، ودراسة المغير (2012)، و(دليل التخطيط التنموي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2017)، تم الوصول للمؤشرات التالية كأحد المؤشرات الخاصة بتطبيق الأمان الحضري في التجمعات العمرانية والمخططات الميكيلية والتفصيلية.

جدول رقم (1) يوضح مؤشرات الأمان الحضري.

فهم المخاطر التي تهدد الحي السكني	-2	إمكانية الوصول والربط بين التجمعات الحضرية	-1
العلاقة التخطيطية ما بين مصادر الخطر وعوامل الأمان الحضري	-4	ملكيات الأرضي	-3
المسح الوقائي الشامل للمنشآت والحرف الخطيرة	-6	المراقبة على تنفيذ الخطط والمخططات	-5
الالتزام بقوانين السلامة العامة	-8	الأنشطة وطبيعة العلاقة بين استعمالات الأرضي	-7
التنسيق والربط بين المؤسسات المختصة بالأمن والسلامة	-10	وسائل السلامة المادية	-9
المناطق المعرضة للفيضانات والغرق	-12	القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة	-11
كافية خدمات الاستجابة للطوارئ	-14	حماية المناطق الأثرية والتاريخية	-13
نقل الكثافة السكانية في الحي	-16	عشوانية البناء والتخطيط الحضري	-15
دور الإقليمي للحي	-18	التوازن في الاستعمالات الزراعية	17
		الشكل العام للحي	-19

يتضح من الجدول السابق أن هناك مجموعة متكاملة من العوامل يمكنها أن تساعده في تطبيق الأمان الحضري أثناء تخطيط الأحياء السكنية أو التطور في التنمية العمرانية لها، وتمثل في العوامل المساعدة فيما يلي:

1. العلاقات الوظيفية التخطيطية.
2. سن القوانين والأنظمة بما يتوافق مع المتغيرات المعمارية والعمارية والحضرية.
3. التدرج الهرمي في مستويات الشوارع والطرق.
4. التدرج الهرمي في الفراغات الحضرية.
5. الاستفادة من التهوية والإنارة الطبيعية.
6. الاتجاه نحو التكنولوجيا (التنمية التكنولوجية).
7. مراعاة سلامة المباني الابنائية للبنية التحتية لتحمل المهددات الطبيعية (مرونة المدينة)

كما ترى الباحثان أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في نجاح العملية التخطيطية للحد من مخاطر غياب الأمن الحضري والتي تمثلت في العوامل التالية:

1. سهولة الدخول للمناطق السكنية والتحكم بالحركة بها.
2. تقليل الاختلاط بين استعمالات الأراضي أو الوظائف المختلفة في المناطق العشوائية.
3. شبكة الشوارع.
4. توزيع شبكات الإنارة الليلية.
5. توفير بيئة سكنية مناسبة لاحتياجات الإنسان.
6. الشكل العماني وتخطيط استخدام الواجهات والألوان مما يبعث الراحة النفسية.
7. تخطيط توزيع الكثافة السكانية فكلما قلت الكثافة السكانية كلما انخفضت الجرائم.

معوقات تحقيق الأمان الحضري:¹

1. قلة الثقافة لدى المواطنين.
2. النمو العشوائي للسكان.
3. التوزيع العشوائي للخدمات الصحية والتعليمية ومراكز الإطفاء والشرطة.
4. ضيق الشوارع وقلة الفصل ما بين المركبات والوظائف التجارية خاصة في مراكز المدن.
5. ضعف الاهتمام في تطبيق اشتراطات السلامة الحضرية.
6. قلة استخدام التكنولوجيا في رصد الكوارث قبل وقوعها.

2.3 تحليل منطقة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى حلول علمية تعالج ظاهرة المشكلة اتبعتا الباحثان منهج دراسة الحال لتطبيق مؤشرات الأمان الحضري على التجمعات العمرانية التي تتسم بتنوع الأنشطة التجارية والبشرية ومكونات التخطيط العماني والتفصيلي لحي التفاح.

- نبذة عن حي التفاح²: يتمحور الحي حول مسجد (الشيخ الایكى) ويحده البلدة القديمة من الشمال حيث يقع على ارض منبسطة وكانت مزروعة بأشجار التفاح (حكر التفاح) واللوزيات وقد ضم العديد من الشوارع حسب ما جاء في الوثائق حتى منتصف القرن التاسع عشر. لم يكن بالحي أسواق او حمامات فكان يستمد جميع مستلزماته من فوق المدينة وغلب على الحي

¹ المغير، محمد (2012): مرجع سابق.

² الوحيدى، نزار (2021/4/16): مقابلة مع المهندس نزار الوحيدى مدير الإرشاد في وزارة الزراعة

الطابع الريفي وكان اهم ما يميزه حارة الجمالدة لاقتناء ساكنها الإبل أو لاستخدامها في الفلاحه كوسيلة نقل للسلع. بلغت مساحة الحي 2.93 كم^2 مقسمة الى قطع من الأرض وكل قطعة مقسمة الى مربع وعدد القسيمات (582 قسمة) وكل مربع ينقسم الى منطقة او فئة سكنية وهي (سكن ب) - (سكن ج).

- الموقع الجغرافي والفلكي: يقع حي التفاح في الجهة الشمالية من مدينة غزة ويحده حي الدرج غرباً وحي الشجاعية شرقاً والبلدة القديمة جنوباً ومدينة جباليا شمالاً ويقع بين دائرة عرض (31.513) شمالاً وخط طول (34.475) شرقاً ويترتفع عن سطح البحر 34 م¹ ويوضح الشكل رقم (1) الموقع الجغرافي لمنطقة الدراسة



شكل رقم (1) يوضح الموقع الجغرافي لحي التفاح 2015 م

المصدر: الباحثان بالاعتماد على بيانات بلدية غزة، المخطط الهيكلي لبلدية غزة، 2005.

يتضح للباحثين أن الموقع الجغرافي لحي التفاح لا يحد الحدود مع الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948م، ومع العلم أن هذا الحي تعرض للاستهداف العسكري المباشر ومنع حركة المواطنين فيه أبان الاعتداءات العسكرية على قطاع غزة 2014م، وهذا يعتبر مصدر خطر يهدد الأمان الحضري في الحي.

- البيئة الطبيعية لمنطقة الدراسة²:

- المناخ وأثره في النشاط البشري: يلعب المناخ دوراً هاماً في إعداد المخططات التفصيلية وتصميم المناطق السكنية خاصة في المناطق المكتظة بالسكان حيث يعتبر الحي من المناطق المكتظة بالسكان ونلاحظ بعض العشوائيات في المنطقة.

¹ صالح، رائد (1997): مدينة غزة دراسة في جغرافية المدن، الجامعة الإسلامية، المكتبة المركزية، غزة.

² المدهون، مهند (2017): اتجاهات التخطيط العمراني في مدينة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب قسم الجغرافيا، غزة، فلسطين.

- 2- طبغرافية المنطقة: يتميز قطاع غزة انه عبارة عن سهل ساحلي يتصل بالجروف الطويلة في شكل سلسل منخفضات موازية للجروف والمنخفضات تكون من الشرق الى الغرب وهي:
- منخفض شرق المنطار.
 - منخفض شرق غزة.
 - منخفض غربي غزة.
 - المنخفض الساحلي.

تعتبر منطقة حي التفاح واقعه ما بين المنخفض الأول والثاني بين خطى كنتور (40,70)، حيث نلاحظ بعض المهددات والمخاطر التي هددت الأمان الحضري في المنطقة نتيجة هذا الانخفاض وهي تكوين مستنقعات اغلاق بعض الطرق وتهديد تخطيط المنطقة وسبب الانخفاض أيضا بعض المسيلات على شارع صلاح الدين مما أثر على الساكنين في الحي.



شكل (2): يوضح طبغرافية حي التفاح (2016-2017)

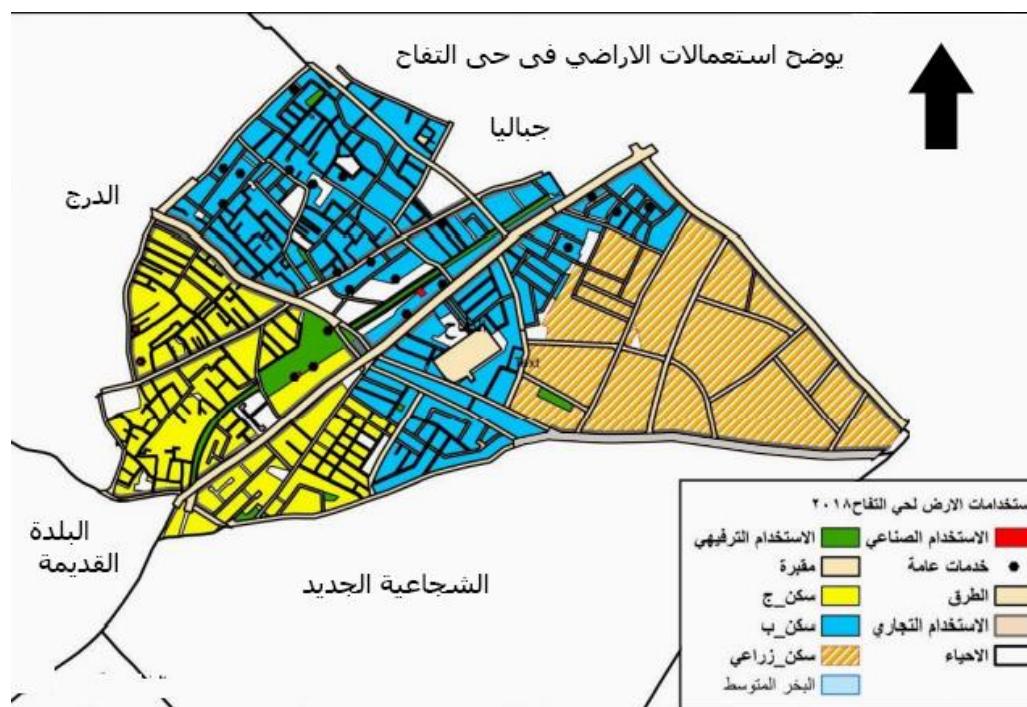
المصدر: الباحثان بالاعتماد على بيانات بلدية غزة، المخطط الهيكلي لبلدية غزة، 2005.

- استخدامات الأرض في حي التفاح:

أولاً الاستخدام السككي:¹

يعتبر السكن المرحلة الأولى للإنسان ليتكيف مع البيئة ويتفاعل معها، تم تقسيم المناطق حسب وزارة الحكم المحلي إلى مناطق سكنية متعددة الكثافة (سكن ب) وعالية الكثافة (سكن ج) تنوعت المباني في المنطقة حيث شملت المباني السكنية العادلة ومتنوعة الأدوار والفلل حيث تم وضع شروط تنظيمية لكل مبنى قائمة في الحي.

¹ اللجنة المحلية للبناء والتنظيم بمنطقة تنظيم غزة (2015): نظام المشروع التفصيلي العمراني لحي التفاح، بلدية غزة الإدارية العامة للتخطيط، غزة، ص 7



شكل (3): يوضح استخدامات الأراضي في حي التفاح (2018-2019)

المصدر: الباحثتان بالاعتماد على بيانات بلدية غزة، المخطط البيكلي لبلدية غزة، 2005.

نلاحظ ان هناك تنوع في استخدامات الأرضي، حيث يغلب على المنطقة سكن ب، وان ظهور العشوائيات في المنطقة يؤثر على الامن الحضري، يفتقر حي التفاح الى المناطق الخضراء.

ثانياً الاستخدام التجاري:

تعتبر التجارة لها دور فعال في جذب السكان وتعد من الوظائف التي تسيطر على نسبة عالية من العاملين في الأنشطة الأخرى وتشمل مباني تجارية مثل المحلات التجارية والأسواق والمكاتب التي تمارس فيها مختلف المهن التجارية حيث تم وضع شروط تنظيمية للمباني.



شكل (4): يوضح المحاور التجارية في حي التفاح

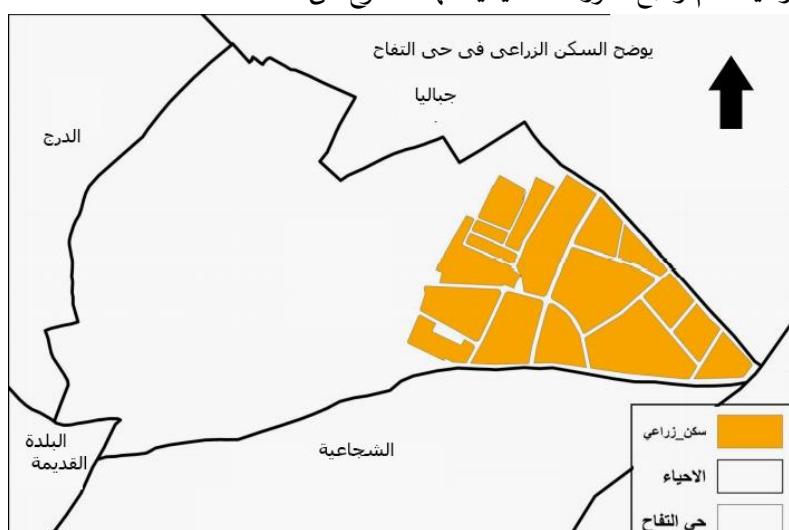
المصدر: الباحثتان بالاعتماد على بيانات بلدية غزة، المخطط الهيكلي، بلدية غزة، 2005.

ثالثاً الاستخدام الصناعي:¹

يعتبر النشاط الصناعي من الوظائف الأساسية التي تؤثر في الأساس الاقتصادي حيث تعتبر المناطق الصناعية مشروع إقليمي وليس محلي يخدم جميع الشعب، حيث بلغ عدد المنشآت في التفاح 880 منشأة.

رابعاً الاستخدام الزراعي:²

حسب المادة (43) من قانون تنظيم المدن 1936 م، يجوز استعمال مناطق السكن الزراعي لأغراض إنشاء المزارع الحيوانية والنباتية وإقامة مشاريع جمعيات الإسكان التعاونية ومشاريع استثمار وهذا يتم بعد الحصول على الموافقة المبدئية من اللجنة المختصة وموافقة مجلس التنظيم الأعلى وحيث تم وضع شروط تنظيمية لهذا النوع من البناء.



شكل (5): يوضح الأراضي الزراعية او السكن الزراعي في حي التفاح

المصدر: الباحثتان بالاعتماد على بيانات بلدية غزة، المخطط البيكري لبلدية غزة، 2005.

المناطق الزراعية تقع في الجهة الشرقية من الحي، كان التوسيع العمراني للمنطقة على حساب الأراضي الزراعية مما هدد الأمان الحضري للمنطقة، الخلط الوظيفي في الاستعمالات أثر سلباً على عملية التخطيط في المنطقة

3.3 تحليل نتائج مقابلات الخبراء:

- العوامل المؤثرة في تخطيط حي التفاح:³

أولاً عامل الثقافة والدين:

لا يختلف حي التفاح عن أحياء المدينة تخطيطها لأن قطاع غزة بشكل عام يتميز بتخطيط موحد بحيث يتلاءم مع الثقافة السائدة ومع الدين والعرف والعادة حيث نلاحظ عدم وجود تفاوت ثقافي لأن

¹ اللجنة المحلية للبناء والتنظيم بمنطقة تنظيم غزة (2015) مرجع سابق

² اللجنة المحلية للبناء والتنظيم بمنطقة تنظيم غزة (2015) مرجع سابق

³ المغني، نهاد (2021/4/24) مقابلة مع الدكتور نهاد المغني مستشار رئيس بلدية غزة لشؤون التخطيط والتطوير العمراني والحضري

قطاع غزة متجانس الاحياء حيث هدف التخطيط بشكل عام الى توفير الخدمات الاجتماعية بكل مستوياتها سواء للسكان الحالين او المستقبليين.

ثانياً عامل المناخ:

يمتاز مناخ قطاع غزة بالاعتدال لأنّه يراعى في اتجاهات الرياح وتكوين الظلال حيث يراعى أيضاً تصريف مياه الامطار حيث تم تخصيص منطقة في الحي تسمى حديقة الصداقة الفلسطينية الأمريكية كانت محطة قطرات ومن ثم تم تحويلها لحديقة وفي نفس الوقت مكان تجميع مياه الامطار حيث يتم ترشيحها داخل الخزان الجوفي.

ثالثاً عمليات التطوير:

تم تقسيم الحي الى حي شرق صلاح الدين والحي الغربي الى الغرب باعتبارات المسافة حيث أصبح الجزء الغربي مأهول بالسكان اما الشرقي اغلبه زراعي حيث كان هناك رقابة على أنظمة البناء ومخططات تفصيلية وحدوث أي تعديات كان يعطى الشخص مخالفة.

رابعاً الكثافة البنائية:

يمتاز الحي التفاح بان الكثافة السكنية متوسطة وغير مزدحمة سكانياً واقل كثافة ولكن كان هناك بعد العناصر تهدد الأمان الحضري مثل العشوائيات بجوار حديقة الصداقة الفلسطينية الأمريكية.

4.3 المنهجية:

عملتا الباحثان على دراسة وتحليل مضمون الدراسات السابقة الخاصة بالأمان الحضري حيث تم تقييم مؤشرات الأمان الحضري من قبل المختصين والخبراء حيث ان القيمة المرجعية للمؤشر من (10) وسوف يتم احتساب المتوسط (مجموع القيم/عدد them) لإخراج القيمة المرجعية النهائية، ولتطبيق مقاييس واقعي للمؤشرات تم الاعتماد على المقاييس الخمسية.

ضعف جداً	ضعف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
1	2	3	4	5

جدول رقم (1): يوضح المقاييس الخمسية الذي اعتمدته الدراسة

المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعف جداً	من 20% إلى 36%	من 1 إلى 1.8
ضعف	أكبر من 36% إلى 52%	2.6
متوسط	أكبر من 52% إلى 68%	3.4
مرتفع	أكبر من 68% إلى 84%	4.2
مرتفع جداً	أكبر من 84% إلى 100%	4.2 إلى 5

جدول رقم (2): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

وقد عمداً الباحثان على توزيع المؤشرات وتعبيتها من قبل مجموعة من الخبراء في التخطيط العمراني والعامليين في بلدية غزة وقد خلصت نتائج التقييم إلى الجدول التالي الذي يوضح مؤشرات تقييم الأمان الحضري في حي التفاح:

التقييم من وجهة نظر الباحثان بعد دراسة المخططات وتحليلها والزيارة الميدانية لمنطقة الدراسة			الجهة المعنية	درجة الموافقة	الوزن النسبي	المؤشر (كمي)	
ضعيف	متوسط	جيد					
*			البلديات / وزارة الحكم المحلي	مرتفع	70	إمكانية الوصول والربط بين التجمعات الحضرية	1
	*		سلطة الأراضي	مرتفع	76	ملكيات الأرضي	2
*			البلديات	مرتفع	76	المراقبة على تنفيذ الخطط والمخططات	3
	*		البلديات / وزارة الحكم المحلي	متوسط	56	الأنشطة وطبيعة العلاقة بين استعمالات الأرضي	4
*			الدفاع المدني	متوسط	62	وسائل السلامة المادية	5
*			وزارة التخطيط/البلديات	متوسط	54	الشكل العام لحي	6
	*		الدفاع المدني/البلديات	مرتفع	70	القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة	7
*			الدفاع المدني/البلديات	متوسط	64	فهم المخاطر التي تهدد الحي السكني	8
*			البلديات / الدفاع المدني	ضعيف	48	العلاقة التخطيطية ما بين مصادر الخطر وعوامل الأمان الحضري	9
	*		البلديات	ضعيف	52	المسح الوقائي الشامل للمنشآت والحرف الخطيرة	10
*			المرور	متوسط	56	الالتزام بقوانين السلامة العامة	11
	*		وزارة الحكم المحلي	متوسط	68	التنسيق والربط بين المؤسسات المختصة بالأمن والسلامة	12
*			البلديات	ضعيف	52	المناطق المعرضة للفيضانات والغرق	13
*			وزارة الآثار والسياحة /البلديات	متوسط	54	حماية المناطق الأثرية والتاريخية	14
*			البلديات / وزارة التخطيط	متوسط	68	عشوانية البناء والتنظيم الحضري	15
*			الدفاع المدني /البلديات	متوسط	66	كفاية خدمات الاستجابة للطوارئ	16
*			البلدية	مرتفع	70	ثقل الكثافة السكانية في الحي	17
*			وزارة الزراعة /البلديات	متوسط	54	التوازن في الاستعمالات الزراعية	18
*			وزارة التخطيط	متوسط	54	الدور الإقليمي لحي	19
				متوسط	61.6	جميع الفقرات معاً	
جدول رقم (3): يوضح مؤشرات القياس لحي التفاح							

من جدول رقم (3) يمكن استخلاص ما يلي:

- الوزن النسي للفقرة الثانية "ملكيات الأراضي" وال الفقرة الثالثة "المراقبة على تنفيذ الخطط والمخططات" 76% أي بدرجة موافقة "مرتفع" ، وهما أعلى الفقرات وفق عينة الدراسة.
- الوزن النسي للفقرة التاسعة "العلاقة التخطيطية ما بين مصادر الخطر وعوامل الأمان الحضري " 48%، بدرجة موافقة "ضعيف" وهي أدنى درجة وفق عينة الدراسة.
- متوسط الوزن النسي لجميع فقرات "مؤشرات تقييم الأمان الحضري" 61.6%، بدرجة موافق متوسطة.

تعزوا الباحثان ذلك لأن مفهوم الأمان الحضري وإدارة المخاطر من المفاهيم الحديثة التي تعززت ما بعد العام 2015 في عمليات التخطيط العمراني والحضري والحد من المخاطر والربط بين خطط التنمية الحضرية والحد من الأضرار المتوقعة وهذا يتواافق مع ما ورد في إطار الأمم المتحدة (إطار سندي للحد من مخاطر الكوارث، لعام 2015-2030م)، ودراسة (المغير، 2016)، ودراسة (المغير، 2016)، وصالة، 2018) ودراسة (إسماعيل 2019)، ودراسة (الريفي، 2020م)، حيث أشارت الدراسات أن الأمان الحضري والحد من المخاطر استراتيجيات يجب استخدامها في عمليات التخطيط العمراني والتخطيط الحضري

النتائج

1- بلغت درجة العلاقة بين الأمان الحضري والتوجه العمراني لحي التفاح وفق عينة الدراسة (61.6%) بدرجة متوسطة.

2- بلغ مؤشر الأنشطة وطبيعة العلاقة بين استعمالات الأرضي (56%) أي بدرجة متوسطة. وهذا لا يلبي متطلبات التنمية العمرانية التي تحقق الأمان والأمان الحضري.

3- يتواجد مجموعة من العوامل المساهمة في تلبية متطلبات التنمية العمرانية لتحقيق الأمان الحضري تمثل فيما يلي:

(طبيعة العلاقات الوظيفية التخطيطية بين مكونات الحي أو التجمع العمراني، غياب التدرج الهرمي في الطرق والشوارع، غياب المسح الوقائي الشامل للمنشآت والحرف الخطرة وبيان تأثيراتها على البيئة العمرانية المحيطة، ضعف مرونة المدينة بما يسهم في تحملها لمخاطر المهددات الطبيعية)

4- الخلط بين طبيعة استعمالات الأرضي في حي التفاح وقد لوحظ الاستعمال المختلط التجاري والصناعي والحرفي والسكنى على محور صلاح الدين.

5- ثقل الكثافة السكانية يرتكز في المنطقة الغربية لحي التفاح مما يفقد الحي التوازن الاستراتيجي للتنمية العمرانية لحي، والذي بدوره ساهم في نمو وانتشار العشوائيات.

التوصيات:

1- تعزيز العلاقة بين عوامل الأمان الحضري والتمدد العمراني المستقبلي بما يحافظ على التوزان الاستراتيجي للتنمية العمرانية في الحي، وذلك بالتعاون المشترك بين الجهات المحلية واللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن والمديرية العامة للدفاع المدني.

- إعادة التوزان في تخطيط استعمالات الأراضي في حي التفاح، من خلال تشكيل لجنة فنية مختصة لدراسة هذه مستويات التخطيط في استعمالات الأرضي.
- إعادة دراسة توزيع الكثافة السكانية بما يحقق التوزان في التنمية والحد من المخاطر المرتبطة بالبيئة العمرانية والتنموية، وذلك بتعاون مستمر من خلال اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن وللجنة حي التفاح والإدارة العامة للتخطيط العمراني في بلدية غزة.
- تعزيز مفاهيم الأمان الحضري في الأحياء السكنية في الإدارات العامة للتخطيط العمراني والحضري.
- تعزيز التنمية التكنولوجية في رصد الكوارث والمخاطر وذلك من خلال المسح الوقائي الشامل لكافة المخاطر المتوقع أن تهدد البيئة العمرانية والحضرية لحي التفاح، بالشراكة مع المديرية العامة للدفاع المدني واللجنة الرئيسية للأمن والسلامة، وسلطة جودة البيئة ووزارة الاقتصاد الوطني.
- مراعاة توفير الخدمات في الحي وتأهيله باعتباره منطقة بيئية عمرانية موجودة داخل المدن، بالتعاون مع الإدارة العامة للمشاريع بوزارة الحكم المحلي والهيئة المحلية وللجنة الحي.

المراجع العربية

- المغير، محمد، (2012): استراتيجيات تحقيق الامن والسلامة على المستوى الإقليمي "حالة دراسية قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الهندسة قسم الهندسة المعمارية، غزة، فلسطين.
- العرفج، فهد، (2006): التحرير على الجريمة في الفقه الإسلامي والنظام السعودي، دراسة تأصيلية تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العدالة الجنائية، تخصص السياسة الجنائية المملكة العربية السعودية، ص.6.
- وزارة التخطيط الفلسطيني (2015): المخطط الإقليمي المحدث لقطاع غزة، وزارة الحكم المحلي، غزة.
- اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن (2021): مداولات اجتماعات اللجنة اجتماع رقم (11)، قرار الشروط والابعاد التنظيمية للمنشآت والحرف الخطرة، وزارة الحكم المحلي. تقرير داخلي غير منشور، غزة.
- صالح، رائد (1997): مدينة غزة دراسة في جغرافية المدن، الجامعة الإسلامية، المكتبة المركزية، غزة.
- الحداد منير (2012): الاعتبارات التصميمية لمشاريع الإسكان لتحقيق الامن والأمان لمواجهة الكوارث، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم الهندسة المعمارية، الجامعة الإسلامية -غزة.
- محمد، محمد "ال حاج حسن " (2007): أهمية دور الامن الحضري في الحد من الجريمة في المدن الفلسطينية "دراسة تحليلية لمدينة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، قسم التخطيط الحضري والإقليمي.
- عباس، مكرم (2008): الأمان الحضري (التصميم العماني من وجهة نظر المرأة حالة دراسية مدينة نابلس)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، قسم الهندسة المعمارية، نابلس، فلسطين.
- الفرا، محمد (2012): واقع التجمعات العمرانية الجديدة في المخطط الإقليمي لقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصرفendi، فرج، (2011): استراتيجيات تطوير المناطق العشوائية في محافظات غزة "حالة دراسية المغراقة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الهندسة قسم الهندسة المعمارية، غزة، فلسطين.
- المشد، عمرو، (2011): معايير التصميم الحضري ومؤثراته في تحقيق الأمان في المناطق العمرانية الجديدة، دكتوراه-كلية الهندسة حلوان
- المدهون، مهند (2017): اتجاهات التخطيط العمراني في مدينة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب قسم الجغرافيا، غزة، فلسطين

- حسن، نغم، رشيد، محمد، (2020): الامن الحضري في تخطيط المدن، جامعة بغداد، مركز التخطيط الحضري والإقليبي للدراسات العليا.
- المغير، محمد، (2016)، بعنوان المدن الحدودية وآثارها عي الحد من الكوارث الحربية حالة دراسية مدينة رفح، مؤتمر الأرض والانسان بلدية رفح وجمعية المنتدى التربوي 23-25/أغسطس، قاعة قصر الشوق.
- السيد، عثمان، إسماعيل، ياسين، (2019): العوامل المؤثرة على تحقيق الامان في التجمعات السكنية الجديدة كمدخل لخفض معدل الجريمة، مجلة البحوث الهندسية (ER)، المجلد الأول، رقم 42 أكتوبر 2019، ص 160 - 174، مصر
- المشد، عمرو، (2011): معايير التصميم الحضري ومؤثراته في تحقيق الأمان في المناطق العمرانية الجديدة، دكتوراه-كلية الهندسة حلوان.

المراجع الأجنبية

- DVCB (2013), “Crime Prevention Through Environmental Design - Durham Guide to Creating a Safer Community”, Guide, Durham Convention & Visitors Bureau DCVB, Durham City, North Carolina, USA.
- GSA (2007), the Site Security Design Guide, Public Building Service, U.S General Services Administration, Washington DC, United States.
- Nadel, Barbara A. (2004), “Building Security Handbook for Architectural Planning and Design”, McGraw-Hill Companies, 1st Edition, United States.
- SACN. 2016. State of Urban Safety in South African Cities Report 2016. A report of the Urban Safety Reference Group. South African Cities Network: Johannesburg
- United Nations Human Settlements Programme (2007). Global Report on Human Settlements 2007 – Enhancing Urban Safety and Security. Nairobi: UN-Habitat.
- Khalifa N. &Mustafa M. & Abd Elrahman A. (2017): Safety and Security of Cities and Their Impact on the City Life, The 1st International Conference: Towards A Better Quality of Life 24 - 26 November 2017 Technische Universität Berlin Campus El Gouna, Egypt.
- POUSTOURLI A.& Kousoulidoy M.& TsoukalaV.(2015) : SECURITY IN URBAN CRITICAL INFRASTRUCTURES: CONTRIBUTION OF STANDARDS FOR A HOLISTIC APPROACH OF PROTECTION AND RESILIENCE, Proceedings of the 14th International Conference on Environmental Science and Technology p. cest2015_01442, GLOBAL NEST
- Grob A. &Papadovassilakis A.& Vicente , L.(2016): Case Studies on Urban Safety and Peacebuilding: Lagos, Beirut, Mitrovica, Treichville and Johannesburg, Paper, The Geneva Peacebuilding Platform is a joint project, Series Editor Dr. Achim Wennmann, Executive Coordinator © Geneva Peacebuilding Platform, 2016
- Rozhan A. & Ariffin N. &Isa N. &Mydin M. &YUNOS M.& Ismail.N, (2015): Building the safe city-planning concept: An analysis of preceding studies, Jurnal Teknologi (Sciences & Engineering), Corresponding author, p 95–100.
- Balogun F & Bello N.& Abdulyekeen A.&Bako A.,(2020): A Review of Urban Residential Neighbourhood Security, KIU Journal of Humanities International Journal of Real Estate Studies, Volume 11 Number 2, Kampala International University, p 139–150

المقابلات

- الوحيدى، نزار (2021/4/16) مقابلة مع المهندس نزار الوحيدى مدير الارشاد في وزارة الزراعة
- المخي، نهاد (2021/4/24) مقابلة مع الدكتور نهاد المخي مستشار رئيس بلدية غزة لشئون التخطيط والتطوير العمرانى والحضري



إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية بشركة أسمنت عطبرة Organizational conflict management and its relationship to production efficiency in Atbara Cement Company

د. هيثم طلعت عيسى عوض

Dr. Haitham Talat Eisa awad

جامعة شندي

Shendi University

haitham24777@gmail.com

يُوْقَنُ هَذَا الْبَحْثُ كَعُوْضٍ، هَيْثَمٌ طَلَعْتُ عِيْسَى (2021): إِدَارَةُ الْصَّرَاعِ التَّنْظِيمِيِّ وَعَلَاقَتُهَا بِالْكَفَاءَةِ الانتِاجِيَّةِ بِشَرْكَةِ أَسْمَنْتِ عَطْبَرَة، مَجَلَّةُ الْدِرَاسَاتِ الإِسْتَرَاطِيجِيَّةِ لِلْكَوَارَثِ وَإِدَارَةِ الفَرَصِ، الْمَجَلِّدُ (3)، الْعَدْدُ (11)، أَلمَانِيَا، ص 46-69

المستخلص

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية، والتعرف على مسببات الصراع بشركة أسمنت عطبرة، ومعرفة الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الصناعية وتحديد آثارها في الانتاجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتعتمد على الاستبيانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغة (70) فردًا. بينت الدراسة وجود مسببات للصراع التنظيمي تؤثر سلباً في الكفاءة الانتاجية للمنظمة، وأن عدم توافق الأهداف، والصراع على الأدوار والمناصب، والمناخ التنظيمي غير الملائم يؤدي إلى انخفاض الانتاجية، واتباع استراتيجيات وأساليب مناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية يزيد من الكفاءة الانتاجية للعاملين والمنظمة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين مهارات إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية. أوصت الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي الفعلية والعمل باستمرار على معالجتها من جذورها، وزيادة الاهتمام بتدريب الإداريين على مهارات واستراتيجيات إدارة الصراع، وتشجيع ابتكار أساليب الانتاج الحديثة لرفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة، كما يجب على إدارة المنظمة السعي باستمرار لبناء الثقة بينها وبين العاملين للوصول إلى الانتاجية المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: الادارة، الصراع التنظيمي، الكفاءة، الانتاجية، استراتيجيات وأساليب.

Abstract

The study aimed to reveal the relationship between organizational conflict management and improving production efficiency, identifying the causes of conflict in Atbara cement company, knowing the strategies and methods used to manage organizational conflict in industrial organizations, and determining their effects on productivity. The study used the descriptive-analytical method, which relies on the questionnaire as a tool for collecting data and information from the study sample, which amounted to (70) individuals. The study showed that there are causes of organizational conflict that negatively affect the productive efficiency of the organization and that the incompatibility of goals, the conflict over roles and positions, the inappropriate organizational climate lead to a decrease in productivity. The adoption of appropriate strategies and methods for managing

organizational conflicts increases the productive efficiency of employees and the organization. A soft relationship between organizational conflict management skills and improving production efficiency. The study recommended analyzing the internal environment of the organization to identify the causes of the actual organizational conflict, constantly working to address it from its roots, increasing interest in training administrators on conflict management skills and strategies, and encouraging innovation of modern production methods to raise the productive efficiency of the organization. The organization's management should constantly strive to build confidence between it and the employees to reach the required productivity.

Keywords: management, organizational conflict, efficiency, productivity, strategies and methods.

الملخص المفاهيمي

تعتبر الصراعات ظاهرة بشرية مرتبطة بالظواهر البشرية فلا تخلو دولة من الصراعات، وتتنوع الصراعات التنظيمية أو الوظيفية في مختلف الدوائر وبالتالي يتقطع العمل ويتم إرباكه و يؤثر علىاليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يتطلب بدائل جديدة في تحسين جودة الانتاجية والعمل في تطوير بيئة العمل، يرى آخرون أن الصراع التنظيمي يساهم في التشجيع والتحفيز بالنفع على الأداء الوظيفي عبر التنافس بين الأفراد والإدارات والمؤسسات، لذا يتطلب العمل على ضبط التحكم في الصراع.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية بشركة أسمنت عطبرة

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية بشركة أسمنت عطبرة

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير إدارة الصراع التنظيمي في الكفاءة الإنتاجية، والتعرف على مسببات الصراع في المنظمات الانتاجية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يصف الصراع التنظيمي والمنهج التحليلي الذي يحلل التأثير الخاص بالكفاءة الإنتاجية، ومنهج دراسة الحالة الذي اختار شركة أسمنت عطبرة.

تواجه كثير من المنظمات اشكالات في تحسين كفاءتها الإنتاجية ولعل أحد اسباب هذه الاشكالات هو عدم ادارة الصراع والنظر اليه بصورة ايجابية يمكن الاستفادة منه يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
ما هي علاقة إدارة الصراع التنظيمي بتحسين الكفاءة الإنتاجية؟

توصلت الدراسة إلى ان اتباع استراتيجيات وأساليب مناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية يزيد من الكفاءة الإنتاجية للعاملين والمنظمة، ووجود علاقة طردية بين مهارات ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، أي كلما كانت المهارات عالية في ادارة الصراع كلما زادت الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمنظمة.

أوصت الدراسة إلى بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على اسباب الصراع التنظيمي الفعلية والعمل باستمرار على معالجتها من جذورها، وزيادة الاهتمام بتدريب الإداريين على مهارات واستراتيجيات ادارة الصراع وتشجيع ابتكار أساليب الانتاج الحديثة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

طلعات مستقبلية:

- تطوير التعاون والاستفادة من خبرات ومعلومات الكفاءة الإنتاجية ورسم السياسة الإدارية لتحفييف المشكلات المرتبطة بتحسين جودة العمل.
- تعزيز الإدارة الوسطى والتنفيذية في تقليل التأثير المباشر لتعزيز التشجيع والتنافس بين الأفراد أو الإدارات أو الجماعات.
- صياغة أهداف ذكية تسهم في بناء خطط تنمية مستدامة تراعي المتغيرات الإدارية الخاصة بالصراعات الوظيفية.
- تشجيع البحث العلمي مجال الصراع التنظيمي وذلك بإشراك النخب العملية في هذا المجال.
- ربط الصراع التنظيمي بالأزمات التي تعاني منها الشركات أو المنظمات أو المؤسسات أو الإدارات والدوائر

1. الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعد الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من منظمات الاعمال، لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة في منظمات الاعمال وخاصة الصناعية منها يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المرجوة، غير أن هذا التفاعل يؤدي إلى اتقان العاملين لإداء واجبهم وزيادة انتاجيتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئه العمل، غالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث صراع، وبالتالي فان الصراع يعد أمراً حتمياً في المنظمة وذلك وفقاً للنظرية الحديثة للصراع الذي أصبح من المهام الرئيسية للإداري الذي يتوجب عليه إدارة الصراع على مختلف أنواعه وتحقيق التوازن في مستوياته المختلفة داخل المنظمة وبشكل يحقق خدمة الأطراف المتنازعة إذ أن الصراع يبقى مصدراً ذا تأثير سلبي إذا لم تتم إدارته.

يمكن القول إن من الأسباب الأساسية في فشل المنظمة هو سوء إدارة الصراع داخل المنظمة، والنظر إليه من الزاوية التقليدية التي ترى أن الصراع هو حالة تأخذ ناحية سلبية فقط التي يجب تجنبها أو القضاء عليها. وتشير العديد من الدراسات أن العمال يتعرضون لأشكال عديدة من المعاناة ناجمة عن سوء التوافق المهني والذي قد يكون مردوده عدم الانسجام مع متطلبات الوظيفة أو المنظمة، أو نقص الدافعية؛ مما ينعكس في شكل من أشكال الصراع الذي قد يكون داخلياً نتيجة عجز الفرد على التوفيق بين متطلباته الشخصية ومتطلبات الوظيفة أو خارجياً لعدم انسجامه مع متغيرات بيئه العمل الداخلية كالعلاقات مع الزملاء والرؤساء كل هذا قد يؤثر في تحقيقه الانتاجية المطلوبة للمنظمة والتزامه تجاه الوظيفة والمنظمة، وقد يحدد قراره بدرك المنظمة والاتجاه إلى منظمة ترضي طموحه وتشبع احتياجاته ورغباته، وتجعله أقل عرضة للصراع.

تعتبر الإنتاجية من الموضوعات الهامة والتي لها تأثير كبير ليس على المنظمة والإفراد العاملين بها فقط، وإنما على المجتمع وإفراده أيضاً أي على المستوى الاقتصادي العام، فهي بجوانبها ومتغيراتها المختلفة تعتبر شيء ضروري وهام لحياة الإفراد والشعوب؛ ولذا فإننا نجد أن قادة الاعمال والحكومات في كل دول العالم همثمنون اهتماماً شديداً بالإنتاجية وتحسينها، وإذ أن تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجديد العمل والأداء ولكنه في الأساس أداء الاعمال الصحيحة بطريقة سلية أو صحيحة، كما أن الكفاءة الإنتاجية لها درجة عالية من الاهتمام، على اعتبار أنها مؤشر للربحية وكفاءة الأداء للعاملين في المنظمات، فالكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتميز؛ ولذلك تعتبر الكفاءة الإنتاجية العالية هدفاً أساسياً للإدارة في المنظمات الحديثة، حيث تتعكس آثار الكفاءة الإنتاجية على كل من العاملين والمنظمة والمجتمع.

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه كثير من المنظمات اشكالات في تحسين كفاءتها الانتاجية ولعل أحد أسباب هذه الاشكالات هو عدم إدارة الصراع والنظر إليه بصورة إيجابية يمكن الاستفادة منه، يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي علاقة إدارة الصراع التنظيمي بتحسين الكفاءة الانتاجية؟ وحتى يتسم الإجابة على هذا السؤال الجوهرى فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي مسببات الصراع التنظيمي التي تؤثر في الكفاءة الانتاجية؟

2. ما تأثير استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في الكفاءة الانتاجية؟

3. هل تؤثر مهارات إدارة الصراع التنظيمي في الكفاءة الانتاجية؟

3.1 أهمية الدراسة:

نبعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالكفاءة الانتاجية باعتباره من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة عامه وفي مجال السلوك التنظيمي لما له من آثار على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. كما تبرز أهمية الدراسة من كونها تناولت قطاع رئيسي وهام للمجتمع السوداني بهدف زيادة الكفاءة الانتاجية. وأيضا الدراسة تلقي الضوء على أسباب ومراحل الصراع في المنظمات الانتاجية والاستراتيجيات والمهارات اللازمة لاستغلال الصراع التنظيمي وإدارته، والعوامل التي تؤثر في الكفاءة الانتاجية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن تأثير إدارة الصراع التنظيمي في الكفاءة الانتاجية.

2. التعرف على مسببات الصراع في المنظمات الانتاجية.

3. معرفة الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الصناعية وتحديد أثارها في الانتاجية.

4. بيان العوامل الأكثر تأثيراً في الانتاجية داخل المنظمة.

5.1 فرضيات الدراسة:

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مسببات الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية.

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الازمة لإدارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية.

6.1 منهجة الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

7.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2019-2020.
- الحدود المكانية: شركة اسمنت عطبرة – ولاية نهر النيل – السودان.
- الحدود الموضوعية: الصراع التنظيمي، ادارة الصراع التنظيمي والإنتاجية والكفاءة الانتاجية.
- الحدود البشرية: تمثل في الاداريين والموظفين والعمال بشركة اسمنت عطبرة.

8.1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الاولية: الاستبانة.
- المصادر الثانية: الكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والرسائل العلمية والانترنت.

9.1 الدراسات السابقة:

1.9.1 دراسة عمر (2018)، بعنوان: دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها دور واضح على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إدارة الشركة. أوصت الدراسة بتبني أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على خلق مناخ تنظيمي بين الأهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي؛ مما يضمن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية. ركزت الدراسة على تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي بينما ركزت الدراسة الحالية على إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الانتاجية، وتحديد الأساليب والمهارات الالزمة للحد من الصراعات وتحسين الكفاءة الانتاجية.

2.9.1 دراسة مهاد (2018)، بعنوان: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات²

هدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة للصراع التنظيمي ومصادره، ومعرفة الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع، مع تحديد أوجه القصور التي تшوب كل استراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. قدمت الدراسة تصور مقترح بهدف الاستفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، من خلال إجراء

¹ حسن، عمر محمد (2018): دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم..

² علي، مهاد مراد (2018): استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 2، ج 2، جامعة اسيوط.

تعديلات وتغييرات وإضافات في جوانب عملها من مؤسسات وأعضاء. اتفقت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولهما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بينما اختلفتا في مجال التطبيق العملي، فركزت الدراسة على المؤسسات التعليمية بينما ركزت الدراسة الحالية على الانتاجية في الشركات الصناعية وإضافة مهارات التعامل مع الصراع التنظيمي.

3.9.1 دراسة عز الدين (2019)، بعنوان: الدور الوسيط لاتجاهات العاملين في العلاقة بين الصراع التنظيمي واداء العاملين.¹

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير اتجاهات العاملين في العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع المؤسسات الخدمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى توسط اتجاهات العاملين والعلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. أوصت الدراسة بتبني أسلوب القيادة الديمocrاطية، تحسين اتجاهات السلبية وتعديلها، تكوين إدارة للصراع، تعليم العاملين الطرف المثلث للكفاءة والفاعلية وكيفية اكتسابها. اتفقت الدراسة الحالية والدراسة في تناول موضوع الصراع التنظيمي، واختلفت الدراسة الحالية في كونها ركزت على كيفية إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسه على الكفاءة الانتاجية في الشركات الصناعية بينما ركز الدراسة على الاتجاهات السلوكية للعاملين نحو الصراع التنظيمي وتأثيره في أدائهم.

4.9.1 دراسة مصطفى آدم وأخرون (2020)، بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة بولاية شمال كردفان.²

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بديوون شؤون الخدمة بولاية شمال كردفان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 80 استبانة على عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة لتحقيق أداء عالي للعاملين. اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في تناولهما الصراع التنظيمي ومسبياته، وركزت الأولى على كيفية نشوء الصراع التنظيمي في القطاع الحكومي وتأثيره على الأداء الوظيفي بينما ركز الثانية على ايجاد حلول لمواجهة الصراع التنظيمي وتوضيح المهارات الالزمة للتعامل مع تلك الصراعات.

5.9.1 دراسة شاين وخشمون (2020)، بعنوان: انماط ادارة الصراع وانعكاسها على الامن الوظيفي للعاملين في المنظمة³

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمان الوظيفي للعاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود أسباب تؤدي بكثرة إلى نشوء

¹ حسب الله، عز الدين اسماعيل محمد (2019): الدور الوسيط لاتجاهات العاملين في العلاقة بين الصراع التنظيمي واداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.

² مصطفى آدم محمد وأخرون (2020): أثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة بولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، مجلد 2، عدده 1، جامعة ذيyan، الجزائر.

³ شاين، نوال وخشمون، محمد (2020): انماط ادارة الصراع وانعكاسها على الامن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلد 6، العدد 1، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، الجزائر.

الصراع داخل التنظيم أهمها الصراعات الشخصية بين العاملين، وأوصت الدراسة بأنه يجب مواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتؤدي دور في تحقيق الأمن ودفع عجلة التغيير والتكيف لأن انعدامه يعني الركود وال الخمول. اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في تناولهما أنماط أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإيجاد النمط الأمثل للتعامل مع الصراعات. واختلفت الدراسة والدراسة الحالية في أن الأولى ركزت على نمط إدارة الصراع الذي حقق الأمن الوظيفي للعاملين، بينما ركزت الثانية على أساليب ومهارات إدارة الصراع التنظيمي والوصول للأسباب الفعلية للصراعات والتي تؤثر في الكفاءة الانتاجية.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 إدارة الصراع التنظيمي

1.1.2 مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع لغة: هو النزاع أو الخصام أو الخلاف والشقاق. والصراع اصطلاحاً: مأخذ من اللاتينية **confliccyus** والتي تعني النظامين معًا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.¹ يعرف الصراع التنظيمي على أنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولة المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما ومن خلال المقاومة ضد تلك الجهود. وينظر إليه على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.² وعرف أيضًا على أنه نضال علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.³

2.1.2 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي: يشمل هذا المفهوم كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية التي تقوم بها الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع بالمنظمات الصناعية، وتضم مختلف الظواهر السلوكية مثل: التجنب، والتنازل والتعاون والتنافس سعيًا منهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية استخدام الحلول الممكنة في تحقيق الصراع المرغوب فيه. كما تعرف بأنها تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيس لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة.⁴ يمكن كذلك تعريفها بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة وذلك من خلال اختيار الأفراد

¹ المغربي، كامل محمد (2004): مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

² المغربي عبد الحميد (2002): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد داخل المنظمات، المكتبة المصرية، مصر.

³ حسين، سلامة (2007): استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر، عمان.

⁴ القريوتى، محمد قاسم (1993): السلوك التنظيمي، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولاً إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة الصراع.¹ كما تعرف أيضاً بأنها عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المنظمة للتعامل مع الصراع مع تعظيم عائداته الإيجابي وتخفيف تكاليفه.² مما سبق يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي بأنه سلوك تنظيمي طبيعي وعملية من خلالها يتم التعامل ومواجهة الصراع عبر اختيار وتحديد الأسلوب المناسب أو الملائم من أجل إدارته وذلك بعد القيام بتحديد أسبابه وأبعاده بمختلف مستوياته.

3.1.2 أهمية إدارة الصراع التنظيمي: إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها. وأهم نقاط حول أهمية الصراع التنظيمي في الآتي:³

- الصراع أداة للتكييف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجتها؛ مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المواجهة والتكييف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزه: تعد مواجهته وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي يتضرر منه مواجهة الصراع وإدارته بكفاءة أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.
- الصراع أداة للإبداع: هنالك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هنالك صراع على الإطلاق يعني الأداء من الجمود. إما تحت ظروفه المحدودة والمسيطر عليها فيتمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع الذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي على الإبداع.
- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

4.1.2 خصائص الصراع التنظيمي: يتصف الصراع التنظيمي بعدة خصائص منها:⁴

- الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات.
- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- إنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.
- إنه يتضمنوعي وإدراك كل طرف بالآخر.
- إنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الاطراف.
- إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

¹ على سهيلة عباس (1999): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

² باون، جيرالد روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفافي واسماعيل بسيوني، دار المربخ للنشر والتوزيع، الرياض.

³ حمود، خضرير (2002): السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، عمان.

⁴ سلطان، محمد (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

5.1.2 اتجاهات الصراع التنظيمي: هنالك ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي:¹

- الاتجاه الايجابي أو البناء: وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناء، فالنزاع يعطي المنظمة فرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحلها، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأى تغيير تنشده المنظمة وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الانتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها وأنه يعد محركا قوياً للطاقات الكامنة التي تحفز بالمناقشة، ويؤدي إلى الإبداع وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناء وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.
- الاتجاه السلبي أو الهدم: وينظر هنا للصراع على إساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهد وتبعده عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، ويسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشوئها.
- الاتجاه المتوازن: وينظر للصراع على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، وينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع، وأن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون فاعلة وخلقة.

6.1.2 مراحل الصراع التنظيمي: وتمثل في:²

- المراحل الاولى: ما قبل الصراع:** تتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الاطراف والجماعات وتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.
- المراحلة الثانية: التغيرات السلوكية:** وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير الى السلوك العدائي المتشدد المرافق للأطراف المتعارضة ويتجه اهتمام المجموعة من انجاز الهدف إلى الفوز.
- المراحلة الثالثة: تشكيل الهيكل:** حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو عبارة أخرى يصبح الصراع مؤسستي.
- المراحلة الرابعة: عملية القرار:** وتببدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلاً من الطرق المعتادة.
- المراحلة الخامسة: ما بعد الصراع:** وفيما قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضاً إلى صراع كامن.

7.1.2 اسباب الصراع التنظيمي: يمكن طرح اسباب الصراع في منظمات الاعمال في الآتي:³

- عدم توافق الأهداف وتمثل في اختصارها على النخبة، والمنافسة على الموارد محدوديتها أو ندرتها، واختلاف في توجهات الوقت.

¹ المؤمني، واصف (2011): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان.

² السلعي، علي (1980): السلوك التنظيمي، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة.

³ العديلي، ناصر محمد (1995): السلوك الانساني والتنظيمي، دار مرام للطباعة، الرياض.

- مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل وتمثل في اعتمادية المهام بين الأقسام، وتدخل المراكز، ومعيقات الاتصال، وعدم وضوح المسؤوليات، وتغيير في الصالحيات.
- صراع الأدوار ويتمثل في تغيير توقعات الأدوار، وتغيير في معايير الأداء والمكافآت.
- جو يشجع على الصراع، ويتمثل في أفراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة، مزيج من ثقافات مختلفة، أيديولوجيات مختلفة.

ومن الضروري الإشارة هنا بأن الجذور العميقية لأسباب الصراع تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئية، الاستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل.

8.1.2 أساليب (أنماط) إدارة الصراع التنظيمي: هي أنماط أو طرق أو استراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجهها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو جماعة وبالتالي ينشأ الصراع¹، وتتمثل أنماط أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيما يلي:²

- نمط القوة والسيطرة: ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة، حيث يقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام نفوذه لصالح واحد من الأطراف ويتميز الموقف هنا بأن هنالك غالب ومحلوب، حيث يكون الغالب راض عن الوضع والمحلوب غير راض ومستاء مما هو فيه.
- نمط التعاون: يتم هنا محاولة حل المشكلات ومشاركة بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط الازمة لذلك، حيث تظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبة الأطراف المتصارعة في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من ذلك من فهم رغبات الأطراف المتصارعة ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه التطرفين فائزين.
- نمط التسوية: يتم استخدام هذا النمط عندما يكون وضع الصراع واضح في الطلبات، حيث تحاول الجهة المهتمة بحل الصراع بالتركيز على نقاط الاتفاق وقناع الطرف الآخر بذلك، إذن فالتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة.
- نمط التجنب: يتم اتباع هذا النمط عندما لا يكون هنالك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يكون الحل هنا بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها، كما لو أن الزمن كفيل بحلها.
- نمط التنازل: هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فهذا النمط غير حازم أي أنه تعافي بالدرجة الأولى.
- نمط التنافس: يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، حيث يثبت كل فرد منهم للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل، مما يستطيع بقية العاملين في الادارة.³

¹ السلمي، علي (1991): إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة.

² عبد الوهاب، علي محمد (1988): الإنتاجية دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة، دار الصفا للطباعة، القاهرة.

³ الغالدي، احمد (2008): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنية للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- نمط تبادل الوظائف: تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع موقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكنه من فهم المهام والمشكلات والاتجاهات ويكون على اطلاع مباشر بمحيريات الأمور؛ مما يجعله أكثر استيعاباً للظروف المسببة للصراع.¹
 - نمط توسيع الأهداف: تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.
 - نمط الانضمام: تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكييف تفاعل أطرافها.
- قد يستخدم المديرين أكثر من استراتيجية أو أسلوب في إدارة الصراع داخل المنظمة بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع ومستوياته وطبيعة الموقف وقدرة المديرين على تنفيذ الاستراتيجية المناسبة بنجاح.

9.1.2 مهارات إدارة الصراع التنظيمي: من الصعب تجنب الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق في بيئه العمل، وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات الالزمة من أجل إدارته بشكل بناء ومن أهم هذه المهارات الآتي:²

- على المدير التعامل مع الصراع بطريقة إيجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار بين العاملين والتنسيق فيما بينهم.
- اتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف الصراع وجهاً لوجه خصوصاً جماعات العمل، ثم متابعة حل المشكلات.
- تنمية مجموعة الأهداف السليمة التي تتم من خلال روح التعاون.
- السعي الدائم لتوضیح الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية.
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ضمان مستقبل مستقر وناجح للعاملين والمنظمة على حدا سواء.
- تصميم برامج تدريبية واعتماد متغيرات السياسات الداخلية.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول عرضها الكتاب والباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي على الأفراد، والجماعات وفتح باب الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع

2.2 الإنتاجية

1.2.2 مفهوم الإنتاجية: تعد الإنتاجية من أهم مؤشرات نجاح الدول والمنظمات والأفراد لذلك اهتم كثير من الكتاب والباحثين لوضع مفهوم وتعريف يوضح ابعادها، عليه يمكن طرحه على النحو الآتي:

¹ طعم الله، زينب وعمر، بولهواش (2020): اساليب ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، العدد 4، المجلد 8، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزائر.

² الشمام، خليل محمد حسن (2000): خبير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

تعرف الإنتاجية بأنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية، أو المعدات، أو المواد الأولية. وتعرف الإنتاجية بأنها مؤشر لقياس المخرجات سواء منتجات أو خدمات بالنسبة للمدخلات سواء كان عاملين أو مواد أو طاقة أو أي مصادر أخرى.¹ وعرفت أيضاً بأنها: المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، غالباً ما يعبر عنها كناتج لنسبة المخرجات إلى المدخلات.²

وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها: تعبير عن كفاءة الإدارة وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها، بالشكل الذي يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقاً لأهداف محددة مسبقاً.³

وتم تعريفها بأنها: ترشيد استخدام الموارد المتاحة من أجل الوصول إلى أكبر إنتاج للمنافع والخدمات وبتكليف منخفضة وفي الأوقات المحددة.⁴

وهي أيضاً: مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانيتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج (المدخلات) التي تمتلكها حتى تتمكن من الحصول على مخرجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة.⁵

2.2.2 أهمية الإنتاجية: هنالك أهمية كبيرة للكفاءة الإنتاجية على جميع المستويات، ومنها ما يلي:

- 1- على مستوى الدولة والمجتمع:⁶
 - وجود معدل نمو سريع للاقتصاد القومي.
 - تعكس أداء كافة الأجهزة والمؤسسات في الدولة.
 - تحسين مستوى معيشة المواطنين.
 - السيطرة على ارتفاع الأسعار.
 - ارتفاع مستويات أجور العاملين، وتوفير فوائض مالية للاستثمار.
 - ارتفاع مستويات أجور العاملين، وتوفير فوائض مالية للاستثمار.
- 2- على مستوى المنظمة: الإنتاجية على مستوى المنظمة تؤدي إلى⁷:
 - زيادة كمية الإنتاج وانخفاض وقت الإنتاج.
 - تحسين معدلات استخدام الموارد والقدرات المتاحة وتحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.

¹ عساف، محمد حسين (2013): ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سانت اليم نتس العالمية، العراق، 2013.

² خميس أسماء (2014): اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف 2، الجزائر.

³ سليمية بوختان (2008): التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أكتوبر 1955، الجزائر.

⁴ بن عتر عبد الرحمن (2011): ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس، الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

⁵ على السلمي، إدارة الإنتاجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، 1991.

⁶ هنية ماجد (2005): العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

⁷ الزهرة، فلاحى (2008): سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية: دراسة مقارنة بين مؤسسي الأسمدة وسونلغاز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسبيه بن بوعلي، الجزائر، 2008.

- الاستخدام الكفوء للطاقات الإنتاجية ومن ثم إيجاد فرص للتوظيف والتشغيل.
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من الخدمات.
- تخفيض الوقت الضائع والفاقد من الموارد ومستلزمات الإنتاج.

3- على مستوى الفرد: تمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى الفرد بأن إنتاجية تعكس مدى مساهمنته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته، إلى جانب عنايته ورغبته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي.¹ ويمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال إحدى الصور التالية:²

- زيادة قيمة المخرجات مع بقاء قيمة المدخلات.
- زيادة قيمة المخرجات بدرجة أكبر من زيادة المدخلات.
- زيادة قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات.
- بقاء قيمة المخرجات ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة المخرجات بدرجة أقل من انخفاض قيمة المدخلات.

3.2.2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية وكفاءتها:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل هذه العوامل:³

- العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والقوانين والأنظمة والتشريعات والعوامل التكنولوجية.
- العوامل الإدارية والتنظيمية، الحواجز المادية والمعنوية، نسبة رأس المال إلى قوة العمل، والقوى البشرية (قوى العمل).

وأيضاً G.Monks حدد العوامل التي تؤثر في الإنتاجية على النحو التالي:⁴

- نسبة رأس المال على العمل
- ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن.
- التغيرات في قوة العمل.
- الإبداع والتكنولوجيا.
- الأنظمة والقوانين أو التشريعات.
- القوة التفاوضية لقوى العاملة للمنظمة.
- العوامل الإدارية.
- نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي السائد.

¹ الحاج، طارق وحسن، فليح (2010): الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

² حمود، خضرير (2009): إدارة الجودة الشاملة، ط.4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

³ William, Stevenson (2007): Operation Management International Student Edition with Global Readings,9th Edition, McGraw-Hill,2007.

⁴ G. Monks Joseph (1987): Operations Management: Theory and Problems,3rd Edition, McGraw-Hill.

3. الدراسة الميدانية

1.3 إجراءات الدراسة

1.1.3 أداة الدراسة: تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الخبرة. تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من 70 فرد من مصنع اسمنت عطبرة، وتتكون الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسئى الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على اجنباتهم وأعمارهم ومؤهلهم العلمي ومسماهم الوظيفي وسنوات خبرتهم. الجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا على حدا.

2.1.3 عبارات الاستبانة: تم توجيه عبارات الاستبانة على أفراد مصنع اسمنت عطبرة (عينة الدراسة) قد احتوت الاستبانة على (25) سؤال وعلى كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محайд، لا أتفق، لا أتفق بشدة).

ثبات الاستبانة: استخدمت طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين ان معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.89 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

3.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية: العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار مربع كای لاختبار فرضيات الدراسة. ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر البرامج الإحصائية دقة في النتائج.

4.1.3 تطبيق أداة الدراسة: وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدد الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محайд، لا أتفق، لا أتفق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب.

2.3 وصف البيانات الشخصية للاستبانة:

1.2.3 العمر:

جدول (1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	37	%52.9
30 وأقل من 40 سنة	19	%27.1
40 وأقل من 50 سنة	12	%17.1
50 سنة فأكثر	2	%2.9
المجموع	70	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (1) أن هنالك (52.9%) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (%)27.1 فرد أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك (17.1%) فرد أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (%)2.9 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر، لذا نلاحظ أن 81% من المبحوثين من الفئات النشطة والتي يمكن الاعتماد عليها لتأدي دورها بكفاءة عالية.

2.2.3 المؤهل العلمي:

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	11	15.7%
جامعي	51	72.9%
فوق الجامعي	8	%11.4
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (2) أن هنالك (72.9%) فرد مؤهلهم العلمي الجامعي، وأن هنالك نسبة (15.7%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (11.4%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، لذا نلاحظ أن 83% من المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية تمكّنهم من فهم محتويات الاستبانة والاجابة عليها بصورة جيدة.

3.2.3 التخصص:

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
هندسة	16	22.9%
إحصاء	9	%12.9
إدارة الأعمال	30	%42.9
علوم حاسوب وتقنية معلومات	5	7.1%
أخرى	10	14.3 %
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (3) أن هنالك (42.9%) فرد تخصصهم إدارة أعمال، وأن هنالك نسبة (22.9%) فرد تخصصهم هندسة، وأن هنالك (14.3%) فرد تخصصهم أخرى، وأن هنالك (12.9%) فرد تخصصهم احصاء، وأن هنالك (7.1%) فرد تخصصهم علوم حاسوب وتقنية معلومات، لذا نلاحظ أن 93% من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماًماً بالموضوع المدروس.

4.2.3 المسمى الوظيفي:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
4.2%	3	مدير إداري
14.2%	10	مشرف إداري
42.8%	30	مهندس
38.8%	27	تقني
0%	0	أخرى
100%	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول(4) أن هنالك (42.8%) فرد مسماهم الوظيفي مهندس، وأن هنالك نسبة (38.8%) فرد مسماهم الوظيفي تقني، وأن هنالك نسبة (14.2%) فرد مسماهم الوظيفي مشرف إداري، وأن هنالك (4.2%) فرد مسماهم الوظيفي مدير إداري.

5.2.3 سنوات الخبرة:

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد السنوات
45.7%	32	أقل من 5 سنوات
%47.1	33	5 سنوات وأقل من 15 سنوات
7.1 %	5	15 سنة فأكثر
100%	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (5) أن هنالك (47.1%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 15 سنوات، وأن هنالك نسبة (45.7%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (7.1%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، نلاحظ أن 93% لهم خبرات أكثر من 5 سنوات وهي نسبة مقدرة وكافية لاستيعاب بيانات الاستبيان بصورة جيدة.

3.3 عرض ومناقشة الفرضيات:

1.3.3 الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مسببات الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عدم توافق الاهداف ووضوحاً يحد من تحقيق الانتاجية المطلوبة.	4.87	.337	إجابات المبحوثين تمثل نحو الموافقة بشدة
يوجد قصور بالهيكل التنظيمي مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية.	4.46	.630	إجابات المبحوثين تمثل نحو الموافقة
تدخل الاعمال والأنشطة بالشركة يخفض من مستوى انتاجيتها.	4.36	.723	إجابات المبحوثين تمثل نحو الموافقة
يوجد بالشركة صراع على الأدوار والمناصب مما يؤدي لعدم تحقيق الانتاجية الرغوب فيها.	4.39	.621	إجابات المبحوثين تمثل نحو الموافقة بشدة
البيئة الداخلية للشركة محفزة للصراع التنظيمي وينعكس ذلك سلباً على انتاجيتها.	4.49	.558	إجابات المبحوثين تمثل نحو الموافقة بشدة
تسرب البيئة المحيطة بالشركة صراعات تنظيمية تحد من الكفاءة الانتاجية.	4.32	755.	إجابات المبحوثين تمثل نحو الموافقة

يتضح من جدول (6) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (7) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
عدم توافق الاهداف ووضوحاً يحد من تحقيق الانتاجية المطلوبة.	38.629	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية
يوجد قصور بالهيكل التنظيمي مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية.	23.343	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية
تدخل الاعمال والأنشطة بالشركة يخفض من مستوى انتاجيتها.	51.714	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية
يوجد بالشركة صراع على الأدوار والمناصب مما يؤدي لعدم تحقيق الانتاجية الرغوب فيها.	59.257	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية
البيئة الداخلية للشركة محفزة للصراع التنظيمي وينعكس ذلك سلباً على انتاجيتها.	29.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية
تسرب البيئة المحيطة بالشركة صراعات تنظيمية تحد من الكفاءة الانتاجية.	32.500	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية

نلاحظ من الجدول (7) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسياً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مسببات الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية) قد تحقق.

2.3.3 الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات وأساليب ادارة الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد الادارة على السلطة في حل الصراعات مما يؤدي الى زيادة الانتاجية.	4.50	.584	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
ادارة الشركة حازمة في متابعة القرارات المتعلقة بالانتاجية.	4.33	.557	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تستخدم الادارة اسلوب التعاون في ايجاد الحلول للمشكلات الخاصة بـانتاجية العاملين.	4.43	.604	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تعمل الادارة على حل الصراعات بتشجيع العمل الجماعي.	4.34	.915	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تبغ الادارة اسلوب التفاوض بين الاطراف المتنازعة لمعالجة الصراعات التنظيمية.	4.27	1.062	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تقوم الادارة بتخفيض حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	4.67	.675	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تجنب ادارة الشركة الصراعات التنظيمية عندما لا تأثير في الكفاءة الانتاجية.	4.23	723.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ادارة الشركة تقدم تنازلات ليتحمل العاملين مسؤوليات حل المشكلة.	4.18	855.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تقوم ادارة الشركة احياناً بإثارة الصراع لزيادة المنافسة بين العاملين لتحقيق انتاجية عالية.	4.22	755.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تستعين الادارة بأطراف اخرى لمعالجة الصراع التنظيمي بالشركة.	4.3.	1.056	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

يتضح من جدول (8) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكّد صحة الفرضيات.

جدول (9) نتائج مربع كاي لدلاله الفروق لاجابات الفرضية

ال العبارة	قيمة كاي مربع	قيمة كاي مربع	القيمة الاحتمالية	التفسير
تعتمد الادارة على السلطة في حل الصراعات مما يؤدي الى زيادة الانتاجية.	32.600	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
ادارة الشركة حازمة في متابعة القرارات المتعلقة بالانتاجية.	31.400	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تستخدم الادارة اسلوب التعاون في ايجاد الحلول للمشكلات الخاصة بانتاجية العاملين.	24.114	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تعمل الادارة على حل الصراعات بتشجيع العمل الجماعي.	77.286	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تبعد الادارة اسلوب التفاوض بين الاطراف المتنازعة لمعالجة الصراعات التنظيمية.	73.286	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تقوم الادارة بتخفيض حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	97.625	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تجنب ادارة الشركة الصراعات التنظيمية عندما لا تأثير في الكفاءة الانتاجية.	32.263	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
ادارة الشركة تقدم تنازلات ليتحمل العاملين مسؤوليات حل المشكلة.	86.253	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تقوم ادارة الشركة احياناً باثارة الصراع لزيادة المنافسة بين العاملين لتحقيق انتاجية عالية.	37.800	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد
تستعين الادارة بأطراف اخرى لمعالجة الصراع التنظيمي بالشركة.	60.569	0.000	دلاله إحصائية ذات فروق معنوية ذات دلاله إحصائية	توجد

نلاحظ من الجدول (9) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلاله إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين استراتيجيات وأساليب ادارة الصراع التنظيمي والكفاءة الانتاجية) قد تحققت.

3.3.3 الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين مهارات ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية.

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

ال العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتعامل ادارة الشركة مع الصراع التنظيمي بطريقة ايجابية تسهم في رفع الكفاءة الانتاجية.	4.57	.714	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تستخدم الادارة الاساليب العلمية والابداعية في	4.49	.608	إجابات المبحوثين تميل نحو

الموافقة بشدة			الحل المشكلات بالشركة.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	.557	4.67	ادارة الشركة لديها المقدرة على توسيع الموارد لتحسين الكفاءة الانتاجية.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.762	4.36	تعمل الادارة باستمرار على بناء الثقة بينها وبين العاملين للوصول الى الانتاجية المطلوبة.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	.697	4.51	تمتلك الادارة برامج تدريبية للعاملين مصممة لزيادة انتاجيتهم.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	433.	4.31	تراجع الادارة سياسات الشركة باستمرار لتحقيق رضا العاملين مما يؤدي الانتاجية العالية.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	365.	4.21	تعتمد ادارة الشركة على الحوار بين الاطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.203	4.30	تعمل ادارة الشركة بتطوير مجموعة من الاهداف تحقق من خلال العمل كفريق.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	689.	4.23	تهتم الادارة بتحديد المهام وتقسيم الادوار بين العاملين للوصول الى الانتاجية المرغوبة.

يتضح من جدول (11) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة أن أغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكّد صحة الفرضيات.

جدول (11) نتائج مربع كاي لدلاله الفروق لإجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تعامل ادارة الشركة مع الصراع التنظيمي بطريقة ايجابية تسهم في رفع الكفاءة الانتاجية.	19.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تستخدم الادارة الاساليب العلمية والابداعية في الحل المشكلات بالشركة.	6.160	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
ادارة الشركة لديها المقدرة على توسيع الموارد لتحسين الكفاءة الانتاجية.	13.840	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تعمل الادارة باستمرار على بناء الثقة بينها وبين العاملين للوصول الى الانتاجية المطلوبة.	29.520	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تمتلك الادارة برامج تدريبية للعاملين مصممة لزيادة انتاجيتهم.	38.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تراجع الادارة سياسات الشركة باستمرار لتحقيق رضا العاملين مما يؤدي الانتاجية العالية.	20.255	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تعتمد ادارة الشركة على الحوار بين الاطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع.	69.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تعمل ادارة الشركة بتطوير مجموعة من الاهداف تحقق من خلال العمل كفريق.	25.689	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تهتم الادارة بتحديد المهام وتقسيم الادوار بين العاملين للوصول الى الانتاجية المرغوبة.	23.687	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من الجدول (11) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلک توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسیساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارات ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية) قد تحققت.

4. الخاتمة

تشتمل على:

1.4 النتائج:

- بینت الدراسة وجود مسببات للصراع التنظيمي تؤثر سلباً في الكفاءة الانتاجية للمنظمة.
- عدم توافق الأهداف، والصراع على الأدوار والمناصب، والمناخ التنظيمي غير الملائم يؤدي إلى انخفاض الانتاجية.
- إن اتباع استراتيجيات وأساليب مناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية يزيد من الكفاءة الانتاجية للعاملين والمنظمة.
- إن استراتيجيات التعاون، والسلطة، والتجاهل هي الأكثر استخداماً في حل المشكلات والصراعات التنظيمية بالشركة.
- اثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين مهارات ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية، أي كلما كانت المهارات عالية في ادارة الصراع كلما زادت الكفاءة الانتاجية للعاملين بالمنظمة.
- استخدام الأساليب العلمية والابداعية، وتصميم البرامج التدريبية المتخصصة، والنظر للصراع بطريقة ايجابية يساهم في تحسين انتاجية المنظمة.

2.4 التوصيات:

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على اسباب الصراع التنظيمي الفعلية والعمل باستمرار على معالجتها من جزورها.
- زيادة الاهتمام بتدريب الإداريين على مهارات واستراتيجيات ادارة الصراع وتشجيع ابتكار أساليب الانتاج الحديثة لرفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة.
- للوصول الى الانتاجية المطلوبة على ادارة المنظمة السعي باستمرار لبناء الثقة بينها وبين العاملين.
- لزيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة على الادارة الاهتمام برضى العاملين من خلال مراجعة سياسات العمل بشكل دوري.

المصادر والمراجع

- حسن، عمر محمد (2018): دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.
- علي، مها مراد (2018): استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، ج 2، جامعة اسيوط.

- حسب الله، عز الدين اسماعيل محمد (2019): الدور الوسيط لاتجاهات العاملين في العلاقة بين الصراع التنظيمي واداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.
- محمد، مصطفى آدم وآخرون (2020): أثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة بولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، مجلد 2، عدده 1، جامعة ذيان، الجزائر.
- شاين، نوال وخشمون محمد (2020): أنماط إدارة الصراع وانعكاسها على الامن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلد 6، العدد 1، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، الجزائر.
- المغربي كامل محمد (2004): مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- المغربي عبد الحميد (2002): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد داخل المنظمات، المكتبة العصرية، مصر.
- حسين، سالمة (2007): استراتيجيات ادارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- القریوتي، محمد قاسم (1993): السلوك التنظيمي، ط.3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- على، سهيلة عباس (1999): ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- باون جيرالد روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي واسماعيل بسيوني دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- حمود، خضير (2002): السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، عمان.
- سلطان، محمد (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- المؤمني، واصف (2011): المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان.
- السليعي، على (1980): السلوك التنظيمي، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة.
- العديلي، ناصر محمد (1995): السلوك الانساني والتنظيمي، دار مرامر للطباعة، الرياض.
- السليمي، على (1991): إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- عبد الوهاب، علي محمد (1988): الإنتاجية دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة، دار الصفا للطباعة، القاهرة.
- الحالدي، احمد (2008): اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- طعم الله، زينب وعمر بولهواش (2020): أساليب ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، العدد 4، المجلد 8، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزائر.
- الشمامع، خليل محمد حسن (2000): خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عساف، محمد حسين (2013): إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سانت اليه نتس العالمية، العراق.
- خميس أسماء (2015): أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف 2، الجزائر.
- بوختان، سليماء (2008): التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أكتوبر 1955، الجزائر.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2011): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

- السلي، على (1991): إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- هنية، ماجد (2005): العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهرة، فلاحي (2008): سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية: دراسة مقارنة بين مؤسسي الاسمنت وسونلغاز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسبيه بن بوعلي، الجزائر.
- الحاج، طارق وحسن فليح (2010): الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود، خضير (2009): إدارة الجودة الشاملة، ط٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- William, Stevenson (2007): Operation Management International Student Edition with Global Readings,9th Edition, McGraw-Hill,2007.
- G. Monks Joseph (1987): Operations Management: Theory and Problems,3rd Edition, McGraw-Hill.



الإصلاح المينائي بالمغرب وعودة جديدة إلى إفريقيا بآليات اقتصادية Port reform in Morocco and a new return to Africa with economic mechanisms

الرواص بدر الدين - كولالي نور الدين-الحسناوي ياسين- فدوى الكوني

Rouass badreddine-koulali Noureddine- hassnaoui yassine- kouni fadoua
Abdul Malik Al Saadi University - Morocco
badrерouass@gmail.com

يوثق هذا البحث كـ بدر الدين، الرواص (2021): الإصلاح المينائي بالمغرب وعودة جديدة إلى إفريقيا بآليات اقتصادية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (11)، ألمانيا، ص 70-85

المستخلص

عرف المغرب إصلاحاً مينائياً سنة 2013 لتطوير النقل البحري، والرفع من العرض المينائي، في ظل التحولات التي يعمرها قطاع النقل الدولي. وقد تزامن ذلك مع تقديمها لطلب إعادة انخراطه إلى منظمة الوحدة الإفريقية سنة 2015 والتي جسّتها ظروفاً استدعت استعجالية انضمامه للاتحاد الإفريقي. وقد كان المغرب قد انسحب رسمياً من منظمة الوحدة الإفريقية في القمة العشرين بأديس أبابا بأثيوبيا ما بين 12 و 15 نوفمبر سنة 1984. وقد شكلت زيارات الوزير الأول عبد الرحمن اليوسفي في نهاية التسعينيات لخمس دول إفريقية، وزيارة محمد السادس إلى إفريقيا، إشارة إلى الرغبة في عودة المغرب إلى المنتظم الإفريقي. تهدف المداخلة إلى دراسة الإصلاح المينائي الذي عرفه المغرب من خلال الاستراتيجية الوطنية للإصلاح المينائي. علاوة على إبراز الملابسات الكامنة وراء عودة المنتظم الإفريقي، والآليات الحديثة المستخدمة في إعادة تموقع مغرب في القارة الإفريقية.

الكلمات المفتاحية: النقل البحري - الاستراتيجية الوطنية للإصلاح المينائي - إفريقيا - الموقع الاستراتيجي

Abstract

Morocco underwent a port reform in 2013 to develop maritime transport and increase the port supply, in light of the changes in the international transport sector. This coincided with the submission of a request for re-joining the Organization of African Unity in 2015, which embodied conditions that called for urgent accession to the African Union. Morocco had officially withdrawn from the Organization of African Unity at the twentieth summit in Addis Ababa, Ethiopia, between 12 and 15 November 1984. The visits of Prime Minister Abd al-Rahman al-Youssefi at the end of the nineties to five African countries, and the visit of Mohammed VI to Africa, was an indication of the desire for a return Morocco to the African regular. The intervention aims to study the port reform that Morocco has defined through the national strategy for port reform. In addition, the circumstances behind the return of the African community, and the modern mechanisms used to re-locate Morocco in the African continent.

Keywords: Maritime Transport - National Strategy for Port Reform - Africa - Strategic Location

الملخص المفاهيمي

عرف النقل البحري الدولي تحولات، جعلت المغرب يضع الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ سنة 2013 للرفع من العرض المينائي، وتطوير النقل البحري الوطني، والانفتاح على الموانئ الأفريقية، مع تزايد الاهتمام بموارد القارة الاقتصادية، والتي تزامنت مع سياق عودته إلى المنظم الأفريقي سنة 2015. وقد ساهم هذا الإصلاح في فتح عدة أسواق أفريقية، وربط علاقات تجارية مع العديد من الدول الأفريقية، وساهم في إنجاز خطوط بحرية تربط بين المغرب والموانئ الأفريقية، والتموقع في القارة الأفريقية.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لأهمية الإصلاح المينائي في تقوية العرض المينائي والتموقع في أفريقيا



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات في إنجاح الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ وتطوير العلاقات المغربية الأفريقية، عبر العودة إلى المنظم الأفريقي.

الإصلاح المينائي بالمغرب وعودة جديدة إلى آليات اقتصادية

هدفت الدراسة إلى التعريف بالاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ كآلية اقتصادية للتموقع في القارة الإفريقية عبر فتح الأسواق الإفريقية أمام الموانئ المغربية.

المنهج الوصفي: النقل البحري كمقدمة كبرى إلى آليات التموضع في إفريقيا بعد قرار العودة إلى المنظم الإفريقي كمقدمة صغيرة
الوسائل: الخرائط-الجدوال-المبيانات.

بعد تقرير البنك الدولي سنة 2006 حول وضعية النقل البحري بالمغرب، وعجز عن مواكبة التحولات التقنية التي يعرفها النقل البحري الدولي. قام المغرب بوضع استراتيجية مينائية سنة 2013 بهدف إصلاح النقل البحري، والانفتاح على الأسواق الإفريقية، وهذا في سياق عودة المغرب إلى المنظمة الإفريقية، ويمكن طرح سؤالاً محورياً: هل نجحت الاستراتيجية الوطنية في إصلاح العرض المينائي وفتح الأسواق الإفريقية في وجه الموانئ المغربية؟

خلصت الدراسة إلى تحسن العرض المينائي مع ظهور موانئ ضخمة متخصصة مثل ميناء طنجة المتوسطي والداخلة التي ربطت علاقات اقتصادية مع الموانئ الإفريقية، وإنشاء خطوط بحرية، وتحول المغرب إلى منصة لوجستيكية تربط بين أوروبا وأفريقيا. ضعف اندماج النقل البحري يعد من المعوقات التي تعترض اندماج المغرب في اقتصاد القارة الإفريقية.

أوصت الدراسة بالإسهام المغربي في إنجاح خطط التنمية بدول إفريقيا، والتعاون على خلق تنمية متوازنة بين الموارد الطبيعية وسكان إفريقيا، وخلق تنمية مستدامة في إفريقيا، وتتطلب مساعدة الأفارقة على تدبير شؤونهم المحلية، وتنمية إنتاجهم المحلي دون الاضطرار إلى خلق وساطات، ودعم الديمقراطيات الإفريقية وذلك بتأهيل الأطر المحلية لتدبير الشأن

طلعات مستقبلية:

- تحول المغرب إلى وجهة ثقافية وسوسية اقتصادية للاوافدين الأفارقة من الطلبة والأطر.
- العمل على خلق تنمية متوازنة في إفريقيا مع مساعدة الأنظمة المحلية في الحد من الهجرة السرية، وإقامة مشاريع لتنمية الإنتاج المحلي، وخلق فرص الشغل، والحد من النزاعات العرقية والسياسية.
- توسيع الموقع المغربي كبلد إفريقي وسيط بين إفريقيا وأوروبا.
- دعم المبادرات المحلية الراغبة في تحسين الظروف الاجتماعية لساكنة الدول الإفريقية.

1. الإطار العام:

1.1 مقدمة:

أصبحت القارة الأفريقية تكتسي أهمية استراتيجية واقتصادية مهمة بالنسبة للدول الكبرى. من خلال غناها الطبيعي، وموقعها الجيو استراتيجي الوسيط المطل على أهم المحاور التجارية البحرية كمضيق جبل طارق بالبحر الأبيض المتوسط، ورأس الرجاء الصالح بالمحيط الأطلسي، وقناة السويس بالبحر الأحمر، وباب المندب. ومن المعروف أن القارة الأفريقية، عرفت في السنوات الأخيرة بفعل عدد من العوامل السياسية (مسلسل الانفتاح الديمقراطي، وظهور طبقة متوسطة جديدة) والاقتصادية (تحسين أسعار المواد الأولية وتحسن مناخ الأعمال). وبالتالي أصبحت القارة تشهد نمواً اقتصادياً قوياً جعلها في قلب المعركة الاقتصادية الدولي وأرضية للتسابق بين الدول الأوروبية وأمريكا والصين.¹

مقابل ذلك خطا المغرب، خطوات كبيرة في مجال السياسة الخارجية عبر تنوع قاعدة حلفائه²، ووضوح توجهه نحو الجنوب في سياساته الخارجية الأفريقية، بحكم موقعه في مفترق طرق الأسواق العالمية. وتطور علاقاته مع دول القارة المبني من جهة، على تطوير العلاقات الاقتصادية والتجارية جنوب-جنوب، ومن جهة أخرى السعي إلى ترسیخ علاقاته التاريخية مع بلدان القارة عبر مبادرات تشمل الحقل الاقتصادي والتنموي.³

إذا كان النقل البحري يعتبر أقل أنماط النقل تكلفة⁴، وذات أهمية اقتصادية لتسويق الإنتاج الأفريقي والافتتاح على الأسواق الدولية؛ فإنه رغم وضعه المتدهورة في بداية التسعينيات، وتراجع أهمية النقل البحري المغربي في الثمانينيات، وضعف عرضه المينائي، وعجزه عن مواكبة التحولات الطارئة على النقل البحري في العالم، والذي أثر سلباً على التجارة الخارجية المغربية؛ فقد شكل قطاعاً حيوياً في المغرب لتنمية القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني؛ عبر تسويق 98% من المبادرات الخارجية الوطنية. والذي تطلب إصلاحاً جذرياً للانفتاح على الأسواق الإفريقية.

لقد قام المغرب بإصلاح مينائي مستعجل لإعادة هيكلة قطاع النقل البحري، وتطوير قدراته التنافسية، والافتتاح على الأسواق الخارجية، هذا في الوقت الذي شكل عودة المغرب إلى منظمة الوحدة الإفريقية، حدثاً استراتيجياً وسياسياً سنة 2015. وصورة لعودة مغربية للمنتظم الإفريقي بآليات اقتصادية متطرفة⁵، وضرورة ملحة لإعادة التموقع المغربي في القارة الإفريقية.⁶

¹ وزارة الاقتصاد والمالية (2015): العلاقات المقرب -أفريقيا، مجلة المالية، العدد 28، المغرب ص: 04

² أبو الزهور، ياسمينة (2020): التقدم والفرص الضائعة: المغرب يدخل عدده الثالث تحت حكم الملك محمد السادس"، مركز بروكنجز، الدوحة، قطر، ص: .01.

³ الصديقي، سعيد (2018): السياسة الخارجية المغربية فوق الرمال المتحركة"، المعهد المغربي لتحليل الدراسات. المغرب، ص: 6

⁴ الزوكة، خميس (2000): "جغرافية النقل"، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. ص: 181.

⁵ - Mouline 'm, 2014"*Quelle géopolitique Afrique pour le maroc*", table ronde, al akhawayn université, Ifrane, IRES (Institut Royal des Etudes Stratégiques), p : 4

⁶ الدحانى، عبد الإله (2004): المغرب ومضيق جبل طارق 1864-1815 محاولة لفهم المغرب بمجاله البحري". أطروحة لنيل الدكتوراه في التاريخ. كلية الآداب. جامعة محمد الخامس. الرباط. ص. 27

2.1 المشكلة البحثية:

تعتبر مشكلة البحث من أهم الخطوات المنهجية التي يجب أن يتطرق لها الباحث. وفي هذا السياق عرف النقل البحري العالمي تحولات تقنية. وقد بادر المغرب إلى القيام بإصلاح مينائي، إثر عجز النقل البحري الوطني مواكبة هذه التحولات، وضرورة هيكلة القطاع، ورغبة في إنجاح رهاناته إفريقيا، ومواكبة للدينامية الدولية المعولمة؛ ولفتح السوق المغربية نحو الأسواق الأفريقية، وتثبيت موقعه الجهوي. ومن خلال ذلك ارتأينا أن نطرح سؤالاً محورياً: هل نجحت الاستراتيجية الوطنية في إصلاح قطاع النقل البحري، والرفع من العرض المينائي الوطني، وفتح الأسواق الأفريقية في وجه الموانئ المغربية؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- ✓ إبراز الأهمية الاقتصادية للقاراء الأفريقية وتزايد الاهتمام بها.
- ✓ السياق العام لعودة المغرب إلى منظمة الوحدة الإفريقية.
- ✓ إبراز مظاهر الإصلاح المينائي المغربي.
- ✓ دراسة مضامين الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز دور الآليات الاقتصادية التي اعتمد عليها المغرب وتنجلى في الإصلاح المينائي بهدف تحقيق الرهان الاستراتيجي للدول في القارة الأفريقية التي أصبحت تشكل خزاننا للموارد الطبيعية.
- إبراز التطور الحاصل في قطاع النقل البحري الوطني بعد تفعيل الإصلاح المينائي، وهذا ما أهله إلى الانفتاح على الأسواق الأفريقية.
- إنجاز خرائط حديثة تبين المحاور الجديدة التي أنجزها المغرب لفتح الأسواق الأفريقية، وهي محاور لم يتم إنجازها إلا بعد تفعيل الإصلاح المينائي لسنة 2013، وعودة المغرب إلى منظمة الوحدة الأفريقية.

5 حدود الدراسة:

1.5.1 الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمانية انطلاقاً من توقيت محمد السادس سنة 1999 إلى تفعيل الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ سنة 2013، إلى الآن.

2.5.1 الحدود المكانية:

تمثل الحدود المكانية في المجال البحري لإفريقيا والمغرب.

3.5.1 الحدود الموضوعية:

تمثل الحدود الموضوعية في مجال الموانئ المغربية والأفريقية، والمحاور البحرية الأطلسية.

6.1 الدراسات السابقة:

- ياسمينة أبو الزهور، 2020، مركز بروكنجز، الدوحة، "التقدم والفرص الضائعة: المغرب يدخل عقده الثالث تحت حكم الملك محمد السادس".
دراسة أعدتها الباحثة حول وضعية المغرب منذ اغتيال الملك محمد الخامس، حيث أشارت الباحثة إلى الوضعية اعتماداً على عدة مؤشرات كالافتتاح السياسي وال العلاقات الخارجية والحقوق والحريات والبني التحتية والمشاكل الاقتصادية التي عرفها المغرب في عهد الملك الجديد. وانتهت الدراسات بتوصيات. ويلاحظ أن الدراسة كانت عامة ولم تركز على العلاقات المغربية الإفريقية، بل وضفت له محوراً مقتضايا ضمن المحاور الأخرى.
- الصديقي، سعيد، 2018، "السياسة الخارجية المغربية فوق الرمال المتحركة لإفريقيا، المعهد المغربي لتحليل السياسات.
يتطرق الباحث في دراسته إلى السياسة الخارجية المغربية التي توجهت نحو إفريقيا، والاهداف منها، وطموحات المغرب، والمعيقات التي تواجهها هذه الاستراتيجية. وأثار غياب المغرب عن المنظم الأفريقي.

2. الإطار النظري

2-1 النقل البحري:

تعتبر الملاحة البحريّة من أهم وسائل النقل، التي يعبر مصطلحها عن "الوسيلة التي يمكن بها قطع مسافات بحرية مهمة"¹. وقد كان تعميم النقل بواسطة الحاويات عاملاً في تطور قطاع النقل البحري، وخلق "ثورة مجال الصناعة المينائية وترشيد المحاور التجارية البحريّة"²، وعنصراً من العناصر الحاسمة في إعادة تنظيم التجارة، حيث تمكّن هذا القطاع من تجاوز دوره التقليدي كعنصر هام في نقل البضائع المتداولة، إلى إعادة تنظيم المجالات الترابية.

ومن المعلوم أن النقل البحري يتسم بعدة خصائص من أهمها: عدم وجود طرق محددة المسار تتلزم بها السفن البحريّة ماعدا المرات المؤدية للموانئ، وعدم حاجة الطرق البحريّة إلى اعداد وتجهيز، ومجانية المرور بالمسطحات البحريّة سواء كانت دولية أو إقليمية ماعدا التجهيزات الخاصة لقناة بنما وقناة السويس. إلى جانب القدرة على حمل ونقل بضائع بكميات كبيرة في الرحلة الواحدة لمسافات طويلة، وبتكلفة منخفضة.

2-2 الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ آلية لتطوير النقل البحري بالمغرب

تعتبر الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق 2030، سياسة عمومية قطاعية، وحلقة من حلقات الإصلاحات الهيكلية التي همت "تحديث قطاع الموانئ لرفع قدراتها التنافسية، وإنشاء مشاريع كبرى

¹ Gamps (G) et D'ana (A) (1999) : *Recherches sur les navigations préhistoriques en méditerranée occidentale* : in navigation et gens de mer en méditerranée, de la préhistoire à nos jours. Paris. Éd : c. n. r. s. p : 1-7

² Noel (b.) (2003): *transport maritime: développement de la conteneurisation*. Mémoire de fin d'études. École supérieure des transports. France. p : 03

مثل ميناء طنجة المتوسطي كمحور بين أوربا الغربية والشمالية وأسيا، وترسيخ دور المغرب في الفضاء الأوروبي المتوسطي، وخلق فرص الشغل¹.

تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق رؤية استراتيجية مستقبلية، الرامية إلى "التوفر على موانئ فعالة ضخمة متخصصة ذات قدرات تنافسية مهمة، تتوفر على آليات متطورة لاستقبال السفن الضخمة، ومحفزة للتنافسية الاقتصادية الوطنية، ومحركة للتنمية الجهوية، وإنشاء موانئ جديدة ضخمة ومتحصصة قادرة على الانفتاح على التجارة الدولية، وتعزيز التعاون المينائي والبحري الذي يشجع على تقاسم الموارد البشرية والتكنولوجية، والمعارف والخبرات والبنيات التحتية؛ للاستفادة من الإمكانيات المتاحة والمزايا التنافسية المكتسبة في بعض المجالات المينائية.

ويعتبر هذا الإصلاح استراتيجية تنمية طموحة ومتناقة مع سياسات إعداد التراب الوطني والمحافظة على البيئة وذلك من خلال اعتماد الأقطاب المينائية التي تتماشى تماماً مع اختيار المغرب لتطبيق الجهوية، وكخطوة استراتيجية بديلة لإعادة إصلاح وهيكلة قطاع النقل البحري بالغرب، تسمح لها بأن تحول إلى محطة أساسية من محطات الطرق السيارة البحري² إبان تراجع القطاع في نهاية التسعينات، وإفلاس الشركات الغربية، وحجز سفنها في الموانئ الأوروبية. وهذا ما أشار إليه تقرير البنك الدولي سنة 2005 حول وضعية قطاع النقل البحري المتهالك بالغرب.

مقابل ذلك استهدفت الاستراتيجية العودة إلى المنتظم الافريقي، في إطار تعزيز مقاربة تنمية الاقتصاد الأزرق. إلى جانب إعادة التموقع المغربي في الأسواق الإفريقية، عبر توجيه قطب موانئ الجنوب ثلاثة موانئ رئيسية وهي طانطان والعيون خاصة ميناء الداخلة "المهيريز" نحو الأسواق الإفريقية، الذي سيصبح المنفذ البحري لتسويق المنتجات الوطنية نحو الأسواق الإفريقية، وشحن الإنتاج الإفريقي نحو ميناء طنجة المتوسطي، مع صعوبة التنقل عبر المنفذ البحري "الكركرات".

وفي هذا السياق تم وضع الحجر الأساس لبناء ميناء الكويرية سنة 2021 ليصبح حلقة من سلسلة من القاعدة اللوجستية في الموانئ الصحراوية (العيون، الداخلة) على طول المحاور البحرية الأطلسية. علاوة على إرساء مرصد إقليمي للنقل البحري، يسمح بتحقيق السلامة والشفافية أثناء تدفق البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط المينائي بين المغرب وافريقيا³.

إلى جانب ذلك راهنت الاستراتيجية على تنمية آليات النقل البحري المباشرة بين المغرب وافريقيا، وتقوية خطوطه الجنوب افريقية، وتحقيق الرهان الاستراتيجي المغربي في بعده الإفريقي، عبر تنشيط المحاور البحرية بالصحراء الأطلسية. وإعادة توجيه الاستثمارات والرساميل نحو افريقيا، باعتباره بوابة مثالية لولوج موانئ غرب إفريقيا، الأمر الذي يجعل من المغرب "مركزاً لوجستياً طبيعياً. إضافة إلى خلق قيم مضافة عبر تطوير النقل البحري بين

¹ وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك (2020): "الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق سنة 2030"، المملكة المغربية، ص: 8.

² Consulté le: 22-06-2019 <http://www.equipement.gov.ma/AR/maritime/strategie/Pages/Strategie-2030.aspx>

³ مديرية الدراسات والتوقعات المالية بوزارة الاقتصاد والمالية (2020): افريقيا النقل البحري رافعة للتنمية والاندماج الإقليمي والدولي، المملكة المغربية.

دراسة نشرت في موقع وكالة المغرب العربي للأنباء، الموقع الإلكتروني: https://mapfinance.ma. آخر اطلاع: 23-04-2021

الموانئ المغربية الأطلسية والإفريقية¹. وتطوير الاقتصاد الأزرق الذي يبحث على تطوير أنشطة الموانئ وصناعة السفن وتمويل مشاريعها، حيث يراهن المغرب إلى جانب الأنشطة المينائية الأخرى كشحن السلع والمسافرين، واستثمار الطاقات المتعددة في المناطق البحرية، من شأنها أن يتحول المغرب إلى قطب إفريقي في المهن المرتبطة بالاقتصاد الأزرق².

لقد دعت الاستراتيجية إلى تطوير التأجير والاستخدام المتبادل للسفن، الذي يهدف إلى تقليل تكاليف نقل السلع، وتقاسم تكاليف التدبير الملاحي، والتجاري. إضافة إلى تطوير الترابط البري والسككي بين جميع البلدان الإفريقية والموانئ، الذي يشكل أولوية قصوى من أجل تمكين هذه الموانئ من الاضطلاع بدورها بشكل كامل كرافعة رئيسية لتنمية الاقتصادات الوطنية، وتعزيز التكامل الإقليمي، نظراً لحاجة كل بلد إلى تعزيز الترابط متعدد الوسائل من الموانئ إلى المناطق اللوجستية، والموانئ الجافة، والمناطق الداخلية للدول.

خلاصة القول إن الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الموانئ جاءت في إطار عودة المغرب للمنظمة الإفريقية، لكن مع تعزيز المقاربة الاقتصادية التي ترتكز في بعدها المالي والاستثماري، إذ أن الاستثمار هو البني للعلاقات بين الدول. وفي هذا الإطار نجح في إقناع نيجيريا بإحداث مصنع مغربي لصناعة الأسمنت، بعد أن أطلق مشاريع استثمارية ضخمة في قطاع السكن والصيد البحري في كل من أثيوبيا وساحل العاج والغابون وجيبوتي. إلى جانب تطوير الآليات المباشرة للنقل البري والبحري والجوي؛ لتسهيل تنقل المبادرات التجارية والاستثمارات، وتوفير فرص الشغل والنمو المندمج وتعزيز تطور الخطوط البحرية المباشرة مع الدول المشرفة على المحيط الأطلسي.

2-3 القارة الإفريقية، قارة ذات موارد مهمة:

تعتبر القارة الإفريقية ثاني أكبر القارات من حيث المساحة، إذ تمتد على مساحة 29,078,965 مليون كم² بنسبة 6% من إجمالي مساحة الكره الأرضية. علاوة على كونها تمتد ما بين خط عرض 37° و35°، إذ يفصل خط الاستواء بين قسم شمالي شبه رطب، وقسم جنوبي رطب.

لقد ظلت الإمكانيات المتعددة المتاحة خاصة الموقع الجغرافي للقارة الإفريقية، تلعب دوراً استراتيجياً على المستوى العالمي. وصارت في السنتين الأخيرتين مجالاً للتنافسية الدولية الشرسة بامتياز نظراً لما توفر عليه من احتياطات مهمة من المعادن ومصادر الطاقة. إلى جانب إمكانيات غذائية³.

توسط القارة الإفريقية الممرات الملاحية بين القارات الخمس، وكثيّر وصل بين أوروبا وأسيا وأمريكا، ودورها المحوري في الأمن الإقليمي⁴. ولهذا فإن النقل البحري أصبح عنصراً محركاً للاقتصاد

¹- Entretien de Thami Ghorfi avec Jean -François Fiorina : Géopolitique du maroc de demain.

Magasine : Les Entretiens Géopolitiques mensuels du directeur - HS n°60 - novembre 2016. P : 2

² - قماش، مصطفى (2019): المغرب نحو الاقتصاد الأزرق ، تعظيم استثمارات الصيد والسياحة والطاقة البحرية". مجلة العربي الجديد. الموقع الإلكتروني: www.alaraby.co.uk .آخر اطلاع يوم: 2021-10-06.

³ - Mouline ,m, 2014 "Quelle géopolitique Afrique pour le maroc", table ronde, al akhawayn university, Ifrane, IRES (Institut Royal des Etudes Stratégiques), p :1

⁴ - الكحيل، نادين (2020). " نحو القارة السمراء"، مقالة ضمن كتاب جماعي، التوجهات الدولية تجاه القارة الإفريقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ص: 6

الافريقي، وأالية اقتصادية استفادت من المؤهلات الجغرافية والاقتصادية والاستراتيجية للقاراء وسط المسطحات المائية الكبرى، التي يمثل جلها العمود الفقري للتجارة الدولية سواء على مستوى نشاط المسافنة وتجارة الحاويات، ومجاالت التنافس الدولى. كما ساهمت إفريقيا في التجارة البحرية بنسبة 5,7% من حركة النقل البحري العالمية سنة 2017.

4-2 الموقع الاستراتيجي:

تعتبر المقاربة الجيوسياسية إحدى المقارب المهمة لدراسة ظاهرة بشرية أو اقتصادية أو سياسية. وتستمد مقوماتها من الجغرافية السياسية كفرع من الجغرافية البشرية أو ما يصطلاح عليها بالجيوبوليتيك كآلية جغرافية أساسية لدراسة الموقع الاستراتيجي، وتقدير أهميته الاقتصادية، وعلم "سياسة الأرض" بمعنى العلم الذي يعني راسة تأثير السلوك السياسي في تغيير الأبعاد الجغرافية للدولة، فنظرتها الجيوسياسية غالباً ما تتعلق بقدرتها على أن تكون لاعباً فعالاً في أوسع مساحة من الكره الأرضية، مقابل ذلك نجد أن بيار ماري كلاوس يربط المفهوم بمستوى ودرجات العلاقات الموجودة بين تسيير أو قيادة القوة على المستوى العالمي والإطار الذي يمارسه فيه.

بيد أن إيف لا كوست ركز في تعريف المفهوم على جدلية الصراع بين السلطة والقدرة، حين قال إن الجيوبوليتيك هي دراسة لمختلف أشكال صراع السلطة على الأرض، والقدرة تقاس بالموارد التي يحتويها الإقليم وبالقدرة على التخطيط خارجه¹. وقد بدأت ملامحه منذ محاولات البشرية لإقامة الدولة، إذ توصل المؤرخ الإفريقي هيرودوت إلى العلاقة التي تربط سياسة الدولة بجغرافيتها، وهذا ما أكدته الفيلسوف اليوناني أرسطوف في كتابه "السياسة" عند حديثه على أهمية موقع اليونان الجغرافي في السيادة العالمية على الشعوب الأخرى².

لقد ظهر المفهوم في الدراسات الجغرافية في نهاية القرن 19 حين استعمله الجغرافي السويدي رودولف كجيلن وعرفه بأنه "البيئة الطبيعية للدولة والسلوك السياسي"³. وقد ساهمت أعماله واعمال الجغرافي "فان هومبولت Van Hambult" في وضع "تصورات واضحة للأسس المعرفية والمنهجية لعلم الجيوبوليتيك"⁴، وأكدوا على "وجود علاقات متبادلة بين الإنسان والدولة والمجال الطبيعي"⁵.

¹- المزروعي، مثنى مشعان (2018). "محاضرات في الجغرافية السياسية"، منشورات كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، ص: 02.

²- طي، محمد (2019). "الجيوبوليتيك منذ منتصف القرن 19 إلى الان"، سلسلة دراسات وتقارير، العدد 19، المجلس الاستشاري للدراسات والتوثيق، ص: 07.

³- يُعد الجغرافي السويدي كجيلن أول من استخدم مصطلح الجيوبوليتيك عام 1905 في كتابه "الدولة مظهر من مظاهر الحياة" على أنه: "دراسة البيئة الطبيعية للدولة، وأنّ أهم ما تُعني به الدولة هو القوة، كما أنّ حياة الدول تعتمد على التربية والثقافة والاقتصاد، والحكم وقوة السلطان"، ويُحاول "كجيلن" التأكيد على أنّ الغرض الأساسي للعلم هو جعل الجغرافيا في خدمة الدولة أيّ بعبارة أخرى أكثر دقة كيف يمكن لصانع القرار جعل الموقع الجغرافي كمصدر قوّة للدولة في التعبير عن مواقفها السياسية.

⁴- بولريغ، علي (2015). "الفكر الجغرافي المعاصر آليات التطور"، منشورات باب الحكم، الطبعة الأولى، تطوان، ص: 26.

⁵- رياض، محمد (2015). "الأصول العامة في الجغرافية السياسية والجيوبوليتيكا"، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الثانية، مصر، ص: 34.

2- الظروف الكامنة وراء عودة المغرب إلى المنتظم الإفريقي

عرف قطاع النقل البحري بالقارة طفرة مهمة، مع استقرار العديد من الشركات الرائدة في مجال النقل البحري¹ في أهم الموانئ الإفريقية. مقابل ذلك ظل المغرب يحظى بصورة البلد المستقر، السائر بيقين في طريق التحديث والديمقراطية. إلى جانب علاقاته القوية "بأوروبا" التي دعمت صورته كبلد حذاب.

وإبان انطلاق العلاقات المغربية الأفريقية، استمرت القارة تتصدر مكان الصدارة في سياساته الخارجية وهذا ما توضحه الزيارات الملكية المتكررة لإفريقيا التي ركزت على إبرام الاتفاقيات، التي بلغت ما يقارب 500 اتفاقية تعاون في مجالات متعددة مع أكثر من 40 دولة. إلى جانب ذلك عقد المغرب اتفاقية التجارة والاستثمار مع الاتحاد الاقتصادي والمالي لغرب إفريقيا في أكتوبر سنة 2000 نصت على تخفيض الرسوم الجمركية % 50 والضريرية على الأوراق التجارية الخاصة بقائمة المنتجات البالغة 200 منتوج. وبالتالي تداول المقاولة المغربية الكبرى إفريقيا، خاصة بعد التوقيع على اتفاقية التبادل الحر بين المغرب والولايات المتحدة، التي ترغب من خلالها، مدا الخطوط عبر الأطلسي نحو إفريقيا.²

3. الإطار العملي ومنهج الدراسة:

إن دراسة مناهج البحث، تسمح بتزويد الباحث بالخبرات التي تمكّنه من القراءة التحليلية، النافذة للبحوث، وتقويم نتائجها. وفي هذا السياق اعتمدنا في هذا البحث على عدة مناهج للإجابة عن الإشكالية: المنهج الوصفي من خلال إبراز الخصوصيات الاقتصادية للقاراء الأفارقة، والإجراءات التي تزامنت مع تفعيل الاستراتيجية الوطنية لصلاح الموانئ. إلى جانب المنهج الاستقرائي حيث انطلقنا من النقل البحري كمقدمة كبيرة إلى آليات المغرب من خلال الإصلاح المينائي من أجل تطوير النقل البحري

^١ - الشركة النرويجية الأمريكية مايرس克 Maersk، الشركة الأولى في النقل البحري في العالم، والشركة السويسرية للنقل البحري Maritime Suisse ثانية أكبر شركات النقل البحري في العالم، والشركة الفرنسية للنقل البحري CGM Compagnie General Maritime فتحت المرتبة الثالثة، والشركة الصينية للنقل البحري China Ocean Shipping Company، والشركة الكورية Hanjin.

² بنتو، محمد (2019): الرهان الاستراتيجي المغربي بالصحراء الأطلantique بعد الأفريقي وامكانية عولمة اقتصاد النقل البحري. مجلة المجال الجغرافي والمجتمع المغربي. العدد مندوه 28-29، ص: 363.

الوطني، والت موقع في القارة الافريقية كمقدمة صغرى. علاوة على المقاربة الخرائطية بواسطة تقنية sig. ناهيك عن مقاربة بيليوغرافية عبر الاطلاع على عدة مراجع حول الموضوع التي تطرق إلى إشكالية الموقع واليات السياسة الغربية الخارجية.

لقد اقتضى هذا العمل عدة وسائل علمية ووسائل تقنية رقمية من أجل التحليل الاحصائي كالجدوال والبيانات والعمل الخرائطي.

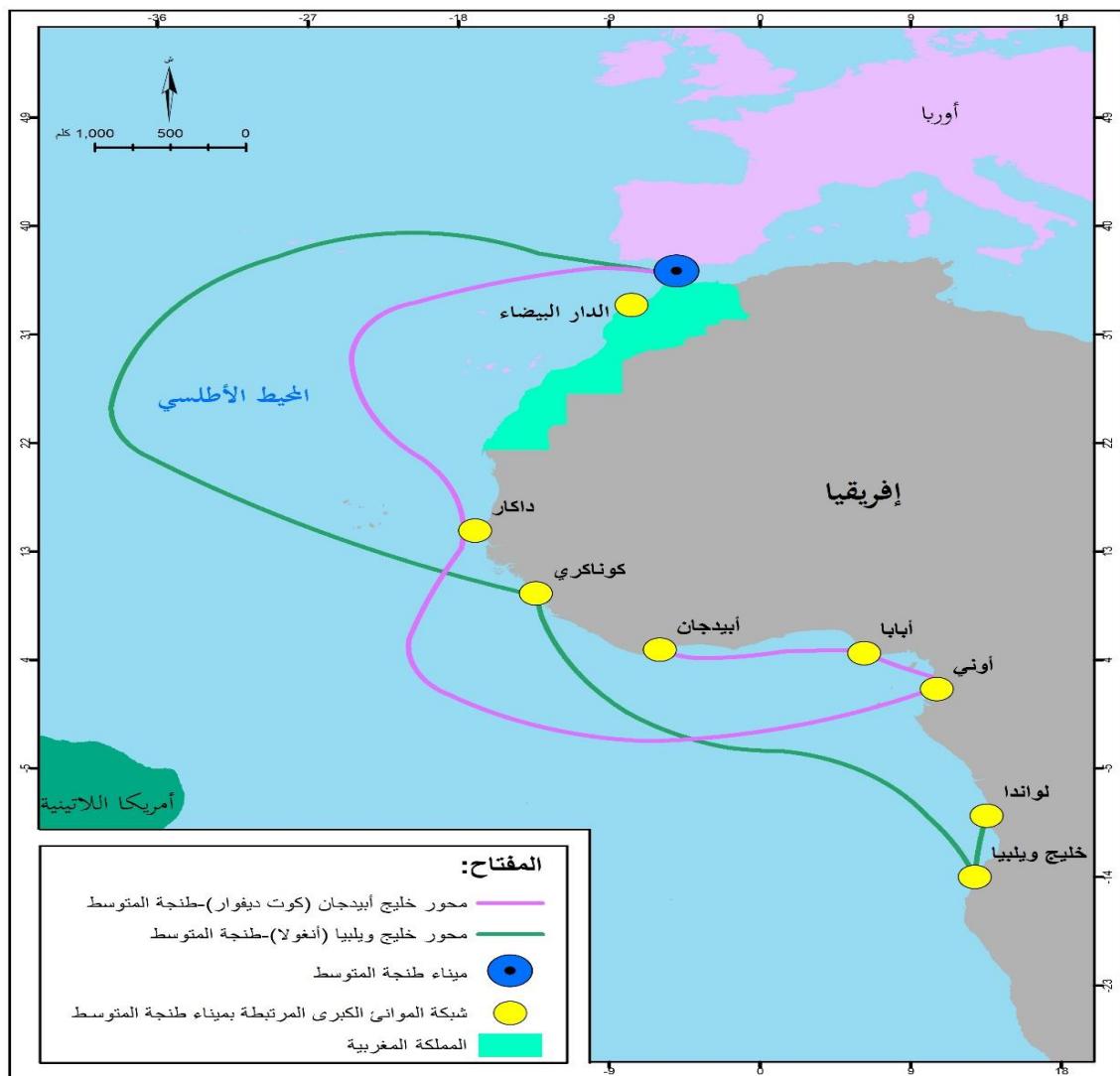
1.3 تحليل البيانات ومناقشتها:

ساهم الإصلاح المينائي في تحقيق عدة رهانات استراتيجية على المستوى الافريقي:

- تمكّن المغرب في نسج علاقات داخل شبكات الربط البحري، حيث نجح بواسطة موانئه الحديثة من ربط الخطوط مع 36 ميناء و 22 بلداً افريقيا. علاوة على دوره في تطوير منصات بحرية للشحن في التوغو، والتكتونيات على السلامة والأمن البحريين في ساحل العاج.
- تعزيز النقل البحري بإفريقيا بشركات بحرية مغربية بهدف تأمين الرحلات بين المغرب ووجهات افريقية مثل شركة مورووكو كرويز لاين MCL التي استثمرت ما يقارب 600 مليون درهم التي باشرت عمليات الشحن ونقل البضائع بين ميناء طنجة المتوسطي وميناء الداخلة وميناء أبيدجان.¹.
- إطلاق المجموعة الفرنسية للشحن البحري CMA CGM الرائدة عالمياً في مجال النقل البحري خط بحري جديد اطلق عليه "الوزان 2" يربط المغرب بموانئ ساحل العاج وغانا وليبيريا. وسيسمح هذا الخط للمصدرين المغاربة بتصدير منتجاتهم نحو موانئ إفريقيا الغربية مباشرة. إلى جانب ربط بلدان افريقية أخرى مثل مالي وبوركينا فاسو بطريقه غير مباشرة بالمغرب.².

¹ - بلمحمدية، أحمد (2020): نقل بحري، ميلاد شركة بربوس أموال مغربية لتعزيز التبادل مع افريقيا، مقالة من جريدة أحداث أنفو الالكترونية. الموقع الالكتروني: <https://ahdath.info/606445>. تاريخ آخر اطلاع: 2-2-2021.

² - الراصد ، 2017، "خط بحري للتبادل البحري بين المغرب وافريقيا، مقالة مقتطفة من جريدة الراصد الالكترونية. الموقع الالكتروني: <https://aarasid.com/?p=18009>. تاريخ آخر اطلاع: 10-2-2021



الخرائط رقم 1 : توزيع المحاور التجارية بين الميناء طنجة المتوسط والموانئ الأفريقية

المصدر: عمل شخصي اعتمد على صور فضائية مقتطفة من موقع السلطة المينائية طنجة المتوسط

<http://www.tmpa.ma/connexions-maritimes/>

- نجح المغرب من خلال منتدى التنمية بمدينة الدار البيضاء سنة 2012 في "استقطاب 1300 فاعل اقتصادي المنتجين لـ 12 دولة افريقية.
- نجح المغرب في عقد اتفاقيات بين الموانئ المغربية والموانئ والمؤسسات المالية الافريقية مثل: اتفاقية الإطار للاستشارة والمساعدة التقنية على مستوى الهندسة المينائية مع الميناءين المستقلين لدكار وأبيدجان سنة 2017. وعقد شراكة مع السلطة المينائية بدولة نيجيريا في 2017-02-17.
- عقد منتديات واتفاقيات مع مؤسسات افريقية مثل الشراكة المغربية والمجموعة الأثيوبية للاستثمار؛ والشراكة المغربية مع السلطات المينائية بنيجيريا سنة 2017. وعقد شراكة مع غرفة التجارة والمالية بدولة مالي.
- إعادة التموقع الاستراتيجي للمغرب ك وسيط اقتصادي بين أوروبا وافريقيا، وتعزيز تنمية الخطوط البحرية المباشرة مع دول الساحل الأطلسي، والعمل على إنتهاء من محور طريق طنجة – دكار إلى لاغوس¹، وذلك عبر

¹ -Mouline, (m), 2014op.cite, p :8

تنشيط نشاط المسافنة بميناء طنجة المتوسطي، وربط ميناء الداخلة الأطلسي¹ في اتجاه موانئ أفريقيا الغربية لتفعيل الاستراتيجية رابح – رابح في اتجاه جنوب-جنوب.

- خلق دينامية في خطوط الربط البحري النشيطة بين موانئ الصحراء الأطلسية كميناء الداخلة ليصبح قطباً بحرياً لنشاط الحاويات².

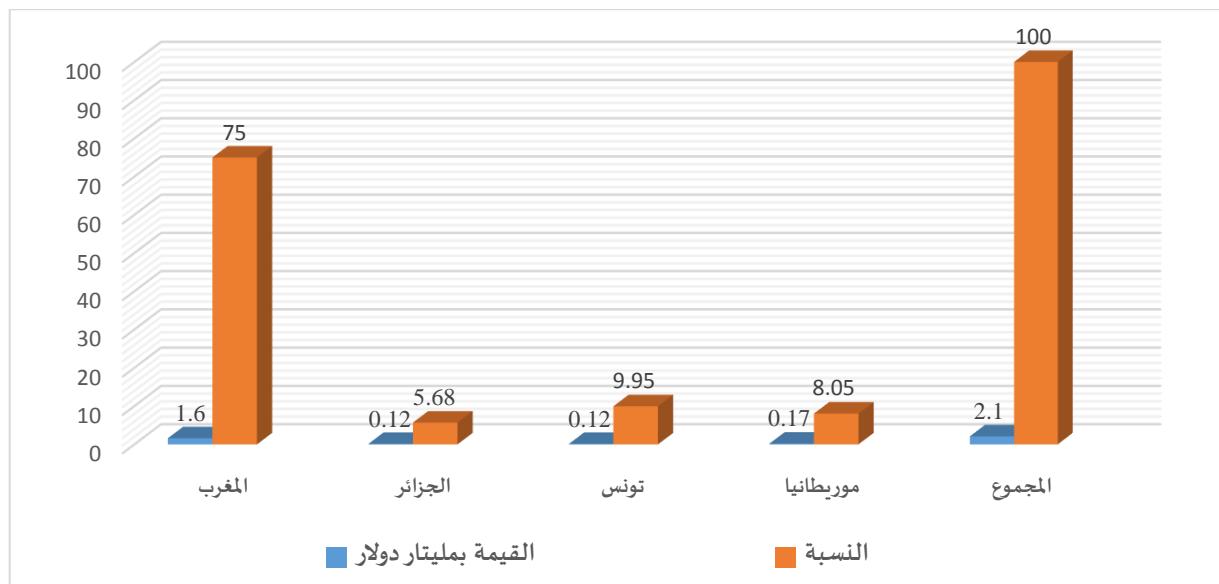
- تطور موقع المغرب على مستوى مؤشر الربط البحري بإفريقيا، وهذا ما يبينه الجدول التالي.
الجدول رقم2: تطور موقع المغرب في إفريقيا على مستوى مؤشر الربط بخطوط النقل البحري سنة 2018

المرتبة	عدد النقط سنة 2018	عدد النقط سنة 2017	الدولة
01	71,5	67	المغرب
02	70,3	54,6	مصر
03	40,1	37,4	جنوب إفريقيا

المصدر: لحسن مقنع (2018): المغرب الأول إفريقيا والثاني عربياً في مؤشر أونكتاد للنقل البحري. جريدة الشرق الأوسط. العدد: 14555. الموقع الإلكتروني <https://aawsat.com/home/%D8%A7%D9%84%D9%81>

من خلال الجدول نلاحظ أن النظام المينائي المغربي انتقل عدد نقطه من 10 نقطه سنة 2008 إلى 71,5 نقطة سنة 2018. وقد ساهم ذلك في تصنيفه الأول إفريقياً والثاني عربياً في مؤشر الربط البحري، في المنتدى العالمي للملاحة البحرية، بهونغ كونغ في أكتوبر 2018.

- ارتفاع قيمة الصادرات المغربية نحو إفريقيا والتي بلغت ما يقارب 1,6 % مليار دولار متتفوقاً على كل بلدان المغرب العربي.



مبيان رقم1 : أهمية المغرب في المبادرات الإفريقية سنة 2019
Source : www.trademag.org. Consulté le : 22-1-2019

من خلال الجدول يلاحظ أن المغرب يمثل نسبة مهمة في المبادرات الإفريقية، إذ بلغت 1,6 مليار دولار بنسبة بلغت 75% من مجموع المعاملات التجارية بالقاراء، وهذا ما يوضح أهمية المغرب في المبادرات التجارية الإفريقية.

¹ - بنعتو، محمد (2019) مرجع سابق. ص: 367

² - بنعتو، محمد (2019): الرهان الاستراتيجي المغربي بالصحراء الأطلantique بعد الإفريقي وأمكانية عولمة اقتصاد النقل البحري. مجلة المجال الجغرافي والمجتمع المغربي. العدد مزدوج: 28-29. ص: 363

ويمكن تفسير ذلك في نجاح المغرب في تطوير التجارة البحرية، ووجود موانئ مغربية ضخمة تمكنت من معالجة أكثر من 40% من الحاويات من أصول أو وجهة إفريقية، خاصة مع وجود خطوط بحرية تسمح بربط عادي على قاعدة أسبوعية بين الموانئ المغربية وال Africaine. وهذا ما ساهم في تزايد حركة نشاط الحاويات بالموانئ الإفريقية.

الجدول رقم 2: تطور الصادرات المغربية إلى إفريقيا مقارنة مع بلدان المغرب العربي ما بين سنة 2009 و 2019 بـمليون دولار

الدولة	السنة	المغرب	الجزائر	تونس	ليبيا	موريتانيا
الصادرات بـمليون دولار	2009	20	0.5	12,1	-	11,2
	2019	28	1,1	12,5	-	20,6

المصدر: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الإونكتاد): تقرير سنة 2019 .

يلاحظ من خلال الجدول أن الصادرات المغربية نحو إفريقيا عرفت تطويراً، إذ ارتفعت من 20 مليون دولار سنة 2009 إلى 28 مليون دولار سنة 2019. وهذا يبين أهمية الإنتاج الوطني، ودور النقل البحري في تسويقه. إلى جانب أهمية الموانئ الحديثة التي تمكنت في فتح الأسواق الإفريقية في وجه الصادرات المغربية.

الجدول رقم 3 : تطور حركة الحاويات في إفريقيا ما بين سنة 2016 و 2018 بـمليون حاوية

القارة	2016	2017	2018	النمو السنوي
إفريقيا	30,406,398	32,078,811	34,165,622	5,5

المصدر: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الإونكتاد): تقرير سنة 2018 . ص: 103

من خلال الجدول رقم 25 يتضح أن القارة الإفريقية عرفت نشاطاً اقتصادياً على مستوى تجارة الحاويات، حيث ارتفع عدد الحاويات من 30,406,398 حاوية سنة 2016 إلى 34,165,622 حاوية سنة 2018، ليبلغ النمو السنوي 5,5 %.

4. الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات:

- تطور موقع المغرب إلى منصة لوجستيكية جهوية للتصدير والتوزيع الإفريقي، لتكون حلقة وصل بين إفريقيا وأوروبا في مجال النقل البحري عبر محورين بمحورين أساسيين هما محور ميناء المتوسطي ميناء الداخلة وميناء ويلبا بدولة أنغولا، ومحور ميناء المتوسطي ميناء أبيدجان.
- أصبح المغرب أول بلد أفريقي ينخرط في شبكة الموانئ الإيكولوجية التي تنخرط أنشطتها في التنمية المستدامة.
- نجاح المغرب في عقد شراكة بين المغرب ونيجيريا لإنجاز مشروع الأنابيب الغازية المغرب ونيجيريا، الذي يبلغ 5560 كلم، ويمر على 15 بلد أفريقي.
- إن ضعف اندماج النقل البحري يعد من المعوقات التي تعترض اندماج المغرب في اقتصاد القارة الإفريقية. ويعود ذلك على غياب شركات بحرية وطنية وإقليمية، وضعف تنافسية تكاليف النقل، رغم أن المغرب أسس شركة جديدة تربط بين موانئ طنجة المتوسط والداخلة وميناء أبيدجان بساحل العاج، لكنها غير كافية للتنافسية البحرية في إفريقيا.
- إن نجاح دينامية التطور في العلاقات البحرية بين المغرب وأفريقيا، رهين بمعالجة الإشكالات المتعلقة بالنقل البحري بالقارة، وخاصة ما يتعلق بمراقبة سلسلة الشحن والخدمات اللوجستية والقيود الهيكلية والقطاعية، التي تجعل النقل البحري رافعة لتنمية العلاقات التجارية بين المغرب وأفريقيا.

- إن جل المحاولات المغربية عبر الانفتاح على إفريقيا، ركزت على الساحل الغربي، في حين يقتضي التموضع البحث عن موقع متكامل بين الموانئ الغربية والشرقية للقاربة الإفريقية.

2- التوصيات:

- ضرورة خلق تنمية مستدامة في إفريقيا، وتنطلب مساعدة الأفارقة على تدبير شؤونهم المحلية.
- ثمين إنتاجهم المحلي دون الاضطرار إلى خلق وساطات.
- توسيع التموضع المغربي بخلق مشاريع سوسiego اقتصادية بإفريقيا.
- توسيع مجال الانفتاح المغربي على إفريقيا الشرقية المطلة على البحر الأحمر والمحيط الهندي.
- دعم الديمقراطيات الإفريقية وذلك بتأهيل الأطر المحلية لتدبير الشأن المحلي.
- الانفتاح على الساحل الشرقي للقاربة عوض التركيز على الساحل الغربي.

3.3 تطلعات مستقبلية:

- تحول المغرب إلى وجهة ثقافية وسوسiego اقتصادية للوافدين الأفارقة؛
- العمل على خلق تنمية متوازنة في إفريقيا مع مساعدة الأنظمة في الحد من الهجرة السرية؛
- توسيع الموقع المغربي كبلد إفريقي وسيط بين إفريقيا وأوروبا؛
- خلق جسور تواصلية لمعالجة القضايا التنموية داخل البلدان الإفريقية؛
- رسم سياسات توافقية مع الدول الكبرى في إفريقيا مثل دولة جنوب إفريقيا؛
- إشراك حلفائه من خارج القارة بغية تنفيذ الالتزامات المالية والاقتصادية التي وقعتها مع عدد من دول القارة الإفريقية؛
- معالجة قضية الصحراء التي تعيق التحرك المغربي في إفريقيا، في ظل تنافسية إقليمية مع دول الجوار.

المراجع المعتمدة:

- الدحانى، عبد الإله، 2004: المغرب ومضيق جبل طارق 1815-1864 محاولة لفهم المغرب بمجاله البحري. أطروحة لنيل الدكتوراه في التاريخ. كلية الآداب. جامعة محمد الخامس. الرباط.
- الراصد ، 2017، "خط بحري للتبادل البحري بين المغرب وافريقيا، مقالة مقتطفة من جريدة الراصد الالكترونية.
- الزوكرة، خميس2000: جغرافية النقل. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية
- الكحيل، نادين، 2020، " نحو القارة السمراء"، مقالة ضمن كتاب جماعي، التوجهات الدولية تجاه القارة الإفريقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا،
- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية، مديرية الدراسات والتوقعات المالية، 2020، " إفريقيا النقل البحري رافعة للتنمية والاندماج الإقليمي والدولي"， موقع وكالة المغرب العربي للأنباء. الموقع الالكتروني: <https://mapfinance.ma>
- المملكة المغربية ، وزارة الاقتصاد والمالية، (2015)، "العلاقات المقرب - افريقيا"، مجلة المالية، العدد 28، غشت 2018
- بلحميدي، أحمد، 2020، " نقل بحري، ميلاد شركة برؤوس أموال مغربية لتعزيز التبادل مع إفريقيا"، مقالة من جريدة أحداث أنفو الالكترونية. الموقع الالكتروني: <https://ahdath.info/606445> . تاريخ آخر اطلاع: 3021-7

- بنعتو محمد، 2019، "الرهان الاستراتيجي المغربي بالصحراء الأطلنطية بعد الأفريقي وامكانية عولمة اقتصاد النقل البحري". مجلة المجال الجغرافي والمجتمع المغربي. العدد مزدوج: 29-28.
- بوقنطرار، الحسان، 2002، "السياسة الخارجية المغربية. الفاعلون والتفاعلات". شركة بابل للطباعة والتوزيع. الرباط.
- رباح، عزيز، 2016، "الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق 2030" مقتطف من مداخلة وزير التجهيز رباح في الدورة الثالثة لمؤتمر الاستراتيجية البحرية لكيبيك، يوم 23-6-2016. مونتريال. كندا
- ضياء عبد المحسن، محمد، 2016، "الجغرافية البوليتيكية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد): تقرير سنة 2018، ص: 103
- قمامس، مصطفى، 2019، "المغرب نحو الاقتصاد الأزرق، تعظيم استثمارات الصيد والسياحة والطاقة البحرية"، مجلة العربي الجديد. الموقع الالكتروني: www.Alaraby.co.uk. اخر اطلاع يوم: 10-2-2021.
- لحسن مقنع ،2018،"المغرب الأول افريقيا والثاني عربيا في مؤشر أو نكتاد للنقل البحري". جريدة الشرق الأوسط. ع: 14555.
- أبو الزهور، ياسمينة، 2020، "التقدم والفرص الصناعية: المغرب يدخل عقده الثالث تحت حكم الملك محمد السادس" ، مركز بروكنجز، الدوحة، قطر.
- الصديقي، سعيد، 2018، "السياسة الخارجية المغربية فوق الرمال المتحركة" ، المعهد المغربي لتحليل الدراسات. المغرب
- المساري، محمد العربي، 1998: المغرب ومحیطه. الجزء الأول، مطبعة الهلال . الرباط
الموقع الإلكترونية:

- <https://aarasid.com/?p=18009> .
- <https://albahrnews.com/> .
- <http://www.tmpa.ma/connexions-maritimes>
- <http://www.equipement.gov.ma/AR/maritime/strategi> .

المراجع الأجنبية

- Moline 'm, 2014"Quelle géopolitique Afrique pour le maroc", table ronde, al Akhawayn University, ifrane .IRES (Institut des Recherches Strategies.
- Entretien de Thami Ghorfi avec Jean –François Fiorina : Géopolitique du maroc de demain. Magasine : Les Entretiens Géopolitiques mensuels du directeur - HS n°60 - novembre 2016.



القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمنبيات بإدارة الأزمات لدى العاملين

بوزارة الصحة بمحافظات قطاع غزة

Strategic leadership and planning as predictors of crisis management among Ministry of Health personnel - Gaza Strip .governorates

محمد محمد نواف

Mohammed M. Nofal

ماجستير إدارة الأزمات والكوارث، كلية العلوم، الجامعة الإسلامية، فلسطين

Master of Crisis and Disaster Management , Faculty of Science , Islamic University , Gaza,
Palestine

dr.pt.mohammed@hotmail.com

يوثق هذا البحث كـ نواف، محمد محمد (2021): القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمنبيات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات قطاع غزة، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (11)، ألمانيا، ص 123-86

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف هل تنبئ متغيرات القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة دالة إحصائياً بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة، كما هدفت للتعرف إلى مستوى كل من القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ل المناسبة لأغراض الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات، حيث تم استخدام العينة القصدية وذلك بتوزيع (134) استبانة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (164) مفردة، وتم استرداد (110) استبانة بنسبة استرداد (682)، وقد تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً وصولاً للنتائج باستخدام SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة معاً تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، وأن القدرة التفسيرية لها كانت 0.732 أي أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي معاً تفسر 73.2% من التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، وأن مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التخطيط الاستراتيجي متوسط، ومستوى إدارة الأزمات كان متوسطاً. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات عدة من أهمها: العمل على رفع مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، والاعتماد على أبعاد القيادة الاستراتيجية أكثر من غيرها من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي. علاوة على ذلك اختيار القادة الإداريين من توافق لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المروءتين عند قيام وزارة الصحة بالتغيير، زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة -التخطيط الاستراتيجي - إدارة الأزمات

Abstract

The study aimed to identify whether strategic leadership and strategic planning variables predict a statistically significant degree of crisis management among workers at the Ministry of Health in Gaza governorates. It also aimed to identify the level of both strategic leadership, strategic planning, and crisis management among workers at the Palestinian Ministry of Health in the Gaza governorates. Furthermore, it aimed to identify the differences between the averages of the study sample's estimates of the degree of strategic leadership and strategic planning, and crisis management due to each variable (gender, academic qualification, job title, years of service.). The study followed the descriptive and analytical approach for its suitability for the purposes of the study, and the questionnaire was used as a tool to achieve the objectives of the study and collect data, as the intentional sample was used by distributing (134) questionnaires to the study population of (164) individuals, and (110) were recovered with a recovery rate of (82%). The data were processed and analyzed statistically to arrive at the results using (SPSS). The study concluded the following results: The strategic leadership and strategic planning as independent variables together are considered valid for predicting crisis management, and that the explanatory capacity for them was 0.732, meaning that strategic leadership and strategic planning together explain 73.2% of the changes that occur in crisis management (the dependent variable), and that the level of strategic leadership, the level of strategic planning and the level of crisis management was moderate. The study provided several recommendations, the most important of which are: working to raise the level of strategic leadership, the level of strategic planning, the level of crisis management among workers in the Palestinian Ministry of Health, and relying on the dimensions of strategic leadership more than others in order to focus on the process of organizational change. Furthermore, selection of administrative leaders who have experience, qualities, the characteristics that affect subordinates when the Ministry of Health makes a change and increased interest in developing future plans for crisis management in the Palestinian Ministry of Health, making crisis management planning a part of strategic planning.

Keywords: Leadership - Strategic Planning - Crisis Management

الملخص المفاهيمي

تتعدد أنواع الأزمات وأمام ذلك تجد الإدارات نفسها على مستوى المؤسسات والهيئات في بداية القرن الحادي والعشرين، مرغمة على تطوير وسائلها، أساليبها ومناهجها لمواجهة الموقف المتتجدد لهذه الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطرا لا حدود لها. وبرغم أن هناك العديد من جهود الباحثين في مجال الادارة إلا أنهن لم يتطرقوا للبحث في متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة وخاصة تلك الدراسات التي تناولت فئة العاملين وقت الأزمات. ويعتبر تقسي دور القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمنبهات بإدارة الأزمات هو الهدف الأكبر والأساسي لهذه الدراسة، ورغم ذلك لم تهتم الدراسات الأمبيريقية لفحص صحة هذا التنبؤ ونوعه، وتأتي هذه الدراسة لتحقيق ذلك وسد تلك الفجوة في البحوث والدراسات السابقة.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي يمكن زيادة عدد الدوائر المنبثقة عن الشكل



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات للقيادة والتخطيط الاستراتيجية كمنبهات بإدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة

القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمبنيات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة

هدفت الدراسة بيان دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بإدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لوصف القيادة الاستراتيجي والتخطيط وتحليل دوره وأثره على التنبؤ في إدارة الأزمات

نبع مشكلة الدراسة من مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث أنَّ نجاح العمل المستشفى يتطلب يرتبط بتوفير قيادة استراتيجية تعزز أفرادها على زيادة أدائهم التنظيمي. تمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: هل يمكن التنبؤ بإدارة الأزمات في ضوء القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة معًا تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، وأن القدرة التفسيرية لهما كانت 0.732 أي أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي معًا تفسر 73.2% من التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع). وأن مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التخطيط الاستراتيجي متوازن

أوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية من خلال ورش العمل والبرامج والتدريب المناسبة، العمل على رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، والعمل على رفع مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية

تطبيقات مستقبلية:

- إجراء دراسة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى لعاملين بوزارة الصحة بمحافظات الشق الثاني من الوطن وعلاقتها بمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).
- إجراء دراسة حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية.
- إجراء دراسة حول القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة.

1. الإطار العام:

1.1 مقدمة:

تعرض الشعب الفلسطيني على مدار سنوات إلى أ بشع صور القمع والمجازر والحروب والتي كان آخرها حرب الإبادة والتشريد التي تعرض لها قطاع غزة فضلاً عن الحصار وتبعاته كل هذا أدى إلى تكافف الجهود من كافة العاملين في القطاع الصحي من أجل التعامل مع هذه الأزمات بالإضافة إلى نقص الامكانيات التي يواجهها العاملين. والعاملون في وقت الأزمات هم مجموعة من الموظفين في وزارة الصحة الذين يقدمون الخدمات وقت الأزمات والأحداث الطارئة.

وأكملت دراسة (الكريسي والطائي، 2016م: 49) على الاهتمام بقمة هرم المنظمة ألا وهي قيادتها الاستراتيجية بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات بل وهي العنصر الأهم فيها في ظل المتغيرات المتلاحقة، كما أكدت دراسة (الخيفي، 2015م: 3) أن نتيجة التغيرات والتطورات يجب على المنظمات استخدام أساليب حديثة توكل التطور ومن ضمنها أسلوب القيادة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على رفع درجة الثقة التنظيمية للعاملين.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة، حيث أنه من الصعب على أي مؤسسة ممارسة نشاطها في الوقت الحاضر بدون تأديتها لتلك الوظيفة معتمدة بذلك على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومتغيرات سلبيّة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن حلها، وما يتربّع على ذلك العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب تلك المواقف الحرجية؛ توجّه الحاجة للتخطيط الاستراتيجي؛ باعتبار ان التخطيط بمفهومه العام: هو عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، مع تهيئه الموارد اللازمة لذلك وتخفيصها، ثم تحديد مراحل العمل وأولوياته

والآزمات في ازدياد في المجتمع العربي وخصوصاً في قطاع غزة نتيجة لعوامل كثيرة، كالآزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والحضار، والحصار، والحروب وما ينتج عنها من مشكلات مهنية صعبة تمثل تحدياً كبيراً للعاملين. وتتنوع أنواع الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة لذلك تجد نفسها مرغمة على تطوير وسائلها، أساليبها ومناهجها لمواجهة الموقف المتعدد لهذه الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطراً لا حدود لها.

ومن هنا تبلورت لدى الباحث فكرة الدراسة من خلال استشعاره بأهمية القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمبنيات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة، تلك العينة التي لها أهميتها في المجتمع الفلسطيني وهو الهدف الأكبر والأسمى لهذه الدراسة.

وانطلاقاً من أهمية المؤسسات الصحية والعاملين فيها ونقص الدراسات التي تناولت هذه العينة ومتغيرات الدراسة متجمعة؛ وهذا ما لمسه الباحث من خلال الخبرة العملية في مجال عمله وقت

الازمات، ومن خلال الاحتكاك والاطلاع على الواقع والمعاناة التي تعاني منها المستشفيات وقت الأزمات إرتاي الباحث دراسة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمبئات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة.

2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

وتتعدد مشكلة الدراسة الحالية في دراسة مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث أكدت دراسة سيد(2018) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تدفع المستشفى إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء، كما بينت دراسة العبادي(2017) أن تحقيق النجاح في عمل المستشفيات يتطلب أن يتوافر لديها قيادة استراتيجية تقوى وتعزز أفرادها العاملين على زيادة أدائهم التنظيمي، وأظهرت دراسة ابو حمير(2014) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات. ومن خلال مقابلة الباحث لعينة استطلاعية من العاملين بوزارة الصحة ومن خلال استجاباتهم لـ« مظاهر ضعف القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات».

ويرى الباحث من خلال مصطلحات الدراسة المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التي استخدمها الباحث يتفق مع جهود الباحثين السابقين، ولكن وجد الباحث أن هناك فجوة علمية حيث يوجد نقص في المشكلة التي تناولها الباحث حيث لم يعثر على دراسة سابقة تتناول القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمبئات بإدارة الأزمات.

ومن خلال عمل الباحث وجد أن هناك العديد من الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة نتيجة الاعتداءات العسكرية المتكررة والحاصر التي نجم عن نقص في الأدوية والامكانيات لذلك يرى أن يتوجب على الادارة العليا أن تترجم نفسها التطوير مواكبة التغيرات من خلال استخدام أساليب حديثة تمثل بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات المتعددة التي تحمل في طياتها مخاطرا لا حدود لها.

تمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

هل يمكن التنبؤ بإدارة الأزمات في ضوء القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة؟

وابتُقد من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة؟
2. هل تتبُّع متغيرات القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة دالة إحصائياً عند مستوى دالة 0.05 بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة.
2. معرفه هل تنبأ متغيرات القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة.

4.1 أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة في الجانب التي تتناوله، وهو القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمنبئات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة، ولعل هذا الجانب ينطوي على أهمية كبرى سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية والتي يتمثل في النقاط التالية:

4.1.1 الأهمية العلمية:

- تتجسد أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية ومعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الحاضر لاسيما فيما يتعلق بدور القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بإدارة الأزمات والذي يعتبر من الأسس المهمة التي تحاول هذه الدراسة المتواضعة المساهمة بإغنائها لتشكل إطاراً نظرياً يساعد متخذي القرار في المستشفيات المبحوثة، لا سيما أن الدراسات التي عالجت عملية مواجهة الأزمات من خلال القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي محدودة جداً لذا تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديرة بالاهتمام.
- تناولها لشريحة هامة من العاملين في وزارة الصحة لدراسة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لديهم.
- قد تفيد الطلبة في المجال إدارة الأزمات حيث تعتبر مرجع علمي لهم.
- محاولة إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالتنبؤ بإدارة الأزمات التي تواجه وزارة الصحة في محافظات غزة.

4.1.2 الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد في العمل على توجيه الإدارات المبحوثة للاهتمام المتزايد بهذه الموضوعات المعاصرة للاستفادة منها في أدائها وتقيمها.
- قد يستفيد من الدراسة المدراء العاملون ومدراء المستشفيات والإداريون العاملون في وزارة الصحة.

5.1 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وذلك ل المناسبة لأهداف الدراسة، وفرضها، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرةً أو حدثاً أو قضيةً موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها".

6.1 حدود الدراسة:

1.6.1 الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020.

2.6.1 الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على من العاملين بوزارة الصحة في محافظات "غزة".

3.6.1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، كمبئيات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة.

7.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (البطنيجي، 2020)، بعنوان: أنماط القيادة في الأزمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة حالة دراسية مستشفى القدس بالهلال الأحمر الفلسطيني.¹

هدفت الدراسة لفهم أنماط القيادة في الأزمات الصحية بين مقدمي الرعاية الصحية في مستشفى القدس في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (169) من مقدمي الرعاية الصحية، واعتمد الاستبيان كأداة. توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين أسلوب القيادة الكاريزمية والوظيفة لصالح المرضيات، وفروق في القيادة التحويلية لقسم الطوارئ مقارنة مع العناية المركزة، والعناية المركزة مقارنة مع غرفة العمليات والقيادة الكاريزمية، وأن هناك فرقاً كبيراً بين درجة الدبلوم مقارنة مع درجة البكالوريوس. وأن الكاريزما تعتبر أساليب القيادة التحويلية فعالة أثناء الأزمة الصحية في المستشفيات. بحسب التصورات المشاركين وفقاً لإنجذاباتهم حول المجالات الإجمالية؛ وأن المتوسط المرجع لجميع المجالات كان 73.73٪، وهذا يعني أن المشاركين يقبلون العقل الكلي النتيجة، وأن أعلى مجال هو "القيادة الكاريزمية"، تلتها "قيادة المعاملات". خلاف ذلك، فإن الأدنى هو القيادة التحويلية.

2. دراسة (الجزار والمغير والأغا، 2019)، بعنوان: إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها.²

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الأزمات بمستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمو الاستبيان كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (321) موظفاً من المديرين والإداريين ورؤساء الأقسام والأقسام. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مراحل نظام إدارة الأزمات ولا توجد فروق بين متواسطات آراء أفراد العينة بمستشفى الشهيد محمد يوسف النجار حول فاعلية إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي أو الجنس، وهناك فروق بين متواسط آراء المبحوثين في المستشفى حول فاعلية الأزمة. وأن نظام الإدارة بسبب الفئة الوظيفية. كانت المهن الطبية هي الأكثر وعيًا بفاعلية إدارة الأزمات وقد تكون بسبب المناهج الجامعية والدورات المتخصصة التي تلقوها.

¹ البطنيجي، عمر (2020): أنماط القيادة في الأزمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة حالة دراسية مستشفى القدس بالهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، بغزة.

² الجزار، محمد & المغير، محمد (2019): إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد (1)، العدد (1)، غزة، ص 20-1.

3. دراسة القضاة (2019): أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة مستشفى الاستقلال بالعاصمة عمان الاردن¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، وتبلغ عينة الدراسة (50) فرداً. توصلت الدراسة إلى الحاجة لاهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لتطوير مواردها البشرية بشكل كبير، وأهمية التعرف على مدى ما يؤثر في تطبيق عناصر استراتيجية تطوير القوى البشرية (القيادة الإدارية، الاستقطاب، الاختيار والتطوير، تقويم الأداء، التطوير والتدريب) على تحقيق الجودة الشاملة.

4. دراسة ابو شريف(2016م). بعنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.²

هدفت الدراسة إلى التعرف لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (279) موظفاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تقدیرات القيادة التحويلية، وادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، ويوجد أثر بين تقدیرات القيادة التحويلية، وادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. أوصت الدراسة بضرورة تبني الوزارة مفهوم القيادة التحويلية، وتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية في أفرادها وذلك لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة الملائمة لقيادة التغيير، والتركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات كالقدرات الإبداعية لتنوی المناصب القيادية في الوزارة.

5. دراسة فيصل(2016م)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة³

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي، وتكونت عينه الدراسة من (45) مدير عام، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى اسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية التابعة لها من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم على الوظيفة، فضلاً عن الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، وتقدير أداء الموارد البشرية داخل الوزارة.

¹ القضاة، حسن (2019): أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة مستشفى الاستقلال بالعاصمة عمان الاردن، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة زيان عاشر، الجلفة المجلد (2)، العدد (4)

² أبو شريف، خالدية (2016): أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسية وجامعة الأقصى، غزة.

³ فيصل، مثنى (2016): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، جامعة بغداد، العراق، صص 315-344.

6. دراسة (E. Ezzati, R. Kaviannezhad, H. Karimpour, S. Mohammadi. 2016) ، بعنوان:

الاستعداد لإدارة الأزمات والكوارث في مستشفيات الضمان الاجتماعي في كرمانشاه في تقرير قصير

Preparedness of Crisis and Disaster Management in Social Security Hospitals in Kermanshah in A Short Report¹

هدفت الدراسة معرفه مدى جاهزية إدارة الأزمات في مستشفيات الضمان الاجتماعي في كرمانشاه، وتكونت عينة الدراسة من مستشفيين للضمان الاجتماعي في كرمانشاه، تم جمع البيانات باستخدام استبيان. توصلت الدراسة الى أن نسبة التأهب لإدارة الأزمات 61% في شوادة و66% في مستشفى حضره معصومة، وبحسب النتائج كانت جاهزية المستشفيات في مواجهة الأزمات والكوارث جيدة، لكن ضعف التأهب في مجال القبول وحركة المرور يمكن أن يخلق مشاكل في حالة وقوع كارثة. يبدو أن تقييم فترة الاستعداد والتدريب ضروري.

7. دراسة (Vajiheh Zarei, 2016) ، بعنوان: الاستعداد للطوارئ في المستشفيات في طهران وعلاقته بإجراءات إدارة الأزمات

Emergency preparedness of hospitals in Tehran and its relation with crisis management measures²

هدفت الدراسة لتقييم مستوى الاستعداد للطوارئ في مستشفيات طهران وعلاقته بإدارة الأزمات في المستشفيات في طهران، وتكونت عينة الدراسة من (56) من المرضيات العاملات وتم جمع البيانات باستخدام استبيان معلومات التأهب لحالات الطوارئ (EPIQ)، وتوصلت الدراسة الى أنه لم يكن استعداد المستشفيات للطوارئ في حالة جيدة، ومن بين أبعاد الوصول إلى الموارد حصلت على أقل درجة وكانت القضايا الأخلاقية هي الأعلى. علاوة على ذلك، بلغ المعدل الإجمالي لإجراءات إدارة الأزمات في المستشفيات الخاضعة للدراسة 75.5 %، وهو متوسط بلغ معامل الارتباط مع استعداد المستشفيات للطوارئ 0.64، بينما لم تكن هذه العلاقة معنوية، لا يمكن أن يؤدي تنفيذ معايير إدارة المخاطر في الوضع الحالي إلى تحسينات في تأهب المستشفيات للكوارث.

8. دراسة (Charkhabi ,Morteza David, Hayati Abdolzahra Naami. 2014) ، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل للممرضات في المستشفيات الحكومية.

The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study³

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل لدى الممرضات في المستشفيات الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (240) من الممرضات اللواتي يعملن في المستشفيات

¹ E. Ezzati, R. Kaviannezhad, H. Karimpour, S. Mohammadi.(2016): Preparedness of Crisis and Disaster Management in Social Security Hospitals in Kermanshah in A Short Report. Volume 15^o, Issue 6 (9-2016) JRUMS 2016, 15(6): 583-590 | Back to browse issues page

² Vajiheh Zarei.(2016). Emergency preparedness of hospitals in Tehran and its relation with crisis management measures. International Journal of Medical Research& Health Sciences, 5, 9S:471-478.

³ Charkhabi ,Morteza David, HayatiAbdolzahra Naami.(2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. January Springer Plus 3(1):25

الحكومية بأمريكا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين تأثير ممارسة هذا النوع من القيادة وممارسة العمل المشارك، كما وأشارت النتائج أيضاً إلى أن التأثير المثالي لهؤلاء القادة في العمل له الدور الأهم في أن ينقل العاملين نقلة نوعية إلى دور المشاركين من خلال إثارة الدوافع لديهم.

• يتم التعقيب على الدراسات السابقة وبيان أهم أوجه التشابه والاختلاف

نلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات أنها تمت في بيئات أجنبية وعربية، وأنها لم تتناول متغيرات البحث الحالي مجتمعة وهي القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمنبيات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة، وأن بيئتنا الفلسطينية في غزة تفتقر لمثل هذه الدراسات، مما يشير إلى أهمية هذه الدراسة ودفع الباحث للقيام بها. بعد استعراض الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

أولاً: من حيث الموضوع: لقد اتفقت الدراسات السابقة في تناول موضوع القيادة الاستراتيجية، بينما اختلفت الدراسات في تناول موضوع القيادة الاستراتيجية مع نوعيه المتغيرات، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع القيادة الاستراتيجية في مجالات ضيقة فالغالبية من الباحثين درس المشاركة في العمل كدراسة Charkhabi et al (2014).

ثانياً: من حيث الأهداف: تعددت الأهداف بتعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجملها إلى معرفة وكشف علاقة بعض المتغيرات لدى عينة الدراسة على القيادة الاستراتيجية مثل دراسة Charkhabi et al (2014) هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل.

ثالثاً: من حيث الأداة: تعددت الأدوات المستخدمة في الدراسات فكانت في مجملها مستخدمة للاستبانة.

رابعاً: من حيث المنهج: لقد اتفقت الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة فمنها من استخدم المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة Charkhabi et al (2014).

• الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

أولاً: من حيث الموضوع: لقد اتفقت الدراسات السابقة في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي، بينما اختلفت الدراسات في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي مع نوعيه المتغيرات، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع التخطيط الاستراتيجي في مجالات ضيقة فالغالبية من الباحثين درس التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها ببعض المتغيرات كدراسة فيصل (2016) تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي.

ثانياً: من حيث الأهداف: تعددت الأهداف بتنوع المواقع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجلتها إلى معرفة وكشف علاقة بعض المتغيرات لدى عينة الدراسة على التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة فيصل(2016م) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي.

ثالثاً: من حيث الأداة: تعددت الأدوات المستخدمة في الدراسات فكانت في مجلتها مستخدمة للاستبانة.

رابعاً: من حيث المنهج: لقد اتفقت الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة فمنها من استخدم المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة فيصل(2016م).

• الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

أولاً: من حيث الموضوع: لقد اتفقت الدراسات السابقة في تناول موضوع إدارة الأزمات، بينما اختلفت الدراسات في تناول موضوع إدارة الأزمات مع نوعيه المتغيرات، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع إدارة الأزمات في مجالات ضيقة فالغالبية من الباحثين درس إدارة الأزمات وعلاقتها ببعض المتغيرات كدراسة البطنيجي (2020) أنماط القيادة في الأزمات الصحية بين المستشفيات، بينما دراسة الجزار وآخرون(2019) إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانياً: من حيث الأهداف: تعددت الأهداف بتنوع المواقع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجلتها إلى معرفة وكشف علاقة بعض المتغيرات لدى عينة الدراسة على إدارة الأزمات مثل دراسة البطنيجي (2020) هدفت فهم أنماط القيادة في الأزمات الصحية إدارة بين مقدمي الرعاية الصحية في مستشفى القدس في قطاع غزة، ودراسة الجزار وآخرون(2019) هدفت إلى إلقاء الضوء على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين.

ثالثاً: من حيث الأداة: تعددت الأدوات المستخدمة في الدراسات فكانت في مجلتها مستخدمة للاستبانة.

رابعاً: من حيث المنهج: لقد اتفقت الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة فمنها من استخدم المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة البطنيجي (2020)، ودراسة الجزار وآخرون(2019).

2. الإطار النظري:

ويشمل كل أدبيات الدراسة وما يتعلق بنظريات الدراسة الأدبية.

1.2 القيادة الاستراتيجية

تعرف بأنها القيادة التي تميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقيق حالة التكامل والتنسيق بين

المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول الى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة¹. وتعرف أيضاً بأنها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة².

التعريف الإجرائي: وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها العاملين بوزارة الصحة في المقياس الذي أعدد الباحث لذلك، وتشمل الأبعاد التالية: بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، والقدرة على الإبداع، والتنفيذ الاستراتيجي، والمتابعة الاستراتيجية.

نظريات القيادة الاستراتيجية:

توجد مجموعة من النظريات التي تخص القيادة الاستراتيجية يمكن عرضها على النحو التالي كما سردها³:

1. **نظريّة الإدراك المعقّد (Cognitive Complexity)**: وتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن العاملين ذوي الإدراك المعقّد يؤدون المهام أفضل من العاملين ذوي الإدراك الأقل تعقيداً، لأنهم يستخدمون أبعاداً وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن العاملين ذوي الإدراك المعقّد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتاً أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقّد يستخدمون مكونات أوسع من القادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقّد التغذية الراجعة بكثرة، ولم توجه نحو استقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفاعلية .

2. **نظريّة الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)**: تؤكد على أن القائد يجب أن يملك مجموعة مهارات شخصية، مثل ثقافة العناية والاحترام، التحفيز، والاتصال، بالإضافة إلى المهارات الإدراكية، ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزاج، والتحفيز، والاهتمامات. كما يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، التمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم، كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء مواقف، وبناء الثقة، وتحقيق الأهداف.

¹ الخفيسي. مبروكه عبد الله (2017م). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية. المجلة الليبية العالمية جامعة بنغازي، 26، ص 19 – 1.

² Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007) A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

³ S.K. Singh (2011): "Role of Leadership in Knowledge Management" Journal of Knowledge Management ، Vol. 12 ، No. 4 ، New York ، PP: 54.

3. نظرية السلوك المعقد (Complexity Behavioral): وتشير إلى أن القائد الذي يؤدي أدواراً متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محددة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات، بل يحتاج كذلك إلى اختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب

الخطيط الاستراتيجي:

عرف بأنه الممارسات الإدارية التي تسمح للمنظمة بتحديد رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية الكبرى، واختيار البديل الاستراتيجية التي تمكّنها من تحقيق تلك الرؤية، ووضع المبادرات والمشروعات الاستراتيجية التي تستطيع إحداث النقلة نحو المستقبل المرغوب فيه، وتحديد الموارد الضرورية والآليات والطرق التي يجب اتباعها لتحقيق ذلك.¹

التعريف الإجرائي: وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها العاملين بوزارة الصحة في المقياس الذي أعدد الباحث لذلك، ويشمل الأبعاد التالية: الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي.

إدارة الأزمات:

تعرف بأنها العمليات الفنية التي يقوم بها قائد بحيث تساهم في العمل على تلافي حدوث الأزمة أو التقليل من أثارها السلبية وذلك من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق العمل واتخاذ القرارات.²

التعريف الإجرائي: وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها العاملين بوزارة الصحة في المقياس الذي أعدد الباحث لذلك، وتشمل الأبعاد التالية: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات، تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات، وإنشاء مركز لإدارة الأزمات، واختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها، والتعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة – مرحلة ما بعد الأزمات.

التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث:

"يُعدُّ التخطيط السليم عنصراً حيوياً لمعالجة الحالات الطارئة التي تأخذ شكل الأزمات والكوارث ومواجهتها"³ حيث يشمل التخطيط الوقاية والاستعداد لمواجهة الكوارث قبل وقوعها، وفي أثناء وقوعها، وبعد انتهاءها، كما ترتيب عملية التخطيط ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة الموضوعة، أي: أنه عند عمل خطة تحصر المشكلة، ومن ثمّ يعمل تدريماً موقف وإعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة، واختيار أكثر الفرضيات توقعًا وأن توضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والأدوات المتيسرة، أي: تكون قابلة للتنفيذ، ويتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها.⁴

¹ مزهودة، عبد الملك مسعود (2015م). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاميلية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص 413.

² الجبهي، عبد الله بن مسعود بن غيث (2018م). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس جامعة طيبة. ع 60، ص 48.

³ الرهوان، محمد حافظ. (2004م) التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة بالهرم، ص 139

⁴ عبد الحميد، قدرى علي. (2014م). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص 69-68.

ومن ثم فإن عملية التخطيط تساعده على تحقيق ما يأتي:¹

- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات وقدرات إدارة الأزمة أو الكارثة وما وجهتها.
- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في التخطيط وإدارة الأزمة أو الكارثة.
- بيان أساليب تنسيق العمليات، واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة."
- وضع آليات تساعده على وضع التدابير لاحتواء الأزمات والكوارث.

الموارد المادية والبشرية لإدارة عمليات الكوارث والأزمات:²

- تُعد الموارد عنصراً رئيساً من عناصر إدارة الأزمة أو الكارثة، حيث تعتمد عليها إدارة الكوارث والأزمات لتحقيق أهدافها، وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة، فتنظيم إدارة الكوارث والأزمات مطالب بالآتي:
 - تحديد حاجاته من الموارد المختلفة وفقاً لطبيعة والأخطار المحتملة ونوعيتها.
 - البحث عن مصادر تلك الموارد وبذل الجهد للحصول عليها وتأمينها.
 - الحفاظ على الموارد المتاحة وتنميته.
 - الاستخدام الأمثل بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن، وتتوقف كفاءة تنظيم إدارة الكوارث والأزمات وفعاليتها في معالجة الأزمات والكوارث على درجة التناسب والتكميل بين الأنواع المختلفة للموارد المتاحة.
- صفات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات:

تشكل الأزمات أهم المحركات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي وموائمه مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة. وكثيراً ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مأثور يتطلب سرعة معالجة، والتخلي عن النمط القيادي المعتمد عليه، إذ يتمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتوازن أو يتكيّف مع متطلبات موقفه القيادي ويترجم السلوك القيادي إلى مظاهرتين: الأولى، ملموس يتمثل في عملية توجيهه سلوك الآخرين نحو تبني موقف ايجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثانية، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والادراك³ لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات الازمة لإدارة الأزمات. كما يلي: (٤، ٥)

- الشجاعة التي تدفعهم إلى اقتحام المخاطرة.
- التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة.
- امتلاك زمام المبادرة.
- الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات فريق الأزمات.

¹ الرهوان، محمد حافظ. (2004م) مرجع شيق ذكره، ص 140.

² عفيفي، زكريا. (2016م). نظم الإنذار المبكر كأداة منهجية في التنبيه بالأزمات منظمات الأعمال الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة، 12-13 أكتوبر.

³ يونس، طارق شريف. (2012م). الفكر الاستراتيجي للقادة. ط. 2. القاهرة: المنظومة العربية للتنمية الإدارية، ص 47.

⁴ زيدان، ممدوح (2003م). تقييم الأداء ومواجهه الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

⁵ السيد، محمد (2006م). التحليل العالمي وبعض الحالات العملية للماراكز والمدن ومديريات الخدمات بمحافظة الشرقية، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العاشر، المجلد الثاني، القاهرة: دار الضيافة-جامعة عين شمس.

• العمل على تماسك المجموعة.

• المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.

• الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.

• القدرة على توقع الأزمات والتحليل.

• اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

نموذج 1:Nude/Antoko

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لإجراءات الأزمة، كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل، ووفقاً لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي:

تجميع للمقاييس التوقعيّة التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ، وتتضمن الإدارة الفاعلة للأزمة وفقاً لهذا النموذج ما يأتي:

أولاً: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة، وفقاً لهذا النموذج يجري تشكيل فريق موسع وشامل لإدارة الأزمة وهذا الفريق يكون مسؤولاً عن صناعة القرارات المهمة والاعداد والتنسيق للتعاطي مع الأزمة في ضوء التوقعات المبنية على مؤشرات الأزمة.

ثانياً: تطوير واعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة. بعد أن يتم تحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة تأتي الخطوة الثانية في إدارة الأزمة وفقاً لهذا النموذج وهذه الخطوة هي تطوير خطة عملية شرطية لإدارة الأزمة والتعامل معها ولضمان تطوير خطة فاعلة ومتکاملة لإدارة الأزمة فإنه يجب أن يشارك كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة بصورة كاملة في التخطيط للجوانب ذات العلاقة والارتباط بمهامه الرئيسية والتعامل مع هذه الجوانب خلال مراحل الأزمة المختلفة.

ثالثاً: إنشاء مركز لإدارة الأزمات. يؤكد هذا النموذج على أن النجاح في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة يتطلب إنشاء مركز لإدارة الأزمات في هذه المنظمة، وقد أعطى هذا النموذج اهتماماً كبيراً لإنشاء هذا المركز، وأكد على أنه ليس كافياً أن تقوم المنظمة بصياغة السياسات و اختيار فريق إدارة الأزمة، ووضع خطة أو خطط لإدارة الأزمة أو الأزمات، ووضع آليات واجراءات واضحة للعمل في أثناء الأزمة، بل أن وجود مركز لإدارة الأزمة يساعد في أداء جميع المهام المذكورة بصورة أكثر نجاحاً.

رابعاً: اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فعاليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

إن طوافم التخطيط للحالات الطارئة وللأزمات في المنظمات تدرك بأن التخطيط الفاعل يتطلب امتلاك بصيرة ثاقبة وواسعة، ولا يمكن أن تتم عمليات التخطيط هذه بصورة عرضية.

¹ أبو فارة، يوسف أحمد (2009م). إدارة الأزمات مدخل متكامل. عمان. دار اثراء للنشر والتوزيع.

ويمثل وضع خطة عملية لإدارة الأزمة نصف العملة ويتجسد النصف الآخر في ضرورة اختبار وفحص هذه الخطة قبل وضعها موضع التنفيذ، حتى لو كانت هذه الخطة شاملة ومتکاملة فإنه لابد من اختبارها في ظل سيناريو يطابق الأزمة المتوقعة "المحتملة". ويقترح هذا النموذج استخدام نماذج المحاكاة في اختبار خطة الأزمة، والهدف من استخدام نماذج المحاكاة ليس فقط اختبار خطة الأزمة، بل اختبار الأفراد الذين سينفذون هذه الخطة أيضاً. وفي أثناء عملية المحاكاة، فإن كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمات ينبغي أن يتصرف ويمارس الأدوار التي تم اختياره لأدائها عند وقوع الأزمة الحقيقية.

خامساً: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة. إن هذا النموذج يؤكد على ضرورة القيام بتحليل شامل للأحداث التي وقعت في أثناء مراحل الأزمة المختلفة، ويجب تسجيل الدروس وال عبر من هذه الأزمة من أجل ضمان عدم تكرار هذه الأخطاء في المستقبل والتي قد تقود إلى أزمات مشابهة.

3. الإطار العملي ومنهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وذلك ل المناسبة لأهداف الدراسة، وفرضها، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرةً أو حدثاً أو قضيةً موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها".

1.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة وعدهم (164) عامل، تتضمن مدراء دوائر ومدراء وحد ومدراء عامون ومدراء اداريين.

2.3 عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية: تم حساب صدق وثبات مقاييس الدراسة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) من العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية من خارج العينة الفعلية.

ثانياً: العينة الفعلية: وهي تمثل العينة التي قامت عليها الدراسة، وقام الباحث بتطبيق الاستبانة عن طريق المسح الشامل، وقام بتوزيع (134) استبانة، وتم استرداد (110) استبانة بواقع (82%) من العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة.

3.3 أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة: تم استخدام الأدوات الآتية:

أولاً: مقياس القيادة الاستراتيجية:

ثانياً: مقياس التخطيط الاستراتيجي:

ثالثاً: مقياس إدارة الأزمات:

صدق وثبات مقياس القيادة الاستراتيجية.

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين)

عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ومتخصصين في وزارة الصحة الفلسطينية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقتراحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج المقيايس في صورته النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 شخص من العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتهي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس القيادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتهي له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	الالتزام بالرؤيا والرسالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.029	.398*	دعائم. التنفيذ 8	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الالتزام 1
0.002	.545**	دعائم. التنفيذ 9	0.002	.548**	الالتزام 2
0.375	0.168#	دعائم. التنفيذ 10	0.008	.474**	الالتزام 3
0.000	.791**	دعائم. التنفيذ 11	0.000	.884**	الالتزام 4
0.365	0.172#	دعائم. التنفيذ 12	0.000	.925**	الالتزام 5
0.000	.795**	دعائم. التنفيذ 13	0.000	.687**	ادارة. تركيز الاستراتيجي
0.405	0.158#	دعائم. التنفيذ 14	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.041	.375*	دعائم. التنفيذ 15	0.000	.706**	ادارة. تركيز 1
0.130	0.283#	دعائم. التنفيذ 16	0.000	.837**	ادارة. تركيز 2
0.078	0.327#	دعائم. التنفيذ 17	0.000	.823**	ادارة. تركيز 3
0.000	.791**	دعائم. التنفيذ 18	0.000	.857**	ادارة. تركيز 4
الرقابة الاستراتيجية					ادارة. تركيز 5
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة			
0.095	0.310#	الرقابة 1	تعزيز القدرات الإبداعية		
0.002	.533**	الرقابة 2	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.664**	الرقابة 3	0.000	.727**	تعزيز. قدرات 1
0.001	.570**	الرقابة 4	0.000	.680**	تعزيز. قدرات 2
0.000	.696**	الرقابة 5	0.000	.879**	تعزيز. قدرات 3
0.000	.841**	الرقابة 6	0.000	.897**	تعزيز. قدرات 4
0.000	.855**	الرقابة 7	0.000	.906**	تعزيز. قدرات 5
0.000	.875**	الرقابة 8	دعائم التنفيذ الاستراتيجي		
0.000	.884**	الرقابة 9	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.901**	الرقابة 10	0.340	0.180#	دعائم. التنفيذ 1
0.000	.872**	الرقابة 11	0.000	.795**	دعائم. التنفيذ 2
0.054	0.355#	الرقابة 12	0.473	0.136#	دعائم. التنفيذ 3

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	الالتزام بالرؤيا والرسالة	
0.000	.850**	الرقابة 13	0.000	.755** دعائم. التنفيذ 4
0.006	.487**	الرقابة 14	0.192	0.245# دعائم. التنفيذ 5
0.000	.873**	الرقابة 15	0.003	.526** دعائم. التنفيذ 6
0.000	.855**	الرقابة 16	0.002	.543** دعائم. التنفيذ 7

غير دالة عند 0.05 * دالة عند 5% ** دالة عند 1%

يتبيّن من الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس القيادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء الفقرات رقم (17, 16, 12, 10, 5, 3, 1) من بعد دعائم التنفيذ، والفقرات رقم (1, 12) من بعد الرقابة حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

3. صدق الاتساق البنائي لمقياس القيادة الاستراتيجية

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، وذلك بعد حذف الفقرة التي لم تتحقق ارتباط ذات دلالة إحصائية مع بعدها وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (2) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس القيادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البيان	الدرجة الكلية للمقياس	*
0.001	.562**	الالتزام بالرؤيا والرسالة		1
0.000	.602**	إدارة التركيز الاستراتيجي		2
0.000	.685**	تعزيز القدرات الإبداعية		3
0.000	.688**	دعائم التنفيذ الاستراتيجي		
0.000	.832**	الرقابة الاستراتيجية		4

* دالة عند 5% ** دالة عند 1%

يتبيّن من الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس القيادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى أن المقياس يتميز بصدق البنائي لأبعاده، وهذا أيضاً مؤشر على صدق المقياس في قياس الطاهرة التي أعد من أجلها.

ثانياً ثبات المقياس القيادة الاستراتيجية

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك بعد حذف الفقرة التي لم تتحقق ارتباط ذات دلالة إحصائية مع بعدها وجاءت النتائج على النحو التالي:

معامل الثبات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (3) معامل الثبات مقاييس القيادة الاستراتيجية وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا	عدد الفقرات	البيان	م
0.764	5	الالتزام بالرؤية والرسالة	1
0.860	5	إدارة التركيز الاستراتيجي	2
0.866	5	تعزيز القدرات الإبداعية	3
0.865	10	دعائم التنفيذ الاستراتيجي	4
0.948	14	الرقابة الاستراتيجية	5
0.927	39	الدرجة الكلية للمقياس	

يتبيّن من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستراتيجية وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.927 و يعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

طريقة التجزئة النصفية

تم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة من خلال تقسيم الاستبانة وأبعادها إلى مجموعتين، وتم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون للأبعاد الزوجية، ومعامل جتمان للأبعاد الفردية، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (4) معامل الثبات مقاييس القيادة الاستراتيجية وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل	عدد الفقرات	البيان	م
0.747	0.597	5	الالتزام بالرؤية والرسالة	1
0.784	0.672	5	إدارة التركيز الاستراتيجي	2
0.870	0.774	5	تعزيز القدرات الإبداعية	3
0.926	0.863	10	دعائم التنفيذ الاستراتيجي	4
0.912	0.839	14	الرقابة الاستراتيجية	5
0.839	0.739	39	الدرجة الكلية للمقياس	

يتبيّن من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستراتيجية وفقاً لطريقة التجزئة النصفية كانت 0.839 و يعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع. مما سبق يمكن القول إن مقياس القيادة الاستراتيجية يتمتع بصدق اتساق داخلي وبنائي جيد، بالإضافة إلى أنه يتمتع بثبات مرتفع مما يدل على أن المقياس جيد وصالح للتطبيق على أفراد العينة الفعلية وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: الأداة الثانية مقياس التخطيط الاستراتيجي

صدق وثبات مقياس التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين): عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم

من حذف وتعديل في ضوء مقترناتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج المقاييس في صورته النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 شخص من العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقاييس مع الدرجة الكلية للمقاييس، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقاييس التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	ال الفقرة	التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	الفقرة
			مستوى الدلالة		
0.000	.813**	x18			
0.000	.834**	x19	0.000	.626**	x1
0.000	.833**	x20	0.000	.652**	x2
0.000	.749**	x21	0.000	.694**	x3
0.000	.824**	x22	0.000	.652**	x4
0.000	.859**	x23	0.002	.554**	x5
0.000	.858**	x24	0.000	.605**	x6
0.000	.754**	x25	0.003	.525**	x7
0.000	.855**	x26	0.001	.558**	x8
0.000	.812**	x27	0.000	.683**	x9
0.000	.833**	x28	0.000	.764**	x10
0.000	.601**	x29	0.000	.827**	x11
0.000	.688**	x30	0.036	.385*	x12
0.000	.839**	x31	0.000	.809**	x13
0.000	.849**	x32	0.000	.769**	x14
0.000	.829**	x33	0.000	.773**	x15
0.000	.719**	x34	0.000	.753**	x16
0.000	.868**	x35	0.000	.767**	x17

* دالة عند 5% ** دالة عند 1%

يتبيّن من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقاييس التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمقاييس كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المقاييس.

ثانياً ثبات المقياس التخطيط الاستراتيجي

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

معامل الثبات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (6) معامل الثبات مقياس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا	عدد الفقرات	البيان	م
0.975	35	الدرجة الكلية للمقياس	

يتبيّن من الجدول رقم (6) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.975 ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

طريقة التجزئة النصفية

تم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة من خلال تقسيم الاستبابة وأبعادها إلى مجموعتين، وتم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل جثمان والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (7) معامل الثبات مقياس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل	البيان	م
0.945	0.914	الدرجة الكلية للمقياس	

يتبيّن من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لطريقة التجزئة النصفية كانت 0.945 ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

مما سبق يمكن القول إن مقياس التخطيط الاستراتيجي يتمتع بصدق اتساق داخلي، بالإضافة إلى أنه يتمتع بثبات مرتفع مما يدل على أن المقياسجيد وصالح للتطبيق على أفراد العينة الفعلية وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

ثالثاً: الأداة الثالثة مقياس إدارة الأزمات

صدق وثباتات مقياس إدارة الأزمات.

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين):

عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ومتخصصين في وزارة الصحة الفلسطينية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقتراحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج المفاسيد في صورته النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 شخص من العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتهي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتهي له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرقة	تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات	مستوى الدلالة	الفقرة
0.000	.864**	انشاء. مراكز 3	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.886**	انشاء. مراكز 4	0.000	.911**	تشكيل. فرق 1
0.000	.787**	انشاء. مراكز 5	0.000	.912**	تشكيل. فرق 2
اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتتأكد من فاعليتها المرتبطة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها			0.000	.842**	تشكيل. فرق 3
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرقة	0.000	.851**	تشكيل. فرق 4
0.000	.901**	اختبار. خطة 1	0.000	.904**	تشكيل. فرق 5
0.000	.845**	اختبار. خطة 2	تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات		
0.000	.923**	اختبار. خطة 3	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.695**	اختبار. خطة 4	0.000	.904**	تطوير. خطة 1
0.000	.647**	اختبار. خطة 5	0.000	.952**	تطوير. خطة 2
التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمات			0.000	.922**	تطوير. خطة 3
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرقة	0.000	.933**	تطوير. خطة 4
0.000	.662**	التعامل 1	0.000	.953**	تطوير. خطة 5
0.000	.842**	التعامل 2	إنشاء مركز لإدارة الأزمات		
0.000	.824**	التعامل 3	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.850**	التعامل 4	0.000	.629**	انشاء. مراكز 1
			0.000	.801**	انشاء. مراكز 2

* دالة عند 5% ** دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتهي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يعتبر ذلك مؤشر على وجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

3. صدق الاتساق البنياني لمقياس إدارة الأزمات

تم حساب صدق الاتساق البنياني للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البيان	م	الدرجة الكلية للمقياس				
				تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات	تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات	إنشاء مركز لإدارة الأزمات	اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتتأكد من فاعليتها المرتبطة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها	التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمات
0.000	.934**	تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات	1					
0.000	.980**	تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات	2					
0.000	.924**	إنشاء مركز لإدارة الأزمات	3					
0.000	.914**	اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتتأكد من فاعليتها المرتبطة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها	4					
0.000	.913**	التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمات	5					

* دالة عند 5% ** دالة عند 1%

يتبيّن من الجدول رقم (9) أن عامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى أن المقياس يتميّز بصدق البنائي لأبعاده، وهذا أيضاً مؤشر على صدق المقياس في قياس الطاهرة التي أعد من أجلها.

ثانياً ثبات المقياس إدارة الأزمات

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

معامل الثبات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (10) معامل الثبات مقياس إدارة الأزمات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا	عدد الفقرات	البيان	م
0.926	5	تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات	1
0.962	5	تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات	2
0.847	5	إنشاء مركز لإدارة الأزمات	3
0.856	5	اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكيد من فاعليتها المرتفعة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها	4
0.790	4	التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمات	5
0.972	24	الدرجة الكلية للمقياس	

يتبيّن من الجدول رقم (10) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.972 وبعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتّع بثبات مرتفع.

طريقة التجزئة النصفية

تم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة من خلال تقسيم الاستبانة وأبعادها إلى مجموعتين، وتم حساب معامل الارتباط بيرون بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون للأبعاد الزوجية، ومعامل جتمان للأبعاد الفردية، والناتج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (11) معامل الثبات مقياس إدارة الأزمات وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات بعد التعديل	معامل الثبات قبل التعديل	عدد الفقرات	البيان	م
0.845	0.747	5	تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات	1
0.922	0.917	5	تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات	2
0.891	0.818	5	إنشاء مركز لإدارة الأزمات	3
0.858	0.871	5	اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكيد من فاعليتها المرتفعة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها	4
0.619	0.449	4	التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمات	5
0.960	0.923	24	الدرجة الكلية للمقياس	

يتبيّن من الجدول رقم (11) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات وفقاً لطريقة التجزئة النصفية كانت 0.960 وبعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتّع بثبات مرتفع.

مما سبق يمكن القول إن مقياس إدارة الازمات يتمتع بصدق اتساق داخلي وبنائي جيد، بالإضافة إلى أنه يتمتع بثبات مرتفع مما يدلل على أن المقياس جيد وصالح للتطبيق على أفراد العينة الفعلية وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

الأساليب الاحصائية:

- التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي: للتعرف على مستوى المتغيرات.
- معامل ارتباط سبيرمان وبراون ومعامل جتمان وبرسون: لحساب الصدق والثبات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: للتعرف على العلاقة التنبؤية بين المتغيرات.
- اختبار تحليل التباين الاحادي (N-Way ANOVA): للتعرف على الفروق بين أكثر من متغير.
- اختبار شيفيه: للتعرف على مصدر الفروق.

النتائج وتحليلها

نتائج التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي للدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية ولجميع أبعادها، للتعرف على مستوى كل منها، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (12) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي للدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية ولجميع أبعادها

الترتيب	الوزن النسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	67.6	1.840	6.756	الالتزام بالرؤية والرسالة
2	67.0	1.660	6.704	إدارة التركيز الاستراتيجي
5	64.1	1.635	6.413	تعزيز القدرات الإبداعية
3	66.8	1.609	6.683	دعائم التنفيذ الاستراتيجي
4	64.4	1.611	6.442	الرقابة الاستراتيجية
	65.7	1.522	6.574	القيادة الاستراتيجية

يتبيّن من الجدول رقم (12) النتائج التالية:

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة قد بلغ 6.574 (من أصل 10 الدرجة الكلية) بوزن نسي 65.7 %، وهذا المستوى يعتبر وفقاً لمقياس الدراسة مستوى متوسطاً.

اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة كل من الدراسات السابقة كدراسة شريف(2016م) التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية متوسط، ودراسة القيسي(2015م) التي بيّنت أن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة بمحافظات غزة متوسط، ودراسة صالح (2015م) التي أظهرت أن ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية متوسط، ودراسة أبو ناموس التي بيّنت أن مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر

العاملين متوسطة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة كل من الدراسات السابقة كدراسة سيد(2018) التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية عالية، ودراسة الزعبي(2015) التي بنت أن مستوى القيادة منخفض.

إن بعد الالتزام بالرؤية والرسالة كان أكبر أبعاد القيادة الاستراتيجية بوزن نسي 67.7 يليه بعد إدارة التركيز الاستراتيجي بوزن نسي 67%， أما بعد تعزيز القدرات الإبداعية كان أقل أبعاد القيادة الاستراتيجية بوزن نسي 64.1 يليه بعد الرقابة الاستراتيجية بوزن نسي 64.4%.

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(13) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي

الوزن النسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
65.4	1.668	6.539	التخطيط الاستراتيجي

يتبيّن من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة قد بلغ 6.539 (من أصل 10 الدرجة الكلية) بوزن نسي 65.3%， وهذا المستوى يعتبر وفقاً لقياس الدراسة مستوى متوسطاً.

نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على: ما مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي للدرجة الكلية لإدارة الأزمات ولجميع أبعادها، للتعرف على مستوى كل منها، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(14) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي للدرجة الكلية لإدارة الأزمات ولجميع أبعادها

الترتيب	الوزن النسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	68.0	1.332	6.804	تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات
3	67.6	1.443	6.762	تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات
5	63.9	1.971	6.385	إنشاء مركز لإدارة الأزمات
4	66.0	1.620	6.600	اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات
1	69.8	1.495	6.977	التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة
	66.9	1.404	6.694	إدارة الأزمات

يتبيّن من الجدول رقم (14) النتائج التالية:

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة قد بلغ 6.694 (من أصل 10 الدرجة الكلية) بوزن نسي 66.9%， وهذا المستوى يعتبر وفقاً لمقاييس الدراسة مستوى متوسطاً.

أن بعد التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة كان أكبر أبعاد إدارة الأزمات بوزن نسي 69.8% يليه بعد تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات بوزن نسي 68%， أما بعد إنشاء مركز لإدارة الأزمات كان أقل أبعاد إدارة الأزمات بوزن نسي 63.9% يليه بعد اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات بوزن نسي 66%.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من الجعبري(2017م) التي توصلت إلى أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث مجتمعة ومنفردة بدرجة متوسطة، ودراسة الخيفي(2017م) التي توصلت أن هناك درجة متوسطة لوجود مؤشرات نجاح نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها على حل الأزمات، ودراسة سلوت(2015م) حيث جاءت الدرجة الكلية لمجال إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بدرجة متوسطة، دراسة مسك(2011م) التي توصلت الدراسة إلى وجود نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة مشعل الملفي(2016م) التي أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات لدى المدراء ونوابهم ورؤسائهم في المستشفيات الحكومية الكويتية كان مرتفعاً، ودراسة فروانه(2019م) التي توصلت أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة لإدارة الأزمات كانت بدرجة عالية، ودراسة الزهراني(2012م) حيث بيّنت أن استراتيجيات تطوير القادة في القطاع الصحي بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وفعالية إدارة الأزمات متوفرة بدرجة مرتفعة، ودراسة أبو طه(2013م) حيث بيّنت أن متوسط درجة الاستجابة لإدارة الأزمات في العينة التي تضم مستشفى ناصر الطبي تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة.

نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على: هل تنبأ متغيرات القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة؟.

وللإجابة على ذلك التساؤل قام الباحث باستخدام طريقة الانحدار البسيط والمتعدد للتعرف على مدى قدرة المتغيرات المستقلة (القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) منفردة ومجتمعة بالتنبؤ بمستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة (المتبعة) القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتتابع (المحك) إدارة الأزمات (ن = 110).

الانحدار المتعدد		الانحدار البسيط		البيان
النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول		
والخطيط الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	المتغير المستقل
0.858	0.839	0.843	R	الارتباط
0.737	0.704	0.711	R Square	القدرة التفسيرية

Adjusted R Square		القدرة التفسيرية المعدلة
1.6135		قيمة المعامل
5.225		t قيمة
0.000		مستوى الدلالة
0.345		قيمة B
3.228		t قيمة
0.002		مستوى الدلالة
149.821		F قيمة
0.000		مستوى Sig الدلالة
1.780		Durbin-Watson
6.568		VIF

قيمة du الجولية لمتغير مستقل 1 = 1.562 ولمتغيرين = 1.582

يتبيّن من الجدول رقم (15) النتائج التالية:

أن مؤشرات المطابقة الرياضية لنموذج الانحدار المتعدد مثل مؤشر معامل التضخم variance - factor (inflation factor) والذى يقىس عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة حيث إذا كانت VIF لجميع المتغيرات أقل من 5 فأنها تعنى لا توجد مشكلة الازدواج الخطى وهذا الشرط غير متوفّر بين المتغيرات المستقلة حيث وجد الباحث أن هناك ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة حيث بلغ 0.921 وهذا سبب عدم توافر هذا الشرط في النموذج الثالث وهي مشكلة الازدواج الخطى. كما أن مؤشرات المطابقة الرياضية لنموذج الانحدار المتعدد (النموذج الثالث) ونموذج الانحدار البسيط الذى يكون فيه القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل (النموذج الأول) مثل مؤشر استقلال البواقي (Durbin-Watson) إذا حقق شرط القبول وهو ($DW < 2 < 4 - du$) أو ($du < DW < 2$) فهذا يعني وجود استقلال ذاتي لبواقي النموذج وهو شرط ضروري لقبول النموذج، أما نموذج الانحدار البسيط الذى يكون فيه التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل (النموذج الثاني) لم يتحقق فيه شرط استقلال الذاتي لبواقي النموذج.

أن القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث يتبيّن من خلال النموذج الأول والذي تكون القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وحيد في معادلة الانحدار التي يكون فيها إدارة الأزمات متغير تابع أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج كانت أقل من 0.05 مما يعتبر مؤشر لصلاحية النموذج إحصائياً، وأن القدرة التفسيرية لقيادة الاستراتيجية كانت 0.709 أي أن القيادة الاستراتيجية تفسر 70.9% من التغييرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = a + b_1 x_1 + e \\ = y = 1.581 + 0.778(X_1)$$

٧ = إدارة الأزمات

= ثابت التمودج a

= القيادة الاستراتيجية x1

= معامل الانحدار القيادة الاستراتيجية b1

= خطأ التنبؤ E

أن التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل يعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث يتبين من خلال النموذج الثاني والذي يبين أن التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وحيد في معادلة الانحدار التي يكون فيها إدارة الأزمات متغير تابع أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج كانت أقل من 0.05 مما يعتبر مؤشر لصلاحية النموذج إحصائيا، وأن القدرة التفسيرية للتخطيط الاستراتيجي كانت 0.701 أي أن تقبل الذات تفسر 70.1% من التغييرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = a + b_2x_2 + e \\ = y = 2.076 + 0.706(X2)$$

= إدارة الأزمات 7

= ثابت التمودج a

= التخطيط الاستراتيجي x2

= معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي B2

= خطأ التنبؤ E

5. أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة معاً تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث يتبين من خلال النموذج الثالث والذي يبين أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيران مستقلان في معادلة الانحدار التي يكون فيها إدارة الأزمات متغير تابع أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج كانت أقل من 0.05 مما يعتبر مؤشر لصلاحية النموذج إحصائيا، وأن القدرة التفسيرية لهما كانت 0.732 أي أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي معاً تفسر 73.2% من التغييرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e \\ = y = 1.613 + 0.429(X1) + 0.345(X2)$$

مما سبق يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منفردة ومجمعة تستطيع التنبؤ بإدارة الأزمات إذا تم إهمال توافر بعض الشروط الإحصائية التي تم توضيحها سابقا، ولكن عندأخذ توافر الشروط الإحصائية كلها فإن النموذج الأول يعتبر هو أفضل نموذج للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث توافر به جميع الشروط الإحصائية للانحدار البسيطة وهي مؤشر استقلال الباقي (Durbin-Watson) وصلاحية النموذج إحصائيا والتي تم التأكد منها من خلال اختبار F، بالإضافة إلى أنه أفضل من النموذج الثاني من حيث القدرة التفسيرية حيث بلغت قدرته التفسيرية 70.9% مقابل 70.1% للنموذج الثاني، كما أن المتغير المستقل في النموذج الأول (القيادة الاستراتيجية) تأثيرها بالتنبؤ أكبر من المتغير المستقل في النموذج الثاني (التخطيط الاستراتيجي) حيث كان معامل الانحدار على

التوالي 0.706، 0.778..، وأيضاً يعتبر النموذج الأول أفضل من النموذج الثالث حيث النموذج الثالث يعاني من وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة وبالتالي هناك يكون عدم استقرار معاملات الانحدار بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات، مما يجعل النموذج الثالث يصعب الاعتماد عليه بالتنبؤ

4. النتائج ومناقشتها:

1.4 النتيجة الأولى: أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة قد بلغ 6.574 (من أصل 10 الدرجة الكلية) بوزن نسي 65.7%， وهذا المستوى يعتبر وفقاً لمقاييس الدراسة مستوى متوسطاً.

ويعزّو الباحث تلك النتيجة إلى عدم تواجد الإدارة العليا في بعض المستشفيات لفترات طويلة، الأمر الذي يؤثر بالسلب على حالة الانضباط داخل هذه المستشفيات، وعدم وجود رؤية مستقبلية محددة لدى إدارة المستشفيات في الواقع الميداني على الرغم من إعلان رؤية استراتيجية مكتوبة داخل هذه المستشفيات، إلا أن هذا الأمر لا يتعدى الشعارات فقط، والقصور في استغلال واستثمار الطاقات البشرية العاملة في المستشفيات موضع الدراسة سواء من أطباء أو ممرضين أو موظفين، الأمر الذي انعكس على انخفاض كفاءة أداء الخدمات الصحية، وعدم تفعيل الميثاق الأخلاقي داخل المستشفيات، الأمر الذي يعكس القصور في دور القيادات الإدارية بشأن استخدام الأساليب التي تضمن احترام الدستور الأخلاقي للمهن المرتبطة بأداء الخدمات الصحية، والقصور في نظم الرقابة المطبقة داخل المستشفيات، نظراً لغياب الأطراف المسئولة عن الرقابة على أداء المستشفى لفترات طويلة والاعتماد على الرقابة الشكلية، وعدم تطبيق نظام حازم للعقاب والجزاءات عند وقوع خلل في أداء المنظومة الصحية بالمستشفى، ولا توفر داخل المستشفيات الحكومية الرغبة الذاتية لدى الأطباء والممرضين والعاملين في مساعدة المرضى في حل مشكلاتهم أو الرغبة في إزالة ومنع المعوقات الإدارية والإجرائية التي تواجههم.

2.4 النتيجة الثانية: إن بعد الالتزام بالرؤية والرسالة كان أكبر أبعاد القيادة الاستراتيجية بوزن نسي 67.7% يليه بعد إدارة التركيز الاستراتيجي بوزن نسي 67%， أما بعد تعزيز القدرات الإبداعية كان أقل أبعاد القيادة الاستراتيجية بوزن نسي 64.1% يليه بعد الرقابة الاستراتيجية بوزن نسي 64.4%.

ويعزّو الباحث تلك النتيجة أن بعد الالتزام بالرؤية والرسالة كان أكبر أبعاد القيادة الاستراتيجية إلى أن تعكس تلك الاستجابات أن هؤلاء العاملين بوزارة الصحة لا ينظرون إلى أهمية تطوير الرؤية المستقبلية للوزارة كونها تتطور المسار المستقبلي لها والذي يتم من خلاله تحديد الوجهة التي ترغب الوزارة بلوغها ونوعية الموارد والقدرات التي يخطط لاستثمارها، إذ يعد جزءاً أساسياً في تحديد التوجيهات الاستراتيجية وضعيها موضوع التنفيذ وبالتالي تسهم في تعزيز ثقافة تميز الأداء للوزارة.

كما يرى الباحث ان الالتزام بالرؤية المستقبلية يعتبر من الامور المهمة في تميز الاداء لدى العاملين في المستشفيات، لكون هذه الرؤية تعكس تطوير المسار المستقبلي لديهم وكما أنهم يرون ان التزامهم بالرؤية المستقبلية يعتبر كتجهيز استراتيجي لتقديم الخدمات التي ترقى إلى تفضيلات العملاء.

كما يعزو الباحث أن بعد إدارة التركيز الاستراتيجي حصل على الترتيب الثاني ويعود ذلك الى ان الادارة العليا تحرص في التركيز على المهام والجهود لتحقيق النتائج المستهدفة للمستشفيات وهذا يسهم في تعزيز ثقافة التميز في الاداء كونه يعمل على تحقيق الرؤية وترجمتها الى اعمال استراتيجية عبر خططها.

كما يعزو الباحث حصول بعد تعزيز القدرات الإبداعية على أقل أبعاد القيادة الاستراتيجية إلى: قلة اهتمام الادارة العليا في المستشفيات الفلسطينية بالأبداع لدى العاملين.

كما يعزو الباحث حصول بعد الرقابة الاستراتيجية على الترتيب الرابع إلى قلة عدم ربط الادارة العليا بين التخطيط والرقابة الاستراتيجية وبالتالي عدم التعرف على أي العقبات التي تعترض الخطة، وعدم التحدث على الخطة بشكل مستمر وبما يتناسب مع التطور.

3.4 النتيجة الثالثة: إن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة قد بلغ 6.539 (من أصل 10 الدرجة الكلية) بوزن نسيبي 65.3%، وهذا المستوى يعتبر وفقاً لمقياس الدراسة مستوى متوسطاً.

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى نقص الموارد المالية والقصور في تدريب العاملين، وازدواجية القرارات، وقلة التعاون بين فريق العمل وعدم الوضوح الكامل لمفهوم التخطيط وأهميته ومراحله وأبعاده، وهذا يشير على وجود معوقات مهمة جداً تحد من دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات من جهة أفراد عينة الدراسة يأتي في مقدمتها قلة الموارد المادية والكوادر البشرية المؤهلة والمدرية حيث تطبق الاستراتيجية ما زال يعاني من عدم القدرة على محاكاة الواقع الفعلي لتجنب الخسائر، إضافة إلى غياب التقنيات الحديثة الازمة لتنفيذ الاستراتيجية والافتقار لنظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات قلا يتم إدراك العقبات والمشكلات التي قد تواجه كل جهة في ضوء امكانياتها وقدراتها، وضعف تدريب الجهات المشاركة لمواجهة الأزمات على تنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً بجانب عدم مراعاة التخطيط الاستراتيجي لتداعيات الأزمة.

كما ويعلو الباحث تلك النتيجة إلى عدم اهتمام الادارة العليا في المستشفيات الفلسطينية بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية، نتيجةً لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي يجعل المستويات الإدارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصرية للمستشفيات، مثل قضايا النمو في الأجل الطويل، والتغيرات الخاصة بالجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسعًا من الوقت للتفكير في مثل هذه القضايا الاستراتيجية والتخطيط لها.

4.4 النتيجة الرابعة: إن الاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الاهتمام المباشر للكثير من العاملين في المستشفيات الفلسطينية.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات الازمة عن البيئة المحيطة مما أدى إلى أن تكون نتيجة التخطيط الاستراتيجي متوسطة لدى العاملين بوزارة الصحة.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن العاملين بوزارة الصحة غير قادرين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها، فالكثير من العاملين يعتمدون إلى وضع خطط استراتيجية بعد أن تكون قد عملت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتكون تلك الخطط مصاغة بشكل جيد، غير أن الكثير من تلك العاملون بالمستشفيات يكونوا قد وضعوا تلك الخطط كمتطلبات شكلية أمام الجهات المختلفة المرتبطة بها، وليس بقصد تنفيذها.

كما يعزو الباحث أن هذا يدل على أهمية وضرورة إيضاح الخطة الاستراتيجية من الأعداد حتى التنفيذ للعاملين بالمستشفيات وتدريبهم لتكون الوزارة كياناً متماسكاً ومتاماً في إعداد خطة استراتيجية ومستوى ملائم لمواجهه أي أزمة متوقعة الحدوث في المستقبل لتحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية بطريقة منتظمة.

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة قد بلغ 6.694 (من أصل 10 الدرجة الكلية) بوزن نسي 66.9%， وهذا المستوى يعتبر وفقاً لقياس الدراسة مستوى متوسطاً.

5.4 النتيجة الخامسة: إن بعد التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة كان أكبر أبعاد إدارة الأزمات بوزن نسي 69.8% يليه بعد تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات بوزن نسي 68%， أما بعد إنشاء مركز لإدارة الأزمات كان أقل أبعاد إدارة الأزمات بوزن نسي 63.9% يليه بعد اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات بوزن نسي 66%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن العاملين بوزارة الصحة لديهم ولاء وانتفاء وأن معظم العاملين يشعرون بالفخر لعملهم بالوزارة، ويشعر معظمهم بالرضا الوظيفي بحيث لديهم استعداد للعمل في أوقات الطوارئ والأزمات مما يدل على دور العاملين الفعال وأثره على إدارة الوزارة للأزمة، ودلت نتائج الدراسة تدلي "دور التخطيط في إدارة الأزمات" أي هناك ضعف في الإجراءات الوقائية المتمثلة بالتخطيط، ويرى الباحث أن النتيجة قد تعزى إلى انشغال الادارات العليا في الأعمال الروتينية اليومية فينصب اهتمام الادارة العليا في التخطيط على الأمور التي تشكل لهم خطراً فعلياً، أو ربما لاعتقادهم أن إدارة الأزمة هي خطط لمواجهة الأزمة عند حدوثها فقط، مما يبرز الحاجة الماسة لنشر ثقافة الإجراءات الوقائية المتمثلة بالتخطيط، والاستفادة من الإنذارات المبكرة لظهور الأزمة.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المسؤولين لا يزالون يعتمدون الطرق التقليدية لإدارة الأزمات، مع غياب الخطط والتصورات لإدارة الأزمات، ويعزى ذلك لقلة توعية العاملين بأهمية عملية التخطيط وبمنهجية إدارة الأزمات، وهذا يخالف ما أسفت عنه دراسة محمد (2008م) على أن استخدام عملية التخطيط يساعد المؤسسات على مواجهة الأزمات والحد من آثارها والتقليل من الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.

ودراسة كل من جون (2007م) June وWilson&Keith (2007م) وويلسون وكيث من أهم نتائجها التأكيد على أن التخطيط السليم يساعد المسؤولين على إدارة الأزمات بصورة أفضل حيث وضوح الأهداف والأدوار.

كما ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن العاملين بوزارة الصحة يقومون بالتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها أكثر من التحضير والاستعداد لها مسبقا.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا، في تعزيز دور العاملين في المستشفيات في التعرف إلى الأزمات، وكيفية معالجتها أما بعد التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة كان أكبر أبعاد إدارة الأزمات ويعزو الباحث سبب ذلك إلى اهتمام الادارة العليا بآثار الأزمة كونها واقعاً ملموساً حيث تعمل على حصر الأضرار التي لحقت بأقسامها وتعمل على جذب الدعم من الجهات الخارجية لدعم الوزارة واستخلاص الدروس والعبر لعدم تكرار الأزمات.

6.4 النتيجة السادسة: إن مؤشرات المطابقة الرياضية لنموذج الانحدار المتعدد مثل مؤشر معامل التضخم (variance inflation factor – VIF) الذي يقيس عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة حيث إذا كانت VIF لجميع المتغيرات أقل من 5 فأنها تعني لا توجد مشكلة الازدواج الخطى وهذا الشرط غير متوفرين في المتغيرات المستقلة حيث وجد الباحث أن هناك ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة حيث بلغ 0.921 وهذا سبب عدم توافره هذا الشرط في النموذج الثالث وهي مشكلة الازدواج الخطى.

كما أن مؤشرات المطابقة الرياضية لنموذج الانحدار المتعدد (النموذج الثالث) ونموذج الانحدار البسيط التي يكون فيه القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل (النموذج الأول) مثل مؤشر استقلال الباقي (Durbin-Watson) إذا حقق شرط القبول وهو $DW < 2$ أو $DW > 4 - du$ فهذا يعني وجود استقلال ذاتي لباقي النموذج وهو شرط ضروري لقبول النموذج، أما نموذج الانحدار البسيط التي يكون فيه التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل (النموذج الثاني) لم يتحقق فيه شرط استقلال الذاتي لباقي النموذج.

أن القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث يتبيّن من خلال النموذج الأول والذي تكون القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وحيد في معادلة الانحدار التي يكون فيها ادارة الأزمات متغير تابع أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج كانت أقل من 0.05 مما يعتبر مؤشر لصلاحية النموذج إحصائيا، وأن القدرة التفسيرية للقيادة الاستراتيجية كانت 0.709 أي أن القيادة

الاستراتيجية تفسر 70.9% من التغييرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = a + b_1x_1 + e \\ = y = 1.581 + 0.778(x_1)$$

y = إدارة الأزمات
 a = ثابت النموذج
 x_1 = القيادة الاستراتيجية
 b_1 = معامل الانحدار للقيادة الاستراتيجية
 e = خطأ التنبؤ

أن التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل يعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث يتبيّن من خلال النموذج الثاني والذي يبيّن أن التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وحيد في معادلة الانحدار التي يكون فيها إدارة الأزمات متغير تابع أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج كانت أقل من 0.05 مما يعتبر مؤشر لصلاحية النموذج إحصائياً، وأن القدرة التفسيرية للتخطيط الاستراتيجي كانت 0.701 أي أن تقبل الذات تفسر 70.1% من التغييرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = a + b_2x_2 + e \\ = y = 2.076 + 0.706(x_2)$$

y = إدارة الأزمات
 a = ثابت النموذج
 x_2 = التخطيط الاستراتيجي
 b_2 = معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي
 e = خطأ التنبؤ

5. أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة معاً تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث يتبيّن من خلال النموذج الثالث والذي يبيّن أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيران مستقلان في معادلة الانحدار التي يكون فيها إدارة الأزمات متغير تابع أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج كانت أقل من 0.05 مما يعتبر مؤشر لصلاحية النموذج إحصائياً، وأن القدرة التفسيرية لهما كانت 0.732 أي أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي معاً تفسر 73.2% من التغييرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e \\ = y = 1.613 + 0.429(x_1) + 0.345(x_2)$$

مما سبق يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منفردة و مجتمعة تستطيع التنبؤ بإدارة الأزمات إذا تم إهمال توافر بعض الشروط الإحصائية التي تم توضيحها سابقاً، ولكن عندأخذ توافر الشروط الإحصائية كلها فإن النموذج الأول يعتبر هو أفضل نموذج للتنبؤ بإدارة الأزمات، حيث تتوافر به جميع الشروط الإحصائية لانحدار البسيطة وهي مؤشر استقلال الباقي

(Durbin-Watson) وصلاحية النموذج إحصائياً والتي تم التأكيد منها من خلال اختبار F، بالإضافة إلى أنه أفضل من النموذج الثاني من حيث القدرة التفسيرية حيث بلغت قدرته التفسيرية 70.9% مقابل 70.1% للنموذج الثاني، كما أن المتغير المستقل في النموذج الأول (القيادة الاستراتيجية) تأثيرها بالتنبؤ أكبر من المتغير المستقل في النموذج الثاني (التخطيط الاستراتيجي) حيث كان معامل الانحدار على التوالي 0.706، 0.778، وأيضاً يعتبر النموذج الأول أفضل من النموذج الثالث حيث النموذج الثالث يعاني من وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة وبالتالي هناك يكون عدم استقرار معاملات الانحدار بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات، مما يجعل النموذج الثالث يصعب الاعتماد عليه بالتنبؤ (أمين، 2008م، ص. 145).

ويعزى الباحث تلك النتيجة إلى أن تعتبر القيادة الإستراتيجية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمنح العاملين بوزارة الصحة القوة التي تكفل لهم البقاء والتطور والنمو والتكييف مع الأزمات والمتغيرات البيئية المعاصرة، وذلك من خلال قدرتها على التأثير، ومرورتها الفائقة في التعامل مع الأزمات، وقدرتها على ترسیخ ثقافة تنظيمية مرنّة تعتمد على الابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء، وتجلب قوة تحكم في أنماط السلوك ، وترسم ملامح وأطر التعامل، وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة العملية أثناء الأزمات.

كما ويُعزى الباحث تلك النتيجة إلى مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الصحة الفلسطينية لمواجهة الأزمات بشتى أنواعها، وإلى مدى أهمية مشاركة الموظفين في الوزارة في رسم الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات وإلى مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في حل المشكلات ومعرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات في وزارة الصحة، كما ويتوفر معلومات لاتخاذ القرارات ويزيد من قدرة ورؤية العاملين في إدارة الأزمات، ويساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، ويحتاج إلى خبرات كافية لدى الموظفين ويخفف ضغط العمل عنهم، وهذا يدل على أن وزارة الصحة الفلسطينية لديها تحوط من وقوع أزمات وجود خطط طويلة الأجل في الوزارة لمواجهة الأزمات.

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، فكلما زاد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يؤثر إيجاباً في تحسين مستوى إدارة الأزمات، والعكس يكون صحيحاً، فإذا ما قلل مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يؤثر سلباً في مستوى إدارة الأزمات.

5. الاستنتاجات والتوصيات:

1.5 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة معاً تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، وأن القدرة التفسيرية لها كانت 0.732 أي أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي معاً

تفسر 73.2% من التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات (المتغير التابع). وأن مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التخطيط الاستراتيجي متوسط ومستوى إدارة الأزمات كان متوسط.

● **نتائج تتعلق بالقيادة الاستراتيجية**

1. أن القيادة الاستراتيجية منفردة ومجتمعه تستطيع التنبؤ بإدارة الأزمات.
2. أن مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة متوسط.
3. أن بعد الالتزام بالرؤية والرسالة حصل على الترتيب الأول من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.
4. أن بعد إدارة التركيز الاستراتيجي حصل على الترتيب الثاني من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.
5. أن بعد الالتزام دعائم التنفيذ الاستراتيجي حصل على الترتيب الثالث من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.
6. أن بعد الالتزام الرقابة الاستراتيجية حصل على الترتيب الرابع من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.
7. أن بعد الالتزام تعزيز القدرات الإبداعية حصل على الترتيب الخامس من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.

● **نتائج تتعلق بالخطيط الاستراتيجي**

1. أن التخطيط الاستراتيجي منفردة ومجتمعه تستطيع التنبؤ بإدارة الأزمات.
2. أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة متوسط.

● **نتائج تتعلق بإدارة الأزمات**

1. أن مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة في محافظات غزة متوسط.
2. أن بعد التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة حصل على الترتيب الأول من بين أبعاد إدارة الأزمات.
3. أن بعد تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات حصل على الترتيب الثاني من بين أبعاد إدارة الأزمات.
4. أن بعد تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمات حصل على الترتيب الثالث من بين أبعاد إدارة الأزمات.
5. أن بعد اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات حصل على الترتيب الرابع من بين أبعاد إدارة الأزمات.
6. أن بعد إنشاء مركز لإدارة الأزمات حصل على الترتيب الأول من بين أبعاد إدارة الأزمات.

2.5 التوصيات

- العمل على رفع مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية من خلال ورش العمل والبرامج والتدريبات المناسبة.
- العمل على تدريب أصحاب المسمى الوظيفي مدير إداري على القيادة الاستراتيجية.
- الاعتماد على أبعاد القيادة الاستراتيجية أكثر من غيرها من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي حتى تكون عملية ناجحة.
- اختيار القادة الإداريين من تتوفر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المسؤولين عند قيام وزارة الصحة بالتغيير.
- تفويض السلطات لتمكين القيادات من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخد من القيادة الاستراتيجية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة في مناخ العمل.
- ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الشخصيات الاعتبارية والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإدارتها.
- العمل على رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية من خلال ورش العمل والبرامج والتدريبات المناسبة.

- العمل على تدريب أصحاب المسمى الوظيفي مدير إداري على التخطيط الاستراتيجي.
 - وضع الخطة الاستراتيجية تتناسب مع أهداف المستشفيات.
 - جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، حيث أن إدارة الأزمات تمكّن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث أولاً بتجنيها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها، وذلك قبل أن يتم التوصل إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - العمل على رفع مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية من خلال ورش العمل والبرامج والتدريبات المناسبة.
 - العمل على تدريب أصحاب المسمى الوظيفي مدير إداري على إدارة الأزمات.
 - زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية.
 - العمل على وجود برامج محددة للتقدير والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
 - تخصيص الموارد المالية الازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في المستشفيات الفلسطينية.
 - اشراك جميع المستويات الوظيفية في المستشفيات لمعرفة الاحتياجات الحقيقية.
- 3.5 تطلعات مستقبلية:
- إجراء دراسة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات الشق الثاني من الوطن وعلاقتها بمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).
 - إجراء دراسة حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية.
 - إجراء دراسة حول القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة.

6. المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شريف، خالدية (2016م) دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الجهي، عبد الله بن مسعود بن غيث (2018م). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس جامعة طيبة. ع. 60، ص 45-64.
- الخيفي. مبروكه عبد الله (2017م). دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية. المجلة الليبية العالمية جامعة بنغازي، ع. 26، ص 19-1.
- البطنيجي، عمر (2020): أنماط القيادة في الأزمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة حالة دراسية مستشفى القدس بالهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، بغزة
- الجزار، محمد & المغير، محمد & الأغا، محمد (2019): إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد (1)، العدد (1)، غزة، ص 1-20.
- القضاة، حسن (2019): أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة مستشفى الاستقلال بالعاصمة عمان الأردن، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة المجلد (2)، العدد (4)

- فيصل، مثنى زاحم.(2016م). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد.(22) 92، ص 315-343.
- مزهودة، عبد الملك مسعود.(2015م). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص 395 – 437.
- السيد، محمد (2006م). التحليل العائلي وبعض الحالات العملية للمراكز والمدن ومديريات الخدمات بمحافظة الشرقية، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العاشر، المجلد الثاني، القاهرة: دار الضيافة-جامعة عين شمس.
- يونس، طارق شريف (2012م). الفكر الاستراتيجي للقادة. ط 2. القاهرة. المنظومة العربية للتنمية الإدارية.
- أبو فارة، يوسف أحمد (2009م). إدارة الأزمات مدخل متكامل. عمان. دار اثراء للنشر والتوزيع.
- زيدان، ممدوح (2003م). تقييم الأداء ومواجهه الأزمات. القاهرة. مجموعة النيل العربية
- عفيفي، ذكريـا (2016م). نظم الإنذار المبكر كأداة منهـجية في التنبـؤ بالآزمـات منظمـات الأعمـال الصنـاعـية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمـر السنـوي الأول لإدارة الأزمـات والـكوارـث. جـامـعـة عـين شـمـسـ. القـاهـرةـ، 12-13 أكتـوبرـ.
- الرهوان، محمد حافظ (2004م) التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة بالهرم.
- عبد الحميد، قدرى علي (2014م). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Charkhabi ,Morteza David, HayatiAbdolzahra Naami.(2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. January SpringerPlus 3(1):25
- E. Ezzati, R. Kaviannezhad, H. Karimpour, S. Mohammadi.(2016) Preparedness of Crisis and Disaster Management in Social Security Hospitals in Kermanshah in A Short Report. Volume 15, Issue 6 (9-2016) JRUMS 2016, 15(6): 583-590 | Back to browse issues page.
- Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007) A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- S.K. Singh (2011): "Role of Leadership in Knowledge Management" Journal of Knowledge Management ,Vol. 12 ,No. 4 ,New York ,PP: 54.
- Vajiheh Zarei.(2016). Emergency preparedness of hospitals in Tehran and its relation with crisis management measures. International Journal of Medical Research& Health Sciences, 5, 9S:471-478.



معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء

Obstacles to implementing strategic planning from the point of view of employees of the Ministry of Water Resources, Irrigation and Electricity

د. طلال خالد عبد الباسط الفضل

TILAL KHALID ABDEL BASIT ELFADUL

معهد الإدارة العامة

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION

dr.tilal1970@gmail.com

يوثق هذا البحث كـ الفضل، طلال خالد عبد الباسط (2021): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (11)، ألمانيا، ص 147-124

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي الأربع بوزارة الري والموارد المائية والكهرباء بجمهورية السودان من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف الخصائص الديموغرافية (المستوى التعليمي، التخصص الأكاديمي، العمر، سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة اتباع الدارس المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الإحصائي لتحليل بيانات الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (100) موظف من شاغلي الوظائف المختلفة بوزارة الوزارة (مدراء الأقسام والإدارات المتخصصة والعامة)، وقد تم استلام عدد (50) استبانة كانت كلها صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة بدرجة قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لها (3.85). وكانت أقوى المعوقات توفرًا متعلقة بالتحليل البيئي حيث بلغت درجتها (4.1)، بينما كانت أقل المعوقات قوة المتعلقة بصياغة الإستراتيجية حيث بلغت درجتها (3.7). وخرجت الدراسة بعدة توصيات: ضرورة الاهتمام بالتحليل البيئي للوزارة لصياغة أهداف ذكية تسهم في رسم خطط استراتيجية قوية، وضرورة اعتماد الحوافز في الموازنة العامة لضمان التزام العاملين بتنفيذ الخطط، وكذلك الاهتمام بتقييم تنفيذ الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، معوقات الإستراتيجية

Abstract

The study aimed to identify the obstacles that face the implementation of strategic planning in the Ministry of Irrigation, Water Resources and Electricity in the Republic of Sudan from the point of employees' view according to the different demographic characteristics (educational level, academic specialization, age, years of experience). The questionnaire was distributed to a random sample consisting of (100) employees, who occupy the various positions headed by the Ministry (directors of departments and specialized and public departments), and (50) questionnaires were received, all of which were valid for analysis. The study achieved several results, the most important of which is the presence of strong obstacles to the implementation of strategic planning in the ministry, with a strong degree

where the arithmetic mean of its total degree reached (3.85). The strongest obstacles were related to environmental analysis, reaching a degree of (4.1), while the least severe obstacles were related to the formulation of the strategy, reaching a degree of (3.7). The study suggests several recommendations: the need to pay attention to the environmental analysis of the ministry to formulate smart goals that contribute to drawing strong strategic plans, the necessity of adopting incentives in the general budget to ensure employees commitment to implementing plans, and the attention to evaluating the implementation of the strategy.

Keywords: strategic management, strategic planning, constraints to strategy.
Key words: strategic management, strategic planning, constraints to strategy

الملخص المفاهيمي

تهتم المنظمات في التخطيط الاستراتيجي بغية تحسين جودة العمل من خلال تحسين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية والفجوات والمعوقات التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي في وزارة الموارد المائية والري والكهرباء، وانعكاس ذلك على الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع الهام والحيوي، وتعمل المنظمة على دراسة تحديات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبناءاليات تعالج الرقابة الاستراتيجية على المؤسسة.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقررات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء



1. الإطار العام:

1.1 مقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم.

ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وذلك بما يسمح لها المحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها، فلهم اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

والأهمية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن نقول بأن اليابان على سبيل المثال، استطاعت بفضله أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً ورقياً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثم تقوم بتصنيعها، ثم تصادرها لدول العالم سلعاً جاهزة للاستخدام¹

فالاستراتيجية، تقوم بتحليل البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف لتواجهها متطلبات البيئة الخارجية لاغتنام الفرص المتاحة وتلافي المهددات الناجمة منها، لذا تعتبر أحدى المجالات الحديثة في علم الإدارة كما أنها، تعبر في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في الإدارة فالهدف منها هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة وذلك من خلال استخدام السياسات الإدارية في المنظمات

عليه تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي الداعمة الأساسية التي تسهم في تحقيق أداء إداري جيد، إلا أنه قد يواجه تطبيق الإستراتيجية عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة مما يؤثر سلباً على الأداء النهائي المطلوب. فمن خلال هذه الدراسة وجب علينا الوقوف على معرفة المعوقات التي تحول دون التطبيق ومعالجتها.

2. المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

بالنظر إلى الطفرة التي تحققت في قطاع الموارد المائية والري الكهرباء في جمهورية السودان، إلا أن بعض الإخفاقات التي صاحبتها في فترة ما بعد سنة 2000 ميلادي، التي كانت نتيجة لبعض المعوقات، ومن خلال عمل الباحث بأحدى شركات وزارة الكهرباء التمس بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط الإستراتيجية، فأدرك الحاجة للدراسة والبحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي، وجاءت

1 حسن. أمين عبد العزيز. (2001) إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قياء للطباعة والنشر.

هذه الدراسة للتعرف على ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان؟

3.1 التساؤلات

- هل توجد معوقات متعلقة بالتحليل الاستراتيجي البيئي برئاسة الوزارة، من وجهة نظر العاملين بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان؟
- هل توجد معوقات متعلقة بصياغة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان؟
- هل توجد معوقات متعلقة بتنفيذ الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان؟
- هل توجد معوقات متعلقة بالرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان؟

4.1 فروض الدراسة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متواسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربعة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متواسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربعة، تعزى لمتغير للتخصص الأكاديمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متواسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربعة، تعزى للفئة العمرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متواسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربعة، تعزى لسنوات الخبرة.

5.1 أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على معوقات تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالوزارة
- ب. التعرف على معوقات صياغة الخطة الإستراتيجية بالوزارة
- ت. التعرف على معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالوزارة
- ث. التعرف على معوقات الرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية

6.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1.6.1 الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بالوقوف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لجعل التنظيم أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق التنبؤ بالمشكلات المحتملة وقوعها.
- 2.6.1 الأهمية التطبيقية: تُنبع أهمية الدراسة بتركيزها على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها لمعالجة المعوقات لتأثيرها الفعال على الأداء الإداري الجيد بهدف المراقبة والتحسين المستمر من أجل الريادة وأمتلاك التكنولوجيا الحديثة.

7.1 منهجية الدراسة:

اعتمد الدرس على المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي كأداة لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة استماراة استبيان تم تصميمها وقد غطت الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخمسى وإجراء الاختبارات الإحصائية الازمة لإجراء للإجابة على فرضيات الدراسة، من ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف البحث.

8.1 حدود الدراسة:

- 1.8.1 **الحدود الزمنية:** تم تجميع بيانات الدراسة خلال الفترة من أغسطس 2017 حتى يناير 2018م
- 2.8.1 **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على العاملين ببرئاسة ووزارة الموارد المائية والري والكهرباء بالخرطوم.
- 3.8.1 **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالوزارة المرتبطة بمراحل التخطيط.

9.1 الدراسات السابقة:

- 8 دراسة (المطيري، 2013) ناقشت الدراسة موضوع متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية، المملكة العربية السعودية وقد اقرت الدراسة بوجود معوقات بالمنظمات الأمنية تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كما أنها أوجدت حلول مقترنة تساعده في التغلب على هذه المعوقات.¹
- 9 دراسة (الكلثم وبدارنه، 2012) تناولت الدراسة مشكلة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، إلى وجود معوقات تمثلت في الروتين والتعقيد الإداري والخبرة.²
- 10 دراسة (الشاعر، 2007) تناولت الدراسة مشكلة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة فقد أكدت هذه الدراسة بوجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.³
- 11 دراسة (اللوح، 2007) ناقشت الدراسة موضوع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي متوفرة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمستوى مناسب ولكن تحتاج إلى تطوير وهي (كفاءة نظم المعلومات الإدارية، والهيكل التنظيمي بالجامعة ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته بالجامعة السيطرة على ضغوط العمل توفر الموارد والإمكانيات المالية).⁴

¹ المطيري، عبيد بن زيدان مزيد (2013): متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

² الكلثم، حمد بن مرضي وأخرون (2012): ورقة بحثية بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه، الناشر المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس عدد 10، صناعة.

³ الشاعر، عدنى داؤود محمد (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

⁴ اللوح، عادل منصور سليمان (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

12 دراسة (العطاوي، 1433هـ) ناقشت الدراسة موضوع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وتوصلت إلى وجود معوقات تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة وقد بلغت درجة أعلى معوق (المحور المتعلق بالإدارة العليا) (3.17)، بينما جاء أدنى معوق (المحور المتعلق بفريق التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغت درجته (2.44).¹

التعقيب على الدراسات السابقة:

اختللت دراستنا عن دراسة (الشاعر، 2007)، في أنها تناولت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أربعة محاور هي (المدير، العاملين، الإدارة العليا، البيئة المحيطة) بينما ركزت دراستنا على المعوقات التي تمر بها المراحل الأربع للخطط الاستراتيجي (تحليل، صياغة تنفيذ، رقابة)، وقد تشابهت مع الدراسة السابقة في تناولها لمعوق البيئة المحيطة فقط، لذا جاءت دراستنا أكثر شمولًا في تناول المعوقات التي تواجه كل مرحلة من مراحل التخطيط. إلا أنها توافقت في وجود المعوقات.

بينما توافقت دراسة (المطيري، 2013) مع دراستنا في وجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية بالمملكة العربية السعودية بدرجة قوية بلغت (3.73)، وقد أثبتت دراستنا وجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة قوية بلغت درجتها الكلية (3.85).

بالنسبة لدراسة (الكلثم وبدرانه، 2012) توصلت إلى وجود معوقات بدرجة الكلية قوية بلغت (3.55)، وكان أعلى معوق هو الروتين والمركزية بلغت درجته (4.40)، فقد توافقت مع دراستنا في وجود هذه المعوقات، إلا أن دراستنا كان أكثر شمولًا في تحديد المعوق الرئيسي من خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي.

اما دراسة (اللوح، 2007)، اتفقت مع دراستنا بوجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أنها اختللت عن دراستنا في تحديد هذه المعوقات فقد ركزت على المعوقات بصورة تفصيلية أكثر وأكملت على توفر متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي متوفرة بنسبة 67% ولكنها تحتاج لتطوير، بينما جاءت دراستنا أكثر شمولًا في تحديد المعوقات ووضعت توصيات للمعالجة.

اختللت دراسة (العطاوي، 1433)، في أنها تناولت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أربعة محاور هي (الإدارة العليا، مكاتب التعليم، فريق التخطيط، تطبيق التخطيط الاستراتيجي)، بينما ركزت دراستنا على المعوقات التي تمر بها المراحل الأربع للخطط الاستراتيجي (تحليل، صياغة تنفيذ، رقابة). وتشابهت في وجود معوق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتبط بالإدارة العليا فقد مثل أقوى معوق للتخطيط كما ارتبط بضعف الحوافز المادية المخصصة للموظفين وهذا ما أكدته دراستنا

2. الإطار النظري:

¹ العطاوي، نوف بنت سعود بنت مشعل (1433): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

1.2 مفهوم الإستراتيجية: الاستراتيجيات في النظم الطبيعية تظهر بشكل عفوي من خلال التفاعل بين الكائنات الحية والبيئة المحيطة بهم، سواء كان الفرد أو السكان سيكون أكثر أو أقل نجاحاً في التعامل مع التغيرات البيئية التي يتم تحديدها من خلال قدرتها على الاستجابة لهذه المتغيرات، أو بعبارة أخرى، من خلال قدرتها على التكيف. لذلك، هناك ارتباط ضمبي بين الإستراتيجية وال الحاجة إلى التكيف بنجاح مع الظروف البيئية المحيطة، لذلك تبدو الإستراتيجية أقرب إلى الغريزة بالنسبة للإنسان. أي تعتبر نشاط حيادي للنجاح.¹

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (strategies) التي تعني فن القيادة أو فن الجنرال وعلى هذا في ترتبط بالمهام العسكرية في بادئ الأمر ومن ثم امتد استخدامها إلى العلوم الأخرى.² وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغيير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئه أعمال مستقرة إلى بيئه أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئه الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرأً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرتها على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

2.2 الإدارة الإستراتيجية: عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: (التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكملاً. فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع اتخاذ القرارات الإستراتيجية).³

كما عُرفت بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".⁴

3.2 التخطيط الاستراتيجي: التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، حيث إن الإنسان يخاف ويحذر مما يخبئه له المستقبل؛ لهذا أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر، أو المجهول، وتجنبه، أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه. وهذه الأهمية ازدادت حدتها مع مرور الوقت.

¹ Jofre, Sergio,(2011), Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, published by DTU Management, Denmark. 2011

² الهبي، ثائر شاكر محمود وأخرون، (2014)، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط أولى الوراق للنشر والتوزيع.

³ ياسين، سعد غالب (1998) الإدارة الإستراتيجية، ط. أولى، عمان. دار اليازوري العلمية للنشر.

⁴ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط. أولى، القاهرة، مجموعة النيل العربي.

وإدراك الأفراد والجماعات لدى دوره في مختلف جوانب حياته، مما أدى بالمنظمات إلى جعل التخطيط أحد أولوياتها الوظيفية لا سيما أنه يجنبها خطر الوقع في مشاكل عده، فلا تضمن أي منظمة، أو مؤسسة البقاء والاستمرار إلا في كنف تخطيط استراتيجي فعال بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها¹

كما يعرف بأنه جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية واحد مكوناتها ويمثل المرحلة الأولى التي تعني بصياغة الإستراتيجية وقد تم تعريفه بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية والداخلية ويحدد القطاعات والشراحت المستهدفة، كما يعتبر عملية متعددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.²

كما تم تعريفه بأنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، هدفها الرئيس بناء وصياغة استراتيجية تكون بمثابة خارطة الطريق للمؤسسة، بحيث تمكّنا من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة من خلال صياغة رؤية، ورسالة واضحة ومحددة للمؤسسة، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية³

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خارطة ترشد المنظمات إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين هي الآن؟ والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل؟ وكيف يمكنها أن تحقق ذلك؟⁴

فالخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها، على الأولويات الضرورية لرسالتها والقادرة على الاستجابة للبيئة، ويواجه مسألة الحصول على الموارد وتوظيفها لإنجاز هذه الأولويات (Allison&Kaye,2005)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي توجّه مستقبلي لإدارة المنظمة، فيما يتعلق ببيئتها ومطالب أصحاب المصلحة الخارجيين، ويشمل في ذلك صياغة الاستراتيجيات، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية.⁵

والخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب وهو عملية اتخاذ قرارات تستند على مجموعة من التساؤلات وهي:⁶

- أين نحن الآن ?Where are we now
- أين نرغب أن نكون ?Where do we want to be
- كيف نصل إلى هناك ?How do we get there
- كيف نقيس مدى تقدمنا ?How do we measure our progress

¹ محمد، جمال (2015): التخطيط الاستراتيجي. ط. 1. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

² Haryson,(2012), Strategic Management and Strategic Planning.

³ زين العابدين، عبد الفتاح (2016): درجة التزام إدارة البرموك بالخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مستقبل التربية العربية، مج. 23، ع. 102.

⁴ الهوامي، محمود، والبرزنجي، حيدر(2014) مبادئ علم الإدارة الحديثة. يعقوبة: دار الكتب والوثائق العربية.

⁵ Paul, Joyce, (2015), Strategic Management IN THE Public Sector, published by: Routledge, New York.

⁶ بي حمدان، وأخرون (2007): الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

4.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:^(1,2)

- تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- تطوير الجهد البحثي لتطوير أداء المنظمة وتدعم موقفها التنافسي.
- تحليل الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية
- صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة التي تتسلق أو تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية.
- تحديد أكثر البديل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تهيئة وتحصيص الموارد اللازمة لذلك.
- التأكد من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت وتم إنجازها.

5.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال قدرته على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئه تتسم بالسرعة وعدم التأكيد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل:⁽³⁾

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية
- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية
- تحصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.
- زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء.
- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- المساهمة في التوجيه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية.
- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات

6.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:⁽⁴⁾

- الآثار طويلة الأجل: فهو يهدف إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة وتكليف كثيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب مشاركة واسعة تشمل الإدارة العليا والعاملين المستفیدين.
- المرونة: يتسم بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

¹ السكارنة، بلال حلف، (2015) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط أولى، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

² الهبي، ثائر شاكر محمود وأخرون، (2014)، مرجع سبق ذكره.

³ ياسين، سعد غالب، (1998) مرجع سبق ذكره.

⁴ الكرخي، مجید محمد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى إلى حشد جميع المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة
- النظرة المستقبلية: فهو أسلوب مستقبلي رغم أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

7.2 مزايا التخطيط الاستراتيجي:¹

- التوجيه الأفضل للمنظمة لمعرفة ما يرجي تحقيقه مستقبلاً.
- يجعل المدراء أكثر يقظة وانتباهاً لفرص المتاحة والتطورات الخطيرة في البيئة الخارجية.
- المساعدة في توحيد مفاهيم المنظمة.
- إنشاء وضع إداري تفاعلي.
- أ Maddad المديرين بالمبررات الكافية لتقدير الميزانية.

8.2 مراحل لخطط الاستراتيجي:

يمر بأربعة مراحل هي:-

أ. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيما استخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن

بيئة المؤسسة أربعة عوامل استراتيجية وهي:²

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
- المخاطر في البيئة الخارجية
- عوامل القوة في البيئة الداخلية
- عوامل الضعف في البيئة الداخلية

وتبدأ عملية الإدارة الإستراتيجية بتحليل دقيق لحالات القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفحص والتهديدات الخارجية، يشار عادة إلى هذا المجهود على أنه تحليل SWOT الذي يمهد بدوره إلى المرحلة الثانية لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف.³

ب. مرحلة صياغة الإستراتيجية: هذه المرحلة تشتمل على الآتي:

- تحديد رسالة وأهداف المنظمة
- تحديد الإستراتيجية والسياسات
- تحديد البديلان الإستراتيجية

¹ Tomson & Sterykland, (2006), Strategic management Cosepts and Cases, published by McGraw-Hill, New York 2006.

² السكارنة، بلا لخلف، (2015) مرجع سبق ذكره.

³ Bets & Le, (2008) ,Strategic Management Creating Competitive Advantage.

ت. اختيار الإستراتيجية المناسبة مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: تعتبر هذه المرحلة من التحديات التي تواجهه الإدارة في تتطلب وقتاً وجهداً، وبعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعتمد على:

- البناء التنظيمي المناسب. حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية.
- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.
- وجود نظام تحفيز ملائم. للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة. مثل البرامج والموازنة والإجراءات.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

ث. مرحلة الرقابة الإستراتيجية: حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخططيه استراتيجياً. يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوبة.¹

ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية لإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك. وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي: الأولى: مرحلة تحديد ما يجب قياسه: يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة لقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.

الثانية: مرحلة وضع معايير الأداء: وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها كما يحتاج لعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئه الأعمال المحيطة. كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير.

- معايير كمية مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.
- معايير نوعية مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوى العملاء، درجة ولاء المستهلكين، ... الخ.
- معايير زمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة.
- معايير التكلفة: مثل استخدام الوحدات النقدية للتغيير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسب الآلي.

¹ بن حبتوور، عبد العزيز بن صالح، (2007)، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم تغير، عمان، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع.

الثالثة: مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسمى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.¹

وتعتبر الخطوة الأهم؛ لأنها تتفق عن مواطن القوة والضعف، ومجاهدة المتغيرات والطوارئ، وتم في هذه الخطوة متابعة التنفيذ؛ للتأكد من أنه يتم وفقاً لما خطط له، والتأكد من أن ما تم إنجازه من نتائج فعالية للأداء يتفق مع ما تم تخططيته استراتيجياً ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين، حتى يتسمى لهم تحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب².

الرابعة: مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها. وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين مما التعرف على أسباب الانحرافات، ثم اختيار أنساب الطرق لعلاجه.³

9.2 المشاكل التي تعوق تطبيق الإستراتيجية:

بعض المشاكل التي تعترض وتعوق التنفيذ وتتلخص في الآتي:⁴

- صعوبة صياغة الإستراتيجية: إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة
- عدم تصميم الهيكل التنظيمي بكفاءة فهو المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية
- عدم استغلال رأس المال الفكري
- عدم مواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية مواكبة المتغيرات أصبحت ضرورية لتطبيق الإستراتيجية بكفاءة، فربما التغيير قد شملت كل المجالات الفنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية وكذلك العادات والتقاليد وفي المفاهيم والنظريات وسياسيًا وخدميًا ومن قبل كل ذلك أداريًا وتنظيميًا حيث يجب وتدخل بالضرورة مثل هذه الظروف المتغيرة في سياسات وأساليب العمل والأنظمة الإدارية المساعدة لتطبيق الإستراتيجية.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:
- عدم توفر الموارد المالية للمنظمة الازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية:
- عدم توفر قاعدة بيانات ومعلومات إحصائية
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحه حيث أنه أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

¹ بن حبتور، عبد العزيز بن صالح، (2007): مرجع سبق ذكره.

² التميمي، سعود عبد الله(2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

³ بن حبتور، عبد العزيز بن صالح، (2007): مرجع سبق ذكره.

⁴ الكرخي، مجید محمد، (2009). مرجع سبق ذكره.

3. الإطار العلمي ومنهج الدراسة:

1.3 منهجية الدراسة: اعتمد الدرس على المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي كأداة لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة استمار استبيان تم تصميمها وقد غطت الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخمسي وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لإجراء الإجابة على فرضيات الدراسة، من ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف البحث.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة: يتكون من مدراء الأقسام والإدارات المتخصصة بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء بمدينة الخرطوم عاصمة السودان.

- عينة الدراسة: كان حجم العينة 109 مدير (إدارة عامة ومتخصصة وقسم) تم توزيع عدد 100 استمار استبيان بناءً على حجم العينة وقد كان العائد منها 50 استبيان وكانت كلها صالحة لغرض التحليل الإحصائي.

3.3 أدوات الدراسة:

- الاستبيان: تم تصميم الاستبيان من 25 فقرة، شملت معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع المرتبطة بمراحله.
- صدق الاستبيان: للتحقق من صدق الاستبيان فقد تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريب المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول سلامة فقرات الاستبيان وقد تمت الاستفادة من آرائهم واقتراناتهم بصياغة الاستبيان في صورتها النهائية.
- ثبات الاستبيان: لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة حيث تراوحت 0.923 و 0.815 وجميعها تتصف بدرجات عالية من الثبات ومقبولة لأغراض الدراسة والجدول رقم (1) يبين نتائج ألفا كرونباخ للمتغيرات

جدول رقم (1)

المعوق (المعوق)	النسبة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحليل البياني	5	5	0.884
صياغة الإستراتيجية	7	7	0.822
تنفيذ الإستراتيجية	7	7	0.815
الرقابة الإستراتيجية	6	6	0.923
المعوقات الكلية	25	25	0.948

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

4.3 النتائج وتحليلها

1.4.3 النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية

جدول رقم (2)

المؤهل	المجموع	دراسات عليا	بكالوريوس	ما قبل البكالوريوس	النسبة
					%32
					%20
					%24
					%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (2) بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد العينة المبحوثة كانت النسبة الأكبر لحاملي الدراسات العليا بنسبة 48% ويليها حاملي درجة البكالوريوس، وهذا بدوره يشير إلى أن عينة البحث مؤهلة علمياً مما يعكس إيجاباً على نتائج الدراسة

2.4.3 النتائج المتعلقة بمدى توفر معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان،

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مدى توفر معوقات التخطيط الاستراتيجي، ويبين الجدول رقم (3) هذه النتائج

جدول رقم (3)

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط	المعوق
قوي	0.92	4.1	التحليل البيئي
قوي	0.085	3.7	صياغة الإستراتيجية
قوي	0.08	3.8	تنفيذ الإستراتيجية
قوي	1.03	3.8	الرقابة الإستراتيجية
قوي	2.115	3.85	المعوقات الكلية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (3) ، أن درجة توفر معوقات التخطيط الاستراتيجي من جهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان ، جاءت قوية فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) ، كما تراوحت المتوسطات للمعوقات بين(3.7 و4.1)، فقد كانت أقوى معوقات التخطيط الاستراتيجي توفرها هي التحليل البيئي بوسط حسابي بلغ (4.1) ، ثم التنفيذ والرقابة الإستراتيجية حيث بلغا بوسط حسابي (3.8) و ما معوق الصياغة الإستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.7) و يعتبر أقل معوق للتخطيط الاستراتيجي.

فمن خلال تحليل الجدول أعلاه، نجد أن معوقات التخطيط الاستراتيجي بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء متوفرة بدرجة قوية، وهذا بدوره يجيب على تساؤل ما مدى توفر معوقات التخطيط الاستراتيجي بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء.

3.4.3 التحقق من مدى توفر المعوقات المتعلقة بالتحليل البيئي:

جدول رقم (4): المحور الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات المتعلقة بالتحليل البيئي:

مستوى معوق	انحراف	الوسط	لا تشنّه		تشنّه		لا تؤقّت		تشنّه		تشنّه		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
قوي جدا	1.07	4.2	6	3	2	1	6	3	38	19	48	24	عدم استناد عملية التحليل البيئي على معلومات/ بيانات فعلية (في تحليل البيئة الداخلية) مستمدة من الإدارات الوسطى والتنفيذية	3
قوي	1.14	4.12	8	4	2	1	4	2	42	21	44	22	عدم اهتمام إدارة التخطيط الاستراتيجي بتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية يضعف صياغة الخطط استراتيجية	1
قوي	1.01	3.90	4	2	6	3	14	7	48	24	28	14	لا تستخدم معايير ومؤشرات واضحة لتقدير التحليل البيئي.	5
قوي	1.20	3.88	6	3	12	6	6	3	40	20	36	18	لا تتم دراسة للمشكلات الإدارية الحالية للاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية الطويلة الأمد.	4
متوسط	1.16	2.28	8	4	2	1	2	1	30	15	58	29	عدم توفر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة الاستراتيجية يضعف من عملية التخطيط	2
	0.92	4.1											المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن مستوى المعوقات المتعلقة بالتحليل البيئي من وجهة نظر موظفي الوزارة فهم جاءت قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.1)، مما يشير إلى أن مستوى المعوقات المتعلقة بالتحليل البيئي متوفرة بدرجة قوية ، كما تراوحت المتوسطات لأبعاد المعوقات المتعلقة بالتحليل البيئي بين (2.28 و 4.2) فقد أكدت عينة الدراسة بأن أقوى معوق للتحليل البيئي هو عدم استناد التحليل على المعلومات المستمدة من الإدارة الوسطى والتنفيذية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) وانحراف معياري (1.07). بينما كان أقل معوق هو عدم توفر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.28) وانحراف معياري (1.16)

4.4.3 التحقق من مدى توفر المعوقات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية.

جدول رقم (5): المحور الثاني: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن مستوى المعوقات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي الوزارة فهما جاءت قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.7)، مما يشير إلى أن مستوى المعوقات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية قوية. وترواحت المتوسطات لأبعاد المعوقات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية بين (3.14 و 4.30). أكدت عينة الدراسة بأن أقوى معوق لصياغة الإستراتيجية هو عدم وجود إدارة معنية بالخطيط الاستراتيجي حيث بلغ الوسط الحسابي (4.30))

وانحراف معياري (1.07). بينما كان أقل معنوي هو عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.14) وانحراف معياري (1.31).

3.3 التحقق من مدى توفر المعوقات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية.

جدول رقم (6): المحور الثالث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية

مستوى معنوي	الرتبة	الرتبة	أدنى نسبة تفاوت		أدنى نسبة تفاوت		أدنى نسبة تفاوت		أدنى نسبة تفاوت		أدنى نسبة تفاوت		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
قوي جدا	1.05	4.38	4	2	4	2	6	3	22	11	64	32	عدم وجود الحافز (المعنوي والمادي) ثبط همة العاملين مما أدى إلى ضعف التزامهم بخطط العمل	18
قوي	1.20	4.14	4	2	10	5	10	5	20	10	56	28	عدم توفر ميزانية كافية أثر في فشل تطبيق الخطط الإستراتيجية الموضعة	17
قوي	1.16	3.80	6	3	10	5	12	6	42	21	30	15	اعتماد التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي	16
قوي	1.30	3.50	6	3	24	12	12	6	30	15	28	14	مركزية الإدارة تشكل معنوي أساسي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية	13
قوي	1.40	3.42	12	6	18	9	16	8	24	12	30	15	لا يستهدف التخطيط للإستراتيجي التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق أداء كفؤ	14
قوي	1.32	3.36	2	1	14	7	16	8	44	22	24	12	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي.	15
قوي	1.32	3.36	10	5	20	10	18	9	28	14	24	12	لا ترتبط الخطة الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بمتطلبات المستفيدين من الخدمات	19
	0.084	3.8											المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن مستوى المعوقات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي الوزارة فيما جاءت قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8)، مما يشير إلى أن مستوى المعوقات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، متوفرة بدرجة قوية. كما تراوحت المتوسطات بين (3.36 و4.38). أكدت عينة الدراسة بأن أقوى معنوي لصياغة الإستراتيجية هو عدم وجود الحافز ثبط همة العاملين مما أدى إلى ضعف التزامهم بخطط العمل حيث بلغ الوسط الحسابي (4.38))

وانحراف معياري (1.05). بينما كان أقل معنوق هو عدم ارتباط الخطة بمتطلبات المستفيدين حيث بلغ الوسط الحسابي (3.36) وانحراف معياري (1.32).

4.3 التحقق من مدى توفر المعوقات المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية.

جدول رقم (7): المحور الرابع الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية

مستوى معوق الآنحراف	متوسط الآنحراف	الآنحراف المتوسط	لا يشمل		لا يشمل		نعم		نعم		نعم		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
قوى	1.05	4.14	6	3	2	1	6	3	44	22	42	21	عدم تفعيل نظم وأدوات قياس الأداء تسبب في فشل تطبيق الخطط الإستراتيجية	25
قوى	1.17	3.98	4	2	12	6	10	5	30	15	44	22	لا توجد رقابة على تطبيق الإستراتيجية الموضعة مما يؤدي إلى فشلها	20
قوى	1.25	3.84	6	3	14	7	8	4	34	17	38	19	لا يوجد تقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.	22
قوى	1.27	3.78	8	4	10	5	14	7	32	16	36	18	لا تستخدم معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي.	21
قوى	1.28	3.68	8	4	16	8	6	3	40	20	30	15	لا يستفاد من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	24
قوى	1.20	3.52	6	3	16	8	22	11	32	16	24	12	لا تتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار	23
	1.03	3.8											المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن مستوى المعوقات المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي الوزارة فيما جاءت قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8)، مما يشير إلى أن مستوى المعوقات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية متوفرة بدرجة قوية. فقد تراوحت المتوسطات بين (3.52 و 4.14). أكدت عينة الدراسة بأن أقوى معنوق للرقابة الإستراتيجية هو عدم تفعيل نظم وأدوات قياس الأداء تسبب في فشل تطبيق الإستراتيجية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (1.05). بينما كان أقل معنوق للرقابة هو لا تتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار حيث بلغ الوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (1.20).

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (8): تحليل المعوقات الأربع باختلاف المؤهل (المستوى التعليمي) باستخدام التباين لمعرفة محاور الدراسة

الدالة	sig	دراسات عليا	بكالوريوس	ما قبل البكالوريوس	المعوقات
غير دالة	0.393	4.2	4.2	3.8	البيئية
غير دالة	0.749	3.8	3.7	3.6	الصياغة
غير دالة	0.674	3.8	3.9	3.6	التنفيذ
غير دالة	0.484	4	3.8	3.6	الرقابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه إلى عدم اختلاف (المعوقات الأربع للتخطيط الاستراتيجي) باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى معنوية، (0.05)، حيث أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أراء فئات الدراسة حول المعوقات الأربع حسب المستوى التعليمي. وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير المستوى التعليمي. غير دالة

الفرضية الثانية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

جدول رقم (9): تحليل المعوقات الأربع باختلاف (التخصص الأكاديمي) باستخدام التباين لمعرفة محاور الدراسة

الدالة	sig	أخرى	قانون	محاسبة	إدارة اعمال	هندسة	المعوقات
غير دالة	0.937	4	4.2	4	3.8	4.1	البيئية
غير دالة	0.741	3.6	2.9	4	3.5	3.8	الصياغة
غير دالة	0.883	3.6	3.6	4	3.6	3.8	التنفيذ
غير دالة	0.535	3.7	2.7	3.7	3.5	4	الرقابة

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه إلى عدم اختلاف (المعوقات الأربع للتخطيط الاستراتيجي) باختلاف التخصص الأكاديمي عند مستوى معنوية، (0.05)، حيث أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أراء فئات الدراسة حول المعوقات الأربع حسب التخصص الأكاديمي. وعليه يمكن قبول الفرضية الثانية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي. غير دالة.

الفرضية الثالثة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول رقم (10): تحليل المعوقات الأربع باختلاف (الفئة العمرية) باستخدام التباين لمعرفة محاور الدراسة

الدالة	sig	أكثر من 50 سنة	من 31-50 سنة	3 سنة أو أقل	المعوقات
غير دالة	0.543	4.1	4.2	4.6	البيئية
غير دالة	0.593	3.9	3.8	3.6	الصياغة
غير دالة	0.210	3.8	3.9	2.9	التنفيذ
غير دالة	0.947	3.9	3.8	3.5	الرقابة

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه إلى عدم اختلاف (المعوقات الأربع للخطط الاستراتيجي) باختلاف الفئة العمرية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أراء فئات الدراسة حول المعوقات الأربع حسب الفئة العمرية. وعليه يمكن قبول الفرضية الثالثة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير الفئة العمرية. غير دالة

الفرضية الرابعة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (11): تحليل المعوقات الأربع باختلاف (سنوات الخبرة) باستخدام التباين لمعرفة محاور الدراسة

الدالة	sig	أكثر من 8 سنوات	من 4-7 سنوات	3 سنوات أو أقل	المعوقات
غير دالة	0.717	4	4.3	0	البيئية
غير دالة	0.717	3.7	3.5	0	الصياغة
غير دالة	0.481	3.8	3.4	0	التنفيذ
غير دالة	0.863	3.8	3.7	0	الرقابة

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه إلى عدم اختلاف (المعوقات الأربع للخطط الاستراتيجي) باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أراء فئات الدراسة حول المعوقات الأربع حسب سنوات الخبرة. وعليه يمكن قبول الفرضية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي الأربع، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، غير دالة.

4. النتائج والتوصيات

1.4 ربط النتائج بالدراسات السابقة

استهدفت الدراسة التحقق من معوقات تطبيق الخطة الإستراتيجية بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان وقد توصلت للنتائج الآتية:

- أشارت نتائج الدراسة بأن معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان، متوفرة بدرجة قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85)، وهذا ما أكدت الدراسات السابقة لكل من، دراسة (المطيري، 2013) ودراسة (الكلثم وبدارنه، 2012) ودراسة (الشاعر، 2007) ودراسة (اللوح، 2007) ودراسة (العطاوي، 1433هـ).
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات المتعلقة بالتحليل البيئي من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء بجمهورية السودان، متوفرة بدرجة قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.1)، وقد اتضح أن أقوى معوق هو عدم استناد عملية التحليل البيئي على معلومات مستمدة من الإدارات الوسطى والتنفيذية بوزارة الموارد المائية والري والكهرباء. لا يستفاد من نتائج تقييم الخطة السابقة في إعداد الخطة المستقبلية. وهذا ما أكدته دراسة (الشاعر، 2007) بوجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي رئيسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى توفر المعوقات المتعلقة بصياغة الخطة الإستراتيجية بدرجة قوية فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.7)، وقد اتضح أن أقوى معوق ومحدودية وجود خبراء تخطيط استراتيجي بالوزارة، وعدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للخطط الإستراتيجية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي الوزارة، متوفرة بدرجة قوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8)، وقد اتضح أن أقوى معوق هو عدم التحفيز المادي والمعنوي بالوزارة ومركزية الإدارة أضعف تتنفيذ الخطة بالوزارة. وهذا ما أكدته دراسة (العطاوي، 1433هـ) التي توصلت إلى أقوى معوق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ارتبط بضعف الحوافز المادية المخصصة للموظفين.
- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات قوية متعلقة بالرقابة الإستراتيجية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8)، من وجهة نظر موظفي الوزارة وقد اتضح أن أقوى معوق هو عدم تفعيل نظم وأدوات قياس الأداء تسبب في فشل تطبيق الإستراتيجية، كما لا يوجد تقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2.4 التوصيات:

- الاستفادة من خبرات ومعلومات الإدارة الوسطى والتنفيذية في صياغة ورسم الخطة الإستراتيجية.
- الاهتمام بتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية لصياغة أهداف ذكية تسهم في بناء خطة استراتيجية قوية.
- اعتماد الحوافز في الموازنة العامة لضمان التزام العاملين بتنفيذ الخطة.
- ضرورة تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5. المراجع

أولاً: المراجع العربية

- التميمي، سعود عبد الله (2016): دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السكارنة، بلال خلف (2015): الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط أولى، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- البيطي، ثائر شاكر محمود، آخرون (2014): التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط أولى، الوراق للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجید محمد (2009): التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكلثم، حمد بن مرضي آخرون (2012): ورقة بحثية بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه، الناشر المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس عدد 10، صنعاء.
- اللوح، عادل منصور سليمان، (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- المطيري، عبيد بن زيدان مزيد (2013): متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشاعر، عدنى داؤود محمد (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- العطاوي، نوف بنت سعود بنت مشعل، (1433)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الهواسي، محمود، والبرزنجي، حيدر (2014): مبادئ علم الإدارة الحديثة، يعقوبة: دار الكتب والوثائق العربية.
- بني حمدان، آخرون (2007): الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بن حبتور، عبد العزيز بن صالح (2007): الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم تغير، عمان، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط. أولى، القاهرة، مجموعة النيل العربي.
- زين العابدين، عبد الفتاح (2016): درجة التزام إدارة جامعة اليرموك بالتلطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 23، ع 102.
- محمد، جمال (2015): التخطيط الاستراتيجي . ط. 1. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- حسن، أمين عبد العزيز (2001): إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.
- ياسين، سعد غالب (1998): الإدارة الإستراتيجية، ط. أولى، عمان. دار اليازوري العلمية للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Allison & Kaye, (2005), Strategic Planning for Nonprofit Organization, published by John Wiley& Sons, Hoboken, New Jersey. USA.
2. Bets & Le, (2008) ,Strategic Management Creating Competitive Advantage.
3. Jofre, Sergio,(2011), Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, published by DTU Management, Denmark .2011
4. Haryson,(2012), Strategic Management and Strategic Planning.
5. Paul, Joyce, (2015), Strategic Management IN THE Public Sector, published by: Routledge, New York.
6. Tomson & Sterykland, (2006), Strategic management Cosepts and Cases, published by McGraw-Hill, New York 2006.



التباعد الاجتماعي وفرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

Social distancing and opportunities to shift towards global polarization of human resources during the Corona pandemic

أديب سالم مسعود الأغا

Adeeb Salem Masoud EL-Agha

جامعة الأقصى - غزة

Al-Aqsa University – Gaza

as.elagha@alaqsa.edu.ps

يوثق هذا البحث كـ الأغا، أديب سالم مسعود (2021): التباعد الاجتماعي وفرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (11)، ألمانيا، ص 148-177

المستخلص

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن وجود فرص جادة للتحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية ناتجة عن أسلوب التباعد الاجتماعي التي فرضت في العالم للوقاية من مخاطر كورونا (كوفيد-19). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (تحليل المضامين) في الدراسة، وأظهرت الدراسة عن توفر فرص عالمية غير مؤكدة تتولد عن فلسفة التباعد الاجتماعي التي انتشرت في العالم تحفز الأفراد على التعلم والتدريب لممارسة العمل عن بعد، وذلك في نطاق الوظائف التي يمكن ممارستها عن بعد، وهي لا تزيد عن (30%) من الوظائف حول العالم، بينما توجد فرص قوية للدول التي توفر البنية التحتية المتقدمة. وأيضاً توجد فرص مؤكدة لمنظمات الأعمال -طبقاً لتوفر شروط متطلبات العمل عن بعد للاستفادة من التغيير في أسلوب حياة الناس وطرق تفكيرهم وتقبلهم لأسلوب العمل عن بعد، بينما هناك تغيرات محتملة تتصرف بالجدية في قناعات أرباب العمل في مجالات ضيقة من الأعمال للتحول إلى البحث عن الأفراد من الكفاءات من أي مكان في العالم، بأقل التكاليف ووفقاً لتعاقد قانوني، وبيئة عمل آمنة. كما أوصت الدراسة أن تأخذ الشركات ومنظمات الأعمال التي يمكن ممارسة أنشطة العمل بها عن بعد التغييرات الجذرية في أسلوب حياة الناس بجدية، والاستعداد لتطوير أنظمتها وفقاً لقواعد تنافسية جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار توقع احتمال نجاح فكرة التعايش مع الوباء مستقبلاً، الأمر الذي يجعلهم في غاية الحذر.

الكلمات المفتاحية: التباعد الاجتماعي - جائحة كورونا - العمل عن بعد - عالمية الاستقطاب

Abstract

The study aimed to try to reveal the existence of serious opportunities to shift towards the global recruitment of human resources resulting from the method of social distancing imposed in the world to prevent the dangers of Corona (Covid-19). The descriptive analytical method (content analysis) was used, and the study showed the availability of uncertain global opportunities that are generated on the philosophy of social distancing that has spread in the world which motivates individuals to learn and train to practice remote work, within the scope of jobs that can be practiced remotely, which does not

exceed (30%) of jobs around the world. While there are strong opportunities for countries that provide infrastructure developed and there are certain opportunities for business organizations - according to the availability of the requirements of remote work to take advantage of the change in people's lifestyle, ways of thinking, and their acceptance of the remote work method. There are potential changes that are characterized by seriousness in the convictions of employers in narrow areas of business to shift to the search for qualified individuals from anywhere in the world, at the lowest costs and according to a legal contract, and a safe work environment. The study also recommended that companies and business organizations that can practice remote work activities take the radical changes in people's lifestyle seriously, and prepare to develop their systems according to new competitive rules, , taking into account the expectation that the idea of coexisting with the epidemic may succeed in the future, which makes them very cautious.

Keywords: social distancing - Corona pandemic - remote work - global polarization

الملخص المفاهيمي

ساهم تفشي وباء كورونا في استخدام استراتيجيات جديدة للاتصال والتواصل بين المجتمع الواحد، وقد دأبت الدول لاستخدام استراتيجية التباعد الاجتماعي واستقطاب موارد جديدة تهتم في الاقتصاد الرقمي بما يتماشى مع متغير ومتطلبات السلامة المجتمعية والتعايش مع الجائحة.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي للتبعاد الاجتماعي في استقطاب الموارد البشرية في ظل الجائحة



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات للتبعاد الاجتماعي في استقطاب الموارد البشرية في ظل الجائحة

التباعد الاجتماعي وفرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

هدفت الدراسة للكشف عن مدى وجود فرص جادة للتحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية ناتجة عن التباعد الاجتماعي التي فرضت للوقاية من مخاطر كورونا

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي واستخدم الباحث أداة الاستنبطان لضامين الدراسات وبعض المقابلات الصحفية وبعض الآراء العامة، وضامين دراسات المنظمات الدولية المختلفة بالعمل والصحة.

فرض التغيرات الناتجة عن وباء كوفيد 19 أسلوب جديد للحياة على مستوى العالم أجبرت منظمات الاعمال على اتباع التباعد الاجتماعي الذي حول كثيراً من الاعمال الوجهية الى اعمال عن بعد الأمر الذي يضع المنظمات أمام تحديات كبيرة تدفعها الى تطوير انظمتها لتنسجم مع الاسلوب الجديد والذي قد يتولد عنه فرصاً حقيقة لتحول الاستقطاب نحو العالمية

توصلت الدراسة إلى وجود فرص نحو التحول إلى عالمية استقطاب المورد البشري غير مؤكدة على النطاق العام؛ إلا أنها ممكنة في مجالات العمل التي يمكن القيام بها عن بعد، ولا تتجاوز (30%) من الوظائف حول العالم.

أوصت الدراسة أن تأخذ الشركات ومنظمات الأعمال التي يمكن ممارسة أنشطة العمل بها عن بعد التغيرات الجندرية في اسلوب حياة الناس بجدية، والاستعداد لتطوير أنظمتها وفقاً لقواعد تنافسية جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار توقع احتمال تجاه فكرة التعايش مع الوباء مستقبلاً، الأمر الذي يجعلهم في غاية الجندر.

طلعات مستقبلية:

- أن يتم الاستفادة من مراحل ازمة انتشار جائحة كورونا وتحويل المشكلات الى فرص بالقدر الذي يتيح لمنظمات الاعمال من بقى تحتية وتسهيلات قانونية ومعرفية.
- النظر الى البنية التحتية الرقمية في الدول على انها من الضروريات القصوى كالتعليم، والعمل على توزيع مواردها بعدالة بغض النظر عن اختلاف المستويات الاقتصادية.
- استهانض الجامعات ومؤسسات التعليم في العالم لثقافة العمل عن بعد وتعزيز المخزون المعرفي الضروري لذلك ضمن السياق الطبيعي لمنظومة التعليم لديها.
- عدم المبالغة في سرعة التحول الى رقمنة الاعمال، والتدرج بحسب توفر الامكانيات مع الاصرار على مكافحة التحديات.

1. الإطار العام:

1.1 مقدمة:

منذ مطلع مارس (2020) أعلنت منظمة الصحة العالمية عبر وسائل الإعلام المختلفة أن فيروس كورونا المستجد المسبب لمرض "كوفيد-19"؛ والذي يتفشى في مختلف أرجاء المعمورة "وباء عالمياً"، وصرح (غريسيوس ، المدير العام لمنظمة الصحة العالمية في جنيف) أنه يمكن تصنيف كوفيد-19 الان على أنهجائحة؛ كما لم نشهد مطلاقاً في السابق انتشار جائحة بسبب فيروس كورونا" ، وأشار إلى أنه سيكون الوباء الأول في التاريخ الذي لا يمكن السيطرة عليه بسرعة وبسهولة، كما أوردت المنظمة سلسلة من الإرشادات عبر موقعها الإلكتروني لمساعدة دول العالم في الوقاية من مخاطر تفشي الوباء، ومن أهم الإرشادات ما يتعلق بالحجر المنزلي ورفع شعار: (ابق في البيت stay at home) والتباعد الاجتماعي (social distancing). ثم طبقت دول العالم إجراءات صارمة لتنفيذ تلك الإرشادات حتى وصل الحال في بعض البلدان إلى فرض حظر التجول، توقفت على اثر تلك الإجراءات المدارس والجامعات وأغلقت المساجد والنواحي وكل الأماكن التي يتجمهر بها الناس ، وبات العمل في أروقة المؤسسات والشركات متوقفاً ، الأمر الذي استدعى التفكير في إيجاد حلول بديلة؛ كالتعليم عن بعد والإدارة الالكترونية لضمان سير الحياة ، مستفيدين من البيئة التكنولوجية والتقدير في تقنيات الاتصال المتوفرة¹

كما دفعت منظمات الأعمال إلى عقد الاجتماعات عبر تقنيات الاجتماعات الافتراضية التي يوفرها جوجل وغيرها من وسائل الاتصال المختلفة، كما يعتبر الانتقال للأعمال الرقمية في عالم الأعمال فلسفة جادة تعيد صياغة أسلوب حياة الناس وتعيد صياغة أساليب أعمالهم وأنماط تفكيرهم وكيف يتفاعلون ويتواصلون باستخدام التكنولوجيا المتاحة²، وبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة عن بعد - كحقيقة تفرضها بيئه العمل- له تأثير واضح في تعزيز دور ومكانة الأعمال داخل المؤسسات، كما إن ذلك يعطي فرص أكبر للعناصر البشرية، في التدريب وتطور الأداء وبالتالي أداء المنظمات ، كما إن التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان في الحقيقة تمهدًا لفترة أخرى أرقى من سابقاتها³، ومن صور العمل "عن بعد" من وجهة نظر القانون: العمل من المنازل وفي هذا السياق فإن العمل في المنازل يغطي مجالات واسعة من الخيارات، منها: المديرون التنفيذيون ، إلى

¹ موقع مستقل (2020): كيف يغير العمل عن بعد طبيعة العمل. <https://blog.mostaql.com/how-will-remote-work-change-the-nature-of-work>

² سلبي جميلة، وب Yoshi يوسف (2019)، التحول الرقعي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد العاشر العدد الثاني، ص.948.

³ محمد وزاع، قاصدي جامع، رقلة مرباح (2017) الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات، مجلة الدراسات العالمية والاجتماعية للأبحاث التخصصية العدد 3 ،المجلد 3

المهنيين، الذي يطلق علهم الأعمال المكتبية¹، كما فرضت التقنيات الحديثة في مجال تقديم الخدمات العصرية في مجال الاتصالات ضرورة ملحة على مختلف القطاعات في القطاع الخدمي وباتت تُحسن أداؤه بقصد توفير خدمة ذات طبيعة راقية، لاسيما وقد تمكّنت شركة Automattic التي تأسّست عام 2005، من استقطاب أفضل المواهب لجمع فريقاً مكوّناً من (500) موظفاً ينتشرون في 57 دولة حول العالم، ويتكلّمون 70 لغةً مختلفة، لتكون من أوائل الشركات التي مهدت بنجاحها الطريق أمام انتشار ثقافة الشركات التي يعمل موظفوها عن بعد². (شركات تقنية تعتمد العمل عن بعد)، ومن المتوقع أن تصل نسبة العاملين عن بعد؛ في عام 2020 إلى ثلث العاملين في العالم وذلك من بيوتهم أو من أماكن غير مقرات العمل بواسطة الانترنت³.

2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى توفير العدد الكافي من المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بأقل تكاليف ممكنة، وكذلك الحصول على أفراد مؤهلين وذوي كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمل وزيادة فعالية المنظمة ويقلل من الأخفاقات الكبرى التي تؤخر من الوصول إلى الغايات الاستراتيجية⁴; وأصبح من الضروري في ظل التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال الاتجاه نحو إعادة النظر في اسلوب استقطاب الأيدي العاملة والخبراء والمهرة بما يتلاءم من احتياجات المنظمات بالاعتماد على اساليب الإدارة عن بعد لما لهذا التحول من إيجابيات تمثل في العديد من فرص الاختيار النوعي حول العالم، وعدم الخضوع إلى قانون المسافة والحدود الجغرافية⁵، ومؤخراً، ازداد عدد الشركات التي توظّف أشخاص للعمل عن بعد أو تسمح لموظفيها بالعمل من المنزل، وذلك بالإضافة إلى الأشخاص المستقلين وأصحاب الأعمال الحرة. وعلى الرغم من أنه يبدو حلماً بالنسبة للبعض، أن تعمل من منزلك ولا تضطر للاستيقاظ مبكراً والصراع مع ازدحام الطرق في أوقات الذروة، والعمل على أريكتك المفضلة، لديك مطبخك الخاص ومشروباتك، ودورة مياه لا يشارك فيها غرباء⁶، ولم يعد بعد المسافات معوقةً أمام الأعمال الإدارية المعاصرة، فباتت الأعمال تنجذب مهامها بسرعة عالية وبجودة عالية دون أن يكون مكان تواجد العاملين دوراً ملماً، وذلك بفضل التقدم الكبير في تقنيات الاتصال التي سمحت لقادة العمل التحرك في كل أنحاء العالم؛ في حين أنهما قادرون أن يشرفوا على مسؤولياتهم بفعالية

¹ فليج نجلاء، قزمار نجلاء (2018)، التكيف القانوني لعقد العمل عن بعد، بحث منشور، الأردن: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، الإنسانية، المجلد الثامن العدد الأول، ص 210.

² موقع مستقل (2020): مرجع سبق ذكره

³ عليه، مصطفى(2016)، الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الإسماعيلية، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الثامن، ص 329.

⁴ السالم، مؤيد، وصالح، عادل(2002). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص 83.

⁵ داودي، أحمد (2018)، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، الجزائر، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزا، العدد الثالث، ص 377.

⁶ حسين، كاميليا (2019) التطبيقات التي تحتاجها إن كنت تعمل من المنزل، موقع الجزيرة، <https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/technology/2019/2/10>

عالياً¹، وبالنظر الى شركة signals37 Basecamp التي تأسست عام 1999، وكان اسمها آنذاك Basecamp حيث أنها كانت تعتمد فقط على أربعة أشخاص كعاملين لديها. وفي عام 2014 تغير اسمها فأصبح Basecamp لتعكس اسم أكثر من جاهتها شهرة، ثم، أصبحت في هذا الوقت تضمّ أكثر من 50 موظفاً يتوازنون على 32 دولة حول العالم. وتحقق الشركة نجاحات مميزة يفضل فريق العمل عن بعد، وتقول الشركة أنّ بيئة العمل ينبغي أن تكون مثيرة لروح المواجهة والتحدي وكذلك يوفر مناخاً ممتعاً، مما يحفز أفراد الفريق على التركيز والإنجاز أينما كانوا².

وفي ظل الحجر المنزلي تغيرت ظروف العمل فباتت الشركات مضطورة الى مواصلة التشغيل بطريقة تكيف مع متطلبات الحماية ضد الوباء كوفيد-19، وفي تقرير تليفزيوني أعدته قناة فرنسا 24 على الانترنت؛ تبين أن العودة الى التجمعات داخل مساحات العمل لن يعود الى حاله بسهولة بحيث لن يُسمح أن يتجمع العاملون في مساحة مكانية واحدة الا بالبعد القانوني وهو: 2 متراً مربع تفصل الفرد عن الآخر الأمر الذي لن يعطي الفرصة للعاملين كافة التواجد في مكان العمل، ولهذا لجأت شركات الأعمال الى الادارة عن بعد؛ أي ممارسة المهام الإدارية مثل وضع الخطط ومتابعتها والتنسيق بين الأقسام والوحدات وعقد الاجتماعات وإعطاء الأوامر بواسطة الخدمات المتاحة على الانترنت، ويري (80%) من الفرنسيين أن تجربة العمل عن بعد جيدة فهي تتيح الفرصة للفرد رؤية أسرة بيته بشكل أفضل ويتمكن من احتساء القهوة المفضلة والاستفادة من الاوقات المدعومة خلال الليل ، إلا أن المشكلة الأكبر التي عبر عنها جمهور العمل في فرنسا هي عدم التواصل الاجتماعي المباشر³، كما بدأت الجهات الرسمية في كثير من الدول بالبحث على تطوير المهارات الالزمة للعمل عن بعد استعداداً لاستقبال وجه جديد لعالم الأعمال ، وكذلك العمل الحكومي، وتباحث معظم دول العالم في استجلاب تقنيات الجيل الخامس للاتصالات (5G)، الذي قد يصل الى سرعة اتصال (8GB)، في الثانية⁴.

- بناء على المحتوى الذي عبر عن مشكلة الدراسة يستنتج الباحث أن ظاهرة التباعد الاجتماعي - المفروضة عالمياً-لحماية من فيروس كورونا المستجد؛ لها أوجه إيجابية عده وهي كما يأتي:
- التباعد الاجتماعي، قد يدفع الى زيادة فرص تعلم الأفراد -كمورد بشري-والانخراط في الاقتصاد الرقمي والهيئات للعمل من أي مكان أو من المنزل.
 - التباعد الاجتماعي قد يعزز فكرة ممارسة جادة لعالية استقدام العمالة للعمل عن بعد؛ استناداً الى تجارب عملية ناجحة.

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: إلى أي مدى يمكن للتباعد الاجتماعي توليد فرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية في ظل التكيف مع فايروس كورونا (كوفيد-19) أو الانهاء منه؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس المسؤولين الفرعيين التاليين:

¹ عليهـ، مصطفى(2016)، مرجع سبق ذكره، ص 328

² موقع مستقل(2020): مرجع سبق ذكره

³ قناة فرنسا 24، فرنسا-ما-بعد-الحجر-العمل-عن-بعد، <https://www.france24.com/ar/202005222>

⁴ مجلة الاتحاد الاشتراكي(2020)، العمل-عن-بعد-هل-سيصد-في-وجه-نهاية <https://www.alittihad.info/I2020>

- أ) هل يتبع التباعد الاجتماعي فرص التعلم والتدريب على ممارسة العمل عن بعد، والانخراط في الجيل الرقمي؟
ب) هل يتبع التباعد الاجتماعي التحول إلى عالمية استقطاب الموارد البشرية؟

لذا اعتمد الباحث على تحليل المضامين كونه الأنسب مثل هذه الدراسات النوعية، ومكنته من الحصول على المعلومات من المراجع والمصادر كالدراسات السابقة المعمقة والمقالات العلمية، وأراء الكتاب لإبراز مشكلة الدراسة، وتحليل الوثائق والتقارير باستخدام شبكة الانترنت؛ لدعم والتحقق من مدى توفر فرص هامة ستنجم بعد جائحة كورونا، أو في حال التكيف معها؛ للتوجه نحو عملية استقطاب الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية المتاحة.

3.1 أهداف الدراسة:

أولاً الهدف الرئيس: محاولة الكشف عن وجود فرص جادة للتحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية ناتجة عن فلسفة التباعد الاجتماعي التي فرضت في العالم للوقاية من وباء كورونا (كوفيد - 19)

ثانياً الأهداف الفرعية:

- 1) التعرف إلى أي مدى يتبع التباعد الاجتماعي فرص التعلم والتدريب على ممارسة العمل عند بعد والانخراط في الجيل الرقمي.
 - 2) الكشف عن فرص التغيير في أسلوب حياة الناس وطرق التفكير وتقبل أفكار العمل عن بعد، التي قد تتيحها سياسة التباعد الاجتماعي.
- الكشف عن التطورات المحتملة في قناعات أرباب العمل للبحث عن العالمية في استقدام الكفاءات استناداً إلى التجارب الناجحة

4.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

يعتقد الباحث أن أهمية الدراسة تكمن في أصالتها، ومواكيتها للأحداث الجارية التي تلقى اهتمام العالم كافة، وكذلك ربما تخلق الدراسة منهات هامة في ظل سباق المنافسة بين منظمات الأعمال في العالم؛ من أجل التقاط الفرص، لتحسين الكفاءات وضخ دماء جديدة تدعم الافكار الإبداعية من جنسيات مختلفة ومن ثقافات مختلفة وتجارب مختلفة حول العالم، مستغلين التقنيات المتوفرة وتوجهات الإدارة عن بعد؛ الناتجة عن فرض سياسة التباعد الاجتماعي بسبب جائحة كورونا.

1.4.1.1 الأهمية العلمية: تُعد هذه الدراسة مناقشة علمية جادة لموضوع اجتماعي يشغل تفكير العلماء والمفكرين في المجالات البحثية كافة.

2.4.1.1 الأهمية التطبيقية: تُعد التوصيات الناتجة عن الدراسة خارطة واضحة تصلح للاستفادة منها عند وضع خطط الموارد البشرية لمنظمات الاعمال والمؤسسات والحكومات بشكل عام في ظل التغيرات الجارية في أسلوب حياة المجتمعات بسبب مخاطر وباء كورونا.

5.1 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي استناداً إلى الاستنباط وتحليل المضامين كون الدراسة تناولت فكرة تأثير ظاهرة عالمية، وحصل الباحث على المعلومات من المراجع والمصادر كالدراسات السابقة المعمقة والمقالات العلمية، وأراء الكتاب لإبراز مشكلة الدراسة، وتحليل الوثائق والتقارير باستخدام شبكة الانترنت؛ لدعم وتحقق من مدى توفر فرص هامة تتولد عن جائحة كورونا أو في حال التكيف معها، للتوجه نحو عولة استقطاب الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية المتاحة.

6.1 حدود الدراسة:

1.6.1 الحدود الزمنية: تقع الدراسة في الحدود بين يوليو 2020، ومايو 2021.

2.6.1 الحدود المكانية: تبحث الدراسة في ظاهرة عالمية

3.6.1 الحدود الموضوعية: ناقشت الدراسة فرص التحول إلى عالمية استقطاب المورد البشري بسبب جائحة كورونا.

7.1 الدراسات السابقة:

نظرأً لحداثة فكرة الدراسة لم يعثر الباحث على دراسات تناولت الموضوع مباشرةً إلا أن هناك بعض الدراسات القليلة التي استند إليها في إنصاص الفكرة و اختيار المنهج و تحديد الإطار المعرفي اللازم لإتمامها، وسيتم التركيز على مجموعة من الأبحاث تناولت الموضوعات التي تناقشها الدراسة والتي يعتقد الباحث أن نتائجها تمثل حجر الأساس لاتجاه نتائج الدراسة الحالية، وهي كما يأتي

1.7.1 الدراسات باللغة العربية:

- دراسة: كريمة، والعجال (2020) بعنوان: دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل. وقد توصلت إلى أن هناك فعالية عالية في عملية التوظيف عبر وسائل الاتصال الاجتماعي وتحقق جودة عالية في اختيار أفضل الكفاءات.¹

- دراسة: مرجين حسين (2020) بعنوان: أدوار النخب في الدول العربية لمواجهة جائحة كورونا، وكان من أهم نتائجها : جُل النخبُ الأكاديمية والبحوثية العربية تعانيُ منُ الهشاشة، من حيث الأدوار المنافطة بها بمستويات رئيسة وهي: أقل من ضعيفة، باتجاه جائحة كورونا، ويمكن تقسيم فاعليتها إلى حد ثلاثة مستويات وهي : أقل من ضعيفة و ضعيفة، و متوسطة، وهذه الفعالية النخبوية مرتبطة إلى حد كبير بمسألة السماح الديمقراطي لأدوار النخب، و زيادة السماح الديمقراطي لهم من قبل الأنظمة السياسية، فثمة علاقة وثيقة بين فعالية أدوار النخب الأكاديمية بمسألة التحول الديمقراطي للنظم السياسية العربية وبالتالي برزت فروق في مستويات الأداء النخبوى تراوحت بين أقل من ضعيفة والضعف، والمتوسطة.²

¹ كريمة جلام، والعجال عدالة (2020)، دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثاني.

² مرجين، حسين (2020) أدوار النخب في الدول العربية لمواجهة جائحة كورونا، جامعة طرابلس – كلية الفنون
https://www.researchgate.net/publication/341000554_adwar_alnkhb_fy_aldwl_alarbyt_lmwajht_jayht_kwrwna

- دراسة: محمد طرفة (2020) بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح ضروريا وحتميا في ظل التغيرات الحاصلة سواء على مستوى بيئه العمل الداخلية أو الخارجية وهذا لما لها من فوائد على وظائف الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة.¹
- دراسة: تنيو، ودهان (2019) بعنوان: واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي، وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج التي كان من اهمها: أنه يمكن تقسيم الدول العربية إلى: (دول متقدمة؛ وتفوقت وحققت نتائج جيدة في كل المؤشرات محل الدراسة) ، كدول الخليج العربي على باقي الدول العربية ، مما جعلها تتبوأ مكانة عالمية ، و(دول تسعي للتحول الرقمي: مثل لبنان والأردن التي حققت نتائج لا يأس بها في معظم المؤشرات محل الدراسة) ودول متأخرة عن التحول الرقمي: مثل مصر والجزائر والتي كان أداؤها ضعيفا في معظم المؤشرات المدروسة.
- دراسة: سلايسي جميلة، وب Yoshi يوسف (2019) بعنوان: التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، وتوصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي أصبح من المواضيع المشتركة للاقتصاديات والمؤسسات في أنحاء العالم، لذا نجد حكومات وشركات تجارية كبيرة، وأصحاب مشاريع صغرى ومتوسطة؛ تناضل وتسعي من أجل صياغة استراتيجيات الوصول الى التحول الرقمي.²
- دراسة: الخالدي، وأخرون (2019) بعنوان: الابتكار والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات والفرص وكانت من أهم نتائجها: تبرز الحاجة الملحة للاستثمار في الاقتصاد الرقمي ليس فقط من أجل التطور في قطاع المعلومات والاتصالات ومن أجل خلق فرص عمل جديدة وتراكم رأس المال، لكن من أجل أيضاً المساعدة في حل المشكلات والتحديات في المجتمع وتعزيز صمود الفئات المهمشة التي تعاني من ضعف الفرص المتاحة أمامها؛ وهو ما بات يطلق عليه الريادة الاجتماعية.³
- دراسة: الأمم المتحدة والاسكوا (2018) بعنوان: وجهات نظر حول الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية" توصلت الدراسة الى أن الاقتصاد الرقمي، وانتشار تكنولوجيا المعلومات الواسع؛ يؤدي إلى تعزيز فرص نمو الاقتصاد، وتحسين تقديم الخدمات العامة، كما اعتبرت أن الاقتصاد الرقمي أساس إنشاء المجتمعات الذكية؛ من خلال تفاعل جميع الجهات من السلطات العامة والشركات والمواطنين، وركزت الدراسة على ضرورة استفادة الدول العربية من الثورة الرقمية من خلال تعميم الفوائد

¹ محمد طرفة(2020)، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، الجزائر، المجلد السادس العدد الثالث.

² سلايسي جميلة، وب Yoshi يوسف (2019)، مرجع سبق ذكره.

³ الخالدي، وأخرون (2019) الابتكار والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات والفرص، بحث بطلب من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

ومعالجة المخاطر. والموارد المالية، وامكانيات بشرية كبيرة، وكذلك الموقع الجغرافي الذي بإمكانه تسريع التحول الرقمي.¹

- دراسة: فليج نجلاء، قزمار نجلاء (2018) بعنوان: التكيف القانوني لعقد العمل عن بعد، وجاء في نتائجها أن عقد العمل عن بعد مرتبط بما يتوفّر من إمكانيات تقنية تسهل تحقيق شروط العمل وحماية الأطراف المتعاقدة، وكذلك لعقد العمل عند بعد جوانب ايجابية لكلا الطرفين، كما تتطبق أحكام عقد العمل التقليدية على عقد العمل عن بعد مع وجود خصوصية تتعلق بالحماية الواجب توفيرها للعامل من مخاطر ضياع الحقوق، والتطبيق المرن لقواعد الحماية ووسائلها يمكن أن يوفر حماية جديدة للعاملين عن بعد.²

- دراسة: داودي أحمد (2018) بعنوان: دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية وأظهرت نتائجها أن هناك فعالية عالية في عملية التوظيف عبر وسائل الاتصال الاجتماعي وتحقيق جودة عالية في اختيار أفضل الكفاءات.³

- دراسة: عطية أسعد (2018) بعنوان: الرعاية الصحية عن بعد "ماهيتها والخدمات الطبية الوعادة التي يقدمها الطب عن بعد في: التشخيص التليفزيوني العيادات الافتراضية والخدمات الطبية وبينت نتائج الدراسة أنه تمثل أهم الخدمات الطبية الوعادة التي يقدمها الطب عن بعد في: التشخيص التليفزيوني، والعيادات الافتراضية، والخدمات الطبية عن بعد، وتعتبر الخدمات الصحية الالكترونية، تستطيع معالجة أكثر من مريض من طرف نفس المرضة، وتقدم خدمات ذات جودة أيضاً.⁴

- دراسة: عليجة، مصطفى (2016) بعنوان: الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الإسمنت الليبية وتوصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة عن بعد وتحسين إدارة التسويق.⁵

- دراسة: أحمد، وآخرون (2015) بعنوان: التطبيق عن بعد، وكان من نتائجها أن الأنظمة الصحية القائمة على البيئة الإلكترونية توفر كثيراً من الوقت والجهد والمالي، وتزيد من فعالية الأنظمة الصحية وتساهم في تقدم الدول وتحضرها.⁶

- دراسة: الهادي بقلول (2014) بعنوان: إدارة الأعمال في زمن شبكات التواصل الاجتماعي: الفرص والتحديات بالنسبة للمؤسسة، وجاء في نتائجها أن ساهمت موقع التواصل الاجتماعي في رفع مستوى

¹ الأمم المتحدة والاسكاوا (2018): وجهات نظر حول الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية.

² فليج نجلاء، قزمار نجلاء (2018): مرجع سبق ذكره.

³ داودي، أحمد (2018)، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، الجزائر، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد الثالث.

⁴ عطية أسعد (2018) الرعاية الصحية عن بعد "ماهيتها والخدمات الطبية الوعادة التي يقدمها الطب عن بعد في: التشخيص التليفزيوني، العيادات الافتراضية والخدمات الطبية، الأكاديمية السويسرية الملكية للإدارة والاقتصاد والتكنولوجيا، زيورخ / سويسرا.

⁵ عليجة، مصطفى (2016)، مرجع سبق ذكره.

⁶ أحمد أفنان، وآخرون (2015)، التطبيق عن بعد، مشروع مقدم كأحد متطلبات الحصول على بكالوريوس الشرف في علوم الحاسوب، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الوعي لدى الأفراد بصفة عامة؛ والموظفين منهم، لعل أهمها بالملحق: القبول بالآخر، بصفة خاصة. فهذه الشبكات أفرزت علاقات جديدة وقيمة جديدة في تنوعها واختلافها وتباينها.¹

- دراسة: الشوابكة، فيصل (2013) بعنوان: النظام القانوني للعقد الإداري الإلكتروني، بينت الدراسة أن إجراءات إبرام العقد الإداري عن طريق شبكة الإنترنت، تخضع لإجراءات حماية خاصة كما وتعد -طبقاً لقانون العقود الإدارية في فرنسا، -التزاماً من التزامات الشخص المعنوي العام والمعاقد معه.²

- دراسة: مسودي (2007) بعنوان: التنظيم القانوني للعقد الإلكتروني في فلسطين كشفت الدراسة أن العقود الإلكترونية تعتبر من العقود الفورية المبرمة عن بعد، والتعاصر من حيث الإيجاب والقبول يكون من حيث الزمان وليس من حيث المكان، ومجلس العقد فيها يكونوا افتراضياً كما وتقوم على دعائم الإلكترونية كبديل لدعائم الورقية.³

2.7.1 الدراسات باللغة الإنجليزية:

- دراسة: (ILO-OECD, 2020) بعنوان:

The impact of the COVID-19 pandemic on jobs and incomes in G20 economies.⁴ وقد توصلت الدراسة إلى أن مع تعمق أزمة (كوفيد-19) واجه نظام التوظيف العام (PES) تحديات كبيرة وارهاق شديد بسبب زيادة الطلب على خدماتهم بشكل مفاجئ؛ إلا أن طاقتهم كانت مقيدة بسبب الحاجة إلى التباعد الجسدي. بادرت الحكومات بتوجيهات جادة نحو تبسيط إجراءات المطالبة بالمزايا والتركيز على رقمية الخدمات (العمل عن بعد) ووضع خطط رقمية لتقديم خدمات البحث عن الوظائف عبر الإنترنت. التقدم الذي أحرزته العديد من دول العشرين في مجال رقمنة الأعمال قدم فرصة للاستفادة من الجهود المبذولة على مدى عقود من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين في ممارسة الأعمال غير الوجاهية، وبدون أن تتعرض المرأة إلى مخاطر التحرش والعنف. فقد عديد من الشباب فرص الحصول على وظائف نظرًا لأنهم مؤهلين بشكل لا يسمح الانحراف مباشرة في رقمية الوظائف التي تتطلب إلى تدريب.

- دراسة: (Smit, Sven, et al, 2020) بعنوان:

The future of work in Europe Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment.⁵

من أهم نتائجها: لا تزال الحكومات والشركات بحاجة إلى مراعاة الاتجاهات طويلة الأجل التي تتطلب التحول إلى رقمنة الأعمال. مع تسريع اعتماد الأتمتة، التي يمكن أن تستغل الخصائص الديمغرافية لصالح أوروبا؛ بناء على

¹ الهادي بقلول (2014). إدارة الأعمال في زمن شبكات التواصل الاجتماعي: الفرص والتحديات بالنسبة للمؤسسة، جامعة باجي مختار. عنابة، مداخلة مقدمة في إطار منتدى دولي.

² الشوابكة، فيصل (2013) النظام القانوني للعقد الإداري الإلكتروني، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص 335 – 364.

³ مسودي، غادة (2007) التنظيم القانوني للعقد الإلكتروني في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت-فلسطين.

⁴ ILO-OECD paper prepared at the request of G20 Leaders Saudi Arabia's G20 Presidency (2020) the impact of the COVID-19 pandemic on jobs and incomes in G20 economies.

⁵ Smit, Sven, et al (2020) The future of work in Europe, Discussion paper June 2020, McKinsey Global Institute.

المتوقع مع انخفاض المعرض من العمالة. كما حان الوقت الآن لمزيد من التفكير في المستقبل وإعادة تصور المستقبل عن طبيعة العمل.

- دراسة: (Sanchez, Daniel, et al, 2020) بعنوان:

Who on Earth Can Work from Home¹

وتوصلت الدراسة الى أنه ستستمر جائحة COVID-19 في إحداث آلام شديدة في سوق العمل في جميع أنحاء العالم ضمن المستقبل المنظور، كما إن العمل من المنزل يعتمد على: الدخل وطبيعة العمل وامكانية توفر الانترنت. وواحدة من بين خمس وظائف يمكن أداؤها من المنزل، مع وجود تباين كبير بين البلدان بحيث في البلدان الأشد فقرًا تصل الوظائف المتاحة من المنزل وظيفة واحدة من بين (26) وظيفة بينما في البلدان الأكثر تقدماً وظيفة واحدة من بين (3) وظائف.

- دراسة: (David Dean, 2012) بعنوان:

“ACCELERATING THE DIGITAL ECONOMY IN THE MIDDLE EAST, NORTH AFRICA AND TURKEY”²

وكان من أهم نتائجها: أن استخدام التكنولوجيا الرقمية ينمو بسرعة في المنطقة مدفوعاً بوسائل الاعلام، الاجتماعية، ولكن الاتصال بالنسبة للعديد من الأشخاص في المنطقة غير متاح بشكل كاف بسبب مشكلات الشبكات كما أن الحكومات مطالبة بدعم الاقتصاد، وارتفاع التكاليف وبالتالي هناك حاجة ملحة لنشر الانترنت بشكل واسع الرقمي من خلال توفير البيئة التجارية الملائمة.

- دراسة: (Peter Baloh and Peter Trkma, 2003) بعنوان:

Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management³

وكان من أهم نتائجها: أن الانترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان كثيراً في المجالات الآتية:

- تغيير طرق إدارة المعلومات واستغلال المعرفة.

- تغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل.

- تغيير نمط القيادة في المنظمات وزيادة التفويض.

- دراسة: (Cetrulo, Armando, et al, 2020) بعنوان:

The Privilege of Working from Home at the Time of Social Distancing⁴

توصلت الى أن هناك مميزات خاصة بمجموعة من المهن حيث تم تحليل المهن بقياس المواءمة بالأعمال من المنزل وفقاً لنموذج (Dingel and Neiman 2020) فتبين أن من أهم عشرة أعمال لا يمكن ممارستها من المنزل:

(أ) أعمال غابات متخصصون

(ب) مشغلو مصانع وألات لاستخراج المعادن ومعالجتها الأولية

¹ Garrote Sanchez, Daniel (2020) Who on Earth Can Work from Home? WORKING PAPER, world bank group.

² David Dean (2012) “ACCELERATING THE DIGITAL ECONOMY IN THE MIDDLE EAST”

³ Peter Baloh and Peter Trkman ،(2003) Influence of Internet and Information Technology

⁴ Cetrulo, Armando, et al(2020) The Privilege of Working From Home at the Time of Social Distancing Intereconomics Review of European Economic Policy, Volume 55, 2020 · Number 3 · pp. 142–147

- ج) عمال ماكينات في مصانع الإنتاج الضخم للأشياء الخشبية
د) سائقي آلات زراعية
ه) من عمال المناجم والمحاجر غير المؤهلين
و) من عمال البناء غير المؤهلين والمهن المماثلة
ز) مشغل محطة لإنتاج الطاقة الحرارية والبخار، لاستعادة النفايات ومعالجة وتوزيع المياه
ح) صيادين وصيادين
ط) مشغلي محطات معالجة المعادن والتشغيل الساخن
ي) الحرفيون والعامل المهرة في بناء وصيانة هياكل المباني
- وكذلك فإن أهم عشرة أعمال ممكن ممارستها من المنزل بحسب نتائج تحليل النموذج للمهن هي:
- أ) متخصص في العلوم القانونية
ب) موظفًا مسئول عن التنظيم الإداري للخدمات اللوجستية
ج) متخصصًا في التخصصات اللغوية والأدبية والتوثيقية
د) موظف سكرتارية وشؤون عامة
ه) من رواد الأعمال ومديري الشركات الكبرى
و) من المديرين والمديرين العامين للشركات
ز) متخصصًا في العلوم الرياضية والحسوبية والكيميائية والفيزيائية والطبيعية
ح) تقنيًا لتنظيم وإدارة أنشطة الإنتاج
ط) من موظفي الإدارة الاقتصادية والمحاسبية والمالية
ي) متخصص في العلوم الإدارية والتجارية والمصرفية

وأظهرت الدراسة أن (30%) من الموظفين في إيطاليا يعملون في المهن التي يمكن أن يتم ممارستها من المنزل بينما (70%) منهم بحسب ما أشارت الدراسة يعملون بوظائف لا يمكن ممارستها من المنزل.

- دراسة المنظمة الدولية للعمالة (International Labour Organization 2020) بعنوان:

An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, International Labour Organization¹

بحسب الدراسة فإن (18%) من العاملين لديهم مهن مناسبة للعمل بالمنزل (WFH) وكذلك يعيشون في بلاد تتوفر بها البنية التحتية المطلوبة للعمل وفقًا لـ(WFH)

- دراسة أخرى لمنظمة العمل الدولية بعنوان:

Working from Home: Estimating the worldwide potential (2020)²

العمل من المنزل: تقديرات الامكانيات العالمية (2020)

أشارت الدراسة أنه بينما لا يمكن أن تكون جميع المهن يمكن القيام بها في المنزل ، إلا أنه يمكن للعديد منها أن تصل لذلك حيث أن واحد من كل ستة تقريبًا على المستوى العالمي، وما يزيد قليلاً عن واحد من كل أربعة في البلدان المتقدمة ولكن القدرة على القيام بذلك تتطلب ، كحد أدنى ، أن

¹ International Labour Organization (2020) An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, International Labour Organization 2020 First published 2020.

² International Labour Organization (2020) Working from Home: Estimating the worldwide potential, Policy Brief, April 2020.

تتخذ البلدان ما يلزم الاستثمارات في تحسين الاتصالات كجزء من البنية التحتية، وكذلك توفير التشريعات التي تسهل التطورات الرقمية الأخرى مثل الاعتمادات الرقمية والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والدفع عبر الهاتف المحمول، ومن المحتمل أن تسمح الأنظمة بمزيد من المهن مواصلة أنشطتهم.

• التعقيب على الدراسات السابقة وبيان أهم أوجه التشابه والاختلاف:

جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الذي يتفق مع المنهج المستخدم في الدراسة الحالية. جميع الدراسات تناولت فكرة الدراسة الحالية من الناحية الضمنية ما عدا دراسة محمد (2020) ودراسة فليح، وقزمار (2018) ودراسة داودي (2018) ودراسة عليجة (2016) ودراسة : Baloh and Peter (2003) فقد تناولوا متغيرا واحدا على الأقل متصل مباشرة بموضوع الدراسة، أما باقي الدراسات فقد ناقشت موضوعات تدعم عالمية الاستقطاب كمتطلبات بناء التصور والبنية التحتية التكنولوجية ، كالتحول الرقمي وشبكات التواصل والاقتصاد الرقمي، وجميعها سيتم توظيفها للخروج بنتائج علمية ورصينة، وعليه تتجلى الفجوة البحثية في أن الدراسة الحالية تناولت التباعد الاجتماعي كمتغير مستقل؛ لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة التي وقعت بين يدي الباحث، وكذلك ناقشت الدراسة الحالية عالمية استقطاب المورد البشري فيما اقتصرت الدراسات المشاهدة على دراسة ظواهر متعلقة بممارسة المهن في المجال الطبيعي على وجه الخصوص كدراسة عطية أسعد (2018)، ودراسة : أحمد ، وأخرون (2015)، بينما هناك دراسة واحدة وهي دراسة: محمد طرفة (2020) تناولت تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أنها لم تتطرق إلى العالمية ولم تتطرق إلى فلسفة التباعد الاجتماعي المستجدة مع جائحة كورونا.

2. الإطار النظري:

1.2 المفاهيم والمصطلحات

- التباعد الاجتماعي:

يقصد بالتبعاد الاجتماعي: الحفاظ على مسافة أو مساحة تقدر بـ (6) أقدام بين الأشخاص للمساعدة على منع انتشار المرض. وتقليل خطر الإصابة به، وبعد الحفاظ على المسافة الجسدية أمراً مهماً للمساعدة على إبطاء انتشار كوفيد 19 حتى لو لم تكن مريضاً¹.

- العالمية:

يعرفها معجم المعاني الجامع بأنها: حركة إنسانية تعمل على خدمة البشرية، والتقارب بين الشعوب دون المساس بهوياتها وخصوصياتها الثقافية²

¹ السنوسي عبد القادر (2020). ما يجب أن تعرفه عن مرض فيروس كورونا المستجد كوفيد-19، مقال منشور الكترونيا، .<https://sebhau.edu>.

² المعاني معجم، تعريف ومعنى العالمية في معجم المعاني الجامع -معجم عربي، <https://www.almaany.com/ar/dict>

- استقطاب الموارد البشرية:

هو توجه إداري ظهر حديثاً في أسواق العمل، يتيح لمسؤولي إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال باستقطاب و اختيار أشخاص محترفين يعملون في منطقة خارج بيئة المكاتب التقليدية، أي من المنزل، أو المقهى، أو الشاطئ، أو مساحات العمل الجماعي¹

- الفرق:

هي حالة إيجابية متوقعة يتم رصدها نتيجة لتغيرات حالية في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، ولا يمكن الاستفادة منها إلا إذا اقتضت في الوقت المناسب ووظفت بالطريقة المناسبة²

- الموارد البشرية:

هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل لديهم القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتمام.

-جائحة كورونا:

الوباء المتفشي عالمياً من مطلع مارس 2020، حتى الآن، والذي يطلق عليه الاسم العلمي المشهور (كوفيد-19).³

- العمل عن بعد:

عرف فرانسис كينسمان العمل عن بعد أو الاتصال عن بعد، بالعمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً، بدلاً من الانتقال إليه شخصياً.⁴

المصلحات الاجرائية:

✓ عالمية الاستقطاب:

جدول رقم (1) تحليل التعريف من المضامين المعرفية السابقة:

المفردات الدالة	تركيز الدلالة	الاستنتاج
ـ	خدمة الإنسانية	أنشطة لا تخضع للحدود الجغرافية أو السياسية إلا أنها تخضع إلى ضوابط وشروط قيمية سامية
	المحافظة على الهوية	
	المحافظة على الخصوصية الثقافية	
ـ	مجموعات من الأفراد	النشاط يعتمد على معايير الكفاءة ويسعى إلى تجويد أداء المنظمات
	توفر لهم القدرة على العمل	
	توفر لديهم الرغبة في العمل	
	تفاعل لديهم القدرة مع القدرة في إطار منسجم	

¹ بغاة، محمد (2020) العمل عن بعد نقطة تحول في سوق العمل، مقال انتربت، مجلة وطني، 04/2020

² شلبي، بدر، وآخرون (2016)، إدارة الفرص الدليل التأسيسي والتغيلي لمنظمات الأعمال، دار النشر، دار العبيكان للنشر: المملكة العربية السعودية، المحمدة-طريق الأمير تركي عبد العزيز الأول.

³ منظمة الصحة العالمية (2020)، فيروس كورونا، <https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus>

⁴ موسى، خالد (2014)، أحكام عقد العمل عن بعد دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة السعودية، الطبعة الأولى.

أسلوب ابتكاري عصري يعتمد على وسائل الاتصال الالكترونية والعمل عن بعد.	توجه إداري ظهر حديثاً	
أسلوب عمل ملزم يتصرف بالمرونة ويعتمد على مهارات فائقة في استخدام تقنيات الاتصال ولا يتطلب الحضور الى مقارن المنظمة.	أسلوب متاح لجذب الكفاءات وتوظيفها	
العمل من منطقة خارج بيئة المكاتب التقليدية	العمل من منطقة خارج بيئة المكاتب التقليدية	
يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب	يؤدى في مكان ما بعيداً عن المكتب	
دوام كلي	دوام كلي	
دوام جزئي	دوام جزئي	
التزام	التزام	

عالية الاستقطاب هو:

توجه إداري أخلاقي يهدف لاجتذاب خبراء العمل والكفاءات النادرة الراغبين في العمل عن بعد من كل أنحاء العالم باستخدام التكنولوجيا دون الحاجة للسفر إلى مقرات العمل.

✓ الموارد البشرية:

يعرفها الباحث إجرائياً الأفراد من جنسيات العالم، المؤهلين من الناحية العلمية التخصصية في مجال خدمي يُنجذب عبر الانترنت ووسائل الاتصال الإلكترونية المختلفة، لديهم الرغبة والقدرة على ممارسة العمل عن بعد.

✓ العمل عن بعد:

الالتزام بممارسة المهام والتکلیفات وتنفيذ الأوامر إعطائها بالکفاءة المطلوبة، عبر الانترنت، من أي مكان، وعلى مستوى العالم، من خلال التعاقد القانوني الملزم لطرف العقد.

2.2 مدخل الى مفهوم جائحة كورونا والتبعاد الاجتماعي.

جائحة كورونا¹

1) التعريف وفقاً لمنظمة الصحة العالمية:

فيروسات كورونا هي فصيلة فيروسات واسعة الانتشار يُعرف أنها تسبب أمراضاً تترواح من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدةً، مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (سارس). وفيروس كورونا المستجد (nCoV) هو سلاله جديدة من الفيروس لم يسبق اكتشافها لدى البشر.

2) المنشأ والانتشار:

فيروسات كورونا حيوانية المنشأ، وتنقل بين الحيوانات والبشر. وقد أشارت التحقيقات إلى أن فيروس كورونا المسبب لمرض سارس (SARS-CoV) قد انتقل من قطط الزياد إلى البشر وأن فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-CoV) قد انتقل من الإبل إلى البشر. وهناك عدة أنواع معروفة من فيروسات كورونا تسري بين الحيوانات دون أن تصيب عدواها البشر حتى الآن.

التبعاد الاجتماعي:

✓ مفهوم التبعاد الاجتماعي: هو إجراء احترازي يقصد به ترك مسافة عن الأشخاص المحيطين قدر المستطاع، بحيث يمكن تجنب انتقال العدوى وانتشار فيروس كورونا المستجد، وعلى

¹ منظمة الصحة العالمية (2020): مرجع سبق ذكره

مستوى المجتمع، يكون التباعد الاجتماعي على صورة وقف العمل التعليمي الوجاهي، وإغلاق أماكن العمل الأخرى ووقف الأنشطة الاجتماعية التي تستدعي التجمهر كحفلات الزفاف والمؤتمرات العلمية. كما أكدت مراكز التحكم بالأمراض والوقاية منه على إجراء التباعد الاجتماعي بالبقاء خارج الأماكن المكتظة، والابتعاد عن التجمعات الكبيرة، والحفاظ على مسافة 6 أقدام، أي حوالي مترين، بين الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً¹.

✓ أثر التباعد الاجتماعي على الحياة: اتجهت أنظمة الحكم جميعها إلى طريقة للحد من انتشار فيروس كورونا وهي: دعوة أو إجبار مواطنها على البقاء في منازلهم لفترات غير مؤقتة بفترة زمنية، من خلال فرض الحجر على المدن بأكملها، أو إيقاف جميع الأنشطة والتجمهر، بدءاً بتحويل نظام التعليم الوجاهي بالمدارس والجامعات لأنظمة التعليم الإلكتروني (عن بعد)، وتحول كثيراً من العاملين بالوظائف للعمل من منازلهم، وإغلاق أماكن التجمعات والترفيه، والحد من الصلوات الجامعة في المساجد، وإيقاف الأعراس والاحتفالات وحتى تجمعات العزاء، وتجميد حركة السفر الدولي كثيرة بإغلاق المطارات والحدود، وبات من غير الممكن أن تصافح أحداً، أو تعامل مع أي إنسان إلا عن بعد، خشية أن ينتقل إليك الفيروس وتمسي طريحتك، خائفاً من أن لا تجد مكاناً يسعك في بنية النظام الصحي، ويكون مصيرك الموت وحيداً².

3.2 مدخل إلى مفهوم العمل عن بعد.

يتساءل جاسون فرايد مؤسس منصة العمل الجماعي Basecamp في كتابه الذي صدر عام 2013 بعنوان "Remote: Office Not Required" أو "لا داعي للمكتب" عن السبب الذي يجعل المكاتب ضمن آخر الخيارات التي يفضلها الموظفون لإنجاز أعمالهم المكتب، ويقول فرايد في كتابه الذي أصدره بالشراكة مع دافيد هانسون، عندما تسأل الموظفين عن المكان الأنسب لإنجاز أنشطتهم الوظيفية على الشكل الأمثل، قلة منهم سيخبرونك المكتب، بينما سيختار الكثيرون أماكن من قبيل المقاهي، غرفهم الخاصة في المotel، وبعضهم سيفضل المطبخ على المكتب. أما القلة من اختاروا المكتب، على الأغلب سيخبرونك بأنهم يرغبون في إنجاز المهام من المكتب ولكن صباحاً و قبل أن يلتحق الآخرون بمكاتبهم، أو يفضلون البقاء مساءً بعد أن يفرغ المكان، وقد يختارون الذهاب للمكتب في نهاية الأسبوع وأيام العطلة. إذ ما بين زحام المواصلات والتأخير المتعمد أو غير المتعمد، إلى جانب تبادل أطراف الحديث بين كل دقيقة وأخرى مع الزملاء في المكتب الواحد، وعدة دقائق في تحضير كوب القهوة، فترات استراحة تتجاوز الأوقات المخصصة لها،³ ويقصد بالعمل عن بعد - بأنه العمل الذي يتم تأديته كأحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال وتقديم الخدمات بعيداً عن المكتب بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب أي من خلال استخدام الأنظمة الذكية

¹ عطية، إيمان، (2020). التباعد الاجتماعي وفيروس كورونا، مقالات الرأي، مجلة الأمة، 16/09/1441.

² بشير، محمد (2020) التباعد الاجتماعي يشكل المستقبل ما بعد كورونا، مقال منشور، مجلة نون بوست.

<https://www.noonpost.com/content/36394>

³ موقع مستقل (2020): مرجع سبق ذكره

حيث يكون الاتصال ما بين الموظف وجهاً عمله إلكترونياً¹ وبعد العمل عن بعد بمكانة نظام عمل يتبع للفرد انجاز مهامه من منزله أو من أي مكان آخر خارج مقر الشركة² مهارات المطلوبة للعمل عن بعد:

لن يصبح المؤهل الجامعي كافياً للفوز بوظيفة مرموقة في السنوات المقبلة، فالتكيف مع التغييرات الكثيرة أصبح حاجة ملحة في عالم الأعمال الذي يعيش على وقع التطور باستمرار، مع سعي الشركات حالياً إلى أن يكتسب موظفوها المستقبليون الكثير من المهارات والتقنيات التي ربما لم تكن موجودة قبل بضع سنوات، ولا سيما في القطاع التقني الذي يشهد سنوياً تطويراً هائلاً³ يتطلب العمل عن بعد: توافر مجموعة من المهارات المهمة، والتي يذكر منها ما يأتي:

يستعرض ببرسم مميزات العمل عن بعد ويوردها فيما يأتي⁴:

- توفير الوقت والجهد للعاملين عن بعد.
- توفير تكاليف المواصلات، ووسائل النقل المستخدمة للوصول إلى مقر العمل الرئيسي.
- رفع إنتاجية العاملين، بحيث يُركز العاملون عن بعد على نتيجة العمل أكثر من التركيز على طريقة أدائه.
- تجنب كل الأمور غير المحفزة، والتي تؤثر بسلبية على العاملين، كالعلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس التي من الممكن أن يحدث فيها تصادم.
- تحقيق التوازن بين العمل والواجبات والالتزامات الأسرية والمنزلية والمجتمعية.
- الحرية التامة في اختيار الأعمال التي يجب تنفيذها، بالإضافة إلى اختيار أشخاص للعمل معهم دون التقييد بأشخاص معينين.
- المرونة وتنفيذ المهام في الأوقات التي تناسب العامل.
- توفير المؤسسة أو الشركة لتكاليف إنشاء المكاتب والأبنية الخاصة للموظفين.
- زيادة إنتاجية المؤسسة، لاستخدام التقنية الحديثة.
- تخفيف نسبة الغيابات والإجازات المطلوبة.
- تخفيض نسبة البطالة.
- تحقيق التوازن في الوظائف بين المناطق الجغرافية المختلفة.
- إتاحة الفرصة لذوي الاحتياجات الخاصة للعمل.
- تشغيل النساء بعيداً عن الاختلاط.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق النائية.
- تخفيض نسبة الزدحام المروري، وخاصة في أوقات الذروة؛ أي أوقات ذهاب العاملين إلى أعمالهم وانصرافهم منها.

¹ الهيئة الحكومية للموارد البشرية الحكومية(2020)، دليل تطبيق العمل عن بعد، <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6443c6a.pdf>

² موقع مستقل (2020): مرجع سبق ذكره

³ الجزيرة نت، (2020) أسلوب حياة العالم، مهارات يجب اكتسابها للحصول على وظيفة في 2020.

<https://www.aljazeera.net/news/lifestyle/2020>

⁴ بريسم، عدنان (2019): العمل عن بعد، المهارات المطلوبة للعمل عن بعد، موقع مقالة، <https://mkaleh.com>

- توفير فرص عمل لسكان المناطق البعيدة والنائية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ فرص العمل بين العاملين عن بعد، بعيداً عن التمييز على أساس الجنس أو الجنسية أو الفئة العمرية أو الشكل.

رغم كل المميزات السابقة إلا أن هناك بعض العيوب لابد من ذكرها حتى تكمل الصورة في ذهن القارئ، وهي كما يأتي¹:

- العزلة: مع مرور الوقت قد تشعر بأنك أصبحت منعزلاً عن العالم الخارجي؛ وقد تحدث بالفعل فجوة بينك وبين ما يحدث في الخارج؛ لذلك عليك تجنب الوقوع في فخ العزلة، واحرص على الخروج من منزلك بعد انتهاء ساعات عملك، أو قبل بدء العمل، وفي حالة فرض الحجر المنزلي يمكنك التخلص من الشعور بالعزلة من خلال التواصل مع أصدقائك وأقاربك عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة وتطبيقات الفيديو.
- التكاسل: من أكبر سلبيات العمل من المنزل هو الشعور بالتكاسل بعد فترة زمنية محددة، ويرجع ذلك إلى فشلك في إعداد جدول منظم لأوقاتك، وعدم تحديد هدف للعمل على إنجازه.
- افتقاد الروح التنافسية: العمل من المري شعرك أحياناً بحالة من التنافسية، وهو ما يلهب حماسك للعمل بجدية، وهو ما قد تفتقده عند العمل من المنزل، ويمكن تجاوز هذه الأزمة من خلال الحفاظ على تواصل مع الموظفين وزملاء العمل؛ من خلال عقد اجتماعات دورية عن بعد.

المطلوبات التكنولوجية للعمل عن بعد:

التطبيقات الإلكترونية الالزمة للعمل عن بعد:

(أ) حزم شركة قوقل

أورد موقع الجزيرة نت (2020) أن شركة غوغل أعلنت عن توفيرها حزمة جي (G) لمساعدة الفئات المختلفة على العمل عن بعد كمبادرة منها للمساعدة في الحد من انتشار فيروس كورونا. وتقدم حزمة جي للتعليم عدد من التطبيقات المطورة للإنتاجية التي ربما تعين المنظمات والمعلمين على ممارسة أنشطتهم بغض النظر عن مكان وجودهم، حيث أشارت غوغل في بيانها "نحن ملتزمون بمساعدة الطلاب ومعلميهما على مواصلة التعليم خارج المدرسة". في هونغ كونغ وفيتنام، حيث أغلقت المدارس فعلياً، ورأينا مئات الآلاف من الطلاب يبدؤون في استخدام كل من هانغ أوت ميت (Hangouts Meet)، وخدمات اتصال الفيديو لدينا متاحة لكافة مستخدمي حزمة جي (غوغل كلاس روم Google Classroom) للانضمام إلى الفصول الدراسية الافتراضية ومواصلة التعليم عن بعد من المنزل، ثم قالت الشركة أنه نظراً لـ"تطوير كثير من الشركات سياسات العمل من المنزل واعتماد خطط تنقل مخفضة؛ استجابة لإرشادات الوقاية من تفشي فيروس كورونا، فإننا نساعد على ضمان استمرار قدرة جميع الفرق المنتشرة عالمياً على الالقاء بشكل موضوع وجهاً لوجه، حتى إذا لم يكن الموظفون في الموقع نفسه".

¹ رواد الأعمال (2020) : خمسة تطبيقات إلكترونية تسهل العمل عن بعد، 5/https://www.rowadalaamal.com/

ب) أهم التطبيقات الالكترونية الالزمة للعمل عن بعد:

أورد موقع رواد الأعمال (2020) أهم خمسة تطبيقات متاحة للعمل عن بعد، وهي كما يأتي:

1- تطبيق Google Duo

يُعد هذا التطبيق واحداً من أهم التطبيقات التي يمكن للموظفين والشركات الذين يعملون بنظام العمل عن بعد الاستناد إليه في التواصل المستمر لإدارة الأعمال؛ حيث يعتبر تطبيق Duo مخصصاً لمحادثات الفيديو عالية الجودة للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر والشاشات الذكية.

2- تطبيق Smartsheet

لا يقل هذا التطبيق أهمية عن التطبيقات الأخرى التي يمكن استخدامها في بيئة الأعمال عن بعد، وتشير بعض التقارير إلى أن أكثر من (50%) من الشركات الذي يتبعون نظام العمل عن بعد يستخدمون تطبيق Smartsheet، فهو مزود بواجهة سهلة الاستخدام تشبه جداول البيانات من أجل تخصيص المهام

3- تطبيق Wrike

يستخدم تطبيق Wrike نحو أكثر من (14 ألف) شركة ومؤسسة بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة، فهو من أقوى البرامج التطبيقية المخصصة لإدارة المشاريع والتخطيط والتنسيق الجماعي، ويدعم التطبيق التعديل المباشر لإدارة الملفات؛ بحيث يمكنك مشاهدة تغييرات أداء الفريق لحظياً، كما يتيح إمكانية تحميل المستندات والتعديل عليها دون الحاجة إلى حفظ المرفقات على الهاتف أو الكمبيوتر الخاص.

4- أداة Desk Time

تتيح أداة Desk Time للمستخدمين إمكانية تعقب ما يقوم به أعضاء العمل، وتعتبر من أقوى الأدوات التي تساعد في رفع مستوى إنتاجية الشركات؛ من خلال تبع كيفية إضاعة الموظف للوقت الذي لم ينجز فيه شيئاً. وقد تقارير دقيقة عن نتائج عمل الشركة ككل ونتائج عمل الأفراد أيضاً.

5- دروب بوكس

يتيح دروب بوكس خدمة استضافة؛ توفر خدمة ما يسمى: التخزين السحابي، وتزامن الملفات؛ حيث يتيح لأصحاب الأعمال مشاركة مقاطع الفيديو والمستندات والصور وكثير من الملفات الأخرى التي تهم العمل في موقع مركزي، مع موظفهم عن بعد؛ من خلال إنشاء مجلد خاص على جهاز الحاسوب الخاص بالمستخدم، ثم يتم مزامنة محتوياته إلى خوادم دروب بوكس وإلى أجهزة الحاسوب، والأجهزة الأخرى التي ثبت المستخدم "دروب بوكس" عليها.

ما سبق يشير إلى أن العمل عن بعد بات متاحاً، وربما الاهتمام به من قبل الشركات المنتجة لتقنيولوجيا الاتصال وعلى رأسهم الشركة العملاقة (قوقل) يشير إلى إنضاج ملامح صورة المستقبل المتعلقة بأسلوب العمل والذي قد يأخذ منحى الكتروني لا يخضع لجغرافيا أو قيود تتبع الهوية أو شروط الاقامة.

4.2 مدخل الى مفهوم الاستقطاب العالمي للموارد البشرية.

تعريف الاستقطاب العالمي للموارد البشرية:

تعد عملية التوظيف من الامور المهمة التي ينبغي انجازها بدقة عالية وبكفاءة فائقة جداً؛ لأن ذلك يتطلب من المؤسسة اختيار الفرد الذي يتمتع بمهارة العالية والكفاءة المطلوبة، وكذلك وضعه في المكان الذي يناسبه؛ وذلك لأن هذا سر نجاح المؤسسة وسر زيادة نشاطها التجاري والخدماتي وكذلك تمكينها تنافسياً بين المؤسسات الأخرى¹

والاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب العمالة لشغل الوظائف الشاغرة²، ويشير ماهر(2018) إلى أن الاستقطاب والاختيار لفظاً إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة. وتقع مسؤولية الاستقطاب والاختيار على كل من مديرى الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة. حيث يقدم مديرى الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقة في اختيار الموارد البشرية، ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين عليها بينما يشارك المديرون التنفيذيون في مرحلة الاختيار النهائي وذلك من خلال المقابلات الشخصية³.

ويعرفها المرعى(2018) أنها العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة؛ لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع.⁴

مما سبق يستنتج الباحث أن مفهوم استقطاب الموارد البشرية يتشكل بناء على العناصر الأساسية التالية:

- 1- مجموعة من العمليات المتكاملة.
 - 2- طبيعة تلك العمليات البحث والتنقيب.
 - 3- منهج البحث منظم وموضوعي.
 - 4- الفئة المستهدفة هم الراغبين والقادرين على العمل وفقاً لشرط المنظمة.
 - 5- يشترك في تنفيذ عملية البحث أكثر من جهة.
- ملاحظات الباحث على العناصر الخمس السابقة:

- لم تذكر التعريفات جنسية أو منطقة جغرافية أو هوية أو دين ضمن ضوابط إجراء عمليات التنقيب.
- ركزت العمليات على نقطتين مهمتين: (البحث عن الكفاءة المزوجة بالرغبة في العمل، واستخدام الأساليب العصرية لإنجاز العمليات).

مما سبق يمكن التوصل إلى أن عمليات الاستقطاب مفتوحة ولا تقيدها أي حدود جغرافية، وبالتالي يمكن صياغة التعريف الآتي:

¹ العمري بن بدر احمد بن علي (2020): استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي العدد الخامس عشر . /http://www.ajsp.net

² عبد الرحيم، ثناء عبد الكري姆 (2017): استقطاب الموارد البشرية، محاضرة تعليمية، جامعة بابل، العراق.

. http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=67714

³ ماهر، أحمد(2018): استقطاب الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، .https://hrdiscussion.com/hr96829.html

⁴ المرعى حجاج(2015)، إدارة الأفراد، عمان، الدستور للنشر، الطبعة الأولى.

مجموعة من العمليات المتكاملة للبحث والتنقيب عن الراغبين والقادرين على العمل وفقاً للشروط الوظيفية للمنظمة من الأفراد الذين يعيشون في أي مكان في العالم، وذلك باستخدام أنساب اساليب التقصي والجذب.

والتعريف السابق الذي تم الاستدلال عليه من التعريفات التقليدية لاستقطاب الموارد البشرية يقود إلى مفهوم عالمية الاستقطاب الذي تدور الدراسة الحالية حوله وتعتبره فرصة مهمة يجب الاستعداد إليها في ظل التباعد الاجتماعي الذي تسبب به انتشار وباء كورونا في العالم.

3. الإطار العملي ومنهج الدراسة: منهجية الدراسة وأدواتها

تم عرض المحتوى والتحليل كما يأتي:

أولاً: مدخل إلى مفهوم حاجة كورونا والتبعاد الاجتماعي:

ثانياً: مدخل إلى مفهوم العمل عن بعد، والمتطلبات التكنولوجيا.

ثالثاً: مدخل الى مفهوم الاستقطاب العالمي للموارد البشرية.

1.3 استنباط الاتجاه وتحليل المضامين.

الاستنباط وتحليل المضامين والإجابة على أسئلة الدراسة:

1.1.3 الإجابة على سؤال الدراسة: القائل: إلى أي مدى يمكن للتباين الاجتماعي توليد فرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية؟ يتفرع عن السؤال سؤالين كما يأتي: للإجابة على السؤال الأول يورد الباحث المضامين ذات العلاقة كما يأتي: جدول رقم (2) يوضح تحليل مضامين مدى تولد الحاجة لتعلم ممارسة العمل عن بعد والحفز إلى انخراط الأفراد إلى الجيل الرقمي، ومدى وجود فرص متاحة لتعلم ممارسة العمل عن بعد.

السؤال الأول: هل يتبع التباعد الاجتماعي فرص التعلم والتدريب على ممارسة العمل عند بعد والانخراط في الجيل الرقمي؟		
التصنيف	المضمون	المصدر
الاتجاهات العلائقية	<p>طبقت دول العالم إجراءات صارمة لتنفيذ الإرشادات الوقاية من وباء كورونا، حتى وصل الحال في بعض البلدان إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ فرض حظر التجول. ✓ توقفت المدارس، والجامعات. ✓ أغلقت المساجد والنوادي. <p>استدعا التفكير في إيجاد حلول بديلة كالتعليم عن بعد والإدارة الالكترونية لضمان سير الحياة، مستفيدين من البيئة التكنولوجية والتقدم في تقنيات الاتصال المتوفرة.</p> <p>كثيراً من الدول في العالم وصلت إلى قناعة عميقية بأن الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بشكل فاعل هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تتحققه تلك الدول.</p>	<p>موقع مستقل، 2019</p>

	<p>بدأ العالم يغير من سلوكياته في زمن قياسي.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تكيف العالم مع متطلبات فرض الحجر المنزلي الإجباري. ✓ مارس الناس حياتهم بطرق تضمن مبدأ التباعد. ✓ حولت المعاهد والجامعات إدارة العملية التعليمية الوجاهية إلى التعليم الإلكتروني. <p>اضطررت منظمات الأعمال إلى عقد الاجتماعات عبر تقنيات الاجتماعات الافتراضية</p> <p>الانتقال للأعمال الرقمية في عالم الأعمال أصبحت فلسفة جادة.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ أعيد صياغة أسلوب حياة الناس. ✓ أعيد صياغة أساليب أعمال الناس. غيرت أنماط تفكيرهم. <p>بدأوا يتفاوضون ويتواصلون باستخدام التكنولوجيا المتاحة.</p>	سلامي، وبoshi، 2019
	<p>وبيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة عن بعد - كحقيقة تفرضها بيئة العمل- له تأثير واضح في تعزيز دور ومكانة الأعمال داخل المؤسسات.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تولدت فرص أكبر للعناصر البشرية، في التدريب وتطور الأداء. ✓ تولدت فرص تطور أداء المنظمات. 	محمد، وأخرون، 2017
	<p>العودة إلى التجمعات داخل مساحات العمل لن يعود إلى حاله بسهولة.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ لن يسمح أن يتجمع العاملون في مساحة مكانية واحدة إلا بالتباعد القانوني وهو: 2م². ✓ لن تعطي الفرصة للعاملين كافة التواجد في مكان العمل. ✓ لجأت شركات الأعمال إلى ممارسة المهام الإدارية عن بعد مثل وضع الخطط ومتابعها والتنسيق بين الأقسام والوحدات وعقد الاجتماعات وإعطاء الأوامر. <p>يرى 80% من الفرنسيين أن تجربة العمل عن بعد جيدة.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تتيح الفرصة للفرد رؤية أسرة بيته بشكل أفضل. ✓ يمكن الفرد من احتساء القهوة المفضلة والاستفادة من الأوقات المدعومة خلال الليل. 	قناة فرنسا 24 الالكترونية، 2020
	<p>كما بدأت الجهات الرسمية في كثير من الدول بالبحث على تطوير المهارات اللازمة للعمل عن بعد استعداداً لاستقبال وجه جديد لعالم الأعمال وكذلك العمل الحكومي، وتباحث معظم دول العالم في استجواب تقنيات الجيل الخامس للاتصالات G5، الذي قد يصل إلى سرعة اتصال GB8، في الثانية</p>	مجلة الاتحاد الاشتراكي، 2020
	<p>ستستمر جائحة COVID-19 في إحداث آلام شديدة في سوق العمل في جميع أنحاء العالم في المستقبل المنظور.</p> <p>العمل من المنزل يعتمد على: الدخل وطبيعة العمل وامكانية توفر الانترنت.</p> <p>واحدة من بين خمس وظائف يمكن أداؤها من المنزل، مع وجود تباين كبير بين البلدان بحيث في البلدان الأشد فقرًا تصل الوظائف المتاحة من المنزل وظيفة واحدة من بين (26) وظيفة بينما في البلدان الأكثر تقدماً وظيفة واحدة من بين (3) وظائف.</p> <p>لا تزال الحكومات والشركات بحاجة إلى مراعاة الاتجاهات طويلة الأجل التي تتطلب التحول إلى رقمنة الاعمال. مع تسريع اعتماد الأتمتة، التي يمكن أن تستغل الخصائص الديمغرافية لصالح أوروبا؛ بناء على المتوقع مع انخفاض المعروض من العمالة. كما حان الوقت الآن لمزيد من التفكير في المستقبل وإعادة تصور المستقبل من العمل.</p>	Sanchez, Daniel, et al (2020)
	<p>لا تزال الحكومات والشركات بحاجة إلى مراعاة الاتجاهات طويلة الأجل التي تتطلب التحول إلى رقمنة الاعمال. مع تسريع اعتماد الأتمتة، التي يمكن أن تستغل الخصائص الديمغرافية لصالح أوروبا؛ بناء على المتوقع مع انخفاض المعروض من العمالة. كما حان الوقت الآن لمزيد من التفكير في المستقبل وإعادة تصور المستقبل من العمل.</p>	Smit, Sven, et al (2020)

<p>مع تعمق أزمة (كورونا) واجه نظام التوظيف العام (PES) تحديات كبيرة وارهاق شديد بسبب زيادة الطلب على خدماتهم بشكل مفاجئ إلا أن طاقتهم كانت مقيدة بسبب الحاجة الى التباعد الجسدي.</p> <p>بادرت الحكومات بتوجهات جادة نحو تبسيط إجراءات المطالبة بالمزايا والتركيز على رقمية الخدمات (العمل عن بعد) ووضع خطط رقمية لتقديم خدمات البحث عن الوظائف عبر الإنترن特.</p> <p>التقدم الذي احرزته العديد من دول العشرين في مجال رقمنة الاعمال قدم فرصه لتحقيق الجهود المبذولة على مدى عقود من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين في ممارسة الاعمال غير الوجاهية، وبدون أن تتعرض المرأة إلى مخاطر التحرش والعنف.</p> <p>فقد عديد من الشباب فرص الحصول على وظائف نظرًا لأنهم مؤهلين بشكل لا يسمح الانخراط مباشرة في رقمية الوظائف التي تتطلب إلى تدريب.</p>	<p>ILO-OECD (2020)</p>
<p>(%)30 من الموظفين في ايطاليا يعملون في المهن التي يمكن أن يتم ممارستها من المنزل بينما (%)70 منهم بحسب ما أشارت الدراسة يعملون بوظائف لا يمكن ممارستها من المنزل.</p>	<p>Cetrulo, Armanda, et al(2020)</p>
<p>(%)18 فقط من العاملين لديهم مهن مناسبة للعمل بالمنزل (WFH) وكذلك يعيشون في بلاد توفر بها البنية التحتية المطلوبة للعمل وفقاً لـ(WFH)</p>	<p>International Labour Organization (2020)</p>
<p>لا يمكن أن تكون جميع المهن يمكن القيام بها في المنزل ، إلا أنه يمكن للعديد منها ان تصل لذلك حيث أن واحد من كل ستة تقريباً على المستوى العالمي، وما يزيد قليلاً عن واحد من كل أربعة في البلدان المتقدمة ولكن القدرة على القيام بذلك تتطلب ، كحد أدنى ، أن تتحذّل البلدان ما يلزم الاستثمارات في تحسين الاتصالات كجزء من البنية التحتية، وكذلك توفير التشريعات التي تسهل التطورات الرقمية الأخرى مثل الاعتمادات الرقمية والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والدفع عبر الهاتف المحمول، ومن المحتلم أن تسمح الأنظمة بمزيد من المهن مواصلة أنشطتهم.</p>	<p>Working from Home: Estimating the worldwide potential (2020</p>

ما سبق يتضح ما يأتي:

على الرغم من التوجهات الكبيرة التي تدعو الى رقمنة الاعمال والانتقال الى العمل عن بعد كفرصة حقيقة لاستقطاب الموارد البشرية عالمياً كما أشارت دراسات عديدة آراء متنوعة منها: ما ورد في موقع مستقل، 2019 التي أوضحت أنه استدعي التفكير في إيجاد حلول بديلة كالتعليم عن بعد والإدارة الالكترونية لضمان سير الحياة، مستفيدين من البيئة التكنولوجية والتقدير في تقنيات الاتصال المتوفرة.

كما هناك كثيراً من الدول في العالم وصلت إلى قناعة عميقه بأن الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بشكل فاعل هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تتحققه تلك الدول. وما ورد في دراسة سلامي، وبoshi، 2019 التي قالت إن الانتقال للأعمال الرقمية في عالم الأعمال أصبحت فلسفه جادة حيث أعيد صياغة أسلوب حياة الناس كما وأعيد صياغة أساليب أعمال الناس. تغيرت

أنماط تفكيرهم وبدأوا يتفاعلون ويتواصلون باستخدام التكنولوجيا المتاحة وأيضاً ما جاء في دراسة محمد، وأخرون، 2017 التي جاء فيها: بات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة عن بعد - كحتمية تفرضها بيئه العمل - له تأثير واضح في تعزيز دور مكانة الأعمال داخل المؤسسات، كما تولدت فرص أكبر للعناصر البشرية، في التدريب وتطور الأداء، وأيضاً تولدت فرص تطور أداء المنظمات. وأيضاً ما جاء في قناة فرنسا 24 الإلكترونية، 2020 بأنه يرى (80%) من الفرنسيين أن تجربة العمل عن بعد جيدة. تتيح الفرصة للفرد رؤية أسرة بيته بشكل أفضل. ويتمكن الفرد من احتسأء القهوة المفضلة والاستفادة من الاوقات المدعومة خلال الليل، وجاء في مجلة الاتحاد الاشتراكي، 2020 أن الجهات الرسمية بدأت في كثير من الدول الحث على تطوير المهارات الالزمة للعمل عن بعد استعداداً لاستقبال وجه جديد لعالم الأعمال وكذلك العمل الحكومي، وتحث معظم دول العالم في استجلاب تقنيات الجيل الخامس للاتصالات 5G، الذي قد يصل إلى سرعة اتصال GB8، في الثانية، رغم كل ما سبق من آراء واستنتاجات متشوقة ومحمسة إلى الانتقاء نحو رقمنة الاعمال إلا أن هناك تباهياً في شدة الحماس لذراء الداعية إلى وجود فرص كبيرة وجادة يتبعها التباعد الاجتماعي للتعلم والتدريب على ممارسة العمل عند بعد والانخراط في الجيل الرقمي ، وأظهرت مضامين الدراسات التي أوردت في محتوياتها حقائق واضحة ارتبطت بطبيعة العمل ومحددات متنوعة غيرت موازين كثيرة، حيث كشفت دراسة Sanchez, Daniel, et al (2020) عن أن العمل من المنزل يعتمد على : الدخل وطبيعة العمل وامكانية توفر الانترنت. وكشف أيضاً أن واحدة من بين خمس وظائف يمكن أداؤها من المنزل، مع وجود تباين كبير بين البلدان بحيث في البلدان الأشد فقرًا تصل الوظائف المتاحة من المنزل وظيفة واحدة من بين (26) وظيفة بينما في البلدان الأكثر تقدماً وظيفة واحدة من بين (3) وظائف. كما وعززت تلك الحقائق دراسة Cetrulo, Armando, et al (2020) التي أشارت إلى أن (30%) من الموظفين في إيطاليا يعملون في المهن التي يمكن أن يتم ممارستها من المنزل بينما (70%) منهم بحسب ما أشارت الدراسة يعملون بوظائف لا يمكن ممارستها من المنزل.

2.1.3 السؤال الثاني: هل يتيح التباعد الاجتماعي التحول إلى عالمية استقطاب الموارد البشرية؟

لإجابة السؤال الثاني، يقوم الباحث بمناقشة وتحليل المضامين التالية:

- 1- بعد القانوني:
- 2- بعد التقني:
- 3- بعد الثقافي:

البعد الأول: المتطلبات القانونية: ما أورده الشوابكة (2013) في دراسته بعنوان: النظام القانوني للعقد الإداري الإلكتروني

إن إجراءات إبرام العقد الإداري عن طريق شبكة الإنترنت، تخضع لإجراءات حماية خاصة، تعد -طبقاً لقانون العقود الإدارية في فرنسا، -التزاماً من التزامات الشخص المعنوي العام والمتعاقدين معه، وكذلك ما أوردته فلريح، وقرمار (2018). في دراستهما بعنوان: التكيف القانوني لعقد العمل عن

بعد وقد جاء فيها أن عقد العمل عن بعد مرتبط بما يتوفّر من إمكانيات تقنية تسهل تحقيق شروط العمل وحماية الأطراف المتعاقدة، وكذلك لعقد العمل عندُّ بعد جوانب ايجابية لكلا الطرفين، تنطبق أحكام عقد العمل التقليدية على عقد العمل عن بعد مع وجود خصوصية تتعلق بالحماية الواجب توفيرها للعامل من مخاطر، والتطبيق المرن لقواعد الحماية ووسائلها يمكن أن يوفر حماية جدية للعاملين عن بعد، ومن صور العمل "عن بعد" وفي هذا السياق فإن العمل في المنازل يعطي مجالات واسعة من الخيارات، منها: المديرون التنفيذيون ، إلى المهنيين، الذي يطلق علمًا للأعمال المكتبية، ومن العمل يكون بدوام كامل، عليه التفرغ الكامل، أو العمل بدوام جزئي ومن العمل في المنزل كل وقت الدوام تقريباً، إلى العمل من فترة إلى أخرى في المنزل والأيام الأخرى في موقع العمل التقليدي، وبعد عقد العمل من العقود الرضائية في قانون العمل (فليح وقرنار، 2018) وأوردت مسودي (2007) أن العقود الإلكترونية تعد من العقود الفورية المبرمة عن بعد، كما أن التعاصر من حيث الإيجاب والقبول يكون من حيث الزمان وليس من حيث المكان، وأيضاً مجلس العقد فيها يكونوا افتراضياً، كما أن تلك العقود تقوم على دعائم الإلكترونية كبديل لدعائم الورقية.

مما سبق يتبيّن أن التفكير في تداول العقود الإلكترونية ومعالجتها قانونياً بدأ مبكراً، تراوحت بين 2007، حتى 2018 بحسب ما وقع بين يدي الباحث، وهذا يدل ربما على أن بيئه الأعمال مهيئة للاستجابة لأي أسلوب طارئ للعمل، وأن فكرة التباعد الاجتماعي وجدت لها طريقاً مفتوحة لتلقي بأثارها على مجريات الحياة والحياة المهنية.

البعد الثاني: المتطلبات التقنية:

أن فرصة العمل عن بعد باتت ممكنة جداً، وبدون تكاليف عالية، وبالتالي يمكن للشركات تخطي الحدود الجغرافية في تعين الأفراد، وصولاً إلى عالمية الاستقطاب، ولكن يبقى ذلك ضمن المحددات الاقتصادية والخدماتية لكل دولة والتي أظهرتها الدراسات بأنها لازالت ضعيفة وتواجه صعوبات كبيرة خاصة في الدول الفقيرة، إضافة إلى أن كل تلك المتطلبات ليس لها أي أهمية في (70%) من الوظائف حول العالم.

البعد الثالث: المتطلبات الثقافية:

لعل ما جاء في دراسة كل من: تنيو، ودهان (2019) ودراسة سلايسي جميلة، وبوشى يوسف (2019) ودراسة الخالدي، وآخرون (2019) ودراسة الأمم المتحدة والاسكوا (2018) ودراسة David Dean (2012) لعل كل ما جاء فيها يكشف عن مدى التقبل الاجتماعي وعمق قناعة المنظمات بأهمية العمل عن بعد، بالإضافة إلى المقابلة التي أجرتها قناة فرنسا والتي كشفت عن أن (80%) من الفرنسيين يرون أن تجربة العمل عن بعد جيدة فهي تتبع الفرصة للفرد رؤية أسرة بيته بشكل أفضل ويتمكن من احتساء القهوة المفضلة والاستفادة من الأوقات المدعومة خلال الليل ، إلا أن المشكلة الأكبر التي عبر عنها جمهور العمل في فرنسا هي عدم التواصل الاجتماعي المباشر. من خلال التأمل في الأبعاد الثلاثة السابقة، يتوصل الباحث إلى إجابة قطعية عن سؤال الدراسة القائل: إلى أي مدى يمكن للتبعيد الاجتماعي توليد فرص التحول نحو عالمية استقطاب الموارد البشرية؟

ومن خلال الإجابة على السؤالين الفرعيين نستخلص الإجابة على السؤال الرئيسي كما يأتي:
الإجابة على السؤال الأول: والتي اعتمدت على نتائج تحليل المضامين من الجدول (3) تقول:

لا توجد فرص جادة يتيحها التباعد الاجتماعي للتعلم والتدريب على ممارسة العمل عند بعد والانخراط في الجيل الرقمي لوظائف إلا لوظائف محددة لا تزيد عن (30%) من الاعمال حول العالم أي أن الفرص ليست جادة على نحو واسع، خاصة في ظل وجود عوامل التعايش مع فايروس كورونا التي ظهرت في كثير من الممارسات وعلى رأسها الدعوة العالمية لتناول الطعوم الوقائية ضد الوباء.

الإجابة على السؤال الثاني القائل: هل يتيح التباعد الاجتماعي التحول إلى عالمية استقطاب الموارد البشرية؟ والتي اعتمدت على مناقشة وتحليل الأبعاد الثلاثة (البعد القانوني، البعد التقني، البعد الثقافي) وكذلك تعريف عالمية الاستقطاب المستنبط من مناقشة المفاهيم المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية، تقول: لن يتيح التباعد الاجتماعي فرص التحول إلى عالمية استقطاب الموارد البشرية، إلا بما لا يزيد عن (30%) فقط من الوظائف التي يمكن القيام بها عن بعد وضمن المحددات المشار إليها الخاصة بكل بلد.

4. النتائج والتوصيات

1.5 النتائج وتحليلها

أولاً: توجد فرص عالمية غير مؤكدة تتولد عن فلسفة التباعد الاجتماعي التي انتشرت في العالم تحفز الأفراد على التعلم والتدريب لممارسة العمل عن بعد، وذلك في نطاق الوظائف التي يمكن ممارستها عن بعد، وهي لا تمثل أكثر من (30%) من الوظائف حول العالم،

ثانياً: توجد فرص قوية للدول التي توفر البنية التحتية المتطورة تتولد عن فلسفة التباعد الاجتماعي التي انتشرت في العالم تحفز الأفراد على التعلم والتدريب لممارسة العمل عن بعد، وذلك في نطاق الوظائف التي يمكن ممارستها عن بعد فقط، وهي لا تمثل أكثر من (30%) من الوظائف حول العالم.

ثالثاً: العمل من المنزل يعتمد على: الدخل وطبيعة العمل ومكانية توفر الانترنت.

رابعاً: واحدة من بين خمس وظائف يمكن أداؤها من المنزل، مع وجود تباين كبير بين البلدان بحيث في البلدان الأشد فقرًا تصل الوظائف المتاحة من المنزل وظيفة واحدة من بين (26) وظيفة بينما في البلدان الأكثر تقدماً وظيفة واحدة من بين (3) وظائف.

خامسًا: عقد العمل عن بعد مرتبط بما يتتوفر من إمكانيات تقنية تسهل تحقيق شروط العمل وحماية الأطراف المتعاقدة، مع وجود خصوصية تتعلق بالحماية الواجب توفيرها للعامل من مخاطر العمل.

سادساً: توجد فرص مؤكدة لمنظمات الأعمال -طبقاً لتوفر شروط متطلبات العمل عن بعد: للاستفادة من التغيير في أسلوب حياة الناس وطرق تفكيرهم وتقبلهم لأسلوب العمل عن بعد.

سابعاً: الأفراد بطبعتهم لديهم الاستعداد لقبول سياسات جديدة في إطار تخفيف التكاليف وضبط كفاءة الأداء.

ثامناً: هناك تغيرات محتملة تتصف بالجدية في قناعات أرباب العمل في مجالات ضيقه من الأعمال للتحول إلى البحث عن الأفراد من الكفاءات من أي مكان في العالم، بأقل التكاليف ووفقاً لتعاقد قانوني، وبيئة عمل آمنة.

2.5 التوصيات

أ) تأخذ الشركات ومنظمات الأعمال التي يمكن ممارستها عن بعد بكافة أشكالها التغيرات الجذرية في أسلوب حياة الناس بجدية، والاستعداد لتطوير أنظمتها وفقاً لقواعد تنافسية جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار توقع احتمال نجاح فكرة التعايش مع الوباء مستقبلاً، الامر الذي يجعلهم في غاية الحذر.

ب) على الأفراد بكافة تخصصاتهم التي يمكن ممارسة أعمالهم عن بعد في كل العالم أن لا يتوقفوا عند مستويات التأهيل التقليدية، بل ينخرطون في تطوير مهاراتهم استعداداً لفرص عالمية التوظيف وفقاً لقواعد تنافسية أقوى.

ج) التوصية للحكومات في كل البلاد على مستوى العالم إيلاء أهمية كبيرة لتوفير البنية التحتية اللازمة للتكيف مع ازمات التباعد الجسدي التي لا يمكن تنبؤ بالخلاص منها بشكل مؤكد.

د) على كافة الجهات المسؤولة عن إدارة التعليم بكل مراحله أن يتخذوا الإجراءات التطويرية التي تنسجم مع المتطلبات الجديدة لممارسة الحياة، وممارسة المهن وذلك ضمن اعتبارات طارئة وليس نظامية.

3.5 تطلعات مستقبلية:

- أن يتم الاستفادة من مراحل ازمة انتشار جائحة كورونا وتحويل المشكلات الى فرص بالقدر الذي يتيح لمنظمات الاعمال من بني تحتية وتسهيلات قانونية وعرفية.
- النظر الى البنية التحتية الرقمية في الدول على انها من الضروريات القصوى كالتعليم، والعمل على توزيع مواردها بعدلة بغض النظر عن اختلاف المستويات الاقتصادية.
- استهان الجامعات ومؤسسات التعليم في العالم لثقافة العمل عن بعد وتعزيز المخزون المعرفي الضروري لذلك ضمن السياق الطبيعي لمنظومة التعليم لديها.
- عدم المبالغة في سرعة التحول الى رقمنة الاعمال، والتدرج بحسب توفر الامكانيات مع الاصرار على مكافحة التحديات.

6. المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد أفنان، وأخرون(2015): التطبيق عن بعد، مشروع مقدم لأحد متطلبات الحصول على بكالوريوس الشرف في علوم الحاسوب، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الأمم المتحدة والاسكوا (2018): وجهات نظر حول الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية".
- بغاة، محمد (2020): العمل عن بعد نقطة تحول في سوق العمل، مقال انتربت، مجلة وطني،
<https://www.wataninet.com/2020/04>
- بريسم، عدنان (2019): العمل عن بعد، المهارات المطلوبة للعمل عن بعد، موقع مقالة،
<https://mkaleh.com>
- بشير، محمد (2020): التباعد الاجتماعي يشكل المستقبل ما بعد كورونا، مقال منشور، مجلة نون بوست،
<https://www.noonpost.com/content/36394>
- تينيو، ودهان (2019): واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي مجلة العلوم الاقتصادية والتيسيرية والعلوم التجارية، جامعة قسطنطينية المجلد 21 / العدد: 12 (1122) ص 122-2.
- الجزيرة نت، (2020): أسلوب حياة العالم، مهارات يجب اكتسابها للحصول على وظيفة في 2020،
<https://www.aljazeera.net/news/lifestyle/2020>
- حسين ، كاميليا (2019) التطبيقات التي تحتاجها إن كنت تعمل من المنزل، موقع الجزيرة،
<https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/technology/2019/2/10>
- الخالدي، وأخرون (2019) الابتكار والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات والفرص، بحث بطلب من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
- داودي، أحمد (2018)، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، الجزائر، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد الثالث.

- رواد الأعمال (2020): خمسة تطبيقات إلكترونية تُسهل العمل عن بعد، <https://www.rowadalaamal.com/5>
- السالم، مؤيد، صالح، عادل(2002): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- سلايسي جميلة، وب Yoshi يوسف (2019): التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد العاشر العدد الثاني.
- السنوسي عبد القادر (2020)، ما يجب أن تعرفه عن مرض فيروس كورونا المستجد كوفيد-19، مقال منشور إلكترونياً، <https://sebhau.edu>.
- شابي، بدر، وأخرون (2016)، إدارة الفرص الدليل التأسيسي والتشغيلي لمنظمات الأعمال، دار النشر، دار العبيكان للنشر: المملكة العربية السعودية، المحمدية-طريق الامير تركي عبد العزيز الأول.
- الشوابكة، فيصل (2013) النظام القانوني للعقد الإداري الإلكتروني، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص 335 – 364.
- عبد الرحيم، ثناء عبد الكريم (2017): استقطاب الموارد البشرية، محاضرة تعليمية، جامعة بابل، العراق، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColesges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=67714>
- عطية ، إيمان، (2020)، التباعد الاجتماعي و فيروس كورونا ،مقالات الرأي، مجلة الأمة، <https://al-omma.com/news/1441/09/16>
- عليجة، مصطفى(2016)، الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الإسماعيلية، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الثامن.
- العمري بن بدر احمد بن علي (2020): استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي العدد الخامس عشر .<http://www.ajsp.net>
- فليح نجلاء، قزمار نجلاء (2018): التكيف القانوني لعقد العمل عن بعد، بحث منشور، الأردن: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الثامن العدد الأول.
- عطية أسعد(2018) الرعاية الصحية عن بعد "ماهيتها والخدمات الطبية الواجبة التي يقدمها الطب عن بعد في: التشخيص التليفوني، العيادات الافتراضية والخدمات الطبية، الأكاديمية السويسرية الملكية للإدارة والاقتصاد والتكنولوجيا، زيورخ / سويسرا.
- محمد وزاع، قاصدي جامع، رقلة مرياح (2017) الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة شركة موبيليس الاتصالات، مجلة الدراسات العالمية والاجتماعية للأبحاث التخصصية العدد 3 ،المجلد 3
- المعاني معجم، تعريف ومعنى العالمية في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، <https://www.almaany.com/ar/dict>
- قناة فرنسا 24، فرنسا-ما-بعد-الحجر-العمل-عن-بعد،<https://www.france24.com/ar/20200522>
- كريمة جلام، والعجال عدالة (2020)، دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، الجزائر، المجلد السادس، العدد الثاني.
- ماهر، أحمد(2018): استقطاب الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr96829.html>
- مجلة الاتحاد الاشتراكي(2020)، العمل-عن-بعد-هل-سيصمد-في-وجه-نهاية 2020/<https://www.alittihad.info>
- محمد طرفة(2020)، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، المجلد السادس العدد الثالث.

- مرجين، حسين (2020) أدوار النخب في الدول العربية لمواجهةجائحة كورونا، جامعة طرابلس – كلية الفنون
https://www.researchgate.net/publication/341000554_adwar_alnkhb_fy_aldwl_alarbyt_lmwajht_jayht_kwrvnwa
- المرعي حجاج (2015): إدارة الأفراد، عمان، الدستور للنشر، الطبعة الأولى.
- مسودي، غادة (2007): التنظيم القانوني للعقد الالكتروني في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت-فلسطين،
<https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus>
- منظمة الصحة العالمية (2020)، فايروس كورونا، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة السعودية، الطبعة الأولى.
- موسى، خالد (2014): أحكام عقد العمل عن بعد دراسة مقرنة، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة السعودية، الطبعة الأولى.
- موقع مستقل(2020): كيف يغير العمل عن بعد طبيعة العمل، <https://blog.mostaql.com/how-will-remote-work-change-the-nature-of-work>
- الهادي بقلول (2014): إدارة الأعمال في زمن شبكات التواصل الاجتماعي: الفرص والتحديات بالنسبة للمؤسسة، جامعة باجي مختار. عنابة ، مداخلة مقدمة في إطار ملتقي دولي.
- الهيئة الحكومية للموارد البشرية الحكومية(2020): دليل تطبيق العمل عن بعد،
<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6443c6a.pdf>
- ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
- Cetrulo, Armando, et al(2020) The Privilege of Working From Home at the Time of Social Distancing [Intereconomics Review of European Economic Policy](#),Volume 55, 2020 · Number 3 · pp. 142–147
- David Dean (2012) “ACCELERATING THE DIGITAL ECONOMY IN THE MIDDLE EAST,
- Garrote Sanchez, Daniel (2020) **Who on Earth Can Work from Home? WORKING PAPER, world bank group.**
- ILO-OECD paper prepared at the request of G20 Leaders Saudi Arabia’s G20 Presidency (2020) The impact of the COVID-19 pandemic on jobs and incomes in G20 economies.
- International Labour Organization (2020) An employers’ guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, International Labour Organization 2020 First published 2020.
- International Labour Organization (2020) Working from Home: Estimating the worldwide potential, Policy Brief, April 2020 .
- NORTH AFRICA AND TURKEY” <https://www.icann.org>
- on Work and Human Resource Management ‘Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia
- Peter Baloh and Peter Trkman ‘(2003) Influence of Internet and Information Technology
- Smit, Sven, et al (2020) the future of work in Europe, Discussion paper June 2020, McKinsey Global Institute.