دورية دولية محكمة

مجلة

تنمية الموارد البشرية

للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

Journal of Human Resources Development for studies and research

International scientific periodical journal

Germany: Berlin 10315
Gensinger- Str: 112
http://democraticac.de

المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
Democratic Arabic Center

"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "

مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين–ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والانجليزية

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر :المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-المانيا برلين–

Deutschland – Berlin

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: development@democraticac.de

المجلد الخامس–العدد الرابع عشر

أكتوبر 2021

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس–الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصوري، جامعة سوق أهراس–الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس–الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس–الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس – الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت –الجزائر

اللجنة العلمية:

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية –الامريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الامريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدن، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا–تركيا.
- أ.د. عـــــادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط–مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا–تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوادفي، جامعة الزقازيق –مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلاطنية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيايبية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة ثليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تقرارت يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

شروط النشر:

المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين–ألمانيا، تنشر البحوث الأصيلة باللغات: العربية والفرنسية والانجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمداخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:

– ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.

– ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.

– أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الانجليزية).

– أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.

– يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.

– يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:

- ✓ المسافة بين السطور1سم.
- ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
- ✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
- ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.

– يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.

– البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.

– لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.

- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية -في حال الضرورة-على المقال دون المس بمضمونه.
- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

أهداف المجلة:

تهدف هذه المجلة خصوصا إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها – سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية- تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.....الخ.

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

- نشر البحوث الأصيلة التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.
- إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.
- متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.
- المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.
- بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

مجالات المجلة:

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحوث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتداخل مع عديد التخصصات الاقتصادية،

الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية.... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الأخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري...الخ.

لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

فهرس المحتويات

عنوان المقال	الصفحة
1. الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة- دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات المتزوجين بالمدارس الإعدادية والثانوية في مدينة مسه- **Psychological satisfaction and marital happiness and its relationship to the social compatibility of the family** **A field study on a sample of married male and female teachers in middle and secondary schools in the city of Masah** د. رهام فرج إبراهيم.....	09
2. أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الأطباء والتمريض دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية **Grid Leadership styles as Viewed by Doctors & Nurses in Governmental Hospitals in Gaza Strip-Palestine-(A study according to Managerial Grid Model)-** أ.منال عمر الحلو، د. سامي علي أبو الروس.....	33
3. مشروع الجزائر الكترونية بين التخطيط والتجسيد. **le projet d'e-Algérie entre planification et réalisation** د. عبد العزيز سلمى عشبة، د. بوراس منيرة.....	57
4. تحليل الممارسة المهنية مدخل للتكوين الممهنن ورافعة لتجويد التأهيل المهني للمدرس **The analysis of professional practices is an introduction to professional training and a lever to improve the professional qualification of the teacher** مراد عرابي.....	47
5. تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017-2019 **Evaluate the methodology for preparing the Jordanian National Strategy for Juvenile Justice, its content and actual outputs for the years 2017-2019** د. فواز رطروط.....	86
6. . مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الاعمال **Practice Level of Administration Re-engineering Requirements at Business Organizations** د. عبد الغني مطهر النور، د. منير صالح العزاني، د. صالح احمد شعبان، . احلام خالد عبد العزيز نعمان.....	112
7. دور بيئة اللقاء الخدمي في تعزيز بهجة الزبون في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من مقدمي الخدمة في فندق بابل روتانا **The role of the Service Encounters in enhancing the customer delight within the framework of corporate social responsibility** د. علاء الدين برع جواد.....	136
8. دور ممارسة السلوك الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية **The Role of Practicing Creative Behavior in Achieving Organizational Excellence at the Palestinian Electricity Distribution Company**	162

189 **9. Douchan Gersi's Book: Issue, The Ahaggar Region**
منطقة الأهقار: وصف دوشان جرزي
Dr. Aicha Douar, Oran Graduate School of Economics, Algeria…….

الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة

دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات المتزوجين بالمدارس الإعدادية والثانوية في مدينة مسه

Psychological satisfaction and marital happiness and its relationship to the social compatibility of the family
A field study on a sample of married male and female teachers in middle and secondary schools in the city of Masah

د. رهام فرج إبراهيم، جامعة عمر المختار، البيضاء

ملخص الدراسة :

حاولت هذه الدراسة التعرف عن الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة على عينة قوامها 47 مفردة من المعلمين والمعلمات المتزوجين في المدارس الإعدادية والثانوية بمدينة مسه وتم استخدام استمارة الاستبيان في جمع البيانات وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها أن الرضا النفسي والسعادة الزوجية لهما علاقة بعدم السماح للآخرين بالتدخل في شؤون الأسرة وعدم البوح بأسرارها خارج المنزل وتنميت الثقة المتبادلة والتقارب العاطفي بين الزوجين هو أساس التوافق الأسري واستقراره وأنه لا علاقة للمستوى الدراسي للزوجين بالسعادة والرضا وتوافق أسرهم واستقراره وأن الرضا والسعادة الزوجية تجعل الزوجين يفضلان البقاء في المنزل لوقت أطول.

الكلمات المفتاحية:–السعادة الزوجية، الرضا، التوافق الاجتماعي، الأسرة.

Study Summary:

This study attempted to identify psychological satisfaction and marital happiness and its relationship to the social consensus of the family on a sample of 47 male and female married teachers in middle and high schools in Masah city. The questionnaire form was used in all the data and the method used was the descriptive approach. The study resulted in several results, including that satisfaction Psychological and marital happiness has to do with not allowing others to interfere in family affairs and not disclosing family secrets outside the home and developing mutual trust and emotional closeness between spouses is the basis of family compatibility and stability and that there is no relation to the academic level of the spouses with happiness and contentment and the compatibility of their families and its stability and that the marital satisfaction and happiness make the spouses prefer to stay in Home for a longer time.

مقدمة:

يركز علم النفس الايجابي على دراسة الإشباع العاطفي والرضا والتوافق والانسجام والسعادة كما يركز على المؤسسات الداعمة للعاطفة الايجابية وأهمها الأسرة لأنها تبرز دور الحياة في جوانب عدة منها المشاركة والوقت الذي يقضيه الزوجين مع بعضهما والالتزام بالواجبات والحقوق وقوة التعبير عن الذات والمشاعر في ظل تبادل العلاقات والذي يمكن ان يكون فعالا في مكونات الرضا النفسي والسعادة الزوجية بينهما من خلال التعاون والثقة المتبادلة والتقدير والاحترام وتخفيف الأعباء والمسؤوليات والاحتفاظ بالأسرار الأسرية وعدم السماح للأخرين بالتدخل في شؤونهم الاسرية كل هذه الصور تمثل جسرا للمحبة بين الزوجين والتي تمكنهما من العبور بسلاسة وصولا الى الرضا النفسي والسعادة الزوجية وتحقيق التوافق الأسري ,بحيث تصبح العلاقات الاجتماعية داخل الأسرة على مستوى راقي من التوافق والذي هو نتيجة ايجابية للتفاعل الجيد بين الزوجين وإن التوافق الأسري هو جزء من الاستقرار والتماسك الاجتماعي ولا يتم ذلك الا عن طريق الترابط والتناسق والرضا النفسي بين الزوجين وصولا الى السعادة الزوجية والتوافق الاجتماعي للأسرة ستنطلق هذه الدراسة من خلال ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول : يتضمن الإطار النظري من خلال تحديد موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها ومصطلحاتها والدراسات السابقة .

أولا : اشكالية الدراسة:

إن الرضا النفسي والسعادة الزوجية هي اساس استقرار الأسرة وتوافقها اجتماعيا حيث يظهر ذلك التوافق من علاقات افرادها مع بعضهم البعض ومدى استيعابهم وتفاهمهم وصولا الى التوافق الاسري وتحقيق مؤسسة اسرية ناجحة نفسيا واجتماعيا؟ ونظرا لندرة الدراسات في هذا الموضوع وبالرغم من أهميته فقط تطرقت له الدراسة الحالية حيث يكون جوهر اشكالية الدراسة هي الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة على عينة من المعلمين والمعلمات بالمدارس الإعدادية والثانوية في مدينة مسة

ثانيا : أهمية الدراسة:

1- تمثلت أهمية الدراسة في كونها ركزت على موضوع من موضوعات علم النفس الإيجابي وقامت بربطه بالتوافق الاجتماعي للأسرة وهو موضوع من موضوعات علم الاجتماع .

2- لفت النظر إلى أن السعادة الزوجية تنهض بالأسرة وتجعل الأبناء ينشؤون في بيئة اجتماعية صحية .

3- كما تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال حداثتها ولفت الانتباه لضرورة زيادة عدد الدراسات فيها , لندرتها وتوفير أكبر قدر من المعلومات والبيانات عنها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

1- التعرف على الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقته بالتوافق الاجتماعي الأسري من خلال :

أ- التعرف على الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتهما بعدم السماح من قبل الزوجين للأخرين بالتدخل في شؤونهما الاسرية .

ب-التعرف على مدى أثر الرضا النفسي والسعادة الزوجية على الثقة المتبادلة بين الزوجين في حفظ الاسرار الأسرية ومدى قبول الطرفين لبعضها.

ت-التعرف على أثر الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتهما بالمستوى الدراسي للزوجين .

ث-التعرف على مدى أثر الرضا النفسي والسعادة الزوجية وتفضيل بقاء الزوج في المنزل لساعات أطول .

رابعا: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:((وهو المتغير الذي له أثر سلبي أو ايجابي على المتغير التابع ويمثل في هذه الدراسة الرضا النفسي والسعادة الزوجية))

المتغير التابع:((وهو النتيجة التي يقاس بها أثر تطبيق المتغير المستقل عليه هو قضية قابلة للفحص والدراسة ويمثل في هذه الدراسة التوافق الاجتماعي للأسرة))

خامسا: مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة في التعريف كل من الرضا النفسي والسعادة الزوجية والتوافق الاجتماعي للأسرة.

1- الرضا النفسي:

((وهو مرتبة عالية تضفي على النفس هدوء وطمأنينة وكسب صاحبها التوازن النفسي وتبعث في جوانحه السعادة ويعطي الحياة معنى ويحث على النشاط والعمل والعطاء[1])) ويعرف الرضا النفسي إجرائياً بأنه منزلة عظيمة ودرجة عالية من درجات الطمأنينة والسعادة النفسية فهو من أعمال القلوب وهو أحد مؤشرات الصحة النفسي.

2- السعادة الزوجية:

أ- السعادة : ((هي احساس عامر بالنجاح والرضا والتشبع والاكتمال [2]))

ويمكن تعريف السعادة اجرائيا بأنها شعور نفسي يصحبه رضا يجده المرء عند توفيقه في حياته ومع اسرته .

ب-السعادة الزوجية:((يقصد بها شعور الزوجين في توافقهما وتفاعلهما معا في السكن والمودة والمحبة والرحمة وما يتولد لديهما من أفكار حسنة حول الزواج حيث يجد كل منهما الاستقرار المحبة والأمن من بعضهما[3])).

إن السعادة الزوجية اجرائيا:هي الشعور بالأمن والاستقرار بين الزوجين والشعور بالاحتواء الحب والعطاء مما يخلق تفاعل ايجابيا بينهما .

3- التوافق الاجتماعي الاسري:

أ- التوافق:((هو عملية مستمرة يستطيع أن يحقق الفرد من خلالها الشعور بالرضا وخاصة اذا استطاع الفرد أن يحقق نجاحا في مواقف حياته [4]))

تعريف التوافق اجرائيا:هي قدرة الفرد عل تحقيق الاتساق بين حاجاته الداخلية وما يحيط به في البيئة الاجتماعية

ب-التوافق الاسري:

((هو حالة وجدانية تشير الى تقبل الخلافات الزوجية وتعد محصلة لطبيعة التفاعلات المتبادلة بين الزوجين في جوانب متنوعة كالثقة والاحترام المتبادل ومقدار التشابه بينهما في الثقافة والافكار[5]))

تعريف التوافق الاسري اجرائيا: هو شعور الزوجين بالاستقرار والطمأنينة والمحبة والأمن مما ينتج عن هذا الشعور راحة نفسية وتقبل الزوجين لبعضهم وشعور جميع أفراد الأسرة بالرضا والسعادة.

ج- التوافق الاجتماعي

وهو (التألف ما بين الفرد وذاته وبينه وبين البيئة التي يعيش فيها) [6]

تعريف التوافق الاجتماعي إجرائياً: هو توافق الفرد مع ذاته أولاً مما يجعله ذلك متوافقاً مع زوجته وأفراد أسرته ومنسجماً مع البيئة المحيطة به.

سادساً الدراسات السابقة:

1-دراسة سحر علي المصري 2007 بعنوان أهمية الإشباع العاطفي بين المتزوجين بطرابلس هدف الدراسة إظهار أهمية الإشباع العاطفي على عينة قدرها 60 زوج وتراوحت مدة الزواج ما بين سن 38 سنة استخدمت الباحثة مقياس من إعدادها تميزت العينة باختلاف المستوى العلمي بين أفرادها ,وقد أسفرت النتائج على ما يلي كان هناك : اجماع كامل إناثاً وذكوراً على أن الإشباع العاطفي هام وضروري في الحياة الزوجية والسؤال الأول ونسبته 100% عند الإناث و الذكور ان النسبة الأكبر تعي أن المتطلبات العاطفية أهم من المتطلبات المادية وكذلك أهمية تخصيص أوقات للشريك للتحدث فيه عن المستقبل والأبناء والمصارحة 90% من النساء تؤمن أن الإشباع يؤدي الى التنازل والتضحية.

2- دراسة أمل بنت أحمد 2008 بعنوان: العلاقة بين التوافق الزوجي وبين الإشباع المتوقع والفعلي للحاجات العاطفية المتبادلة بين الزوجين بجامعة محمد بن سعود الإسلامية بفرعيها مكونة من 370 زوج وزوجة مع استخدام المنهج الوصفي بهدف اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : توجد فروق دالة إحصائياً بين المتزوجين في إشباع الحاجات العاطفية المتوقعة وشفوية بالتوافق الزواجي وذلك في الحاجات التالية التقدير والثقة أما عند الأزواج فكانت الفروق دالة في حاجات الاهتمام الفهم التقدير الثقة تختلف درجة الانسجام في الحاجة الفعلية إلى الثقة عند المرأة المتزوجة برجل أكبر منها في السن تختلف درجة الانسجام بين الزوجين في الحاجات الفعلية باختلاف المؤهل العلمي للزوجين وذلك في الحاجة للاحترام عند الزوجات والحب عند الأزواج وكانت المقارنات في الحالتين لصالح الجامعيين[8].

3- دراسة آيات محمد سعد 2014 العنوان: دراسة العوامل المرتبطة بمستويات الرضا الزواجي بين الزوجين تهدف الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا الزواجي بين الزوجين واختلافاتها والتعرف على العوامل المرتبطة بمستويات الرضا الزواجي بين الزوجين , والتعرف على مدى اختلاف مستوى الرضا بين الزوجين اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي الشامل , وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية : يوجد مستوى مرتفع في الرضا الزواجي بين الزوجين كلما ارتفع مستوى الإشباع العاطفي لدى الزوجين , وتوجد علاقة دالة في متغير الرضا الزواجي حسب متغير السن وعدد الأبناء[9].

سابعا :تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ قلة الدراسات الرابطة بين الجانب النفسي والاجتماعي المتعلق بالرضا والسعادة الزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة , فبعض الدراسات تناولت الرضا الزواجي وعلاقته بمتغير التوافق الأسري من حيث عدد الابناء وسنوات الزواج فقط وهذا يختلف مع الدراسة الحالية في كونها درست الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتها ببعض التفاعلات الاجتماعية التي تؤدي بالأسرة الى التوافق الأسري و الاجتماعي .

أما وجهة الشبه واضحة في كون الدراسات السابقة كان من أهم نتائجها أنه كلما زاد الرضا النفسي زادت السعادة الزوجية وزاد التوافق الاسري إن هذه الظاهرة الصحية والتي تتمثل في مجموعة من المشاعر المتمثلة بالحب والعطف والاحترام والثقة والاحتواء بين الزوجين علاقتها بمدى التوافق و الابناء في الاسرة وهذا ما تقوم به الدراسة الراهنة.

ثامنا: تساؤلات الدراسة :

- هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة بعدم سماح الزوجين بتدخل الاخرين في شؤون الاسرة ؟

- هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية تنمي الثقة المتبادلة بين الزوجين وجعلهم أكثر حفاظا على العلاقات الاسرية وتقبل بعضهم لبعض ؟
- هل الرض النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة بالمستوي الدراسي للزوجين ؟
- هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية تجعل الزوجين يفضلان البقاء في المنزل لوقت أطول ؟

الفصل الثاني:

سيتم إلقاء الضوء على مفهوم الرضا النفسي والسعادة الزوجية من خلال أنواعها , شروطها وعوامل نجاحها وصولا للتوافق الاجتماعي للأسرة ,بالإضافة للنظريات المفسرة لموضوع الدراسة .

أولا : مفهوم الرضا النفسي والسعادة الزوجية :

إن الرضا الزواجي ينعم في ظلة الزوجين بالراحة والسعادة الزوجية والقدرة على مواجهة مواقف الحياة الضاغطة حيث يؤدي الرضا النفسي الى قمة الصحة النفسية من خلال شعور الزوجين بالتألف والمحبة والتقارب النفسي والاجتماعي وصولا الى السعادة الزوجية فهي درجة عالية من درجات التفاهم والوعي بالقيم الجديدة لهما ومدى اتفاقهما على هذه القيم التي تؤهلهما للقيام بأدوارهما على أكمل وجه مع بعضهما من جهة ومع ابنائهما من جهة أخرى من اجل الوصول إلى التوافق اجتماعي حقيقي داخل الاسرة .[10]

ثانيا: أنواع السعادة الزوجية:

1- **السعادة الذاتية** : وهي تدور حول كيف يكون الفرد مسيطرا وراضيا عن حياته ؟ حيث تعكس السعادة الزوجية تصورات الافراد وتقييمهم لحياتهم الانفعالية والسلوكية والوظائف والادوار النفسية والاجتماعية التي تعتبر أبعاد ضرورية للصحة النفسية .

2- **السعادة النفسية** : إنها تتميز عن السعادة الذاتية , بأنها تتعلق بالإيجابية او الصحة النفسية الجيدة , مثل القدرة على متابعة الأهداف , ونمو اقامة روابط جيدة ذات معنى مع الاخرين وتطويرها .

3- **السعادة الموضوعية** : ويتضمن خمسة أنواع من السعادة وهي :

السعادة المادية , النمو , النشاط , السعادة الاجتماعية , والسعادة الانفعالية . [11]

- كما يوجد نوعان من السعادة الزوجية كما تبينها سناء سليمان (2010) :

أ- السعادة القصيرة : وهي تستمر لفترة قصيرة من الزمن

ب-السعادة الطويلة : وهي تستمر لفترة طويلة من الزمن وهي سلسلة لمحفزات السعادة القصيرة والتي تتجدد باستمرار , لتعطي الإيحاء بالسعادة الدائمة . [12]

ثالثا : شروط السعادة الزوجية وعوامل نجاحها وصولا للتوافق الاجتماعي للأسرة :

1- عوامل ترتبط بالسمات الشخصية والحالة الوجدانية والعلاقات المتبادلة بين أفراد الأسرة من حيث وجود علاقة دائمة في ما بينهم على الثقة الحب والتفاهم وعدم تقلب العواطف بين الزوجين
2- الاهتمامات المشتركة لابد من وجود اهتمامات مشتركة بين الزوجين وتعاطي متبادل واهداف محددة بينهما وخاصة في العادات والتقاليد والافكار والثقافات للقيام بأدوارهم على أكمل وجه وبرضا تام من الطرفين .
3- التواصل وليس بالضروري التواصل اللفظي بل هناك تواصل انفعالي عن طريق المشاعر والنظرات المتبادلة بشأن حياتهم العاطفية أو الاسرية .
4- عوامل ترتبط بالنواحي الاقتصادية وضرورة وجود دخل ثابت للأسرة وكافي لتحقيق متطلباتها .
5- أن يكون الزوجين غير اتكاليين ثابتين في انفعالاتهم لديهم ثقة في ذاتهم .
6- أن يتمتع الفرد بسمات معينة تجعل أكثر سعادة ورضا وتوافق مع اسرته وزوجته من خلال تنمية بعض السمات الايجابية في شخصيته مثل السكن الى الطرف الاخر, والرضا عنه , الشعور بالارتياح العاطفي لوجوده معه .
7- عوامل اجتماعية تتصل بعلاقات الاسرة الخارجية وطريقتها في تنظيم أوقات فراغها , وأساليبها في وسائل التسلية والترفيه ....الخ . [13]

رابعا: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

هناك عدد من النظريات لكل منها نظرة بالرضا النفسي والسعادة الزوجية وصولا للتوافق الاجتماع للأسرة :

1- نظرية (ما لسو مع روجرز) حول الطبيعة الخيرة والبناءة للنفس البشرية وأهتم كثيرا بدراسة الافراد المتوافقين والمحققين لذاتهم عكس فرويد الذي كان تشاؤمي وبرهن على دراسته أن السعادة الزوجية تقوم على أساس الحب والتقدير وتحقيق الذات وصولا الى الرضا الامن والعلاقات الاجتماعية القوية حيث أكد أبرهام ما سلو على أهمية تأكيد الذات لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم وهو التوافق السوي والجيد [14]
2- النظرية السلوكية التي تنظر للتوافق على انه متعلم ومكتسب من خلال الخبرات التي يمد بها الفرد حيث يكون السلوك التوافقي مقابلا ومصاحبا للتعزيز والتدعيم .[15]
3- نظرية داروين الحديثة : إن الدور الزواجي حسب هذه النظرية هو قيام كل من الزوجين بمسؤوليات الدور الذي يخصه , فالزوج يقوم بمسؤوليات الزوج , والزوجة تقوم بمسؤوليات الزوجة في جماعة الاسرة وإنه لا يوجد دور للزوج في أي مجتمع إلا بوجود الزوجة لأنه لا

يمكن حصول احداهما على حقوقه الا من خلال تأدية واجباته فإن الزوجين وجهان لعملة واحدة فيتأثر دور كل منهما بشخصية الاخر وفهمه لما هو متوقع . [16]

خامسا: تعقيب:

من خلال استعراض الخلفية النظرية نلاحظ أن هناك إهتام وواضح بالظاهرة موضوع الدراسة في مجال الرضا النفسي والسعادة الزوجية والتوافق الاجتماعي للأسرة من خلال أن نظرية ماسلو أكدت على الرضا والتوافق الزواجي لتحقيق السعادة الزوجية من خلال تحقيق الذات للزوجين , كذلك النظرية السلوكية التي تؤكد على أن السلوك مكتسب ومتعلم من خلال العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وكل ما كانت الخبرات التي يمر بها الزوجين ايجابية كلما كان السلوك ايجابي ومتوافق داخل الاسرة.

أما نظرية الدور فإنها رأت أن الزوجين يكمل كل منهما الاخر ولا يتحقق التوافق الا عن طريق الوعي والفهم التام بين الزوجين على الحقوق والواجبات لتأدية الدور بشكل فيه رضا وتوافق اسري.

من هنا ومن خلال التأجيل النظري والدراسات السابقة تنطلق الدراسة الميدانية في الرضا النفسي والسعادة والزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

ينقسم فصل الدراسة الميدانية الى قسمين :

القسم الاول: يشمل الاجراءات المنهجية للدراسة ,ويشمل القسم الثاني: عرض النتائج والتوصيات.

أولا: الاجراءات المنهجية:

تتضمن الاجراءات المنهجية المستخدمة ما يلي: منهج ونوع الدراسة , مجتمع الدراسة , أدوات جمع البيانات , مجالات الدراسة , الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1-نوع الدراسة:

تنتمي الدراسة الى الدراسات الوصفية التي تهدف الى جمع بيانات عن الظاهرة المدروسة ووصفها من خلال المظاهر العامة لمجتمع الدراسة.

2-منهج الدراسة:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في هذه الدراسة وهو المنهج المتبع في أغلب البحوث الاجتماعية لما له من دور في مساعدة الباحث على توفير البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة والمساعدة في تحليلها وتفسيرها لتوضيح العلاقة بين المتغيرات من أجل الخروج بنتائج تجيب عن تساؤلات الدراسة.

3- أداة جمع البيانات:

وفقا لطبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي استمارة الاستبيان.

4- مجالات الدراسة (حدودها):

أ- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني في المدارس الاعدادية والثانوية وعددها خمسة مدارس في مدينة مسه

ب-**المجال البشري:** يتمثل المجال البشري في المعلمين والمعلمات المتزوجين في المدارس الاعدادية والثانوية وعددهم (400)معلم ومعلمه.

ت-**المجال الزمني:** أقيمت الدراسة الميدانية وتم توزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين في على مدى اسبوعين من 1 / 1 /2021 م الى 2021/1/14

5- عينة الدراسة:

قامت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات المتزوجين في المدارس الاعدادية والثانوية في مدينة مسه والبالغ عددهم (400) معلم ومعلمة , وقد تم استهداف (47) مفردة وتوزيع استمارة الاستبيان عليهم .

6- مجتمع الدراسة:

تبعد مدينة مسه عن مدينة البيضاء بحوالي 9 كيلو متر غربا ويبلغ عدد سكانها 30 ألف نسمة وتبلغ مساحتها حوالي 4000 كم^2 وقد اطلق عليها أم الدالي نسبة لشهرتها بزراعة أجود أنواع العنب , حدودها الادارية من قصر المقدم غربا الى البلنج شرقا , أما من الناحية الشمالية تحدها وسيطة العوامة وجنوبا باندس.

7- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

وتتمثل في الجداول البسيطة التي تتضمن عرض التكرارات والنسب المئوية اختبار pss.

ثانيا: الجداول البسيطة التي تتضمن التكرارات والنسب المئوية:

الجدول (1) يوضح المجيب عن الاستبيان

المجيب	التكرار	النسبة المئوية
أب	24	%51.1
أم	23	%48.9
المجموع	47	%100

بالرغم من توزيع الاستبيان بشكل عشوائي إلا أنه يتضح تقارب النسبة المئوية لعينة الدراسة في الاستجابة على الاستمارة, وقد يرجع هذا إلى تقارب نسبة المعلمين والمعلمات العاملين في تلك المدارس , حيث كانت نسبة الأزواج ((أب)) 51.1% ونسبة المتزوجات من المعلمات ((أم)) 48.9% .

الجدول (2) يوضح المستوى التعليمي للزوجة والزوج من غير المجيب على الاستبيان

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أمي	1	%2.1
ابتدائي	1	%2.1
إعدادي	2	%4.3
متوسط	17	%36.2
جامعي	23	%48.9
فما فوق	3	%6.4
المجموع	47	%100

يتضح من الجدول (2) أن نسبة التعليم الجامعي من غير المجيبين عن الاستبيان من الزوجين سواء كان زوج أو زوجة كانت هي الأعلى حيث وصلت إلى 48.9% ويمكن أن يعود هذا إلى زيادة نسبة الوعي في المجتمع وزيادة عدد المتعلمين في الجامعات , وكان النصيب الأقل من حظ نسبة الأمية والابتدائية التي تساوت نسبتها وكانت 2.1% لكليهما .

الجدول (3) يوضح نوع السكن

نوع السكن	التكرار	النسبة المئوية
شقة	16	%34
حوش	11	%23.4
فيلا	20	%42.6
المجموع	47	%100

يوضح الجدول ارتفاع نسبة نوع السكن فيلا ويصل إلى 42.6% قد يرجع ذلك الى التعاون وتكوين سكن مناسب للأسرة من قبل الزوجين وتحسن الوضع المعيشي لهم , وكانت نسبة 23.4 % وهي الأقل من نصيب نوع سكن حوش , ثم تأتي شقة بنسبة 34% , نلاحظ التقارب بين النسب في نوع السكن لدى الأزواج في عينة الدراسة وهذا يدل على تنوع العينة وتوزيعها العشوائي داخل المدارس .

الجدول (4) يوضح عدد أفراد الأسرة

عدد الأفراد	التكرار	النسبة المئوية
3-5	22	%46.8
6 فما فوق	25	%53.2
المجموع	47	%100

يلاحظ من الجدول (4) أن عدد أفراد الأسرة فوق (6) أشخاص هو الأكثر نسبة وتصل إلى 53.2% وقد يرجع هذا إلى ثقافة مجتمعنا الليبي في الإنجاب والتكاثر والعزوة ولكن أيضاً كانت هناك نسبة

46.8 % من العينة لديها (3 – 5) أبناء وهذا يدل على أن ثقافة الإنجاب والوعي بمصاعب الحياة قد لاقت نصيب في طريقة تفكير الزوجين من اجل الحصول على أسر سعيدة وراضية زوجياً .

الجدول (5) يوضح هل الأسرة تقيم من أسرة الزوج في نفس المكان

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	%17.0
لا	38	%80.9
المجموع	47	%100

كما يوضح من الجدول (5) أن غالبية العينة بنسبة 80.9% , لا تقيم مع أسرة الزوج في نفس السكن وقد يرجع ذلك إلى أن الزوجين يفضلا الاستقلالية وعدم مشاركة الأهل حياتهما الخاصة وتحقيق الرضا الزواجي في خصوصيات وحياة الزوجين , والذين يعيشون مع نفس أسرة الزوج كانت هي النسبة الأقل , وقد يعود هذا إلى قلة الإمكانيات المادية للزوج من أجل توفير سكن مستقل.

الجدول (6) يوضح ماهي الطريقة التي تمر بها اختيار الزوجين لبعضهما

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تقليدي	25	%53.2
علاقة	22	%46.8
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (6) أن النسب متقاربة لمتغير الاختيار للزواج حيث وصلت أعلى نسبة إلى 53.2% تقليدي وقد يرجع هذا إلى طبيعة ثقافة مجتمعنا وديننا في عدم الاختلاط وإقامة العلاقات العاطفية , أما 46.8% من العينة أجابت بأن الزواج تم بعد علاقة عاطفية دامة بين الزوجين قبل الزواج وهذا يرجع أيضاً إلى ارتفاع نسبة الدراسين بالجامعات وزيادة عدد العاملين في المصالح الحكومية المختلطة التي أعطت الفرصة لهؤلاء بإقامة العلاقات العاطفية وتقبل كل منهم للأخر قبل الزواج .

الجدول (7) يوضح هل هناك فارق في التفكير بين الزوجين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	%14.9
لا	19	%40.4
أحياناً	20	%42.6
المجموع	47	%100

كما يوضح الجدول (7) أن الإجابة بـــ لا وأحياناً قد تتقارب جداً فيما كان هناك فارق في التفكير بين الزوجين وكانت النسبة الأكبر يوجد أحياناً فارق في التفكير بينهما , وهذا قد يرجع إلى أن المرأة أكثر عاطفية من الرجل أما نسبة 40.0% كان من نصيب لا يوجد فارق في التفكير وقد يرجع هذا إلى وجود رضا زواجي وتقارب في التفكير كل من هما للآخر , ويمكن هنا ان نصل إلى السعادة الزوجية والتوافق الاجتماعي والثقافي والفكري بين الزوجين لأن النسبة الحقيقة هي الأقل ولكنها نسبة مرتفعة ولا يستهان بها في الدراسة .

الجدول (8) يوضح عند حدوث مشكلة بين الزوجين للأصدقاء والأقارب لحلها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	%8.5
لا	25	%53.2
أحياناً	18	38.3
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (8) أن النسبة الأعلى كانت 53.2% لعدم لجوء الزوجين للأقارب والأصدقاء لحلها وهذا يدل على التفاهم بين الزوجين والمحافظة على خصوصيتهما وعدم السماح لأحد بالتدخل لحلها وهذا يدل على الإيجابية في العلاقة الزوجية وتحقيق أكبر قدر من السعادة الزوجية والتوافق بين أفراد

الأسرة لأن التدخل الخارجي قد يزيد الهوة بين الزوجين وبسبب التوتر والتفكك الأسري , وكانت النسبة الأقل وهي 8.5% للذين يلجؤون إلى الأقارب والأصدقاء لحل مشكلاتهم الزوجية .

الجدول (9) يوضح هل الحل يكمن في التفاهم بين الزوجين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	%80.9
لا	9	%17.0
المجموع	47	%100

كما يتضح من الجدول (9) أن نسبة 80.9% تكون للذين يرون أن التفاهم هو أساس الحياة الزوجية وهو الطريق الأمثل لحل مشكلاتهم , وهذه النسبة تستطيع أن نخرج منها بنتيجة مهمة أن الرضا النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة كبيرة بالتوافق الاجتماعي من خلال التفاهم بين الزوجين وعدم السماح لأحد من الأقارب أو الأصدقاء بالتدخل في حل مشكلاتهم وهذا واضح خلال النسبة الأقل وهي 17% ممن يرون أن التفاهم ليس هو الحل وأن هذه النسبة قليلة وتوضح أن عدم التفاهم في مجتمع العينة قليل جداً وهذه خطوة جيدة نحو الإيجابية .

الجدول (10) يوضح عند حدوث مشكلة يلجا الطرفين بالاستيعاب وتقبل الاخر لحلها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%78.7
لا	10	%21.3
المجموع	47	%100

يوضح هذا الجدول (10) مدى استيعاب وتقبل الزوجين لبعضهما أثناء حدوث مشكلة زوجية وكانت النسبة الأعلى (نعم) هناك تقبل واستيعاب بنسبة 78.7% وهذا أيضاً يدل على وجود ثقافة زوجية ووعي وحب ومشاعر ومسئولية والكثير من الأسباب التي جعلت الزوجين يستوعب كل منهما الآخر , وهذا يدل على الإيجابية في حياتهم ونجاحها وحدوث توافق اسري ورضا وسعادة زوجية بينهما , أما النسبة الأقل كانت 21.3% للذين أجابوا (لا) أنه لا يوجد استيعاب وهذا قد يعود إلى عدم التوافق بين الزوجين او ضغوط الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها .

الجدول (11) يوضح من الطرف المستوعب والمهدئ للمشكلة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الزوج	9	%19.1
الزوجة	14	%29.8
كلاهما	24	%51.1
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (11) من الطرف المستوعب والمهدئ للمشكلة وقد كانت النسبة الأعلى من نصيب كلاهما 51.1% وهذ يرجع إلى رغبة كل منهما في استمرار الحياة الزوجية والبقاء في جو أسري سعيد ومتوافق قد يكون بسبب الأبناء أو وجود الحب والتفاهم والرضا بينهما , وهذا دليل أخر على أن التوافق الأسري الاجتماعي يبحث عنه الزوجين معاً .

أما النسبة الأقل كانت 19.1% للزوج قد يعود هذا إلى أن الزوج تكثر عليه مصاعب الحياة فنجده أكثر توتر وعصبية وإشغال .

الجدول (12) يوضح هل تناقش أمور الأسرة أمام الأبناء

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%38.3
لا	29	%61.7
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (12) هل تتم مناقشة أمور الأسرة امام الأبناء , فكانت النسبة الأكثر 61.7% , لا تناقش أمام الأبناء وهذا يدل على أن الزوجين لهما خصوصية زوجية وأسرية لا يفضلا تدخل الأبناء فيها حتى لا يشعر الأبناء بالتوتر من أي مشكلة أو ضائقة تصيب الأسرة وتؤثر عليهم بالسلب في حياتهم الاجتماعية والنفسية وغيرها من الأسباب وهذا يؤدي بالتأكيد إلى التوافق الاجتماعي للأسرة بأن يكون الأبناء بعيدين عن مشاكل الأسرة والزوجين خاصة إذا كانوا مازالوا أطفال لم يبلغوا سن الرشد , أما نسبة 38.3% كانت نعم , نتحدث بأمور الأسرة أمام الأبناء قد يكون ذلك من أجل إشراكهم في حل هذه الأمور خاصة إذا كان الأبناء في سن أكبر ويمكن شرح المشكلات الأسرية أمامهم لأنهم قد يكونوا طرف فيها أحياناً .

الجدول (13) يوضح هل الزوج يقوم بالمساعدة في الأعمال المنزلية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%21.3
لا	14	%29.8
أحياناً	23	%48.9
المجموع	47	%100

يوضح الجدول رقم (13) أن نسبة 48.9% أحياناً يقومون بمساعدة الزوجة في الأعمال المنزلية وهذا يرجع إلى تقدير الزوج مسؤوليات الزوجة و مدى تعبها مع الأبناء والأعمال المنزلية وخاصة إذا كانت الزوجة عاملة فهذه ثقافة تعاون ورحمة ومودة من الزوج لزوجته وهذا يخلق تقدير كبير من الزوجة لزوجها وتزداد سعادة ورضا لإحساسهم بها وتقدير أعبائها ومساعدتها ويخلق جوا اجتماعي يسوده التعاون , وكانت نسبة 29.8% لا يساعدون في أعمال المنزل قد ترجع هذه إلى ثقافة الزوج وطريقة تفكيره أو بسبب انشغاله في عمله وتعبه .

الجدول (14) يوضح هل هناك تقارب عاطفي بين الزوجين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%85.1
لا	7	%14.9
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (14) نسبة 85.1% أن هناك تقارب بين الزوجين في عينة الدراسة , وهذه نسبة مبشرة وتدل على إيجابية الزوجين لأن التقارب العاطفي هو أساس السعادة والرضا الزواجي والتوافق الاجتماعي والأسري فإن فئة المعلمين والمعلمات هم فئة واعية ومتعلمة ومثقفة وتقدر الحياة الزوجية فقد يكون هذا وراء تلك النسبة المرتفعة أما نسبة 14.9% هي الأقل في حياة زوجية بدون تقارب عاطفي ولكنها مستمرة بدون رضا زواجي للأسف .

الجدول (15) يوضح هل تشعر بالرضا النفسي عن الحياة الزوجية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	%89.4
لا	5	%10.6
المجموع	47	%100

لوحظ من الجدول (15) أن النسبة مرتبطة ومتقاربة جداً مع الجدول السابق رقم (14) وهذا أن نسبة 89.4% يشعرون بالرضا والسعادة الزوجية والجدول رقم (14) نسبة 85.1% هناك تقارب عاطفي إذا هناك ارتباط بين التقارب العاطفي والحياة الزوجية السعيدة وهذا نتاج تحليل بيانات العينة الموضحة في الجداول (14, 15) اما النسبة الأقل 10.6% لا يوجد رضا وسعادة زوجية وهذا ما وضحه ايضا

الجدول السابق رقم (14) بنسبة 14.9% لا يوجد تقارب , إذا عدم التقارب بسبب عدم وجود رضا وسعادة زوجية بين الزوجين .

الجدول (16) يوضح هل السعادة الزوجية تحقق التوافق الاجتماعي للأسرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	%95.7
لا	2	%4.3
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (16) أنه نعم الحياة الزوجية السعيدة تحقق التوافق الاجتماعي للأسرة بنسبة 95.7% , وهي ليست أبداً بالنسبة الهينة وهذا يدل على أن استقرار الأسرة وتوافقها الاجتماعي بين جميع أفرادها يرجع الى علاقة الزوجين ووجود سعادة زوجية ورضا بينهما وكانت نسبة 9.3% للذين يرون عكس ذلك.

الجدول (17) يوضح هل الرضا النفسي بين الزوجين يحقق الاستقرار الأسري

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	%97.9
لا	1	%2.1
المجموع	47	%100

الجدول (17) يوضح أن الرضا النفسي بين الزوجين يحقق الاستقرار الاسري بنسبة 97.9% وهذا يرتبط أيضاً مع الجدول السابق رقم (16) حيث أن العينة كانت توافق على أن التوافق الأسري يأتي من السعادة الزوجية بنسبة 95.7% وهذا يدل على ان الرضا والسعادة الزوجية بين الزوجين هي أساس الاستقرار والتوافق الاجتماعي والنفسي للأسرة , بعكس النسبة 2.1% يرون عكس ذلك وهي نسبة قليلة جداً .

الجدول (18) يوضح الرضا والسعادة الزوجية تجعلك تمضي وقت أطول في المنزل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%78.7
لا	10	%21.3
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (18) مد ى رغبة بقاء الزوج مع أسرته وأبنائه في المنزل لفترات طويلة بنسبة 78.7% وقد يرجع ذلك بشعور الأب بالراحة والاستقرار داخل منزلة بسبب توافق جميع أفراد الأسرة اجتماعياً ونفسياً وأيضاً بسبب شعوره بالرضا والسعادة الزوجية مع زوجته وأبنائه فيشعر بعدم الرغبة في مغادرة المنزل إلا من أجل العمل ثم يعود مباشرة إلى منزله ليمضي وقته مع أسرته لشعوره بالرضا والسعادة معهم .

أما 21.3% يفضلون الخروج من المنزل لأسباب تعود لهم ولا يرون أن البقاء في المنزل بسبب الرضا والسعادة الزوجية .

الجدول (19) يوضح هل الرومانسية لها دور في السعادة الزوجية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%85.1
لا	7	%14.9
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (19) أن الرومانسية لها دور في السعادة الزوجية اجابوا بنعم 85.1% وهذا يعود إلى أن التعاطف والمحبة والمشاعر الرومانسية بين الزوجين تخلق حب وألفة وسعادة زوجية بينهما .

اما نسب 14.9% يرون بان الرومانسية ليس لها علاقة بالسعادة الزوجية ربما هي ثقافتهم أو خجل في الإجابة على الاستبيان بالرغم من التأكيد على عدم كتابة أسم المجيب على الاستمارة ولكن هناك من يعتبرها بيانات خاصة لا يستطيع البوح بها حسب شعوره .

الجدول (20) هل المستوى التعليمي للزوجين يؤثر على الرضا والسعادة الزوجية والتوافق الاسري بينهما

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%38.3
لا	29	%61.7
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (20) هل المستوى التعليمي للزوجين يؤثر على الرضا والسعادة الزوجية والتوافق الأسري والاجتماعي بينهما و اجابوا بـــ لا 61.7% , وهذا يدل على أن المستوى التعليمي لعينة الدراسة لا تخلق أي مشاكل زوجية بين الزوجين وخاصة ان الجدول (2) وضح ان مستوى التعليمي بين الأزواج في هذه العينة متقارب وهذا قد يكون سبب ارتفاع النسبة .

اما 38.3% يرون بانه نعم يؤثر المستوى التعليمي على الحياة الزوجية وشعور كلاهما بالسعادة والرضا والتوافق الأسري ربما يعود هذا لثقافة كل منهما في طريق وأسلوب الحياة الزوجية .

الجدول (21) يوضح هل تشعر بعدم القدرة على الاستغناء عن شريك حياتك

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%78.7
لا	10	%.21.3
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (21) أن النسبة الأكبر كانت من نصيب نعم لا يمكن الاستغناء عن شريك الحياة وهي 78.7% وهذا يدل على ارتفاع نسبة الرضا والتوافق الأسري والسعادة بين الزوجين في عينة الدراسة

وقد يعود هذا إلى استقرار وتوافق الحياة الأسرية وشعور الزوجين بالرضا والسعادة الزوجية اما نسبة 21.3% وهي الأقل و لا يمكن إهمالها خاصة أنه لا يشعر بعدم القدرة عن الاستغناء عن شريك الحياة.

الجدول (22) يوضح هل السعادة الزوجية تؤثر أحياناً على تنشئة الأبناء

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	%95.7
لا	2	%4.3
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (22) هل السعادة الزوجية تؤثر فعلاً على تنشئة الأبناء ' كانت نسبة 95.7% إجابة بنعم , وهذا يوضح لنا ما جاء في الجدول رقم (12) عن عدم إشراك الزوجين والتحدث عن أمور الأسرة امام الأبناء .

اما نسبة 4.3% يرون عكس ذلك وهي النسبة الأقل , إذا ومن خلال تحليل البيانات لعينة الدراسة اتضح أن غالبية العينة ترى بان الرضا والسعادة الزوجية تؤثر بشكل كبير في تنشئة الأبناء إيجابياً .

الجدول (23) يوضح هل السعادة الزوجية تجعلك أكثر حفاظاً على الاستقرار الأسري

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	%93.6
لا	3	%6.4
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (23) هل السعادة الزوجية تجعلك أكثر حفاظاً على الاستقرار الأسري فكانت النسبة الأكبر 93.6% وهي الأغلبية مما يرون بأنه نعم وقد يرجع هذا إلى أن حب الزوجين وسعادتهما تدفعهما للحفاظ على استقرار أسرتهما من أجل الابتعاد عن المشاكل وحلها حتى تستمر السعادة ولا يشوب علاقتهما شائبة , وهذا يدل على أن عينة الدراسة فئة واعية مقدرة للحياة الزوجية وضرورة استقرارها واستقرار اسرتها .

اما نسبة 6.4% يرون أنه لا ليس للسعادة الزوجية علاقة باستقرار الأسرة وقد يرجع ذلك إلى أنهم يرون بان المشكلات والتوترات داخل الأسرة ليست بسبب الزوجين قد تكون بسبب الأبناء أو الظروف المختلفة.

الجدول (24) يوضح هل يتحدث الزوجين عن أسرارهما الأسرية خارج المنزل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	%14.9
لا	40	%85.1
المجموع	47	%100

يوضح الجدول (24) هل يتحدث الزوجين عن أسرارهم الأسرية خارج المنزل , فكانت النسبة الأكبر للإجابة (لا) 85.1% قد يرجع هذا إلى تكتم الزوجين وحرصهم على اسرارهم المنزلية وخاصة بين

هذه الفئة من العينة للمعلمين والمعلمات بسبب وعيهم ومعرفتهم لحديث الرسول ((وأحرصوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)) عليه الصلاة والسلام , لأن ما قاله رسول الله ρ إلا وله أضرار على الحياة الأسرية بشكل خاص والحياة بشكل عام , أما نسبة 14.9% يرون بأنهم نعم يتحدثون عن أسرارهم الأسرية ربما لعدم الوعي بمخاطر هذه الظاهرة ومردودها على الأسرة واستقرارها .

ثالثا: النتائج المترتبة على الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها:

التساؤل الأول:

س[1]: هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة بعدم سماح الزوجين بتدخل الآخرين في شؤون الأسرة ؟

1 . اتضح من الدراسة أن نسبة 53.2% لا يسمحون للأخرين بالتدخل في شؤون الأسرة وأن نسبة 80.9% من أفراد العينة يلجأن إلى التفاهم في حل مشكلاتهم الأسرية , كما وصلت نسبة استيعاب المشكلات الزوجية وحلها بينهما لنسبة 78.7% وكان يلجأ كلهما إلى تهدئة المشكلة وحلها بنسبة 51.1% , حتى إنهم كانوا لا يسمحون للأبناء بالتدخل بنسبة 61.7% من هذه الفئة كما أنهم يشعرون بالرضا النفسي و السعادة الزوجية بنسبة 89.4% كما في الجدول (15) ويرون أن الرضا النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة بالتوافق والاستقرار الأسري بنسبتي 95.7% , 97.9% في الجداول (16) , (17) , عليه يمكن الخروج بنتيجة أن :

الرضا النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة بعدم سماح الزوجين بتدخل الآخرين في شؤون الأسرة .

التساؤل الثاني:

س[2]: هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية تنمي الثقة المتبادلة بين الزوجين وتجعلهم أكثر حفاظاُ على الأسرار الاسرية وتقبل بعضهم البعض ؟

2 . اتضح من تحليل بيانات عينة الدراسة أن 85.1% من أفراد العينة لا يتحدثون عن أسرارهم الأسرية خارج المنزل , وأن السعادة الزوجية تجعلهم أكثر ثقة وحفاظاً على أسرارهم الاسرية بنسبة 93.6% , وأن المساعدة في الأعمال المنزلية من قبل الزوج وذلك بنسبة 48.9% تجعلهم أكثر تقارب وأن التقارب العاطفي 85.1% وهي تطابق نسبة عدم التحدث عن الأسرار الأسرية خارج المنزل, وهذا ينتج عنه أن هناك علاقة وثيقة وارتباط واضح بين التقارب العاطفي والثقة وعدم التحدث عن الأسرار الأسرية خارج المنزل وأكثر تقبلاً لبعضهما .

التساؤل الثالث:

س[3]: هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية لها علاقة بالمستوى الدراسي للزوجين؟

3 . يتضح من خلال التحليل الإحصائي لبيانات العينة أن النسبة الأكثر للمستوى التعليمي لعينة الدراسة هي التعليم الجامعي وتقدر بنسبة 53.2% وأن نسبة المستوى التعليمي لغير المجيبين عن الأستبيان

للزوجين كانت أيضا النسبة الأكبر من نصيب التعليم الجامعي , وقد تنوعت باقي النسب الأخرى للمستويات الدراسية ولكنها متقاربة في الجداول (1 , 2) وهذا يعني أنه لا علاقة للمستوى التعليمي بين الزوجين و الرضا والسعادة الزوجية والتوافق الأسري الاجتماعي.

التساؤل الرابع:

س4: هل الرضا النفسي والسعادة الزوجية تجعل الزوجين يفضلون البقاء في المنزل لوقت أطول؟

4 . نتج عن تحليل بيانات عينة الدراسة ووضع النسب المئوية أنه 78.7% يفضلون البقاء في المنزل , ويرون أن الرضا والسعادة الزوجية هي سبب بقائهم وبقاء الأسرة متوافقة ومستقرة بنسبتي 95.7% , 97.9% في الجداول (16 , 17) وشعور الزوجين بالرضا عن حياتهم الزوجية بنسبة 89.4% في الجدول (15) , وكانت نسبة التقارب العاطفي بين الزوجين 85.1% والبقاء في المنزل متقاربة أيضاً .

وهذا ينتج عنه أن الرضا النفسي والسعادة الزوجية تجعل الزوجين يفضلون البقاء في المنزل لوقت أطول , وهذا ينتج عنه استقرار وتوافق اجتماعي للأسرة .

رابعا: التوصيات والمقترحات:

1 . توفير نوادي ثقافية أسرية تقوم بنشر التوعية بين الزوجين لتحقيق حياة زوجية سعيدة .

2 . وضع برامج توعوية في وسائل الإعلام من خلال البرامج و الأفلام الوثائقية على أهمية الدور الذي تلعبه الأسرة المستقرة والمتوافقة اجتماعيا ونفسياً على استقرار المجتمع وصلاحه

3 . توفير أماكن عائلية لقضاء وقت الفراغ للأسرة .

4 . يقع دور كبير على المرشد النفسي والاجتماعي من أجل التوعية الزوجين بأهمية دور كل منهم للآخر ولأسرته في الحياة الاجتماعية والنفسية للمجتمع بأكمله .

5 . يجب على الزوج تقدير الأعباء المنزلية في تربية الأبناء وتعليمهم وتنشئتهم من قبل الزوجة و مساعدتها في ذلك لخلق جو من السعادة والرضا والتوافق النفسي والاجتماعي للأسرة .

6 . على الزوجة أيضاً أن تعرف حقوقها اتجاه الزوج ومدى المصاعب يعانيها خارج المنزل وداخله لتوفير حياة مادية واجتماعية ونفسية لأسرته ومساعدته على تحملها وتقبل مزاجه وهفواته وتوتراته وعصابيته حتى تكون الأسرة مستقرة متوافقة اجتماعيا قليلة المشاكل وتسودها السعادة والرضا بين الزوجين .

الهوامش

1. شحاته حسن , معجم المصطلحات التربوية , مراجعة حامد عمار ط 1 , الدار المصرية اللبنانية , القاهرة 2003 , ص73 .
2. ثلجان وأخرون , أهم العوامل المؤثرة في التوافق الزواجي , القاهرة دار قباء للطباعة , 2005 , ص 64 .

3. عبد العاطي , وأخرون , علم اجتماع الاسرة , دار المعرفة الجامعية الاسكندرية , 2004 , ص 30 .
4. سناء محمد سليمان , التوافق الزواجي , واستقرار الاسرة , عالم الكتاب القاهرة , 2010 , ص 33 .
5. ابراهيم اسما , الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة , محمد خضر , أطروحة مقدمة لتمثيل الدكتوراه 2015 , ص 27 .
6. سناء محمد سليمان مرجع سابق , ص 25 .
7. سمير علي المصري , أهمية الاشباع العاطفي لدى المتزوجين , دراسة ميدانية على عينة من المتزوجين والمتزوجات عند عمر 38 سنة , دارسة وصفية تحليلية , رسالة ماجستير , كلية الآداب , جامعة الفاتح , طرابلس , 2007 .
8. أمل بنت أحمد , العلاقة بين التوافق الزواجي وبين الاشباع الانفعالي للحاجات العاطفية ماجستير , جامعة محمد بن سعود الاسلامية , الرياض , 2008 .
9. آيات محمد سعد , العوامل المرتبطة بمستوى الرضا الزواجي بين الزوجين واختلافها والتعرف على العوامل المرتبطة بمستويات الرضا بين الزوجين , مجلة دراسات نفسية , العود الأول , جامعة بنها , مصدر , 2015
10. أحمد فريد , طريق السعادة , مكتبة ابن تيمية , ط1 , القاهرة , ص80
11. مجدي أحمد عبدالله , مقدمة في علم النفس الايجابي , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية , 2013 , ص 60 .
12. سناء محمد سليمان , مرجع سابق , ص43 .
13. سناء محمد سليمان , مرجع سابق , ص33 .
14. مجدي أحمد عبدالله , مرجع سابق , صر 65 .
15. سناء الخولي , الاسرة والحياة العائلية , دار المعرفة , الاسكندرية , 2008, ص45
16. نسيب نمر , الداروانية عودة حديثة الى نظرية دارون عودة حديثة حول أصل الانواع , نسخة محفوظة , 2 ديسمبر 2016 على موقع واي بال مشين .

ملاحق الدراسة

جامعـــــــــــة عمـــــــــــــــر المختـــــــــــــار
كلية الآداب
قســـــــــــــم علـــــــــم الاجتماع

استمارة استبيان بعنوان ,,,,,,
الرضا النفسي والسعادة الزوجية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي للأسرة
دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في :
المدارس الإعدادية والثانوية بمدينة مسة

إعداد : د . رهام فرج

أولاً / بيانات أولية عن الزوجين :

1 . المجيب عن الاستبيان :

الأب ( ) الأم ( )

2 . المستوى التعليمي للزوجة أو الزوج من غير المجيب عن الأستبيان:

أمي ( ) ابتدائي ( ) إعدادي ( )

متوسط ( ) جامعي ( ) فوق جامعي( )

3 . نوع السكن ؟ ( )

4 . عدد أفراد الأسرة ؟ ( )

5 . هل الأسرة تقيم مع أسرة الزوج في نفس السكن ؟

نعم ( ) لا ( )

ثانياً / أسئلة عن متغيرات الدراسة :

6 . ماهي الطريقة التي تم بها اختيار الزوجين لبعضهما ؟ ( )

7 . هل تشعر أو تشعرين بفارق في التفكير بينكما ؟

نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

8 . عندما تحدث مشكلة تلجأ للأصدقاء أو الأقارب لحلها ؟

نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

9 . هل الحل يكمن في التفاهم بينكما ؟

نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

10 . عند حدوث المشكلة هل يلجأ الطرفين باستيعاب وتقبل الآخر لحلها ؟

نعم ( ) لا ( )

11 . من الطرف المستوعب والمهدئ للمشكلة ؟

الزوج ( ) الزوجة ( ) كليهما ( )

12 . هل تناقش أمور الأسرة امام الأبناء ؟

نعم ( ) لا ( )

13 . هل يقوم الزوج بالمساعدة في الاعمال المنزلية ؟

نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

14 . هل هناك تقارب عاطفي بين الزوجين ؟

نعم ( ) لا ( )

15 . هل تشعر بالرضا النفسي عن الحياة الزوجية ؟

نعم ( ) لا ( )

16 . هل السعادة الزوجية تحقق التوافق الاجتماعي للأسرة ؟

نعم ( ) لا ( )

17 . هل الرضا النفسي بين الزوجين يحقق الاستقرار الأسري ؟

نعم ( ) لا ( )

18 . هل الرضا والسعادة الزوجية تجعلك تبقى وقت أطول في المنزل ؟

نعم ( ) لا ( )

19 . هل للرومانسية دور كبير في الحياة الزوجية ؟

نعم ( ) لا ( )

20 . هل المستوى التعليمي للزوجين يؤثر على المشاعر بينكما ؟

نعم ( ) لا ( )

21 . هل تشعر بعم القدرة عن الاستغناء عن شريك حياتك ؟

نعم ( ) لا ( )

22 . هل السعادة الزوجية تؤثر إيجاباً على تنشئة الأبناء ؟

نعم ( ) لا ( )

23 . هل السعادة الزوجية أكثر حفاظاً على الأسرار الأسرية ؟

نعم ( ) لا ( )

24 . هل يتحدث الزوجان عن أسرارهما الأسرية خارج المنزل ؟

نعم ( ) لا ( )

أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الأطباء والتمريض
دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية

Grid Leadership styles as Viewed by Doctors & Nurses in Governmental Hospitals in Gaza Strip-Palestine
(A study according to Managerial Grid Model)

أ.منال عمر الحلو، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
د. سامي علي أبو الروس، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمسميات الوظيفية " طبيب، حكيم جامعي، ممرض دبلوم، قابلة" ممن لا يحملون أي منصب إشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فرداً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، وقد وزعت الباحثة 420 وتم استرداد 419 منها بنسبة استرداد بلغت 99.7%. واتضح من بيانات تحليل النتائج الإحصائية للدراسة أن نمط "إدارة الفريق" يحتل المرتبة الأولى في درجة الممارسة وسط قادة الأطباء والتمريض والقابلات العاملين في المستشفيات الحكومية، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المهنة) بينما وجدت فروق تعزى لمتغير(سنوات الخدمة، مكان العمل) وهي لصالح "من 5– 10 سنة" و "المستشفى الأوروبي" على الترتيب.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش العمل والبرامج التدريبية لقادة العمل الصحي في المستشفيات، بحيث تركز على تنمية وتوجيه المهارات القيادية باتجاه الأنماط الإيجابية والتي من شأنها التأثير في جودة الخدمة الصحية.

كلمات مفتاحية: مهارات، موارد بشرية، الفريق، تمكين، خدمة صحية

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing leadership styles according to Managerial Grid Model in the governmental hospitals in Gaza Strip, Palestine and to achieve these aims, the descriptive analytical approach was used. The study population consisted of all employees having the job titles "Doctor, Practical Nurse, Staff Nurse and Midwives" who do not hold any supervisory position and work in governmental hospitals. the stratified random sampling method was used. The researcher distributed 420, with a return rate of 99.7%. The study found that the "Team Style" ranked first in the degree of practice among the leaders of doctors, nurses and midwives working in governmental hospitals. It was found that there were no statistically

significant differences between the mean scores of the study sample on leadership styles due to variables (gender, position, title), while there were differences due to the variable (years of service, Workplace). They are for "5-10 years" and "European Hospital" respectively

Keywords: skill, Human resource, team, empowerment, health services.

مقدمة

بات مفهوم القيادة منهجاً إدارياً شاملاً ينتقل بقيادة الفرد لذاته إلى قيادة أركان مؤسسات ومنظمات عامة وخاصة، ونشر ثقافات وقيم تنظيمية بين أفراد وعناصر هذه المنظمات، فلم يعد القائد في التصنيفات الحديثة ذلك الشخص الذي يعتلي رأس الهرم الوظيفي، بل يمكن أن يكون مديراً أو رئيساً لدائرة أو قسم يسهم بدوره في قيادة منظمة كاملة عبر دعم مرؤوسيه لتحقيق إنتاجية عالية وصولاً للأهداف المنشودة. وقد أجرى الباحثون عدة دراسات منذ القدم وحتى اليوم في محاولة منهم لتحديد أنماط محددة للقادة العظماء وسماتهم الشخصية، ولكن لم تنجح هذه الدراسات في إيجاد صورة واضحة للقائد المثالي، مما جعل من هذا المفهوم محوراً هاماً للباحثين والباحثات مما يستلزم دراسته واستكشاف أفضل الأنماط القيادية وأكثرها ملاءمةً لطبيعة عمل المنظمات محِل الدراسة، ولأن القطاع الصحي من أكثر القطاعات حساسيةً في التعامل مع الجمهور، حيث يقع على عاتق القيادات الإدارية فيه تحقيق مستويات عالية من تجويد الخدمة الصحية المقدمة للجمهور في مرافقه كافة وخاصةً المستشفيات، كان لا بد من استكشاف الأنماط القيادية في هذا المجتمع.

مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري محوراً أساسياً في تنمية المنظمات وتطويرها، مما يدعو إلى زيادة استثمار نظريات ونماذج استكشاف الأنماط القيادية، وذلك عبر التعرف على أبرز سمات القادة في المؤسسات والمرافق الحكومية الفلسطينية، بغية تحسين الإنتاجية والأداء في القطاع الحكومي ودعم مستقبل الاقتصاد الفلسطيني، وهذا ما يمكن أن نستكشفه عبر هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أنماط القيادة الإدارية المنبثقة عن نموذج الشبكة الإدارية وسط القيادات الإدارية من مدراء ورؤساء الأقسام الطبية والتمريضية في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (قطاع غزة).

ومن وحي مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة الشبكية أو الأنماط القيادية الخمسة الناتجة عن نموذج الشبكة الإدارية، نجد أنه قد تمت دراسة علاقة هذه الأنماط بعدة متغيرات كالرضا الوظيفي والإبداع الإداري ولكن لم يتم تناولها مع متغير التمكين على القطاع الصحي، فمن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة المتمثلة باستكشاف الأنماط القيادية الملائمة لتحسين تقديم الخدمة الصحية وسط رؤساء الأقسام الطبية والتمريضية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال السعي لمعرفة واقع

ممارسة الأنماط القيادية الملائمة لتحسين تقديم الخدمة الصحية وسط رؤساء الأقسام الطبية والتمريضية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة من خلال الإجابة عن **الأسئلة** الآتية:

1. **ما درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية المنبثقة عن نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الأطباء والممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة – فلسطين ؟**
2. **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أنماط القيادة الإدارية وفق نموذج الشبكة الإدارية في المستشفيات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس – المهنة– عدد سنوات الخدمة –مكان العمل)؟**

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية والعملية حيث:

أ. يعتبر مفهوم القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة من المفاهيم الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي، وعليه فإن دراسة هذه المفاهيم يواكب التطور الإداري المنشود ويعتبر استجابة واستكمالاً للدراسات السابقة الموصية بتناول هذه المفاهيم.

ب. من خلال هذه الدراسة ستتمكن إدارة القطاع الصحي والمستشفيات من التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى المدراء، وأهم نقاط القوة والضعف لديهم، مما سيسهم بدوره في رفد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للإدارات بأهم مواطن القوة التي تحتاج إلى تعزيز ومواطن الضعف التي تحتاج إلى خطط تدريبية للتغلب عليها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية المنبثقة عن نموذج الشبكة الإدارية والتي تتمثل في خمسة أنماط رئيسة هي "الفقيرة– العملية – الفريق – العلاقات الإنسانية– منتصف الطريق"[1]:
2. التعرف على عوامل اختلاف إدراك مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مدراءهم وفقاً لبياناتهم الشخصية.
3. المساهمة في تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في القطاع الصحي الحكومي للاستفادة منها في تعزيز أنماط القيادة الإدارية المتبعة في المستشفيات الحكومية مما سيسهم بدوره في تجويد الخدمة الصحية المقدمة لجمهور المستفيدين من أبناء الشعب الفلسطيني في قطاع غزة.

الأدب النظري

القيادة الإدارية

مقدمة

تشغل القيادة اهتمام العديد من الكُتاب والمؤرخين، ويتزايد الاهتمام بها بالتزامن مع زيادة زخم العمل الإداري وتطور المؤسسات واتساع مدى الأهداف المنشودة لدى المنظمات، مما يزيد من العبء الملقى على عاتق القـــــــــــادة في سبيل تحقيق هذه الأهداف والمحافظة على نجاح المنظمة، واستمرار نموها وازدهارها، فكل ذلك يعتمد على مدى ممارسة أساليب قيادية ناجحة وفعالة.

ولذلك اتجه الكثير من الباحثين إلى دراسة علم القيادة وأنماطها بطريقة علمية منهجية، ووضعوا أساسات علمية عبر النظريات والنماذج التي تدرس أبعاد وأنماط القيادة التي تؤثر بشكل كبير على عدة أبعاد ومفاهيم إدارية لها دور بارز في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية النجاح والازدهار لها.

مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي ترتكز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وإن مفهوم القيادة يعاني كغيره من المفاهيم من عدة مشكلات، كأن يعرّف بأكثر من معنى، أو يستخدم بالترادف مع مفهوم آخر[2].

ولتعزيز هذا المفهوم سيتم استعراض تعريفات القيادة من وجهة نظر الباحثين والعلماء حسب ما ذُكر في الأدبيات السابقة، حيث عرفها Gellatly & Wesson، Colquitt بأنها القوة والتأثير على المرؤوسين لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف[3]، وعرفها النحال بأنها هي العملية التي تعبر عن علاقة بين شخص وأفراد، يستطيع من خلالها هذا الشخص (القائد أو الرئيس) التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق هدف مشترك[4].

وعرفتها المُلاّ بأنها التأثير في نشاط الجماعة لتحقيق الأهداف، وأشار جرينت إلى القيادة بأبسط تعريف على الإطلاق حيث عرفها قائلاً "القيادة هي أن يكون لديك أتباع" [5].

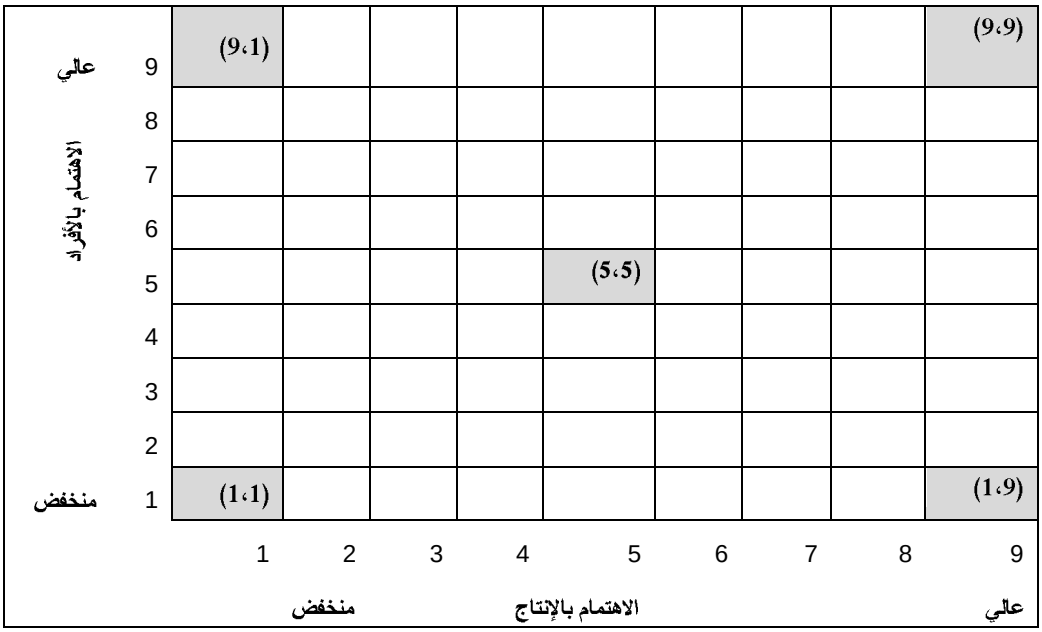
وبناءً على ما سبق؛ يمكن توضيح مفهوم القيادة الإدارية بأنها مهارة التأثير والتوجيه للأفراد المرؤوسين نحو بلورة رؤية واضحة ومحددة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على الآخرين واستمالتهم للحصول على تأييدهم بشكل غير رسمي ودون أوامر إلزامية.

أنماط القيادة الإدارية (الشبكية) أو " وفق نموذج الشبكة الإدارية"

وتعتبر القيادة الشبكية أو القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية إحدى النظريات القيادية المنبثقة عن النظرية السلوكية التابعة للمدرسة التقليدية في نظريات أنماط القادة، والتي تتبنى مفهوم أن القائد يكتسب سماته القيادية عبر التعلم وتظهر على شكل سلوك أو نمط يتبعه في قيادته للمرؤوسين، ويعرف النمط

القيادي بأنه: "السلوك الثابت الذي يميز شخصية القائد"[6] وتنبثق أنماط القيادة الشبكية من نموذج الشبكة الإدارية الذي أعده الباحثان روبورت بليك وجين موتون في العام 1964م، والذي يشير إلى سلوكيات القادة في ظل درجة اهتمام القائد باحترام مشاعر المرؤوسين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف عبر توطيد العلاقات الإنسانية معهم، حيث أشار فليشمان في دراسته أن الاهتمام العالي بمشاعر المرؤوسين يخلق الرضا لديهم، وبالمقابل الاهتمام بالعمل والإنتاج يخلق الكفاءة والفعالية في العمل، وأن الاهتمام بالعاملين والإنتاج بدرجة عالية يعتبر الحالة المثالية للأداء القيادي [7].

وتقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني)، والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي) وتعتمد على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج، والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) عن أعلى درجة من السلوك والرقم (1) عن أقل درجة من السلوك، وأكد الباحثان على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط [8] ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:



شكل (1): "الشبكة الإدارية" [9]

وقد ميز هذا النموذج الأنماط القيادية المنبثقة عنه بتسميات مختلفة، وبالعودة إلى التسميات الأصلية للمؤلفين بليك وموتون نستعرض وصف وخصائص ونتائج كل نمط في الجدول التالي:

جدول (1): أنماط القيادة الإدارية (الشبكية أو وفق نموذج الشبكة الإدارية)

النمط القيادي	الدرجة	الوصف	الخصائص	مفردات دالة على سلوك القائد	النتائج
نمط الإدارة الفقيرة Impoverished	(1،1)	يعتمد على التفويض والابتعاد ويتسم بالكسل.	الاهتمام بالعمل وبالعاملين ومشاعرهم الإنسانية منخفض جداً، بحيث يكفي الحد الأدنى منه الحفاظ على ديمومة العمل شكلاً ويتجنب الخوض في المشاكل وهمه الأساسي عدم تحمل المسئولية عن الأخطاء.	متأخر لا يتحمل مسئولية غير ملتزم حيادي غير مشارك منسحب	فساد النظام والاستياء بسبب الافتقار إلى القيادة الفاعلة
نمط الإدارة العملية Produce or Perish Style	(1،9)	يتميز بالاستبدادية.	يهتم بالإنتاج ولا يهتم بالعاملين، ويعتبرهم وسيلة لتحقيق غايات العمل، ويقدم الدعم المالي مقابل الأداء والإنتاج، يضغط على موظفيه بالجزاءات والقوانين، يعمل من أجل إثبات نفسه للآخرين بأن لديه كفاءة عالية	ضابط يحرج العاملين قراراته نهائية رجل مهمات سلطته فوق كل سلطة سريع اللوم والتأنيب	على الرغم من تحقيق نتائج عالية في الأداء الإنتاجي على المدى القصير إلا أن انقلاب العاملين محتوم.
نمط إدارة الفريق Team Style	(9،9)	نموذج القدوة، يوجه المدير عناية كبيرة للعاملين والإنتاج، وفيه تحفيز مثمر	يشجع القائد روح الالتزام والفريق، ويشعر العاملين بأنهم جزء أساسي من المنظمة، يحقق تكامل بين الموارد البشرية والإنتاج	متفاعل واثق حازم خلاق إيجابي غير أناني	درجة عالية من الرضا والتحفيز وبالتالي زيادة الإنتاج.
نمط إدارة العلاقات الإنسانية Country Club Style	(9،1)	الانحياز ومراعاة احتياج الموظفين	اهتمام القائد كبير بعلاقته مع العاملين وسلامتهم وراحتهم، واهتمام منخفض بالإنتاج، ويعتقد القائد هنا أن راحة	يقدّر لا يقول لا عاطفي يتجنب السلبيات	الجو يتسم بالصداقة والمودة ولكن لا يكون إنتاجياً بالضرورة.

النمط القيادي	الدرجة	الوصف	الخصائص	مفردات دالة على سلوك القائد	النتائج
			الموظفين ستزيد من أدائهم.		
نمط منتصف الطريق Middle-of-The-Road Style	(5،5)	يحاول القائد أن يوازن بين تحقيق الأهداف واحتياجات العاملين.	يمثل القائد منهجاً متوازناً معتدلاً بين متطلبات العمل والعاملين، ويضغط من أجل الإنتاج في حدود المعقول.	حذر غير مباشر يؤمن بالحل الوسط يتغاضى عن الأخطاء من اجل الوصول	يقدم حلول وسطية بحيث لا يتم الوفاء بكامل احتياجات الإنتاج أو العاملين.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة (2020م)، استناداً إلى [10]

يعتبر نموذج الشبكة الإدارية نظاماً إدارياً صالحاً لتشخيص أساليب القيادة الإدارية، وبيان قدرة كل أسلوب على زيادة فعالية الأداء الوظيفي، ويمتاز أسلوب الشبكة الإداري بالعملية والتسلسل الدقيق والمنطقي والذي يجعل النتائج الفعالة مضمونة، ويمكن ترتيب الأنماط حسب فعاليتها ووفقاً للشبكة الإدارية على النحو التالي[11]:

1. نمط إدارة الفريق Team Style (9،9)
2. نمط منتصف الطريق Middle-of-The-Road Style (5،5)
3. نمط الإدارة العملية Produce or Perish Style (1،9)
4. نمط إدارة العلاقات الإنسانية Country Club Style (9،1)
5. نمط الإدارة الفقيرة Impoverished (1،1)

الربط بين أنماط القيادة الإدارية حسب نموذج الشبكة الإدارية (الشبكية) وأنماط القيادة الإدارية الحديثة

بعد مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تناولت الأنماط الخمسة المنبثقة عن نموذج الشبكة الإدارية (أنماط القيادة الشبكية)، وكانت معظم الدراسات السابقة قد استعرضت الأنماط القيادية الحديثة، وقامت الباحثة بمراجعة خصائص كل نمط قيادي حديث وربطه بما يقابله من أنماط القيادة الشبكية، ويظهر ذلك في الجدول (2) أدناه:

جدول (2): الربط بين أنماط القيادة الحديثة وأنماط القيادة الشبكية

م	أنماط القيادة الشبكية	ما يقابله من الأنماط القيادية الحديثة	الخصائص المشتركة
.1	الإدارة الفقيرة	الترسلي، التسيبي، المتساهل، عدم التدخل، الحر	• سلبية القائد • إطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل وإصدار القرارات. • الافتقار إلى الضبط والتنظيم مع زيادة حدة الروح الفردية بدلاً من روح الفريق
.2	الإدارة العملية	الأوتوقراطي (المتسلط)، الديكتاتوري	• التفرد في اتخاذ القرار • إشراف محكم على المرؤوسين • الإدارة بالإرهاب والأوامر
.3	إدارة الفريق	المشارك (القيادة التشاركية)، التحويلي (القيادة التحويلية)	• التعاون والانفتاح في العمل • إشراك العاملين في اتخاذ القرار بشكل فعلي • مشاركة العاملين في القرار مستمرة • السعي إلى تحقيق إنتاجية عالية • تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم لدفعهم إلى الإنجاز العالي الجودة.
.4	منتصف الطريق	الأوتوقراطي (الخير)، الديموقراطي	• حرفية الإجراءات والقرارات • إشراك المرؤوسين بشكل جزئي للتخفيف من معارضتهم • القائد طيب المعاملة مع المرؤوسين ويلجأ إلى الإقناع والإجبار لتحقيق الحد الأدنى من الإنجاز المطلوب. • مشاركة العاملين في القرار غير مستمرة
.5	إدارة العلاقات الإنسانية	القيادة التبادلية	• تلبية احتياجات المرؤوسين في حال الامتثال للتعليمات والأوامر • القدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً للدراسات السابقة، 2020م

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة الجمل[12]: بعنوان "أنماط القيادة في إدارة الأزمات الصحية بين مقدمي الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى كشف أنماط القيادة في إدارة الأزمات الصحية بين مقدمي الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، واستخدم فيها منهج المراقبة التحليلية وكانت عينة الدراسة عينة طبقية نسبية حيث تكونت من (270) مشارك من الثلاث مستشفيات الكبرى في قطاع غزة (مجمع الشفاء، مجمع ناصر، مستشفى الأوروبي) واستخدمت الاستبانة البحثية كأداة لجمع البيانات حيث استخدم الباحث استبانتين بحثيتين تم إعدادهما واستخدامهما في دراستين سابقتين.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة وإدارة الأزمات الصحية تعزى إلى الدورات التدريبية، وهناك فروق بين أسلوب القيادة الملهمة (الكاريزمية) والوصف الوظيفي كانت لصالح مهنة التمريض، وبحسب النتائج فإن جميع أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية والملهمة) فعالة خلال إدارة الأزمة الصحية في المستشفيات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل قسم إدارة الأزمات في وزارة الصحة ورفده بكوادر مؤهلة، وأوصت بتنفيذ برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات تستهدف العاملين في الأقسام الحرجة.

2. دراسة العامر[13]: بعنوان " أثر أنماط القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية على التعلم التنظيمي في شركات التأمين الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على التعلم التنظيمي في شركات التأمين الأردنية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (375) فرداً من المديرين ونوابهم ورؤساء الفروع والموظفين الرئيسيين من الشركة الأم والفروع التابعة لكل شركة من شركات التأمين الأردنية وعددها 24 شركة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نمط القائد المتشدد أكثر استخداماً في شركات التأمين ثم نمط قائد الفريق ثم النمط المعتدل، ثم الفقير إدارياً وأخيراً النمط الاجتماعي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية على التعلم التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بتطبيق أنماط متعددة في القيادة وتجنب نمط القائد الفقير إدارياً، كما أوصت بالتقليل من نمط القيادة المتشددة وذلك لزيادة وعي الأفراد العاملين والاستفادة من قدراتهم وأفكارهم الإبداعية للارتقاء بمستوى الشركة.

3. دراسة برهان [14]: بعنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع الطبي الخاص: بالتطبيق على مجموعة صحة للرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة على تمكين العاملين بالتطبيق على مجموعة صحة الطبية، وتسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالأداء لتحقيق تميز ونجاح المنظمات، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصحية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في مجموعة صحة للرعاية الصحية بجدة، وبلغت عينة الدراسة (250) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على تمكين العاملين في مجموعة صحة للرعاية الصحية بجدة، كما اتضح من خلال الدراسة أن مفهوم " مصطلح التمكين" غائب عن المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكوادر الإدارية والطبية بالمستشفيات وتحسين أوضاعهم وتنفيذ برامج تدريبية للقيادات الإدارية، ونشر ثقافة التمكين الإداري، تنفيذ برامج تدريبية عن مفهوم التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية أيضاً.

4. دراسة أبو شمالة[15]: بعنوان "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (206) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أنماط القيادة الإدارية (التحويلي، المشارك، الأوتوقراطي/ الخير والمتسلط) تتوفر بدرجة متوسطة ويتفوق النمط الأوتوقراطي المتسلط بنسبة بسيطة عن باقي الأنماط.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز استخدام أنماط قيادية حديثة عبر التدريب على المهارات القيادية.

5. دراسة السرحي[16] : بعنوان "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين لديهم، وذلك عبر تحديد النمط القيادي السائد من بين الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلي)، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (1146) موظفاً، وتكونت العينة من (240) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك توفر بدرجة كبيرة للنمط الديمقراطي ويليه الأوتوقراطي بدرجة متوسطة ثم الترسلي بدرجة متوسطة أيضاً بين القيادات الإدارية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط الديمقراطي في القيادة لاسيما في مجال تطوير الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Tapologo Simankane and Pako Mokgwane[17]**: بعنوان " أهمية القيادة الموقفية إلى جانب التبعية في مواجهة وباء كوفيد 19 – كورونا فايروس"**

"The Relevance of Situational Leadership Juxtaposed with the Followership Approach in the Fight against the COVID-19 Pandemic"

هدفت الدراسة إلى مناقشة آثار وباء كوفيد19 – كورونا فايروس، استعراض استجابة القادة والحكومات في عدة دول (الصين، جنوب أفريقيا، إيطاليا، أمريكا) لهذه الأزمة، وكانت الفرضية الأساسية هي افتراض أن القادة والأتباع يعرفون أدوارهم، وأن القيادة الموقفية (الظرفية) هي النهج الملائم لمواجهة هذه الأزمة، وتناولت هذه الدراسة أنماط القيادة الموقفية متمثلة في (التدريب، التوجيه، الدعم، التفويض)، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من الملاحظة للوباء في حين أن البيانات الثانوية (مراجعة الأدبيات) تتبع من المجلات والمنشورات الحكومية ومواقع إخبارية.

وتوصلت الدراسة من خلال الملاحظة ومراجعة الأدبيات السابقة والواقع أن النمط التسلطي (الموجه) هو السائد في قيادة وإدارة أزمة وباء كوفيد19 في جمهورية الصين الشعبية، وكذلك كان الحال في جنوب أفريقيا، كما أظهرت النتائج أن أمريكا اتبعت نمط القيادة المعروف بـــــــــ(نمط البيع) والذي يهتم بتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تلبية احتياجات التابعين (المرؤوسين)، بينما أظهرت النتائج أن نمط المشارك أو الداعم لم يحقق نتائج إيجابية في مواجهة الأزمة، حيث يهتم هذا النمط بجمع آراء ومهارات المرؤوسين وتصويبها نحو تحقيق الهدف، أما النمط الرابع وهو نمط المفوض (التفويض) والذي يوكل الصلاحيات للتابعين أو المرؤوسين والذي أظهرت النتائج استخدامه في إيطاليا، حيث أنه لم يحقق نتائج إيجابية في احتواء الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام النمط الأكثر ملاءمة لطبيعة الأزمة، وتعزيز العلاقة بين القيادة والتابعين، فالتبعية مكون رئيس لقيادة ناجحة.

2. دراسة Islam, Jantan & Others [18]**: بعنوان " أنماط القيادة لتمكين العاملين: صناعة التجزئة الماليزية"**

"Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التحويلية، عدم التدخل) على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، وأي هذه الأنماط أكثر تأثيراً على التمكين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن نمط القيادة التحويلية ونمط عدم التدخل لهما أثر إيجابي على تمكين العاملين وحلت القيادة التحويلية في المرتبة الأكثر تأثيراً من نمط عدم التدخل على التمكين، بينما ظهر وجود أثر سلبي للنمط التبادلي على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات نمطي القيادة التحويلي وعدم التدخل لدى قيادات قطاع صناعة وبيع التجزئة في ماليزيا، وأوصت أيضاً بعمل دراسات نوعية أكثر عمقاً وذات عينة أكبر للحصول على نتائج أكثر دقة وعمومية مرتبطة بأنماط القيادة وتمكين العاملين

3. دراسة Gallo, Tausova & Gonos [19]: بعنوان " أنماط القيادة وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية "Leadership Style Model Based on Managerial Grid"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مناهج وسلوك القيادة بناءً على الشبكة الإدارية، وتختبر هذه الدراسة السلوكيات المتبعة من طرف مدراء 9 شركات عاملة في مجال تكنولوجيا الإلكترونيات في جمهورية سلوفاكيا، وتختبر هذه الدراسة فرضية واحدة وتهدف إلى إثباتها أو نفيها وهي أن هذه الشركات التي تدار من مدراء أجانب يسود فيها نمط القيادة المتسلط الذي يصنف على الشبكة الإدارية بأنه يهتم بالإنتاج لدرجة عالية جداً دون الالتفات إلى احتياجات العاملين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى إثبات الفرضية، وأكدت على أن المدراء الأجانب يميلون إلى النمط المتسلط في قيادة الشركات السلوفاكية.

وقد أوصت الدراسة بتوسيع دائرة البحث لتشمل أكثر من شركة ضمن قطاع تكنولوجيا الإلكترونيات، ولتشمل أيضاً قطاعات أخرى، مع التركيز على المدراء الأجانب والدوليين للشركات، بهدف استكشاف الأنماط السائدة في إدارتهم للمؤسسات السلوفاكية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بممارسة الأنماط القيادية تم التوصل إلى العديد من المساهمات التي ساعدت في إثراء هذه الدراسة، كما أننا نجد أن هذه الدراسات قد تنوعت وتعددت باختلاف القطاع الذي تناولته واختلاف المتغيرات التي تناولتها وكذلك الأهداف التي تسعى لتحقيقها وأيضاً البيئة التي تمت بها الدراسة، وتتميز هذه الدراسة بكونها ركزت على واقع ممارسة أنماط القيادة الشبكية (وفق نموذج الشبكة الإدارية) ويمكن اعتبارها من الدراسات القليلة التي اعتمدت

أنماط القيادة المنبثقة عن نموذج الشبكة الإدارية ودرست مدى ممارستها وتم تطبيقها على مجتمع العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث أنها طبقت على مقدمي الرعاية الصحية من تمريض وأطباء وقابلات، وتغطي كافة مستشفيات محافظات قطاع غزة حيث اعتمدت الدراسة مجمع الشفاء الطبي كممثل عن محافظة غزة، ومستشفى الإندونيسي ليمثل محافظة شمال غزة، ومستشفى شهداء الأقصى ليمثل المحافظة الوسطى، ومجمع ناصر الطبي والمستشفى الأوروبي عن المحافظات الجنوبية.

كما وتعتبر هذه الدراسة بناء معرفي وتراكمي للدراسات السابقة واستكمالاً لما بدأه الباحثون في هذا المجال وستطرح حلولاً عملية للتحديات التي تواجه الجهات الإشرافية في إدراك الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في المهن الصحية في القطاع الصحي الفلسطيني.

إجراءات ومنهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي عرفه الحمداني[20] بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في تقديم الخدمة الصحية بشكل مباشر مع الجمهور في المستشفيات الحكومية (مجمع الشفاء الطبي" بجميع أقسامه" – مجمع ناصر الطبي "بجميع أقسامه" – مستشفى شهداء الأقصى– المستشفى الأوروبي – مستشفى الإندونيسي)، ويحملون مسمى وظيفي (طبيب –حكيم جامعي – ممرض دبلوم – قابلة) وهم دون أي مناصب إشرافية، وقد اختارت الباحثة فئة المرؤوسين دون المناصب الإشرافية لأن المرؤوس هو الأكثر قدرة على وصف وتحديد سمات وأنماط المسؤول المباشر أو القائد مما سيسهم في تعزيز مصداقية النتائج، وبلغ مجموع الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الخمسة الكبرى 1170 طبيب وطبيبة، بينما بلغ مجموع الممرضين 1685 ما بين حكيم جامعي وممرض دبلوم وقابلة.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، حيث بلغ حجم عينة الدراسة وفق المعادلة 339 مفردة على الأقل، وزعت الباحثة 420 استبانة بنسبة زيادة 19 % عن الحد الأدنى لحجم العينة المحدد وفقاً للمعادلة، وتم استرداد 419 منها بنسبة استرداد بلغت 99.7%.

أداة الدراسة

تم إعداد استبانة **ملحق رقم (1)** حول أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية وتتكون من قسمين رئيسين هما:

1. البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المهنة، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).
2. أنماط القيادة الشبكية – وفق نموذج الشبكة الإدارية، ويتكون من 30 فقرة، موزع على 5 مجالات (الأنماط الخمسة) بواقع 6 أسئلة لكل مجال وقد تم استخدام المقياس من 1–10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	228	54.4
	أنثى	191	45.6
	المجموع	419	100.0
مكان العمل	مجمع الشفاء	168	40.1
	مجمع ناصر	84	20.0
	مستشفى الأوروبي	67	16.0
	شهداء الأقصى	68	16.2
	الإندونيسي	32	7.6
	المجموع	419	100.0
المهنة	طبيب	153	36.5
	حكيم جامعي	149	35.6
	ممرض دبلوم	81	19.3
	قابلة	36	8.6
	المجموع	419	100.0
سنوات الخدمة	من 1– أقل من 5 سنوات	157	37.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	19.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	89	21.2
	15 سنة فأكثر	90	21.5
	المجموع	419	100.0

تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة لجميع فقرات الاستبانة كما هو موضح أدناه:

1- تحليل فقرات "أنماط القيادة الشبكية"

أ- تحليل فقرات مجال " نمط الإدارة الفقيرة "

يتضح من بيانات التحليل الإحصائي لفقرات هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال " الإدارة الفقيرة " 4.94 أي أن الوزن النسبي 49.36%، وقيمة الاختبار= (-7.42) وإشارته سالبة والقيمة الاحتمالية= 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً عند هذا المستوى، **وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على فقرات هذا النمط القيادي.**

ويعزى ضعف تمثيل نمط الإدارة الفقيرة الذي بدوره يعبر عن اهتمام ضعيف للقائد بالبعدين الإنساني للعاملين والإنتاجي معاً، إلى طبيعة الشخصيات القيادية العاملة في القطاع الصحي، حيث تتحلى بالدرجات العلمية العالية والمهارات الإدارية والإشرافية كما وتعزى أيضاً إلى سمات العمل في الحقل الصحي التي يغلب عليها طابع الحساسية والأهمية مما يحتم على القادة الاهتمام بإدارة المهام بشكل أكثر دقة وجودة.

تحليل فقرات مجال "نمط الإدارة العملية "

يتضح من بيانات التحليل الإحصائي لفقرات هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال "الإدارة العملية" 5.34 وقيمة الوزن النسبي لها 53.38%، وقيمة الاختبار(-2.00) وإشارته سالبة والقيمة الاحتمالية= 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً عند هذا المستوى **وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال**، ويفسِّر ذلك من وجهة نظر الباحثة الظهور الضعيف لسلوكيات القيادة عبر تبني الإدارة العملية التي تتسم بسمات القيادة التسلطية وتركز بشكل كبير على البعد الإنتاجي وتغفل تماماً عن البعد الإنساني في التعامل مع المرؤوسين، ونظراً لأن المهن الصحية والطبية مهن إنسانية خالصة، فإنه من الصعب إغفال العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه تماماً والتركيز على قيادة العمل الإداري عبر التركيز على الإنتاج فقط، كما أن المستشفيات الحكومية تعتبر ركيزة هامة من منظومة إنسانية عامة ومتكاملة، تجعل من الاهتمام بالإنسان رسالة سامية لها.

ب- تحليل فقرات مجال " نمط إدارة الفريق "

يتضح من بيانات التحليل الإحصائي لفقرات هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال " إدارة الفريق " 6.24 وقيمة الوزن النسبي 62.40%، وقيمة الاختبار= 6.83، وإشارته موجبة والقيمة الاحتمالية= 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً عند هذا المستوى **وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال.**

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك ووعي قادة المستشفيات الحكومية وخاصةً المستشفيات بأهمية العمل بروح الفريق، والتعامل مع العاملين كفرق عمل متخصصة المهام، كما وتدل على استشعار المبحوثين لهذه الأهمية، وإحساسهم باهتمام القائد وعنايته بمصالح العاملين.

ت- تحليل فقرات مجال " نمط إدارة العلاقات الإنسانية "

يتضح من بيانات التحليل الإحصائي لفقرات هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال " إدارة العلاقات الانسانية " 6.00 وقيمة الوزن النسبي 60.00%، وقيمة الاختبار= 4.95 وإشارته موجبة، والقيمة الاحتمالية= 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً عند هذا المستوى وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتدل هذه النتيجة على أن القادة الذين يمارسون هذا النمط يحاولون حل المشكلات عبر توطيد العلاقات الودية بين الموظفين والابتعاد عن صلب المشكلة، ويتجهون نحو العمل الأسري ويعتقدون أنه كلما كانت العلاقات الاجتماعية مترابطة بين الموظفين كلما كان أداء العمل أفضل، مع ملاحظة أن هذا النمط جاء بوزن نسبي قريب جداً من عدم الموافقة أو الموافقة السلبية، مما يعزز عدم تمثيله بدرجة كبيرة بين قادة المستشفيات الحكومية.

ث- تحليل فقرات مجال " نمط منتصف الطريق "

يتضح من بيانات التحليل الإحصائي لفقرات هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال " منتصف الطريق " 6.07 وقيمة الوزن النسبي 60.70%، وقيمة الاختبار= 6.52 وإشارته موجبة، والقيمة الاحتمالية= 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً عند هذا المستوى وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتدل هذه النتيجة على أن مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى القادة الإداريين لعينة الدراسة تمكنهم من القدرة على الموازنة في إدارة المواقف في محاولة منهم لتحقيق أهداف العمل بالحد الأدنى المقبول، وحسب الموارد المتاحة، وكذلك محاولة القائد الموازنة بين تحقيق هذه الأهداف واحتياجات العاملين، بمعنى أنه لا يتمكن من الوفاء بكافة احتياجات العاملين والعمل.

تحليل جميع فقرات أنماط القيادة الشبكية

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لجميع فقرات " أنماط القيادة الشبكية"

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
.1	نمط الإدارة الفقيرة	4.94	49.36	-7.42	0.000	5

.2	نمط الإدارة العملية	5.34	53.38	-2.00	0.023	4
.3	نمط إدارة الفريق	6.24	62.40	6.83	0.000	1
.4	نمط إدارة العلاقات الإنسانية	6.00	60.00	4.95	0.000	3
.5	نمط منتصف الطريق	6.07	60.70	6.52	0.000	2

يتضح من البيانات في جدول (6) أن نمط إدارة الفريق حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي 62.40%، بينما نمط منتصف الطريق حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي 60.70%، وقد حصل نمط إدارة العلاقات الإنسانية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 60.00%، بينما حصل نمط الإدارة العملية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي 53.38%، وأخيراً حصل نمط الإدارة الفقيرة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 49.36%.

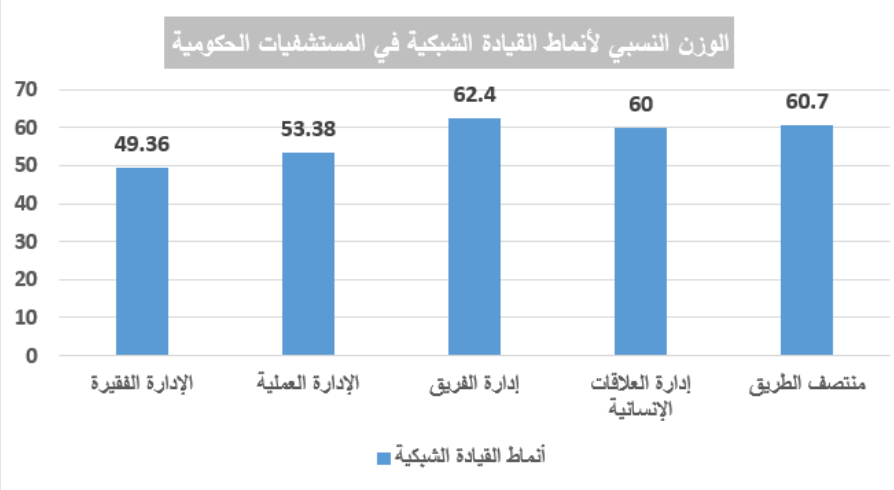
وقد جاءت القيمة الاحتمالية للأنماط الخمسة بمستوى أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يجعلها دالة إحصائياً، وتراوحت قيمة الاختبار للأنماط الثلاثة صاحبة الأوزان النسبية الأعلى ما بين 4.95-6.83 وبإشارات موجبة، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على تمثيل هذه الأنماط بين قادة المستشفيات الحكومية، بينما ظهرت قيمة الاختبار للنمطين (الإدارة الفقيرة- الإدارة العملية) بإشارات سالبة مما يدعم عدم موافقة أفراد العينة على تمثيل هذه الأنماط بين القادة، ويعزى ذلك إلى أن نمطي الفقيرة و العملية، يتصفان بالتطرفية في السلوك القيادي فالإدارة الفقيرة لا تولي أي اهتمام لا للبعد الإنساني ولا للبعد الإنتاجي للعاملين مما يعكس نتائج غير مرضية ومؤثرة سلباً في جودة الخدمة الصحية المقدمة، وتتسم بسمات تتناقض مع تحقيق أجواء التعاون بين القائد والمرؤوس وبين المرؤوسين أنفسهم، وتثبط أي جهد جماعي يمكن بذله للارتقاء بمستوى الخدمة الصحية المقدمة.

أما الإدارة العملية فتتسم بتغليب البعد الإنتاجي على البعد الإنساني للعاملين، وانتهاج هذا السلوك في إطار العمل في القطاع الصحي يعرقل العمل، ويضعف من دافعية العاملين، الذين يمثلون محرك رئيس في تقديم خدمة صحية مميزة وذات جودة عالية.

ورغم أن إدارة الفريق حصلت على الترتيب الأول في درجة موافقة أفراد العينة، والتي تعتبر من الأنماط القيادية المثالية والملائمة لطبيعة العمل في الحقل الصحي إلا أنه من الملاحَظ أن هذه الموافقة جاءت بوزن نسبي ضعيف نسبياً وهو 62.40%، وهذا مرتبط بعدة محددات منها حجم عينة الدراسة الكبير نسبياً والذي عزز من تنوع الاستجابات نحو أنماط القادة وكان له دوراً بارزاً في هيكلة النتائج وتوزيعها وتمثيلها لمجتمع الدراسة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الأنماط الحاصلة على أعلى ثلاثة مراتب تشترك في مكون أساسي لسلوكها القيادي وهو الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين، ففي إدارة الفريق يحظى البعد

الإنساني بدرجة اهتمام عالية جداً من القائد ومتساوية مع اهتمامه بالبعد الإنتاجي، وفي إدارة منتصف الطريق يتم الموازنة في الاهتمام بين البعدين الإنساني والإنتاجي، أما في إدارة العلاقات الإنسانية فإن الاهتمام الأكبر من نصيب البعد الإنساني.

والشكل التالي يلخص نتائج تحليل فقرات مجال "أنماط القيادة الشبكية" في المستشفيات الحكومية لفئتي الأطباء والتمريض والقابلات:



شكل (2): الوزن النسبي لأنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية

النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بجميع فقرات أنماط القيادة الشبكية

- اتضح من بيانات تحليل النتائج الإحصائية للدراسة ترتيب درجة الموافقة أو درجة ممارسة الأنماط القيادية الخمسة المنبثقة عن الشبكة الإدارية وسط قادة الأطباء والتمريض والقابلات العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة– فلسطين، والتي جاءت على النحو التالي:
  - المرتبة الأولى "نمط إدارة الفريق"
  - المرتبة الثانية "نمط منتصف الطريق"
  - المرتبة الثالثة "نمط إدارة العلاقات الإنسانية"
  - المرتبة الرابعة "نمط الإدارة العملية"
  - المرتبة الخامسة "نمط الإدارة الفقيرة"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المهنة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الشبكية في المستشفيات الحكومية تُعزى إلى متغيرات (سنوات الخدمة، مكان العمل) وهي لصالح "من 5– 10 سنة" و "المستشفى الأوروبي" على الترتيب.

التوصيات

- العمل على توجيه سلوك القادة نحو الأنماط القيادية التي تعنى بزيادة درجة الاهتمام بالبعد الإنساني والإنتاجي للعاملين على حدٍ سواء.
- تنفيذ برنامج تدريبي تشخيصي لأنماط القادة في المستشفيات وتصنيفهم وفق الأنماط الشبكية الخمسة، وتخصيص نظام تعزيز خاص بأصحاب نمط "منتصف الطريق" للأخذ بيدهم نحو سلوكيات القائد بإدارة الفريق، والذي يعتبر النمط المثالي والذي يحقق الأهداف بكفاءة عالية في العمل وبرضا تام من العاملين عن اهتمام القائد بالعلاقات معهم، كما ويوصى أصحاب هذا النمط بدراسة احتياجات مرؤوسيهم التدريبية ووضع خطة تدريبية واضحة لهم لتنمية مهاراتهم المهنية والارتقاء بها لاستخلاص أفضل ما لديهم واستثماره في تحقيق الإنجاز المطلوب في تقديم الخدمة الصحية لمتلقيها

الهوامش

1- الخطيب، رباح، والخطيب، أحمد. (2014م). القيادة –دراسة حديثة. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

2- النحال، رياض. (2018م). دور القيادة الخادمة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة – جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

3- المُلاّ، سلوى. (2015م). دور القيادة في إدارة الأزمة. ط1. الدوحة: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية.

4- جرينت، كيث. (2013م). القيادة (ترجمة حسين التلاوي). القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر. (العمل الأصلي نشر في 2010م).

5- محمد، بهاء زكي. (2018م). قلم المدير العام. ط2. مصر: المنهل للطباعة والنشر.

6-موسوعة المقاتل. (د. ت). أنماط القيادة في الشبكة الإدارية. تاريخ الاطلاع: 08 فبراير 2020م، الموقع: http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/fig04.jpg_cvt.htm

7- طوقان، علي. (1991م). النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، كلية التربية، نابلس.

8- الجمل، بلال عدنان. (2018م). أنماط القيادة في إدارة الأزمات الصحية: دراسة المستشفيات الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

9- العامر، يوسف عبدالله. (2018م). أثر أنماط القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية على التعلم التنظيمي في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

10- برهان، عمار علي محمد. (2017م). أثر أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع الطبي الخاص: بالتطبيق على مجموعة صحة للرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان

11- أبو شمالة، سها. (2016م). "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى تمكين العاملين في جامعة الأقصى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

12- السرحي، محمد صبحي. (2016م). "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين

13- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. ط1. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

1-Molloy, P. L. (1998). A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. *Aquarius Consulting*, 31.

14- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
15- Dubrin,J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. (6th ed.). United States of America: Academic Media Solutions
16- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
17- Tapologo Simankane and Pako Mokgwane (2020). The Relevance of Situational Leadership Juxtaposed with the Followership Approach in the FightAgainst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 9(4), 01-05.
18- Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Hamid, A. B. A., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018). Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. *Journal of Management Research*, *10*(4), 27-40.
19- Gallo, P., Tausova, M., & Gonos, J. (2016). Leadership style model based on managerial grid. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 246-252.

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

القسم الأول: المتغيرات الشخصية للمستجيب/ـــــــــة – يرجى اختيار الإجابة المناسبة				
الجنس:	( ) ذكر	( ) أنثى		
المهنـــــــة:	( ) طبيب	( ) حكيم جامعي	( ) ممرض دبلوم	( ) قابلة
عدد سنوات الخدمة:	( ) من 1 – أقل من 5 سنة	( ) من 5 إلى أقل من 10 سنة	( ) 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	( ) 15 سنة فأكثر
مكان العمل:	( ) مجمع الشفاء	( ) مجمع ناصر	( ) مستشفى الأوروبي	( ) شهداء الأقصى

القسم الثاني/ يحتوي هذا القسم من الاستبانة على **أنماط القيادة الشبكية** لدى المسؤول المباشر يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع الدرجة التي تراها/ترينها مناسبة مع العلم أن **1** أقل درجة موافقة و**10** أعلى درجة

الرقم	الفقرات	1-10
1-	يتغاضى المسؤول المباشر عن حالات الغياب والتأخر المتكررة	
2-	يَنسب المسؤول المباشر النجاح في القسم له وحده فقط	
3-	يشجع العاملين على روح المبادرة وطرح الأفكار الإبداعية	
4-	يهتم بالاستماع لهموم ومشاكل العاملين على حساب اهتمامه بالعمل نفسه	
5-	يهتم بالقرارات العملية حتى وإن كانت غير مثالية	
6-	يتخذ المسؤول المباشر موقفاً محايداً عند نشوب صراعات وخلافات في العمل	
7-	يهتم المسؤول المباشر بالعمل بغض النظر عن احتياجات العاملين واتجاهاتهم	
8-	يساعد العاملين على تطوير قدراتهم الذاتية	
9-	يهتم المسؤول المباشر بالجوانب الإنسانية للعاملين في العمل أكثر من إنتاجيتهم	
10-	يجمع بين تطبيق العقوبات على العاملين والعلاقة الجيدة معهم	
11-	يتردد المسؤول المباشر عند اتخاذ القرارات الحاسمة	
12-	يعتبر المسؤول المباشر أن قرارته نهائية وتنفذ دون نقاش	
13-	ينمي المسؤول المباشر روح الفريق لدى العاملين لتحقيق أهداف العمل	
14-	يدعم القرارات التي تحقق مصلحة العاملين	
15-	يصل بالمواقف إلى منتصف الطريق ما بين مصلحة العمل والعاملين	

الرقم	الفقرات	10-1
16-	يرتبط المسؤول المباشر بعلاقات إنسانية محدودة	
17-	يرتبط المسؤول المباشر مع العاملين بعلاقات رسمية فقط	
18-	يبحث عن الأسباب الحقيقية للصراع والخلافات في العمل عند نشوبها	
19-	يحاول المسؤول المباشر تهدئة مشاعر العاملين عند نشوب الصراع في العمل	
20-	يوازن بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج والإنجاز في تقديم الخدمات الصحية	
21-	يترك المسؤول المباشر أمر التنفيذ إلى العاملين دون تدخل أو توجيه	
22-	يتمسك المسؤول المباشر بصلاحياته دون تفويض	
23-	يشرِك المسؤول المباشر الجميع في الإنجاز	
24-	يتفهم المسؤول المباشر للظروف الطارئة للعاملين	
25-	يغلب على أسلوب المسؤول المباشر الشدة الممزوجة باللين	
26-	يميل إلى تبني مبدأ تفويض جميع المهام في إدارته للمهام	
27-	يتخذ الحلول التي تحمي منصبه عند محاولته حل صراعات وخلافات العمل	
28-	يولي المسؤول المباشر اهتماماً عالياً جداً بالعمل والعاملين معاً	
29-	يعتمد المسؤول المباشر أسلوب المناصحة والإقناع بديلاً عن أسلوب الفرض والإجبار	
30-	يحاول تحقيق العدالة عند نشوب الصراع في العمل بين العاملين	

شكراً لحسن تعاونكم،،

ملحق رقم (2) ترميز أسئلة الاستبانة

	المتغير المستقل/ أنماط القيادة الشبكية				
رقم السؤال	النمط (1،1) – الإدارة الفقيرة	النمط (1،9) – الإدارة العملية	النمط (9،9) – إدارة الفريق	النمط (9،1) – إدارة العلاقات الإنسانية	النمط (5،5) – منتصف الطريق
	1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30

مشروع الجزائر الكترونية بين التخطيط والتجسيد

le projet d'e-Algérie entre planification et réalisation

د. عبد العزيز سلمى عشبة، جامعة باتنة1، الجزائر.
د. بوراس منيرة، جامعة باتنة1، الجزائر.

الملخص:

تتميز المرحلة الراهنة بتوجه العديد من الدول نحو خدمات مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي من خلال تبني أنموذج الحكومة الالكترونية، اعتمادا على مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تضمن نجاح عملية التحول. استدراكا لتأخرها في هذا المجال، وضعت الدولة الجزائرية سنة 2008 مشروع "الجزائر الالكترونية 2013" حيز التنفيذ، بهدف تطويع تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تقديم خدماتها ورقمنة إداراتها.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تقدم الجزائر في تجسيد مضمون هذا المشروع وهذا من خلال العديد من المحاور التي تعنى بالتطرق لمضمون المشروع وكذا استعراض مختلف الاليات المعتمدة في سبيل انجازه وصولا الى تقييم واقع تنفيذه.

Résumé :

L'époque actuelle est caractérisée par le recours de nombreux pays aux services issus de la société de l'information et de l'économie numérique, et ce, par l'adoption du modèle du « gouvernement électronique », en se basant sur un ensemble de plans et de stratégies qui garantissent la réussite du processus de mutation. Conscient de son retard dans ce domaine, l'État Algérien a mis en œuvre, en 2008, le projet "**E-Algérie 2013**", dans le but d'adapter les Technologies de l'Information et de la Communication à ses services et par conséquent, numériser ses institutions.

Sur la base de ce qui précède, cette étude a mis en lumière l'avancement de l'Algérie dans la concrétisation du contenu de ce projet, et ce à travers de nombreux axes qui traitent du contenu du projet, ainsi qu'une revue des différents mécanismes adoptés pour l'exécuter et en fin évaluer la réalité de sa mise en œuvre.

مقدمة:

شهد العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين موجة تحولات عميقة مست جميع المستويات المحلية والدولية بالشكل الذي أدى الى اعادة صياغة صورة الحياة في المجتمعات البشرية في شتى مجالاتها خاصة الادارية والاقتصادية منها، حيث كان للتطور التكنولوجي الحاصل آنذاك أثر بالغ في استحداث العديد من المفاهيم الحديثة بما فيها مفهوم الحكومة الالكترونية، الادارة الالكترونية، التجارة الالكترونية... وغيرها من المفاهيم الأخرى التي جاءت نتيجة توظيف وإقحام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العمل الاداري والحكومي.

وفي هذا السياق، سارعت العديد من الدول الى الأخذ بالأنموذج الالكتروني الرقمي من خلال اعتماد جملة من البرامج التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة في إدارتها العمومية بهدف الارتقاء بمستوى أدائها، وتحقيق الجودة على مستوى خدماتها المقدمة بما فيها الجزائر التي أسست سنة 2008 لمبادرة تحول الكتروني تحت تسمية " مشروع الجزائر الكترونية 2013" كخيار استراتيجي تنموي ضمن مشروع وخطة الإصلاح الخماسي في الجزائر 2009-2014 "واعتبرته احدى أهم المشاريع الواجب تنفيذها لتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطن وعلاج مختلف الأمراض البيروقراطية.

اشكالية الدراسة: انطلاقا مما تقدم، يمكن طرح الاشكالية التي مفادها: " **ما مستوى تجسيد مشروع الجزائر الكترونية 2013 في ظل المعطيات الواقعية والمؤشرات الدولية؟**"

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- تحليل مضمون وثيقة مشروع "الجزائر الكترونية 2013" من خلال تسليط الضوء على محاوره الأساسية وأهدافه الكمية والنوعية التي جاء لتحقيقها.
- الوقوف على استراتيجية تنفيذ مشروع "الجزائر الكترونية 2013".
- التشخيص الواقعي لتطبيق برنامج " الجزائر الكترونية 2013" وتقييم مستوى انجازه.
- الكشف عن العقبات والتحديات التي تحد من قدرة الجزائر على تكريس فعلي وفعال لمشروع "الجزائر الكرتونية" وفقا لما تم التخطيط له.

خطة الدراسة: في سبيل معالجة اشكالية الدراسة تم اعتماد المحاور الاتية:

- مشروع الجزائر الكترونية: الرؤية والمضمون.
- اليات تنفيذ برنامج الجزائر الكترونية.
- تقييم تنفيذ مشروع الجزائر الكترونية.

I. مشروع الجزائر الكترونية: الرؤية والمضمون.

يعد مشروع الجزائر الالكترونية 2013 من المشاريع الكبرى التي اعدتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في ديسمبر 2008، في اطار تشاورات شملت العديد من المؤسسات والادارات والمنظمات، حيث يعكس سياسة الحكومة في الاعداد لاستراتيجية تهدف الى تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي وعصرنة الادارة العمومية الجزائرية بالشكل الذي يؤدي الى تحسين أدائها ومنه الرفع من قدراتها غلى تقديم خدمات للمواطنين بشكل أفضل ليعتبر بذلك أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة الكترونية متكاملة في الجزائر تم من خلالها تحديد استراتيجية التحول نحو الجزائر الرقمية وكذا الخطوط العريضة التي يجب العمل عليها من أجل تنفيذ المشروع، حيث سيتم من خلال هذا المحور تلخيص مضمونها وفقا لما يلي:

أولا: محاور المشروع: جاء في محتوى مشروع استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، ثلاثة عشر (13) محورا، سميت « بالمحاور الكبرى » المرقمة من أ إلى م والمحددة فيما يلي:[i]

1. المحور الرئيس "أ" تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: حيث يترجم هذا المحور الاستراتيجي إرادة سياسية واضحة لتطوير العديد من الخدمات الإلكترونية في الإدارة الجزائرية في صالح المواطنين والمؤسسات أو الإدارات الأخرى حسب ما أضاف الخبراء في المجال.[ii] من أجل هذا تم تحديد أهداف خاصة بكل دائرة وزارية و تتعلق أساسا باستكمال الشبكات والأنظمة على مستوى شبكات الانترنيت للشبكات المحلية ووضع الأنظمة المعلوماتية المندمجة وكذا تطوير الخدمات عبر الانترنيت تجاه المواطنين والمؤسسات والإدارات الأخرى.

2. المحور الرئيس "ب" تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات: فاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرأ ضروريا من أجل الارتقاء بمفهوم الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات، ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي.

3. **المحور الرئيس "ج" تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال:** حيث تركز الاستراتيجية المنتهجة على تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسهيل النفاذ إلى الإنترنيت بالشكل الذي يتيح للمواطن عبر كامل التراب الوطني الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.

4. **المحور الرئيس "د" دفع تطوير الاقتصاد الرقمي:** وهذا من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الاعلام والاتصال تطويرا مكثفا.

5. **المحور الرئيس "ه" تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق للسرعة تكون مؤمنة و ذات خدمات عالية الجودة:** بحيث تكون قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، وفي هذا السياق يبرز الهدف الرئيس لهذا المحور في إنجاز بنية تحتية مؤمنة للاتصالات وذات خدمات تدفق سريع عن طريق تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات، تامين الشبكات، والتسيير الفعال لاسم نطاق " dz".

6. **المحور الرئيس "و" تطوير الكفاءات البشرية:** وهذا من خلال وضع اجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد.

7. **المحور الرئيس "ز" تدعيم ثلاثية –البحث التطوير والابتكار–:** وهذا من خلال العمل على تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز نشاط البحث، التطوير والابتكار.

8. **المحور الرئيس "ح" ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني:** وهو المحور الذي يهدف إلى إيجاد البيئة التي تسمح بإجراء مختلف العمليات الإلكترونية بشكل آمن، وهذا ما يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم إلى جانب إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية للأفراد والشركات وبالتوقيع الإلكتروني من خلال إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالمبادلات الإلكترونية بما يحدد صلاحية وقانونية العقود الإلكترونية.

9. **المحور الرئيس "ط" الإعلام والاتصال:** يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور بالتحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد،

ويكون ذلك من خلال إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر وإقامة نسيج جمعوي كامتداد للمجهود الحكومي.

10. **المحور الرئيس "ي" تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال:** وهذا من خلال العمل على تفعيل المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الفردية.

11. **المحور الرئيس "ك" آليات التقييم والمتابعة:** وهو الذي يهدف الى تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم يسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييد دوري لتنفيذ برنامج "الجزائر إلكترونية" من جهة أخرى وذلك اعتمادا على الإطار التصوري لنظام المؤشرات النوعية الملائمة.

12. **المحور الرئيس "ل" إجراءات تنظيمية:** في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع الاتصالات من أجل دعم سياسته في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فإن هذا المحور من الاستراتيجية يشير إلى ضرورة وضع تنظيم مؤسساتي متناسق، ويكون ذلك من خلال تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات وأيضا تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة .

13. **المحور الرئيس "م" الموارد المالية:** يستلزم تنفيذ استراتيجية "الجزائر الالكترونية" موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية تحدد له ميزانية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

ثانيا: أهداف المشروع: يرمي مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 من خلال الأهداف الكمية والنوعية التي تم تسطيرها بموجب الوثيقة المتضمنة إياه إلى تجسيد برنامج وطني لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في خدمة المواطن، وهذا ببرمجة ألف عملية على مستوى الإدارات العمومية، المؤسسات والمجتمع أين نعد 377 عملية لعصرنة الإدارة بإدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال و489 عملية لتقريب الإدارة من المواطن بوضع خدمات على الخط الإلكتروني لفائدة المواطن[iii]، حيث يمكن تحديد أبرز الأهداف الكمية والنوعية التي جاء هذا المشروع لتحقيقها فيما يلي:

1-الأهداف الكمية: أحصت الاستراتيجية 484خدمة إلكترونية متوقع توفيرها من مختلف المؤسسات الإدارية والدوائر الوزارية، وهي موزعة بين خدمات تربط الإدارات ببعضها البعض وبين خدمات من الإدارة باتجاه المواطن، المؤسسات والموظفين العموميين، هذه الخدمات يتم دعمها بعمليات

أخرى لتوفير فضاء أوسع لنجاحها ولتحفيز الأفراد والمؤسسات على قبول الخدمات الإدارية الإلكترونية، حيث تشمل النقاط التالية:

- عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وذلك من خلال مجموعة من الأعمال عددها 377 عملية.

- تقريب الإدارة من المواطن بتطوير الخدمات الحكومية، وذلك من خلال تطوير ما يقارب 491عملية.

- دعم القطاع الاقتصادي بإدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال (E-entreprise)، وذلك من خلال 13 عملية.

- تعميم النفاذ إلى الانترنت من خلال 14 عملية.

- توفير الظروف الملائمة التي من شأنها السماح بالتطوير المكثف لصناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال وذلك من خلال 27 عملية.

- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة، من خلال 20 عملية.

- تطوير الكفاءات البشرية، وذلك من خلال 8 عمليات.

- تدعيم البحث، التطوير والابتكار، وذلك من خلال 21 عملية.

- ضبط مستوى الإطار القانوني، من خلال 7 عمليات هدفها تهيئة جو من الثقة يساعد على إقامة الحكومة الإلكترونية.

- التحسيس بأهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال ودورها في تحسين معيشة المواطن من خلال 5 عمليات.

- تثمين التعاون الدولي عن طريق 7 عمليات.

- تحديد نظام مؤشرات المتابعة والتقييم من خلال 6 عمليات.

- وضع تنظيم مؤسساتي منسجم من خلال 6 عمليات.

2- الأهداف النوعية: تحقيق الفعالية والجودة في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، والتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.

- القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة وكذا تخفيض تكلفتها.

- ظهور حكومة حديثة مفتوحة ومواطنة.

- التخلص من العلاقة التقليدية بين الإدارة والمواطنين والحصول على خط الانترنت وبطريقة مستمرة على الخدمات التي توفرها اياه.

- تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن بتطوير الخدمات الإلكترونية.

- معالجة سريعة للمعلومات وتحسين الاتصال مع المواطنين ورجال الأعمال وبين الإدارات.

- دعم القطاع الاقتصادي بإدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال.[iv]

- تعميم النفاذ إلى الانترنت.

- تطوير الكفاءات البشرية من خلال وضع برامج للتكوين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لكافة شرائح المجتمع.

- تحديث الإطار التشريعي والقانوني للحكومة الإلكترونية.

- تثمين التعاون الدولي والاستفادة من استراتيجيات الدول الأخرى في مجال التحول الإلكتروني ومجتمع المعلومات.

- ترقية البحث العلمي والابتكار في مجال البنى التحتية التكنولوجية.

II. <u>اليات تنفيذ برنامج "الجزائر الكترونية".</u>

يرتكز مشروع "الجزائر الكترونية" على ضمان الفعالية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، ومن هذا المنطلق تم بعث ورشة كبرى لعصرنة المؤسسات الادارية الجزائرية المركزية واللامركزية على حد سواء وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني يرتكز على برنامج عمل لتنفيذ المشروع وهذا ما سيتم تناوله من خلال المحورين الآتيين.

أولا: برنامج عمل تنفيذ المشروع: حيث أن التنفيذ الواقعي لبرنامج "الجزائر الكترونية" كباقي المشاريع الأخرى، تضمن برنامج عمل ركز على مختلف الجوانب التي يمكن تلخيصها في:[v]

– برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات.

– تطوير البنية المالية: والتي تعمل على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة؛

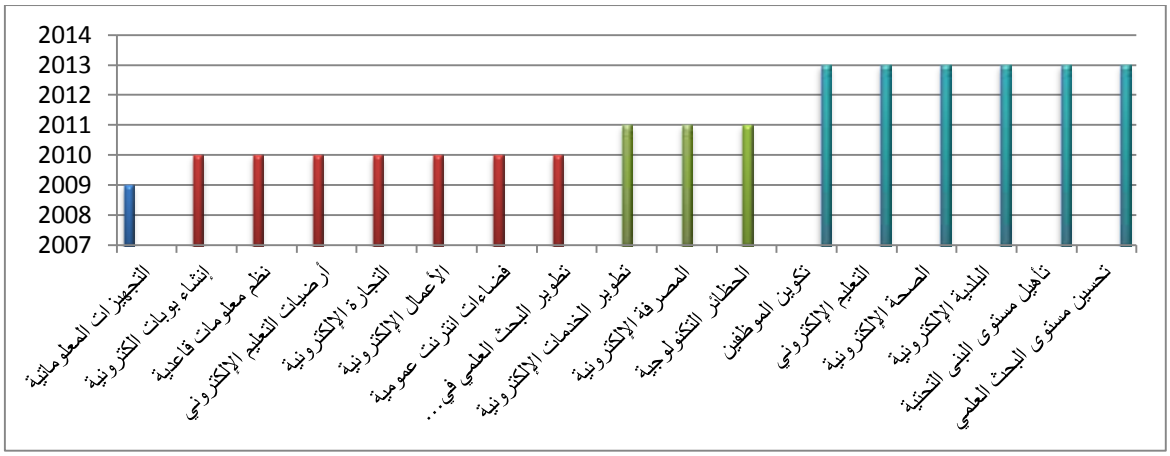
– التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.

– التطوير الفني: وهذا من خلال العمل على تطوير الطاقات اللازمة لإنجاز برنامج "الإدارة الإلكترونية"، إلى جانب الاهتمام بتحسين الكفاءات التشغيلية التي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة وأنظمة قواعد البيانات، وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

– تطوير الموارد البشرية: وذلك من خلال العمل على تطوير أفكار القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتكوين فرق العمل من جميع الجهات الحكومية المشاركة.

– الإعلام والتوعية: يتم من خلال هذا البرنامج إعداد خطة تعرَف المجتمع بمزايا التحول إلى مجتمع المعلومات وكيفية الاستفادة من ذلك البرنامج.

إن تنفيذ كل هذه البرامج في مدة زمنية محددة ضمن الخطة جعل اللجنة التقنية المكلفة بإعداد الاستراتيجية تضع مخططا زمنيا لتنفيذها، وحددت سنة 2013 للوصول إلى الأهداف المرسومة، وفيما يلي رسم توضيحي يتضمن الجدول الزمني المتوقع لتنفيذ أهم أهداف وبرامج استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013.



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على الوثيقة المتضمنة مشروع الجزائر الالكترونية 2013[vi]

ومن أجل تجسيد هذه البرامج على أرض الواقع، تم إمضاء عقدي نجاعة:

- **الأول بين الدولة ومجمع "اتصالات الجزائر"**: ويتضمن تسعة (9) التزامات تحدد مسؤوليات مجمع اتصالات الجزائر على مدى خمس سنوات باعتباره ركيزة من ركائز الدولة لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، خاصة فيما يتعلق بالتنمية التكنولوجية للهياكل القاعدية، تطوير شبكة الاتصالات وتطوير الموارد البشرية.

- **الثاني بين الدولة والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "بريد الجزائر"**: ويتضمن عشرة (10) التزامات، تلتزم من خلالها هذه المؤسسة بضمان تطوير خدماتها مع الحفاظ على استدامتها، وسط محيط تنافسي. كما يحدد هذا العقد الإجراءات الواجب اتخاذها في إطار إعادة تأهيل الخدمة العمومية والبحث عن الفعالية في تقديمها عن طريق تسهيل استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ثانيا: المشاريع الكبرى المتضمنة في المشروع:

إن دراسة محتوى الوثيقة المتضمنة لمشروع "الجزائر الإلكترونية" والأهداف المتضمنة فيها يمكننا من استنتاج مجموعة من المشاريع الكبرى التي عزمت الحكومة الجزائرية تنفيذها في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2013 نذكر منها:

1-التعليم الإلكتروني: يعتبر هذا المشروع من العمليات الكبرى المدرجة ضمن أهداف استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، وتطرق إليها المشروع في هدفه الرئيسي المتعلق بتسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة، وذلك من خلال اثنتا (12) عملية تتعلق أساسا بما يلي:[vii]

- إنشاء مكتبة الكترونية ودليل إلكتروني.
- تطوير أرضيات التعليم عن بعد (E-learning) وذلك عن طريق تطوير أدوات برمجية للتسيير التعليمي والتسيير الإداري للتكوين.
- استغلال التعليم عن بعد (E-learning).

2- الصحة الإلكترونية: يعنى هذا المشروع خاصة بقطاع الصحة، ويمس العديد من المجالات فهو مفيد للمرضى حيث يمكنهم من متابعة ملفاتهم على جميع مستويات سلسلة العلاج، ويمكن كذلك من تحسين الكفاءات وتطويرها لدى المهنيين العاملين في مجال الصحة، كما يعنى هذا المشروع بالبحث الطبي وبناء قواعد المعرفة الخاصة بهذا القطاع.

3- البلدية الإلكترونية: وذلك من خلال إنشاء تطبيق على الويب بداخل أجهزة رئيسية للبلدية يحفظ فيه بيانات عقود الحالة المدنية لكل مواطن جزائري، ليتمكن فيما بعد موظف الحالة المدنية من ا لاطلاع عليها واستخراجها لطالبيها من المواطنين، [viii] حيث تم تدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 04 مارس 2010، بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن ببانتة، بحضور وزير البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال السيد موسى بن حمادي.

4- مشروع اسرتك II: وهو الذي يهدف إلى توفير حاسوب لكل عائلة جزائرية، حيث سعى في صيغته الأولى إلى تزويد 6 ملايين أسرة جزائرية بحواسيب مختلفة مربوطة بالإنترنت في حلول 2010، إلا أنه ونظرا لفشله تم اعادة بعثه بصيغة جديدة خلال سنة 2009 ليمس العديد من القطاعات منها:[ix]

- قطاع التربية، وذلك من أجل تحضير التلاميذ الذي يزيد عددهم عن (ثمان ملايين) لتبني التكنولوجيا الحديثة.

- الإدارة، من أجل وضع في متناول جميع المواطنين عددا من الخدمات الالكترونية كالحالة المدنية والضرائب والإسكان والطقس....

- الصحة، من أجل استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاع الصحة، من خلال متابعة الملفات على جميع مستويات سلسلة العلاج.

5-مشروع بطاقة الشفاء: وهو المشروع الذي اعتمده الجزائر خلال سنة 2007 والذي عبر عن أهم تجسيد للخدمات الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي، من خلال اعتماده على تقنيات عصرية ممثلة في بطاقة مزودة تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق، وتسهيل مستحقاتهم لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو الصيدليين بطريقة مباشرة وفورية، وهذا لاحتوائها على شريحة إلكترونية تتضمن كل المعلومات الضرورية.[x]

6- بوابة المواطن: في سنة 2011، أطلقت وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على الانترنت بوابة المواطن " el Mouwatine "، من أجل السماح للمواطن بامتلاك نفاذ مباشر و واضح إلى مجمل الإجراءات الإدارية و قائمة الخدمات التي تقدمها الإدارة و إلى كل المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة له، حيث تتكون البوابة في طبعتيها العربية والفرنسية من محتوى متنوع مثل الدلائل والنصوص القانونية والخدمات، كما تنشر دوريا معلومات متعلقة بالإجراءات المتخذة والمعلن عنها من قبل السلطات العمومية، حيث يشمل الموقع المتشكل من أبواب القوانين السارية وروابط مفيدة

تسمح بالاطلاع على مواقع لهيئات أخرى إضافة إلى إمكانية تحميل استمارات رسمية، حيث تقدم البوابة مختلف المعلومات حول الخدمات العمومية.

III. **تقييم تنفيذ مشروع الجزائر الكترونية.** في سبيل إجراء تقييم واقعي لمستوى تنفيذ مشروع الجزائر الكترونية تم تقسيم هذا المحور الى نقطتين أساسيتين تتضمن كل واحدة جملة من المؤشرات التي تعكس بيانات كمية ونوعية.

أولا: تقييم المشروع وفق معدلات الإنجاز الواقعية: تسمح رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية الآن للمواطنين بالحصول على الوثائق الشخصية على الفور من أي بلدية في التراب الوطني، دون الحاجة إلى السفر إلى مكان الولادة أو الزواج أو الموت لسحب هذه الوثائق.

كما أن إنشاء الرقم التعريفي الوطني الإلكتروني (Numéro d'Identification Nationale) «NIN» لكل مواطن جزائري، سمح بإصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري عن طريق طلبهما من موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة الإقليم. كما يمكن لطالبيهما متابعة التقدم المحرز في ملفاتهم عبر الإنترنت من أجل تسهيل استلامهما. بالمثل يمكن للمواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج إجراء طلب الحصول على شهادة الميلاد الخاصة «S12» عن طريق الانترنت عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية واستلامها من التمثيليات الدبلوماسية أو القنصلية لمكان تسجيلهم.

إن الخدمة العمومية الإلكترونية لا تعني فقط تسهيل وتسريع الحصول على الوثائق، بل يجب أن تكون كل مصالح القطاع العام على استعداد تام للتبادل والتفاعل لصالح المستخدم، باستعمال المعلومات المرسلة، مع ضمان الامتثال للمعايير الوطنية والدولية في أمن البيانات وحماية الخصوصية.

حاليًا، وبتطبيق وتنفيذ البرامج المحتواة في استراتيجية الجزائر الإلكترونية، تم إطلاق 265 نموذج وثيقة عبر الإنترنت و29 إجراء، أي أن معدل إكمال الخطة الأولية (447 خدمات) قدر ب 65.77 %. عدد مواقع المنظمات، الوزارات والمؤسسات المرتبطة هو 587 موقعًا (www.mpttn.gov.dz)،[xi] والجدول التالي معدلات تنفيذ محاور مشروع الجزائر الالكترونية حتى مارس 2018.

الجدول رقم.1: حالة تقدم تنفيذ مخطط "الجزائر الإلكترونية" حتى مارس 2018

الإجراءات المخطط لها	المحور الرئيس (الأهداف)	الإجراءات المحققة	النسبة	الميزانية (مليون دينار)	النسبة
866	تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية	242	%28	81 476	%21,13
13	تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات	2	%15	29 175	%7,57
14	تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال	3	%21	150 968	%39,6
27	دفع تطوير الاقتصاد الرسمي	10	%37	13030	%3,38
20	تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة	5	%25	104500	%27,11
8	تطوير الكفاءات البشرية	1	%13	1600	%0,42
21	تدعيم البحث، التطوير والابتكار	6	%29	950	%0,25

7	ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني	3	%43	12	%0,00
5	الإعلام والاتصال	1	%20	1010	%0,26
7	تثمين التعاون الدولي	4	%57	300	%0,08
12	آليات التقييم والمتابعة إجراءات تنظيمية	7	%58	2500	%0,65
1000	**المجموع**	**287**	**%28**	**385521**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على Kahlane, A. (2018). Etat de réalisation e-Algérie 2013 au 31.12.2018، متوفر على الرابطين:
https://docs.google.com/drawings/d/1HxEBB06ANsxtM5evG_I8jvweN_RuGfW7_4WrKSEYor0/edit

https://docs.google.com/drawings/d/1rtl7e5yev3eXr01vWnV-4SPSRzCu2O0CZFUIh41tbHQ/edit

من خلال الجدول يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- المحور الذي سجل أكثر معدل تقدم في التنفيذ يفوق 39% هو المتعلق بتطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال (النفاذ)؛

- أقل النسب التي سجلت في تنفيذ محاور الاستراتيجية هو محور التعاون الدولي وذلك لضعف الاستفادة من خبرات الدول السباقة إلى هذا المجال.

- النسب المرتفعة المسجلة أيضا تتعلق بتنفيذ المحاور المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتطوير شبكات الاتصال، مما يؤكد استمرار جهود الدولة في المجال من جهة وكذا تركيزها على أتمتة القطاع العام؛

- أضعف المعدلات تنفيذا هو المتعلق بمحور "ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني" رغم أهمية محتواه، خاصة وأنه يتعلق بالبيئة القانونية التي تغطي المعاملات الإلكترونية، وهذا يعد مؤشرا سلبيا حول تنفيذ المشروع.

حتى لو استغرق الأمر أكثر من 9 سنوات في تنفيذ محاور مشروع الجزائر الإلكترونية، إلا أن المعدل العام للتنفيذ لا يزال هامشيا، ويقدر بحوالي 28 %، كدليل على عدم تناسق الخطة الزمنية الموضوعة في المشروع الطموح مع الإمكانيات الممنوحة والإجراءات المتخذة وكذا الإرادة الفعلية من مختلف الفاعلين في إنجاح تنفيذه.

ثانيا: تقييم انجاز المشروع على ضوء مؤشر الامم المتحدة (EGDI).

إن تتبع مسارات تطبيق مشروع الجزائر الكترونية يستوجب علينا التطرق الى المؤشرات الدولية والعالمية التي تعنى بقياسها، حيث سيتم الاقتصار على مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الالكترونية "E-DGI" باعتباره أفضل المؤشرات وأدقها في قياس مدى تجسيدها في العملية الإدارية، وحجم قدرات الإدارة الوطنية لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في الوظائف الحكومية إذ غالبا ما تشكل نتائجه ركيزة وقاعدة لوضع السياسات واطر التنفيذ المستقبلية، وهو المؤشر الذي يصدر عن دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية "دائرة الإدارة العامة ودائرة التطوير" للأمم المتحدة مرة واحدة كل سنتين بداية من سنة 2002 بترتيب 193 دولة حسب هذا المؤشر، بناء على دراسة ميدانية إحصائية تتعلق بأداء وجاهزية الدول في برامج التحول الإلكتروني، وتقدير حجم الجهود والتطورات المبذولة من طرف الدول مقارنة بنظيراتها من الدول الأخرى ومنه إبراز مواطن الضعف والقوة التي تتمتع بها الدول من حيث إمكانياتها لتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية بالشكل الأمثل وإتاحة مؤشرات للتحديات والقوى المستقبلية، حيث يتم القياس وفقا لهذا المؤشر بناء على المؤشرات الفرعية الآتية:

- **مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII:** وهو المؤشر الذي يتم قياسه بناء على خمسة عناصر أساسية محددة في: عدد المشتركين في الهاتف النقال، عدد المشتركين في الهاتف الثابت، عدد مستخدمي الانترنيت، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض الثابتة، وعدد المشتركين في خدمات النطاق العريض اللاسلكية لكل مئة نسمة.

- **مؤشر الخدمات عبر الإنترنيت OSI:** وهو المؤشر الذي يتم بموجبه قياس حضور الدول على الإنترنيت من خلال بوابتها الإلكترونية الوطنية، المواقع الوزارية، البوابات الالكترونية...، حيث يفترض هذا المؤشر مرور الخدمات الإلكترونية بأربعة مراحل: خدمات المعلومات الأساسية، خدمات المعلومات المتقدمة، خدمات المعاملات، الخدمات التفاعلية ويتم استخدام درجة الإنجاز في هذه المراحل بجانب عوامل أخرى كأدوات قياس لهذا المؤشر.

- **مؤشر رأس المال البشري HCI :** وهو المؤشر الذي يعتمد في الحصول على بياناته ومعطياته من منظمة "اليونسكو"، ذلك أنه يتم قياسه عطفا على أربعة عناصر: محور أمية الكبار، معدل الالتحاق بالتعليم، سنوات التعليم المتوقعة، ومتوسط سنوات التعليم.

ويقوم مؤشر EGDI على حساب المتوسط الحسابي للمؤشرات الفرعية الثلاثة وفقا للمعادلة الآتية:[xii]

E-GDI=(0.34×OSI)+(0.33×TII)+(0.33×HCI).

فيما يلي تطور نسب المؤشر العام لتنمية الحكومة الإلكترونية "EDGI" وكذا تطور ترتيب الجزائر على مدار الفترة الممتدة من 2008 إلى 2018.

الجدول رقم (02): تطور قيم ومؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية E-DGI في الجزائر (2008-2016.[xiii]

السنة / المعطيات	2008	2010	2012	2014	2016	2018
مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII	0.12	0.12	0.181	0.19	0.19	0.38
مؤشر الخدمات عبر الانترنيت OSI	0.22	0.09	0.25	0.07	0.06	0.21
مؤشر رأس المال البشري HCI	0.71	0.73	0.64	0.65	0.64	0.66
قيمة المؤشر	0.35	0.31	0.36	0.31	0.29	0.41
الترتيب دوليا	121	131	132	136	150	/

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على تقارير الأمم المتحدة للسنوات الممتدة بين 2008-2018 المتاحة على الموقع الالكتروني: http:// www.unpan.org/e-govermment

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجزائر- وعلى الرغم من مختلف الإصلاحات المعلنة- فإن مؤشر EDGI لم يعرف قفزات نوعية حيث بقي يتأرجح بين 0.29 في ظل تراجع مستمر في ترتيبها العالمي أمام 193 دولة إلى المرتبة 150 سنة 2016، وهذا ما يعكس عجز الدولة الجزائرية عن وضع

استراتيجية إلكترونية فعالة قادرة على رفع مستوى أداء الادارة العمومية ومنه تحقيق الجودة على مستوى خدماتها المقدمة، ويكشف عن وجود جملة من المعيقات والتحديات الت1ي لا بد من الكشف عنها ومعالجتها.

وبالانتقال إلى المؤشرات الفرعية نجد أن "الجزائر" ترتكز في كل مرة على مؤشر رأس المال البشري الذي يمثل في كل تقرير أعلى النسب وأكثرها استقرارا ربما لارتباط المؤشر في حد ذاته بالسياسات والبرامج التعليمية والتكوينية التي عادة ما يتطلب ظهور نتائجها فترات زمنية طويلة نوعا ما، يليه بعد ذلك مؤشر البنية التحتية للاتصالات الذي يعرف هو الآخر ارتفاعا مستمرا في كل سنة وهذا ما يوضح ويؤكد ارتكاز الجهود الجزائرية على تكثيف استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتركيزها على البعد التقني لتجسيد الإدارة الإلكترونية أكثر من الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى خلل استراتيجية التطبيق والتجسيد ويكبح من فعاليتها وهذا ما تفسره النسب المتدنية لمؤشر الخدمات الإلكترونية باعتبارها مخرجات ونتائج التجسيد الإلكتروني في الإدارات على أرض الواقع.

خاتمة:

انطلاقا مما تقدم يتضح جليا أن مشروع الجزائر الكترونية شكل في مضمونه مبادرة طموحة للارتقاء بأداء الادارة الجزائرية وتحسين خدماتها الا أنه لم يستطع أن يكفل لنفسه الضمانات الفعلية لتجسيده على أرض الواقع، وهذا ما يعكس فجوة عميقة بين ما هو نظري مرتبط بمضمونه وأهدافه وما هو واقعي متعلق أساسا بإجراءات التطبيق والنتائج الملموسة على أرض الواقع الأمر الذي حال دون استكمال بنائه ومنه عدم الوصول الى الصيغة النهائية المتكاملة التي تكفل له الوصول لتحقيق ما وجد لأجله، حيث أنه ومع انقضاء المدة الزمنية لتنفيذه لا تزال مؤشراته الكمية والنوعية تحقق نسبا متدنية في مجال العمل الالكتروني وهذا ما يمكن ايعازه الى جملة التحديات التي واجهت تطبيقه والتي يمكن ابرازها فيما يلي:

- غياب هيئات عليا فاعلة في الجهاز الحكومي تعنى بالتقويم الفعلي لبرامج التحول الالكتروني.
- محدودية الجانب التشريعي وعدم تغطيته لجميع جوانب العمل الالكتروني.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات خاصة في ظل تقليص الموارد المالية المخصصة لها نتيجة الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر.
- نقص كفاءة المورد البشري في التعامل مع التقنيات الرقمية التي يستوجبها المشروع.

الهوامش والاحالات:

[i]) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: اللجنة الإلكترونية، **الجزائر الإلكترونية**، ديسمبر 2008. ص 23.

[ii]) حسب تصريح وزير الإعلام والاتصال السيد حميد بصالح ضمن أشغال المنتدى الأول حول الإدارة الإلكترونية "إي–دزاراتيك" في الجزائر العاصمة ابتداءا من 20 ديسمبر 2009.

[iii]) محمد الطيب العسكري، "**الحكومة الإلكترونية تحديات وآفاق**"، يوم دراسي حول الإدارة الإلكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، منشورات مجلس الأمة، (الجزائر، 2010)، ص 13–32.

[iv]) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 19.

[v]) وسيلة واعر، "**دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية– حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية–**". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، 10–11 ماي 2011)، ص 15

[vi]) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: اللجنة الإلكترونية، **الجزائر الإلكترونية**، مرجع سابق، ص ص 41–43.

[vii]) **مرجع سابق**، ص ص 16–17

[viii]) عامر، هني، نور الدين، دخان، "الحكومة الإلكترونية والخدمة العمومية في الجزائر: بين التحديات والرهانات"، **مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية**، مجلد 7، عدد 14، 2018، ص 554.

[ix]) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 22.

[x]) بوابة المواطن، حول " **بطاقة الشفاء**" متاح في بطاقة–الشفاء, http://www.elmouwatin.dz/?6476 تاريخ الإطلاع: 2019/02/14.

[xi]) Lounes, Houda, **L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations**, **Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales**, Volume:11 / N°: 02 (2018), p 496 – 506.

[xii] آمال بلقاســم، "التحول الالكتروني كخيار اســتراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة العمومية". **المجلة الجزائرية للسياسات العامة**، العدد 08، (أكتوبر 2015)، ص 35.

[xiii] http://www.unpan.org/e-govermment

تحليل الممارسة المهنية مدخل للتكوين الممهنن ورافعة لتجويد التأهيل المهني للمدرس

The analysis of professional practices is an introduction to professional training and a lever to improve the professional qualification of the teacher

مراد عرابي، مكون بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين الدار البيضاء–سطات، المغرب

ملخص:

أصبحت مهننة تكوين المدرس أحد أكبر انشغالات الخطابات التربوية الحالية المتمركزة حول المدرس، وحول أسلوب التكوين عملي–نظري–عملي، حيث يعتبر تمهين تكوين المدرسين(ات) بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، مقاربة نظرية وتطبيقية تضمن جودة ونجاعة تكوين المدرسيين(ات)، بدعم تملكهم للكفايات التدريسية التي يتوخاها التكوين والتي يجب أن تتوفر في المدرس لحاجة المدرسة لها، كما تعتبر بمثابة مؤشر حقيقي لقياس وتقييم جودة الفعل التعليمي–التعلمي، ورافعة لتحسين مردودية المدرسة وأداءها.

بالنظر إلى غايات وتوجهات المنظومة التربوية الوطنية نحو تجديد وتطوير تكوين المدرسين، والمهام الجديدة لمراكز مهن التربية والتكوين أصبحت تحليل الممارسة المهنية (APP) محورا مؤسسيا تتزايد أهميته في سياق تكوين المدرسين(ات) حسب معايير التبصر والمهننة داخل هذه المراكز، وكمقاربة وأسلوب تكويني وتدريبي لا محيد عنه ضمن رزنامة التكوين، لتجاوزها الأحادية التخصصية والمنهجية، مشكلة فضاءا للنقاش وتبادل الخبرات وبناء حلول معيارية ونمذجتها، ونقطة التقاء بيتخصصية لعدة حقول معرفية مختلفة اجتماعية وإنسانية وتجريبية تحتاج المزيد من التأمل وايلاءها الأهمية التي تستحق، بتعميق البحث حولها وتطويع نماذج الاشتغال بها باعتبارها ورشا تكوينيا وتقويميا في الآن نفسه.

يتطلب تحليل المارسة المهنية من المدرس سواء خلال فترة التكوين وخلال تسلمه مسؤولية تدبير العملية التعلمية التعلمية بالمؤسسات التعليمية، استحضار واستدماج كفايات مستعرضة معرفية ومنهجية وإستراتجية وقيمية...، كما أنها تستند إلى أبعاد متنوعة: ديداكتيكية وبيداغوجية شخصية علائقية ومؤسساتية... فما المقصود بمفهوم تحليل الممارسة المهنية؟ وما مكانتها ضمن وثائق الناظمة لمنظومة التربية والتكوين الوطنية وضمن عدة التكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين؟ ما أبعادها وما قيمتها الإضافية بالنسبة لعمل المدرس وبالنسبة للمتعلم والمدرسة؟

الكلمات المفتاحية: مهننة، تأهيل مهني، ابتكار تربوي، تبصر

Résumé: Depuis que le discours pédagogique actuel s'est centré sur l'enseignant et sur la méthode pratique-théorique-pratique, la formation des enseignants est devenue l'une des plus grandes préoccupations dans les centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation. D'où l'utilisation concomitante des deux approches « théorique et pratique » afin de garantir tant l'efficacité que l'efficience de la formation des enseignants(es). Dans un souci de rentabilité et de performance, l'école exige un certain niveau de compétences chez les enseignants(es), car ces dernières sont d'abord un véritable indicateur de mesure et d'évaluation de la qualité de l'acte d'enseignement-apprentissage, et sont aussi considérées comme un levier pour améliorer la rentabilité et la performance de l'école.

Compte tenu des objectifs, des stratégies et des orientations du système éducatif national en matière de renouveau éducatif et de développement de la formation des enseignants, et compte tenue des nouvelles tâches assignées aux centres des métiers de l'éducation et de la formation, l'analyse des pratiques professionnelles (APP) est devenue au sein de ces centres de formation un axe institutionnel de plus en plus important selon des normes de perspicacité et de professionnalisation en tant qu'approche et en tant que méthode pratique et expérientielle incontournable dans le cursus de formation. Ainsi, l'APP transcende l'unilatéralisme dans la discipline comme dans la méthodologie pour s'ouvrir à l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité, formant ainsi un espace de discussion, d'échange d'expériences, de construction de solutions innovantes et de leur modélisation. L'analyse des pratiques est ainsi un point de rencontre de plusieurs champs de connaissances spécialisées dans les domaines sociaux, humains et expérimentaux qui nécessitent plus de réflexion de fait de leur importance, tout en approfondissant les recherches à leur sujet et en leur adaptant des modèles de travail pour que l'APP soit en même temps un instant de formation et d'évaluation.
L'analyse des pratiques professionnelles demande à l'enseignant, tant pendant la période de formation que lors de sa prise en charge de la gestion du processus d'apprentissage dans les établissements d'enseignement, d'invoquer et d'intégrer des compétences transversales, cognitives, méthodologies, stratégiques et morales..., car elle repose sur diverses dimensions: didactique et pédagogique et personnelle et relationnelle et institutionnelle... Qu'entend-on par le concept d'analyse de la pratique professionnelle? Quelle est sa position dans les documents régissant le système national d'éducation et de formation et dans le kit de formation des centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation? Quelles sont ses dimensions et quelle est sa valeur supplémentaire pour le travail de l'enseignant et pour l'apprenant et l'école?
Mots clés: Professionnalisation, Qualification professionnelle, Innovation pédagogique, Réflexion

مقدمة

يتطور التعليم مواكبا التحولات العامة والظروف الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فتحول بذلك من رسالة إلى مهنة. وبالنظر إلى تطور شروط ممارسة المهنة باستمرار، بات من المفروض على المدرسين التأقلم معها ورفع تحديات جديدة جعلت ملامح مهنتهم تتغير في مسايرة لظروف الممارسة ووسائل العمل. بل وأصبحت وظيفة المدرس على درجة عالية من التعقيد، ما يستدعي منه تحصيل معارف متنوعة ومتعددة وتملك مهارات دقيقة لتجويد مهمة التدريس وتجديدها، وأن يكون قادراً على التعامل مع كل مستجد، ومستعدا لقبول التغيير ومعاجلة المشاكل وتفهم الأوضاع المعيشية المتعددة الأبعاد، فالمفروض في المدرس المحترف/المهني القدرة على التعامل مع الأوضاع على تعقيدها وتحمل مسؤولياته كاملة والتصرف المتبصر بناء على منطق التحليل المهني.

إن الإنماء المهني للمدرس، وتحقيق هويته المهنية، يستلزم التركيز على دعم مكتسباته المعرفية، وتوظيفه الناجع لتقنيات التنشيط والتواصل وكذلك التكنولوجيات الحديثة، وذلك باعتماد مقاربات بيداغوجية وتربوية متنوعة، مع التركيز على قيم وأخلاقيات المهنة، واستثمار التجارب السابقة في مجال تكوين المدرسين وتعديلها والاحتفاظ بأنجعها وأجودها وتكييفها –إن اقتضى الأمر– مع المحيط السوسيو–ثقافي للمتعلمين ومستجدات التكوين وفق مدخل التمهين والمهننة. [1]

1. مكانة تحليل الممارسة المهنية ضمن رزنامة تكوين الأساتذة المتدربين

تحليل الممارسات المهنية لأجل مدرس مهني ومتبصر:

تعتبر مجزوءة تحليل الممارسة المهنية/الصفية من مستجدات عدة التكوين المقترحة بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين، تقوم على التأمل والتبصر والتحليل لتمكين الأستاذة المتدربين(ات) من إنماء أدائهم المهني، عبر فهم ممارساتهم العملية وتملك معايير وتصورات علمية رصينة ثابتة عنها، كهدف يتحقق لما يدرك المتدرب(ة) حدود العلاقة أو الاختلاف بين الهدف الموجود بالقوة وبين ما تم تحقيقه بالفعل. السبيل إلى ذلك التحليل المتأمل المتبصر القائم على التجرد والتساؤل كأداة أساسية لتكوين تصور معياري لبناء أحكام مهنية ثابتة منسجمة مع أهداف وغايات المنهاج الدراسي من خلال المرور عبر سيرورة التحليل الآتية:

- صياغة فرضيات متعددة واقتراح منهجية للقراءة والتحليل.
- إعادة بناء تصور جديد للممارسة المحللة في أفق تجويدها والارتقاء بها نحو الإتقان والتميز.

تتم سيرورة تحليل الممارسات الصفية في إطار وضعيات تكوينية، قوامها تبادل الملاحظات والتساؤلات وتغذية وجهات النظر المتبادلة حول وضعيات مدروسة حاصلة أو افتراضية، للوصول إلى توافق حول ضوابط وقواعد الممارسة المهنية السليمة والناجحة مقابل الفاشلة منها أو ضعيفة المردودية.

تستمر كفاية تحليل الممارسة المهنية مع المدرس (ة) طيلة عمره المهني، لتساير التطورات والتحولات في كافة تجلياتها، من خلال التكوين الذاتي[2] المستمر ومواكبة المستجدات التربوية والتي لها صلة بالحقل التربوي.

2. المفاهيم المرتبطة بتحليل الممارسة المهنية/الصفية

1.2. مفهوم التحليل

حسب Altet التحليل هو التحديد والتعرف على عناصر منفصلة، كذلك تنظيم العلاقات بين كل هذه العناصر وإعطائها معنى، ولذلك يعتمد في تحليل الممارسة الصفية تصورا واضح لمهنة التدريس، بينما تعرف الممارسة بأنها التصرف الفردي لشخص ما، حسب معايير متعاقد حولها من طرف هيئة مهنية (هيئة التدريس)، ويتمظهر التصرف الفردي لشخص ما في شكل أفعال وسلوكات خاصة للقيام بنشاط تعليمي، يسمى بفعل الممارسة الصفية.

2.2. مفهوم الصف الدراسي

يعد الصف الدراسي بنية اجتماعية وسياقا علائقيا وماديا، يعني أنه يمثل بيئة مادية وسوسيونفسية (مجتمع مصغر)، تقع مسؤولية تدبيره مؤسساتيا إلى شخص المدرس، يعيش فيه هذا الأخير صحبة المتعلمين خلال كل حصة دراسية، يتفاعلون فيما بينهم كأفراد كما يتفاعلون مع البيئة المادية من حولهم والمشكلة من كل العناصر والشروط المتوفرة داخل حجرة الدرس، (شكل بناء الفصل، مساحته، تنظيم الطاولات، لونه، تهويته، إنارته، سهولة الحركة داخله)، بينما تتجلى البيئة السوسيونفسية في اعتبار الفصل الدراسي

تركيبة من المدرس والمتعلمين،[3] يشكلون مجتمعا مصغرا يتفاعل فيه كل فرد بسماته وقدراته وميوله وحاجاته النفسية المتعددة مع الآخرين، من خلال عمليات تواصلية وسلوكات وتصرفات تخضع لضوابط محددة وفق مجموعة من القواعد والمعايير والأهداف الفردية والجماعية.

3.2. مفهوم الممارسة الصفية/المهنية

الممارسة الصفية هي كل الاستراتيجيات والسيناريوهات والقرارات والغايات والسيرورات التي تجري داخل الفصل الدراسي، سواء تعلق الأمر بالمدرس، أو المتعلمين أو حجرة الدرس أو المادة المدرسة، أو تلك الممارسات والأنشطة التي تتم خارج الفصل في إطار الحياة المدرسية، والتي تندرج ضمن الممارسات المهنية في إطار الحياة المدرسية، ذلك أن الممارسة التعليمية الصفية/المهنية لها أوجه متداخلة منها الشخصية، الديداكتيكية، العلائقية، البيداغوجية...، الأمر الذي يستدعي التبصر والتأمل في ممارسة الفعل التعليمي–التعلمي خاصة والممارسة المهنية عموما، بحيث تصبح ممارسات المدرس(ة)[4] نابعة من وعي ما يلزم الوعي به من نظريات ومقاربات مستشرفة الوظائف المرتبطة بالقيم المجتمعية والغايات التربوية والأهداف التعليمية–التعلمية،[5] باعتبار أن الممارسة الصفية المهنية هي المحك الحقيقي حيث تتم تنزيل النظريات والتصورات والمقاربات والطرائق على أرض الواقع، بكل ما يتسم به هذا الواقع من خصوصيات ومميزات، تجعل هذه الممارسات تكتسي طابعا محليا خاصا بمعايير بضوابط وموجهات عامة، وهو اختبار حقيقي لتملك المدرسين(ات) للكفايات المهنية.

4.2. مفهوم تحليل الممارسة المهنية/الصفية

يقصد بتحليل الممارسة الصفية حسب Altet الكيفية أو النهج المتفرد الذي يتبناه شخص ما للقيام بنشاط التعليم، أي أنها عبارة عن سيرورة تستهدف بناء وتطوير مهارات المدرس لمساءلة ممارساته المهنية، وبذلك فتحليل الممارسات التعليمية يجعل منها موضوعا للتفكير والتبصر من خلال تحليلها وإدراك جزئياتها، وكذلك هدفا من خلال أن التبصر فيها يمكن من تعديلها وتطويرها.

تدعم كفاية تحليل وتبصر الممارسة الصفية المدرس المتدرب أو الممارس في إعطاءه معنى لممارساته الفصلية وفهمها، من خلال التمكن من الضوابط والجوانب الأساسية المتحكمة في الممارسة المهنية، بالتساؤل والتأمل والتحليل لتغيير وتعديل التصورات والممارسات في أفق تكوين شخصيته المهنية المتبصرة.

يتعلق الأمر بتعلم التفكير فيما نقوم به في وضعية واقعية لأجل فهم الممارسة المهنية، بحيث تتوج عملية تحليل الممارسات بتعلم المهنة. ويبقى الهدف من وراء ذلك هو المساعدة على بناء الهوية المهنية[6] ومن ثم تنزيل المهارات التربوية والتعليمية والعلائقية التي تقوم عليها المهنة، فتحليل الممارسات ليس مجموعة لتبادل أطراف الحديث، بل مجموعة للبناء المهني. وعبارة تحليل الممارسات متداولة بكثرة في أوساط التكوين المهني، فقد عرفت رواجا كبيرا خلال العقد الأخير، لأنها تستجيب لطلب اجتماعي قوي في مختلف قطاعات التكوين بحيث وضعت أساليب مختلفة تحت هذا العنوان. وسواء كانت مجرد موضة أو

مقاربة جديدة ومستدامة للتكوين فإنها توظف في كل السياقات داخل هيئات التكوين على تعددها، وهي واحدة من تلك المفاهيم غير المستقرة التي يتحدث عنها (Stengers)، والتي أمست مبتذلة. إذ أصبح هذا المفهوم المتعدد المعاني، يغطي في الواقع تصورات نظرية وأساليب تنفيذ مختلفة وآليات إجرائية متباينة.

3. الأسس النظرية لنهج تحليل الممارسات المهنية

ليس هناك شكل واحد لتحليل الممارسات، بل أنواع متعددة من تحليل الممارسات وآليات مختلفة، مما يثير العديد من الأسئلة، والسبب في ذلك استخدام هذا النهج على أنحاء مختلفة. ومعلوم أن تحليل الممارسات المهنية يستمد أساسه العلمي من العديد من المقاربات المرجعية.

1.3. المقاربة النفسية–الاجتماعية

تشكل المقاربة النفسية–الاجتماعية مرجعا إبستيمولوجيا ونظريا لتحليل الممارسات المهنية، حيث نسرد في هذا الصدد، أعمال العالم (C.Rogers) التي بينت تأثير المجموعة على المعايير والتحديات وأنشطة الفرد المهنية. ويمكن انجاز تحليل الممارسات في سياق فردي، أي التحليل الذاتي، أو ثنائي مع مصاحب أو مدرس محترف أو داخل مجموعة. ومثال ذلك مقاربة (GEASE) لأصحابها: (E.Fumat, M.Lamy, T.Roux-Perez) وهي مجموعة ذات مرجعية نفسية اجتماعية للتمرن على تحليل الوضعيات التعليمية.

2.3. المقاربة السريرية

تركز هذه المقاربة المجموعاتية على وصف الحقل العلائقي وتشريح الدينامية الحاصلة بين الأفراد في واقع الممارسة باعتبار الأبعاد الذاتية من مشاعر المدرس(ة) وأحاسيسه ومعاناته-(C.Blanchard Laville, M.Cifali) بحيث يتم استحضار علاقة تفاعل الذوات في سياق سيشكل مصدرا لبناء أداة تفكير مهنية، وتبقى المعارف السريرية المستنبطة من وضعية مهنية على اتصال مستمر بالمعارف العملية، فأغلب المعارف السريرية تسعى عاجلا أم آجلا إلى تحسين التدخل التربوي شأنها في ذلك شأن المعارف التدخلية حيث يمر الولوج إلى المعنى عبر الدينامية الذاتية من خلال تداخل العلاقات بني المكون(ة) والمتدرب(ة).

3.3. المقاربة الوظيفية التبصرية

يقوم المدرس(ة) بتحديد الوظائف العلائقية والبيداغوجية والديدكتيكية التي توجه ممارسة التعليم–التعلم، وذلك بشكل فردي أو ثنائي مع مصاحب أو مع الأقران، مجموعة تحليل الممارسات المهنية GAPP، إذ يتم تطبيق تلكم الوظائف خلال حصة معينة مع مراعاة عوامل التبصر، بغية تحديد علاقاتها وتفاعلاتها، وذلك بهدف فهم طريقة اشتغالها واستيعاب المقصود بالممارسة إذ يتعلق الأمر بإبراز الفجوة بين الهدف وما تم حقيقته بالفعل من خلال تحليل تبصري، اعتمادا على الموضوعية والتجرد، ويتم التساؤل بشكل ثنائي أو ضمن مجموعة لفهم ما يجري من خلال:

– المشاركة في بناء فرضيات متعددة الأبعاد ومنهجية للقراءة والتحليل، تربط بني العوامل الفاعلة؛

- إعطاء فرصة ثانية للمدرس بغية فهم طريقة اشتغاله ومدى إتقان ممارسته؛

هذا النوع من التكوين الذي يستدعي التساؤل والتحليل والتبصر، يشكل رافعة لتغيير التصورات الممارسات ويعزز بناء الأحكام المهنية. تبقى استعمالات هذا النهج متعددة، كممارسة للتكوين تساعد على تحليل حصة يتم تقديمها مع جماعة الفصل أو مع جماعة الأقران بحضور الأستاذ المكون(ة). ويسمح هذا النهج لمتدرب متطوع(ة) بتقديم قراءة شخصية لتجربته المعيشة قصد توضيح اختياراته والتعبير عن تصوره لعملية التعليم–التعلم، وذلك على الشكل الذي تمت وفقه والتعبير عن مشاعره وشكوكه وتساؤلاته. وفي مقابل ذلك، يقوم باقي المتدربين الحاضرين بطرح الأسئلة للتعبير عن وجهات نظرهم والقيام بمقارنات مع وضعيات مماثلة، إضافة إلى توضيح المحددات الضابطة لاستيعاب وفهم ما حدث في تلك الوضعية التي تم تحليلها قصد إعادة ترتيب معناها.[7]

فتحليل الممارسة المهنية ليس عبارة عن محادثة أول نقاش بسيط حول الممارسات أو مجرد مقارنة بني وجهات النظر؛ بل هو تساؤل جماعي حقيقي حول معنى الفعل البيداغوجي، من خلال إجراء تحليل يساعد على الفهم، هي مناسبة للتكوين السيكولوجي للمدرس نفسه تمكنه من ملاحظة الذات ومعرفتها في وضعيات مهنية وتحليل سلوكاته وعلاقاته التربوية الفعلية مع المتعلمين،[8] الأمر الذي يقتضي من المدرس(ة) الانخراط طيلة الحياة المهنية في أنشطة التكوين الذاتي والمستمر والتنمية المهنية، والتصرف وفق تقاليد المهنة ورسالتها النبيلة، والقيام بافتحاص ذاتي للتجربة من خلال التوقف عند كل محطة لتحليل التجربة المهنية ومساءلتها ونقدها بغية تطويرها وتجويدها (المدرس الممارس المتأمل).[9]

4. مزايا تحليل الممارسة المهنية/الصفية

يفيد تحليل الممارسة الصفية قبل وأثناء وبعد جميع محطات الفعل التعليمي التعلمي في تمكن المدرس(ة) من:

– القدرة على تمثل أنشطته التعليمية التعلمية وسبل تنفيذها، انطلاقا من مرحلة الإعداد والتخطيط ثم مرحلة التنفيذ إلى غاية مرحلة التقويم، والتحكم في توجيه وقيادة الفعل والممارسة الصفيين خلال هذه المراحل بغية تحقيق المنتوج المنتظر.

– تملك حس الاستشراف والتوقع القبليين واليقظة الواجبة للكشف الآني للصعوبات التي قد تواجهه أثناء إرساءه لفعل تعليمي تعلمي، وقدرته على التحليل والمعالجة المواكبة أثناء سيرورة الممارسة الصفية.

– القدرة عل تطوير أداءه من خلال ممارسة تأملية قائمة على مرجعيات تربوية علمية معيارية، نظرية وتطبيقية ذات مرجعيات ابستيمولوجية ديداكتيكية وبيداغوجية، لتحديد المشكلات التعليمية–التعلمية سواء التي يكون مصدرها المدرس نفسه أو المتعلم أو المادة الدراسية... وابتكار بدائل تدخلية إجرائية مجددة فعالة وناجعة.

– تملك مقاييس ومؤشرات أداتية وإجرائية، تساعده على تشخيص أداءه المهني وتحليله انطلاقا من تجاربه التعليمية المعاشة بصفة شخصية أو الملاحظة عند الغير.

– القدرة على تحديد جوانب القوة في الأداء المهني وتجويدها، وترميم جوانب الضعف والتعثر وإنماءها، وتحمل المدرس مسؤولية التطوير المهني الذاتي، بناء تصور عام حول سلوكه وشخصيته المهنيين.

5. أبعاد الممارسة المهنية/الصفية

تتداخل مجموعة من الأبعاد في تصنيف وتحليل الممارسات الصفية، حيث تشمل العناصر الشخصية وسيكو–اجتماعية والديداكتكية والبيداغوجية، الشيء الذي يقتضي من المدرس استحضار المعارف النظريّة والإجرائية ذات الصلة بالحقول المعرفية التربوية المختلفة لا لتطبيقها بل للاحتكام إليها في تقييم الممارسة.

– **البعد الديداكتيكي:** يتجلى في انتقاء وتنظيم الطرائق الديداكتيكية والاستراتيجيات والأساليب التدريسية المستعملة من طرف المدرس،[10] وفي كيفية تدبير محتويات الدرس، فالمدرس يخطط للتعلمات بتصنيف وترتيب المحتويات وضبط آليات تمريرها وتثبيتها لدى المتعلم(ة) بغية تحقيق الأهداف المسطرة، وفق القواعد الممارسة الديداكتيكية (تعاقد الديداكتيكي، نقل ديداكتيكي، معالجة ديداكتيكية، عوائق ديداكتيكية)، كل هذه المستويات تتطلب من المدرس العمل على تكييفها وتعديلها لتتماشى وحاجات المتعلمين(ات).

تعتبر من بين الممارسات الصفية الممهننة، قدرة المدرس على ابتكار أو تكييف وضعيات تعليمية تعلمية ملائمة لميول واهتمامات المتعلمين(ات)،[11] ترفع من جاذبية الفعل التعليمي–التعلمي، من شأنها أن تبعث وبقوة انتباه المتعلمين وتثير استعدادهم وتجعلهم يتفاعلون مع محتويات أنشطة بناء الدرس. إن تبصر المدرس في التعامل مع المضامين والوعي بممارسة مقارنة مع الهدف المتوخى الوصول إليه، سيكون له أثر إيجابي على إرساء التعلمات.

– **البعد البيداغوجي:** يتعلق البعد البيداغوجي للممارسة الصفية بالمهارات والكفايات والأساليب التدريسية الخاصة ذات الطبيعة البيداغوجية والمرتبطة بنشاط المدرس وأداءه المهني والتربوي وتكوينه وكيفية تخطيطه لدروسه وتنظيم الحصص وبناء أشكال التقويم والاختبار، يعني مجموع السلوكات التي يسلكها المدرس(ة) والمستعملة أثناء ممارسة الفعل التدريسي،[12] والتي تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات الممكن حصولها لتدبير السيرورة التفاعلية تعليم/تعلم تحت تأثير وضعية وسياق معينين، حيث يتجلى هذا البعد في أشكال تنظيم الأنشطة والتفاعلات الأفقية والعمودية.

يقتضي التدبير البيداغوجي الفعال والناجع إثارة العمليات الذهنية للمتعلم(ة) وجعل نشاطاته في مركز التعلمات وتوجيه طاقاته إليها حسب ما توصي به التوجيهات التربوية، من خلال حث المتعلمين(ات) على اكتساب التعلمات وتطوير قدراتهم عن طريق الضبط المستمر للمهمات الفردية، الثنائية والجماعية عبر التوجيه والمعالجة والدعم المنهجي المواكب. ويرتبط التدبير البيداغوجي الجيد بالظروف التي يخلقها المدرس في الفصل وكذلك مدى ملائمتها لسياق وأهداف التعلم.[13]

– **البعد العلائقي:** يركز على كيفية التفاعل والتواصل وتدبير التفاعلات، وبلورة العلاقات والتدبير السليم للتعلمات، بحيث أن المدرس والمتعلمين من جهة، والمتعلمين فيما بينهم من جهة ثانية تربطهم علاقات تؤطرها حمولات إنسانية، سيكونفسية، اجتماعية وتمثلات خاصة، فدور المدرس(ة) مهم في إرساء السلوكات الإيجابية في هذه العلاقة، وكل توثر في بناء هذه العلاقات سيكون له انعكاسات سلبية على العملية التربوية برمتها.[14] ما يناقض الحاجة إلى التأسيس لبيئة تعليمية–تعلمية مطمئنة داخل الفصل، والتي من المطلوب من المدرس(ة) توفيرها منها:

– بناء علاقات إيجابية، فالمتعلم(ة) يفضل المدرس الذي يعرف بتعامله الإنساني؛

– نقل التوقعات الإيجابية، فالمتعلم(ة) ينتظر من المدرس التشجيع على النجاح؛

– تهيئة مناخ صحي، ملائم ومريح للتعلم باعث على الاستعداد والحافزية والمبادرة؛

– تقدير ذات المتعلم(ة) عن طريق الإنصات، التحفيز والإشراك.

إن تملك المدرس(ة) لكفايات علائقية وقيمية دعامة أساسية لتمهين الممارسة التدريسية، وليصبح المدرس محترفا وممهننا وشرطا لحدوث عملية تعليمية–تعلمية سليمة ذات جودة ومردودية.[15]

– **البعد الشخصي:** نستحضر هنا متغيرات متعلقة بشخصية المدرس(ة)، تظهر في مواقفه البيداغوجية وآراءه حولها، وكذلك تمثلاته وعلاقته بالمعرفة (النقل الديداكتيكي)، تمثلاته وتصوراته اتجاه المتعلمين(ات). فشخصية المدرس تؤثر في أسلوب تدريسه لذا لا يمكن حصر أسلوب تدريسي واجد ووحيد معياري دون غيره كوصفة جاهزة، لكن يمكن الحكم على جودة وفعالية ونجاعة أي أسلوب تدريسي مرتبط بشخصية المدرس(ة)، من خلال درجة تفاعل المتعلمين ومدرسهم وفيما بينهم، ومن خلال تقييم الأثر الذي تعبر عنه درجة التحصيل لدى المتعلمين.

6. معايير تحليل الممارسة المهنية/الصفية

على ضوء أبعاد الأربعة للممارسة الصفية هذه الأخيرة يتم إخضاعا للتحليل وفق ثلاثة معايير نعرضها كالتالي:

– **معايير ديداكتيكية:** تنقسم معايير تحليل الممارسة الصفية وفق المرجعيات الديداكتيكية والمقارباتية إلى قسمين، الأول يرتبط بالمحتوى التعليمي والثاني بطرق تدريس المادة الدراسية.

– **معايير بيداغوجية:** تتجلى في قدرة المدرس(ة) على:

- صياغة وضعيات تعليمية–تعلمية مأشكلة مرتبطة بالواقع المعيش، ملائمة لسياقات معينة ومحفزة جاذبة للمتعلم(ة) بأن يستقر في مركز العمليات التعليمية التعلمية؛
- ابتكار وضعيات انطلاق بالارتكاز على تمثلات المتعلمين(ات) ومكتسباتهم القبلية بجميع حمولاتها، ووضعها موضع صراع معرفي لتصحيحها وتهذيبها؛
- تدبير الزمن التعليمي–التعلمي، بضبط الوعاء الزمني الملائم لكل نشاط من أنشطة السيرورة التعليمية داخل الفصل؛

- تنويع أشكال تنظيم القسم الدراسي والتنويع أيضا في صيغ عمل جماعة الفصل من متعلمين(ات) (فردي، مجموعات...)؛
- تفعيل المقاربات البيداغوجية[16] الملائمة والمستجدة والاستراتيجيات متنوعة والطرائق البيداغوجية[17] النشيطة في تنفيذ تدبيره للأنشطة الصفية، وتنويع الوسائل والوسائط التعليمية والتربوية.[18]

– **معايير تواصلية:** تتمثل في تملك المدرس(ة) لكفايات ومهارات تواصلية هي كالتالي:

- تنظيم مشاركة المتعلمين(ات) وتدبير اتجاهات التواصل التربوي فيما بينهم أو بينهم وبين المدرس(ة)؛
- تحفيز المتعلمين(ات) على المشاركة وأخذ زمام المبادرة وابتكار منتوجات تعلمية، والالتزام بآداب الحوار والتفاعل البناء في مختلف مواقف التواصل التربوي والمهني؛
- الاهتمام بأنشطة المتعلمين(ات) عن طريق التوجيه والتقويم وتثمينها والتنويه بها وإشهار المتميز من إنتاجات المتعلمين؛
- استعمال المهارات التواصلية لتعزيز الإقبال على التعلم والانخراط فيه، وتطبيق تقنيات التنشيط التربوي والتواصل البيداغوجي لإضفاء صفة المتعة.[19]

نود الإشارة إلى أن المعايير التواصلية تتطلب اتصاف المدرس(ة) بمنظومة قيمية (قيم فضلى[20]) تنعكس لا محالة على مواصفاته وملامحه الشخصية والعلائقية مع المتعلم(ة) بل وتتعداه إلى المحيط المهني من زملاء ومتدخلين تربويين(ات) وآباء وأولياء الأمور...

7. مواصفات المدرس(ة) التأمل والمتبصر

بالنظر إلى ما سبق التطرق له حول تحليل الممارسة المهنية من طرف المدرس(ة)، بارتكازه على خلفيات نظرية وبيداغوجية وتربوية وتشريعية، واستنادا على أبعاد ومعايير تحليل أداءه وفعله الصفي والمهني، فإن هذه الورقة تتوخى الخلوص إلى تحديد بعض المواصفات التي لا بد من توفرها في المدرس(ة) الجديد والمتجدد، الذي يمكنه الإسهام في تجويد العملية التدريسية والتربوية في تعالقها بغايات ومرامي المنظومة التربوية الوطنية، وحاجات المجتمع من المدرسة المغربية، نعرض لبعض هذه المواصفات كالتالي:

– **المدرس(ة) المثقف:** المتمكن من المعارف الأكاديمية للمواد المدرسة والمعارف الديداكتيكية والبيداغوجية اللازمة للنقل الديداكتيكي؛

– **المدرس(ة) التقني:** المتملك للتقنيات الضرورية لمباشرة مهامه؛

– **المدرس(ة) الحرفي:** القادرة على انجاز مهامه وإعادة إنتاج مختلف مكوناتها؛

– **المدرس(ة) المفكر:** له النظرة النقدية لممارساته ومواقفه وذو حس إبداعي ابتكاري؛

– **المدرس(ة) الاجتماعي:** المنخرط والفاعل في المشاريع الجماعية متشبع بثقافة روح الفريق؛

– **المدرس(ة) الإنسان:** المنخرط في مشروع الإنماء المهني والتطوير الذاتي؛[21]

- **المدرس(ة) المتواصل:** القادر على تشبيك وتفريع وربط العلاقات والتواصل الايجابي.

خلاصة

إن تحليل الممارسات الصفية في الوقت الراهن أصبح ضرورة ملحة، يقتضي تبني البعد التبصري لدى المدرسين أثناء أداءهم المهني، لتجويد عمليات الفعل التعليمي–التعلمي داخل فصول وفضاء المدرسة المغربية، إن المدرس(ة) الناجح هو الملم بأبعاد الممارسة الصفية ومعايير تحليلها، من خلال ذلك فهو يملك جهازا للتبصر في ممارساته الصفية ونقدها وتقويمها ذاتيا، وقادرا على بلورة خطط إجرائية بديلة لتصحيح مساراته الصفية والمهنية، ما من شأنه إنجاح ورش الإصلاح التربوي الوطني عموما وتحقيق خاصية الجودة في الممارسة التربوية في شموليتها.

نختم بالإشارة إلى أن تحليل الممارسات المهنية، فرصة يجب انتهازها من أجل بناء واع للمهنة والتمهين التبصري للممارسة الصفية/المهنية. إذ تسعى هذه الورقة من خلال تفصيل الأسس النظرية والمبادئ التأسيسية وخصوصيات تحليل الممارسات المهنية والأهداف الواجب تحقيقها، إلى الإسهام في مهننة هيئة التدريس في إطار التكوين الأساسي والتأهيل والتكوين المستمر.

الهوامش

1- بوغوتة عبد الله، "آفاق تكوين المدرسين بالمغرب"، ملف: ديداكتيك المواد الدراسية، مجلة مدارات التربية والتكوين، عدد مزدوج: 5/4، منشورات المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة الشرق، (2018)، ص ص: 15-41، ص: 15.

2- حسب رونتري (D.Rowntree) عملية يقوم فيها المتعلم بتعليم نفسه بنفسه، مستعينا بموارد ومصادر تمكنه من تحقيق أهداف واضحة دون مساعدة مباشرة من المدرس/المكون، وهذا يعني أن يكون المتعلم مدفوعا بالرغبة في التعلم، واعيا بقدراته وميوله مدركا لما يحققه العلم في تنمية شخصيته.

3- المتعلم يشكل أحد أقطاب المثلث البيداغوجي (أو الديداكتيكي)، إلى جانب المعرفة والمدرس، بل هو أيضا من منظور الأدبيات التربوية الحديثة والمعاصرة أهم محاور العملية التعليمية والتكوينية.

4- يؤدي المدرسون(ات) مهمتهم المرتبطة بتربية الناشئة على القيم، بتوظيفهم مجموع من الآليات أهمها: آلية القدوة القائمة على تقديم المدرسين(ات) مثال بيداغوجي يجسد القيم المستهدفة، من خلال سلوكاتهم تصرفاتهم مواقفهم ومعاملاتهم، في مراعاة للنماذج التي تتيحها المنظومة القيمية المرجعية للمدرسة. (المودني عبد اللطيف، 2011، راجع لائحة البيبليوغرافيا).

5- بوغوتة عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص ص: 15-41، ص: 15.

6- مركب من التفاعل في سيناريوهات العمل المختلفة بين الأبعاد الاجتماعية والثقافية والسياسية والمؤسسية والشخصية.

7- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، "عدة التناوب المندمج: التكوين الأساس للمدرسات والمدرسين"، تنسيق: دوحد فاضل، ص: 73 و74.

8- مومن محمد، "التكوين السيكولوجي للمدرسين"، ملف مهام المدرس ورسالته التربوية، دفاتر التربية والتكوين عدد مزدوج 9/8، منشورات المجلس الأعلى للتعليم، مطبعة المدارس، الدار البيضاء، (2013)، ص ص: 29-36، ص: 34.

9- الخياري عبد الله، "مهام المدرس وكفاياته"، ملف مهام المدرس ورسالته التربوية، دفاتر التربية والتكوين عدد مزدوج 9/8، منشورات المجلس الأعلى للتعليم، مطبعة المدارس، الدار البيضاء، (2013)، ص ص: 21-28، ص: 23.

10- الإجراءات والتقنيات التي يسلكها المدرس في تنفيذ طريقته في التدريس بصورة تميزه عن غيره من المدرسين الذين ينهجون نفس الطريقة، ومن تم يرتبط أسلوب التدريس بصورة أساسية بالخصائص الشخصية للمدرس(ة).

11- يرتبط مفهوم تكييف الوضعيات التعليمية التعلمية أو الدروس بمجموعة من المفاهيم والعمليات المواكبة لإجراءاته منها: الملاءمة، المواءمة، التطعيم، التنقيح، التطوير، الضبط، حسن التصرف، الإثراء، التحسين، الأداء الموفق، تحقيق الأهداف بكيفية أفضل، حسن استعمال ما هو متاح. وتبعا لذلك تتداخل في التكييف مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي يجمعها هدف مشترك: تحقيق الأهداف بكيفية أفضل.

12- الأنصاري خالد، "الديداكتيك والمقاربة بالكفايات: المفاهيم والمرجعيات"، (2017)، ص: 32.

13- تنقل الملاءمة التصورات النظرية إلى مجال التطبيق وميدان العمل، إذ لا يمكن مقاربة نجاعة خطة عمل ما، إذا لم تحتكم إلى خصوصيات المستفيدين منها أو بنياتهم المادية والثقافية والمجالية.

14- آيت موحى محمد، "العلاقة التربوية: طبيعتها وأبعادها"، العلاقات التربوية والبيداغوجية داخل الفصل الدراسي، دفاتر التربية والتكوين العدد 1، منشورات المجلس الأعلى للتعليم، (2009)، ص ص: 11-17، ص: 15 و16.

-15 Ahaji khalid, Zahim said et All, Le développement professionnel des enseignants, dossier rôles et missions de enseignant, N°8-9, Cahiers de l'éducation et de la formation, conseil supérieur de l'enseignement, (2013), pp: 10-15, p11.

16- المقاربة البيداغوجية تصور نظري ونسقي منسجم العناصر؛ يرتبط بالمنظومة التربوية وبمكوناتها، وينبني على مرجعيات منهاجية في التعليم والتعلم. يرتبط أيضا بالفعل التعليمي-التعلمي، وبمختلف العناصر المشكلة لأبعاده وامتداداته، وتقوم المقاربة البيداغوجية على مبادئ وأسس ومفاهيم وأدوات وإجراءات التقييم، مواكبة لمستجدات ورهانات التطوير، وتحقيق أهداف المناهج، وتجويد العمليات التعليمية-التعلمية، وفق حاجات المتعلم.

17- تحدد الطريقة البيداغوجية نوعية الممارسات التدريسية التي يتعين على المعلم القيام بها لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية محددة، تفترض تمكن المدرس(ة) من كفايات مهنية أساسها القدرة على التخطيط لعمليات التعليم والتعلم وتنفيذها وتقويم نتائجها وأثرها على التعلم؛ كما تقتضي القدرة على استعمال الوسائط التكنولوجية والرقمية الفاعلة وتوظيفها بما يحفز المتعلم على الانخراط في عملية التعلم.

18- الوسائل التعليمية تدعى أحيانا وسائل الإيضاح وأحيانا وسائل سمعية بصرية كما يتم تسميتها بالمعينات الديداكتيكية، ويمكن تعريفها بأنها مجموع الأدوات والمعينات التي يوظفها المدرس بمعية المتعلمين(ات) داخل الفصل أو خارجه لبناء المعارف والمهارات بغية تحقيق أو تنمية كفاية أو تقويمها.

19- التنشيط التربوي ممارسة يعتمدها المدرس(ة) باعتباره منشطا ومربيا وموجها ومقوما وباحثا، بغرض خلق دينامية مستمرة تهدف إلى تأهيل قدرات المتعلمين(ات) وحفزهم فرادى وجماعات ليبدعوا ويتواصلوا ويعبروا بحرية ودون خوف.

20- جمع قيمة، والقيمة خاصية إن وجدت في الشيء جعلته مرغوبا فيه، أو العكس، كالخير والشر والفضيلة والرذيلة، والعدل والجور، والجمال والقبح، والصدق والكذب، هذه الثنائيات تندرج ضمن أنواع كبرى من القيم: كالقيم السياسية: كالمواطنة والديموقراطية، والقيم المنطقية: الصحيح والخطأ، والقيم الاقتصادية: السعر وفائض القيمة، والقيم الأدبية: الذوق والمتعة، القيم الجمالية: الجميل والعظيم، والقيم الأخلاقية: الواجب والإيثار، وإن كانت القيم عادة ما ترتبط بالأخلاق فان هناك فرقا بين الأخلاق والايتيقا، فالأولى تحدد لنا الواجبات والحقوق، أما الثانية فتوصينا بالحكمة والسعادة ويمكن نعتها بفلسفة الأخلاق.

-21 Paquay Léopoldet All, "Former les enseignants professionnels, quelles stratégies? Quelles compétences?", édit: Boeck et Larcier, 3ème édit, (2001), p: 14.

تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017-2019

Evaluate the methodology for preparing the Jordanian National Strategy for Juvenile Justice, its content and actual outputs for the years 2017-2019

د. فواز رطروط، خبير مستقل في الشأن التنموي الاجتماعي العربي والأردني

الملخص:

أعد المجلس الوطني لشؤون الأسرة بالتعاون مع شركائه من القطاعين العام والتطوعي والمجلس القضائي ومنظمات الأمم المتحدة المعنية، وبتمويل من اليونيسف في عام 2017 ، الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث للسنوات 2017– 2019، التي اقرها مجلس الوزراء، واطلقت للعمل في عام 2017؛ لتحقيق أهدافها ومخرجاتها ونتائجها المتوقعة. ونظرا لانتهاء المدة المحددة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث، اعتبارا من نهاية عام 2019، فقد جاءت هذه الدراسة؛ لتقييم مستوى منهجية إعداد هذه الاستراتيجية ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019، مستعملة في ذلك منهجية البحث النوعي ممثلة في طرائقه الثلاث، وهي تحليل مضمون وثيقة الاستراتيجية مدار البحث بموجب 17 معيارا، وتحليل البيانات والمعلومات المتوفرة عن الاستراتيجية محل الدراسة بموجب 17 معيارا، والمقارنة المعيارية بين واقع منهجية إعداد الاستراتيجية المبحوثية ومضمونها ومخرجاتها وبين نموذجها المثالي بموجب 12 معيارا. وأظهرت النتائج بأن مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث كان متوسطا بنسبة47.05% ، بينما مستوى مضمونها فكان مرتفعا بنسبة 73.52%، أما مستوى مخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019 فكان منخفضا بنسبة 33.33%. واستنتج من هذه النتائج فشل الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث في تحقيقها للغرض المرجو منها وقلة تطبيقها من قبل المؤسسات العامة المعنية بتنفيذها وضعف متابعة تنفيذها من قبل المجلس الوطني لشؤون الأسرة، مما يتطلب مراجعتها وتطويرها أو استبدالها بأخرى معده حسب الأصول العلمية والعملية المعمول بها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث، والمجلس الوطني لشؤون الأسرة.

Abstract:

The National Council for Family Affairs, in cooperation with its partners from the public and voluntary sectors, the Judicial Council and relevant United Nations organizations, and with funding from UNICEF in 2017, prepared the Jordanian National Strategy for Juvenile Justice for the years 2017-2019, which was approved by the Council of Ministers and launched to work

in 2017; To achieve its goals, outputs and expected results. Given the expiration of the period specified for the implementation of the Jordanian National Strategy for Juvenile Justice, as of the end of 2019, this study came; To assess the level of methodology for preparing this strategy, its content and actual outputs for the years 2017, 2018 and 2019, using the qualitative research methodology represented in its three methods, which are analyzing the content of the strategy document under consideration according to 17 criteria, and analyzing the data and information available about the strategy under study according to 17 standards, and benchmarking. Demonstrate the reality of the methodology for preparing the research strategy, its content and outputs, and its ideal model according to 12 criteria. The results showed that the level of methodology for preparing the Jordanian National Strategy for Juvenile Justice was average at 47.05%, while the level of its content was high by 73.52%, and the level of its actual output for the years 2017, 2018 and 2019 was a low of 33.33%. He concluded from these results the failure of the Jordanian National Strategy for Juvenile Justice in achieving its intended purpose, its lack of implementation by the public institutions concerned with its implementation, and the weak follow-up of its implementation by the National Council for Family Affairs, which requires reviewing and developing it or replacing it with others prepared according to the scientific and practical principles in force.

Key words: National Juvenile Justice Strategy, National Council for Family Affairs.

مقدمة:

أعد المجلس الوطني لشؤون الأسرة بالاستناد إلى المادة أ/4 من قانونه رقم 27 لسنة 2001 والقائل منطوقها" المساهمة في وضع السياسات والاستراتيجيات والخطط التنموية ذات العلاقة بالأسرة وافرادها ومتابعة تنفيذها"([1])، وبالتعاون مع شركائه من القطاعين العام والتطوعي ومنظمات الأمم المتحدة المعنية، وبتمويل من منظمة الأمم المتحدة للطفولة" يونيسف"، الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث للسنوات 2017–2019، التي اقرها مجلس الوزراء، واطلقت للعمل في عام 2017 ؛ لتحقيق أهدافها ومخرجاتها ونتائجها المتوقعة، التي سيصار إلى استعراضها لاحقا.

وجاءت هذه الدراسة لتقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017–2019 ؛ لنفاذ مدة تلك الاستراتيجية من جهة وغياب دراسات تقييمها من جهة أخرى.

وتقع بقية الدراسة في جزءين، الأول نظري يبين واقع حال نظم عدالة الأحداث بين النظرية والممارسة، والمنهجية المثلى لإعداد الخطط الاستراتجية الطويلة المدى وتقييم مضمونها ومخرجاتها الفعلية ونموذجها الأردني(الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث) والدراسات ذات العلاقة به. أما الثاني، فهو عملي ويعكس مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها ونتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها.

أولا: الإطار النظري:

يشتمل هذا الإطار على مكوناته الستة أدناه، التي تساعد على تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017–2019.

1:1: نظم عدالة الأحداث بين النظرية والممارسة:

يخرج الأطفال عن القانون؛ لأسباب عاملية تختلف في مستواها، الذي تناولته الدراسات التحليلية. فتبعا للمستوى المتعدد الجوانب، فيحدث تعدي الأطفال على القانون لأربعة عوامل تتبادل التأثير فيما بينها، الأول فردي تعكسه خصائصهم البيولوجية والسيكولوجية والسلوكية، والثاني علائقي يرتبط بتأثيرات أسرهم وأقرانهم، والثالث مجتمعي يتمثل في درجة التكامل الاجتماعي لمجتمعاتهم المحلية ومدى انخراطهم في عضوية العصابات واقتنائهم للأسلحة وتعاطيهم للمخدرات، والرابع اجتماعي يعكس حدوث التغيرات السكانية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتفاوت الدخول في مجتمعاتهم ([2]). أما وفقا للمستوى الأحادي الجانب، فينجم انتهاك الأطفال للقانون عن أسباب أحادية تختلف طبيعتها من نظرية لأخرى. فنظرية التفكك الاجتماعي، تعزي الانحراف إلى التغير الاجتماعي السريع وعدم التأقلم مع الأنماط الاجتماعية الجديدة وغياب المعايير أو ضعفها أو تشوشيها. بينما نظرية الفرصة، فأنها فسرت الانحراف من خلال وفرة مكانة وزمانة وفرصة صاحبة. أما نظرية" الأنومي" أو ما يعرف بالتفسخ الاجتماعي، فقد وجدت أسباب الانحراف في غياب التضامن والتكامل الاجتماعي، والفقر والمشكلات الاجتماعية، والتناقض بين الأهداف والوسائل في تحقيقها. وتعيد نظرية الثقافة، الانحراف إلى انتشار الثقافات الفرعية والعامة، والفجوات الثقافية، والتلوث والانتقال والصراع الثقافي. بينما نظرية علاقات الدور، فقد وجدت أسباب الانحراف في علاقات الدور والتفاعل غير الودي، ومدى ذلك الدور واستمراريته على مستوى القرابة أو الحي أو المدرسة أو العمل أو الرفاق وغيرها. أما نظرية التوقع الفارقي، فوجدت سبب الانحراف يكمن في توقع الفرد المبنى على قوة علاقته بالمجتمع وخاصة في فترة مراهقته. وتعزي نظرية التحكم(الضبط)، الانحراف إلى ضعف العلاقة بين الفرد والمجتمع المتمثل في قلة الالتصاق بالأهل والرفاق أو المدرسة وضعف الانغماس في النشاطات المقبولة اجتماعيا وقلة الالتزام بتحقيق الاهداف الاجتماعية وضعف الاعتقاد بالقيم الاجتماعية. بينما نظرية الوصم، فقد خلصت إلى أن الوصمة الاجتماعية السلبية والرسمية والصادرة عن الأفراد المهمين، تسهم في تشكيل سلوكيات الفرد وأفعاله. أما النظرية النسوية، فإنها تعيد انحراف الأنثى إلى تنشئتها الاجتماعية، وخروجها للعمل، وزيادة فرصتها الجرمية خلال عملها المأجور([3]).

ويترتب على خروج الأطفال عن القانون، ملاحقتهم قانونيا من قبل قوات الشرطة، وتعرضهم للمساءلة عن أفعالهم في ضوء سنهم الجنائية الدنيا والسن القصوى لقضائهم من قبل المؤسسات القضائية، اللتين يختلف حدهما من دولة لأخرى([4]) . ففي الأردن كانت السن الدنيا لمسائلة الطفل وفق ما ورد في المادة الثانية من قانون الأحداث رقم24 لسنة 1968 وتعديلاته، سبع سنوات([5])، وأصبحت بموجب المادة 4/ب من قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 ، 12 سنة([6]) . أما السن القصوى لقضاء الأطفال في الأردن، فهي بحسب ما وردت في قانوني الأحداث المشار إليهما آنفا، 18 سنة.

وتفضي مسائلة الأطفال، الذين يساوي أو يزيد سنهم الزمني عن السن الجنائية الدنيا، إلى مرورهم بإجراءات نظمهم العدلية أو القضائية، التي قد يكون طابعها جنائيا أو إصلاحيا أو جنائيا وإصلاحيا في ذات الوقت. فنظم عدالة الأحداث ذات الصبغة الجنائية، التي يستدل على ماهيتها من ثلاثة أسئلة ، يقول منطوقها ما الجريمة التي وقعت؟، وما القانون الذي انتهك؟، وما العقوبة التي يستحقها مرتكب الجريمة؟([7])، تضع الطفل الخارج عن القانون في دائرة الملاحقة القانونية، التي يترتب عليها إلقاء القبض عليه واتهامه والتحقيق معه، بل واحتجازه وانتهاك حقوقه الإنسانية. وما يوكد ذلك التقارير العالمية والإقليمية والمحلية. فعلى المستوى العالمي، فقد أظهر تقرير وضع الأطفال في العالم 2006 ([8]) تعرض الأحداث المحتجزين للعنف. بينما على المستوى الإقليمي ، فقد تبين من نتائج دراسة حديثة حول " تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية"([9])، أن المرافق الاحتجازية للأطفال في الدول العربية تديرها جهات مختلفة ويسودها العنف ويعمها عدم الرضا من قبل مقدمي ومتلقي خدماتها. أما على المستوى المحلي، فقد أظهرت التقارير انتهاك حقوق الأحداث المحتجزين في كثير من الدول العربية، ففي الأردن يتعرض بعض الأحداث للعنف خلال التحقيق معهم وحجز حريتهم في النظارات بالمراكز الأمنية([10])، وتزيد معدلات الاكتئاب لدى الأحداث المحتجزين(87%) عن مثيلاتها للأحداث غير المحتجزين، التي يتراوح مداها بين 4–8%، وتشيع السلوكيات الخطرة بين نزلاء دور تربية وتأهيل الأحداث المتمثلة في التدخين بنسبة 84% وفي التغيب عن المدرسة بمعدل 70% وإيذاء الذات بنسبة 16% والتفكير بالانتحار بمعدل 21%([11]).

بينما نظم عدالة الأحداث ذات الصبغة الإصلاحية، الممكن الوقوف على مستواها من خلال أسئلتها الثلاثة، القائلة: ما الضرر الذي وقع؟، وهل يمكن إصلاح ذلك الضرر أو جبره؟، وهل يقبل الجاني إصلاح الضرر بشروط المجني عليه وبحضور طرف ثالث معني؟، فإنها تضع الأطفال الخارجين عن القانون في دائرة التكفير عن ذنوبهم؛ لتلاشي إصاباتهم هم وأسرهم ومجتمعاتهم المحلية بالوصوم الاجتماعية، من خلال تكليفهم القيام بأفعال يرضوها هم وضحاياهم، من شأنها إعادة تأهيلهم ودمجهم المجتمعي([12]). فقد تبين من نتائج دراسة ميدانية حديثة أجريت في اليمن، بأن مدى تطبيق نهج العدالة الإصلاحية على قضايا الأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون في 11 محافظة ، من قبل المعنيين بأمره من مؤسسات إنفاذ القانون الرسمية وغير الرسمية، كبير وناجح، وواسع الانتشار المكاني، ويزداد في قضايا الأحداث الإناث أكثر من الأحداث الذكور؛ جراء ممارسته من قبل شيوخ القبائل وعقلاء الحارات ومديري المدارس، أكثر من ضباط الشرطة وقضاة المحاكم([13]).

أما نظم عدالة الأحداث، الجامعة بين بعديها الجنائي والإصلاحي في ذات الوقت، فتغلب أحدهما على الآخر، كما يظهر من نتائج مراقبتها وتقييمها. فنظام عدالة الأحداث الأردني، يطغي بعده الجنائي على مثيله الإصلاحي؛ لكبر حجم الأطفال المحتجزين– في النظارات ودور التأهيل– وارتفاع معدلاتهم، وغياب التدخلات الاجتماعية في قضايا الأحداث خارج الإجراءات القضائية، وعدم كبر معدلات التدخلات الاجتماعية في قضايا الأحداث داخل الإجراءات القضائية([14]).

وبما أن الفوائد المرجوة من نمط عدالة الأحداث الإصلاحي، أكثر من نظيرتها المرجوة من نمط عدالة الأحداث الجنائي([15])، فقد وجدت أطر التعبير عنها منذ عقد ثمانيات القرن العشرين، التي ساعدت على تحديد السمات العامة والخاصة لنظام عدالة الأحداث المثالي. فالسمات العامة لنظام عدالة الأحداث المثالي، هي استرشاده بالمواثيق والاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان على مستوى السياسات والتطبيق، واستجابته للاحتياجات النمائية للأطفال ([16]). أما السمات الخاصة لنظام عدالة الأحداث المثالي، فهي مقدرته على منع تعدي الأطفال على القانون قبل وقوع ذلك بالطرق غير العقابية، واكثاره من التدخلات الاجتماعية دون اللجوء إلى الإجراءات القضائية أو في إطار تلك الإجراءات، ورفعه السن الدنيا للمسائلة الجنائية ومثيلتها القصوى لقضاء الأحداث، وتحديده لضمانات المحاكمة العادلة، وبيانه لبدائل ما قبل

المحاكمة وتدابير المحكمة، وعدم لجوءه إلى الحرمان من الحرية إلا كملجأ أخير ولأقصر زمنية مناسبة وبصورة قانونية ([17]).

وللتحقق من تمتع نظام عدالة الأحداث المثالي بسماته، فقد وجدت مؤشرات قياس أدائها، المتفق عليها دوليا([18]). فهناك عشرة مؤشرات لقياس مستوى فاعلية وكفاءة نظام عدالة الأحداث، وهي: طول مدة الاحتجاز قبل صدور حكم المحكمة وبعده، عدد حالات الأطفال المتوفين في أماكن الاحتجاز خلال فترة 12 شهرا، نسبة الأطفال المحتجزين مع البالغين في نفس المكان الاحتجازي، معدل الأطفال المحولة قضاياهم خلال فترة تقاضيهم، عدد الأطفال المحتجزين لكل 100000 طفل، عدد وفيات الأطفال المحتجزين خلال الاثني عشر شهرا السابقة لكل آلف طفل محتجز، معدل الأطفال المحتجزين الذين أقدموا على إيذاء أنفسهم خلال فترة أثنى عشر شهرا، نسبة الأطفال المحتجزين في أماكن مغلقة أو محصورة لمرة واحدة على الأقل خلال فترة أثنى عشر شهرا، وجود نظام يضمن القيام بتفتيش مستقل ومنتظم على أماكن احتجاز الأطفال، ووجود معايير وأعراف بشأن عدم استعمال القوة مع الأطفال المجردين من حريتهم وبشأن تدابيرهم التأديبية. كما أن هناك عشرة معايير لنظام العدالة الصديق للأطفال، هي: التخطيط الاستراتيجي لوقاية الأطفال من الخروج عن القانون وحمايتهم خلال اتهامهم وإدانتهم ، قواعد البيانات ذات العلاقة بخصائص متلقي ومقدمي الخدمات وبالممارسات الفضلى وبالتشريعات وغيرها ، السن الدنيا للمسائلة الجنائية للطفل في ضوء ما تؤكد عليه مواثيق الأمم المتحدة، إلغاء الجرائم الدالة على الحالة ومعالجة أسبابها وتداعياتها، الاستماع لآراء الأطفال خلال دخولهم في الإجراءات القضائية، تحويل قضايا الأطفال المتهمين بخرج القانون خارج إطار نظام العدالة الرسمي، اللجوء إلى الاحتجاز كآخر ملاذ ولأقصر فترة ممكنة في بعض الحالات الحرجة، حظر جميع أشكال العنف ضد الأطفال الواقعين في نزاع مع القانون، وإعداد برامج إعادة التأهيل والإدماج وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها.

ونظرا لسرعة التغيرات العالمية الجارية في البيئة الخارجية لنظم عدالة الأحداث الوطنية، فقد استجابت بعض هذه النظم لتلك التغيرات، ومنها نظام عدالة الأحداث الأردني. ففي الأردن خلال العقدين الأول والثاني من القرن الحادي والعشرين، زاد عدد الدوارات التدريبية وورش العمل المتخصصة بحقوق الأطفال الأحداث، التي تنظمها بعض وكالات الأمم المتحدة(اليونيسف، مكتب مكافحة الجريمة والمخدرات) والجمعيات الاجنبية(المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، منظمة أرض البشر) بالتعاون مع المجلس القضائي ووزاراتي العدل والتنمية الاجتماعية ومديرية الأمن العام، وحدث الأثر الإيجابي لبعض

هذه الفعاليات في معارف ومهارات واتجاهات المشاركين فيها من فئات القضاة وضباط الشرطة والعاملين الاجتماعيين. كما في الأردن كذلك استحدثت العديد من المؤسسات الرسمية المتخصصة بقضايا الأحداث ومنها نظارة الفتيات بمركز أمن جبل الحسين، التي تأسست في عام 2009 بموجب اتفاقية شراكة ما بين مديرية الأمن العام ووزارة التنمية الاجتماعية، وإدارة شرطة الأحدث، التي انشئت في عام 2011 بموجب قرار إداري([19]) ومن ثم اصبح لها دور محدد المعالم في تسوية قضايا نزاعات الأحداث بموجب قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014، ومديرية رعاية الأحداث والأمن المجتمعي، التي وجدت مؤخرا؛ إثر صدور نظام التنظيم الإداري لوزارة التنمية الاجتماعية رقم 117 لسنة 2015. وفي الأردن أيضا شكلت وزارة التنمية الاجتماعية بالتعاون مع شركائها لجنة لمراجعة قانون الأحداث قانون الأحداث رقم 24 لسنة 1968 وتعديلاته حتى سنة 2007، ونتج عن ذلك مشروعا مطورا لقانون الأحداث، حظى بموافقة مجلس الأمة وتوشح بالإرادة الملكية ونشر في الجريدة الرسمية تحت عنوان قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 ، ومن أبرز قيمه المضافة رفع سن المساءلة الجنائية للحدث إلى 12 سنة ومعالجة قضايا الأحداث من منظور الشراكة المؤسسية وضمان تطبيق قواعد ومعايير المحكمة العادلة وضمان أيضا حدوث العدالة الجزائية للأحداث بشكل ناجز وفعال([20]). وفي الأردن كذلك اناطت وزارة التنمية الاجتماعية بالمجلس الوطني لشؤون الأسرة، مهمة إعداد مشاريع نظم وتعليمات قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014، التي تمكن من القيام بها من خلال تعاونه مع مركز العدل للمساعدة القانونية، علاوة على اعداد هذا المجلس بالتعاون مع شركائه لمشروع الاستراتجية الوطنية لعدالة الأحداث للسنوات 2017–2019، التي حظيت بقرار اعتمادها من قبل مجلس الوزراء([21]).

وتأسيا على ما تقدم ، فتطرح هنا الأسئلة أدناه بخصوص منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث، التي قد تجد إجاباتها في بند نتائج هذه الدراسة، ونصها التالي:

1: هل حددت الاستراتيجية العوامل الخاصة بخروج الأطفال عن القانون في الأردن؟.

2: إن حددت الاستراتيجية هذه العوامل، فهل فسرتها بموجب ما يناسبها من نظريات الجريمة؟.

3: هل شخصت الاستراتيجية واقع حال نظام عدالة الأحداث الأردني وقيمته بموجب أسس ومعايير موضوعية؟.

4: إن شخصت الاستراتيجية واقع حال هذا النظام وقيمته، فهل حددت التدخلات المطلوبة فيه؟.

1:2: المنهجية المثلى لإعداد الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى:

وجد التخطيط الاستراتيجي في العالم منذ زمن بعيد([22])، ومفاد ذلك التخطيط تدخل جهة ما في وضع أمر ما يهمها؛ للوقاية منه أو علاجه، لتلافيه أو للاستجابة له، لفهمه وتفسيره وضبطه والتنبؤ به، بالاستناد إلى نتائج تحليل هذا الوضع بطرق شتى أكثرها شيوعا طريقة التحليل الرباعي(SWAT) الخاصة بتحديد معطيات بيئة الوضع مدار التحليل، التي تشتمل على مواطن قوته وضعفه الداخلية وفرصه وتهديداته الخارجية من مختلف مصادرها المتوفرة والمتاحة، مثل: نتائج المسوح والدراسات، مدركات الفاعلين أو المتدخلين، ومدركات أيضا المتأثرين إيجابا أو سلبا. وطريقة التحليل الرباعي(PESTL) للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية المؤثرة في الوضع المدروس بنهج مصادر التحقق. وطريقة تحليل النظام الخاصة بمدخلات وعمليات ومخرجات الوضع محل الدراسة بوصفه بنية ([23]).

ويترتب على التخطيط للتدخل في الوضع المراد التحكم به، حقيقته ، التي تعكس مقدماته الموضوعية ونتائج تحليله وحالته الراهنة وصورته المنشودة. فلا يمكن الوصول لحقيقة الوضع المراد التدخل به وإعداد إطارها العام إلا من خلال الطريق الإداري، المستمد لمبرراته من نماذج إدارة الجودة الشاملة، وتقول طروحاته بضرورة فصل رؤية الوضع المرغوب ورسالته وقيمه وسياساته وأهدافه عن خطته التنفيذية التي تشتمل على أنشطة أهدافه وجهات تنفيذها ومؤشرات أدائها وموازنتها المالية. ويعبر عن هذا الاتجاه في الأردن جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز، المعمول بها منذ عام 2002، التي تعمل بموجب منهجية " الرادار"(RADAR) الجامعة([24])؛ لأن لها مستويين، أحدهما عام قوامه مراحله الأربعة(تحديد الأهداف المرغوبة، إعداد خطة لتحقيق الأهداف، وضع خطة الأهداف المراد تحقيقها موضع التنفيذ، وتقييم ما تحقق من الأهداف في ضوء مؤشرات أدائها ومصادر تحققها)، والآخر خاص جوهره التفاصيل المرتبطة بالنتائج(نمطية، سببية، مقارنة، فئوية، دلالية) والخطة الإجرائية(منطقية، تكاملية، ترابطية) والأنشطة التنفيذية(شمولية، نظامية) وأسلوب التقييم(دوري، ملائم) ونتيجة المراجعة(موضوعات تظهر مجالات التقدم والتأخير). كما تنهض على أسسها ومعاييرها ومن هذه الاخيرة معيار الاستراتيجية، الذي توجد أربعة متطلبات لتنفيذه ، هي: تقدير احتياجات وتوقعات المؤثرين والمتأثرين بالوضع المراد ضبطه، وقياس أداء وإمكانات الجهة أو الجهات المعنية به، وتحديد التدخلات المناسبة للتعامل معه، وتعميمها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها وتقييم أثرها([25]).

وعليه تثار هنا مجموعة من الأسئلة بشأن منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث، التي قد تجد إجاباتها في بند نتائج هذه الدراسة، ومفادها التالي:

1: هل استعمل في الاستراتيجية نهج التحليل الرباعي لوضع الأردن في مجال عدالة الأحداث؟.

2: إن استعملت الاستراتيجية نهج التحليل الرباعي، فما هي مصادره؟، وهل كشف عن مواطن قوة الأردن وضعفه الداخلي وفرصه وتهديداته الخارجية في مجال عدالة الأحداث ؟، وعن أيضا العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية المؤثرة في عدالة الأحداث؟.

3: هل للاستراتيجية مكوناتها من الرؤية والرسالة والقيم والسياسات والأهداف، المستمدة من نتائج تحليلها لوضع الأردن في مجال عدالة الأحداث؟.

4: إن كان للاستراتيجية مكوناتها، فهل رؤيتها تعظيمية أم واقعية؟، وهل رسالتها ممكنة التنفيذ على نحو عملي ؟، وهل قيمها مؤسسية؟، وهل أهدافها ذكية(SMART) ولها مؤشرات أداء تساعد على قياس مدى تحقيقها؟.

5: هل للاستراتيجية إطار تنفيذي يعبر عن رؤيتها ورسالتها وقيمها وسياساتها وأهدافها؟. وهل وضعت هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ والمراقبة والتقييم؟، وهل كان لأنشطة تلك الاستراتيجية جهات معنية بتنفيذها ومؤشرات أداء وموازنات مالية؟.

6: إن كان للاستراتيجية إطار تنفيذي، فما هي مخرجاته للسنوات 2017–2019 والدروس والعبر المستفادة منها؟.

1:3: تقييم مضمون وثيقة الخطة الاستراتيجية:

يوجد سبعة عشر سؤالا لتقييم مضمون وثيقة الخطة الاستراتيجية ، يوصى بطرحها بعض الأكاديميين([26]) دون توضحيهم لطريقة تصحيحها أو احتساب درجاتها، وتلك الأسئلة هي:

1: هل تم القيام بتحليل لمواطن القوة والضعف في مجال الوثيقة؟.

2: هل استهلت الوثيقة بعرض يحلل الوضع الراهن المتعلق بالموضوع الرئيس للوثيقة؟.

3: هل ذكرت الوثيقة التأثيرات الضارة على المجتمع اذا لم يتم تنفيذ السياسة/ الاستراتيجية وتغيير الوضع الراهن؟.

4: هل وردت في الوثيقة إحصاءات عن القضية أو المشكلة الرئيسة؟.

5: هل توزعت الوثيقة إلى محاور؟.

6: هل ذكرت الوثيقة غاية السياسة/ الاستراتيجية؟.

7: ما عدد الأهداف الرئيسة التي وردت في الوثيقة؟.

8: ما عدد الاهداف الفرعية ؟.

9: هل ورد في الوثيقة ذكر لبرامج ومشروعات وأنشطة تنفيذ السياسة؟.

10: هل جاء في الوثيقة مؤشرات رقمية مرتبطة بتواريخ زمنية مستقبلية لقياس الأهداف؟.

11: هل اشارت الوثيقة إلى الجهة المنفذة أو المنسقة للسياسية؟.

12: هل اشارت الوثيقة إلى الجهات/ الاطراف المتعاونة؟.

13: هل اشارت وثيقة السياسة إلى علاقة بينها وبين سياسات واستراتيجيات أخرى؟.

14: هل اوردت الوثيقة مؤشرات رقمية أو غير رقمية لقياس الأداء؟.

15: هل توقعت الوثيقة أي معيقات؟.

16: هل قدرت الوثيقة كلفة تنفيذ السياسة/ الاستراتيجية؟.

17: هل اشتملت الخطة على نظام للمتابعة والتقييم؟.

1:4: تقييم مخرجات الخطة الاستراتيجية:

تخضع خطة التدخل بوضع ما بعد تطبيقها لتقييم مخرجاتها الفعلية، الذي قد يكون من قبل المؤسسات أو الجهات المعنية بتنفيذها ومراقبتها وتقويمها، أو من قبل المؤسسات المستقلة والباحثين المستقلين ، أو من قبل فريق مشترك من قبل المؤسسات المعنية ونظيرتها المستقلة.

وللوقوف على المخرجات الفعلية لخطة التدخل بوضع ما، فيجب أن تكون أهدافها ذكية(SMART) كما يظهر من اتجاه تلك الأهداف(رفع، زيادة، خفض، المحافظة على الخ..) ومداها الزمني(من عام X إلى عام y) ومضمونها(إحداث التغيير، المحافظة على الوضع القائم إن كان إيجابيا) ومؤشرات أدائها الفعلية والمستهدفة أو مصادر التحقق الموضوعية منها. كما يجب أن تكون لأنشطة تحقيق الأهداف مؤشرات أداء فعلية وأخرى مستهدفة ومصادر تحقق وجدول وزمني للتنفيذ وجهات مسؤولة وموازنات وميزانيات مالية.

وعليه فيمكن طرح الاسئلة أدناه بشأن تقييم مخرجات الخطة الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث للسنوات 2009–2017 ، التي قد تجد الإجابة عن كل منها في بند نتائج هذه الدراسة، وتلك الاسئلة هي:

1: هل أهداف الخطة مصاغة بطريقة ذكية، تعكس مدى بساطتها وقابليتها للقياس الإجرائي وواقعيتها وحساسيتها للزمن؟.

2: هل يوجد لكل هدف من أهداف الخطة مؤشرات أداء فعلية وأخرى مستهدفة ومصادر تحقق؟.

3: هل يوجد لكل هدف من أهداف الخطة أنشطة تكفل تنفيذه ولكل منها مؤشرات أداء ومصادر تحقق وجدول وزمني للتنفيذ وجهات مسؤولة وموازنات وميزانيات مالية؟.

4: هل أحدثت عملية تنفيذ أنشطة الخطة أي تغيرات؟، وإن أحدثت فما هي هذه التغيرات ووجهتها؟.
5: هل حققت الخطة أهدافها؟، وهل كان تحقيقها لأهدافها بفعلها هي أم بفعل مصادر تأثيرية أخرى؟.

1:5: وصف الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث:

تشتمل وثيقة الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث([27]) على عناصرها أو مكوناتها أو اجزائها التالية:

1: الكلمة الافتتاحية بقلم الأمين العام للمجلس الوطني لشؤون الأسرة: فقد ورد في مطلع هذه الكلمة آية من القرآن الكريم عن الذرية الطيبة. بينما ورد في وسط هذه الكلمة اشارة موجزة إلى توقيع الأردن على اتفاقية حقوق الطفل، وإلى المرتبة الدولية المتقدمة للأردن في مجال حقوق الطفل، وإلى دور المجلس الوطني لشؤون الأسرة ومهامه بناء على ما جاء في قانونه رقم 27 لسنة 2001، وإلى الأثر المتوقع للجهد التشاركي المؤسسي في تطوير نظام عدالة الأحداث. أما في ختام الكلمة فقد ورد شكر لمن ساهم في إعداد الاستراتيجية ولمنظمة اليونيسف على تقديمها الدعم المالي لمشروع الاستراتيجية.

2: المقدمة: احتوت هذه المقدمة على اشارة موجزة لجنوح الأحداث بوصفها كظاهرة قديمة عرفتها المجتمعات الإنسانية وكمشكلة اجتماعية معقدة لها ضحاياها من الأطفال الممكن حمايتهم، كما احتوت أيضا على مقارنة نظرية سريعة بين مصادر الاستراتيجية المتمثلة في الدراسات والخبرات العملية للعاملين مع الأطفال الجانحين والمعرضين للجنوح، وكانت تلك المقارنة لصالح خبرات العاملين؛ كونهم يتعايشون مع الواقع ويملكون المعرفة عنه.

3: المجلس الوطني لشؤون الأسرة: ورد في هذا الجزء معلومات عن تأسيس المجلس الوطني لشؤون الأسرة ومجلس أمنائه ودوره ومنهجية عمله، علاوة على رؤية المجلس ورسالته وأهدافه.

4: الأسباب الموجبة للاستراتيجية: احتوى هذا الجزء على عبارات مقتضبه عن جنوح الأحداث في الأردن بوصفه كمشكلة آخذه في التزايد – بحسب احصاءات وزارة التنمية الاجتماعية لسنوات الفترة 2008– 2011 – وليس لها خطة تنفيذية، مما يتطلب إعداد هذه الخطة؛ لوقاية الأطفال وحمايتهم من الانحراف– وفقا لما جاء في قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014– وللتقليل من الاعباء عن المؤسسات المعنية.

5: منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث: اشار هذا الجزء إلى الاجراءات، التي مرت بها الاستراتيجية خلال مرحلة اعدادها، وتلك الاجراءات هي: تشكيل لجنة استشارية للاستراتيجية من خبيرين الأول قانوني والثاني اجتماعي، وتأليف لجنة فنية من ممثلي المؤسسات المعنية، مراجعة المواثيق والاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات العلاقة بحقوق الأطفال الأحداث، مراجعة الأطر الوطنية ذات العلاقة بحقوق الأحداث، تحليل قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014، مراجعة تقارير المركز الوطني لحقوق

الإنسان ذات العلاقة بالأحداث، تشخيص واقع التعامل مع الحدث والعلاقات بين المؤسسات المعنية من واقع خبرات اعضاء اللجنة الفنية، فتح حوارات ما بين اللجنتين الاستشارية والفنية، عرض مسودة الاستراتيجية على اعضاء اللجنة الفنية ومؤسساتهم، وإعداد الاستراتيجية بصورتها النهائية واخذ الموافقات اللازمة عليها من المؤسسات المعنية واطلاقها للعمل.

6: مبررات إعداد الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث: اشتمل هذا الجزء على مبررات الاستراتيجية والمتمثلة في الحاجة إلى هذه الاستراتيجية؛ لتكون بمثابة مرجعية مؤسسية، وضامن لتطبيق الفلسفة الإصلاحية، ومرآة تعكس جهود الأردن في مجال حماية الطفولة، ومرشد لبناء قدرات العاملين، ومنطلق لتطوير البرامج والخدمات.

7: رؤية الاستراتيجية ورسالتها وقيمها: بين هذا الجزء ثلاثة عناصر مهمة من الاستراتيجية، الأول لرؤية الاستراتيجية ونصها " بيئة معززة لعدالة الأحداث". بينما العنصر الثاني فهو لرسالة الاستراتيجية ومفادها" تربية وتأهيل ورعاية وحماية الأحداث في نزاع مع القانون والاستجابة لاحتياجاتهم، وصولا لاندماجهم مع مجتمعهم وبيئتهم". أما العنصر الثالث فهو لقيم الاستراتيجية المتمثلة في" الشفافية والمساءلة، المساواة، العدالة، الحماية، احترام الحقوق، المشاركة، المصداقية، الاحترافية والمهنية، والتواصل".

8: محاور الاستراتيجية: بلغ عددها ثلاثة، الأول لتحليل الواقع القضائي للأحداث وتبين انه يكرر نصوص قانون الأحداث النافذ بشأن دور المؤسسات المعنية في مجال التعامل مع الأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون، بينما الثاني فهو للواقع الاجتماعي وجاء بفقرة إنشائية صغيرة مفعمة بالأحكام القيمية على واقع دور الأحداث، أما الثالث فهو لمقارنة الواقع بأهم المعايير الدولية وجاء في نصوص وصفية تخلو من مصادر التحقق منها.

9: أهداف الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث 2017-2019: ادرج في هذا الجزء أربعة أهداف بوصفها كنتائج متوقعة، وهي:" الأحداث في نزاع مع القانون يتمتعون بالعدالة والانصاف، خفض معدل قضايا الأحداث، زيادة الكفاءة والفعالية لضمان عدالة إجراءات التحقيق والمحاكمة، وزيادة فعالية تأهيل الأحداث وفقا للممارسات الدولية الفضلى".

10: مخرجات الاستراتيجية والنتائج المتوقعة منها: ورد في هذه الجزء خمسة مخرجات متوقعة لتطبيق الاستراتيجية، هي" برامج الوقاية من الجنوح واستجابة لاحتياجات الجانحين منفذة بفعالية وكفاءة، تطوير القدرات الوطنية لتنفيذ إجراءات صديقة للطفل وبرامج التحويل وبدائل الاحتجاز، تطوير القدرات الوطنية لتنفيذ برامج مجتمعية وبرامج الرعاية اللاحقة، البنية التحتية لدور رعاية وتربية وتأهيل الأحداث الوطنية متوافقة مع متطلبات المعايير الوطنية، وآلية مراقبة وإدارة الشكاوى معتمدة ومنفذة".

1:6: الدراسات السابقة:

سبق الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث وتزامن مع اعدادها وجاء بعد اطلاقها للعمل، العديد من الدراسات، التي لم تستفيد منها هذه الاستراتيجية، وما يؤكد ذلك عدم ذكر الدراسات مدار البحث في متن الاستراتيجية وفي قائمة مصادرها ومراجعها. فقبل إعداد الاستراتيجية، كانت هناك ثلاث دراسات حول أولويات تطوير نظام عدالة الأحداث الأردني. فقد اظهرت دراسة رطروط([28]) حول واقع حال بعض نظم عدالة الأحداث العربية وفرص تطورها، أن هذه النظم انتابها التغير المنبعث من بيئتها والدال على تطورها الإيجابي ومجالات تحسين أدائها العامة، فشواهد تطور نظام عدالة الأحداث الاردني، هي كثرة عدد مرات تعديل قانون الأحداث خلال سنوات الفترة 1951–2007، خضوع أماكن احتجاز الأحداث للتفتيش القضائي، الشراكة المؤسسية بين الجهات المعنية بعدالة الأحداث، ارتفاع نسبة التغير في عدد الأحداث الموضوعيين تحت اشراف مراقبي السلوك، انخفاض نسبة التغير في عدد الاحداث المحكومين والموقوفين، وبناء قدرة مقدمي الخدمات الضبطية للأحداث في مجال العدالة الإصلاحية. أما المجالات المقرحة لتحسين نظام عدالة الأحداث الأردني، فهي عديدة ومن ابرزها: وضع إطار استراتيجي من منظور النوع الاجتماعي للحد من جرائم الأحداث قبل وقوعها وفي أثناءه وبعده، تعديل قانون العقوبات النافذ على مستوى مادته المرتبطة بالإيذاء؛ لكون تطبيقها المدعوم بالتقارير الطبية الشرعية يدفع بأكثرية الأحداث إلى دور التربية والتأهيل، إصدار قانون حقوق الطفل وتطبيقه على قضايا الأطفال المحتاجين للحماية والرعاية، تطوير قواعد بيانات الجهات المعنية بقضايا الأحداث وربطها إلكترونيا مع بعضها، تعزيز التزام المؤسسات المعنية بقضايا الأحداث بنهج تميز الأداء المؤسسي، تأسيس قضاء متخصص بعدالة الأحداث وبناء قدرة العاملين فيه، بناء قدرة إدارة شرطة الأحداث ورصد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، تأسيس مرصد أهلي تطوعي لحقوق الأطفال الأحداث، وتصميم نظام إنذار اجتماعي مبكر بقضايا الأحداث. وبينت دراسة الموسى([29]) حول العقوبات البديلة في نظم عدالة الأحداث الأردنية والمصرية واليمنية، ما يلي: ارتفاع أعداد الأحداث المحتجزين في الدول المدروسة، عدم احترام الدول الثلاث لالتزاماتها الدولية في مجال عدالة الأحداث بالنسبة لمدة الاحتجاز، معاناة أماكن الاحتجاز في الدول الثلاث من سوء ظروفها والاكتظاظ وعدم القدرة على توفير برامج مناسبة وفعالة لتأهيل الأحداث، عدم إقرار الدول الثلاث بالنظام المتكامل للعقوبات البديلة، عدم مراعاة نظم عدالة الأحداث في الدول المبحوثة لحساسية النوع الاجتماعي، عدم تفعيل عقوبة العمل للنفع العام في مصر واليمن وعدم الاعتراف بها قانونا في الأردن، والضعف المعرفي لدى سائر المشتغلين بالقانون والعاملين مع الأحداث في البلدان الثلاثة بفكرة العقوبات البديلة وكيفية وضعها موضع التطبيق، وانعدام مشاركة

مؤسسات المجتمع المدني في تطبيق البلدان الثلاثة للعقوبات البديلة في مجال عدالة الأحداث، وسيادة الدول الثلاثة ثقافاتها المجتمعية المؤمنة بالعقوبات السالبة للحرية وغير المعززة للعمل بالعقوبات البديلة. وخلصت دراسة رطروط([30]) حول" تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية: تحليل مقارن لوضع نظم عدالة الأطفال"، التي استمدت بياناتها ومعلوماتها من قضايا الأحداث العرب في كل من الأردن والعراق وسلطنة عمان واليمن ومصر والجزائر والمغرب، إلى ما يلي: أن أكثرية الأطفال العرب معرضين ومتعرضين للخروج عن القانون، وأن نظم عدالة الأحداث العربية ليست صديقة للأطفال المتلقين لخدمات مؤسساتها وغير فاعلة وكفوءة من منظور حقوق الطفل وإدارة الأداء.

بينما خلال إعداد الاستراتيجية، فقد كان هناك دراستين حول مستوى فعالية وكفاءة نظام عدالة الأحداث الأردني. فقد اظهرت دراسة الشنيكات([31]) حول" معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده"، أن قانون الأحداث مدار البحث بعد نفاذه في عام 2015، إيجابي الأثر في مجال التدابير غير الاحتجازية للأحداث المتهمين بخرق القانون؛ لأنه خفض من عدد الأحداث المحتجزين في دور التربية، وسلبي الأثر في مجال التدابير غير الاحتجازية للأحداث الموقوفين للنظر في المراكز الأمنية ونظرائهم المحكومين في دور التأهيل. وبينت دراسة رطروط([32]) حول " تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى"، ضعف امتثال نظام عدالة الأحداث الأردني لأسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، فمستوى امتثاله لأسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى مجتمعة مع بعضها، قليل(42.85%)، ومنفردة عن بعضها قليل في النموذجين التخطيطي(28.53%) والقياسي(42.85%) ومتوسط في النموذج الحقوقي الإنساني(57.17%) بفروق دالة إحصائيا.

أما بعد اطلاق الاستراتيجية، فقد كانت هناك أربع دراسات حول واقع حال نظام عدالة الأحداث الأردني. فقد دلت دراسة الذنيبات الأولى([33]) حول" معدلات الأحداث الإناث الموقوفات والمحكومات في المراكز الأمنية ودور تربية وتأهيل الأحداث والتخطيط لها من منظور النوع الاجتماعي في الأردن"، على ضعف استجابة نظام عدالة الأحداث الأردني للنوع الاجتماعي لمتلقي خدمات مؤسساته وسوء مخرجات تطبيق قانون الأحداث النافذ؛ كونه رفع من معدلات احتجاز الأحداث من كلا الجنسين. وخلصت دراسة الذنيبات الثانية([34]) حول " دور شرطة الأحداث الأردنية في تسوية قضايا الأحداث قبل تعديل التشريعات المتعلقة بهم وبعدها"، إلى أن دور إدارة شرطة الأحداث بعد نفاذ إطارها التشريعي(نظام تسوية النزاعات في

قضايا الأحداث رقم 112 لسنة 2016، الصادر بمقتضي قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014) في تسوية قضايا نزاعات الأحداث، أفعل وأكفئ من دورها قبل صدور إطارها التشريعي. واــشارت الدراسة التحليلية لعدالة الاحداث، التي اجرتها منظمة اليونيسف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة تحت اشراف خبيرة اجنبية ([35])، إلى مواطن قوة وضعف قطاع عدالة الأحداث الأردني، فمواطن قوته، هي حذف السجل الجنائي للحدث بعد بلوغه سن الثامنة عشرة، السماح للحدث بتقديم الشكاوي في حال انتهاك حقوقه، وجود عدد من المنظمات العاملة في مجال عدالة الأحداث، وإنشاء نظام "ميزان" للبيانات الإلكترونية. أما مواطن ضعف القطاع، فهي محدودية تصنيف المؤسسات المعنية لإحصاءاتها وعدم تغطية هذه الاحصاءات لجانب العدالة الإصلاحية وصعوبة الوثوق بها للتنبؤ بمسار ظاهرة جنوح الأحداث، عدم وجود سياسة وطنية شاملة لعدالة الأحداث، ارتكاب الأطفال لجرائم بعينها أكثرها تكرارا السرقة والاعتداءات الجسدية، ضعف تواصل المنظمات غير الحكومية مع الأحداث خلال مرورهم بالإجراءات القضائية، عدم تطبيق قانون الأحداث النافذ على قضايا المخدرات علاوة على خلوه من المواد الخاصة بالآليات الاحالة والتحويل والمساءلة والبرامج المجتمعية، وعدم قيام إدارة شرطة الأحداث بالتحقيق في جميع قضايا الأحداث. واظهرت دراسة رطروط([36]) حول أداء نظام عدالة الأحداث الأردني والتخطيط له ، من خلال منهجيتها بأبعادها المسحية والنوعية والتقييمة والتخطيطية، التي قادتها إلى إعداد 53 مؤشرا لها درجات كمية حدها الأدنى درجة صفر والأعلى 106 درجات، أن مستوى اداء النظام مدار البحث منخفض؛ لبلوغ معدله 46.22%، لكنه بالرغم من ذلك يقبل الرفع إلى 92.44% بموجب اطاره الاستراتيجي، الذي استخلصته الدراسة من مجمل نتائجها.

ويبدو من الدراسات اعلاه بالرغم من اختلاف مناهجها وتواريخ اجراءها، توافقها على كثرة مواطن الضعف الداخلية والتحديات الخارجية في بيئة نظام عدالة الأحداث الأردني، التي تتطلب ضرورة تشخيصها وتقييمها والتدخل فيها.

ثانيا: الإطار العملي:

لهذه الدراسة مبرراتها وأهميتها وأهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها ونتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها المبينة على النحو التالي:

2:1: مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها:

2:1:1: مبررات الدراسة: توجد اربعة مبررات لإجراء هذه الدراسة، وهي:

1: انتهاء المدة المحددة لنفيذ الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث، اعتبارا من نهاية عام 2019، مما يتطلب تقييم هذه الاستراتيجية؛ للوقوف على مستوى أثرها في تحسين أداء نظام عدالة الأردني.

2: غياب دراسات تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019، مما قد يجعل من هذه الدراسة الأولى من نوعها ورائدة في مجالها.

3: إثراء تقارير لجان الظل، التي تعمل لصالح لجان حقوق الإنسان بالأمم المتحدة بحقيقة الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث على مستوى التنفيذ والمراقبة والتقييم.

4: استخلاص الدروس والعبر المستفادة من نتائج تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017 و2018 و2019، مما قد يحفز الباحثين المستقلين في بقية الدول العربية على تقييم خطط وسياسات واستراتيجيات عدالة الأحداث في تلك الدول.

2:1:2: أهمية الدراسة: تنبع اهمية الدراسة من عوائدها التطبيقية أدناه، التي جاءت على شكل مخرجات فعلية، وهي:

1: تقرير تقييمي يبين مدى سلامة منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث وصحة مضمونها ومستوى مخرجاتها الفعلية لسنوات الفترة 2017–2019، قد يفيد المجلس الوطني لشؤون الأسرة وهيئة التنسيق الحكومي لحقوق الإنسان وشركائها من منظمات المجتمع المدني والباحثين المستقلين وغيرهم.

2: تقرير يشتمل على أسس تقييم الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث ومعاييرها، قد يفيد في إعداد الحقائب التدريبية للمهتمين بعدالة الأحداث.

3: قائمة بالدروس والعبر المستفادة من نتائج تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية، قد تفيد في تحفيز الباحثين المستقلين على تقييم خطط عدالة الأحداث في الدول العربية.

2:1:3: أهداف الدراسة: للدراسة نوعان من الأهداف تسعى إلى تحقيقهما، الأول عام ويعبر عنه السؤال التالي: ما مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019؟. أما الثاني فهو خاص وتعكسه الأسئلة الفرعية التالية:

1: ما مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ؟.

2: ما مستوى مضمون وثيقة الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ؟.

3: ما مستوى المخرجات الفعلية للاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث خلال سنوات الفترة 2017–2019؟.

2:1:4: مشكلة الدراسة: أعد المجلس الوطني لشؤون الأسرة بالتعاون مع شركائه من القطاعين العام والتطوعي والمجلس القضائي ووكالات الأمم المتحدة المعنية، وبتمويل من اليونيسف في عام 2017 ، الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث للسنوات 2017– 2019، التي اقرها مجلس الوزراء، واطلقت للعمل في عام 2017 ؛ لتحقيق أهدافها ومخرجاتها ونتائجها المتوقعة المشار إليها في البند 1:5 من الإطار النظري لهذه الدراسة. لهذا جاءت هذه الدراسة؛ لتحديد مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية لسنوات الفترة 2017– 2019. بمعنى آخر فقد جاءت الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس وتفرعاته المشار إليه في بند أهدافها.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث، تلك الاستراتيجية، التي اعدها المجلس الوطني لشؤون الأسرة في عام 2017؛ لتحسين أداء نظام عدالة الأحداث الأردني ومؤسساته خلال سنوات الفترة 2017–2019. أما المجلس الوطني لشؤون الأسرة، فيقصد به، تلك المنظمة المجتمعية المدنية، التي انشئت بموجب قانونها رقم 27 لسنة 2001.

2:1:5: منهجية الدراسة:

للدراسة مجتمعها البحثي، وهو الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث ، الذي خضع للتقييم وفق محاور إطارها النظري الدائرة حول المنهجية المثلى لإعداد الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى وتقييم مضمون وثيقتها ومخرجاتها الفعلية، من خلال إعطاء كل منها درجة كمية تعبر عن مستواها إن مرتفعا أو متوسطا أو منخفضا. فالمستوى المرتفع هو إن بلغ 66.66% فأكثر، بينما المستوى المتوسط فهو إن وقع بين حدي 33.33% و 66.65%، أما المستوى المنخفض فهو 33.32% فأقل.

كما أن للدراسة طرائقها البحثية المتمثلة في تحليل مضمون وثيقة الاستراتيجية مدار البحث بموجب 17 معيارا، وتحليل البيانات والمعلومات المتوفرة عن الاستراتيجية محل الدراسة بموجب 17 معيارا، والمقارنة المعيارية بين واقع منهجية إعداد الاستراتيجية المبحوثية ومضمونها ومخرجاتها وبين نموذجه المثالي المشار إليه في الإطار النظري للدراسة بموجب 12 معيارا.

واستعمل في معالجة بيانات الدراسة بعض معاملات الاحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات الخام والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية .

2:2: نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى ثلاث نتائج فرعية ونتيجة رئيسة كما هو مبين على النحو التالي:

2:1:1: اجابة السؤال الفرعي الأول:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول القائل: ما مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ؟، فقد عقدت مقارنة معيارية بين واقع منهجية إعداد الاستراتيجية المدروسة ونموذجه

المثالي المشار إليه في الإطار النظري للدراسة تحت عنوان المنهجية المثلى لإعداد الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى ، وتبين من نتائج تلك المقارنة، التي يظهرها الجدول رقم 1 بأن مستوى منهجية إعداد الاستراتجية المبحوثة متوسط ؛ لبلوغه 47.05%.

وعليه تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث متوسط.

الجدول(1): نتائج تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث

سؤال التقييم	الإجابة عن سؤال التقييم		درجة التقييم من صفر إلى واحد صحيح
	نعم	لا	
هل استعمل في لاستراتيجية نهج التحليل الرباعي لوضع الأردن في مجال عدالة الأحداث؟.		لا	0
إن استعملت الاستراتيجية نهج التحليل الرباعي، فما هي مصادره؟.		لا	0
هل كشف هذه المصادر عن مواطن قوة الأردن وضعفه الداخلي وفرصه وتهديداته الخارجية في مجال عدالة الأحداث ؟		لا	0
كما هل كشف هذه المصادر عن العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية المؤثرة في مجال عدالة الأحداث؟.		لا	0
هل للاستراتيجية مكوناتها من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، المستمدة من نتائج تحليلها لوضع الأردن في مجال عدالة الأحداث؟.	نعم لكن غير مستمدة من نتائج التحليل		0.50
إن كان للاستراتيجية مكوناتها، فهل رؤيتها تعظيمية أم واقعية؟.	توجد رؤية تعظيمة يصعب تحقيقها بدليل خلوها من مؤشر ادائها		0.50
هل رسالة الاستراتيجية ممكنة التنفيذ ؟.		لا	0
هل سياسات الاستراتيجية مرتبطة بنهج حقوق الأطفال ؟.	نعم		1
هل أهداف الاستراتيجية ذكية(SMART)؟.		لا	0
هل لأهداف الاستراتيجية مؤشرات أداء تساعد على قياس مدى تحقيقها؟.	نعم		1
هل للاستراتيجية جانب تنفيذي يعبر عن رؤيتها ورسالتها وقيمها وسياساتها وأهدافها؟.	نعم		1
هل وضعت هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ والمراقبة والتقييم؟.	نعم		1
هل كان لأنشطة تلك الاستراتيجية جهات معنية بتنفيذها؟.	نعم		1
هل كان لأنشطة تلك الاستراتيجية مؤشرات أداء أو مصادر تحقق؟.	نعم		1
هل كان لأنشطة تلك الاستراتيجية موازنات مالية؟.		لا	0
إن كان للاستراتيجية جانب تنفيذي، فما هي مخرجاته؟.	نعم		1
إن كان للاستراتيجية جانب تنفيذي، فما هي الدروس والعبر المستفادة منه؟.	نعم يوجد ولكن الواقع لم يتغير		0

حصلت منهجية إعداد الاستراتيجية على 8 درجات من أصل 17 درجة بنسبة قدرها 47.05%، مما يشير إلى أن مستواها متوسط.

2:1:2: اجابة السؤال الفرعي الثاني:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤال الفرعي الثاني ومفاده ما مستوى مضمون وثيقة الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث؟، فقد حلل مضمون الاستراتيجية المدروسة في ضوء سبعة عشر سؤالا مشار إليها في الإطار النظري للدراسة، وأظهرت النتائج التي يعكسها الجدول رقم 2 بأن مستوى مضمون وثيقة الاستراتجية المبحوثة مرتفع؛ لبلوغه 73.52%.

وعليه تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها مستوى مضمون وثيقة الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث مرتفع .

الجدول(2): نتائج تقييم مضمون وثيقة الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث

سؤال التقييم	الإجابة عن سؤال التقييم		درجة التقييم من صفر إلى واحد صحيح
	نعم	لا	
هل تم القيام بتحليل لمواطن القوة والضعف في مجال الوثيقة؟.		لا	0
هل استهلت الوثيقة بعرض يحلل الوضع الراهن المتعلق بالموضوع الرئيس للوثيقة؟.		لا	0
هل ذكرت الوثيقة التأثيرات الضارة على المجتمع اذا لم يتم تنفيذ السياسة/ الاستراتيجية وتغيير الوضع الراهن؟.	نعم		1
هل وردت في الوثيقة إحصاءات عن القضية أو المشكلة الرئيسة؟.	نعم لكن احصاءات قديمة		0.50
هل توزعت الوثيقة إلى محاور؟.	نعم		1
هل ذكرت الوثيقة غاية السياسة/ الاستراتيجة؟.	نعم		1
هل ورد في الوثيقة أهداف رئيسة ؟.	نعم		1
هل ورد في الوثيقة أهداف فرعية ؟.	نعم		1
هل ورد في الوثيقة ذكر لبرامج ومشروعات وانشطة تنفيذ السياسة؟.	نعم		1
هل جاء في الوثيقة مؤشرات رقمية مرتبطة بتواريخ زمنية مستقبلية لقياس الاهداف؟.	نعم		1
هل اشارت الوثيقة إلى الجهة المنفذة أو المنسقة للسياسية؟.	نعم		1
هل اشارت الوثيقة إلى الجهات/ الاطراف المتعاونة؟.	نعم		1
هل اشارت وثيقة السياسة إلى علاقة بينها وبين سياسات واستراتيجيات أخرى؟.	نعم		1
هل اوردت الوثيقة مؤشرات رقمية أو غير رقمية لقياس الاداء؟.	نعم		1
هل توقعت الوثيقة أي معيقات؟.	نعم		1

هل قدرت الوثيقة كلفة تنفيذ السياسة/ الاستراتيجية؟.		لا	0
هل اشتملت الوثيقة على خطة للمتابعة والتقييم؟.		لا	0
حصل تحليل مضمون الاستراتيجية على 12.50 درجات من أصل 17 درجة بنسبة قدرها 73.52%، مما يشير إلى مستواه المرتفع.			

2:1:3: اجابة السؤال الفرعي الثالث:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث ونصه ما مستوى المخرجات الفعلية للاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث خلال سنوات الفترة 2017–2019 ؟، فقد درست المخرجات المتوقعة للاستراتيجية المدروسة في ضوء أثنى عشر سؤالا ونتائج الدراسات المشار إليها في الإطار النظري للدراسة، وأظهرت النتائج التي يبينها الجدول رقم 3 بأن مستوى المخرجات الفعلية للاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث خلال سنوات الفترة 2017–2019 منخفض؛ لبلوغه 33.33%.

الجدول(3): نتائج تقييم مستوى المخرجات الفعلية للاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث خلال سنوات الفترة 2017–2019

سؤال التقييم	الإجابة عن سؤال التقييم		درجة التقييم من صفر إلى واحد صحيح
	نعم	لا	
هل أهداف الاستراتيجية مصاغة بطريقة ذكية، تعكس مدى بسطتها وقابليتها للقياس الإجرائي وواقعيتها وحساسيتها للزمن؟.		لا	0
هل يوجد لكل هدف من أهداف الاستراتيجية مؤشرات أداء فعلية وأخرى مستهدفة ومصادر تحقق؟.	نعم		1
هل يوجد لكل هدف من الأهداف العامة للاستراتيجية:			
أنشطة تكفل تنفيذه؟.	نعم		1
وهل لكل منها مؤشرات أداء أو مصادر تحقق؟.	نعم		1
وهل لها جدول وزمني للتنفيذ؟.		لا	0
وهل لها جهات مسؤولة؟.	نعم		1
وهل لها ميزانيات مالية؟.		لا	0
هل أحدثت عملية تنفيذ أنشطة الاستراتيجية أي تغيرات؟.		لا	0
وإن أحدثت فما هي هذه التغيرات ووجهتها؟.	لم يتغير شيء في الواقع		0
هل حققت الاستراتيجية أهدافها؟،		لا	0

وهل كان مستوى تحقيقها لأهدافها بفعلها هي أم بفعل مصادر تأثيرية أخرى؟.		لا	0
حصل تحليل مستوى المخرجات الفعلية للاستراتيجية على 4 درجات من أصل 12 درجة بنسبة قدرها 33.33%، مما يشير إلى مستواه المنخفض.			

وللتأكد من هذه النتيجة، فقد رجعت الدراسة إلى التقرير السنوي لوزارة التنمية الاجتماعية لعام 2919 واستخلصت منه مؤشرات عدالة الأحداث بشقيها الجنائي والاصلاحي لسنوات الفترة 2017-2019([37])؛ لمعالجة هذه المؤشرات بمعامل السلاسل الزمنية. واظهرت النتائج، التي يعكسها الجدول رقم 4 على الصعيد الجنائي، ارتفاع معدلات التغير في اعداد الأحداث المحتجزين في دور تربية وتأهيل الأحداث ونظارات المراكز الأمنية، وازدياد معدلات التغير في اعداد الأحداث الموقوفين في دور تربية الأحداث، وتذبذب معدلات التغير في اعداد الأحداث المحكومين في دور تأهيل الأحداث ومثيلاتها للأحداث المكررين للجنوح. أما على الصعيد الاصلاحي، فيشير الجدول رقم 4 إلى ارتفاع معدلات التغير في أعداد الأحداث اللذين عولجت قضاياهم من قبل إدارة شرطة الأحداث بنهج تسوية النزاعات، وإلى تذبذب معدلات التغير في اعداد الأحداث الموضوعين تحت إشراف مراقب السلوك بموجب أمر قضائي.

وبهذه النتائج، التي تتفق مع العديد من سابقاتها المشار إليها في الإطار النظري لهذه الدراسة، يمكن القول بأن الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث لم تحدث تغيير إيجابي في خفض معدلات الأحداث المحتجزين، ولم تحدث طرق جديدة لترسيخ نهج العدالة الاصلاحية والتدابير غير السالبة لحرية الأحداث، مما قد يدل على فشلها في تحقيق أهدافها.

الجدول(4): معدلات التغير في مؤشرات عدالة الأحداث في الأردن خلال سنوات الفترة 2017-2019

المؤشر	سنوات الفترة		
	2017	2018	2019
عدد الأحداث في دور تربية وتأهيل الأحداث	2347	2588	2722
% التغير في عدد الأحداث في دور تربية وتأهيل الأحداث		10.26	5.17
عدد الأحداث الموقوفين في دور تربية الأحداث	2101	2180	2422
% التغير في عدد الأحداث الموقوفين في دور تربية الأحداث		3.76	11.10

عدد الأحداث المحكومين في دور تأهيل الأحداث	246	408	300
% التغير في عدد الأحداث المحكومين في دور تأهيل الأحداث		65.85	26.47-
عدد الأحداث المودعين في نظارات المراكز الأمنية	4936	5640	5363
% التغير في عدد الأحداث المودعين في نظارات المراكز الأمنية		14.26	4.91 -
عدد الأحداث المكررين	542	629	476
% التغير في عدد الأحداث المكررين		16.05	24.32 -
عدد الأحداث الموضوعين تحت إشراف مراقب السلوك بموجب أمر قضائي	96	87	198
% التغير في عدد الأحداث الموضوعين تحت إشراف مراقب السلوك بموجب أمر قضائي		9.37-	127.58
العدد التراكمي للأحداث اللذين عولجت قضاياهم من قبل إدارة شرطة الأحداث بنهج تسوية النزاعات	1245	3223	4425
% التغير في العدد التراكمي للأحداث اللذين عولجت قضاياهم من قبل إدارة شرطة الأحداث بنهج تسوية النزاعات		158.87	37.29

وعليه تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الثالث بقولها مستوى المخرجات الفعلية للاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث خلال سنوات الفترة 2017-2019 منخفض.

2:1:4: اجابة السؤال الرئيس:

لإج الدراسة عن سؤالها الرئيس القائل: ما مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019؟، فقد راجعت اجابات اسئلتها الفرعية الثلاثة، واستخلصت من ذلك التعميم التالي: مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث متوسطا بنسبة47.05% ، بينما مستوى مضمونها فكان مرتفعا بنسبة 73.52%، أما مستوى مخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019 فكان منخفضا بنسبة 33.33%. أي أن المستوى العام منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019، كان متوسطا بنسبة 51.30%.

وهذه النتيجة على أهميتها يتعذر مناقشتها مع غيرها؛ لغياب سابقاتها العلميات الخاصة بتقييم الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث.

2:3: الاستنتاجات:

ترتب على نتائج هذه الدراسة استنتاجاتها التالية:

1: فشل الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث في تحقيقها لمخرجاتها أو أهدافها المتوقعة؛ لأسباب قد يكون مردها غياب موازناتها المالية وعدم قيام المؤسسات المعنية بدمج هذه الاستراتيجية في خططها السنوية.

2: ضعف قدرة المجلس الوطني لشؤون الأسرة في مجال متابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث، علما بأن تلك المتابعة مطلوبة منه بحسب البند أ/4 من قانونه.

3: ضعف قدره المؤسسات الحكومية المعنية بعدالة الأحداث وموظفيها في مجال تنفيذ الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث.

4: سيادة نمط عدالة الأحداث الجنائي في الأردن وصعوبة استبداله بنقيضه الإصلاحي.

2:4: التوصيات:

بناء على نتائج هذه الدراسة استنتاجاتها، فتوصي الدراسة بما يلي:

1: قيام الحكومة الأردنية بمراجعة الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث وتطويرها أو استبدالها بأخرى معده حسب الأصول العلمية والعملية المعمول بها.

2: بناء قدرة المجلس الوطني لشؤون الأسرة في مجال متابعة تنفيذ شركائه للخطط والسياسات والاستراتيجيات التي يعدها، على اعتبار أن ذلك من مهامه بحسب ما ورد في قانونه.

3: بناء قدره المؤسسات الحكومية المعنية بعدالة الأحداث وموظفيها في مجال التخطيط لقطاع عدالة الأحداث.

4: قيام الحكومة الأردنية ممثلة في مجلسها الوزاري باشتراط الموافقة على الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي يعدها المجلس الوطني لشؤون الأسرة وغيره من المؤسسات الأخرى، بوفرة الموازنات المالية لهذه الخطط والسياسات والاستراتيجيات.

الهوامش:

(1): وزارة التنمية الاجتماعية، (2006)، التشريعات الناظمة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية وشركائها المؤسسين، ص 248.

(2): منظمة الصحة العالمية،(2002)، التقرير العالمي حول الصحة والعنف، ص 33-38.

(3): البداينة، ذياب،(1999)، واقع وآفاق الجريمة في المجتمع العربي، الرياض، منشورات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص34- 55.

(4): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، واليونيسيف، (2007)، عدالة الأحداث(دليل تدريبي)، ص51.

(5): الجريدة الرسمية، (1968)، قانون الأحداث رقم24 لسنة 1968 ، ص 555.

(6): الجريدة الرسمية، (2014)، قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014، ص 6371.

(7): رطروط، فواز، (2011)، نظم عدالة الأحداث في كل من الأردن، الجزائر، مصر، المغرب، اليمن: واقع الحال وفرص التطور، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

(8): منظمة الأمم المتحدة للطفولة،(2005) ، وضع الأطفال في العالم 2006 (المقصون والمحجوبون).

(9): رطروط، فواز، (2013)، تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية: تحليل مقارن لوضع نظم عدالة الأطفال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول حول عدالة الأحداث: عدالة من أجل الأطفال، 20- 2013/8/21، فندق لاند مارك، عمان- الأردن.

(10): المركز الوطني لحقوق الإنسان،2016، التقرير الدوري السابع حول عدالة الأحداث في المملكة الأردنية الهاشمية: 2014-2015، ص 16-17.

(11): إبراهيم، روان، (2016)، مشروع الدمج الأسري والمجتمعات المحلية، عرض تقديمي (تقرير غير منشور)، ص 4.

(12): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، واليونيسف،(2007)، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(13): رطروط، فواز وعادل دبوان، (2014)، مدى تطبيق العدالة التصالحية على قضايا الأحداث والأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون في بعض محافظات الجمهورية اليمنية، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، ص 13.

(14): رطروط، فواز، (2019)، أثر قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 في رفع معدلات تحويل قضايا الأحداث في إطار الإجراءات القضائية وخفض معدلات الأحداث المحتجزين وعلاقته بالتخطيط لقطاع عدالة الأحداث الأردني، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الخامس ،المركز الديمقراطي العربي، المانيا- برلين، ص 123-146.

(15): انظر المصادر التالية:

- الأمم المتحدة، (2002)، حقوق الإنسان: مجموعة صكوك دولية، المجلدين الأول والثاني، نيويورك وجنيف.

- المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، (2016)، المواثيق الدولية وإدارة العدالة.

(16): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، واليونيسف،(2007)، مرجع سبق ذكره.

(17): الأمم المتحدة ، (2007) ، لجنة حقوق الطفل، التعليق رقم 10(2007): حقوق الطفل في قضاء الأحداث، ص 3- 25.

(18): رطروط، فواز وعادل دبوان، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 26-31.

(19): رطروط، فواز،(2011)، نظم عدالة الأحداث في كل من الأردن، الجزائر، مصر، المغرب، اليمن: واقع الحال وفرص التطور، مرجع سبق ذكره.

(20): الشنيكات، ختام سالم، (2017)، معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 76- 103.

(21): المجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2017)، الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث.

(22): العثمان، حسين، (2005)، استراتيجية الأسرة الأردنية، منشورات المجلس الوطني لشؤون الأسرة.

(23): رطروط ، فواز وختام الشنكيات،(2018)، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتجي لها، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6، جامعة البليدة، الجزائر.

(24): نصار، هاجر، 2011، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني: دراسة تطبيقية على بعض منظمات المجتمع المدني في الأردن، رسالة دكتوراه تخصص خدمة اجتماعية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية (غير منشورة)، ص 11.

(25): مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2013)، كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية: الدورة السادسة 2013/2012.

(26): مصاروة، عيسى، (2016) ، تقييم مضمون وثيقة الاستراتجية(محاضرة القيت على طلبة الدكتوراه بعلم الاجتماع بالجامعة الأردنية).

(27): المجلس الوطني لشؤون الأسرة،(2017)، الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث، مرجع سبق ذكره .

(28): رطروط، فواز،(2011)، نظم عدالة الأحداث في كل من الأردن، الجزائر، مصر، المغرب، اليمن: واقع الحال وفرص التطور، مرجع سبق ذكره.

(29): الموسى، محمد، (2013)، العقوبات البديلة في نظم عدالة الأحداث: دراسة حالة لكل من الأردن ومصر واليمن، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

(30): رطروط، فواز،(2013)، تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية: تحليل مقارن لوضع نظم عدالة الأطفال، مرجع سبق ذكره.

(31): الشنيكات، ختام سالم، (2017)، معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده، مرجع سبق ذكره.

(32): رطروط، فواز، (2017) ، تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27 جوان، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ، ص 223.

(33): الذنيبات، يسار، (2018)، معدلات الأحداث الإناث الموقوفات والمحكومات في المراكز الأمنية ودور تربية وتأهيل الأحداث والتخطيط لها من منظور النوع الاجتماعي في الأردن، مجلة سر من رأى للدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث والخمسون، جامعة سامراء(العراق)، كلية التربية، ص 305- 336.

(34): الذنيبات، يسار، (2019)، دور شرطة الأحداث الأردنية في تسوية قضايا الأحداث قبل تعديل التشريعات المتعلقة بهم وبعدها، مجلة دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 46، العدد 4، ص 79- 88.

(35): اليونيسف، والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2018)، الدراسة التحليلية لعدالة الاحداث.

(36): رطروط، فواز، (2021) ، أداء نظام عدالة الأحداث الأردني والتخطيط له، بحث قيد النشر، مجلة الطفولة والدراسات التربوية، المعهد العالي للدراسات التطبيقية في الانسانيات بتوزر، جامعة قفصة، الجمهورية التونسية.

(37): وزارة التنمية الاجتماعية، (2020)، التقرير السنوي 2019، ص 28.

مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الاعمال

Practice Level of Administration Re-engineering Requirements at Business Organizations

د. عبد الغني مطهر النور– جامعة صنعاء
د. منير صالح العزاني – جامعة صنعاء
د. صالح احمد شعبان – جامعة المستقبل
أ. احلام خالد عبد العزيز نعمان – جامعة المستقبل

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة متطلبات الجودة الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة أداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وقد تكونت عينة الدراسة من (287) مفردة من موظفي الإدارة العامة والفروع والمكاتب لبنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء؛ وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– أن ممارسة بنك التسليف التعاوني الزراعي للمتطلبات الاساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بمحاوره الستة جاءت بمتوسط حسابي (3.89) وبتقدير لفظي مرتفع.

– حيث جاءت محاور هندسة العمليات الادارية على مستوى كل محور على النحو الاتي:

جاء محور "تكنولوجيا المعلومات" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.42) وبتقدير لفظي مرتفع جداً، كما جاء "محور الهيكل التنظيمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبتقدير لفظي مرتفع، ومحور "الاتصال الفعال" فقد جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وبتقدير لفظي مرتفع، وكذلك محور "الاستعداد للتغيير" جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80) وبتقدير لفظي مرتفع، أما محوري "الاستراتيجية"، و"تمكين العاملين" فقد جاء بمستوى واحد بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.63) وبتقدير لفظي مرتفع.

واوصت الدراسة بالاتي:

1. استحداث إدارة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك.
2. نشر ثقافة التغيير والتطوير وإعادة هندسة العمليات في قطاع منظمات الاعمال.
3. إعادة ترتيب بعض العمليات حسب الهياكل التنظيمية.

Abstract

This study aimed to know the level of practicing basic quality requirements for re-engineering administrative processes in the Cooperative and Agricultural Credit Bank, The study adopted the descriptive analytical method, besides relying on the questionnaire for data collection. The study sample was selected using the stratified random sample method of (287) employees of the Cooperative and Agricultural Credit Bank in Sana'a, the capital. The social statistical analysis program (SPSS) was used to analysis study data.

The study found a set of results, the most important of which are:

- The Cooperative and Agricultural Credit Bank's practice of the basic requirements for re-engineering administrative processes came to a high degree, The "Information Technology" axis came in first level with a high arithmetic average, the "organizational structure" axis came in second level with a high arithmetic average, and the "effective communication" axis ranked third with a high arithmetic average, and the "readiness for change" axis ranked fourth with a high arithmetic average. As for the "strategy" and "empowering workers" axis, it ranked at the same level at the fifth rank, with a high arithmetic average.

According to the study results, the most important recommendations as follows:

1. Spreading a culture of change and development and Re-engineering processes in Business organizations sector.

2. Re-arranging some of the processes, distribution tasks, and modify the structures within job descriptions and organizational structures.

3. Creating a specialized department to re-engineer administrative.

المقدمة:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي عبارة عن كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وفي الواقع ترجمة المصطلح (Business Prosses Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة العمليات، أو إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة[1]

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل. ويعد مايكل هامر، وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية (الهندرة) حيث يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل[2]

ومما لا شك فيه أن (الهندرة) تعد أيضاً إحدى قواعد الفكر الإبداعي كونها تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنمطية، وتشجع على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد.

وتعتبر رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم من أهم الدوافع الحقيقية نحو تبني مشاريع الهندرة في العالم أجمع، فعميل اليوم ليس عميل الأمس، لأنه أصبح كثير المطالب واسع الاطلاع، صعب الإرضاء، سهل الفقدان، وإرجاعه والاحتفاظ به صعب ومكلف خاصةً في ظل التطور المتنامي للتقنية والتطور التكنولوجي الهائل والسباق المحموم بين المتنافسين في أسواق التجارة العالمية، وبالتالي باتت الحاجة إلى التغيير المستمر ضرورة ملحة لضمان البقاء.

فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة وحرب الأسعار والتوجه الجاد نحو الابتكار والتطوير المستمر يجعل الطريق صعباً أمام المنظمات والشركات والكيانات التقليدية الغارقة في الروتين المعقد والبيروقراطية الإدارية الرافضة للتغيير والتحديث، لذلك كان لا بد من الاتجاه نحو أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كطوق نجاه للحفاظ على الشركات والمنظمات من

السقوط والانهيار ومواجهة المتغيرات المتسارعة في ميدان العمل وتلبية رغبات وتطلعات العملاء والحرص على بقاءهم وعدم ضياعهم وفقدانهم.

ويعتبر مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية احد مداخل التطوير وهو يركز على اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاجية في المنظمة، حيث يركز اسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من اجل تطوير الانتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف ارضا العملاء[3]

كما ان إعادة الهندسة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات، لإخراج مخرجات معينة، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، بحيث يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمة[4]

فالمنظمات التي تبنت إعادة الهندسة قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور وبدأت بفكر ورؤى جديدة حققت نجاحات كثيرة وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال[5]

إذ يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة وضعيته، بغرض تحسين الأداء الذي أصبح أمراً ضرورياً[6]

و تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة[7]

ونظرا لأهمية هذا التوجه واثره على اداء المنظمات فقد نفذت العديد من الدراسات في هذا الاطار، مثل دراسة مسرعي (2016م)[8] وخرجت بضرورة تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة مسبقاً وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوئها، وتخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات.

اما دراسة البحيري (2015م)[9] فقد توصلت الى ضرورة العمل على تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الادارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية في الوزارة لتحسين مستوى

الاداء الاداري ومعالجة تضخم الهياكل التنظيمية والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات والسرعة في إنجاز العمليات الادارية.

واكدت دراسة الخياري (2015م)[10] على اهمية الأخذ في الاعتبار أنماط نظم المعلومات عند تطبيق إعادة الهندسة والتي تساعد البنوك الحكومية على تطبيق إعادة الهندسة باستخدام تقنيات نظم المعلومات لاكتساب رضا العملاء عن البنوك الحكومية المصرية.

اما دراسة المعبقي (2014)[11] ضرورة إعداد خطة استراتيجية لتطوير العمل الإداري، والأخذ بعين الاعتبار إعادة بناء العمليات الإدارية الموجودة واشراك مختلف المستويات الإدارية في إعداد الخطة الاستراتيجية، والعمل على تبني إدارة التغيير بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة واضحة وصريحة، وكذلك إعادة النظر وبصورة ملحة بالهيكل التنظيمي للمنظمات والتركيز على انشطة ومهام العملية الإدارية عند إعادة الهيكلة وليس على التسلسل الإداري.

في حين توصلت دراسة (Salimifard, 2010)[12] الى وجود أربعة عوامل تؤثر في مدى نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك وهي: إلتزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد المالية، والتغيير التنظيمي (التغيير الإداري، تقنية المعلومات، إدارة المشروع)، وإدارة الجودة (تقليل البيروقراطية، رضا العميل، ثقافة المساواة).

اما دراسة (Zairi & Francis , 2007)[13] فقد اكدت على وجوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة لحل المشكلات الكبيرة التي يعاني منها.

من خلال ما تقدم تبرز اهمية التعرف على مستوى ممارسة المنظمات الحيوية ذات الطابع الاقتصادي لإعادة هندسة العمليات الادارية، تعزيزا لمكانتها، وسعيا نحو ممارسة الاساليب الحديثة في تطويرها، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية طرح هذا الموضوع لإلقاء الضوء على جودة الأسس العلمية والحديثة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي التي ستنعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإداري فيها وزيادة ربحيتها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة بوجود العديد من المشكلات التي تواجه العمل الإداري من خلال توسع المؤسسات المالية، ما أدى إلى تشابك وتعقيد العمليات المصرفية والإدارية وطول فترة إتمام الإجراءات الإدارية، وعدم توفر السرعة الكافية لإنجاز المعاملات الخاصة بالعاملين والعملاء وعدم شعورهم بالرضا عن طريق الإجراءات الإدارية التي يتم العمل بها في كاك بنك. وبالاستناد إلى

الدراسات التي تناولت هذا الجانب قد توصلت إلى ضرورة البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة، تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإنجازها بجودة عالية وبأقل تكلفة وذلك بوضع آليات جديدة تضمن للمنظمات المالية (المصارف) تحقيق أهدافها وتقدمها واستمرارها. وتكمن مشكلة الدراسة في السعي للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى ممارسة المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في:

1. تعد الدراسة الحالية إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري لدى منظمات الاعمال.
2. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال المصرفي وماله من تغير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء.
3. إلقاء الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية التي ينعكس دورها في تحسين الأداء الإداري من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كاك بنك (بنك التسليف التعاوني الزراعي).

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على بنك التسليف التعاوني الزراعي في أمانة العاصمة (الإدارة العامة، والفروع، والمكاتب) في الجمهورية اليمنية.

- الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي من (مدراء إدارات، رؤساء أقسام، موظفين، مختصين).

- الحدود الزمنية:

تقتصر هذه الدراسة على الفترة (2019م).

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قسمت إلى قسمين: قسم نظري وآخر عملي، تم في القسم النظري اعتماد المنهج الوصفي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة من كتب ومجلات ودوريات ورسائل، وذلك بهدف الإحاطة الكاملة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية؛ أما بالقسم العملي فقد تمثل بالتعرف على مستوى ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف الزراعي من وجهة نظر العاملين فيه.

مصادر جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في معالجة الإطار النظري على المصادر المحلية، والعربية، والأجنبية الآتية: الكتب، المجلات، والدوريات، والمقالات، والمنشورات الورقية، والتقارير، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث، والدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، التي تم إعدادها حول إعادة هندسة العمليات الإدارية الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية ومتطلباتها، فيعرف مجتمع الدراسة بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) ويشمل الإدارات العامة والفروع

البالغ عددهم (1141) موظف وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بعدد الموظفين العاملين في البنك من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديهم.

عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	220	76.7%
أنثى	67	23.3%
الإجمالي	287	%100

يتضح من الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يشكلون (76.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة (الذكور)، وجاءت فئة الإناث بنسبة (23.3%) أي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في البنك بشكل عام ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، وقد يكون لسبب آخر ألا وهو عادات وتقاليد المجتمع اليمني الذي لا يفضل كثيراً خروج المرأة للعمل.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد عليها بشكل أساسي لجمع البيانات؛ حيث احتوت على قسمين: تضمن القسم الأول منها البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، أما القسم الثاني فتضمن الفقرات والمحاور الخاصة بالمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية).

لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة ،فقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، وخصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إستجابات أفراد عينة الدراسة؛ حيث خصص الوزن (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة والجدول رقم (2) يوضح الدراجات الموزعة على أسئلة الاستبانة:

جدول رقم (2) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق وثبات الأداة كالآتي:

- **الصدق الظاهري:**

تم الاعتماد على قياس صدق المحتوى والبناء من خلال عرض أداة الدراسة على (15) من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في هذا المجال، وفي ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون أجريت التعديلات اللازمة، حيث كان عدد فقرات الاستبانة بصورتها الاولية 38 فقرة، تم حذف 7 فقرات حسب اراء المحكمين اصبحت عدد فقرات الاستبانة 31 فقرة.

- **ثبات أداة الدراسة:**

وللتحقق من ثبات الأداة اعتمدت الدراسة على عينة استطلاعية من (20) فرد للتأكد من الثبات وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60% فإن ثبات فقرات الاستبانة يكون ضعيفاً، بينما إذا كانت بين 60% إلى أقل من 70% يكون ثبات فقرات الاستبانة مقبولاً، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى أقل من 80% يكون ثبات فقرات الاستبانة جيداً، وإذا قيمة ألفا أكثر من 80% يكون ثبات فقرات الاستبانة مرتفعاً. ويوضح جدول (3) معامل الثبات كالآتي:

جدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

م	محاور الدراسة	ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	عدد الفقرات
1	الاستراتيجية	0.902	0.94	5
2	الاستعداد للتغيير	0.846	0.91	6
3	الهيكل التنظيمي	0.864	0.92	5
4	الاتصال الفعال	0.795	0.89	5

5	تكنولوجيا المعلومات	0.870	0.93	5
6	تمكين العاملين	0.901	0.94	5
الاستبانة ككل		0.863	0.92	31

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد وتتراوح بين (0.795 و 0.902) لابعاد الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ومناسب وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

توزيع الاستبانات على عينة الدراسة:

وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة في حدود العينة المستهدفة من (مدراء إدارات ورؤساء أقسام، موظفين، مختصين) حيث تم توزيع عدد (310) استبانة وهو عدد أكبر بقليل من العينة المطلوبة وذلك لتجنب الفاقد في الاستبانات الموزعة، وكان عدد الاستبانات المستردة (290) و بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (20) وتم استبعاد (10) استبانات والتي تعتبر تالفة لعدم تحقق الشروط المطلوبة للتحليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (287) كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع فقرات إعادة هندسة العمليات الإدارية على كل محور

م	أقسام الاستبانة	عدد الفقرات
1	محور الاستراتيجية	5
2	محور الاستعداد للتغيير	6
3	محور الهيكل التنظيمي	5
4	محور الاتصال الفعال	5
5	محور تكنولوجيا المعلومات	5
6	محور تمكين العاملين	5
الاستبانة ككل		31

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة وتحليل البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

وفيما يأتي الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومبررات استخدام كل منها:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتم استخدامه لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
4. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لتحديد ثبات أداة الدراسة.
5. اختبار T لعينة واحدة (One-Sample Test)، وذلك لمعرفة الفروق بين المتوسط للمحاور والمتوسط الفرضي.

التحليل الإحصائي لاستجابات افراد عينة الدراسة:

لتحري الدقة والموضوعية في الوصف النظري لنتائج فقرات الاستبانة كما بينتها المتوسطات الحسابية تم إيجاد القيم الحسابية الفعلية لخيارات أفراد عينة الدراسة المتاحة للإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس، الذي تم استخدامه لقياس متغيرات الدراسة، بوسط فرضي يساوي (3)، أي أن مجموع القيم على عددها (5/15=3) ومن تحويل المسافات بين تلك الخيارات إلى (4) مستويات بحيث تمثل المسافة من (1-2) المستوى رقم (1)، والمسافة من (2-3) المستوى رقم (2)، والمسافة من (3-4) المستوى رقم (3)، من (4-5) المستوى رقم (4)، ولتوزيع مدى الدرجات (5-1=4) على خمسة خيارات من الموافقة يتضح طول كل مستوى يساوي (5/4=0.08) فيصبح كل مستوى كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (5) التقدير اللفظي لخيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت

المستوى	المدى	التقدير اللفظي	النسبة المئوية
الأول	من (1) إلى (1.80)	منخفض جداً	أقل من 36%
الثاني	من (1.81) إلى (2.60)	منخفض	من 36% وأقل من 52%
الثالث	من (2.61) إلى (3.40)	متوسط	من 52%وأقل من 68%
الرابع	من (3.41) إلى (4.20)	مرتفع	من 68% وأقل من 84%
الخامس	من (4.21) حتى (5)	مرتفع جداً	من 84% حتى 100%

يتضح من الجدول رقم (5) كيفية احتساب التقدير اللفظي لخيارات الاجابة، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.80) والنسبة أقل من (36%) فإن التقدير اللفظي له (منخفض جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.81) إلى (2.60) والنسبة من (36%) وأقل من (52%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.61) إلى (3.40) والنسبة من (52%) وأقل من (68%) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي من (3.41) إلى (4.20) والنسبة من (68%) وأقل من (84%) فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفع)، وإذا كان المتوسط الحسابي من (4.21) حتى (5) والنسبة من (84%) حتى (100%) فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفع جداً).

لمعرفة آراء عينة الدراسة حول محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في (الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير، الهيكل التنظيمي، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين) فقد استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample Test) والموضحة حسب الاتي:

أولاً: المحاور مجتمعة:

جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لمحاور إعادة هندسة العمليات الإدارية

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5	الاستراتيجية	3.63	0.3920	26.980	0.000	72%	مرتفع
4	الاستعداد للتغيير	3.80	0.6350	21.395	0.000	76%	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي	4.03	0.5600	31.268	0.000	80%	مرتفع
3	الاتصال الفعال	3.88	0.6570	22.784	0.000	77%	مرتفع

1	تكنولوجيا المعلومات	4.42	0.5990	40.175	0.000	88%	مرتفع جداً
5	تمكين العاملين	3.63	0.7950	13.450	0.000	72%	مرتفع
المحاور ككل		3.89	0.4680	32.590	0.000	78%	مرتفع

يتضح من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم (6) أن ممارسة بنك التسليف التعاوني والزراعي لمحاور إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89) وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه العناصر (78%)، كما بلغت قيمة (T) (32.59)، وهي دالة احصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05). مما يدل على الاهتمام بممارسة تلك العناصر في البنك، إذ جاء محور "تكنولوجيا المعلومات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وبنسبة موافقة بلغت (88%)، وجاء محور "الهيكل التنظيمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبنسبة موافقة بلغت (80%)، فقد جاء محور "الاتصال الفعال" فقد جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.88) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (77%) أما محور "الاستعداد للتغيير" فقد جاء بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.80) وبنسبة موافقة بلغت (76%) وجاء كلاً من محور "الاستراتيجية، ومحور تمكين العاملين" بنفس المرتبة الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.63) وبنسبة موافقة بلغت (72%) لكلى المحورين وبشكل عام يمكن القول أن موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي يمارسون ويحرصون على تفعيل محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة مرتفعة.

ثانياً: على مستوى كل محور على حده:

وبالتدريج في التحليل لمحاور إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة بـــ (الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير، الهيكل التنظيمي، الاتصال الفعال، تمكين العاملين) فإن آراء أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذه المحاور كانت على النحو الآتي:

- **محور الاستراتيجية:**

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات محور الاستراتيجية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يمتلك البنك خطة استراتيجية واضحة.	4.34	0.659	21.541	0.000	86%	مرتفعة جداً

2	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري.	4.12	0.7500	14.055	0.000	82%	مرتفعة
5	تعمل الخطة الاستراتيجية على تسهيل عملية التطوير في البنك.	1.76	0.709	41.485	0.000	35%	منخفضة جداً
3	ترصد الإدارة العليا موازنة خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	4.05	0.7830	11.874	0.000	81%	مرتفعة
4	تتسم الأهداف الاستراتيجية للبنك بالمرونة.	3.85	0.784	7.641	0.000	77%	مرتفعة
الاستراتيجية		3.63	0.392	26.980	0.000	72%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) أنر محور الاستراتيجية برز بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (72%) مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة؛ بينما بلغت قيمة (T) (26.980)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (7) أن فقرات محور الاستراتيجية قد حصلت على درجة موافقة (مرتفع)، (مرتفع جداً) باستثناء الفقرة الثالثة التي حصلت على درجة موافقة (منخفضة جداً) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (1) (يمتلك البنك خطة استراتيجية واضحة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.34)، وبأهمية نسبية بلغت (86%)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية وجود استراتيجية واضحة لأي بنك كي يتمكن من إعادة هندسة عملياته بما يخدم تلك الاستراتيجية.

- وجاءت الفقرة رقم (3) (تعمل الخطة الاستراتيجية على تسهيل عملية التطوير في البنك) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (منخفضة جداً)، وبمتوسط حسابي (1.76)، وبأهمية نسبية بلغت (35%)، ويدل ذلك على غياب العلاقة بين الخطة الاستراتيجية وعملية التطوير في البنك، بعكس ما يهتم به البنك من تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

- **محور الاستعداد للتغيير:**

جدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات محور الاستعداد للتغيير

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
6	تقوم إدارة البنك بإعادة توصيف الوظائف باستمرار.	3.49	0.9380	0.220	0.000	69%	مرتفعة
4	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة.	3.74	0.8400	4.742	0.000	74%	مرتفعة
3	يتوفر لدى البنك الرغبة والاستعداد للتغيير الشامل لما فيه مصلحة العمل.	3.81	0.8900	5.871	0.000	76%	مرتفعة
2	تُساعد التغييرات المستحدثة في البنك على تقديم أفضل الخدمات.	3.97	0.8400	9.385	0.000	79%	مرتفعة
5	تقوم الإدارة العليا بنشر معلومات عن العمل الإداري لتعميم ثقافة التغيير.	3.70	0.8890	3.816	0.000	74%	مرتفعة
1	يُساعد نظام الحوافز والمكافآت في البنك على التشجيع للتغيير الإيجابي في أداء العاملين.	4.11	0.937	11.117	0.000	82%	مرتفعة
الاستعداد للتغيير		3.80	0.6350	21.395	0.000	76%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) حضور محور الاستعداد للتغيير بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (76%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (21.395)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بالاستعداد للتغيير في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (8) أن فقرات محور الاستعداد للتغيير قد حصل على درجة موافقة (مرتفعة) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (11): (يُساعد نظام الحوافز والمكافآت في البنك على التشجيع للتغيير الإيجابي في أداء العاملين) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.11)، وبأهمية نسبية بلغت (82%)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود نظام للحوافز والمكافآت في البنك يشجع على احداث تغييرات ايجابية في أداء العاملين.
- جاءت الفقرة رقم (6): (تقوم إدارة البنك بإعادة توصيف الوظائف باستمرار) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.49)، وبأهمية نسبية بلغت (69%)، وقد يُعزى ذلك إلى قيام إدارة البنك بإعادة التوصيف الوظيفي بشكل مستمر، ويشير إلى استعداد البنك للتغيير.

- **محور الهيكل التنظيمي:**

جدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات محور الهيكل التنظيمي

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يُوجد للبنك هيكل تنظيمي واضح.	4.34	0.748	18.967	0.000	86%	مرتفعة جداً
5	يتصف النظام الإداري في البنك بالمركزية الشديدة.	3.83	0.853	6.611	0.000	76%	مرتفعة
4	يتناسب الهيكل التنظيمي مع أسلوب عمل البنك.	3.95	0.787	9.708	0.000	79%	مرتفعة
3	يتميز الهيكل التنظيمي بوضع المهام والمسؤوليات.	4.01	0.746	11.599	0.000	80%	مرتفعة
2	سهم الهيكل التنظيمي للبنك في تحقيق أهدافه.	4.04	0.726	12.569	0.000	80%	مرتفعة
الهيكل التنظيمي		4.03	0.560	31.268	0.000	80%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (9) حضور محور الهيكل التنظيمي بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبانحراف معياري بلغ (.560)، وبنسبة موافقة على ما جاء

في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (80%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (31.268)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بالهيكل التنظيمي في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (9) أن فقرات محور الهيكل التنظيمي قد حصل على درجة موافقة (مرتفع)، (مرتفع جداً) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (12): (يُوجد للبنك هيكل تنظيمي واضح) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.34)، وبأهمية نسبية بلغت (86%)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود هيكل تنظيمي واضح للبنك، واهتمام البنك في تنفيذ هندسة العمليات الإدارية.
- جاءت الفقرة رقم (13): (يتصف النظام الإداري في البنك بالمركزية الشديدة) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.83)، وبأهمية نسبية بلغت (76%)، ويدل ذلك إلى اعتماد البنك على المركزية في تنفيذ مهامه، كأداة من أدوات النظام الإداري في البنك.

- **محور الاتصال الفعال:**

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات محور الاتصال الفعال

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تنتقل المعلومات بين إدارات البنك بصورة سلسة.	4.04	0.770	11.923	0.000	80%	مرتفعة
5	يهتم البنك بتجميع ردود أفعال العملاء لتحسين خدمات البنك.	3.79	0.880	5.601	0.000	75%	مرتفعة
4	تتصف الاتصالات بين البنك وعملائه بالجودة المناسبة.	3.81	0.840	6.289	0.000	76%	مرتفعة
2	تمتاز قنوات الاتصالات بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.	3.91	0.808	8.655	0.000	78%	مرتفعة
3	يقضي نظام الاتصال المتوفر بين	3.86	0.851	7.109	0.000	77%	مرتفعة

	المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في اتمام المعاملات الإدارية.						
	الاتصال الفعال	3.88	0.657	22.784	0.000	77%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) حضور محور الاتصال الفعال بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (77%)، مما يؤكد الأهمية ا النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (22.784)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بالاتصال الفعال في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (10) أن فقرات محور الاتصال الفعال قد حصل على درجة موافقة (مرتفع) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (17): (تنتقل المعلومات بين إدارات البنك بصورة سلسة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.04)، وبأهمية نسبية بلغت (80%)، وقد يُعزى ذلك إلى استخدام البنك لوسائل تكنولوجيا متطورة لنقل المعلومات بسلاسة بين الإدارات.

- جاءت الفقرة رقم (18): (يهتم البنك بتجميع ردود أفعال العملاء لتحسين خدمات البنك) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.79)، وبأهمية نسبية بلغت (75%)، ويدل ذلك على اهتمام البنك بردود أفعال العملاء ويعتبرها من احدى العوامل التي يحرص على جمعها لأجل تحسين خدمات البنك.

- **محور تكنولوجيا المعلومات:**

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات محور تكنولوجيا المعلومات

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5	يتوفر في البنك تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة.	4.36	0.7330	19.765	0.000	87%	مرتفعة جداً
1	ترتبط فروع البنك بشبكة الكترونية مع الإدارة العامة.	4.50	0.6630	25.593	0.000	90%	مرتفعة جداً
3	يتوفر لدى البنك أنظمة وبرمجيات متطورة لتقديم خدمات حديثة.	4.42	0.6690	23.266	0.000	88%	مرتفعة جداً
2	تُسهل تكنولوجيا المعلومات إجراءات العمل في البنك.	4.45	0.6500	24.728	0.000	89%	مرتفعة جداً
4	تُساهم تكنولوجيا المعلومات في سرعة الحصول على المعلومات	4.45	0.6500	20.889	0.000	89%	مرتفعة جداً
تكنولوجيا المعلومات		4.42	0.5990	40.175	0.000	88%	مرتفعة جداً

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (11) حضور محور تكنولوجيا المعلومات بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (88%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (40.175)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتكنولوجيا المعلومات في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة، ويتضح من الجدول (11) أن فقرات محور تكنولوجيا المعلومات قد حصل على درجة موافقة (مرتفع جداً) حيث:

جاءت الفقرة رقم (23): (ترتبط فروع البنك بشبكة الكترونية مع الإدارة العامة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.50)، وبأهمية نسبية بلغت (90%) وقد يُعزى ذلك إلى استخدام البنك لوسائل تكنولوجية متطورة المتمثلة في الشبكة الإلكترونية الرابطة لكافة فروع البنك مع الإدارة العامة، وهذا بدوره يمثل عامل مهم واسلوب إداري حديث ومتطور ومن عوامل هندسة العمليات الإدارية المستخدمة في البنك.

وجاءت الفقرة رقم (22): (يتوفر في البنك تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.36)، وبأهمية نسبية بلغت (87%)، ويُعزى ذلك إلى أن

توافر تكنولوجيا معلوماتية حديثة ومتطورة في البنك يؤكد حرصه على تطبيق هندسة العمليات الإدارية فيما يخدم العمل والعملاء للبنك.

- **محور تمكين العاملين:**

جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات محور تمكين العاملين

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5	تعمل إدارة البنك على إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية.	3.39	0.9610	1.934	0.000	67%	مرتفعة
2	تُخصص إدارة البنك جزء من الموازنة لتطوير أداء العاملين.	3.68	0.8780	3.462	0.000	73%	مرتفعة
4	تُفوض الإدارة العليا صلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.	3.59	0.8840	1.770	0.000	71%	مرتفعة
3	تسعى الإدارة العليا لحل مشاكل العاملين.	3.60	1.988	.876	0.000	72%	مرتفعة
1	تقوم إدارة البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية وإشراك العاملين في دورات تدريبية ترفع من كفاءتهم.	3.89	0.8720	7.612	0.000	77%	مرتفعة
تمكين العاملين		3.63	.7950	13.450	0.000	72%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) حضور محور تمكين العاملين بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (72%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (13.450)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتمكين العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

كما يتضح من الجدول (12) أن فقرات محور تمكين العاملين قد حصل على درجة موافقة (مرتفع) حيث:

جاءت الفقرة رقم (31): (تقوم إدارة البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية إشراك العاملين في دورات تدريبية ترفع من كفاءتهم) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.89)، وبأهمية نسبية بلغت (77%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام البنك بتدريب وتأهيل الكادر البشري العامل فيه لأجل تطوير المهارات ورفع الكفاءات المهنية للعاملين.

جاءت الفقرة رقم (27): (تعمل إدارة البنك على إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.39)، وبأهمية نسبية بلغت (67%)، يُعزى ذلك إلى مدى تطبيق أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو مشاركة الموظفين في صناعة القرارات والاهتمام بأخذ آراء الموظفين ومقترحات الكادر البشري، باعتبار الركيزة الأساسية للعمل والمخولين بتنفيذ القرارات ، وكون هذه القرارات نابعة منهم تعطي تقبل أكبر عند التنفيذ.

الاستنتاجات:

1. اهتمام بنك التسليف التعاوني والزراعي بممارسة محاور ومتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وكان بدرجة مرتفعة حيث جاء محور تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى، يليه محور الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية، وحصل محور الاتصال الفعال على المرتبة الثالثة، وبعد ذلك محور الاستعداد للتغيير في المرتبة الرابعة، في حين حاز محور الاستراتيجية ومحور تمكين العاملين بمستوى واحد في المرتبة الخامسة.
2. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال محاورها (الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير، الهيكل التنظيمي، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين) في تحقيق أهداف البنك.
3. يهتم بنك التسليف التعاوني والزراعي بعمل البرامج التدريبية المتعددة والمتنوعة.
4. يحرص البنك على استخدام وسائل أمنية لحماية إعادة هندسة العمليات البنكية، كما يحرص فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أعمال البحث والتطوير والمحافظة على القدرة التنافسية للبنك.
5. يعتمد البنك بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إعادة الهندسة.
6. غياب إدارة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك تقوم بممارسة أعمالها مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى بالرغم أن البنك لديه وعي بأهميتها وافتقار الهيكل التنظيمي لمثل هذه الإدارة الهامة.

التوصيات:

توصي الدراسة بالاتي:

1. استحداث إدارة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك.
2. نشر ثقافة التغيير والتطوير وإعادة هندسة العمليات في قطاع منظمات الاعمال.
3. إعادة ترتيب بعض العمليات حسب الهياكل التنظيمية.

الهوامش:

1. النتشة، حازم، (2009): انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

2. العتيبي، سعد، والحمالي، راشد، (2004): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية.

3. القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

4. حسين، سلامة عبدالعظيم، (2007): ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

5. حلمي، أحمد حسين، (2003): أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد 8 ص 219– 293.

6. الزهرة، نوي فطيمة، (2017): "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير

7. الفايدي، سالم بن بركة براك وحمزاوي، محمد سيد مشرف، (2008): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

8. مسرعي، إبراهيم بن محمد، (2016): إعادة هندسة العمليات الإدارية ود وره في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، مستشفى الملك خالد بالخرج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

9. البحيري، عبدالله سمير، (2015): دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

10. الخياري، دعاء محمد دسوقي حسين، (2015): أثر نظم المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك الحكومية في مصر، اطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

10. الحناوي، محمد، السيد، إسماعيل، (2005): قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.

11. المعبقي، فهد أحمد أحمد غالب، (2014م): أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الأداء المؤسسي، دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، صنعاء، اليمن.

12. Salimifard, Abbaszadeh and Ghorbanpur (2010): Business Process Reengineering implementation: an investigation of critical success factors.

13. Zairi and Francis (2007): Business Process Reengineering: critical success Factors in higher education.

دور بيئة اللقاء الخدمي في تعزيز بهجة الزبون في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات

بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من مقدمي الخدمة في فندق بابل روتانا

The role of the Service Encounters in enhancing the customer delight within the framework of corporate social responsibility

د. علاء الدين برع جواد، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار علاقة وتأثير بيئة اللقاء الخدمي بأبعاده الفرعية الثلاثة (الانتعاش او التعافي Recovery , التكيف Adaptability , العفوية Spontaneity) كمتغير مستقل في بهجة الزبون بأبعاده الخمس (العدالة , التقدير, الأمان, الثقة , التنوع) كمتغير مستجيب او معتمد وبوجود المسؤولية الاجتماعية بأبعاده الفرعية (البعد السلوكي , البعد المعرفي , البعد المؤثر العاطفي) كمتغير وسيط في فندق روتانا بابل ببغداد، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات بما يسهم في تحقيق بهجة الزبون، وطبق هذا البحث على مجموعة مقدمي الخدمة في فندق بابل روتانا والبلغ عددهم (30) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ولقياس مستوى متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال مجموعة من الوسائل الاحصائية، وقد توصل البحث الى عدة نتائج كان اهمها ارتفاع مستوى متغيرات البحث (اللقاء الخدمي ، المسؤولية الاجتماعية، بهجة الزبون) في فندق روتانا بابل ، اضافة الى التحقق من وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية، والوصول الى مجموعة من التوصيات التي تدعم هذه العلاقة وبما يعزز من ممارسات مقدمي الخدمة في تحقيق بهجة الزبون في اطار مسؤوليتهم الاجتماعية .

الكلمات المفتاحية : اللقاء الخدمي , المسؤولية الاجتماعية , بهجة الزبون .

Abstract

The research aims to test the relationship and impact of the service encounter environment with its three sub-dimensions (recovery, adaptability, spontaneity) as an independent variable in customer happiness with its five dimensions (fairness, appreciation, safety, trust, diversity) as a responsive or dependent variable and with the presence of social responsibility in its dimensions The sub-section (the behavioral dimension, the cognitive dimension, the emotional dimension) as a mediating variable in the Babylon Rotana Hotel in Baghdad, and then trying to come up with a set of recommendations to contribute to achieving the customer's joy.This research was applied to a group of service providers in the Babylon Rotana Hotel, which numbered (30) individuals. In order to process the data and information, the Statistical Analysis Program (SPSS) was used to reach the results through a set of statistical means. Research variables with their sub-dimensions, and access to a set of recommendations that support this relationship and in a way

that enhances the practices of service providers in achieving customer happiness within the framework of their social responsibility.

Key Words Service Encounters, Social Responsibility, customer delight

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

المحور الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ترتكز مشكلة البحث حول معرفة طبيعة العلاقات التفاعلية بين متغيرات البحث (اللقاء الخدمي , المسؤولية الاجتماعية , بهجة الزبون)، اضافة الى توضيح هذه المفاهيم وبيان اهميتها وطبيعتها بشكل مفصل زيادة على تحديد آليات قياسها وتشخيصها سيما في القطاع الخدمي الفندقي .

إذ مازالت طبيعة العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث الثلاث تجتذب حولها الكثير من التساؤلات وعلامات الاستفهام في تحديد طبيعة هذه العلاقات واتجاهاتها وصيغها وقوتها ونوعها لذلك فان تحديد ماهية هذه المتغيرات الثلاثة وطبيعة العلاقات فيما بينها بالتطبيق في فندق روتانا بابل هي جوهر مشكلة البحث ومنطلقة الفكري والتطبيقي.

لذلك فان ابرز معالم مشكلة البحث هي التعرف على مستوى وجود هذه المتغيرات وماهية العلاقة فيما بينها وذلك من خلال تجسيدها في التساؤلات الآتية:

1. ماهية مفهوم متغيرات البحث الثلاث المتمثلة بـــــ(اللقاء الخدمي , المسؤولية الاجتماعية , بهجة الزبون)؟
2. ماهية طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة ومستوى وجودها؟
3. ما مدى تأثير ووجود المسؤولية الاجتماعية في تعزيز علاقات الارتباط والتأثير للقاء الخدمي في بهجة الزبون وفي تحسين مستواها؟

ثانياً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف هي أولا: تقديم اطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وابعاد متغيرات البحث لكل من اللقاء الخدمي بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية وكذلك بهجة الزبون من خلال آخر ما تم التوصل اليه على وفق حدود البحث ومحدداته . ثانيا : الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الثلاثة وتشخيص مستوى وجودها، سيما وجود المتغير الوسيط . ثالثا : تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها ان تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في الفندق المبحوث.

ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى اهمية البحث من خلال ما يأتي:

1. اهمية المتغيرات الثلاثة التي يتناولها البحث كل على حدة(اللقاء الخدمي , المسؤولية الاجتماعية , بهجة الزبون) كونها من المؤشرات المهمة التي تعزز من الاداء التنظيمي للمنظمات وبالأخص منظمات القطاع الخاص، وكونها مكونات محورية لواقع المنظمة السلوكي والادائي الكلي.
2. ندرة الدراسات التي تناولت المغيرات الثلاث مجتمعة–على حد علم الباحث– والتي جعلت من فندق روتانا بابل ميداناً تطبيقي لها.

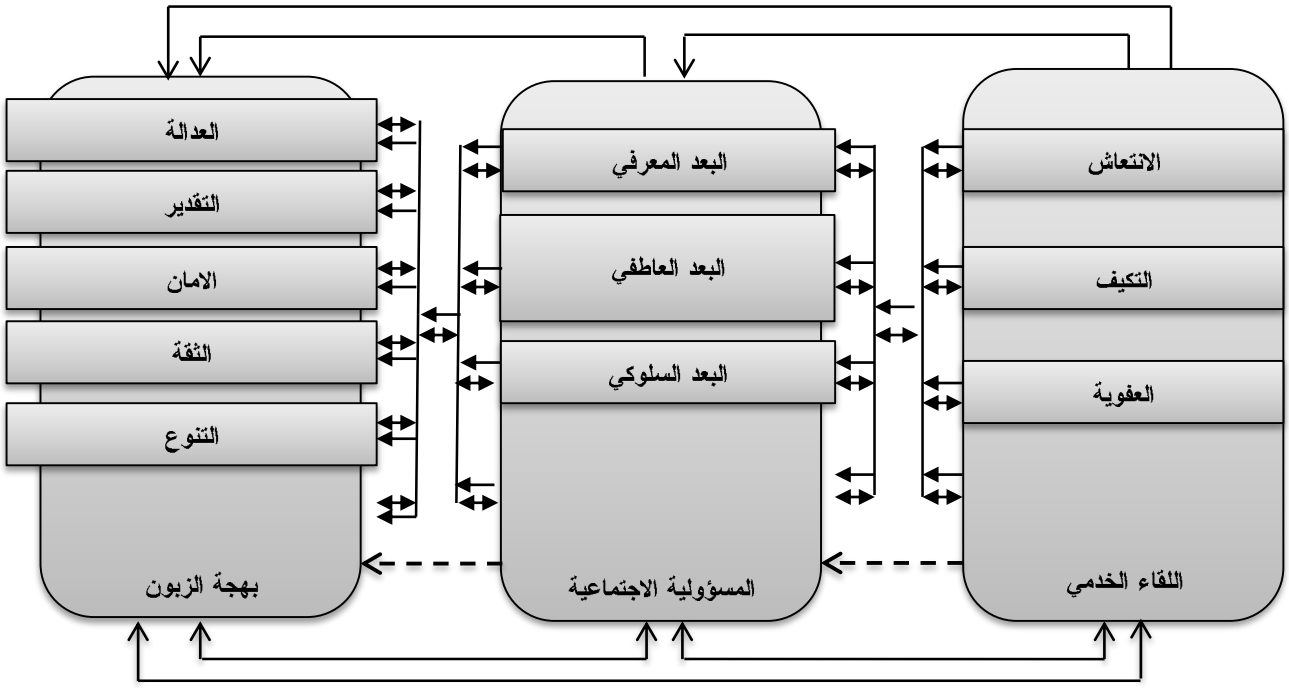
رابعا : فرضيات البحث

سعيا للوصول الى النتائج والتزماً بالمنهج العلمي للبحث انطلق البحث من الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اللقاء الخدمي بأبعاده و المسؤولية الاجتماعية بأبعادها.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اللقاء الخدمي بأبعاده وبهجة الزبون بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وبهجة الزبون بأبعاده.
4. هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اللقاء الخدمي بأبعادهو المسؤولية الاجتماعية بأبعادها.
5. هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اللقاء الخدمي بأبعاده وبهجة الزبون بأبعاده.
6. هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وبهجة الزبون بأبعاده.
7. يزداد تأثير اللقاء الخدمي في بهجة الزبون من خلال تطبيقات وممارسات المسؤولية الاجتماعية في الفندق المبحوث .

خامسا : الانموذج الفرضي للبحث

يبين المخطط او الشكل رقم (1) الانموذج الفرضي للبحث مجسداً فرضياته وابعاده ومتغيراته الرئيسة والفرعية .



شكل رقم (1) النموذج الفرضي للبحث

سادسا : مصادر جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: الذي تمت تغطيته اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات، اضافة الى الانترنت.
2. الجانب العملي: حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف اختبر فرضيات البحث والوصول الى النتائج.

سابعا: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالقطاع الخدمي الفندقي ، اما عينة البحث فقد جرى اختيار عينة عشوائية من مقدمي الخدمة في فندق روتانا بابل بلغ عددهم (35) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم واسترجاع (30) استبانة فقط، وهي عينة البحث الفعلية التي تم اختبار النتائج على ضوئها.

المحور الثاني : الجهود المعرفية السابقة

1. الدراسات السابقة المتعلقة ببهجة الزبون .

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

3. الدراسات السابقة المتعلقة ببيئة اللقاء الخدمي.

1. الدراسات السابقة المتعلقة ببهجة الزبون .

ثانيا : الدراسات السابقة عن مسؤولية الاجتماعية

جدول (2) الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

ت	اسم الباحث والسنة	العنوان	الملخص
1	Sinmoy Goswami Mrinmoy K. Sarma 2019	نمذجة بهجة الزبون في صناعة الفنادق	ليس من قبيل المبالغة أن البيئة التنافسية الحالية تدعو إلى تقديم مستمر ومتسق لبهجة الزبون في أي قطاع من قطاعات الأعمال. الدراسات التي أجراها قسم الباحثون عبر إعدادات مختلفة وجود نموذج مشترك يسلسل الأحداث التي تؤدي إلى فرحة العملاء. تحاول هذه الدراسة إنشاء النموذج التجريبي بعد تصور ذلك. يستخدم التحليل التمييزي كأداة أساسية لإثبات العلاقة بين الأحداث المختلفة باستخدام البيانات الناتجة من عينة من نزلاء الفنادق المتكررة. تظهر النتائج أن تجاوز توقعات ضيوف الفندق يؤثر على تصوراتهم حول المفاجآت السارة ، والتي بدورها تؤثر على سعادتهم المترتبة على ذلك. هذه السعادة إلى جانب الإثارة المتصورة ومشاعر إيجابية ملحوظة تخلق تجربة مبهجة لهم. ومن المأمول أن تشجع النتائج الباحثين الآخرين على اختبار هذا النموذج في بيئات العمل المختلفة.
2	Bo Youn Lee, , So Young Park 2019	دور بهجة الزبون وحقوق الملكية للولاء في الفنادق الراقية	تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقات بين تجربة نزلاء الفندق والبهجة والإنصاف والولاء. تم تطوير نموذج تجريبي لدراسة أ) آثار التجربة على البهجة والإنصاف ، ب) آثار البهجة على الإنصاف والولاء ، ج) آثار الإنصاف على الولاء ، و) التوسط في آثار حقوق الملكية على العلاقة بين البهجة والإنصاف. تم جمع البيانات من 564 ضيفًا في فنادق راقية من فئة الخمس نجوم تقع على شاطئ Haeundae في كوريا الجنوبية وتم تحليلها بنمذجة المعادلات الهيكلية (.(SEMأولاً ، للتجربة العاطفية تأثير كبير على البهجة ، بينما للتجربة المعرفية تأثير إيجابي على الإنصاف. كانت التجارب الاجتماعية والسلوكية أكثر ارتباطًا بالإنصاف أكثر من السرور. ثانياً ، البهجة لها تأثير أقوى على الولاء أكثر من الإنصاف. أخيرًا ، يكون لإنصاف العملاء تأثير إيجابي على الولاء ويتوسط جزئيًا في العلاقة بين البهجة والولاء. يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة الفرصة لمديري الفنادق لتصنيف التجارب المختلفة التي تدفع العملاء إلى سعادتهم أو إنصافهم في الفنادق الراقية. يمكن للباحثين أيضًا فهم دور الوساطة في المساواة بين البهجة والولاء وفهم قيمة الأسهم للتقييم المعرفي الذي يختلف عن الرضا في الفنادق الراقية.

ت	اسم الباحث والسنة	العنوان	الملخص
3	Dejan Lončar Jane Paunković, Violeta Jovanović, Vesna Krstić 2019	المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات عبر دول الاتحاد الأوروبي- تحليل بيانات الفريق	في السنوات الأخيرة ، أصبح البعد الاجتماعي-البيئي عنصرا هيكليا واستراتيجيا للشركات الناجحة ، حيث يتم معالجته عادة من خلال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. يتمثل التحدي الذي يواجه قطاع الأعمال في صياغة نماذج جديدة للإجراءات التشغيلية وتحسين ظروف العمل تجاه المسؤوليات الاجتماعية والبيئية. تركز الشركات على الابتكارات البيئية وإنتاج "المنتجات الخضراء". الابتكارات أو التقنيات الخضراء يمكن استخدامها من قبل الشركات من جميع الأحجام و لدى المنظمات دوافع مختلفة لتنفيذ إستراتيجية أو عمليات صديقة للبيئة. وعلى العكس من ذلك ، يميل المستهلكون إلى التحرك أكثر نحو المنتجات الخضراء ، التي توفر لهم شعوراً بأنهم يحمون البيئة. وفقًا لبيانات مجموعة المعايير الدولية ISO 14000 ، سجلت المزيد من المنظمات من الاتحاد الأوروبي أنظمتها "صديقة للبيئة" على مدار السنوات القليلة الماضية. تم الحصول على البيانات في هذه الدراسة من الدراسات الاستقصائية على مستوى الشركة في جميع أنحاء دول الاتحاد الأوروبي التي أجراها المنتدى الاقتصادي العالمي في أعقاب البحث الموضوعي حول مؤشر التنافسية العالمية. تم استخدام نموذج انحدار بيانات اللوحة الثابتة لإظهار وجود علاقة

ت	اسم الباحث والسنة	العنوان	الملخص
2	**Jan Lindström, Catrin Norrby, Camilla Wide & Jenny Nilsson** **2019**	**تقييمات إنجاز المهام في لقاءات الخدمة**	**تبحث هذه الدراسة في تقييم إيجابي وعالي الجودة في لقاءات الخدمة بين العملاء ومندوبي المبيعات التي أجريت باللغة السويدية وسجلت في السويد وفنلندا. تحدث التقييمات بنمط متسلسل منتظم أثناء تحريك المنعطف الثالث الذي يكمل تسلسل تسليم الطلب ، أو مقاطع طلب متماسكة أطول ، أو تسلسل طلب في سياق مسبق. يتماشى التكافؤ الإيجابي للتقييمات مع النتيجة المرضية لإنجاز المهمة ، ولكن وظيفتها عملية في المقام الأول ، وتستخدم لتقسيم تدفق التفاعل المؤسسي الموجه نحو المهام. تعتبر التقييمات بمثابة وحدات نمطية معجمية ، وتتميز عمليات التسليم الخاصة بها بتخفيض درجة الأداء والتحول المجسّد للمتكلم بعيدًا عن الآخر. التحليل يكشف الاختلافات التوزيعية في الممارسة التفاعلية: ينتج العملاء تقييمات لإكمال المهام في كثير من الأحيان أكثر من مندوبي المبيعات ، وتكون التقييمات عالية الجودة أكثر تواتراً في البيانات من السويد من فنلندا. البيانات في السويد السويدية وفنلندا السويدية.**
			قوية بين الابتكار و "الانتقال إلى اللون الأخضر". تكشف نتائج العديد من النماذج أن الابتكار مهم

ثالثا : الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير بيئة اللقاء الخدمي

جدول (3) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير بيئة اللقاء الخدمي

المبحث الثاني

الإطار النظري ومراجعة الدراســات الســابقة

1- المسؤولية الاجتماعية: social responsibility

مفهوم واهمية المسؤولية الاجتماعية : Concept and Importance social responsibility

للمسؤولية الاجتماعية اهمية كبيرة حازت اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات على حد سواء. اذ كان لهذا المفهوم ظهور ليس بحديث وانما يعود لعقود من الزمن بعد ان كان هم الشركات بالدرجة الاساس هو تحقيق الربح بغض النظر عن مصالح الاخرين (المستهلك واصحاب المصالح). وبسبب المنافسة الشديدة وادراك المنظمات ان سمعة المنظمة وولاء المستهلك والاداء المالي كعناصر لا غنا عنها للبقاء والازدهار وتحقيق الارباح تأتي بشكل كبير من خلال التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية مما جعل المنظمات تسير وفق مسارين متوازيين المسار الاقتصادي (تحقيق الارباح) والمسار الاجتماعي المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية [1]. ويضيف كل من **Aguinis & Glavas** بعد اساسي ثالث تهتم به المنظمات اضافة الى العنصر الاقتصادي والاجتماعي وهو العنصر البيئي[2]. فيما يرى كل من Cao et al ان الاهتمام في البيئة يقع ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلى الرغم من مجادلة البعض حول ان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يكون بعلاقة عكسية مع تحقيق الارباح الا ان اهمية المسؤولية الاجتماعية تأتي بالدرجة الاساس من كونها تحقق خلق الميزة التنافسية لها فضلا عن زيادة الربحية ونمو المبيعات وتحقيق اعلى عوائد ممكنة بأقل مخاطر [3].

تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن نطاق واسع على انها مجموعة من السياسات التنظيمية والاجراءات التي تسعى الى تحقيق هدف التأثير بشكل اكثر ايجابية على اصحاب المصلحة متجاوزه في ذلك الاهداف التقليدية للمنظمة كتحقيق المصالح الاقتصادية لها [4]. ويوضح هذا المفهوم حقيقة في غاية الدقة تفند الافتراض السائد الذي يقوله البعض حول ان الشركات وجدت لكسب الاموال, حسننا بالرغم من ان تحقيق الارباح هو امر حيوي ومهم يقوم على اساسه نجاح الشركات الا ان حصر اهداف الشركة بهذا المعيار هو امر خاطئ, اذ ان تكوين الشركات في اساسه هو تجمع عدد من الافراد لتكوين تلك الشركة أي ان الامر يتضمن عنصر اجتماعي مرافق للمصالح الاقتصادية وبذلك فالشركات تهدف الى تحقيق المنفعة الاجتماعية جنبا الى جنب المصلحة الاقتصادية, مما يجعل المسؤولية الاجتماعية قوام نجاح المنظمات التي تسعى لتحقيق اهداف طويلة الاجل [5] .

ابعاد المسؤولية الاجتماعية: The dimensions of social responsibility

- **البعد المعرفي: cognitive dimension**

حقق اداء المنظمات بشكل عام قفزات نوعية بعد الثورة المعلوماتية من الناحية الاقتصادية وذلك بفضل تشخيص نقطة ارتكاز نجاح المنظمات والمقوم الاساسي لها بوضع المعرفة موضع الاهمية التي ممكن ان تستند اليه منظمات الاعمال. ويتفق اغلب الباحثين حول اهمية المعرفة من الناحية النفسية والاجتماعية وقد تم تعريف البعد المعرفي على انه قدرة المنظمات وامتلاكها المعرفة المناسبة التي تهيئها لمعرفة ودراسة توقعات اصحاب المصالح على اختلافهم والاحاطة بأراء اصحاب المصالح والموظفين والمنظمات فضلا عن المجتمع بما يعمل على وصولها لتحقيق افضل مؤشرات الفعالية والكفاءة [6] .

- **البعد العاطفي: Emotion dimension**

كانت العواطف تاريخيا لها موقف ودور متنوع في العمليات الاجتماعية وعلى الرغم من المدة الطويلة من الإهمال لموضوع العاطفة، فقد تطورت البحوث على العاطفة في مجال السلوك التنظيمي في السنوات الاخيرة، بحيث اصبحت الان جزء مؤثر في علوم المنظمة [7] . والبعد العاطفي او العاطفة هي استجابة معقدة نسبيا ومختصرة تستهدف هدفا معينا، مثل شخص أو معلومات أو خبرة أو حدث [8]. في كثير من الأحيان، ترتبط العواطف ارتباطا بشكل غير منفصل مع الآخرين والعالم الاجتماعي، والسياق الاكثر أهمية هو سياق العمل التنظيمي. والفرضية الأساسية في هذا الطرح هو أن الكثير من حياتنا الاجتماعية والعاطفية هي تنظيمية. لذا حاول علماء السلوك التنظيمي تحديد العواطف وبدقة على انها يمكن التعبير عنها بشكل مشروع والاعتراف بها في إعدادات العمل، اذ يدرك مديرو المنظمات أن العواطف الفردية غالبا ما تكون تعبيرات أو ردود فعل على الحقائق التنظيمية [9].

- **البعد السلوكي: Behavioral dimension**

يعد سلوك التنظيمي من المواضيع المهمة التي تمت دراستها بشكل متزايد من قبل الباحثين والأكاديميين, فالمنظمات وادائها يرسم من خلال سلوك الافراد العاملين بها وبالتالي فالنتائج الايجابية والسلبية لتلك المنظمات هي نابعه من وجود سلوك الافراد والمديرين الايجابي او السلبي. فالسلوك التنظيمي هو تخصص أكاديمي يركز على فهم وإدارة الافراد العاملين في العمل [10]. ان الجزء الاهم من نجاح المنظمات في ادارة الافراد هو فهم ما يمكن ان يكون عنصر مؤثر في السلوك على سبيل المثال يكون البعد المعرفي والبعد العاطفي ذو تأثير كبير على سلوكيات الافراد داخل المنظمة كونها ابعاد ممكن ان تعترض عمليات التفكير والقرارات لدى الافراد [11].

2- بهجة الزبون: Customer Delight

مفهوم واهمية بهجة الزبون: Concept and Importance Customer Delight

تمتلك المنظمات اهداف متعددة على مختلف مستويات الاقسام الانتاجية والتسويقية وغيرها من الاقسام التي تعمل وفق تنسيق تتكامل فيما بينها بما يصب لتحقيق اهداف الادارة العليا وبالتالي تحقيق هدف المنظمة الرئيس وهو تحقيق الارباح. فيعد ولاء الزبائن هو أحد أعظم أهداف التسويق لأي منظمة تقليديا، كان مفتاح الولاء هو الرضا في الآونة الأخيرة، تم ربط بهجة الزبون بأنه يمتلك صلة أقوى بولاء الزبائن للمنظمة بما يعود بالفوائد المرجوة من قبل المنظمات, اذ تعد بهجة الزبون على انها تجربة تتجاوز تجربة الرضا وتتضمن تجربة ممتعة للزبائن وهي العاطفة المكونة من الفرح أو الابتهاج أو التشويق[12].

تم دراسة بهجة الزبون على انها فرع من فروع العواطف الانسانية, وتندرج بهجة الزبون كمنعطف ممكن الوصول اليه من خلال التسلسل التالي اذ ان تحقيق التوقعات للزبائن سيؤدي إلى شعور بالرضا؛ ماذا يحدث عندما تتجاوز المنظمات الرضا وتجاوز توقعات العملاء؟ تشير إحدى وجهات النظر إلى أن تجاوز التوقعات قد يؤدي إلى البهجة؛ في حين يجادل البعض على ان البهجة تركيبة منفصلة وهذا ما تشير اليه الكثير من الكتابات الحديثة, فتم تعريف بهجة الزبون على أنها عاطفة تتألف من الفرح أو الابتهاج أو التشويق أو السعادة [13]. وهذا يعني أن البهجة تُعرف بأنها حالة عاطفية إيجابية إلى حد كبير ناتجة عمومًا عن تجاوز توقعات المرء إلى درجة مثيرة للدهشة, يتم استخدام هذا التعريف، أو المفاهيم المشابهه، بأغلبية ساحقة من قبل غالبية الباحثين البهجة ومن مميزات هذا التعريف أن المقاييس الثابتة متوفرة بسهولة ، مما يلغي القضية الرئيسية المتمثلة في قياس البهجة انها اقصى درجات الرضا, في كل دراسة تم اختبارها للتأكد من الصحة التمييزية حول موضوع التقارب والاختلاف بين البهجة والرضا، وجد أن رضا زبون وبهجة الزبائن مختلفان تجريبياً [14] .

إن هذا الشعور بالبهجة يجب أن يحاول المتخصصون في هذا المنظمات إنشاءه والحفاظ عليه داخل بيئات العمل الخاصة بهم. من خلال "سرور" الضيوف بدلاً من إرضائهم فقط، فعندما يتجاوز مستوى الرضا الى البهجة سوف تكون النتيجة استثنائية بالنسبة للمنظمات [15]. وقد حاز موضوع بهجة الزبون اهتمام الباحثين منذ عشرون عام تقريبا وقد كان لبهجة الزبون تأثيرات واضحة على سلوك العميل اللاحق والذي يسعى اغلب الباحثين فضلا عن المنظمات الى السيطرة عليه بما يخدم سياسات المنظمة وكانت النتائج التنظيمية خير شاهد على تجربة تحقيق البهجة للزبون على سبيل المثال، حولت شركة Mercedes-Benz العملاقة استراتيجيتها المؤسسية إلى السعي لتحقيق البهجة للزبون وقد شهدت فوائد المرجوة لذلك [16].

ابعاد بهجة الزبون: The dimensions of Customer Delight

- **العدالة: justice**

اصبح من الواضح التسلسل المنطقي للوصول لبهجة الزبون في انه مراحل تتعدى تحقيق الرضا ولكن ما هي تلك المراحل؟ تظهر النتائج احدى الدراسات أن مستويات أعلى من الرضا تجاه الزبائن يمكن ان تؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بهم ويتم دعم تأثير العدالة كحلقة وصل لبهجة الزبون. نظرًا لأن غالبية الأبحاث حول العدالة المدركة ركزت على استرجاع الخدمة ونتائج الشكاوى، وهذا الإطار يوفر دليلًا تجريبيًا على التأثير المباشر وغير المباشر للعدالة بأنواعها الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية فيما يتعلق ببهجة الزبون [17] .

- **التقدير: Esteem**

ان مصطلح تقدير الزبون يعني قدرة المنظمة للوصول الى شعور الزبون بالبهجة من خلال تعزيز تقدير الذات للزبون في العروض التي يمكن ان تقدمها المنظمة. ان حاجة الزبون للتقدير لها تأثير إيجابي وهام على نوايا شراء له اذ تتأثر

النوايا الشرائية للمستهلكين بشكل إيجابي وكبير باحتياجات تقدير الزبون واحترامهم لذاتهم بدعم من بهجة الزبون والتي تتضمن شعورًا بالراحة والثقة التي تشعر بها عند استخدام المنتج [18] .

- **الأمان: Security**

تعني أن المنظمة قادرة على بهجة الزبون من خلال توفير الامان المتعلق بخصوصية الزبون فضلا عن الاهتمام بمراعاة خدمات ما بعد البيع كالضمان والصيانة ليوفر الحفاظ على الصورة الذهنية للزبون. وبصرف النظر عن الاحتفاظ بالزبون، هناك حافز آخر للمنظمات هو معرفة المزيد عن الزبائن لاستغلال هذه المعلومات لأغراض مثل استخراج البيانات أو التسويق المباشر لهم. وبالتالي ، من وجهة نظر الزبون من ناحية يقدر الزبون الفوائد المالية لهذه البرامج، ولكن من ناحية أخرى قد يخشون حدوث انتهاك لخصوصيتهم. وبالتالي، إذا كانت مخاوف الامان تفوق الفوائد المتوقعة، فسوف تفشل استراتيجية المنظمة بجذب الزبائن فضلا عن الاحتفاظ بهم [19].

- **الثقة: Trust**

تعني أفضل إدارة من قبل المنظمة للأخطاء التي يمكن ان تحصل مع الزبون والتي تتحمل فيها المنظمة المسؤوليات الكاملة عن خطأها وتعترف بها بصراحة, والاستجابة السريعة لها ومعالجتها بالطريقة الأكثر كفاءة ومحافظة المنظمة على حفظ كلمتها. اذ تبين احدى الدراسات أن ثقة الزبون في المنظمة من بين اهم ثلاث عوامل ارتباط بالولاء للمنظمة [20] .

- **التنوع: Variety**

ويعني قدرة المنظمة على بهجة زبائنها من خلال طرح منتجات جديد بشكل منتظم وعلى استعداد لكسر القاعدة الصناعية, كشعور الزبائن مثلا بالبهجة في كل تغيير موسمي للموديلات والتصاميم التي تنال اعجابهم.

ولدراسة الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اهتم الباحثين في العوامل المختلفة التي يمكن ان تؤثر على نمو هذه المنظمات مثل تنوع المنتجات وتأثيرها على الزبائن وولائهم [21] .

3- اللقاء الخدمي: Service Encounters

مفهوم واهمية اللقاء الخدمي: Concept and Importance Service Encounters

تاريخياً حدثت جميع لقاءات الخدمة تقريبًا مع مقدم الخدمة وعميل حاضر. ولهذا السبب، ركزت معظم أبحاث لقاء الخدمة على التفاعلات الشخصية. وقد اشارت الى الدراسات الى اهمية اللقاء الخدمي من حيث النتائج التي توصلوا لها مثلا العلاقة بين مقدمي الخدمة والعملاء ورضا العميل الناتج عن الخدمة [22] .وقد أصبح عالم اليوم سريع الخطى في المنافسة حول تقديم افضل الخدمات اذ ذهبت بعض المنظمات بشكل متزايد بالمعاملات التي تسهلها التكنولوجيا, لأنها وجدت أعداد متزايدة من العملاء تتفاعل مع التكنولوجيا لإنشاء نتائج خدمة بدلاً من التفاعل مع موظف شركة خدمات وهذا الاهتمام الكبير الحاصل في الخدمات لأدراك المنظمات مدى اهمية تقديم اللقاء الخدمي المناسب من قبلها. وتم تعريف لقاء الخدمة على انه فئة فريدة من التفاعلات بين الأشخاص نظرًا لطبيعتها الهادفة والموجهة نحو المهام مع تحديد الأهداف المحددة بوضوح على

المدى القصير والتي يتم الاتفاق عليها ضمنيًا بين مقدمي الخدمة وعملائهم، استنادًا إلى المعايير الاجتماعية السائدة. بمرور الوقت ، تتطور هذه المعايير الاجتماعية المتفق عليها بشكل متبادل إلى سلوكيات طقسية تحد من العملية وتؤثر على نتائج أي لقاء بين الأشخاص في الخدمة، حيث تعلم كل طرف مجموعة من السلوكيات اللازمة في سياق معين و من شأنها أن تؤدي إلى نتيجة إيجابية [23] .

تستمر صناعات الخدمات بالنسبة لاقتصاد الولايات المتحدة في اخذ حيز كبير من الأهمية مقارنة بالمواضيع الاخرى اذ يتم النظر الى لقاء الخدمة بشكل متكرر على انه الخدمة نفسها من وجهة نظر العميل وفي الوقت نفسه بالنسبة للعميل فإن الأعراض التي يمكن ملاحظتها هي تقليل الجودة فيما يسمى "لقاء الخدمة" اذا كان هناك القاء الخدمي لا يحظى بأعجاب العميل في لحظة التفاعل بين العميل والشركة. ومع ذلك فإن موظفي الخط الأمامي المسؤولين عن تقديم الخدمات غير المدربين على فهم العملاء وليس لديهم الحرية والسلطة التقديرية اللازمة للتواصل مع العملاء بطرق تضمن الخدمة الفعالة سبب قوي لانخفاض جودة لقاء الخدمات وربما أن الموظفين الذين يتصلون بالعميل غالباً ما يحصلون على رواتب منخفضة مما ينتج عنها مستويات منخفضة من التحفيز، بالتالي انخفاض مستوى اداء تقديم الخدمة [24] .

ابعاد اللقاء الخدمي: The dimensions of Service Encounters

- **الانتعاش: Recovery**

يعد الانتعاش من أهم الابعاد الا ساسية الى اللقاء الخدمي, ويوجب هذا البعد على مقدم الخدمة ان يكون هو الخط البديل للمنظمة عندما تتلكأ في تقديم الخدمة من خلال الاستجابة السريعة والمتزامنة مع تقديم الخدمة لتحسينها. وفي ضل المنافسة العالية بين المنظمات لا شك أن جودة الخدمات المقدمة ضرورية لنجاح أي منظمة. وبالتالي ، يجب معالجة أي فشل في الخدمة بشكل مناسب من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من رضا الزبائن والحفاظ على صورة المنظمة بشكل سليم. لذلك من الأهمية بمكان أن يتم التخطيط لبرامج الانتعاش بعناية لتلبية أنواع مختلفة من فشل الخدمة التي قد تحدث. وهذا ما أظهرت نتائج احدى الدراسات أن كلا من انتعاش الخدمة وجودة الخدمة كان لهما تأثير كبير على رضا الزبائن [25] .

- **التكيف: Adaptability**

ويعني هذا البعد القدرة على تقديم الخدمة وفقا لما يريده الزبون, وبحسب تغير المواقف, وتغير سلوكيات الزبون من لحظة لأخرى أي بمرونة عالية بما يتناسب مع الوضع, مما يضع مقدم الخدمة موضع المسؤولية في التعامل مع المواقف المستجدة والمفاجئة, وبحسب الموقف, ويتباين مقدمو الخدمة فيما بينهم بحسب قدرتهم على التكيف مع المواقف, بسبب تباين رغبات ومتطلبات الزبائن من حيث التركيبة النفسية, والشخصية, والخلفية الثقافية وغيرها فضلا عن تباين المواقف الحاصلة وتباين الاوقات التي تحدث فيها تلك الاحداث مما يلزم مقدم الخدمة على ان يكون قادرا على التعامل مع المفاجآت والاحداث

الطارئة مع الزبون. بالإضـــافة الى ذلك أن فعالية عمليات مقدمي الخدمة والحالات الناشـــئة في قيادة الأداء التكيفي ســـوف تختلف باختلاف طبيعة التحفيز التكيفي و هذا ما يجب ان تدركه المنظمات و اذا ما ارادت المنظمات ان تكون ناجحة فعليها ان تتمتع بالقدرة على التكيف [26] .

- **العفوية: Spontaneity**

ويشير مصطلح العفوية الى عمل مقدم الخدمة بتحسين تقديم الخدمة بسجية وعفوية حتى عندما لا يكون هناك فشل في نظام تقديم الخدمات أو عندما لا تكون هناك أي طلبات أو عدم وجود ذوي الاحتياجات الخاصـــة، بما يعمل على اظهار الخدمة بشـكل مرضـي جدا أو يصـبح على الاقل عدم الرضـا قليل في نظر الزبائن المقدمة اليهم الخدمة, فوجود مثل تلك الاجراءات العفوية لدى مقدمي الخدمات يؤدي الى خدمة جيدة للغاية ولكن عفوية مقدمي الخدمات لها وجه اخر سـلبي فأن ظهر تكون النتائج ربما غير جيدة, وبذلك تكون نتيجتها اما سلوكيات ايجابية من الزبون وادارة المنظمة على حد سواء في تقديم الخدمة أو سـلبية. فالحالة الاولى تكون سـلوكية مقدم الخدمة جيدة فتكون الخدمة المقدمة ايجابية ايضـا. في حين ان سلوكيات الموظف السلبية تؤدي الى خدمة غير جيدة [27] .

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبهجة الزبون

يعتمد نجاح المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات على قدرتها على الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع العملاء الذين يكررون عمليات الشـــراء ويعملون كمروجين دون تكليف اذ يبلغون الاخرين بتجاربهم الإيجابية مع مزود الخدمة. وعند تحليل الدوافع الرئيسية للنوايا المستقبلية للعملاء، تشير الأبحاث السابقة إلى أن تصورات المستهلك للخدمة تؤثر على نوايا إعادة الشـراء والناتج في حقيقة الامر من الرضـا والبهجة التي يشـعر بها الزبون مع تلك المنظمة. ومع ذلك ، تتفق معظم الأوراق على حقيقة أن هذا التأثير ليس مباشـرًا اذ يأتي بالدرجة الأولى من خلال العلاقة بين نزاهة الأسـعار والمسـؤولية الاجتماعية وتقييم سـلوك العملاء [28] . وعندما يتعلق الامر بدور المسـؤولية الاجتماعية للشـركات كمحدد لسـلوك العميل، فإن الأدلة التجريبية توضـح أن تقييم العميل لشـركة ما يعتمد بشـكل إيجابي على الاسـتراتيجيات الاجتماعية للشـركة. وفي شـــركات الخدمات الأفراد يميلون إلى إقامة علاقات قوية مع مقدمي الخدمات. وبالتالي، فإن تصـــورات العميل عن الاسـتراتيجية الأخلاقية للشـركة أو السـلوك الاجتماعي سـوف تحدد تقييم الخدمة المسـتلمة ، وخلق ارتباطات إيجابية في أذهانهم [29]. حتى أن بعض المؤلفين اعتبروا أن المســـؤولية الاجتماعية للشـــركات تمثل بُعدًا لجودة الخدمة، بحجة أن إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تكون بمثابة آلية لنقل الثقة إلى السوق، مما سيؤثر على تقييمات الأفراد لجودة الخدمة من خلال شهورهم بالثقة والامان تجاه المنظمة.

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية واللقاء الخدمي

فيما يتعلق بدور المسـؤولية الاجتماعية للشـركات كمحدد لسـلوك العميل، فإن الأدلة التجريبية توضـح أن تقييم العميل لشركة وفق الصورة المدركة - يعتمد بشكل إيجابي على الاستراتيجيات الاجتماعية للشركة. لذا فإن تصورات العميل عن

الاستراتيجية الأخلاقية للشركة أو السلوك الاجتماعي سوف تحدد تقييم الخدمة المستلمة، وخلق ارتباطات إيجابية في أذهانهم وهذا ما يدفع الأفراد إلى إقامة علاقات قوية مع مقدمي الخدمات [30] .في الواقع، في حين أن استجابات العملاء للشركات ذات التوجه الاجتماعي يمكن أن تتجلى من خلال استعدادهم لدفع سعر أعلى للمنتجات الأخلاقية، فقد لوحظ أن المشترين يرغبون في دفع أسعار أقل للمنتجات من قبل الشركات التي تعتبر غير أخلاقية، والتي بدورها تعاقب الشركات على عدم المشاركة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. إضافة إلى ذلك ، يبدو أن العملاء يقاطعون الشركات غير المسؤولة اجتماعيًا. تعزز المسؤولية الاجتماعية شعور العملاء بالاتصال بالشركة. ونظرًا لأن المسؤولية الاجتماعية للشركات تضيف قيمة إلى الشركة بطريقة تجعلها أكثر مساواة فأن ذلك يؤثر بشكل كبير في تقييم الزبون تجاه مقدمي الخدمات بشكل إيجابي [31] .

العلاقة بين بهجة الزبون واللقاء الخدمي

بالنسبة إلى تجربة الخدمة تعد التجربة الفردية المتميزة أمرًا بالغ الأهمية، تم النظر في امر التقدير في اللقاء الخدمي كنوع أكثر شفافية من السلوك الشخصي في التركيز على الذات. يتم تعريف "السلوك الشفهي" كلمات معززة ذاتيا بأنها سلوكيات شفهية مدفوعة، ضمنيًا أو صريحًا، يشعر معها الفرد برغبة في الاعتراف الإيجابي من قبل الآخرين فيه وزيادة شعوره باحترامه لذاته. التقدير هو المغزى الاساسي من السلوك الشفهي والذي ينتج بدورة تجربة إيجابية [32] .ويرتبط هذا بالشركة نظرًا لأن سلوك الكلمة الودية يتم توجيهه من قبل مقدم الخدمات بشكل أكبر، وبالتالي يكون هناك إحساس أقوى من الترابط الذاتي مع هذا النوع من الاتصال. ويأتي هذ كنتيجة عندما يشارك العميل مع الموظف في عملية اللقاء الخدمي. في نهاية المطاف، عند توصيل هذه التجارب الإيجابية للآخرين، من المأمول أن تنتقل الإثارة المحيطة بالتجربة من التجربة إلى الفرد الذي يناقشها، مما يعزز شعور هذا الفرد بالذات. وهذا ما أظهرته الأبحاث السابقة في وجود علاقة إيجابية بين فرحة العميل وسلوك مقدم الخدمة بشكل ايجابي من خلال التقدير.

العلاقة بين اللقاء الخدمي وبهجة الزبون من خلال المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط

تحاول هذه الدراسة بيان وجهة نظر حديثة حول تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في بهجة الزبون ورضا العملاء وولائهم وتعزيز الصورة الايجابية لدى اذهان الزبائن حول مقدمي الخدمات، اذ تعد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، في هذا الوقت أحد الاعتبارات المهمة في عالم الأعمال لأنها تمثل القاعدة الاستراتيجية لبناء الصورة الذهنية الايجابية لدى الزبون وتحقيق الميزة التنافسية للتأثير في تصور وسلوك الزبائن [33]. على الرغم من أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات مرتبطة مبدئيًا بالقضايا الاجتماعية، إلا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تتسبب في إدراك إيجابي للزبائن، وتحسين احترام الزبائن لذاتهم في التعبير عن صورة اجتماعية أفضل للمجتمع، مما أدى إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات عن إدراك العملاء في تحديد الشركة [34]. لكن يجب ان لا تعتمد الشركة كليا على تقديم الخدمات الاجتماعية دون الاهتمام بتقديم الخدمة وذلك لأن العملاء غالبا ما يشترون شيئًا ما للاحتياجات الشخصية وليس لدافع

اجتماعي، لذلك يجب أن تكون الشركة قادرة على خلق رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة. اذ ان بهجة الزبون تجذب الانتباه في الأبحاث لأنه يمكن أن يوفر فوائد كبيرة للشركات مثل الولاء للشركة. نتيجة لذلك تسعى الشركة جاهدة إلى خلق تجربة خدمات تلبي توقعات العملاء نظرًا لأن لها تأثيرًا مهمًا على تقييم العملاء ورضاهم فضلا عن تعزيز تلك العلاقة بأنشطة الخدمات الاجتماعية من خلال خلق انطباع ايجابي لدى الزبون حول الشركة والخدمة المقدمة منها [35].

المبحث الثالث

الجانب العملي

المحور الاول: عرض نتائج البحث في ضوء اجابات العينة وتحليلها

اولاً: مستوى الاجابات عن متغير اللقاء الخدمي

تم قياس هذا المتغير الرئيسي من خلال ثلاث أبعاد فرعية هي (الانتعاش , التكيف , العفوية)، والجدول (4) يوضح مستوى اجابات العينة وكما يأتي:

جدول (4) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير اللقاء الخدمي

المتغير	ت	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اللقاء الخدمي	1	الانتعاش	3.7	1.1
	2	التكيف	3.4	1.0
	4	العفوية	3.2	0.9
	5	اجمالي اللقاء الخدمي	3.5	1.0

1. الانتعاش : جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة اسئلة وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.7) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد الانتعاش كانت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.1)، وتدل نتائج هذا البعد الفرعي الى ان الفندق المبحوث توفر الظروف الملائمة لكافة اعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وإبداء الافكار والمقترحات وكذلك التشاور مع الاطراف التي تؤثر في نجاح الفندق ضمن بعد الانتعاش .
2. التكيف: أشارت النتائج ضمن هذا البعد الفرعي الى ان الوسط الحسابي بلغ (3.4)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذا البعد كانت اعلى من المتوسط وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يشير الى ان التكيف عالي في عموم الفندق.

3. العفوية : اتجهت اجابات العينة عن هذا البعد نحو الاتفاق وهذا ما أكده الوسط الحسابي العام لهذا البعد الفرعي اذ بلغ (3.2)، وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري بلغ(0.9)، وهذا يعني ان الفندق تولي اهتماماً خاصاً لعفوية التعامل مع الزبائن.

ثانياً: مستوى الاجابات عن متغير المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية المتغير الثاني لمتغيرات البحث الحالي ويتضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما مبين في جدول (5) وعلى النحو الاتي:

جدول (5) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير المسؤولية الاجتماعية

المتغير	ت	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسؤولية الاجتماعية	1	المعرفي	3.8	0.9
	2	العاطفي	3.6	0.9
	4	السلوكي	3.5	0.8
	5	اجمالي المسؤولية الاجتماعية	3.5	1.0

المصدر: من اعداد الباحث

1. البعد المعرفي : كانت اجابات العينة لهذا البعد معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (3.86) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.9) مما يعني ان هناك اتفاقاً قوياً في البعد المعرفي .
2. البعد العاطفي : ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.6) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يدل على ان اجابات افراد العينة عن هذا البعد كانت معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري مقداره (0.9) مما يعكس وجود اتفاق بوجود وضوح ملموس فيما يخص الاتجاه نحول التعامل العاطفي على المستوى الفرعي للشركة.
3. البعد السلوكي: استفهم عن هذا البعد الفرعي بخمسة اسئلة وقد سجل هذا البعد مستوى معتدلاً في الاجابة، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.5) وبانحراف معياري (0.8)، وهذا مؤشر متوسط على ان الفندق تتيح للجمهور والمتعاملين معها كل المعلومات التي تخص انشطتها المالية.

ثالثاً: مستوى الاجابات عن متغير بهجة الزبون

يعد بهجة الزيون المتغير الثالث ضمن متغيرات البحث الحالي وتتألف من خمسة أبعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما مبينة في جدول (6) وعلى النحو الاتي :

جدول (6) مستوى اجابات العينة عن متغير بهجة الزبون

المتغير	ت	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بهجة الزبون	1	العدالة	3.3	0.8
	2	التقدير	3.8	1.0
	3	الامان	3.7	0.9
	4	الثقة	3.5	1.1
	5	التنوع	3.8	1.0
	7	اجمالي بهجة الزبون	3.6	1.0

المصدر: من اعداد الباحث

1. العدالة : وأشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.3) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة عن بعد العدالة كانت معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري مقداره (0.8)، كل ذلك يدفع للاعتقاد بان الفندق تتمتع بمستوى من العدالة معقول ومقبول في التعامل مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وبما يدعم تحقيق بهجة للزبون .
2. التقدير : اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.8) وبانحراف معياري (1.0)،وهذا مؤشر على اعتدال مستوى الاجابة واقترابه من الوسط الفرضي، وهذا يدل على اتفاق العينة بدرجة ما على حصول الفندق على التقدير اللازم لأداء اعمالها وضمن المستوى المحدد.
3. الامان : اشارت النتائج ان هذا البعد سجل مستوى معتدلاً في الاجابة، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.7) وبانحراف معياري (0.9)، وهذا مؤشر جيد على ان الفندق المبحوث لديها القدرة على امان زبائنها .
4. الثقة : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.5) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد الثقة كانت اجابات معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.1)، مما يعني كفاءة الانشطة التي تقوم بها الفندق وبما يحقق من ثقه زبائنها في تحقيق رغباتهم.
5. التنوع: الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.8) وبانحراف معياري (1.0)، وهذا مؤشر على اعتدال مستوى الاجابة، وهذه النتائج تدل على ان الفندق توفر تنوع كبيرا من الخدمات وبما يخدم الزبائن .

المحور الثاني/ علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استنادا إلى مشكلة البحث والتعبير عنها لاحقاً في المخطط الفرضي، وتم استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث:

اولاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيري بيئة اللقاء الخدمي والمسؤولية الاجتماعية

يوضح الجدول (7) قيم معامل الارتباط بين بيئة اللقاء الخدمي بأبعاده وبين متغير المسؤولية الاجتماعية بأبعاده اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي بيئة اللقاء الخدمي والمسؤولية الاجتماعية (0.7) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01).

وكان اعلى ارتباط بين اجمالي بيئة اللقاء الخدمي والبعد الفرعي ضمن المسؤولية الاجتماعية وهو البعد المعرفي اذ بلغ (0.7) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.0) اما اقل ارتباط فكان بين بيئة اللقاء الخدمي وبعد العاطفي اذ بلغ (0.6) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.0)، وبذلك

يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيري بيئة اللقاء الخدمي والمسؤولية الاجتماعية.

جدول(7) قيم الارتباط بين متغيري بيئة اللقاء الخدمي والمسؤولية الاجتماعية

بيئة اللقاء الخدمي / المسؤولية الاجتماعية	الانتعاش	التكيف	العفوية	اجمالي بيئة اللقاء الخدمي
البعد العاطفي	0.4**	0.5**	0.3**	0.612**
البعد المعرفي	0.4**	0.5**	0.5**	0. 71**
البعد السلوكي	0.3**	0.4**	0.4**	0.613**
اجمالي المسؤولية الاجتماعية	0.5**	**0.6****	**0.5****	0.71**

ثانياً: تحليل العلاقة بين متغيري بيئة اللقاء الخدمي وبهجة الزبون

يوضح الجدول (8) معامل الارتباط بين متغير بيئة اللقاء الخدمي بأبعاده الفرعية وبين متغير بهجة الزبون بأبعاده الفرعية اذ اشارت النتائج الى ان معامل الارتباط بين اجمالي متغير بيئة اللقاء الخدمي بهجة الزبون قد بلغ(0.6) عند مستوى معنوية (0.0)، وهو ارتباط موجب ذا دلالة معنوية عالية. وبذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين بيئة اللقاء الخدمي و بهجة الزبون

جدول (8) قيم الارتباط بين متغيري بيئة اللقاء الخدمي بهجة الزبون

بيئة اللقاء الخدمي / بهجة الزبون	الانتعاش	التكيف	العفوية	اجمالي بيئة اللقاء الخدمي
العدالة	0.6**	0.5**	0.5**	0.5**

التقدير	0.2*	0.4**	0.3*	0.4**
الامان	**0.5****	0.7**	0.4**	0.6**
الثقة	**0.4****	0.4**	0.2**	0.4**
التنوع	0.3**	0.5**	0.3*	0.5**
العدالة	0.4**	0.3*	0.3**	0.4**
اجمالي بهجة الزبون	0.6**	0.4**	0.5**	0.6**

ثالثاً: تحليل العلاقة بين متغيري المسؤولية الاجتماعية وبهجة الزبون:

يوضح الجدول (9) معامل الارتباط بين متغير المسؤولية الاجتماعية وبهجة الزبون اذ اشارت النتائج الى ان معامل الارتباط بين اجمالي متغير المسؤولية الاجتماعية وبهجة الزبون قد بلغ (0.8) عند مستوى معنوية (0.0)، وهو ارتباط طردي موجب ذا دلالة معنوية عالية. وهذا يدل على ان بهجة الزبون تزداد بالمسؤولية الاجتماعية في الفندق المبحوث.

جدول (9) قيم الارتباط بين متغيري المسؤولية الاجتماعية وبهجة الزبون

المسؤولية الاجتماعية / بهجة الزبون	السلوكي	العاطفي	المعرفي	اجمالي المسؤولية الاجتماعية
العدالة	0.3**	0.5**	0.5**	0.5**
التقدير	0.4**	0.5**	0.4**	0.6**
الامان	0.5**	0.5**	0.6**	0.6**
الثقة	0.5**	0.4**	0.3**	0.5**
التنوع	0.6**	0.6**	0.7**	0.7**
العدالة	0.4**	0.3*	0.5**	0.6**
اجمالي بهجة الزبون	0.6**	0.5**	0.6**	0.8**

المحور الثالث/ اختبار انموذج التأثير بين متغيرات البحث

يهدف المبحث إلى تسليط الضوء على نتائج الادوات والأساليب الاحصائية المستخدمة لأجل اختبار صحة فرضيات البحث المتعلقة بالتأثير من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث عن طريق تحليل المسار، ولغرض تحقيق ذلك يمكن توضيحها من خلال النتائج الاتية:

اولاً: اثر اجمالي بيئة اللقاء الخدمي في المسؤولية الاجتماعية

أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار في الجدول رقم (10) عن أثر اجمالي بيئة اللقاء الخدمي في المسؤولية الاجتماعية الى تحقق أثر معنوي بينهما، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (71.8)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (7.01) وبدرجة حرية (65)، وهذا ما فسرته أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.5) وهذا يعني ان بيئة اللقاء الخدمي فسرت ما نسبته (52.8%) من التباين الحاصل في متغير المسؤولية الاجتماعية وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج ، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.7) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير بيئة اللقاء الخدمي سيؤدي الى تغيير في المسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.7)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بيئة اللقاء الخدمي في المسؤولية الاجتماعية)، ويوضح الجدول ادناه قيم بيئة اللقاء الخدمي في المسؤولية الاجتماعية وكما يلي:

جدول(10) نتائج تأثير متغير بيئة اللقاء الخدمي في المسؤولية الاجتماعية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
العفوية	2.377	0.5	0.2	22.5	يوجد تأثير
التكيف	1.9	0.6	0.3	41.7	يوجد تأثير
الانتعاش	2.0	0.5	0.2	22.9	يوجد تأثير
اجمال اللقاء الخدمي	1.4	0.7	0.5	71.8	يوجد تأثير

ثانياً: اثر اجمالي بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون

أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار في الجدول (11) عن أثر اجمالي بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون الى تحقيق أثر معنوي بينها، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (66.9)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (7.01) وبدرجة حرية (65)، وهذا ما فسرته أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.509) وهذا يعني ان بيئة اللقاء الخدمي فسرت ما نسبته (50.9%) من التباين الحاصل في متغير بهجة الزبون وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.7) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير بيئة اللقاء الخدمي سيؤدي الى تغيير في بهجة الزبون بمقدار (0.7)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون).

جدول(11) نتائج تأثير متغير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
العفوية	1.9	0.5	0.2	26.9	يوجد تأثير
التكيف	1.8	0.5	0.2	26.1	يوجد تأثير
الانتعاش	1.5	0.5	0.2	26.1	يوجد تأثير
اجمال اللقاء الخدمي	0.9	0.7	0.5	66.9	يوجد تأثير

ثالثاً: اثر اجمالي المسؤولية الاجتماعية في بهجة الزبون

أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار في الجدول (12) عن أثر اجمالي المسؤولية الاجتماعية في بهجة الزبون الى تحقيق أثر معنوي بينهما، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.9)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (7.01) وبدرجة حرية (65)، وهذا ما فسرته أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.6) وهذا يعني ان المسؤولية الاجتماعية فسرت ما نسبته (60.5%) من التباين الحاصل في متغير بهجة الزبون وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج ، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.7) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير المسؤولية الاجتماعية سيؤدي الى تغيير في بهجة الزبون بمقدار (0.7)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول

الفرضية الرئيسة السادسة التي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية المسؤولية الاجتماعية في بهجة الزبون).

جدول (12) نتائج تأثير متغير المسؤولية الاجتماعية في بهجة الزبون باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
البعد المعرفي	1.1	0.6	0.4	56.9	يوجد تأثير
البعد العاطفي	1.7	0.5	0.3	27.9	يوجد تأثير
البعد السلوكي	0.9	0.7	0.5	67. 9	يوجد تأثير
اجمالي المسؤولية الاجتماعية	0.3	0.7	0.5	98.9	يوجد تأثير

رابعاً: تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث من خلال استعمال تحليل المسار لبيان التأثير بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم العمل على تحليل اتجاهات تأثير متغير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون من خلال متغير المسؤولية الاجتماعية، وقد استعمل لهذا الغرض اسلوب تحليل المسار (Path analysis) الذي يعرض الاساليب الاحصائية المهمة التي يمكن استعمالها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات وتقسيمها الى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، وقد كانت نتائج التحليل لعلاقات التأثير باستخدام أسلوب المسار كالآتي:

تأثير اجمالي اللقاء الخدمي في اجمالي بهجة الزبون من خلال المسؤولية الاجتماعية:

حقق متغير بيئة اللقاء الخدمي تأثيرا مباشراً في أجمالي بهجة الزبون بمقدار(0.185) وهو تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية، أما التأثير غير المباشر لمتغير بيئة اللقاء الخدمي على أجمالي بهجة الزبون من خلال المسؤولية الاجتماعية كإجمالي بلغ (0.611) اما التأثير من خلال ابعاد المسؤولية الاجتماعية فكان تأثير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون وكما في الجدول (13) ادناه:

جدول (13) تأثير اللقاء الخدمي في اجمالي بهجة الزبون من خلال المسؤولية الاجتماعية

المتغير المؤثر	المتغير المستجيب	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر عبر ابعاد المسؤولية الاجتماعية	تأثير كلي
بيئة اللقاء الخدمي	بهجة الزبون	0.18	0.07	0.6
			−0.08	
			0.20	

المصدر من اعداد الباحث

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. ظهرت نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع وجود ابعاد بيئة اللقاء الخدمي في الفندق المبحوث وبمستوى جيد اذ ان اجابات افراد العينة عن جميع الابعاد كانت تتجه نحو الاتفاق وخصوصاً وهذا مؤشر على اهمية ترابط ابعاد بيئة اللقاء الخدمي مع بعضها كون احدهما يعزز الاخر ويشير الى وجود دور جيد للقاء الخدمي في الفندق المبحوث.
2. ارتفاع مستوى وجود المسؤولة الاجتماعية وابعادها في الفندق المبحوث وبمستوى عالي ايضاً اذ ان اجابات العينة عن هذا المتغير جاءت بشكل يتجه نحو الاتفاق حول وجود هذا المتغير وابعاده في الفندق المبحوث ويدل هذا على ان المسؤولية الاجتماعية للفندق المبحوث.
3. دلت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بمتغير بهجة الزبون وابعاده الى ارتفاع مستوى تحقق هذا المتغير بشكل جيد من خلال اجابات عينة البحث التي تعبر عن اتفاقها حول هذا المتغير وابعاده حيث كانت اجابات العينة وهذا يدل على اهتمام الفندق المبحوث ببهجة زبائنها.
4. واشارت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط عالية المعنوية بين بيئة اللقاء الخدمي بأبعادها المختلفة مع المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البيئة اللقاء الخدمي بأبعادها المختلفة والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها.
5. وكذلك دلت النتائج وجود علاقة ارتباط عالية المعنوية بين بيئة اللقاء الخدمي بأبعادها وبهجة الزبون بأبعادها وهذا دليل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بيئة اللقاء الخدمي بأبعادها وبهجة الزبون بأبعادها.
6. اضافة الى وجود علاقة ارتباط عالية المعنوية ايضاً بين متغيري المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وبهجة الزبون بأبعادها وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وبهجة الزبون بأبعادها.
7. واوضحت نتائج التحليل الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبيئة اللقاء الخدمي بأبعادها المختلفة في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها.
8. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبيئة اللقاء الخدمي بأبعادها في بهجة الزبون بأبعادها.
9. اضافة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايضاً لمتغير لمتغير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها في بهجة الزبون بأبعادها.
10. اظهرت نتائج تحليل المسار (Path analysis) الى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لإجمالي متغير بيئة اللقاء الخدمي في إجمالي متغير بهجة الزبون بتوسيط متغير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها.
11. اشارت النتائج الى ان تأثير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون بدون ادخال المتغير الوسيط (المسؤولية الاجتماعية) كان اكبر من تأثير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون بوجود المتغير الوسيط (المسؤولية الاجتماعية)،

وهذا ما دلت عليه قيمة معامل التحديد الذي يقيس قوة التأثير . وبالتالي يمكن القول ان تأثير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون لا يزداد بتوسيط متغير المسؤولية الاجتماعية وهذا يقودنا الى رفض الفرضية السابعة التي تنص على زيادة تأثير بيئة اللقاء الخدمي في بهجة الزبون من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الفندق المبحوث.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام الفندق بتعزيز بيئة اللقاء الخدمي والتمسك بها من خلال تفعيل ابعاد هذا المتغير بشكل اوسع في صناعة قراراتها وفتح المجال لهم في تقديم افكار واقتراحات جديدة او عمل استبيان داخل الفندق لمعرفة اتجاهاتهم وافكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة الى الاهتمام بالتركيز على الزبائن ومعرفة مقترحاتهم ورغباتهم عن طريق مقابلة عينة من هؤلاء الزبائن من اجل التعرف عن رغباتهم وطموحاتهم، كل ذلك من اجل تعزيز بعد رضاهم ومن ثم بهجتهم في الفندق.
2. ينبغي للفندق المبحوث ان تقوم بوضع نظام خاص للمسؤولية الاجتماعية تستطيع من خلاله تفعيل ابعادها وتدريس مقدمي الخدمة عليها .
3. ضرورة قيام الفندق المبحوث بتطوير مستوى المهارات لدى مقدمي الخدمة (العاملين في الخطوط الامامية) في الفندق بما ينسجم ويتلاءم مع متطلبات الوظيفة او التغيرات التي تحصل في بيئة العمل وذلك عن كريق اجراء دورات تدريبية لهم عن طريق الاستعانة بالمكاتب الاستشارية في سبيل تحقيق بهجة الزبون في الفندق قيد البحث.
4. تفعيل مكونات بيئة اللقاء الخدمي الايجابية من خلال تفعيل ابعاده بما يحقق ويدعم انجاز مستويات عالية من بهجة الزبون .
5. تفعيل مكونات المسؤولية الاجتماعية من خلال تفعيل ابعاده بما يعزز ويدعم من مستوى رضا وبهجة الزبون في الفندق المبحوث .

الهوامش

1. شريف، دعـــاء صادق. (2018) **"دور القيادة الاخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية"** رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في الادارة العامة.
2. Aguinis Herman & Glavas Ante (2017) "On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work" Journal of Management, p. 1-30.
3. Cao Jie, Liang Hao & Zhan Xintong (2015) "**Peer Effects of Corporate Social Responsibility**" SSRN Electronic Journal, p. 1-53.
4. Thomas W. H. Ng, Yam Kai Chi , Aguinis Herman. (2019) "**Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover**" Personnel Psychology, 107-137.

5. Zafar Sonia. (2008) "**Corporate Social Responsibility**" A Thesis Submitted to the University Honors Program In Partial Fulfillment of the Requirements of the Baccalaureate Degree With University Honors, Northern Illinois University.
6. D'Aprile Gianvito & Talò Cosimo (2014), "**Measuring Corporate Social Responsibility as a Psychosocial Construct: A New Multidimensional Scale**", Employee Responsibilities and Rig Journa Employ Respons Rights, Springer Science+Business Media New York, 1-23.
7. D'Aprile Gianvito & Talò Cosimo (2014), "**Measuring Corporate Social Responsibility as a Psychosocial Construct: A New Multidimensional Scale**", Employee Responsibilities and Rig Journa Employ Respons Rights, Springer Science+Business Media New York, 1-23.
8. Kinicki, Angelo, author Fugate Mel. (2018). "**Organizational behavior : a practical, problem-solving approach**" 2th ed, Aptara, Inc.
9. Rafaeli Anat and Worline Monica (2001) "**Individual emotion in work organizations**" *Social Science Information* 40(1):95-123.
10. Kinicki, Angelo, author Fugate Mel. (2018). "**Organizational behavior : a practical, problem-solving approach**" 2th ed, Aptara, Inc.
11. George Jennifer M. and Jones Gareth R. (2012). "**Understanding and Managing Organizational Behavior**" 6th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458. All rights reserved. Manufactured in the United States of America.
12. Landahl Katherine Ann (2013) "**Customer Delight: How Do W omer Delight: How Do We Achie e Achieve it? Cust e it? Customer Ser omer Service and vice and Exceeding Expectations**" A professional paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master of Science in Hotel Administration William F. Harrah College of Hotel Administration Graduate College University of Nevada, Las Vegas.
13. Meuter Matthew L., Ostrom Amy L., Roundtree Robert I. & Bitner Mary Jo (2000) "**Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters**" Journal of Marketing, 64(3), pp. 50-64.
14. Barnes Donald C. & Krallman Alexandra (2019) "**Customer Delight: A Review and Agenda for Research**" Journal of Marketing Theory and Practice, 27(2), pp. 174-195.
15. Landahl Katherine Ann (2013) "**Customer Delight: How Do W omer Delight: How Do We Achie e Achieve it? Cust e it? Customer Ser omer Service and vice and Exceeding Expectations**" A professional paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master of Science in Hotel Administration William F. Harrah College of Hotel Administration Graduate College University of Nevada, Las Vegas.
16. Barnes, D. C., & Krallman, A. (2019). **Customer Delight: A Review and Agenda for Research**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *27*(2), 174-195.
17. Bahri-Ammari Nedra & Bilgihan Anil (2019) "**Customer retention to mobile telecommunication service providers: the roles of perceived justice and customer loyalty program**" Mobile Communications, 17(1), pp. 82-107.
18. Putri Cokorda Istri Agung Vera Nindia & Sudiksa Ida Bagus (2018)"**Peran Customer Delight Memoderasi Esteem Needs terhadap Niat Beli Konsumen**" Jurnal Manajemen Unud, 7(2), pp. 847-873.
19. Enzmann Matthias & Schneider Markus (2005) "**Improving Customer Retention in E-Commerce through a Secure and Privacy-Enhanced Loyalty System**" Information Systems Frontiers, pp.359–370.
20. Ashraf, Muhammad Aqeel & Niazi, Abdul (2018) "**Impact of Brand Image, Service Quality and Trust on Customer Loyalty, Moderating Effect of Perceived Price Fairness and the**

Mediating Effect of Customer Satisfaction: Case Study on Telecommunication Sector of Pakistan" SSRN Electronic Journal, pp. 1-21.

21. Aronkar, Praveen, & Chaturvedi, Tanvi (2019) "**Effect of Store Location, Product Variety and Quality on Customer Loyalty Towards Fruits & Vegetables Stores**" SSRN Electronic Journal, pp. 1396-1401.
22. Bahri-Ammari Nedra & Bilgihan Anil (2019) "**Customer retention to mobile telecommunication service providers: the roles of perceived justice and customer loyalty program**" Mobile Communications, 17(1), pp. 82-107.
23. Sharma P. (2019) "**Intercultural Service Encounters**" Intercultural Service Encounters, pp. 29-73.
24. Shin Youngran & Thai Vinh V. (2014) "**The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction, Relationship Maintenance and Loyalty in the Shipping Industry**" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 1-12.
25. Bitner Mary Jo, Booms Bernard H. & Tetreault Mary Stanfield (1990) " **The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents**" Journal of Marketing, 54(1), pp. 71-84.
26. Liata Cheng Boon, Mansorib Shaheen, Chuana Gan Chin, & Imrie Brian C. (2017) "**Hotel Service Recovery and Service Quality: Influences of Corporate Image and Generational Differences in the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty**" Journal of Global Marketing, pp. 1-10.
27. Christian Jessica Siegel, Christian Michael S., Pearsall Matthew J., Long Erin C. (2017) "**Team adaptation in context: An integrated conceptual model and meta-analytic review**" Organizational Behavior and Human Decision Processes, pp. 1-28.
28. Gremler Dwayne D., Bitner Mary Jo & Evans Kenneth R. (1994). "**The Internal Service Encounter**" International Journal of Service Industry Management, 5(2), pp. 34-56.
29. Matute-Vallejo Jorge, Bravo Rafael, & Pina José M. (2011) "**The Influence of Corporate Social Responsibility and Price Fairness on Customer Behaviour: Evidence from the Financial Sector**" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 317–331.
30. Shin Youngran & Thai Vinh V. (2014) "**The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction, Relationship Maintenance and Loyalty in the Shipping Industry**" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 1-12.
31. Matute-Vallejo Jorge, Bravo Rafael, & Pina José M. (2011) "**The Influence of Corporate Social Responsibility and Price Fairness on Customer Behaviour: Evidence from the Financial Sector**" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 317–331.
32. Afifaha Nur & Asnan Afandi (2015) "**The Impact of Corporate Social Responsibility, Service Experience and Intercultural Competence on Customer Company Identification, Customer Satisfaction and Customer Loyalty (Case Study: PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan**" Social and Behavioral Sciences 211, pp. 277–284.
33. Colliera Joel E., Barnesb Donald C., Abneyc Alexandra K. & Pelletier Mark J. (2018) "**Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter**" Journal of Business Research, 84, pp. 150-161.
34. Matute-Vallejo Jorge, Bravo Rafael, & Pina José M. (2011) "**The Influence of Corporate Social Responsibility and Price Fairness on Customer Behaviour: Evidence from the Financial Sector**" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 317–331.

35. Colliera Joel E., Barnesb Donald C., Abneyc Alexandra K. & Pelletier Mark J. (2018) "**Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter**" Journal of Business Research, 84, pp. 150-161.

دور ممارسة السلوك الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية

The Role of Practicing Creative Behavior in Achieving Organizational Excellence at the Palestinian Electricity Distribution Company

د. علاء الدين خليل السيد، جامعة الأقصى، فلسطين.
الباحثة. بسمة فضل جنينة، جامعة الاقصى، فلسطين.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك الإبداعي في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة ومدى ارتباطه بالتميز التنظيمي. كما تهدف إلى تسليط الضوء على مدى تأثير السلوك الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي. ولهذه الغاية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة عشوائية من (173) من موظفي الشركة في قطاع غزة.

وقد وجدت الدراسة أن جميع أبعاد السلوك الإبداعي قد ارتبطت بدلالة إحصائية مع التميز التنظيمي، وكانت مرتبة من حيث قوة الارتباط؛ الأصالة، ثم المرونة، يليها المخاطرة، ثم الإحساس بالمشكلة، وأخيراً الطلاقة. وكان هنالك تأثير لبعدي الأصالة والمرونة على التميز التنظيمي، في حين لم يكن لأبعاد السلوك الإبداعي الأخرى تأثير دال إحصائياً على التميز التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة صناع ومتخذي القرار في الشركة بضرورة الاهتمام بالسلوك الإبداعي وتنميته، لما له من تأثير إيجابي قوي على تحقيق التميز التنظيمي. كما أوصت بمعالجة أسباب ضعف تأثير أبعاد السلوك الإبداعي على التميز التنظيمي سيما؛ المخاطرة والاحساس بالمشكلة والطلاقة من خلال دراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الأصالة – المرونة – الطلاقة – الإحساس بالمشكلة – المخاطرة – قطاع غزة.

Abstract:

This study aims at revealing the reality of creative behavior in the Electricity Distribution Company in the Gaza Strip and the extent to which it is related to organizational excellence. It also aims to shed light on the impact of creative behavior in achieving organizational excellence. To achieve this end, the study followed the descriptive analytical approach, and it targeted a random sample of (173) individual employees of the company in the Gaza Strip.

The study found that all dimensions of creative behavior were significantly associated with organizational excellence, and were ranked in terms of the strength of the association; Originality, then Flexibility, then Risk Taking, then Sense of the Problems, and finally, Fluency. There was an effect of the dimensions of originality and flexibility on organizational excellence was significant, while other dimensions had no significant effect on organizational excellence.

The study recommended the company's decision makers to pay attention to and develop creative behavior, because of its strong positive impact on achieving organizational excellence. It also recommended addressing the reasons for the weak impact of the dimensions of creative behavior such as risk taking, a sense of the problem and fluency on organizational excellence, which can be revealed through future research.

Keywords: Originality – Fluency – Flexibility - Risk Taking - Sense of the Problems - Gaza Strip.

مقدمة

تعاني السلطة الفلسطينية بمحافظاتها الشمالية (الضفة الغربية) والجنوبية (قطاع غزة) من سلسلة إجراءات معقدة يفرضها الاحتلال الإسرائيلي تستهدف بنيتها الاقتصادية بجميع مكوناتها ومؤسساتها. وحيث أن الشركات هي عصب الاقتصاد سواء في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات فإنها تُستهدف بين الحين والآخر سواء بالتدمير والتخريب جراء العدوان العسكري الإسرائيلي المتكرر، أو بإعاقة عملها مع منع إدخال المواد الخام الأساسية. لذلك حرصت الشركات الفلسطينية على التغلب على تحديات البيئة الخارجية، وقد باتت تبحث عن البدائل حتى تستطيع أن تتغلب على تلك العقبات من جهة، ومن أخرى لكي تتميز في مواكبة التقدم على مستوى الشركات المنافسة في الصناعة نفسها أو تلك التي تتكامل معها رأسياً أو أفقياً في صناعات أخرى.

من جهة أخرى، تتنامى التحديات التي تواجه الشركات الفلسطينية مما يدفعها للبحث عن سبل إبداعية لتخطي أزماتها. وحتى يكون الإبداع نهجاً؛ فإن ذلك يتطلب قيادة قادرة على صناعة وتوجيه السلوك الإبداعي. ويُعد السلوك الإبداعي أحد المكونات الرئيسة التي يمكن توجيهها نحو تحقيق النجاح، سيما عندما تتوافر الإرادة الحقيقية لدى العاملين بقناعة تامة لتوجيه هذه السلوك نحو التميز.

كما أن الجمهور بات أكثر وعياً في تحديد أولويات الخدمات التي يحتاجها الأفراد، الذين تعالت مطالبتهم بتحسين جودتها، لقد أصبح المواطنون على دراية في كيفية تحسين الخدمات من خلال مطالبهم المستمرة، وباتت جماعات الضغط تتنامى، مما فرض على الشركات واقعاً جديداً جعلها مضطرة للاستجابة لمطالب العملاء والجمهور. لذلك، وحتى تستطيع الشركات أن تحقق التميز في الخدمات، فلا بد أن تكون قد تبنت استراتيجية تحقق ذلك، وعززت سلوك الموظفين ليكونوا أحد أهم روافد التميز.

لذلك، فإن تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد يمكن أن يحفزهم لتقديم أفكار مبتكرة جديدة، تسهم في تطوير أساليب وأنماط العمل، فضلاً عن اقتناص الفرص المتاحة أمام الشركات، وهذا ما يدفعها إلى التميز بين الشركات الأخرى.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية أحد الشركات التي شاركت في تعزيز ودعم وجود السلطة الفلسطينية. حيث أسهمت في إدارة خدمة تقديم التيار الكهربائي باعتبارها أحد أبرز الخدمات الأساسية للمواطنين. إلا أنه وفي إطار السياسة المجحفة –من قبل الاحتلال الإسرائيلي– بحق الضفة الغربية وقطاع غزة تتعرض الشركة إلى تحديات كبيرة تعيق أعمالها. ولعل تجاوز تلك التحديات هو في حد ذاته تحد كبير يواجه الشركة، يتطلب طرق وأساليب إبداعية، فالإبداع لا يقتصر دوره في تطوير عمل الشركة وإنما في تجاوز تحدياتها أيضاً. وحيث أن نجاح الشركة لا يتحقق إلا بنجاح الأفراد فإن إبداع الشركة في تقديم خدماتها وتجاوز تحدياتها يستلزم سلوكاً جمعياً إبداعياً. لذلك، فإن السلوك الإبداعي – في حد ذاته– يشكل ميزة للشركة يقودها للتميز في ميادين خدماتية مختلفة.

وتُعد شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية من الشركات التي تعمل في بيئة معقدة للغاية، ففي الوقت الذي تسعى فيه لتحقيق النمو والنجاح على مستوى الخدمة المقدمة، تواجه مشكلات قد تعيق تقديم الخدمات في حدها الأدنى، لذلك فإن تميزها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الابتكار والابداع السائد بين العاملين. فالسلوك الإبداعي يسهم ليس فقط في تطوير الخدمة المقدمة وإنما أيضاً في آلية تقديمها، مما يضفي عليها قيمة، ويرفع من جودتها.

من جهة أخرى، فإن تميز الشركة يتحقق بتنامي جودة الخدمات المقدمة، وزيادة أرباحها، وبالتالي فإن الشركة بلا شك ستكون مهتمة في البحث عن جميع العوامل التي تعزز جودة خدماتها وتنمي أرباحها وتقودها نحو التميز، وبالتالي فإن الدراسة تعبر عن المشكلة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل يلعب السلوك الإبداعي الممارس من قبل موظفي شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية دوراً في تحقيق التميز التنظيمي؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما مدى ممارسة السلوك الإبداعي من قبل موظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟
2- ما مستوى التميز التنظيمي المدرك عند موظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟
3- هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الإبداعي بين موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة والتميز التنظيمي؟
4- هل للسلوك الإبداعي تأثير دال احصائياً على التميز التنظيمي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تحقق هذه الدراسة الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى السلوك الإبداعي الممارس في شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة.
2. تحديد مستوى التميز التنظيمي المدرك عند موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة.
3. دراسة مدى ارتباط السلوك الإبداعي بالتميز التنظيمي عند موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة.
4. اختبار مدى تأثير السلوك الإبداعي على التميز التنظيمي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تسهم الدراسة في تعزيز اختبار العلاقة بين السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي سيما في المجتمع الفلسطيني، حيث أن الدراسات التي ربطت بين المتغيرين لازالت محدودة. كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء على التميز التنظيمي الذي يعد حجر الزاوية أمام الشركات لكسب ميزة تنافسية، وقد ربطت بين تحقيق ذلك وتوحيد سلوك الأفراد تجاه الأبداع، وبالتالي فإن دراسة متغيراً سلوكياً وتحديد دوره في الكشف عن التغير في متغير تنظيمي وهو التميز التنظيمي تعكس درجة تأثر المنظمة إيجاباً باهتمامها بالأفراد باعتبارهم رأس المال البشري الذي يعد أحد مواردها الهامة. من جهة أخرى، لازالت الدراسات التي تُسلط على القطاع الخاص الفلسطيني محدودة، سيما تلك التي تربط بين المتغيرين، فلازال الاهتمام نسبياً بالربط بين المتغيرين محدوداً رغم أهميته سيما في القطاع الخاص الفلسطيني.

خامساً: فرضيات الدراسة

لعلاج مشكلة الدراسة، والاجابة عن تساؤلاتها فقد تم وضع هاتين الفرضيتين:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.
- هنالك تأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإبداعي في التميز التنظيمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة.

سادساً: الإطار النظري

السلوك الإبداعي:

تُعد القدرات البشرية من أكثر خصائص الإنسان تميزاً، والتي تجعل منه فرداً موهوباً أو مبدعاً، كما تتفاوت من شخص إلى آخر وفقاً لمستوياتها من ناحية، ولتوظيفها إيجاباً من ناحية أخرى. والابداع ليس

حكراً على فئة دون غيرها، أو على زمن دون آخر، بل إن المنظمات المعاصرة قد أدركت أهميته، إذ أصبح جزء من اهتماماتها، فاهتمت بالتدريب على السلوك الإبداعي، والتفكير الإبداعي الذي أصبح أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة.

وقد تزايد اهتمام علماء الإدارة بالإبداع، تجلى ذلك في تناول العديد منهم لأهميته على مستوى المنظمة، بل اعتبره البعض أنه أحد وظائف المدير الرئيسية باعتباره أحد أهم أدوات التغيير والتطوير[1]. كما أن إبداع الموظفين هو احد العوامل الهامة لنجاح الشركة.[2] لذلك فإن السلوك الإبداعي يشكل ركناً لنجاح المنظمة، التي لا بد أن تتبناه لتحقيق التطور والتقدم، ومواكبة الظروف المحيطة وما تبعها من تجديد وحداثة[3]، وتتعاظم تلك الأهمية مع تزايد تحديات المنظمات التي فرضتها العولمة والتغير التقني المتسارع وزيادة حدة وشدة المنافسة في ظل ثورة المعلومات.[4]

والابداع في أبسط تعريفاته يشير إلى تقديم أو انتاج شيء مفيد وجديد ونادر، مختلف عما قدمه الآخرين سواء كان ذلك فكراً أو عملاً.[5] كما يُعَرّف بأنَّه توليد أفكار جديدة أو إعادة دَمج العناصر المعرفية في أخرى جديدة، مما يُوفر نتائج دقيقة يُمكن استخدامها لعلاج مشكلة ما.[6] أما السُلوك الابداعي فيُشير إلى مدى إنتاج أفكار تتسم بالجودة والفائدة معاً مع القدرة على تحويلها إلى نماذج يفهمها الآخرون، وتقديم التطبيقات المناسبة لها؛ والتي تُسهم في تطوير نظام العمل في المنظمة وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسينه.[7] كما يُعَرّف السلوك الإبداعي بأنّه سلوك ينتهجه الأفراد بغرض توليد أفكار وأساليب للعمل ليست مألوفة أو معتادة، بِغض النظر عما يتولد عن هذا التصرف من انتاج سلعة أو خدمة [8]. ويُعَرّف السلوك الإبداعي بأنّه عملية توليد أفكار تتسم بالحداثة والبعد عن سياق التفكير التقليدي، عبر طرائق وأساليب مستحدثة تُسهم في تحويل الأفكار إلى واقع ذو قيمة عالية، تُسهم بدورها في حل مشكلات المنظمة وتحسين فعالية قراراتها المتخذة [9].

ويرى بعض الباحثين [10] أنّ السلوك الإبداعي يسبق الإبداع، ويُعبِّر عن اتجاه مرغوب في المنظمة يُساعدها على البقاء والنمو، ويبدأ منذ إدراك الفرد للموقف محل الابداع مروراً بجمع المعلومات واختيار الأنسب منها وانتهاءً بالتنفيذ الفعلي، وبالتالي فإنّ السلوك الإبداعي ليس بالضرورة أن يُقدم نتائج أو خدمات مبتكرة، بمعنى أنّه قد يتركز في نظام عمل المنظمة نفسها.

أبعاد السلوك الابداعي:

تناولت الدراسات السابقة مفهوم السلوك الإبداعي من جوانب مختلفة، فهنالك من قدمه في أربعة أبعاد وهي؛ الأصالة والطلاقة والمرونة والقدرة على حل المشكلات[11]، وهنالك من عبّر عنه في خمسة أبعاد وهي: الإحساس بالمشكلة، الطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة في عدة دراسات [12] [13] [14] [15] [16]، وقد فصّلت بعض الدراسات في محاور السلوك الإبداعي وقدمتها في تسعة أبعاد[17]، وتَتَبني دراستنا تقديم السلوك الإبداعي في خمسة أبعاد على النحو الآتي:

1. **الطَلاقة:** وتُشير إلى قدرة الفرد على انتاج أفكار سليمة لمواجهة مشكلة ما في فترة زمنية محددة [18]، كما تُشير إلى قدرة المنظمة على توليد عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة، فالموظف المبدع يتسم بالتفوق ويستطيع أن يُظهر قدرات عالية في غزارة الأفكار المقدمة وسلاسة طرحها وتوليدها [19]. وليس بالضرورة أن تؤدي كل فكرة إلى حل مشكلة بعينها بشكل مباشر ولكن ربما تكون جديرة في الاستثمار الإبداعي [20] فتُسهم جزئياً أو كلياً في حل المشكلة.
2. **الأصالة:** تُشير الأصالة إلى التفكير خارج الصندوق مع المحافظة على أصل الحدث الذي كان سبباً في توليد وإنضاج الفكرة. وتُشير أيضاً إلى القدرة على التجديد في طرح الأفكار وتقديم الجديد والنادر منها أو توليد الأفكار غير المألوفة، وتُوصَف الأفكار الأصيلة بأنّها تلك الناتجة عن أشخاص ابتعدوا عن الشائع والمألوف ويستطيعوا أن يدركوا جيداً العلاقات ويقدموا حلول لمشكلات لم يفكر بها آخرون، أي أنّ هذه الأفكار ليست تكرار لأفكار الآخرين، وتُعد الأصالة –بذلك– أعلى مراتب الإبداع [21]. وهي تصف الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية بهدف توليد أفكار أصيلة[22]. ويُشار إلى أنّ الأصالة تُشكل استجابة غير شائعة، وذلك بقدرة المنظمة على توليد أفكار نادرة، واستجابة بعيدة؛ حيث أنَّ تداعياتها تكون غير مباشرة، ووصفها بأنّها ذات استجابة ماهرة؛ أي تُمكّن من تقديم استجابات يُمكن الحكم عليها بالمهارة [23].
3. **الإحساس بالمشكلة:** يتجذر السلوك الإبداعي من تولد الإحساس العميق بالمشكلة، لذلك فإنَّ هذا العنصر يُعد من أهم عناصر السلوك الإبداعي، ويعكس مدى قدرة الفرد على رؤية المشكلة بوضوح، وتحديدها وأبعادها بدقة، ومعرفة جميع جوانبها وأبعادها وآثارها، مع التفرقة الواضحة بين المشكلة وأعراض المشكلة، وهذا يتطلب تحديد العلاقات بين الحقائق بعد تحديدها بدقة. فالإحساس بالمشكلة يتطلب تعريفها من جميع جوانبها، وكلما بذل الفرد جهداً في تحديد المشكلة وتعريفها زادت فرصته في اكتشاف أفكار جديدة وحلول لها[24]، بعبارة أخرى، كلما كان الشخص متخصصاً في مجال المشكلة؛ زاد حماسه في الإبداع في توليد الحلول وليس فقط حل المشكلة بطريقة تقليدية[25].
4. **المرونة:** يُشير مفهوم المرونة إلى مدى القدرة على اتِّباع طرق مختلفة عند التفكير والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وعدم التعصب لفكرة بذاتها[26]. وبالتالي، فإنَّ المرونة تُشير إلى النظر إلى الأشياء من منظور جديد يختلف عما اعتاد عليه الناس، وتلعب دور بارز في الابداعات الملموسة أو المشاهدة ومن أمثلتها في المنظمات سياسة الاثراء الوظيفي؛ التي تصب في صالح العمل وتُحقق الإشباع في إثبات ذات الموظف وتحقق صالح العمل من أخرى[27]. ويمكن أن تكون المرونة تَكيُفِيّة؛ تُعبر عن قدرة الموظف الذهنية عند النظر في حل المشكلة، وقد تَكون مرونة تِلقائية تَعكس قدرة الموظف على سرعة انتاج أفكار ذات صلة بموقف ما وبكميات وفيرة[28].
5. **المخاطرة:** يُراد بها الأخذ بزمام المبادرة عند تَبني المنظمة لفكرة ما أو تقديم أساليب جديدة عند معالجتها لمشكلة بعينها، أو تقديم حلول في ذات الوقت، بحيث يكون للموظف قدرة واستعداد على

تَحمّل المخاطر المختلفة وما يترتب عليها من مسؤوليات تجاه الأعمال التي يقوم بها في إطار تلك المبادرة[29].

العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي:

إن تنمية السلوك الإبداعي أحد أبرز المهام التي باتت جزء من أولويات المنظمات. ويمكن للمنظمات تنمية السلوك الإبداعي من خلال تبني سياسات وأنظمة عمل تحفز ذلك، تتجسد في الآتي: [30] [31]

1. **التحدي:** بضمان التوافق بين وظيفة الفرد ومؤهله وخبراته التي يحملها وكذلك المهارات التي يتحلى بها، مما يعزز سلوكه وقدرته على توليد الأفكار الإبداعية، سيما عندما تتزايد درجة التحدي في الوظيفة الممارسة مما ينعكس إيجاباً – وفق قدراته – على تنمية سلوكه الإبداعي.
2. **الحرية:** حيث أن منح الموظف مساحة ليقرر بنفسه كيف يؤدي مهامه يؤدي إلى تنمية حوافزه الذاتية لتوليد أفكار إبداعية وانتهاج السلوك الإبداعي.
3. **الموارد:** وتشمل الموارد المادية والمالية، والتي تُعد من أهم الموارد المؤثرة على السلوك الإبداعي سيما عندما تتاح للأفراد عند الحاجة إليها.
4. **فريق العمل:** الذي كلما كان منسجماً ومتكاملاً أنعكس ذلك إيجاباً على تنمية مهارات الأفراد فعزز السلوك الإبداعي لديهم، واسهم في تبادل الخبرات في ظل وجود رغبة ومبادرة حقيقية للمساعدة والتعاون. وتعزز فرق العمل الابداع من خلال العلاقات بين المجموعة الواحدة، وتُساعد المنظمة في مواجهة خطر نُدرة التخصص بين اقسامها من خلال فرق عمل تدار ذاتياً فتحقق مخرجات إبداعية [32].
5. **القيادة وأنظمة الحوافز:** يُشكل تشجيع القيادة في حد ذاته حافزاً لتنمية السلوك الإبداعي وتوجيهه نحو حل المشكلات، سيما وأنّ التحفيز يُعزز الحرص والمتابعة من قِبَل المُشرفين ويتخذ اشكال مختلفة قد تكون مادية أو معنوية؛ كالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، إذْ يَجب على الإدارة أن تهتم بِحفز الموظفين وإشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية أيضاً تماماً كما في اشباع حاجاتهم المادية [33].
6. **دعم المنظمة:** يُشكل نقطة ارتكاز كبيرة في حفز السلوك الإبداعي، ويشمل ذلك دعم القيادة العليا للإبداع وتبنيه كسياسه ونهج عمل، ووضعه ضمن أولوياتها، وتقدير الجهود الإبداعية.

من جهة أخرى، تتنامى حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي، سيما في ظل الظروف المعقدة التي تشهدها، سيما مع تزايد التطور التقني. فالمنظمات التي تسعى للتكييف والمحافظة على أعمالها من الفشل والاندثار وتحرص على مواجهة التحديات والتغيرات بنجاح؛ فإنها تحتاج لتقدم حلول إبداعية لمشكلاتها، وتقديم خطط عمل وأفكار تتناسب مع تحديات فرضتها البيئة الخارجية [34].

التميز التنظيمي:

يشير التميز التنظيمي في أبسط دلالته إلى تقديم خدمة ذات قيمة مضافة تفوق توقع متلقيها، مما يمكن المنظمة من جذب عملاء جدد وتحقيق النجاح المستمر[35]. ويُعَرّف التميز المؤسسي بأنه سعي المؤسسة لاقتناص الفرص مسبقاً من خلال تخطيط استراتيجي وسعي متواصل يشمل تقديم قيمة جديدة للزبائن وللمالكين، وذلك بتوقع احتياجاتهم وتلبيتها وبذل كل جهدها في التعزيز الإيجابي للأداء التنافسي (سليم، 2020). وحتى يستمر الأداء معززاً نحو النجاح، فلا بد أن تتصف جهود تحقيقه بالاستمرار. لذلك، فقد أشار مؤشر الإبداع العالمي بأنّ تميز المنظمة يعكس جهد مستمر في إطار تنظيمي داخلي تحكمه أنظمة ومعايير وعمليات، تسعى إلى اشراك العاملين وتحفيزهم لتقديم خدمات تلبي توقعات العملاء[36] . وقد استخلصت بعض الدراسات أنّ التميز التنظيمي يُعبِّر عن ثقافة تُرسِخ ارتقاء في أداء المنظمة لتتجاوز الحد الأدنى للإتقان والتميز وصولاً إلى أفضل النتائج التي تلبي توقعات العملاء [37].

متطلبات التميز التنظيمي:

يتطلب تميز المنظمة في تقديم منتجاتها –سلع كانت أو خدمات تحقيق– عدة عناصر، يمكن تلخيص أبرزها على النحو التالي: [38] [39]

- **التوجه الاستراتيجي:** إذ أنّ هذا التوجه يعكس تطوير ونمو، لذلك فإنّ تحديد ما تتبناه المنظمة من توجه نحو التطور يتطلب جهود استثنائية لتحقيقه، بما في ذلك التنسيق بين الوحدات المختلفة، والتكامل في أنشطتها حتى تتمكن من تحقيق توجهها في ضوء سياسات ناظمة وضابطة.
- **المسؤولية تجاه المجتمع:** والتي تشمل جميع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة، وتسعى من خلالها إلى الاسهام في تعزيز القيم الإيجابية في داخل المجتمع، كتعزيز المواطنة الصالحة، ونشر السلوك الحميد، وغيرها من المسؤوليات التي بالطبع تتكامل مع مصلحة المنظمة وتنعكس ايجاباً على الخدمات التي تقدمها وعلى جمهور المتعاملين معها.
- **نظام معلومات متكامل:** يسمح بتوفير كافة المعلومات المطلوبة، والتحقق من دقتها، وتحديد مصدرها، وكيف يمكن معالجتها، والاستفادة منها في المجالات التطبيقية المختلفة وعند اتخاذ القرار.
- **نظام فعال لإدارة الموارد البشرية:** بحيث يحقق التكامل بين سلوك واتجاهات العاملين بالمنظمة، وتحقيق أهدافهم، والنظام الفعال لا بد أن يتضمن آليات تقييم أداء على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة ككل. كما تتجلى أهمية منظومة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وتحفيزهم ضمن مسار وظيفي طَمُوح، وبالطبع لا بد من تنمية مهارات العاملين باعتبارهم أبرز مقومات الاستثمار التنظيمي وأهم المزايا التنافسية التي تسعى المنظمة لامتلاكها.
- **القيادة الداعمة:** حيث يبرز دور القادة كقدوات داعمة لنهج التفوق، وتعزيز ثقافة التميز، ومحفزاً للقيم التي تدفع الأفراد نحو التميز أيضاً، وهذا يتطلب توفير بيئة مشجعة للإبداع تُعزز مشاركة

المعرفة، وتَحرص على توفير جميع متطلبات النجاح من هياكل تنظيمية مرنة تناسب بيئة المنظمة وتطورات أعمالها.

سابعاً: الدراسات السابقة

برز كل من السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي كمتغيرات مستقلة أو تابعة في الدراسات السابقة، في حين كانت الدراسات التي ربطت بين المتغيرين محدودة، وفيما يلي مراجعة لتلك الدراسات:

أ. الدراسات التي ركزت على السلوك الإبداعي:

تناولت عدة دراسات السلوك الإبداعي كمتغير تابع، وكان من أحدثها دراسة توصلت إلى أنَّ مبادرات الإدارة الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء تؤثران على السلوك الإبداعي الأخضر، كما أنَّ القيادة التحويلية الخضراء تتوسط العلاقة بين مبادرات الإدارة الخضراء والسلوك الإبداعي الأخضر، وقد طبقت هذه الدراسة على أكثر من ألف موظف يعملون في الشركات الصناعية الكبرى في الباكستان [40]. وفي دراسة أخرى وُجِدَت القيادة الخادمة كعامل مؤثر في سلوك العمل الابتكاري، وقد استخدمت الدراسة تشارك المعرفة كمتغير معدل في تلك العلاقة، حيث طبقت الدراسة على العاملين في الفنادق الباكستانية المصنفة أربع وخمس نجوم[41].

كما وَجَدت دراسة أخرى أنَّ عوامل التحفيز تؤثر على ابداع الموظفين، وذلك في دراسة طبقت على عينة من (372) موظفاً يعملون في الشركات التشيكية [42]. وكشفت إحدى الدراسات عن أنَّ التمكين يُعد مدخلاً لتعزيز السلوك الإبداعي، وقد طُبقت الدراسة على عينة من (30) مفردة يعملون في المكتبة المركزية لجامعة الإسكندرية بمصر، حيث توصلت إلى وجود تأثير قوي دال احصائياً لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي للموظفين، مع ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي[43]. وقد تم اختبار متغير تركيز الموظف خلال العمل كمتغير وسيط بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، وطبقت الدراسة على (438) موظف، حيث تبين أنَّ الشخصية الاستباقية تؤثر في السلوك الإبداعي[44].

وقد كشفت دراسة أخرى عن أنَّ تنمية السلوك الإبداعي للموظفين يرتبط بالتسويق الداخلي، جاء ذلك في الدراسة التي طبقت على عينة مكونة من (85) موظف يعملون بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، حيث تبين أنَّ السلوك الإبداعي له علاقة مباشرة بممارسة التسويق الداخلي[45]. كما قد تم التوصل إلى أنَّ استراتيجية التمكين تؤدي إلى زيادة فعالية السلوك الإبداعي وتُسهم في تنميته وبالتالي تُحسن من أداء العاملين، جاء ذلك في دراسة طبقت على عينة عشوائية بلغت (41) مفردة من العاملين في المديرية العملية لاتصالات المدية[46].

ومن بين المتغيرات الأخرى التي تؤثر في السلوك الإبداعي الصمت التنظيمي، وذلك في دراسة استهدفت عينة قوامها (247) مفردة من منتسبي جهاز الشرطة البحرية الفلسطينية، حيث كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع لممارسة السلوك الإبداعي في جهاز الشرطة البحرية، وبينت أن هنالك علاقة عكسية

دالة احصائياً بين الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي، وقد تفاوت تأثير مكونات الصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي[47]. وفي دراسة طبقت على (86) مفردة من العاملين في جامعة فلسطين، ووجدت أبعاد المنظمة المتعلمة أنها تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين، حيث فسرت تلك الأبعاد ما نسبته (32.8%) من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين [48]. وتأثر السلوك الإبداعي –من جهة أخرى– إيجاباً بمستوى التمكين الإداري، جاء ذلك في دراسة طبقت على (70) موظف يعملون في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية بالفرات الأوسط بالعراق[49].

وقد كشفت دراسة أخرى طبقت على عينة طبقية عشوائية قوامها (389) مفردة يعملون في المصارف التجارية بالخرطوم أنَّ الرضا الوظيفي يرتبط بالسلوك الإبداعي، حيث تجلى ذلك الارتباط في بعدي حل المشكلات والمرونة، في حين لم يَكُن قائماً في بُعدَي الطلاقة والاصالة[50]. كما تَبيَّن أنَّ بعض المتغيرات مثل الاستغراق الوظيفي والقيادة التحويلية يُؤثران على السلوك الإبداعي في دراسة طبقت على (202) مفردة يشكلون عينة عشوائية طبقية من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية[51]. وأكد ذلك دراسة أخرى كشف عن تأثير القيادة التحويلية أيضاً على السلوك الإبداعي، حيث لعبت القيادة التحويلية دوراً في تعزيز السلوك الإبداعي، جاء ذلك في دراسة طبقت على (376) مفردة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية، وأبرزت الدراسة أنَّ هنالك شيوع للسلوك الإبداعي في الوزارة[52]. كما أيد ذلك دراسة تناولت القيادة التحويلية والابداع الفردي، حيث طبقت على عينة من (275) مفردة من المدراء في الشركات التركية، وقد توصلت الدراسة إلى ارتباط أبعاد القيادة التحويلية بشكل مباشر بالإبداع الفردي[53].

وهنالك عدة متغيرات تنظيمية أيضاً تؤثر في السلوك الإبداعي، حيث تبين أنَّ تخطيط الموارد البشرية يعزز الإبداع الإداري، جاء ذلك في دراسة طبقت على جميع العاملين لدى شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة حيث استجاب للاستبيان (295) مفردة، في حين وصف مستوى الإبداع الإداري بأنَّه متوسط [54]. وقد أشارت دراسة إلى أنَّ لأبعاد الثقافة التنظيمية تأثير متباين على تنمية السلوك الإبداعي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية شملت وزارات المحافظات الجنوبية الفلسطينية لعينة قوامها (389) مفردة[55]. وهذا ما أكدته نتائج دراسة أخرى ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابتكار المنتجات، وطبقت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب ماليزيا مستهدفة عينة من (36) مفردة، فقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الأبداع في الشركات المستهدفة ووجود علاقة دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية والابتكار في المنتجات التي تقدمها تلك الشركات[56].

وفي دراسة طبقت على عينة من (300) مفردة يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية؛ كشفت عن وجود تأثير دال احصائياً لأبعاد التمكين الإداري الذي يحظى به الموظفون على السلوك الإبداعي لديهم[57]. واتفقت مع هذه النتيجة دراسة أخرى وجدت أنَّ التمكين الإداري يؤثر في السلوك الإبداعي، حيث طبقت الدراسة على عينة من (66) موظف يعملون بمؤسسة اتصالات الجزائر، ووجدت أنَّ أبعاد التمكين المختلفة تؤثر على السلوك الإبداعي[58].

وقد كشفت دراسة أنَّ ضغوط العمل تؤثر على السلوك الإبداعي، حيث طُبقت على عينة من (40) مفردة يعملون في مؤسسة نفطال وحدة باتنة بالجزائر، كما أشارت الدراسة إلى ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي أيضاً في تلك المؤسسة[59]. وليست ضغوط العمل وحدها التي تؤثر على السلوك الإبداعي، وإنما المناخ التنظيمي أيضاً، حيث تبين أن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك الإبداعي للموظفين، وذلك في دراسة طبقت على (100) موظف يعملون في الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة[60]. هذا بالإضافة إلى وجود تأثير مهم لجودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في تعزيز السلوك الإبداعي، وذلك في دراسة طبقت على (462) مستخدماً لتكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية[61].

ب.الدراسات التي ركزت على التميز التنظيمي:

لعل من أبرز المتغيرات التنظيمية التي أثرت في التميز التنظيمي إدارة المعرفة، وقد أكد ذلك دراسة حديثة طبقت على عينة من (276) مفردة يعملون في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى تأثير عمليات إدارة المعرفة على التنبؤ بالتميز التنظيمي[62]. كما كان لأبعاد الرشاقة التنظيمية تأثير على التميز التنظيمي، وذلك في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وتم استهداف عينة من (250) موظف في شركات الاتصال في الأردن، حيث تبين أنَّ أبعاد الرشاقة التنظيمية بما فيها بُعد المرونة تؤثر على التميز التنظيمي، وتبين أيضاً أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على التميز التنظيمي وقد لعب دور وسيطاً [63]. وفي السياق نفسه، لعبت إدارة الجودة الشاملة دوراً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم التوصل لذلك في دراسة استهدفت موظفي شركة زين للاتصالات في السودان، وتم جمع البيانات من عينة ضمت (58) مفردة [64]. وقد كشفت إحدى الدراسات عن تأثير أساليب الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي، وذلك في دراسة استهدفت عينة قوامها (300) مفردة يعملون في البنوك الأردنية في الهيئة الرقابية والتنظيمية، واظهرت النتائج أنَّ جميع أبعاد الإدارة الرشيقة تؤثر في التميز التنظيمي[65].

وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً في تحقيق التميز التنظيمي، وأكد على ذلك عدة دراسات، فمثلاً وجدت إحدى الدراسات التي طبقت على عينة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في جامعة 6 أكتوبر؛ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي [66]. وقد طبقت دراسة أخرى على قطاع شركات الأدوية الأردنية، حيث وجد الباحثون أن استراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة تؤثر على تحقيق التميز التنظيمي، وقد طبقت دراستهم على (195) مفردة، إلا أن الدراسة قد أشارت أيضاً إلى أن استراتيجية التعويضات المتبعة لم يكن لها تأثير دال احصائياً على التميز التنظيمي[67]. وتناولت إحدى الدراسات انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (60) مفردة يعملون في القطاع الخاص الفلسطيني وتحديداً في شركة فيوجن

للإنترنت؛ تبين أن هنالك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المتغيرين[68]. وفي تقصي للدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، طبقت الدراسة على بنك الخرطوم، حيث استهدفت عينة قصدية ثلاثة فروع للبنك وتم توزيع الاستبانة على 100 مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى أن تنمية المورد البشري من خلال برامج التدريب تزيد من كفاءة المورد البشري وبالتالي يكون البنك قادر على تحقيق التميز المؤسسي [69].

وكان للاهتمام بجودة الحياة الوظيفية انعكاس إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي، وذلك ما برهنته دراسة طبقت في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية على عينة من (56) مفردة وتوصلت الدراسة إلى ارتباط أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع التميز التنظيمي بدلالة إحصائية [70]. ومن ضمن الدراسات التي تناولت دور إجراءات التوظيف وعلاقتها بالتميز المؤسسي، تم استهداف عينة من (240) مدير يعملون في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين جميع ابعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي [71].

من جهة أخرى، هنالك متغيرات سلوكية أثرت في التميز التنظيمي من أبرزها السلوك القيادي، حيث كشفت إحدى الدراسات عن أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على تحقيق التميز التنظيمي، وقد تم برهنة ذلك في الدراسة التي طبقت على (340) موظف يعملون في مواضع مختلفة في جامعة الزيتونة الأردنية [72]. وقد كان للتوافق الاستراتيجي أيضاً دوراً جوهرياً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث استهدفت احدى الدراسات عينة قصدية من 80 عضو هيئة تدريس في كليات جامعة كربلاء، والمثير أن الدراسة قدمت التوافق الاستراتيجي على أنه مجموعة من السلوكيات التي في مجملها تسعى إلى الابتكار والتحول وتضمنت الاتصال والحوكمة والشراكة والمهارات وجميعها قد أثرت إيجاباً في التميز التنظيمي [73]. وفي نفس السياق، تم إجراء دراسة استهدفت عينة طبقية عشوائية شملت (255) من أعضاء اللجان الفرعية وأعضاء مجلس الإدارة للاتحادات الرياضية وافرعها، فقد كشفت عن أن القيادة الاستراتيجية كان لها ارتباط بجميع أبعادها مع التميز التنظيمي [74]. ولم يكن ذلك التأثير متقصراً على القيادة الاستراتيجية، فقد وجدت القيادة البارعة أيضاً عنصراً مؤثراً في تحقيق التميز التنظيمي وكان لها تأثير دال احصائياً وذلك ضمن دراسة طبقت على (456) موظف يعملون في الشركات القطرية الصغيرة والمتوسطة، وتبين أنه كلما كان القائد مرن كلما أسهم ذلك إيجاباً في تحقيق التميز التنظيمي [75].

وكان للتعزيز النفسي أثر على التميز التنظيمي، حيث كشف عن ذلك دراسة طبقت على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة، حيث طبقت الدراسة على عينة من (112) موظف وموظفة، وأكدت أيضاً أن احتواء العاملين المبدعين كان له دور جوهري في تحقيق التميز التنظيمي أيضاً [76].

وقد جاء التميز التنظيمي متغيراً مستقلاً في دراسة أخرى، حيث تبين أنه يلعب دوراً في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك في دراسة طبقت على جامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، واستهدفت هذه

الدراسة عينة من رؤساء الأقسام الاكاديمية عددهم (149) عضواً، حيث تبين أن للتميز التنظيمي تأثير على التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية [77].

جدير بالذكر أنَّ المصطلح الدال على التميز التنظيمي باللغة الإنجليزية (organizational excellence) قد تم ترجمته إلى العربية ليشير إلى التميز أو التفوق التنظيمي، أي أن كلاهما يشير إلى المصطلح نفسه، وعليه، فإن ثمة متغيرات عدة تؤثر في التميز التنظيمي منها؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية [78]، القيادة الإدارية [79]، المقدرات الجوهرية [80]، القيادة المستدامة [81]، وتبين أن الاندماج الوظيفي يؤدي إلى التميز التنظيمي [82]، وأثر أسلوب الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي [83]. أما الدراسات التي كشفت عن تأثير التميز التنظيمي على متغيرات أخرى فقد وضحت أن له تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية [84]، طريقة تقييم الأداء المؤسسي [85]، وقد أثر التميز التنظيمي على أداء الأعمال، كما أثر على استراتيجيات القيادة أيضاً [86].

ت.الدراسات التي ربطت بين المتغيرين:

رغم قلة الدراسات التي تناولت تأثير السلوك الإبداعي على التميز التنظيمي، إلا أن تلك الدراسات اتسمت بالحداثة نسبياً، وفي هذا السياق، تناولت إحدى تلك الدراسات السلوك الإبداعي كمتغير مستقل، ودرست تأثيره على دعم التميز المؤسسي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من (74) مفردة يعملون في شركات التأمين الجزائرية، وقد توصلت إلى وجود تأثير دال احصائياً للسلوك الإبداعي على بعض أبعاد التميز المؤسسي مثل حل المشكلات وتشجيع الإبداع، في حين لم يؤثر السلوك الإبداعي على الطلاقة وروح المجازفة وسعة الاتصالات [87]. وفي دراسة استهدفت (458) موظفاً في الوزارات المختلفة في المحافظات الشمالية، توصلت إلى أنَّ الإبداع الإداري يُفسِر ما نسبته (39%) من التميز التنظيمي، وقد كان له تأثير دال احصائياً في التميز التنظيمي[88]. وتَبَيَّن من جهة أخرى؛ أن العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع لها تأثير في تحقيق التميز التنظيمي، جاء لك في دراسة طبقت على (282) مفردة يعملون في شركات الاتصالات السورية، حيث وجدت الدراسة أنَّ التفكير المنهجي والتفكير الإبداعي لهما تأثير على التميز التنظيمي أما التفكير الاستراتيجي لم يكن مؤثراً، رغم أن كلا المتغيرين الإدارة بالإبداع والتميز التنظيمي في معدلات متوسطة [89].

وقد تم تناول دور السلوك الإبداعي في تحقيق ريادة المنظمة الحديثة في إحدى الدراسات، وباعتبار الريادة أحد مظاهر التميز، فقد طبقت الدراسة على عينة من (30) مفردة في مستويات إدارية مختلفة في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، وقد وجدت الدراسة أنَّ للسلوك الإبداعي تأثير معنوي دال إحصائياً في تحقيق ريادة الشركة وتميزها بين الشركات المنافسة المحلية والعالمية[90]. وسلطت دراسة أخرى الضوء على العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز، حيث طبقت على عينة ضمت (32) من أعضاء

الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات المطاطية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط دال احصائياً بين مكونات الإبداع والأداء المتميز[91].

ثامناً: منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي الشركة في قطاع غزة وذلك لتعذر النفاذ إلى موظفي الشركة في الضفة الغربية نظراً للصعوبة الشديدة في الانتقال إلى هناك، وقد تم اختيار عينة بلغت (173) مفردة تعبر عن 55% من مجتمع الدراسة وذلك بعد الرجوع لجداول العينات.

توصيف عينة الدراسة:

كانت النسبة الأكبر لعينة الدراسة من الذكور بنسبة (83.2%). أما من حيث الفئة العمرية، فكان أغلب عينة الدراسة بنسبة (49%) ضمن الفئة العمرية التي تراوحت ما بين 30 إلى 40 عام، في حين بلغت من تزيد أعمارهم عن ذلك (39.9%). أما من حيث التأهيل العلمي، فكان (80.9%) من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس على الأقل، في حين كان حملة الدبلوم حوالي (19.1%)، أما أولئك الذين حصلوا على دراسات عليا بجانب البكالوريوس فكانت نسبتهم (21.4%). وقد تبين أن (70.5%) من عينة الدراسة زادت سنوات خدمتهم عن 10 سنوات، في حين بلغ من تقل سنوات خدمتهم عن ذلك (29.5%) في حين كان (11.6%) من عينة الدراسة لم تزد سنوات خدمتهم عن 5 سنوات.

صدق وثبات الاستبانة:

لضمان جودة الاستبانة ومن ثم البيانات الأولية التي تم جمعها، تم التحقق من صدق الاستبانة حيث عرضت على المحكمين المختصين للتحقق من الصدق الظاهري، وقدموا ملاحظاتهم التي تم أخذها بعين الاعتبار، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (30) موظف، وتم استبعادهم من العينة الفعلية، حيث تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع اجمالي المجال، ولكل مجال مع اجمالي الاستبانة، وقد تبين أنَّ جميع عبارات كل مجال كانت مرتبطة مع الدرجة الكلية للمجال ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، وكذلك الحال بالنسبة لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فتم التحقق منه من خلال معامل كرونباخ ألفا، وفيما يلي استعراض لنتائج اختبارات الصدق والثبات:

جدول (1): الصدق البنائي لاستبانة السلوك الإبداعي ومعاملات الثبات

المحاور	الدرجة الكلية للاستبانة	قيمة الدلالة sig	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الطلاقة	0.829	0.000	5	0.844
الأصالة	0.900	0.000	5	0.842
الإحساس بالمشكلات	0.889	0.000	5	0.861
المرونة	0.904	0.000	5	0.881
المخاطرة	0.875	0.000	5	0.840
اجمالي متغير السلوك الإبداعي			25	0.940
اجمالي متغير التميز التنظيمي			13	0.942

ثبات الاستبانة Reliability:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باحتساب معامل ألفا كرونباخ. وقد تراوحت المعاملات لأبعاد السلوك الإبداعي ما بين (0.840) و (0.881) في حين بلغت لإجمالي استبانة السلوك الإبداعي (0.940)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، أما معامل ثبات التميز التنظيمي فكان (0.942) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا يدلل على أن الاستبانة المستخدمة كانت تتمتع بمستوى ثبات جيد.

تاسعاً: الإطار العملي واختبار الفرضيات

يعرض هذا القسم نتائج الدراسة، وتحليل البيانات، والاجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

أ. المحك المعتمد في الدراسة:

حيث أن الوزن المستخدم في تقييم العبارات قد صمم وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، فإن احتساب المدى بين الدرجات كان بإيجاد الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا (5−1=4)، وتم بعد ذلك تقسيم الناتج وهو (4) على أكبر قيمة في المقياس وهي (5) فكان طول الخلية محسوباً من العلاقة (4/5=0.8)، تم بعدها إضافة هذه الفترة إلى القيمة الدنيا في كل مقياس لتشكل الحد الأقصى لتلك الفترة، وذلك ابتداءً من أقل قيمة في المقياس وهي 1 صحيح [92]، كما في جدول (2):

جدول (2): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	1.80 – 1.00	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21
الوزن النسبي المقابل	%36 –%20	%52– %36.1	%68– %52.1	%84– %68.1	%100– %84.1
درجة التوافر	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ينص هذا السؤال على: ما مدى ممارسة السلوك الإبداعي من قبل موظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟ وباستخدام التكرار والمتوسط الحسابي والوزن النسبي تم الإجابة عن السؤال من خلال استعراض الجدول الآتي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الطلاقة	3.36	0.73029	0.672	2	متوسطة
2	الأصالة	3.21	0.75395	0.642	4	متوسطة
3	الإحساس بالمشكلة	3.30	0.71124	0.660	3	متوسطة
4	المرونة	3.40	0.75775	0.680	1	متوسطة
5	المخاطرة	3.17	0.80867	0.634	5	متوسطة
الدرجة الكلية لمتغير السلوك الإبداعي		3.289	0.662	65.78	–	متوسطة
الدرجة الكلية للتميز التنظيمي		3.530	0.747	70.60	–	كبيرة

تبين من الجدول السابق أنَّ متغير السلوك الإبداعي قد حصل على وزن نسبي (65.78 %) بدرجة متوسطة، وكانت جميع أبعاده أيضاً بدرجة متوسطة وجاءت على الترتيب المرونة، يليها الطلاقة، ثم الإحساس بالمشكلة، يعقبها الأصالة، وأخيراً المخاطرة بأوزان نسبية تراوحت ما بين (68.0%) حتى (63.4%).

ويمكن تفسير ذلك في بعدين: الأول، إما أن يعود السبب إلى طبيعة المهام والأدوار المناطة بالموظفين، حيث أن أنظمة العمل والقيود، والتعليمات في حد ذاتها تقلص مساحة السلوك الإبداعي، أما البعد الثاني فيتعلق ربما بالتحديات المفروضة على الشركة، حيث أنَّ عمل الموظفين في بيئة تشهد تحديات كبيرة – سيما وأن الخدمات المقدمة في احسن احوالها لازالت دون حدها الأدنى– قد يكون سبباً في الحد من

السلوك الإبداعي، باعتبار أنَّ الابداع قد يتطلب أجواء من الاستقرار في أنظمة العمل، وإمكانات متوفرة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع. كما يمكن أنَّ يكون السبب في ذلك عائداً إلى غياب المنافسة الحقيقية مع الشركة نفسها، إذ أنها شركة احتكارية، فوجود المنافس يدفع الشركات لكسب ميزة تنافسية، وهذا يتطلب جهداً إبداعياً لتحقيق التميز.

أما إجابة السؤال الثاني: الذي نص على: ما مستوى التميز التنظيمي المدرك عند موظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة؟ فتمت الإجابة عليه استناداً إلى التكرار والوزن النسبي والمتوسط الحسابي كما في الجدول (3)، حيث كان الوزن النسبي للتميز التنظيمي المدرك (70.60%) مما يشير إلى مستوى مرتفع، حيث يعتقد موظفي الشركة بأنَّها تتميز تنظيمياً. ولعل بروز التميز التنظيمي وفق رؤية الموظفين يعود إلى شعورهم بالإنجاز داخل الشركة، وربما بدرجة من الرضا عن الإنجازات المتحققة. وقد يعود ذلك للتحدي الكبير الذي يواجه الموظفين ويتطلب منهم جهداً ملموساً في القيام بأدوارهم، فضلاً على حرص الموظفين في الحفاظ على مصادر عملهم، وقد يكون من أسباب شعور الموظفين بالتميز التنظيمي اتباع نظام استقطاب يعكس اهتمام الشركة بالمورد البشري، فضلاً على حسن الإدارة لموارد الشركة البشرية.

إجابة السؤال الثالث: ينص هذا السؤال على: "هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الإبداعي بين موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة والتميز التنظيمي؟" وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرضية القائلة: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة" وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية واختبار العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): معامل ارتباط السلوك الإبداعي بالتميز التنظيمي

المجال	الدرجة الكلية للتميز التنظيمي	قيمة sig
الطلاقة	0.414	0.000
الأصالة	0.591	0.000
الإحساس بالمشكلة	0.459	0.000
المرونة	0.537	0.000
المخاطرة	0.484	0.000

يتبين من الجدول (4) أن جميع أبعاد السلوك الإبداعي قد ارتبطت بدلالة إحصائية مع التميز التنظيمي، مما يسمح بقبول الفرضية. وفي قراءة للنتائج، تبين أنَّ بُعد الأصالة كان أكثر الأبعاد ارتباطاً بالتميز

التنظيمي، يليه المرونة، وبمستوى أقل ارتبط بُعد المخاطرة، ثم الإحساس بالمشكلات، وأخيراً بُعد الطلاقة.

وتفسر الدراسة هذا الارتباط في كون التميز هو نتاج متقدم للنجاح، وبالتالي لا يتحقق دون تميز في العطاء، الذي بالطبع لا يتحقق وفق طرق مألوفة بل يتطلب إبداع. وبالتالي فإنَّ السلوك عندما يكون إيجابياً، فإنه يمكن أن يوجه نحو النجاح، والسلوك الإبداعي وفقاً لذلك يرتبط بالأداء المميز، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

ولقد أشارت الدراسات السابقة إلى ارتباط كل من السلوك الإبداعي مع التميز التنظيمي، فالمنظمات تسعى لتطوير أداء أعضاؤها بشكل مستمر بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية حتى ترتقي وتصبح أكثر تميزاً في الأداء وأكثر قدرة على المنافسة [93]، كما تبين وجود ارتباط بين الإبداع والأداء المتميز [94].

إجابة السؤال الرابع: الذي ينص على: "هل للسلوك الإبداعي تأثير دال احصائياً على التميز التنظيمي لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة؟" وقد استخدم للإجابة عن هذا السؤال الفرضية القائلة: "هنالك تأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإبداعي على التميز التنظيمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة". وتم استخدام معامل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (5): معامل انحدار السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعيار	معامل Beta	قيمة t	قيمة sig.
الثابت	1.565	0.239	-	6.552	.000
الطلاقة	0.079−	0.096	-0.077-	-0.822-	0.412
الأصالة	0.487	0.113	0.492	4.327	0.000
الإحساس بالمشكلات	0.088−	0.116	-0.084-	-0.759-	0.449
المرونة	0.241	0.117	0.245	2.058	0.041
المخاطرة	0.042	0.097	0.046	0.438	0.662
تحليل التباين ANOVA					
قيمة اختبار F	19.948	**القيمة الاحتمالية**			0.00
قيمة معامل التفسير المعدل R2	0.360				

يتضح من الجدول (5) أنَّ نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (19.948)، وأنَّ السلوك الإبداعي الممارس يفسر (36.0%) من التغير في التميز التنظيمي والباقي (64.0%) من التغيير يعزى لعوامل أخرى، حيث تبين أنَّ هنالك بعدين من أبعاد السلوك الإبداعي وهما الأصالة والمرونة قد أثرا في التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta للأصالة (0.492)، وبلغت قيمة "T" (4.327)، وهي قيمة دالة إحصائياً، أما المرونة فقد بلغت قيمة Beta (0.245) وبلغت قيمة "T" (2.058).

واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع إحدى الدراسات التي بينت أنَّ السلوك الإبداعي يؤثر على التميز المؤسسي[95]. كما اتفقت مع دراسة أخرى بينت أنَّ الإبداع الإداري يؤثر على التميز التنظيمي تأثيراً ذو دلالة إحصائية [96]. كما أنَّ هنالك دراسات أخرى قد كشفت أنَّ الإبداع الإداري يلعب دوراً في تحقيق ريادة المنظمة[97] وكان عاملاً مساعداً في تحقيق الأداء المتميز أيضاً[98]، ويمكن القول أنَّ ريادة المنظمة والتميز في الأداء هي مؤشرات للتميز التنظيمي.

في حين تبين أنه لا يوجد تأثير دال احصائياً للأبعاد الثلاثة الأخرى وهي (الطلاقة، والإحساس بالمشكلات، والمخاطرة) حيث أنَّ قيمة Beta كانت نسبياً منخفضة وكانت على الترتيب (0.077 ، 0.084، و 0.046) وهي قيم تقترب من الصفر، وكان معامل الدالة أكبر من 0.05، وتتشابه هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي وجدت الطلاقة وروح المجازفة (المخاطرة) غير مؤثرين على السلوك الإبداعي[99].

استناداً إلى ما تقدم، يتم قبول الفرضية جزئياً، حيث تبين أنَّ هنالك تأثير دال احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الإبداعي على التميز التنظيمي لموظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة. ولعل ذلك ينسجم مع ما قدمته الدراسات السابقة في أن التميز التنظيمي يتحقق عندما تتوفر بيئة محفزة للإبداع تسمح بمشاركة المعرفة بفاعلية [100]. كما جاءت هذه النتيجة أيضاً منسجمة مع إحدى الدراسات التي أشارت إلى أنَّ التفكير الإبداعي هو أحد العوامل التي أثرت بوضوح على التميز التنظيمي[101].

عاشراً: النتائج والتوصيات:

النتائج:

جاءت النتائج الرئيسة لهذه الدراسة على النحو التالي:

1. كان السلوك الإبداعي وفق رأي المبحوثين في مستويات متوسطة، بجميع أبعاده وبوزن نسبي (65.78%).
2. كانت أبعاد السلوك الإبداعي من حيث درجة توافرها مرتبة من الأعلى هي: المرونة (68%)، يليها الطلاقة (67.2%)، ثم الإحساس بالمشكلة (66%)، يليها الأصالة (64.2%)، وأخيراً المخاطرة (63.4%).

3. كان الوزن النسبي للتميز التنظيمي مرتفع نسبياً حيث بلغ (70.60%) وفق آراء المبحوثين.
4. تبين أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد السلوك الإبداعي والتميز التنظيمي.
5. كشفت الدراسة عن أن أبعاد السلوك الإبداعي كانت من حيث قوة ارتباطها بالتميز التنظيمي مرتبة من الأعلى ارتباطاً؛ الأصالة (0.591)، يليها المرونة (0.537)، ثم المخاطرة (0.484)، وبعدها الإحساس بالمشكلات (0.459)، وأخيراً الطلاقة (0.414).
6. تبين أنَّ السلوك الإبداعي يؤثر على التميز التنظيمي، حيث كان السلوك الإبداعي مفسراً لما نسبته 36% من التميز التنظيمي.
7. تبين أنَّ أبعاد السلوك الإبداعي التي تؤثر على التميز التنظيمي هي الأصالة بمعامل (0.492)، والمرونة حيث بلغ معامل Beta (0.245).
8. كشفت الدراسة عن أنَّ أبعاد السلوك الإبداعي التي لم يكن تأثيرها دال احصائياً على التميز التنظيمي هي الطلاقة والاحساس بالمشكلات، والمخاطرة.

التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

1. حث المسؤولين في شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة على تعزيز السلوك الإبداعي بجميع أبعاده، بما يمكنهم من اكتساب مرونة أعلى في انجاز مهامهم، وليتحلوا بالطلاقة عند توليد الأفكار، وحتى يكونوا أكثر حساسية للمشكلات المحيطة، ويقدموا أفكار تتحلى بالأصالة، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم ليكونوا أكثر قدرة على المخاطرة، ويتحقق ذلك من خلال برامج تدريبية احترافية بصورة مستمرة وفي مكان العمل، ينفذها مجموعة من الخبراء والمتخصصين.
2. يتوجب على إدارة الشركة إعادة بناء خططها التنموية والاستراتيجية بحيث تتضمن أنشطة تحقق التميز التنظيمي، وأن تحرص كل الحرص على معرفة العوامل التي تعزز التميز التنظيمي وتوفر لها الدعم والاسناد، من خلال أنشطة محددة زمنياً مع تخصيص كافة المتطلبات المالية والبشرية لتحقيقها.
3. على الرغم من تدني مستوى السلوك الإبداعي وفق آراء المبحوثين، إلا أنه يلعب دوراً محورياً في تعزيز السلوك الإبداعي، وهذا يدفع الشركة إلى الاهتمام بالسلوك الإبداعي بكامل عناصره، وذلك من خلال تحفيز الأفراد على السلوك الإبداعي، سواء بحوافز نقدية أو عينية، ومنح الأولويات في الترقيات للمبدعين من الموظفين.
4. يتعين على الشركة تدريب العاملين فيها على ممارسة السلوك الإبداعي، والتفكير الإبداعي، وجميع سبل الإبداع، وأن توفر السياسات التي تحتضن المبدعين داخل الشركة وتوفر لهم الحوافز المادية والمعنوية لتعزز أدوارهم.

الهوامش

[1]– حسين الطراونة؛ أحمد عريقات؛ توفيق عبد الهادي؛ وشحادة العرموطي (2012). نظرية المنظمة، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص 262.

[2] –Miluše Balková and Lenka Ližbětinová, (2021) Motivational Factors Used to Stimulate the Creativity of Employees in Companies Operating in the Czech Republic, SHS Web of Conferences 90, 02001, 1-5.

[3]– مؤيد السالم (2009). أدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 56.

[4]– سليم جلدة وزيد عبودي (2006). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص 3.

[5]– ناديا السرور (2002). مقدمة في الإبداع – الجامعة الأردنية كلية العلوم التربوية، ط1، عمان، الأردن: وائل للنشر والتوزيع، ص 85.

[6] –Noor Hassan; Jaehoon Rhee and Alisher Dedahanov, (2019) Organizational Culture Influences on Creativity and Innovation: A Review, Global Political Review, 4(2) , 33-45.

[7]– عبود نجم (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[8]– سمية خليفي، عبد الرزاق سلام ومريم لبوخ (2020) استراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج (3)، ع (2)، 68–85.

[9]– رمزي مزهر (2019) أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع (5)، 365–400.

[10]– فيصل الشواورة (2012). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 6.

[11]– أماني الشيخ وعرفة أبو نصيب (2017). أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، عدد 4، السودان.

[12]– محمود الشنطي وصابرين أبو عمرة (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2).

[13]– رائد الصليبي (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

[14]– رمزي مزهر (2019) – مرجع سبق ذكره.

[15]– عرفات أبو ربيع (2018). دور القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

[16]– محمد البنا (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، (رسالة ماجستير) أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

[17]– سامي عبيدة (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي – دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

[18]– رمزي مزهر (2019) – مرجع سبق ذكره.

[19]– عبد الله يوسف السليم (2002)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 21.

[20]– محمد سعد المشوط، (2011)، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري – دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 27.

[21]– صالح محمد علي الكليبي، (2012). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة سانت كلمنتس، اليمن، ص 77.

[22]– رمزي مزهر (2019) – مرجع سبق ذكره.

[23]– زكريا الشربيني ويسرية صادق (2002). أطفال فوق القمة، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 159.

[24]– رمزي مزهر (2019) – مرجع سبق ذكره.

[25]– سامح عبد المطلب عامر، وعلاء محمد قنديل، (2010). التطوير التنظيمي. ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ص 183.

[26]– ناديا السرور (2002) – مرجع سبق ذكره، ص 118.

[27]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003). الإدارة الرائدة، ط1، الأردن: دار صنعاء، ص 18.

[28]– ناديا السرور (2002) – مرجع سبق ذكره، ص 118.

[29]– كنز قدور (2015). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع في منظمات الأعمال– دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي (رسالة ماجستير). جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 35.

[30]– محمد القريوتي (2000). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 201–202.

[31]– نصر الدين عودة (2016) العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بو علي – الشلف، (2)6، ص (188–190).

[32]– نصر الدين عودة (2016) – مرجع سبق ذكره.

[33]– نصر الدين عودة (2016) – مرجع سبق ذكره.

[34]– حسين الطراونة؛ وآخرون (2012). مرجع سبق ذكره، ص 261.

[35]– حمدان العدواني (2002) مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات، (رسالة ماجستير)، جامعة الخليج العربي، البحرين.

[36]- Global Innovation Index. (2016). Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, Ithaca, New York, USA

[37]– سماح قنديل (2020) أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية– دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[38]– نورة الشهراني (2017) دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

[39] –James Harrington, (2008)، "The Impossible Dream" , Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56.

[40]- A. Mansoor; M. Farrukh, J. Lee and S. Jahan, (2021) Stimulation of Employees' Green Creativity through Green Transformational Leadership and Management Initiatives. Sustainability, 13, 1-14

[41]- G. Jan, S. Zainal, and L. Lata, (2021), "Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy", On the Horizon, Vol. 29 No. 2, pp. 33-51. https://doi.org/10.1108/OTH-12-20200044

[42]- Miluše Balková and Lenka Ližbětinová, (2021)- Op. cit.

[43]– سعد، توفيق (2020). التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية – دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 2(3).

[44]- Albi Alikaj, Wei Ning, and Bingqing Wu, (2021) Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices, Journal of Business and Psychology, 36(2).

[45]– حاج محمد عجيلة وحكيم بن جروة (2020) علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج 11)، ع (1)، 365–388.

[46]– سمية خليفي وآخرون (2020) – مرجع سبق ذكره.

[47]– رائد الصليبي (2019) – مرجع سبق ذكره.

[48]– رمزي مزهر (2019) – مرجع سبق ذكره.

[49]– يمامة السلامي (2019) أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين– دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط – العراق، مجلة العلوم الاجتماعية، ع (9)، 206–228.

[50]– أماني الشيخ وعرفة أبو نصيب (2017) – مرجع سبق ذكره.

[51]– محمود الشنطي وصابرين أبو عمرة (2019) – مرجع سبق ذكره.

[52]– عرفات أبو ربيع (2018) – مرجع سبق ذكره.

[53]- H. G. Çekmecelioğlu, & G. K. Özbağ, (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (235), 243-249.

[54]– ماهر نعيم (2018). دور تخطيط الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

[55]– حسام السحباني (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

[56]- Nor Hazana Abdullah, Alina Shamsuddin, Eta Wahab and A. Aziati, (2014): The Relationship between Organizational Culture and Product innovativeness, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 129, DO - 10.1016/j.sbspro.2014.03.659

[57]– سلامة سلامة (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6).

[58]– إبراهيم تربح (2018) أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة"، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

[59]– هشام قارح (2014). أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي–دراسة حالة مؤسسة نفطال ناتنه، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، الجزائر.

[60] –Moghimi, Solmaz and Subramaniam, Indra Devi (2013) Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, International Journal of Business and Management; 8(5), 1-12.

[61]– كفى النوايسة (2009) أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسات العلوم الإدارية، مج (36)، ع (2)، 332–358.

[62]– ساخي بوبكر وامحمد تيغزة (2021) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث– المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 223 –236.

[63]– سماح قنديل (2020) – مرجع سبق ذكره.

[64]– سحر محمد (2020) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة: شركة زين للاتصالات من الفترة ما بين 2012– 2017م، (رسالة ماجستير)، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.

[65]- Feras Alshalabe, Atef Aladwan, Tareq Abu Orabi and Fade Alwekhyan, (2017) The Impact of Agility Management Style on the Organizational Excellence (Agility) Field Study on Jordanian Commercial Banks, International Journal of Economics, Commerce and Management- United Kingdom, (5)1, (284-304), http://ijecm.co.uk/ ISSN 2348 0386.

[66]– نجوى وفائي سليم (2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج (2)، ع (6)، 205–237.

[67]– أيوب الصوالحة؛ عبد الحليم العدوان ومحمد الملاعبة (2020) أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث، 12(1)، (1052 –1066).

[68]– حازم فروانة ورشاد شعت، (2020) انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص (دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت)، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، 2020/09/09، جامعة فلسطين.

[69]– شادية علي (2019) دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة– بنك الخرطوم 2012م –2017م، رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.

[70]– إبراهيم الفحيلة (2019) جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(2)، (423 –256).

[71]– نهال حجازي (2016) التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غر الحكومية– قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، فلسطين.

[72]– مدللة عبود (2020) دور القيادة الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40(1)، (193 –210).

[73]- Mohammed Jabbar Hadi Aldalimy, Ali Kahdim Hussein Al-Sharifi and Dheyaa Falih Bannay, (2019) Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Journal of Southwest Jiaotong University, (54) 6, DOI : 10.35741/issn.0258-2724.54.6.41

[74] أحمد أبو اليزيد (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى مسؤولي بعض اتحادات رياضات الدفاع ربيع عن النفس الأولمبية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (88)، 1 –12.

[75]- Saeed Nasser S. M. Al-Eida, (2020) The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, International Journal of Business and Management -Published by Canadian Center of Science and Education, (15)9, (163-178).

[76]– عبد الله علي العمار (2020) أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية: سلسلة الآداب والعلوم التربوية والإنسانية والتطبيقية، 10، 94 –126.

[77]– هيلة التويجري (2020) التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دراسات العلوم التربوية، 47(2)، 511 –535.

[78]– نجوى وفائي سليم (2020) – مرجع سبق ذكره.

[79]– لخضر بن أحمد وصبرينة حمياني (2019) دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين: دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجفلة، مجلة دفاتر اقتصادية، 10(2)، 29 –53.

[80]– نصير خلف (2018) المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، 8(26)، 135–154.

[81]– رافد الحدراوي، سجاد الجنابي، وحاكم الميالي (2018) دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، (49)، 185 –210.

[82]- Tzvetana Stoyanova and Ivaylo Iliev (2017): Employee engagement factor for organizational excellence, International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR), ISSN 2408-0101, Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala, 10(1), 23-29

[83]- Feras Alshalabe, *et al.* (2017) Op. cit.

[84]- Mona Mohamed, Gamal Khalif, Mohammed Nusari, Ali Ameen, Ahmed Al-Shibami and Abu-Elhassan Abu-Elhassan (2018) Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE, Journal of Engineering and Applied Science, 13(15), 6199 -6210.

[85]– حاتم عبد الله (2018) فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(102)، 251 –267.

[86]- Musa Pinar and Tulay Girard (2008) Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, 73(1), (29-45).

[87]– وردة حواطي وأحمد دروم (2020) السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي– دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجفلة والأغوار، مجلة الرباط لاقتصاديات الأعمال، مج 6، ع 3.

[88]– محمود حجازي ورامز طنبور، (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(9)، 134 –150

[89]- Moaz Gharib, Omar Durrah and Muhammad Sattouf (2018) The Role of Supporting Factors of Management by Creativity in Achieving the Organizational Excellence, International Journal of Business and Administration Research Review, 1(23), 71-81.

[90]– عالية علي (2016) دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمة الحديثة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (89)، 316–325

[91]– أسيل مزهر (2009). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية/ إطارات الديوانية، إطارات بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(13)، 113 –149.

[92]- G Ozen, M. Yaman, and G. Acar (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The online journal of recreation and sport, 1(2), 6-23.

[93]– سماح قنديل (2020) – مرجع سبق ذكره.

[94]– أسيل مزهر (2009) – مرجع سبق ذكره.

[95]– وردة حواطي وأحمد دروم (2020) – مرجع سبق ذكره.

[96]– محمود حجازي ورامز طنبور، (2018) – مرجع سبق ذكره.

[97]– عالية علي (2016) – مرجع سبق ذكره.

[98]– أسيل مزهر (2009) – مرجع سبق ذكره.

[99]– وردة حواطي وأحمد دروم (2020) – مرجع سبق ذكره.

[100]– سماح قنديل (2020) – مرجع سبق ذكره.

[101]- Moaz Gharib, *et al.* (2018) – Op. cit.

Douchan Gersi's Book: Issue, The Ahaggar Region

منطقة الأهقار: وصف دوشان جرزي

Dr. Aicha Douar, Oran Graduate School of Economics, Algeria

Abstract

Tamanrasset is regarded as a province that can contribute to improving the touristic, cultural and economic situation in Algeria. Its cultural traits, its geographic landscape featured in its Ahaggar /Hoggar massive and, its geostrategic position make of it a point that links Algeria to the other continents. These attributes could serve as arguments to answer **the question** about the importance that has been given to it. These attributes have inspired many researchers, explorers and documentary film makers, like Duchan Gersi, among whom a spectrum of intellectual affinity is witnessed. The **purpose** of writing this paper is to shed light on the book of Gersi; a literary work that supports some previous scientific researches.

Key Words: Ahaggar**,** Attributes, Gersi, Traditions

ملخص

يمكن أن تسهم ولاية تمنراست في تحسين الوضع السياحي ,الثقافي والاقتصادي في الجزائر. إن سماتها الثقافية ، ومناظرها الجغرافية المميزة بجبال الهقار ، وموقعها الجغرافي الاستراتيجي تجعلها نقطة تربط الجزائر بالقارات الأخرى. تعتبر خصوصية تقاليد سكانها كحجج قوية للإجابة على السؤال حول الأهمية التي تُنسب إلى تمنراست. لقد ألهمت هذه الإمكانات العديد من الفنانين والمستكشفين وصانعي الأفلام الوثائقية مثل دوشان جرزي. يمكن رؤية طيف من التقارب الفكري بين أولئك الذين كتبوا عن الأهقار. إن كتاب جرزي عمل أدبي يدعم بعض الأبحاث العلمية السابقة.

الكلمات المفتاحية: الأهقار، صفات، جرزي، تقاليد.

Introduction

The book *Faces in the Smoke* was written by Duchan Gersi (1947-2015) who had already travelled to the Hoggar/ Ahaggar in the Algerian Sahara in the 1970's. Geris's book was ordered in February 2020 from Amazon but arrived four months later because of the lockdown caused

by the COVID-19 pandemic. This book is **important** because it serves as a further support to what has already been written about the Algerian Sahara.

Reading Gersi's book *Faces in the Smoke* reveals further authentic details about the Ahaggar besides observing its resemblance with the Arizona Sahara in America. This observation had previously inspired E. F. Gautier; for proof he wrote an article in 1925 under the title 'Déserts *comparés, Amérique et Afrique'*. Both Gautier and Gersi made the same observation though they did not travel to both deserts together but separately; they might not even have known that they had dealt with the same idea.

Reading the book reveals something like a continuum of ideas without meeting or reading about him before. After the viva of my PhD thesis -in March 2018- which title is: *Native Americans and the Targuis: Similar Aspects of Life*- and in which I made a survey during which all the questioned Algerians thought the pictures of Arizona were the ones of Ahaggar, I found out he had already dealt with the panoramic resemblance between the mountains of Ahaggar and Monument Valley too. Later, in December 2019, I published an article under the title *A New Trend in Tourism Industry.* It consists of promoting tourism to similar touristic places that exist in the world stating the cultural specificity of each area. Blind people are initiated to contribute in launching this new trend of tourism; launching branded handmade designs that reflect both the Navajo and the Tuareg culture. The guide of the work team is a blind woman. *Faces in the smoke* reveals that Duchan Gersi's guide in the Hoggar was a blind man. Facing this other coincidence- meeting a person's mind without knowing or reading about him earlier- makes it deducible to contend that the intellectual encounter simulates further research and writing opportunities.

A General Description of the Book

The full title of Gersi's book is *Faces in the Smoke an Eyewitness Experience of Voodoo, Shamanism, Psychic Healing, and Other Amazing Human Powers*. It was published in 1997 by the Library of Congress Cataloging -in- Publication Data in the United States. The book is of a medium size format that consists of 223 pages. The chapter that deals with Tamanrasset, where the Tuareg of Ahaggar reside, starts from page 63 till 91.

At the beginning of the book the author, who is the producer and the director of the T.V. series *Explore,* addresses the humanity in all through GOTANA BUDDHA words of wisdom: *To Love, pure Magic, the most precious gift that the Creator has given to humans. To those I love. We are what we think. All that we are arises with our thoughts. With our thoughts We make the world.*

When introducing his book, Gersi says he is an explorer who spent most of his life traveling in parts of the world where the understanding of man took on another dimension. He lived among the Asian, Amazon and African tribes. The first place he stepped in, after leaving his native country Czechoslovakia, with his parents as political refugees, was in the Belgian Congo that is Zaire actually. He introduces the different modes of logic which peoples of tradition use among which is the existence of an invisible world, speculating God, divinities and spirits.

Gersi's Description of the Ahaggar Landscape, the Imohagh and their Origin

When describing the Ahaggar in Tamanrasset, that is located in the south of Algeria, Gersi contends the landscape of this part of the world serves as a witness of ancient volcanic activity. He refers to it as a broken landscape which reflects some of the universal secrets. He wrote:

> *« Soon the large expanses of sand dunes give birth to stone pillars, basalts, and high plateaus witnesses of ancient volcanic activity. It's a broken landscape that seems to have been there since the beginning of the universe and which may well reflect how the end of the world will look. It keeps the memory of the time when fire and water fought together to build the earth, when the earth became hell within the time-space of eternity. Everything is painted with dead colors. Sinister set of rocks seems to be willing to tear the sky apart. »* (Gersi: 1991. 67)

The Saharan landscape made him refer to the ancient volcanic activity of the creation of our planet; the universe came to existence when fire and water fought one another. The Saharan landscape caught his attention, mainly its sinister colors. His careful eye of a documentary film maker depicted every detail that was displayed in front of it and gave it a fascinating description. Facing the Ahaggar massive made him relate it spontaneously to the Monument Valley Mountains in Arizona. To stress the visible affinities between both areas he wrote:

> *« Then comes the red and brown of the Hoggar-dry Rocky Mountains and peaks much like those of America's Monument Valley, but more massive and higher. Rocks stretch toward the sky, giant claws ruffle the clouds, and ridges are outlined on the horizon…. Some formations look like giant fossilized books, the pages of which seem to be breaking apart of old age. There are monstrous flowers and forests of rock… Is ten tousand- foot-high Atakor Mountain a stone prayer or a divine clamor? »* (Gersi : 1991. 68).

The typical geographic landscape of the areas made him compare the Hoggar mountains to fossilized books that tell about the history of our planet. According to him, the area is a desert garden decorated with flowers and forests of rocks and fierce volcanic peaks. The reigning colors are black; brown and red. All seem to mark the divinity of the place. The lords of the desert inhabit this hard climatic place. When writing about the Imohagh, later named the Tuareg, Gersi describes them as being different:

> *« In this magical desert, where life seems merely a long, ultimately terminal disease, live the Tuareg_ a people who always seem to appear suddenly, from a world that is not ours. They are the lords of this universe of desolation, sands, and stones. One doesn't know if they belong just to solitude or to these spaces from another time where anything can « be » or be a new. Their faces are covered with twelve-foot-long blue or white veils, of which one can see only the piercing eyes. »* (Gersi: 1991. 69).

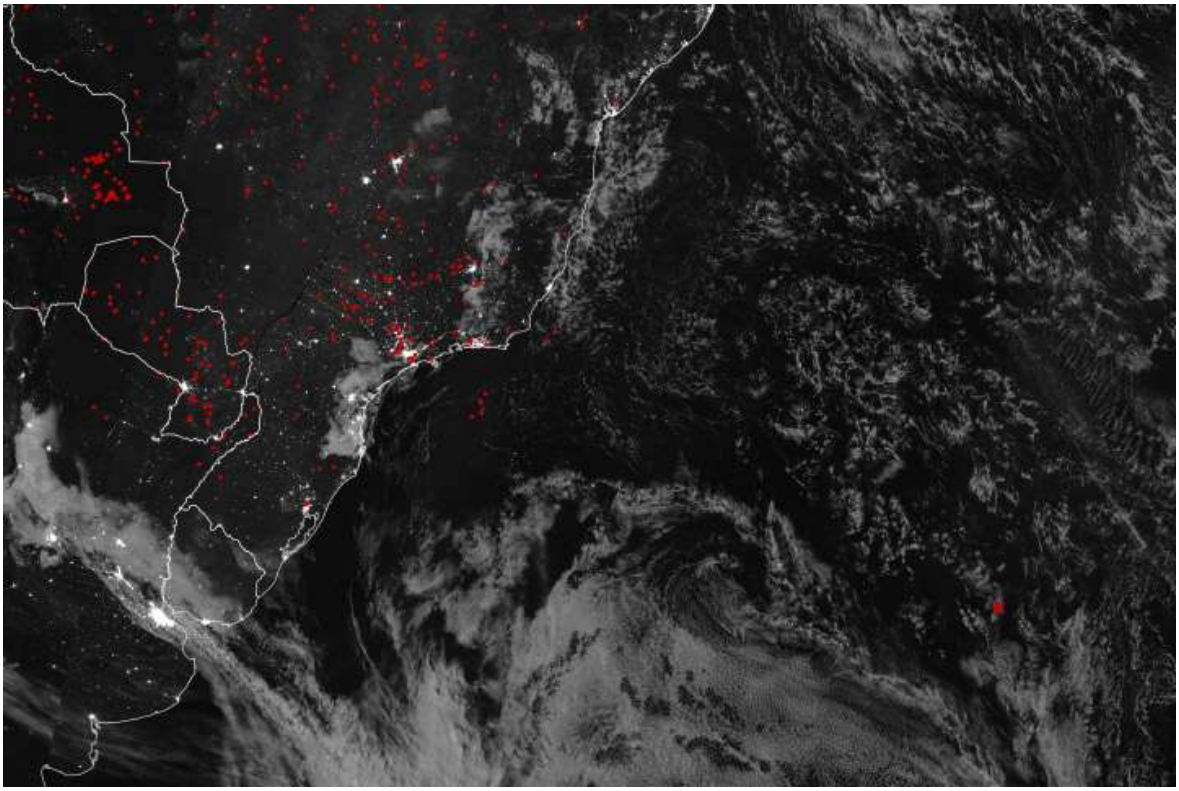
In the above passage, Gersi tries to focus on the peculiarity of the Tuareg. They are distinctive with their ability to cope with the desert environment. Their affinity with the stony and sandy spaces makes of them the lords of the desert. The Imohagh- a Targui word which means a free person- veils his face with a long piece of cloth letting only his eyes appear. After

dealing with the Tuareg and describing the landscape of the Ahaggar, Gersi mentions some of their legends. One of the Imohagh's legends reveals the mythical origin of the Saharan inhabitants. From the middle of the Atlantic Ocean where they used to live -on an island- they sailed to the African coast and to the Sahara during an ancient period of time for some transatlantic trade:

> *« As for the Tuareg, according to one of their legends their motherland was in the middle of the Atlantic Ocean. Their ancestors used to sail up the African coast to the Sahara, where they sold, traded, and bought goods. One day their land disappeared under the water. Modern-day Tuareg claim they are the descendants of those who were in the Sahara on business when the catastrophe occurred. »*

Some videos on the internet reveal that the middle of the Atlantic Ocean is the middle of nowhere. This S-shaped Ocean joins three continents: Africa, America and Europe. The middle of the Atlantic Ocean is said to be composed of dry lands. One of the islands that is situated in the middle of the Atlantic Ocean is called Fernando de Noronha. It rises from the continental margins of Africa and South America, at Portugal. According to the editors of Encyclopedia Britannica, it is of a volcanic origin. It is named after the Portuguese Fernando de Noronha who discovered it in 1504. In the 17th and 18th centuries it was attacked by naval colonies and some prisoners are still sent there. According to the same source, it was used between 1957 and 1962 as a tracking station for U.S. guided missiles.

According to the Tuareg's legend their presumed ancestral habitat disappeared under water due to a catastrophe originating from fire. The NASA Earth Observatory image, sent by Laurin Dauphin, reveals that there is a fire in the middle of the Atlantic Ocean. This scientific data could argue the following **hypotheses**: The Tuareg's legend holds some truth. It points to the lost Atlantis about which many different speculations and studies have been made since ancient times.



The lost Atlantis, a mysterious island that had lain in the middle of the Atlantic Ocean, had witnessed a great civilization in the prehistoric time. Many European writers claimed that the presumed sunk island used to be located in the Algerian Sahara, precisely in the Tassili where the caves' drawings record the climatic changes and the evolution of the human life.

A new theory based on satellite scans of North Africa claims that the Atlantis could have been in the open for thousands of years. The following pictures which were taken in the Sahara Desert support the theory. The popular YouTube channel *Bright Insight* claims to have uncovered Atlantis' location in the Sahara Desert – the world's largest hot dessert spanning the entire width of North Africa.



According to Jimmy, who hosts the YouTube channel *Bright Insight*, the city of Atlantis could be tucked away in central Mauritania near the town of Ouadane, in a structure known as the Eye of the Sahara. The latter is an incredible formation of concentric circles which are dug into the exposed rock of the Sahara. He says the shape of this eye matches much with the description that Plateau had given to Atlantis. According to Sebastian Kettley, the unusual formation is largely considered by geologists to be a natural formation caused by a so-called laccolith intrusion. (1)



The lost Atlantis of Plato seems to be localized in different parts of the world. Some refer to it as being the sunken land-mass whose remnants are the Canary and Cape Verde Islands. (2). Some scientific studies reveal that many ancient words of the Canary language are of Ahaggar origin. (3). The Canary Islands are situated in the Atlantic Ocean, not far from Portugal. Some others pretend Atlantis is in Indonesia, etc. The inability of locating the lost island of Atlantis could be due to the fact that Plato himself did only hear about it from a second-hand source of information as it is stated in this quote: "*Plato did not hear the story of the Egyptian priest himself, but only heard it at second or rather at third hand. The story as told by the priest himself to Solon was probably confused enough, and when it reached Plato, it was still more confused*." (4) Being narrated with confusing details and being related to a lost city under water made some writers contend it could have been related to the Deluge which had swept Earth in ancient times. Under this head, some verses are listed below:

"But Hellene's land, the deluge o'er

Was once more peopled as before

By those who came from other lands.

For such is oft the stern demands

Of circumstances, for which man,

Is helpless to foresee the plan.

Not so upon Atlantis' Isle, did providence with favor smile,

For when the deluge o'er it came:

Sinking from site, 'twas rent in twain'

And naught was left of its fair shores

But the bleak islands, the Azores." (5).

Azores is an archipelago composed of nine volcanic islands which are located in the middle of the Atlantic Ocean. "*The Azores archipelago is located between the latitude 37º to 40º N and the longitude 25º to 31º W, extending for 480 kilometers in northeast-southeast direction. This group is formed by nine islands, and their origin it is directly related with the tectonic movements of three plates, the African, the American and the Euroasia. The Azores is located in the microplate of Azores and demarks the frontier of these three plates*." (6) Having a look at the world Atlas, it reveals that the Azores islands and the Fernando de Noronha islands are all situated in the Atlantic Ocean between America and Africa.

It is worthy to mention that both the Imohagh's legend and the poem's content meet at one point; a planetary catastrophe occurred in the middle of the Atlantic Ocean. Similarly, a native Americans' myth contends that in ancient time heat and fire contributed to a planetary catastrophe. "*A great earthquake caused the mountains to incend. The flames ascended to the skies. The stars fell down as molten stone. The flood ensued, and humans tried to escape by building an enormous tower*." (7) This convergence could be due to the fact that universal beliefs and common myths are shared all over the world. Further readings are worthy of thinking it over though.

When dealing with the inhabitants of the Algerian Sahara, some writers point to the Native Americans spontaneously. Among them, and not all, Dane Morel called the Tuaregs the 'Red Skins of the Sahara' (Morel, 2013: 253). Jack Soustelle pointed to the similar visible traits which they shared with the Native Americans when visiting the Sahara and saw the Tuareg for the first time. (8). Gersi is also one of those who have pointed to the commonness: *« Among the Tuareg birth control is necessary for survival. Tuareg women use a Saharan plant to accomplish this. A monthly infusion of it starts a menstrual period that would otherwise have been interrupted by ovulation. Similar natural techniques were used by some North American Indian tribes, and are still used in Asian jungles and wherever else people need to limit birth. »* (9).

When writing about the Ahaggar, Gersi did not mention that he intended to compare it with Arizona; it is the striking resemblance of both mountainous regions that made him write about it spontaneously. While writing about the Tuareg, he mentioned the Native Americans in the above passage because he found out that both people prepared the infusion similarly. Gersi's spontaneous description of the Ahaggar region adds more authenticity to the content of the book since it is based on a field work study. As he lived among the Tuareg he did not miss to write about the details of their behavior, giving it a legendary interpretation. The writer says if one falls asleep, a quiet whisper can awaken him/her as it is stated in the following quote:

> *« Douchan … Douchan … » Someone was whispering my name, softly and quietly at first, then gradually raising the tone of his voice, until I*

> *opened my eyes. (Tuareg do that so as not to awaken someone brutally. They are aware of the importance of the awakening, which decides the mood of the whole day. Many cultures of tradition use this technique of quiet awakening, for they believe that the human soul travels during sleep to other universes and other levels of time/space _ adream being just a memory, a remembrance of such voyages. Calling someone's name quietly will give his soul time to get back into the body before awakening. »*

Living among the Tuareg and sharing their daily life made Gersi discover more about the Tuareg who seem to live more in tune with themselves and nature than we do in urban cities. They are accustomed to rely on the stars 'light to guide them when they are on travel at night. The industrial light seems to disturb them. He noticed that they preferred the moon and the stars' light instead. Witnessing this experience on route at night, he wrote: *« The other problem I had with these guides was in driving at night with the headlights on. Because they were accustomed to traveling by the light of the stars and moon, they couldn't find their bearings at night because the car's headlights distorted the terrain's appearance. So, I had to drive with the headlights off. However, I must admit that it was an amazing experience, truly magical to drive by the light of the moon and the stars, with the feeling of being suspended between the human unknown and the mysterious – becoming, at last, a part of the cosmic reality, where anything could happen, even the impossible. »*

The cosmic reality of the Sahara was not limited to the stars, the moon and the magical traveling under their light at night only but was also witnessed at daytime. The absolute silence of the desert makes the visitor feel having lost one's hearing sense. *« There is a Tuareg saying: « Facing the desert, don't say 'What a silence,' but say 'I can't hear.'*

Discussion of the Book

It is a personal narrative which was written while visiting the Algerian Sahara in the 1970's. Gersi was an explorer who made films about his trips. Tribesmen, jungles, and savannahs were his playground. He shared the way of life of the Tuareg who dwelt the desert. When his father died, the family moved from Africa to go to Belgium and tried to cope with the daily life of the modern world. When he told his mates about the stories he witnessed during his African childhood, he was mocked. Later, in his adulthood, he went to India where he studied Voodoo in Haiti for five years and where he could remember faces of the smoke he used to see in Africa.

In a simple English, the writer tells us about the tribesmen who live in realities that are other than ours. He wrote about the panoramic resemblance of Ahaggar and Arizona Mountains. Gersi's description of this resemblance was similar to the one made by Emile Félix Gautier (1864-1940) who wrote: *"I think the American desert and the Algerian Sahara are, among the planetary deserts, the ones which necessitate a study…. the accustomed eye to the Algerian Sahara, finds in the American desert familiar impressions. Whether in the Gila Valley and in its affluents of Arizona, …. in Utah, …. Green River….in Algeria, with a small effort of imagination, we could believe we have not left Africa."* (10).

In December 2020, when writing to his Russian friend Michel Drachoussoff (born in Congo in 1950), he replied:" Douchan Gersi was my friend since 1976 and he was inspired by my book *Bolivie, Magie et Traditions Indiennes* which he distributed in his Explorer series." Concerning

Gersi's description of the panoramic resemblance of both Ahaggar and Arizona Mountains Drachoussoff said:" *There is a certain resemblance of some rocky peaks, but the size of the mountain range and the composition of the rocks are totally different. The superb Ahaggar, is a real rocky massif, while the stone blocks of Monument Valley are scattered over a vast plain; they smell the fruit of endless erosion by the wind and successive temperature differences."*

To conclude, the writer of *Faces in the Smoke* adds further authentic details to the description of the Ahaggar landscape. These details boost tourism to Ahaggar and Arizona, and inspire more people to visit both regions and make documentary films about them. With his descriptive style and easy words, Gersi enables the reader to foresee what is behind the Saharan inspiring universe of desolation, sands, and stones.

End Notes

1- SEBASTIAN KETTLEY, PUBLISHED: 16:59, Thu, Nov 8, 2018 | UPDATED: 17:11, Thu, Nov 8, 2018, https://www.express.co.uk/news/weird/1042776/Atlantis-found-lost-city-Sahara-desert-atlantis-eye-of-sahara-location-conspiracy (retrieved on March 3, 2021).
2- Atlantis or Minoan Crete Author(s): Edwin Swift Balch Source: Geographical Review, May, 1917, Vol. 3, No. 5 (May, 1917), pp. 388-392 Published by: Taylor & Francis, Ltd. P. 388.
3- Alexander. Militarev (2018), Libyo-Berbers – Tuaregs – Canarians, (*Tamâhaq* Tuaregs in the Canary Islands in the Context of Ethno-Linguistic Prehistory of Libyo-Berbers: Linguistic and Inscriptional Evidence, https://www.researchgate.net/publication/329403424_Libyo-Berbers-Tuaregs-Canarians_Tamahaq_Tuaregs_in_the_Canary_Islands_in_the_Context_of_Ethno-Linguistic_Prehistory_of_Libyo-Berbers_Linguistic_and_Inscriptional_Evidence, (retrieved in June, 2020).
4- Azores Islands 'Portugal), Euroasion Case Study, http://copranet.projects.eucc-d.de/files/000145_EUROSION_Azores.pdf, (retrieved on March 12, 2021).
5- Beecher, 1897:76
6- Morton, B., et al., 1998
7- Washo Indians. California, Arysio, 2011: 84
8- Farhat, 2014; 50
9- Gersi: 1991: 76
10- Gautier 1925: 147

References

Alexander Militarev, *Libyo-Berbers – Tuaregs – Canarians, (Tamâhaq Tuaregs in the Canary Islands in the Context of Ethno-Linguistic Prehistory of Libyo-Berbers: Linguistic and Inscriptional Evidence*, Russian State University of Humanities, December 2018.

Arysio. N. dos Santos (2011), *Atlantis: The lost continent Finally Found*. *The Definitive Localization of Plato's Lost Civilization*, Chapter five: Atlantis in America, Atlantis Publications, U.S.A.

Drachadoussoff, Michel (1979), *Les Fils du Condor Bolivie, Magie et Traditions Indiennes*, Bruxelles.

Douar. A (2019), *A New Trend in Tourism Industry*, Conference Proceeding Issue Published in International Journal of Trend in Research and Development (IJTRD), ISSN: 2394-9333, www.ijtrd.com, Singapore, 2019.

Douar. A (2018) *The Tuareg of the Algerian Sahara/ The Navajo of the American Sahara*, I2I Publishing, Manchester.

Edward. N. Beecher (1897), *The Lost Atlantis or the Great Deluge of All*, An Epic Poem, Brooks Company, U.S.A.

Ferhat. Farhat (2014), *England and the New World*, Office des Publications Universitaires, Algiers.

Gautier, E.F. (1926), *The Ahaggar: Heart of the Sahara*, the University of Algiers, Geographical Review, Vol. 16, N°.3 (Jul 1926).

Gautier. E. F. (1925), *The Ancestors of the Tuareg*, Vol. 25 N° 1, June 1935, University of Algiers.

Gersi. Douchan (1991), *Faces in the Smoke an Eyewitness Experience of Voodoo, Shamanism, Psychic Healing, and Other Amazing Human Powers*, New York.

Morel. Edmund Dane (1968), *Affairs of West Africa*, Frank Cass and Company Limited, London.

Soustelle. Jacques (1956), *Aimée et Souffrante Algérie*, Librairie Plon, Paris.

Atlantis or Minoan Crete Author(s): Edwin Swift Balch Source: Geographical Review, May, 1917, Vol. 3, No. 5 (May, 1917), pp. 388-392 Published by: Taylor & Francis, Ltd.

Encyclopedia Britannica

SEBASTIAN KETTLEY, *Atlantis FOUND? Conspiracist convinced THIS PHOTO proves location of lost city of Atlantis*, PUBLISHED: 16:59, Thu, Nov 8, 2018. UPDATED: 17:11, Thu, Nov 8, 2018.

https://www.express.co.uk/news/weird/1042776/Atlantis-found-lost-city-Sahara-desert-atlantis-eye-of-sahara-location-conspiracy.