

مجلة دراسات الكوارث وإدارة الفرص

# مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص



ISSN (Online) 2629-2572

رقم التسجيل: VR.3373.6330.B

JSSD  
DOM

సంచార విషయాల వ్యాపకానికి దృష్టికోణంలో

శాస్త్రవైద్య పరిధిలో



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

JSSD  
DOM

మహా విశ్వవిద్యాలయము  
అస్ట్రాటిజికల్ క్వార్టర్స్  
ఎడార్జెచ్యూనిట్



Germany: Berlin 10315

Gensinger- Str: 112

<http://democraticac.de>

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

المجلد الثالث-العدد الثاني عشر ديسمبر/ كانون الأول 2021م

Registration number: VR.3373.6360.B

Nationales ISSN-Zentrum für Deutschland

ISSN (Online) 2629-2572

المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Berlin 10315 GensingerStr: 112

Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717 -

What's App. 00972599572466

**رئيس المركز الديمقراطي العربي**

أ. عمار شرعان

**رئيس التحرير**

أ.د محمد رمضان الأغا

أستاذ دكتور التنمية المستدامة -جامعة الإسلامية -غزة -فلسطين

**نائب رئيس التحرير**

د. محمد محمد المغير

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

والكوارث بالجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين

**مدير التحرير**

د. ياسر النحال

أستاذ مشارك في قسم العلوم البيئية بالجامعة الإسلامية -غزة

**مدير التحرير المساعد**

د. آسيا لفية

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

**سكرتير التحرير (أمانة التحرير)**

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

**أعضاء هيئة التحرير**

أ. د نظام الأشقر-جامعة الإسلامية بغزة

د. صيد أحمد سفيان -جامعة باجي بعنابة -الجزائر

د. زياد أبو هين -جامعة الإسلامية -غزة

أ. د. محمد عوض -جامعة الإسلامية غزة

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

**رئيس الهيئة الاستشارية**

أ. د. عبد الحليم زيدان-لبنان

**نائب رئيس الهيئة الاستشارية**

د. عبد الرزاق الدليمي-الأردن

**أعضاء الهيئة الاستشارية**

د. سالم أبو عمر-ماليزيا

د. فلة أبو القمح-الجزائر

د. خالد الدهليز-سلطنة عمان

د. عبد الباري مشعل-أمريكا

د. فيfan أحمد فؤاد-مصر

أ. د. عز الدين الطيب -السودان

أ.د. الهادي يحيى-المكسيك

**رئيس الهيئة العلمية**

أ.د. نظام الأشقر-فلسطين

**نائب رئيس الهيئة العلمية**

د. زياد أبو هين-فلسطين

**أعضاء الهيئة العلمية**

د. حاتم أبو زيدة -فلسطين

د. حسام النجار -فلسطين.

د. ندى مهدي فوزي الجيلاوي -العراق.

د. وصال عبد الله -العراق.

د. أسماء جاسم محمد-العراق.

د. بيداء ستار -العراق.

د. راجي يوسف محمود -العراق

د. رفيف عبد الستار عبد الجبار -العراق

د. رعد قاسم صالح العزاوي -أربيل

د. سهام كامل محمد -العراق

د. هبة الرحمن أحمد مصر.

د. علي تايه -فلسطين

د. حاج محمد الحبيب -الجزائر

د. ثناء عبد الوودود عبد الحافظ -العراق

د. يحيى جعفرى -الجزائر

د. محمد فخرى صويلح -الجزائر

د. عبد الفتاح عبد ربه -فلسطين

د. هاني البوسوس -عمان

د. فيfan أحمد فؤاد -مصر

د. خالد الدهلizi -عمان

د. سميرة ديب -الجزائر

د. كمال محفوظ -فلسطين

د. نغم علي حسن -فلسطين.

د. سليماء بوشفرة -الجزائر.

د. أمال عبد المنعم -مصر.

د. محمد بشير -ماليزيا

د. رائد صالحية -فلسطين

د. محمد الكحلوت -فلسطين

د. سليمان وافي -فلسطين

د. بسام تايه -فلسطين

د. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي -السودان

**رئيس هيئة الجودة**

د. محمود عبد الهادي لملوم -تركيا

**نائب رئيس هيئة الجودة**

د. عبد الرزاق الدليمي -الأردن

**أعضاء هيئة الجودة**

د. هاني البوسوس - عمان

د. عبد الرحيم لحرش -الجزائر

د. سميرة ديب -الجزائر

د. محمد بشير -ماليزيا

د. محمود عبد العاطي -البحرين

د. يحيى جعفري -الجزائر

د. محمد فخرى صويلح -الأردن

د. فيfan أحمد فؤاد - مصر

**رئيس هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية**

د. زهرة الثابت - جامعة القironان - تونس

**نائب رئيس هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية**

د. محمد على عوض - فلسطين

**أعضاء هيئة التدقيق والمراجعة اللغوية**

د. حجاج محمد الحبيب -الجزائر

أ. د نظام الأشقر - فلسطين

د. محمد فوزي السرحي - فلسطين

فؤاد شحبيـر - فلسطين

**رئيس هيئة الاتصال والتواصل**

د. عبد الرزاق الدليمي - الأردن

**نائب رئيس هيئة الاتصال والتواصل**

د. فيfan أحمد فؤاد - مصر

**أعضاء هيئة الاتصال والتواصل**

د. سالم ابو عمر - ماليزيا

د. محمود عبد العاطي - البحرين

د. سميرة ديوب - الجزائر

د. عبد الباري مشعل - أمريكا

د. مصطفى وجيه مصطفى إبراهيم - أمريكا

د. محمود عبد الهادي لملوم - تركيا

أشرف خليل شحادة - السويد

**هيئة التنسيق**

د. سامر أبو زر

أ. سامي المغيرة

أ. رمزي أبو علي

أ. بركات الفرا

أ. فهمي الأغا

أ. أحمد جندية

أ. علاء الفرا

أ. محمد نعمان الجزار

### **شروط النشر**

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

**كيفية إعداد البحث للنشر:**

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

**عنوان جهة الباحث:**

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

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

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

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

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

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

**ترتيب المراجع هجائياً في القائمة وفقاً للآتي:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Taille : 16)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Berlin 10315 GensingerStr: 112**

**Tel: 0049-Code Germany**

**030- 54884375**

**030- 91499898**

**030- 86450098**

**mobiltelefon : 00491742783717**

## المحتويات

الصفحة	عنوان المقالة	الباحث	م
34-12	تعزيز الأمن الرياضي في دورة كأس العالم FIFA 2022 من خلال الإدارة الرشيدة للمخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة	حسن مظفر الرزو	1
64-35	دور مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري (دراسة تقييمية)	م. سلام أبو القمبز د.م سناء صالح	2
82-65	المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات	د. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي	3
105-83	دور المناخ التنظيمي في تعزيز التمايل التنظيمي بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة	م. علاء الدين برع جواد م. انعام عباس حميدي	4
136-106	دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء - المحافظات الجنوبية	أ. عصام رفعت جرغون د. أيمن حسن الديراوي	5
150-137	أثر استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطالب للحد من أزمة التعليم التقليدي	د. عمر الملاكي الطاهر د. طارق محمد طيب الأسماء عثمان	6
1-151	Effects of In-services Training Programs on Nurses Performance At Governmental Primary Health Care Settings-Gaza Governorates	Ahmed Mosa Nemr Jouda Dr.Yousif. M Awad	7



## تعزيز الأمن الرياضي في دورة كأس العالم FIFA 2022 من خلال الإدارة الرشيدة للمخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة

### Enhancing Sports Security Through Responsible Management of Probable Risks During FIFA World Cup 2022 in Qatar

حسن مظفر الرزو

Hasan M. Al-Rizzo

مركز الموصل للدراسات الاستراتيجية والمستقبلية

Mosul Center for Strategic & Futuristic Studies

[halrizzo@gmail.com](mailto:halrizzo@gmail.com)

يوثق هذا البحث كـ: الرزو، حسن مظفر (2021): تعزيز الأمن الرياضي في دورة كأس العالم FIFA 2022 من خلال الإدارة الرشيدة للمخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (12)، برلين، ص 12-34.

#### المستخلص

تحتل مسألة الأمن الرياضي أهمية كبيرة عند إدارة الأحداث الرياضية العملاقة والتي تعد بطولة كأس العالم التي ستنعقد في دولة قطر FIFA2022 إحدى أهم الأحداث التي ستنعقد في ربوع هذه الدولة ودول المنطقة العربية قاطبة. تحاول هذه الدراسة توجيه الاهتمام إلى ترسیخ أمن هذه البطولة من خلال تبني أنموذج إدارة المخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة من خلال تركيز الاهتمام بالحدث وبالفرق المشاركة فيه، وجماهير المشجعين الوافدين من جميع بقاع الأرض. وقد اعتمد الأنموذج على بضعة مراحل تناولت المخاطر المحتملة بالتحليل، والتقييم، تمهدًا لانتخاب الإجراءات المثلثى للتعامل معها وتقليل آثارها إلى الحدود الدنيا. كذلك تم توجيه الاهتمام نحو ترجمة أنموذج الأمن الرياضي الذي تبنّته منظمة FIFA في التعامل مع المخاطر، لبيان السبل الكفيلة لاحتواء جميع أشكال المخاطر المحتملة وبيان طرق إدارتها بشكل سليم لإنجاح الدورة والحفاظ على الفرق المشاركة وفرق الدعم، وجماهير المشجعين على التوازي مع حماية الأصول الثابتة من أي عمل تخريب متعمد أو قد ينشأ عن الإهمال أو سوء الإدارة.

الكلمات المفتاحية: دورة فيفا 2022، إدارة المخاطر، التهديدات الأمنية، دولة قطر، دورة كأس العالم لكرة

القدم

#### Abstract

Sports security is of great importance when managing giant international football events. FIFA 2022 World Cup, which will be held in Qatar, is one of the most important events that will be held in this country and the regional Arab countries this decade. Our study attempts to direct attention to consolidating the security of this championship by adopting a model of managing risks and potential security threats by focusing attention on the security and threat issues for both the event itself, teams participating in it, and the fans who will intend the event. The model was based on several stages that dealt with the potential risks, the analysis and evaluation of risks likelihood and severity, in preparation for selecting the optimal measures to deal with them and reduce their adverse impacts to the minimum.

Attention has also been directed towards translating the sports security model adopted by FIFA in dealing with risks encountered to teams players and coaches, to show ways to contain all possible risks and to show the ways to properly manage them to ensure the success of the tournament and to preserve the participating teams, and fans in parallel with the protection of assets from any act of sabotage that is intentional or that may arise from negligence or mismanagement.

**Keywords:** *FIFA2022, Potential Security Risks, Risk Management, Qatar*

### الملخص المفاهيمي

يسعى البحث الى بيان المخاطر المحتملة بدورة كأس العالم 2022 FIFA والتي ستنعقد في دولة قطر، مع كيفية تحديد المخاطر المحتملة، والهيئة للإجراءات الكفيلة بالتعامل معها واحتواها وفق منطق إدارة المخاطر.

### الملخص المفاهيمي للدراسة



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات لتعزيز الأمن الرياضي في دورة كأس العالم FIFA 2022 من خلال الإدارة الرشيدة للمخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة.

## تعزيز الأمن الرياضي في دورة كأس العالمFIFA 2022 من خلال الإدارة الرشيدة للمخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة

تهدف الدراسة لتجهيز الاهتمام بترسيخ أمن كأس العالم 2022 وتبني نموذج إدارة المخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة عبر تركيز الاهتمام بالحدث وبالفرق المشاركة فيه

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لوصف ظاهرة المشكلة وتحليل أهم الفرص ونقاط الضعف المرتبطة بزيادة التهديدات الأمنية المؤثرة على بيئة دورة كأس العالم المنفذة في قطر 2022م.

يعتبر الأمن الرياضي أحد أركان استدامة تنظيم بطولات كأس العالم وخاصة في ظل ارتفاع المهددات والمخاطر الأمنية في العالم العربي، وتعمل دولة قطر على تنظيم مما يتطلب الإدارة الحكيمة والرشيدة في ظل المخاطر المتزايدة في منطقة الشرق الأوسط، ومن هنا ظهر التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تعزيز الأمن الرياضي في دورة كأس العالم عبر الإدارة الرشيدة للمخاطر والتهديدات الأمنية المتوقعة؟

توصلت الدراسة إلى بيان مختلف أشكال التهديدات المحتملة للدورة ومستوياتها على الصعيدين المحلي والإقليمي، وأن هناك من يترصد لهذا الحدث وينوي ممارسة نشاط تجاهه، الحاجة لتوفير سبل الدعم المستمر لرصد المخاطر الداخلية والخارجية بما يساند صناع القرار لاتخاذ القرارات لمواجهتها.

أوصت الدراسة إلى بضرورة تشكيل فريق عمل عربي داعماً للفريق القطري في عمليات التنظيم والإدارة الأمنية واللوجستية، وإجراء محاكاة لبعض أحداث الدورة للوقوف على قدرات التعامل مع التهديدات المحتملة والوقف على الثغرات الأمنية، وإصدار تطبيقات للهاتف المحمول يمكن أن تكون عوناً لرواد مباريات الدورة

### تطبيقات مستقبلية:

- إعداد دليل للمخاطر المهددة لتنفيذ كأس العالم 2022م.
- تحديث مستمر لخارطة المخاطر المهددة لبيئية قطر.
- دراسة وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة على نجاح المخاطر المهددة لدولة قطر.
- تفعيل دور مشاركة الفيفا في إدارة المخاطر والتهديدات الخارجية.

## 1. مقدمة:

بصورة عامة تتطلب عملية اختبار الجاهزية الأمنية والقدرة على إدارة المخاطر للأحداث الرياضية العملاقة مشاركة أكثر من جهة في الهرم الأمني والتنظيمي في دولة قطر لضمان القدرة على طرح جميع أشكال الفرضيات المحتملة بقصد التهديدات الأمنية التي يمكن أن تحصل، وتداعياتها المحتملة، وأرجحية بعضها على البعض الآخر، وحجم هذه المخاطر، سواء حصلت قبيل انعقاد الدورة، أو أثناء مباريات كأس العالم، أو ما بعد انتهاء فعالياتها.

ويتحتم على القيادات الأمنية (بجميع مستوياتها وأصنافها) أن تحدد توقعاتها في دائرة مجال دورة كأس العالم FIFA 2022 و المباشرة الحوار مع الجهة التنظيمية للحدث وبقية الجهات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة لتحديد صورة واضحة المعالم عن المجال الأمني للدورة، وطبيعة وحجم التهديدات المحتملة، وتحديد سياسة التعامل معها، مع بيان أنماط السيناريوهات التي قد خططت لتنفيذها على أرض الواقع قبلة كل منها. ومما لا شك فيه فإن عملية التخطيط الأمني لدورة كأس العالم، ليست بالمهنة السهلة، وتتألف من نسج معقد ومتداخل من المؤشرات والتهديدات، وبمستويات وأولويات متباينة، الأمر الذي يتطلب منا عنابة خاصة بالتعامل مع هذا الملف الضخم والمعقد بتأهله، مع الحرص على عدم إغفال أي مسألة، والسعى إلى التوغل بالتفاصيل لضمان تحقيق جاهزيةأمنية رصينة.

## 2. المراجعة الأولية لبيئة دورة كأس العالم FIFA 2022 بقطر:

توفر أدوات متعددة لتقدير موقف الأحداث الكبيرة، تمهدًا لوضع الخطط الاستراتيجية في التعامل مع أنشطتها وبما يضمن تحديد مواطن القوة والضعف الكامنة فيها، وهوية الفرص والتهديدات التي تحيط بها كونها حدثًا يتسم بصفات مميزة، وسينعقد على رقعة جغرافية محددة تتسم بسمات سياسية واقتصادية واجتماعية محددة، مع وجود مؤشرات إقليمية متنوعة يمكن أن تؤثر على الأحداث الرياضية بصورة مباشرة أو غير مباشرة. لذا فإن شروعنا بالتخطيط لتوفير جاهزية أمنية مع جاهزية موازية لاحتواء المخاطر المحتملة مع التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا يحتم علينا التوجه نحو توظيف أنموذج تحليل SWOT Analysis لتوفير صورة واضحة المعالم عن دورة كأس العالم التي ستنعقد بقطر عام 2022.

يطلق اصطلاح تحليل SWOT على التحليل الذي تمارسه ثلاثة من الخبراء على الحدث حيث تتألف مادة المصطلح من مجموعة عمليات النقد الموضوعي والتخيص التي ستمارس على مفردات الحدث وبنته الحاضنة من خلال أربع ممارسات تشخيصية لبيان موارد: (S=Strength) / (W=Weakness) / (O=Opportunity) / (T=Threats) (الفرص) / (التهديدات) أنظر الشكل (1).<sup>1</sup>



.الشكل (1). هيكلة تحليل SWOT

<sup>1</sup>. The Ultimate Guide to Conducting a SWOT Analysis, BPLANS, <http://www.bplans.com>, Accessed on March 19<sup>th</sup> 2021.

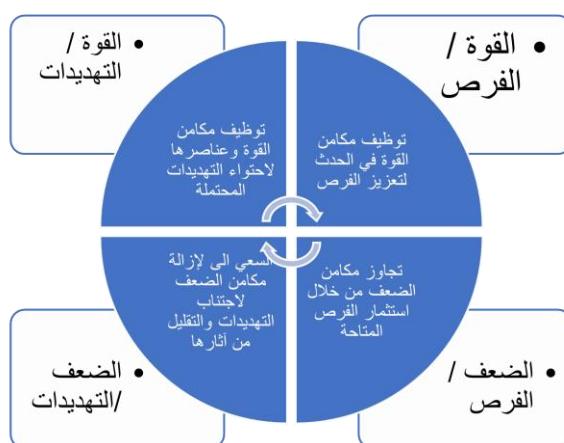
إن ممارسة هذا النمط من التحليل على دورة كأس العالم 2022 FIFA التي ستقام في قطر ستسهم إلى حد كبير في توفير صورة واضحة للمال عن جميع أشكال الفرص والتحديات القائمة، مع تحديد مواطن الخلل والتهديدات المحتملة التي ستشخص قبلة هذا الحدث المهم.

وستقر مواطن القوة والضعف داخل حدود الحدث ذاته، بينما تشكل الفرص والتهديدات العوامل التي قد تستوطن في البيئة المحلية والإقليمية التي تحيط به.

وتعتبر نتائج هذا التحليل مورداً مهماً للتخطيط السليم لأنشطة دورة كأس العالم بقطر، حيث ستساعد الجهة الراعية للحدث بمراجعة تفاصيل عناصر الاستراتيجية، حيث ستمنحهم (في حال أجريت في وقت مناسب قبل انعقاد دورة كأس العالم) في إعادة مراجعة خطط احتواء التهديدات، وتطوير الحدث وترسيخ موارد قوته، مع التقليل من شأن التهديدات والمخاطر المحتملة.

ولغرض تحقيق الاستثمار الأمثل من نتائج هذا التحليل من الضروري أن يتم بواسطة مجموعة من الخبراء في قطاعات التخطيط، والتنفيذ، والأمن وذلك للوصول إلى مستوى متقدم على مستوى العصف الذهني في التعامل مع الحدث، ومن خلال رؤى متعددة الأطراف.

وبعد انتهاء فريق العمل من إعداد جدول نتائج SWOT بمراعاته الأربع يفضل تقييم نتائجه والتأكد من واقعيتها من خلال تكليف أعضاء الفريق الذي أعدد بممارسة فعالية يطلق عليها TOWS الذي سيتم من خلالها مراجعة طبيعة التفاعلات المحتملة بين العوامل الأربع، تمهدأ لصياغة ومراجعة الخطط المناسبة لكل حالة من الحالات، أنظر الشكل (2).



الشكل (2). كيفية استثمار نتائج تحليل SWOT من خلال مراجعات TOWS

وستوفر هذه المراجعات على مستوى الواقع والرؤى المستقبلية في توفير قاعدة راسخة للذين سيباشرون في التخطيط لبلوغ جاهزية متماسكة على المستويين الأمني والقدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة بنهج رشيد.

تتميز عملية إعداد نموذج SWOT بكونها عملية تتطلب تضاد جهود جميع الفرق المساهمة في إدارة الحدث أمنياً وتنظيمياً واقتصادياً واجتماعياً لضمان تشكيل صورة واضحة للمال عن نقاط القوة والضعف الموجودة داخل حدود الحدث الرياضي، من جهة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة به من جانب ثانٍ.

وقد سعينا إلى إعداد نسخة أولية من نموذج SWOT لدورة كأس العالم التي ستقام بقطر عام 2022 وأودعناها في الجدول الرباعي الذي يعتمد أساساً لوصف هذه الحالات . أنظر الجدول (1).

الجدول (1). النتائج الأولية لتحليل SWOT لدورة كأس العالم في قطر 2022

نقاط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر كليات ومعاهد علمية متنوعة تسمى برقى مستوياتها فى عموم دولة قطر.</li> <li>• سبق وأن قامت قطر باستضافة عدد كبير من الدورات الرياضية العملاقة على المستويين الإقليمي والعالمي وقد لاقت نجاحاً باهراً.</li> <li>• توجد بنية تحتية ثقافية رصينة في عموم البلاد.</li> <li>• تمتلك الموارد البشرية القطرية مستوى متقدم على صعيد المهارات والقدرات الابتكارية وفي المجالات التنظيمية، والأمنية، والرقمية مع وجود عدد كبير من شركات القطاع الخاص الرصينة التي يمكن أن توفر خدمات مختلفة ترسّخ نجاحات الدورة وتعد مؤشراً بالوقت ذاته على نقاط القوة في هذه البلاد.</li> <li>• حرصت دولة قطر على إنشاء ملاعب وفق أحدث التقنيات وبأيدي شركات عولية عاملة مع تجهيز الملاعب بأحدث التجهيزات التي جعلت من ملاعيبها من أفضل الملاعب في العالم وقدرة على تلبية جميع احتياجات الفرق المشاركة.</li> <li>• لتجاوز عقبة الظروف المناخية وفرت دولة قطر أحد وسائل التكيف المركزي للملاعب بحيث ستكون الملاعب بيئة خضراء ومريحة جداً للمشجعين القادمين من جميع أنحاء العالم.</li> <li>• وفرت دولة قطر ميزانية عاملة لتلبية احتياجات هذا الحدث الرياضي، بالتعاون مع القطاع الخاص لضمان تلبية جميع الاحتياجات ونجاح الدورة وفق أفضل المعايير الدولية على المستويات: التنظيمية والأمنية، والاقتصادية، والسياحية.</li> </ul>	
نقاط الضعف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شحة ومحوددية أعداد الكوادر المحلية على المستوى التنظيمي والأمني بالمقارنة مع حجم الجموع الغفيرة التي تستشهد هذا الحدث الرياضي المهم.</li> <li>• هناك ضعف في توجهات المواطن القطري على صعيد شركات الأعمال السياحية والترفيهية بقطار، مع غياب الخبرات والمهارات المتقدمة بهذا المجال الأمر الذي يستدعي التوجه لاحتواء هذه الفجوة أو استقدام شركات لتلبية احتياجات المشاركين في الدورة لمثل هذه الخدمات.</li> <li>• عدم كفاية البنية التحتية ذات الصلة بتراث البلاد والملف الثقافي والفنى على صعيد تلبية احتياجات العدد الكبير من الزوار وخلال مدة زمنية قصيرة، كما أن مثل هذه الشركات لا زالت في مرحلة ابتدائية ويحتاجة إلى تطوير وتوسيع يتناسب مع حجم الحدث.</li> <li>• حتى ولو كانت هناك المهارات والخبرات في مجال توفير خدمات للسياح والزوار على مستوى البلاد قبل انعقاد دورة كأس العالم، فإنهما لن تكون كافية لتلبية احتياجات العدد الكبير من المشاركين والمشجعين وخلال مدة زمنية محددة.</li> <li>• سيشكل الزخم المروري أثناء انعقاد الدورة، وأثناء حركة المشجعين للوصول إلى الملاعب، وبعد نهاية المباراة تحدياً كبيراً للجهات التي ستتكلف بإدارة المرور، وتهيئة مواقف السيارات والسيطرة على حركة السيارات دون حصول اكتظاظ مروري كبير.</li> <li>• عدم وجود قدرات وإمكانيات كافية لتسويق المنتج التراثي وترويجه من خلال جذب السياح والمشجعين أثناء الدورة.</li> <li>• محوددية مساحة الرقعة الجغرافية التي ستقام فيها المباريات مما سيشكل زخماً كبيراً قبل المباريات وبعد انتهاءها على المستويين اللوجستي والتنظيمي.</li> </ul>	
الفرص	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعد رعاية دورة كأس العالم 2022 بقطر فرصة ذهبية لاستكمال البنية التحتية في البلاد وتطوير الموارد البشرية الوطنية، وزيادة حجم أنشطة القطاع الخاص بعموم دولة قطر.</li> <li>• هناك فرصة سانحة لتجسير التعاون المشترك مع بعض وثلاثين دولة للفرق المشاركة في الدورة قبل انعقاد الدورة، وأثناءها وما بعدها.</li> <li>• توفر فرصة لتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية على صعيد عقد الأحداث الدولية في المستقبل.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات الشعبية وتسيقها أثناء فعاليات الدورة، مما سيزيد من حجم الطلب عليها وستكون فرصة لبروز شركات متوسطة وصغريرة للهبوط بهذه المهمة.</li> <li>• سيكون الحدث فرصة مهمة لإطلاع العالم على الفنون الشعبية القطرية والقدرات الفنية للمواطن القطري من خلال نشر فعاليات فنية أثناء الحدث وفي أوقات الاستراحة.</li> <li>• سيكون أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة طريق ممهد لترسيخ أنشطتهم التجارية من خلال تلبية احتياجات جماهير الحدث، مع فتح آفاق جديدة لسوق الدول المشاركة فيه.</li> <li>• هناك فرصة سانحة لتوسيع الفضاء الفني والثقافي في قطر أثناء انعقاد الدورة من خلال الاحتفالات والتجمعات الفنية وغيرها.</li> <li>• هناك فرصة مهمة لتقاطع السياحة والثقافة في قطر أثناء الدورة لتوفير فرص جيدة لتعزيز أنشطة هذين القطاعين وتوفير عوائد مالية جيدة.</li> <li>• نظراً لأهمية خدمة الانترنت والدور الكبير الذي تمارسه منصات التواصل الاجتماعي فسوف تتتوفر أكثر من فرصة أمام شركات المعلوماتية بقطر لتشكيل شركات متوسطة وصغريرة بهذا القطاع لتلبية احتياجات العدد الكبير من المشجعين الذين سيتواجدون إلى البلاد.</li> <li>• ستتوفر فرصة مهمة لدى وزارة السياحة بتوجيهه اهتماماتها نحو فتح أبواب المتاحف والأماكن السياحية التي تعكس حضارة وثقافة قطر للانفتاح على العالم من جهة وتوفير عوائد اقتصادية جيدة.</li> <li>• سيشكل الحدث مفتاحاً أساسياً سيلهم المواطنين القطريين لابتكار منتجات وخدمات تدر عليهم أرباحاً جيدة.</li> <li>• سيكون هناك دور مهم للمؤسسات الأكademie والبحثية في البلاد لإنجاز بحوث تغطي أنشطة الحدث على المستويات التقنية، والأمنية، والاقتصادية، والاجتماعية والتي ستتشكل مورداً للبحث العلمي في المستقبل.</li> <li>• سيوفر الحدث فرصة مهمة للوقوف على مستوى التعاون والتلاحم بين مؤسسات الدولة المختلفة وشركات القطاع الخاص وقدرتهم الأكيدة على التعاون في إنجاح الخطط وترسيخ النجاحات المتلاحقة في قطر.</li> <li>• سيوفر المجال الذي ستتعقد فيه أحداث الدورة والبيئة التقنية والاقتصادية في تراكم الخبرات لدى الموارد البشرية القطرية وتكون خباء في هذا المجال الحيوي ستتعكس خدماته في المستقبل القريب.</li> <li>• سيوفر الحدث فرصة ثمينة لارتفاع بخدمات الشركات السياحية بالبلاد، واطلاعهم على أحدث التقنيات المستخدمة في مجال الترويج السياحي مما ينعكس بقوة على مستقبل هذا النشاط في قطر فيعزز مكانتها على صعيد تسويق خدمات السياحة والترفيه.</li> </ul>	<p><u>التحديات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم استقرار منطقة الخليج العربي أمنياً ووجود تجاذبات سياسية يمكن أن تؤثر على الحدث الرياضي.</li> <li>• استمرار الأزمة المصاحبة لجائحة COVID-19 وعدم بروز حلول ناجعة لتجاوزها بالأفق المنظور.</li> </ul>	
--	---	--

وبعد مراجعة ما ذكر في الجدول (1) يمكن للجهة التنظيمية للحدث والجهات الداعمة لها التحرك باتجاه استثمار نقاط القوة في احتواء نقاط الضعف، وتجاوز التحديات من خلال استثمار الفرص. كذلك سيتم إحداث حركة ناشطة في البيئة القطرية على المستويات الاقتصادية والسياحية والثقافية لمواكبة متطلبات الحدث وتحويلها إلى مكاسب يمكن أن تتعكس على البيئة القطرية من خلال محاور متعددة.

### 3. المراحل الأساسية لعملية التخطيط الأمني للأحداث الرياضية العملاقة:

بصورة عامة تتألف عملية التخطيط الأمني وإدارة المخاطر المحتملة في الدورات الرياضية العملاقة من ثلاثة مراحل أساسية<sup>1</sup>:

#### المراحل الأولى: التخطيط السابق للحدث

حيث تبدأ هذه المرحلة قبل 12-18 شهراً من توقيت بدء فعاليات الحدث الرياضي. وتتضمن أنشطة التخطيط الأمني تسمية الجهة التي ستتولى بها مهام إدارة الحدث، وتحديد طبيعة المهام التي ستتولى بها، والبدء بالتواصل مع الجهات ذات الصلة بإدارة الحدث على المستويين الأمني والتنظيمي لتجسيـر علاقـة التعاون فيما بينـهم وترسيـخ أواصر التعاون والتـفاهم المشـترك بـصـدد المـهام المشـترـكة، وتحـديـد موـاعـيد مـحدـدة لـإـجـراء لـقاءـات عمل مع فـريق العمل والـشـركـاء، وبـصـورة دـوريـة، تمـهـيـداً لـإـعداد الإـطـار العـام وـتفـاصـيل الخـطـة الأمـنـية لإـدارـة الحـدـث الـرـياـضـي، عـلـى التـوازـي مع خـطـط الطـوارـئ المـطلـوبة لـضـمان نـجـاحـ الحـدـث الـرـياـضـي.

#### المراحل الثانية: الإدارة الأمنية أثناء انعقاد الحدث Event

حيث تبدأ مهام هذه المرحلة مع بداية التحضيرات المائية التي تقوم بها الجهة المشرفة على تنظيم الحدث في الموقع، على التوازي مع التحضيرات الإدارية والتنظيمية وتهيـؤ جميع أعضـاء الجـهة التنـظـيمـية والإـدارـية، والـفـنيـة لـانـطـلاقـةـ الحـدـث.

وتـضـمنـ هذهـ المـرـاحـلـ سـلـسلـةـ منـ الـاتـصالـاتـ المـكـثـفـةـ، وـأـنـشـطـةـ المـراـقبـةـ، وـإـعـدـادـ تـقارـيرـ تـفصـيلـيةـ لـضـمانـ جـاهـزـيةـ الـمـلاـعـبـ وـالـخـدـمـاتـ الـمـلـحـقـةـ بـهـاـ، معـ جـهـوزـيـةـ مـرـكـزـ التـحـكـمـ وـالـسـيـطـرـةـ، وـأـجـهـزةـ المـراـقبـةـ، وـجـمـيعـ مـرـافقـ الـخـدـمـاتـ ذـاتـ الـصـلـةـ بـالـحـدـثـ الـرـياـضـيـ، وـسـلـامـةـ الـمـلـعـبـ وجـاهـزـيـتـهـ لـاستـقـبـالـ الـمـبـارـياتـ، وـمـدىـ كـفـاءـةـ الـخـدـمـاتـ الـطـبـيـةـ وجـهـوزـيـةـ الـكـوـادـرـ الـصـحـيـةـ الـعـالـمـةـ لـلـتـعـاملـ مـعـ الـحـالـاتـ الـطـارـئـةـ، وـتـوفـرـ جـمـيعـ الـمـسـلـزـمـاتـ الـتـيـ تـضـمـنـ أـمـنـ وـسـلامـةـ الـجـماـهـيرـ الـتـيـ سـتـحـضـرـ أـنـشـطـتـهـ الـمـخـلـفـةـ. كـذـلـكـ التـأـكـدـ مـنـ اـسـتـعـادـ الـقـوـاتـ الـأـمـنـيـةـ وـالـاسـتـخـبـارـاتـيـةـ لـتـغـطـيـةـ جـمـيعـ مـرـاسـيمـ الـحـدـثـ وـقـدـرـتـهـ عـلـىـ إـدـارـةـ حـشـودـ الـجـماـهـيرـ الـتـيـ سـتـحـضـرـ الـمـبـارـياتـ، وـجـمـيعـ مـاـ يـتـعـلـقـ بـتـفـاصـيلـ الـمـلـفـ الـأـمـنـيـ لـلـمـبـارـياتـ.

#### المراحل الثالثة: الأنشطة اللاحقة للحدث الرياضي

وتـضـمنـ هـذـهـ مـرـاحـلـ جـمـيعـ الـإـجـرـاءـاتـ الـتـيـ مـنـ الـضـرـوريـ اـتـخـاذـهاـ بـعـدـ اـنـتـهـاءـ الـحـدـثـ الـرـياـضـيـ وـالـتـيـ تـشـمـلـ مـرـاجـعـةـ تـفـصـيلـيـةـ لـكـلـ مـوـاطـنـ النـجـاحـ وـالـاخـفـاقـ فـيـ التـعـاملـ مـعـ الـحـدـثـ أـمـنـاـ وـإـدـارـةـ، وـتـنـظـيمـاـ، وـالـمـوـاطـنـ الـتـيـ تـتـطـلـبـ مـرـاجـعـةـ وـتـحـسـينـ التـخـطـيطـ وـأـسـالـيـبـ الـأـداءـ الـأـمـنـيـ لـاحـتوـاءـ الـثـغـرـاتـ الـتـيـ قـدـ ظـهـرـتـ هـنـاـ وـهـنـاكـ، بـعـدـ تـشـخـيـصـ أـسـبـابـهاـ وـتـحـيدـ الـحـلـولـ الـمـطـلـوـبةـ وـكـيفـيـةـ تـجاـوزـهاـ فـيـ أـحـدـاثـ أـخـرىـ.

### 4. رسم الإطار العام لاستراتيجية إدارة المخاطر في دورة FIFA2022 بقطر:

تعتمـدـ عمـلـيـةـ رـسـمـ الإـطـارـ العـامـ لـاستـرـاتـيـجـيـةـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ لـدـورـةـ كـأسـ الـعـالـمـ 2022ـ F~I~A~ فيـ قـطـرـ، إـلـىـ حدـ كـبـيرـ، عـلـىـ تحـدـيدـ هـوـيـةـ الـمـؤـثـراتـ الـدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ الـتـيـ يـنـبـغـيـ أـخـذـهـاـ بـعـينـ الـاعتـبارـ عـنـ صـيـاغـةـ خـطـةـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ الـمـحـتمـلـةـ أـثـنـاءـ انـعـقـادـ هـذـهـ الدـورـةـ. وـلـاـ شـكـ أـنـهـ كـلـمـاـ تـعـمـقـ فـهـمـنـاـ بـالـخـصـائـصـ الـمـيـزـةـ لـهـذـاـ الـحـدـثـ الـرـياـضـيـ عـنـ

<sup>1</sup>. Connors, Edward, Planning and Managing Security for Major Special Events: **Guidelines for Law Enforcement**, (Alexandria, Virginia: Institute for Law and Justice, 2007), pp.7.

بقية الدورات السابقة، ستتوفر لدينا فرصة أفضل للتعامل مع تفاصيل خطة إدارة المخاطر بصورة أفضل، مع تحديد هوية التحديات المحتملة، وكيفية التعامل معها بحكمة ودرأة كافية.

## **5. المبادئ الرئيسية التي ينبغي العمل بها لإدارة المخاطر المحتملة في دورة كأس العالم**

### **:FIFA2022**

قبل المباشرة بذلك بإعداد خطة إدارة واحتواء المخاطر والتهديدات الأمنية لدوره كأس العالم FIFA2022 التي ستقام بقطر فمن الضروري إجراء مراجعة للتأكد من توفر جاهزية كافية لإنجاح الخطة بجميع مراحلها على أرض الواقع. الأمر الذي يتطلب منا تحديد ما يأتي<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد هوية الجهات المسؤولة مباشرة عن إدارة مختلف الأنشطة ضمن مجال الحدث الرياضي والبيئة المحيطة به، مثل هوية القائمين على: تنفيذ التدابير الرقابية في الموقع، الاحتفاظ بجميع أشكال الوثائق ذات الصلة بالحدث، مراقبة مستوى انضباط الجهات المختلفة بالخطط المرسومة والالتزام بتفاصيل مفرداتها، التواصل والتشاور بقصد إجراءات التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها، تنفيذ برامج تدريب أعضاء بقية الفرق على كيفية التعامل مع المخاطر.
- ✓ ينبغي توفر مستوى كافي من المعرفة والممارسة لدى جميع أفراد الفرق التي ستساهم بعملية إدارة المخاطر، لضمن نجاح الخطط المرسومة في تحقيق أهدافها المرسومة وتتجنب حصول أي فجوة قد تنشأ عنها كوارث بسبب الجهل أو الإهمال.
- ✓ تتميز الأحداث الرياضية العملاقة ببيئة يسودها تغيرات مستمرة و المجالات متعددة، الأمر الذي يفرض علينا التخطيط لمخاطر وتهديدات ذات طابع ديناميكي و سريع. لذا من الضرورة إدامة المراقبة وإعادة مراجعة الخطط والسعى إلى تعديلها وتطوير إجراءاتها بما يضمن توفير بيئة آمنة وخالية من المخاطر طيلة أيام الدورة والاستعداد لأى مخاطر طارئة قد تقع خارج حدود خططنا التي أعددت مسبقاً.
- ✓ الاحتفاظ بجميع الوثائق ذات الصلة بخطط إدارة المخاطر والتهديدات الأمنية وألية التعامل معها للرجوع إليها ومراقبة مستوى الالتزام بها عند حصول أي خطر أو تهديد أمني.

## **6. مراحل إعداد خطط إدارة المخاطر والتهديدات الأمنية لدوره كأس العالم**

### **:FIFA2022**

يوجد أكثر من نهج لضمان جاهزية الخطط الخاصة بإدارة المخاطر والتهديدات الأمنية في الأحداث الرياضية العملاقة، بين أن جميع هذه النهج تكاد تتفق على ضرورة اعتماد ست مراحل أساسية عند إعداد الخطط ومراجعة مدى قدرتها على التنبؤ بالمخاطر، والتعامل الفاعل معها، والتقليل من آثارها إلى الحد الأدنى.

بيد أن من الضروري قبل الشروع بإعداد الخطة التوجّه نحو صياغة وصف دقيق للعوامل الداخلية والخارجية التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند إعداد خطط إدارة المخاطر والتهديدات الأمنية، آخذين بعين الاعتبار الخصوصية التي ستتسم بها دورة كأس العالم FIFA2022 التي ستعقد في قطر، وتداعياتها المحتملة على تفاصيل الخطط وسياسات تنفيذها على أرض الواقع. وينبغي أن يحتوي الوصف على بيانات دقيقة تشمل: موقع انعقاد المباريات وتوقيتها، أعداد المشاركين بالدوره من كواذر الفرق الرياضية، والكوادر التنظيمية، وجماليات

<sup>1</sup>. Connors, Edward, Planning and Managing Security For Major Special Events: **Guidelines for Law Enforcement**, (Alexandria, Virginia: Institute for Law and Justice, 2007), pp.30.

المشجعين، عدد الكوادر الأمنية التي ستتواجد في الملاعب ومحيطها مع بيان اختصاصاتهم والجهات المرتبطة بها، الجهات الإعلامية التي ستنهض بمهام تغطية الحدث، تفاصيل عن شبكة الطرق المؤدية إلى الملعب، خارطة تفصيلية لموقع الملعب والخدمات ذات الصلة بها، وغيرها من المسائل التفصيلية التي تشكل القاعدة الراسخة لإعداد خطط سلامة . انظر الجدول (2).

**الجدول (2). فئات المخاطر المحتملة في دورة كأس العالم 2022 FIFA في قطر.**

<b>وصف مختصر للمخاطر</b>	<b>فئة المخاطر</b>
<p>المخاطر المصاحبة للأمور التنظيمية ذات الصلة بمبارات كرة القدم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> حصول تأخير في وصول الفريق إلى الملعب.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> انسحاب الفريق قبل المباراة أو أثناء اللعب.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> لا يمكن الوصول إلى موقع المباراة.</li> </ul>	المباراة
<p>المخاطر المرتبطة بالالتزامات القانونية والترفيهية الجهة المشرفة على الدورة (بما في ذلك الخوف أو الصدمة أو الإصابة النفسية) نتيجة للظروف الطارئة التي قد تنشأ في بيئه الدورة وتلقي بأثارها على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> الفرق المشاركة، الكوادر التدريبية والإدارية.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> حكام المباريات، والمراقبون والكوادر المصاحبة لهم.</li> </ul>	الفرق المشاركة
<p>موارد الأخطار ذات الصلة ببيئة الحدث مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> تصنيف البلد المضيف.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> المتغيرات المناخية الطارئة (مثل العواصف الرعدية، الأعاصير، والسيول).</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> البيئة الفيزيائية للملعب.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> الأضرار التي قد تلحق بالمعدات والممتلكات.</li> </ul>	البيئة
<p>المخاطر ذات الصلة بالصحة والسلامة والتي تصاحب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> الإصابات والجروح التي يصاب بها الأشخاص المشاركين أو الحضور لأي سبب كان.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> المشهد الصحي الموجود مسبقاً في بيئه اللعب.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> حدوث حالات مرضية طارئة داخل الملعب أو بين جماهير المشجعين.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> انتشار الأمراض والأوبئة مثل COVID-19.</li> </ul>	ملف الصحة
<p>المخاطر المصاحبة لكل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> الخسائر المالية نتيجة أمور طارئة على استضافة المباريات أو البطولة أو إحداث تغييرات طارئة على برنامج المباريات بسبب أمور طارئة.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> الإجراءات القانونية ذات الصلة ببيئه المباريات ومطالبات التقاضي إن وجدت.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> الأخلاقي بأي نمط من أنماط الالتزامات القانونية للأطراف.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> الإساءة إلى سمعة الفرق المشاركة أو الجهة المنظمة للمباريات، أو البطولة.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> الممارسات الجرمية أثناء المباريات أو في محيط الملعب، أو المدن التي تستضيف مباريات البطولة.</li> </ul>	الشؤون المالية والقانونية

#### **6.1. المرحلة الأولى: تحديد هوية المخاطر:**

تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى على طريق إعداد خطط سلامة للتعامل مع المخاطر والتهديدات الأمنية والتي تتطلب استخدام طيف واسع من الأدوات والتقنيات لضمان سير هوية المخاطر، وتحديد مستويات تأثيراتها المحتملة. ولعل من أهم الأدوات والتقنيات المستخدمة في هذه المرحلة: سلسلة من ورش العصف الذهني، ومراجعة وثائق أحداث رياضية مشابهة عقدت في دولة قطر، أو في دول أخرى، إجراء حوارات مع فرق الجهات التنفيذية وفرق الخدمات الأمنية واللوجستية والخدمية في البلاد، حضور كوادر قطرية في دورات إقليمية أو

دولية مشابهة للاستفادة من خبرات الجهات المشرفة على إدارتها، تكليف استشاريين وخبراء للعمل بمعية الفرق المحلية، ومراجعة أدبيات إدارة مخاطر وأمن الأحداث الرياضية الكبرى. ونظرًاً لتعدد مصادر المخاطر والتهديدات الأمنية، وتبادر تأثيراتها، ووجود بون شاسع في سياسات التعامل معها، فمن الضروري التوجه نحو:

- تحديد أنواع وفئات المخاطر المحتملة عن طريق تقسيم الأنشطة المختلفة (التي ستصاحب كل مباراة من مباريات البطولة) إلى عناصرها الأولية لغرض الكشف عن جميع أشكال المخاطر ذات الصلة بالأنشطة البشرية التي ستسود بيئه الحدث الرياضي، أو ستحصل بسبب الأجهزة والمعدات الموجودة في الموقع، أو العوامل البيئية. وتشمل هذه المخاطر: المخاطر التي قد تنشأ عن السقوط أو الانزلاق، والمخاطر ذات الصلة بالحرائق وعمليات الأخلاء أثناء نشوئها، المخاطر التي قد تنشأ عن خزن مواد كيميائية ومواد خطيرة في موقع الحدث، التعرض لمخاطر الصعق الكهربائي، التعرض لحوادث عن طريق المركبات والمعدات الموجودة في الموقع، تزايد وتجمع حشود المشجعين وتدافعهم، تناول المشجعين لمواد مسكرة أو مخدرة مما يزيد من عدوايتهم ولا عقلانية سلوكاتهم، سوء عمليات التبريد والتكييف، وارتفاع مستويات الضوضاء نتيجة لإجراءات طارئة.
- البدء بانتخاب (إذاء فقرة كل خطر أو تهديد من التهديدات) هوية الأشخاص أو الكيانات المادية التي ستكون ضحية مباشرة أو غير مباشرة لها، على أن يصار إلى تصنيفها على شكل فئات (مثل: فئة العاملين في الموقع، فئة اللاعبين والمدربين، فئة المشجعين، فئة المراهقين وصغر السن، ...)، مع بيان أوزان التأثير لكل منها، وحجم الفئة التي ستكون عرضة لهذه المخاطر والتهديدات الأمنية.
- من الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية لدولة قطر بعين الاعتبار لوجود فرصه للمخاطر التي قد تنشب عن المؤثرات البيئية المختلفة، والتي قد تشكل خطراً على دورة كأس العالم التي ستتعقد فيها. منها على سبيل المثال لا الحصر: التغيرات المحتملة في حركة المد والجزر، التنبؤ بمتغيرات الأحوال الجوية، سرعة الرياح وفرص حصول عواصف رملية، وأمور أخرى.

## **6.2. المرحلة الثانية: تحليل المخاطر والتهديدات الأمنية:**

بعد استكمال عملية تحديد هوية المخاطر والتهديدات الأمنية المحتملة تبرز الحاجة إلى تحديد مستوى تأثير كل منها، وأرجحية حصولها، ومساوي التداعيات التي قد تنتج عنها والتي ستتوفر لنا مناخاً مناسباً للتخطيط بآلية التعامل معها للحد منها أو التقليل منها إلى الحدود الدنيا الممكنة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المخاطر والتهديدات الأمنية عبر ثلاثة محاور:

### **6.2.1. حجم الخطر أو التهديد الأمني:**

يتذكر الاهتمام في هذه الفقرة على تحديد فئات المخاطر والتهديدات الأمنية بحسب شدة تأثيرها، وتداعياتها المحتملة على سير أنشطة دورة كأس العالم عن طريق تبويبها إلى خمس مستويات: غير مؤثرة، منخفضة، متوسطة، بلغة، كارثية. انظر الجدول (3).

الجدول (3). فئات المخاطر والتهديدات الأمنية بحسب حجم تأثيراتها المحتملة.

المربطة	الفئة	الوصف
1	غير مؤثرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد إصابات أو جروح، ولكن تأثيرات طفيفة.</li> <li>• حصول تأثيرات طفيفة في بيئه الملاعب أو المناطق المحيطة بها.</li> </ul>
2	منخفضة التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد إصابات بسيطة وحروق طفيفة.</li> <li>• وجود خلل محدود في بيئه الملعب والمنطقة المحيطة به.</li> <li>• احتمال وجود حاجة الى توفر اسعافات أولية في أماكن محدودة.</li> </ul>
3	متوسطة التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود حاجة الى معالجة بعض أنواع الإصابات.</li> <li>• حصول خلل مؤثر الى حد ما على بيئه الملعب أو المناطق المحيطة به.</li> </ul>
4	بلغة التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصول حادثة وفاة واحدة.</li> <li>• حصول أكثر من إصابة قد تسبب إعاقة دائمة.</li> <li>• حصول خلل جسيم قد يؤثر على صلاحية الملعب أو المنطقة المحيطة به.</li> </ul>
5	كارثية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصول وفيات متعددة مع عدد كبير من المصابين بجروح متعددة.</li> <li>• حصول خلل جسيم في أماكن كثيرة من الملعب بحيث تتوقف المباريات، أو الوصول الى المنطقة المحيطة به.</li> <li>• عدم إمكانية استمرار المباريات بأي حال من الأحوال.</li> </ul>

الجدول (4). مستويات التهديدات السيبرانية المحتملة في دورة كأس العالم FIFA 2022 بقطر وأليات التعامل معها.<sup>1</sup>

مستوى التهديد	وصف التهديد السيبراني	الجهة التي تحدد نهج التعامل مع التهديد	نهج التعامل
المستوى 0	اكتشاف عملية غير طبيعية في الإدارة والخدمات.	الإدارة العليا التنظيمية	الاستمرار بأنشطة الدورة مع وجود مراقبة مستمرة.
المستوى 1	اكتشاف سلوك غير طبيعي في نظام إدارة الحدث.	المسؤول عن الإدارة الأمنية للدورة.	الحرص على إدامة عمل نظام التشغيل وفق المعايير السليمة.
المستوى 2	اكتشاف سلسلة من الحالات غير الطبيعية (وانتشار التأثير على الشبكة المعلوماتية للدورة).	فريق الاستجابة السريعة للتهديدات السيبرانية الطارئة CERT	ال усили الى تحسين استقرار أداء نظام المعلومات الذي يدير عمل شبكات المعلومات.
المستوى 3	اكتشاف أنشطة اتصالية مشبوهة مع شبكات معلومات خارج نطاق ملاعب كرة القدم.	الإدارة السيبرانية للدورة.	تحديد مستوى التهديد وتأثيراته المحتملة على سير المباريات.
المستوى 4	اكتشاف تأثير ملحوظ على أداء شبكة المعلومات.	الجهة المسؤولة عن تشغيل شبكة معلومات الدورة.	ال усили الى تحديد هوية القرصان السيبراني ومحاولة كف أنشطته أو التقليل من آثارها.
المستوى 5	اكتشاف هجنة أو سلسلة من الهجمات السيبرانية على شبكة معلومات الدورة أو نظامها التشغيلي.	استثمار القدرات السيبرانية للأدوات الاتصالية والأمنية الموجودة في الملعب.	ال усили الى تحديد هوية القرصان السيبراني ومحاولة كف أنشطته أو التقليل من آثارها.

<sup>1</sup>. أعد الجدول من البيانات المتوفرة في:

Ohta, Taiasho, **Cybersecurity Solutions for Major International Events**, Fujitsu Scientific & Technical Journal, Vol. 54, No.4, (pp.57-65), September 2018, pp.60.

## **6.2. أرجحية حصول الخطر أو التهديد الأمني:**

تعد مسألة أرجحية حصول المخاطر أو التهديدات الأمنية من المسائل المهمة التي تؤرق الجهات الأمنية التي تعمل على إدارة المخاطر والتعامل مع التهديدات الأمنية. ذلك لأن زيادة رجحان حصول الحدث قد يؤثر بشكل كبير على تداعيات تأثيراته على الحدث الرياضي، كذلك فإنه يعد ناقوس الخطر حول ضرورةأخذ الخطر الرا�ع بعين الاعتبار لتجاوز الأضرار التي يمكن أن تنشأ عنه.<sup>1</sup>

بصورة عامة تتالف مصفوفة أرجحية المخاطر والتهديدات من خمس مراتب تدرج (من الأعلى إلى الأدنى): أخطار مؤكدة الحدوث، أخطار متوقعة الحدوث، أخطار محتملة الحدوث، أخطار غير محتملة الحدوث، وأخيراً أخطار نادرة الحدوث . انظر الجدول (5).

**الجدول (5) . مصفوفة أرجحية حدوث الأخطار في دورة كأس العالم FIFA 2022 في قطر.**

الوصف	تخمين (فئات المخاطر)
من المحتمل أن تحدث بشكل متكرر أو على أساس منتظم.	أخطار مؤكدة الحدوث.
من المحتمل أن تحدث الخطأ أكثر من مرة واحدة.	أخطار متوقعة الحدوث
من المحتمل حدوثه في وقت ما.	أخطار محتملة الحدوث.
لا يتوقع حدوثه في الأفق المنظور.	أخطار غير محتملة الحدوث.
من المحتمل أن يحدث في ظروف استثنائية.	أخطار نادرة الحدوث.

## **6.3. المرحلة الثالثة: تقييم المخاطر والتهديدات الأمنية:**

تتألف هذه المرحلة من عملية مراجعة نتائج تحليل المخاطر، وصناعة القرارات الخاصة بالتعامل مع كل حالة من حالاتها. وتوجد مجموعة من الأدوات المساعدة في هذا المضمار، منها مصفوفة المخاطر Risk Matrix وتنستخدم هذه المصفوفة الوصفية أثناء عملية تقييم المخاطر والتهديدات التي تحقق بالأحداث العملاقة، والتي تعالج من خلالها احتمالية أو أرجحية حصول التهديد قبلة مستويات مخاطر التداعيات المحتملة على سير الحدث، والمشاركين فيه (الفرق المشاركة، وجماهير المُشجعين)، وببيئته الحاضنة للنشاط.<sup>2</sup>

وقد أعد الجدول (6) لتحديد المخاطر والتهديدات المحتملة في دورة كأس العالم التي ستقام بدولة قطر، حيث قسمت احتمالية الحدوث إلى خمسة مراتب: أخطار مؤكدة الحدوث، أخطار متوقعة الحدوث، أخطار محتملة الحدوث. أخطار غير محتملة الحدوث، وأخيراً أخطار نادرة الحدوث. وقسمت التأثيرات المحتملة عنها إلى خمس مراتب أيضاً: غير مؤثرة، تأثير منخفض، تأثير متوسط، تأثير مرتفع، وتأثير كارثي.

**الجدول (6) . مستويات الأخطار المحتملة في دورة كأس العالم FIFA 2022 في قطر.**

التداعيات المحتملة عن الأخطار					مصفوفة تخمين المخاطر	
تأثير كارثي	تأثير مرتفع	تأثير متوسط	تأثير منخفض	غير مؤثرة		
بليلة	بليلة	بليلة	عالية	متوسطة	أخطار مؤكدة الحدوث.	[---] [---] [---] [---] [---]
بليلة	بليلة	عالية	متوسطة	متوسطة	أخطار متوقعة الحدوث	
بليلة	عالية	متوسطة	متوسطة	منخفضة	أخطار محتملة الحدوث.	
عالية	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	أخطار غير محتملة الحدوث.	
متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	أخطار نادرة الحدوث.	

<sup>1</sup> . Belopol, Anastasia, Exploring And Analyzing A Risk Management Framework For An Influential Sporting Event Case: World Masters Athletics Championship – Jyväskylä, Finland, Thesis,( Jyväskylä, Finland: School of Business and Service Management, 2012),pp18.

<sup>2</sup> . Wikipedia, Risk Matrix, [https://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_matrix](https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_matrix), Accessed on March 21<sup>st</sup> 2021.

كذلك من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار أولوية أرجحية الحصول لتحديد مستوى الاحتمال لكل تهديد قد ينشأ عن المخاطر المحتملة تمهدًا للتعامل معها أنظر الجدول (7).

الجدول (7). أولويات المخاطر التي يتحمل حدوثها أثناء فعاليات دورة كأس العالم 2022 FIFA في قطر.

الوصف	تخمين المخاطر
يمكن أن يكون التأثير المحتمل عن الأخطار منخفضاً بشكل ملحوظ. من الضروري مراقبة ومراجعة تفاصيل الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطر كلما ظهرت الحاجة لذلك.	أولوية منخفضة.
قد يكون التأثير متوسطاً. من الضروري مراقبة ومراجعة تفاصيل الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطر عن كثب، وفق متطلبات الموقف.	أولوية متوسطة.
سيكون بحاجة إلى إجراءات سريعة وفعالة لتدارك الآثار المحتملة عن المخاطر، مع ضرورة مراقبة الأخطار بدقة وعناية بالغة، لضمان نجاعة الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطرة وقدرتها على التقليل من الآثار المحتملة عنها وبصورة فاعلة.	أولوية مرتفعة.

ومن خلال استثمار بيانات هذين الجدولين (6، 7) يمكن أن ننتج المصفوفة التالية والتي ستتوفر لنا هذه المصفوفة وصفاً مرجياً لما قد يحدث أثناء مباريات الحدث المختلفة، ومستوى خطورة تأثير كل خطر من هذه المخاطر، ومستوى تكرارية كل خطر من هذه المخاطر. أنظر الجدول (8).

الجدول (8). مصفوفة المخاطر التي قد تتحقق بفعاليات دورة كأس العالم 2022 FIFA في قطر.

التداعيات وشدة تأثيرها					الأرجحية
(5) تأثير كارثي	(4) تأثير مرتفع	(3) تأثير متوسط	(2) تأثير منخفض	(1) غير مؤثرة	
5	4	3	2	1	(1) نادر الحدوث
10	8	6	4	2	(2) غير محتمل الحدوث
15	12	9	6	3	(3) محتمل الحدوث
20	16	12	8	4	(4) متوقع الحدوث
25	20	15	10	5	(5) مؤكد الحدوث

لقد احتسبت هذه القيم من خلال اعتماد معادلة وصف المخاطر والتي تساوي حاصل ضرب أرجحية الخطر بقيمة مستوى تأثيره وشدة تداعياته.

#### Risk Magnitude = Likelihood X Severity (Impact)

وعلى هذا الأساس فإن مقدار الخطر المرتب عن أي حدث من الأحداث سيكون حصيلة أرجحية الحدوث المقارن له بحيث ينقلب إلى تهديد (أي مؤشر أو ظرف، أو حدث يحتمل أن يتسبب في حصول تأثير سلبي أو تلف في إحدى الأصول آخذين بعين الاعتبار نسبة وقدرة المتسبيب، مهما كانت هويته) مضروباً بحجم وشدة التأثير المحتمل عن التهديد.

#### 4. المراحل الرابعة: معالجة المخاطر:

وتتضمن هذه المراحل جميع العمليات والإجراءات التي ينصح باستخدامها لترجمة تدابير الرقابة والمتابعة إلى معالجات سريعة وآمنة للمخاطر التي قد تتحقق بأنشطة دورة كأس العالم التي ستقام بقطر. ومما لا شك فيه أن التقييم السليم والموضوعي للمخاطر المحتمل حصولها أثناء دورة كأس العالم التي ستعقد في دولة قطر سيسمح إلى حد كبير في تشكيل صورة واضحة للمعالم عن طبيعتها، ومستويات تأثيراتها المتوقعة، ومتوسط حدوثها على أرض الواقع. الأمر الذي سيمكننا فرصة تحديد أولوياتها، وسيوفر لنا فرصة التخطيط للتعامل معها ضمن حدود السماحية الأمنية المقبولة.

فعلى سبيل المثال: بالنسبة للمخاطر المنخفضة يمكن القبول بها والتعامل معها ضمن مجال المباريات بواسطة الإجراءات الروتينية لاحتواها، أما بالنسبة للمخاطر المتوسطة والمترتفعة في ينبغي تبني إجراءات لإدارتها بصورة سليمة والتوجه نحو التقليل من أرجحية حدوثها، وتقليل حدود تأثيراتها إلى حدودها الدنيا. بينما يتسم نهج التعامل مع المخاطر البليغة والكارثية بالسعى إلى احتواء تأثيرها عن طريق إيقاف المباراة، واحلاء الملاعب للتقليل من آثارها الخطيرة، والحد من تفاقمها، دون النظر إلى حجم الكلف الاقتصادية التي ستترتب عن تبني مثل هذه الإجراءات . انظر الجدول (9).

الجدول (9) . طبيعة الإجراءات التي ستتخذ لكل مستوى من مستويات المخاطر التي قد تحدث ببطولة كأس العالم

.FIFA2022

مستوى الخطورة	آلية إدارة المخاطر والتهديدات في بطولة كأس العالم 2022
3- مخاطر منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يتخذ أي إجراء للتعامل مع هذا النطء من المخاطر والتهديدات.</li> <li>• لا توجد حاجة لتعزيز مراقبة مصدر المخاطر ولا التعامل معه.</li> </ul>
4- مخاطر منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد حاجة إلى التدخل للتحكم بمجريات المباراة.</li> <li>• من الضروري مراقبة الحالة لضمان عدم خروجها عن حدود السيطرة ضمن نطاق هذا النوع من المخاطر.</li> </ul>
5- مخاطر متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي بذل الجهد للتقليل من آثار هذه الفتنة من المخاطر والتهديدات.</li> <li>• ينبغي أن تكون الإجراءات المتخذة للتقليل من هذه المخاطر قد حددت بإطار زمني واضح لتجاوز إمكانية تفاقم التأثيرات.</li> <li>• توجد حاجة إلى ممارسة أنشطة إدارة المخاطر.</li> </ul>
9-6 مخاطر مؤثرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي أن تستمر الجهد المبذولة لاحتواء المخاطر حتى ضمان احتواها بشكل شبه تام.</li> <li>• تسخير عدد كبير من الموارد البشرية، والمعدات للإسراع بمعالجة الموقف وضمان احتواه مع أقل عدد ممكن من الخسائر المحتملة.</li> <li>• ينبغي اتخاذ إجراءات مؤقتة وعاجلة لاحتواء المخاطر بعيداً عن السياقات التقليدية.</li> <li>• من الضروري اتخاذ إجراءات إدارة المخاطر وفق السياقات الاحترافية والمكثفة.</li> </ul>
14-10 مخاطر مؤثرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي اتخاذ قرار فوري بإيقاف جميع الأنشطة داخل حدود ملعب كرة القدم.</li> <li>• التوجه نحو الإسراع بإخلاء الملعب من المشاركين والمشجعين.</li> <li>• المباشرة بإجراءات الطوارئ وقطع موارد الطاقة عن الموقع وعزله عن محيط الحدث لتلافي أية تطورات غير محسوبة.</li> </ul>
25-15 مخاطر بليغة	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

ويمكن لعملية الربط بين مستويات المخاطر والتهديدات الأمنية، وارجحية حصولها أثناء انعقاد الدورة أن تثمر عن بيان حجم التأثيرات المحتملة لهذه المخاطر والتهديدات وعدد وهوية الجهات التي يمكن أن تكون عرضة لهذه المخاطر والتهديدات.

بالوقت ذاته ستتوفر هذه العملية فرصة تشكيل تراتبية للمخاطر والتهديدات الأمنية التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم مستويات المخاطر، وهل أن مثل هذه المستويات مقبولة أم ستكون بحاجة إلى إجراءات سريعة وفعالة، وطبيعة الإجراءات التي ينبغي أن تعامل معها . انظر الجدول (10).

الجدول (10). مصفوفة التداعيات المحتملة عن المخاطر التي قد تتحقق بفعاليات دورة كأس العالم FIFA 2022 في قطر وكيفية التعامل معها.

طبيعة الإجراءات المطلوبة للتعامل مع المخاطر	التداعيات المحتملة
من الضروري اتخاذ قرار سريع بإيقاف الفعالية فوراً لتجاوز التداعيات المحتملة عن هذا النوع من المخاطر، على أن يكون أي قرار ذو صلة باستمرار النشاط والعرض لهذا المستوى من الأخطار مرتهناً بقرار من الجهة التنفيذية لدورة كأس العالم، شريطة أن يتم إخضاع المسألة (بكافحة تفاصيلها) إلى تحليل شامل لتحديد عمق التأثير، على التوازي مع وجود خطة متكاملة للمعالجة، وبإشراف مستمر، وعلى أعلى المستويات.	بالغ التأثير = غير مسموح به (بدون إشراف تمارسه جهات تنفيذية عليها).
ينبغي أن يوضع في الاعتبار فيما إذا كانت الفعالية سوف تستمر، شريطة أن يتخذ قرار استمرارها من قبل الجهة المشرفة على المباريات. ويشرط أن ينبغي القرار على تحليل عميق تحدد من خلاله خطة واضحة المعالم لمعالجة الأخطار المحتملة، مع استمرار مراجعة تفاصيلها لضمان استمرار النشاط في ضوء المعايير السليمة بين إدارة المخاطر واستمرار نجاعة الحلول أثناء مدة النشاط.	تأثير مرتفع = مسموح به (تأثير مرتفع = مقبول (مع وجود مراجعة مستمرة من الجهة المشرفة))
قد يستمر التعرض للأخطار شريطة أن تكون مقبولة، مع إمكانية تخفيف آثارها إلى حدودها الدنيا، مع وجود مراجعة متكررة لضمان القدرة على تحليل عناصر الخطر المحدق وضمان نجاعة الحلول التي تم تبنيها.	تأثير متوسط = مسموح به (مع وجود مراجعة متكررة من قبل الجهة التي تسبب بالمخاطر)
يعد التعرض لهذا النمط من الأخطار مقبولاً شريطة أن يكون عرضة للمراجعة الدورية لضمان عدم تعاظم الخطير والتتأكد من نجاعة الحلول والإجراءات المتخذة لاحتواء آثاره.	تأثير منخفض = مقبول (مع وجود مراجعة دورية له)

#### 6 . 5. المرحلة الخامسة: التواصل وطلب المشورة بقصد المخاطر:

لا يمكن أن ينكر الدور الكبير الذي تمارسه الجهة المشرفة على تنظيم دورة كأس العالم FIFA2022 منذ مدة ليست بالقصيرة، مع علمها الدؤوب لمتابعة كل صغيرة وكبيرة لضمان نجاح هذا الحدث التاريخي بالنسبة لدولة قطر، ودول العالم العربي مجتمعة، بيد أن الرؤية الرشيدة تؤكد أن العنصر الأساس لتحديد مستوى الأمان والسلامة التي سيتم توفيرها خلال هذه الدورة وجود مستوى مقبول من التوافق بين فرق العمل، والموظفين، وللفرق المشاركة، وفرق التحكيم، وقوات الأمن، والإدارات المحلية لأن الخطط التي أعدت لإدارة المخاطر بجميع تفاصيلها لن تكون مجديّة ما لم يوجد مستوى مقبول من التوافق بينهم جميعاً في التعامل مع هذه الخطط والالتزام بمضامينها، وعدم ممارسة أي سلوك قد يتناقض مع مضامينها فيقلل من فرص نجاحها، والذي سينعكس لا محالة على قدرة الجهة المشرفة على التعامل مع المخاطر وقدرتها على احتوائهما والتقليل من آثارها. لذا من الضروري إشراك جميع الشركاء منذ بداية التخطيط لمفردات خطة التعامل مع المخاطر، وزجهم للعمل بنهج فريق عمل واحد، واعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من عناصر إدارة المخاطر والتعامل معها، مع ضرورة الانصات إلى مقترحاتهم، وتلبية وطلب المشورة منهم، لضمان الوصول إلى خطة رصينة لإدارة المخاطر والتهديدات الأمنية والتعامل معها بكفاءة.

#### 7. إدارة المخاطر الرياضية:

يوفر نهج إدارة المخاطر إطاراً تنظيمياً يمكن للجهة المشرفة على مباريات كأس العالم FIFA2022 أن تعتمده لتميز، وتصنيف، والتحقق من هوية المخاطر التي قد تتحقق بدورة كأس العالم FIFA2022 باستخدام بروتوكولات منطقية وأمنية للتعامل مع المخاطر المحتملة. وتسعى عملية التحليل، والتشخيص، والتقييم إلى التقليل من

المخاطر الى حدودها الدنيا مع عدم القطع بإمكانية إلغاء تأثيراتها بصورة كلية، ولكن لتوفير فرصة للسيطرة على المخاطر أثناء حدوتها، وإدارة تأثيراتها الى مستويات مقبولة، مع أقل حجم ممكن من الخسائر.<sup>1</sup>

#### **1.1. تقييم المخاطر الرياضية:**

إن إعادة قراءة مفهوم تقييم المخاطر من خلال رؤية ترتكز الى مبدأ الأمن الرياضي، وبمعزل عن مسائل أخرى، ستجعلنا بحاجة الى تغيير جزئي في هيكلة تعريف تقييم المخاطر لكي تتوافق مع الفقرة الجديدة. فيصبح تعريف تقييم المخاطر الرياضية بأنه مقاييس لاحتمالية أو أرجحية حصول والتداعيات التي قد تنتج عن حدث سلبي، وأن عنصر الخطير يمثل ظرفاً أو موقفاً يمكن أن يعرض المشارك بالدوره الى حدث سلبي، وأن عملية تقدير المخاطر هي عبارة عن قياس كمي أو نوعي لحجم المخاطر المصاحبة لعنصر من عناصر الخطير، وأن تقييم المخاطر عبارة عن مقارنة بين المخاطر المفترضة والواقعية التي قد تحصل على المشاركين بالبطولة، وبمستوى مقبول من الخطورة، أما عملية تخفيف وطأة المخاطر فتعتمد مبدأ السعي الى تقليل المخاطر على المشاركين الى حدودها الدنيا.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الغاية الأساسية من إدارة وتقييم المخاطر الرياضية تعتمد مبدأ تحديد عوامل المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المشاركين، مع تقدير وتقييم لكل مستوى من مستويات المخاطر التي تصاحب هذه العوامل.

وفي حالة كون مستوى الخطير المصاحب لأي عامل من عوامل المخاطر أكبر بكثير من المعايير المعتمدة، عندئذ يتحتم على الجهة المشرفة على أمن الحدث التوجه نحو تبني معالجات سريعة للتقليل من فرص حصول الحادث، أو التقليل من شدة تأثيره على صحة وسلامة المشاركين بالبطولة.

تمتلك إدارة FIFA نهجاً صارماً للتعامل مع الإصابات المحتملة والمخاطر التي قد تهدد صحة المشاركين في بطولات ومسابقات كرة القدم قد تم إعداده من قبل مركز FIFA للتقويم والبحوث الطبية (F-MARC).<sup>3</sup> ويمتلك مركز FIFA للتقويم والبحوث الطبية تقييماً مستقلاً بقصد تحديد المخاطر المحتملة عن بطولات كأس العالم، وكيفية تقييمها والتعامل معها، والتي استطاع جمعها، ومراجعتها لدورات كأس العالم لكرة القدم خلال المدة التي سبقت وتألقت تأسيسه. لذا فإن عملية تقييم المخاطر وإجراءات التعامل معها تختلف عن النهج التقليدي الذي يتعامل مع البطولة بوصفها حدثاً رياضياً كبيراً، الأمر الذي حثّ علينا معالجة مسائل المخاطر والتهديدات ذات الصلة بالأمن الرياضي من خلال هذه الفقرة المستقلة . انظر الجدول (11).

<sup>1</sup> . Fuller, Colin, Astrid Junge & Jiri Dvorak, **Risk Management: FIFA's Approach for Protecting The Health Of Football Players**, (London:Br J Sports Med 2012;46:11-17),pp.11.

<sup>2</sup> . Fuller, Colin, Astrid Junge & Jiri Dvorak, **Risk Management: FIFA's Approach for Protecting The Health Of Football Players**, (London:Br J Sports Med 2012;46:11-17),pp.12.

<sup>3</sup> . مركز FIFA للتقويم والبحوث الطبية (F-MARC) مركز طبي مستقل أنشئ عام 1994 مرتبط بـ FIFA يضم مجموعة من الخبراء المتخصصين بالطب الرياضي. ونتمكن مهماً هذا المركز للحفاظ على صحة وسلامة لاعبي كرة القدم (إناثاً وذكوراً) .. يراجع: <http://www.footballmedicinecentre.com/about/fifa-f-marc/>

الجدول (11). تقييم مخاطر الأمان الرياضي لبطولات كأس العالم لكرة القدم وفق نهج مركز FIFA للتقدير والبحوث الطبية<sup>1</sup> (F-MARC).

عنصر الخطر	الوصف
<b>موارد المخاطر الداخلية ذات الصلة بالمشارك Intrinsic Factors</b>	
العمر	نظراً لارتفاع الإصابات بارتفاع عمر اللاعبين يؤخذ بهذا العامل في تحديد المخاطر المحتملة على المشاركين.
العقاقير / الدواء	تناول المشاركين لبعض أنواع العقاقير والأدوية قد تكون له تأثيرات خطيرة أثناء المشاركة في المباريات.
الجنس	الإصابات تكون لدى الرجال أعلى بكثير مما هي عليه لدى النساء.
التاريخ الطبي	من الضروري معرفة الحالة الصحية السابقة للمشاركين لأنهم قد يشاركون مع وجود إصابات سابقة مما يعمق تأثيرهم للمخاطر.
الخصائص النفسية	مراقبة الخصائص النفسية . اجتماعية لدى المشاركين لتأثيرها لدى الكثير منهم أثناء اللعب مما يولد سلوكاً قد يشكل تهديداً على بقية المشاركين.
ثوابت اللعب	مقارنة الإصابة لدى المشاركين من الرجال والذين قد تزيد فرصة تعرضهم لمخاطر صحية جسيمة.
التدخل	التدخل الذي قد يمارس أثناء اللعب يمكن أن يؤدي إلى إصابات خطيرة بالقدمين أو الرأس.
<b>موارد المخاطر الخارجية ذات الصلة ببيئة اللعب Extrinsic Factors</b>	
سطح الملعب	هناك فرق ملحوظ في إصابات المشاركين عندما يكون سطح الملعب من المواد المصنعة أو من مواد طبيعية.
تصميم ملعب كرة القدم	يمكن أن يحتوي تصميم الملعب على أجزاء قد تتعارض مع سلامة المشاركين أو قد تشكل خطورة عليهم في مواقف محددة.
معدات لعبة كرة القدم	ضرورة التأكد من ضغط الهواء الكرة ومدى نجاعة استخدام غطاء الرأس أو الجبائر لضمان حماية المشاركين من المخاطر المحتملة عن الاحتكاك أثناء اللعب.
المؤثرات البيئية ذات الصلة بارتفاع الملعب	ينبغي أن يتكييف المشاركين القادمين من بلدان منخفضة لمدة أسبوع أو أسبوعين في الملاعب الموجودة في الأماكن المرتفعة والتي قد تشكل خطورة على استقرار حالتهم الصحية.
التدخل في الملعب	أثبتت الاحصائيات أن اللاعبين الذين يتعرضون للتدخل يتعرضون إلى إصابات بعضها جسيمة وتشكل تهديداً لسلامتهم.
موقع اللعب	هناك فرصة لإصابة المشاركين في حال اللعب بمواطن محددة من الملعب وبالخصوص الدفاع الذين يتعرضون إلى تأثيرات قوية.
صيام رمضان	التغير في توقعات النوم ونظام التغذية أثناء انعقاد البطولات في شهر رمضان تحمل أنماطاً متعددة على الحالة الصحية للمشاركين.
التحكيم	بصورة عامة فإن قوانين اللعبة تحفيز اللاعبين من التعرض إلى مخاطر تهدد أنفسهم الرياضي، بيد أن وقوع الحكم تحت ضغط اللعب قد ينشب غفلة بالتحكيم يمكن أن يحصل خلالها تهديد لأمن المشاركين.
مرحلة اللعب	هناك إصابات في النصف الثاني من المباريات أكثر من النصف الأول، وكذلك في الحالات التي يشتد فيها التنافس على بلوغ مرحلة متقدمة أو الخوف من الاستبعاد.
درجة الحرارة	يؤثر الارتفاع في درجة الحرارة وأو الرطوبة على أداء المشاركين بشكل ملحوظ وعلى ردود أفعالهم التي قد تشكل تهديداً للآخرين.

<sup>1</sup>. أعد الجدول من البيانات متوفرة في المصدر:

ACL, Anterior Cruciate Ligament; FIFA, Fédération Internationale De Football Association; F-MARC, FIFA's Medical Assessment and Research Centre; IFAB International, (Zurich: Football Association Board, 2011).

## 7.2. تخفيف شدة المخاطر واحتواء تأثيراتها:

تعد مرحلة تخفيف شدة المخاطر أكثر أهمية لدى العاملين في مجال FIFA من مرحلة تقييم المخاطر كونها تمثل مرحلة أساسية يتم خلالها ترجمة نتائج ووصيات التقييم إلى مقترنات عملية يمكن من خلالها تخفيف آثار المخاطر واحتواها إلى حد كبير<sup>1</sup>.

بصورة عامة، توجد أمامنا طريقتان يمكن من خلالهما تخفيف مخاطر الجروح أو الإصابات التي قد تنتج عن إحدى مصادر المخاطر، (إداتها) القبول بالخطر واستثمار التأمين الصحي، بوصفه تعويضاً عن الآثار التي نشأت عن الخطير، و(الثانية) السعي إلى تقليل الخطير عن طريق التحكم بالظروف والملابسات التي قد ينتج عنها أو بذل ما في الوسع من إجراءات احترازية للمنع من وقوعه.

ويمكن التحكم بالمخاطر عن طريق التقليل من إمكانية حصوله بتبني نهج التدخلات الوقائية، وذلك عن طريق تبني إجراءات تخص:

- تدابير توجه صوب العوامل الفيزيائية (الأجهزة، المعدات، بيئه الملعب).
- مراجعة قوانين اللعبة وتشديد الإجراءات التي يتخذها الحكم قبلة مخالفات اللاعبين.
- سلوكيات اللاعب أثناء المباريات بما يقلل فرص حدوث الإصابات.

كذلك، يمكن التقليل من آثار المخاطر من خلال تقليل من شدة التأثير الذي قد يحصل عن الحدث وذلك عن طريق نهج التدخلات العلاجية، والتي يمكن تنفيذها عن طريق:

- تطوير وتحسين إجراءات العلاج لكل حالة من الحالات بواسطة خبراء متخصصين بالطب الرياضي، أو توفير معدات متقدمة للعلاج.
- إجراء عمليات تأهيل للمصابين.

ويمكن مراجعة النهج الذي تبنته منظمة FIFA لتخفيف آثار المخاطر لكل حالة من حالاتها المحتملة في الجدول (12) والتي تعد سياسة معتمدة في جميع بطولات كأس العالم، والتي ستسرى أيضاً على بطولة قطر 2022.

**الجدول (12). الإجراءات المعتمدة لدى منظمة FIFA للتخفيف من المخاطر الرياضية في البطولات.<sup>2</sup>**

عنصر الخطير	إجراءات تخفيف تأثيرات المخاطر الرياضية
<b>Intrinsic Factors</b>	
العمر	اقتراح فحوصات طبية لتجاوز المخاطر التي قد تترتب عن عمر المشارك.
العقاقير / الدواء	استخدام كتيبات ارشادية للتعامل مع هذه المسألة.
الجنس	إعداد كتيبات إرشادية حول صحة واللياقة البدنية للمشارك.
التاريخ الطبي	إعداد بروتوكولات صحية يمكن من خلالها تقييم الحالة الصحية للاعبين الكبار.
الخصائص النفسية اجتماعية	إنشاء وتنفيذ برامج تثقيفية للحد من الإصابات الرياضية توجه إلى اللاعبين الشباب.
التدخل	إصدار تعليمات يتبعها الحكم في منح بطاقة حمراء لكل لاعب يتدخل من وراء اللاعب في الفريق الآخر.

<sup>1</sup> . Fuller, Colin, Astrid Junge & Jiri Dvorak, **Risk Management: FIFA's Approach for Protecting The Health Of Football Players**, (London:Br J Sports Med 2012;46:11–17),pp.14.

<sup>2</sup>. ACL, Anterior Cruciate Ligament; FIFA, Fédération Internationale De Football Association; F-MARC, FIFA's Medical Assessment and Research Centre; IFAB International, (Zurich: Football Association Board, 2011).

عنصر الخطر	إجراءات تخفيف تأثيرات المخاطر الرياضية
<b>موارد المخاطر الخارجية ذات الصلة ببيئة اللعب</b>	
سطح الملعب	وضع مواصفات دقيقة عن طبيعة المادة التي ستتألف منها أرضية الملاعب لضمان تقليل أو التخفيف من حدة إصابة اللاعبين أثناء مباريات البطولة.
تصميم ملعب كرة القدم	إصدار تعليمات بقصد التصاميم التفصيلية لساحة اللعب وأماكن استراحة اللاعبين بما يضمن سلامتهم والتقليل من إمكانية التعرض إلى إصابات نتيجة اللعب أو أوقات الاستراحة.
المؤثرات البيئية ذات الصلة بارتفاع الملعب	وضع سياسة وارشادات واضحة للتعامل مع مسألة ارتفاع ساحة اللعب عن مستوى سطح البحر أو انخفاضها عنه.
التدخل في الملعب	إصدار تعليمات يتبعها الحكام في منح بطاقة حمراء لكل لاعب يتدخل من وراء اللاعب في الفريق الآخر.
موقع اللعب	تطوير معايير لضمان سلامة المشاركين FIFA بحيث يتوافق مع ظروف اللعب في كأس العالم بقطر ويوظف أحد التقنيات لضمان سلامة المشاركين.
صيام رمضان	تهيئة كتيب إرشادي للاعبين الذين سيكونون صائمين أثناء المباريات تحدد فيه برامج التغذية الملائمة بحيث لا تؤثر على كفاءتهم باللعب.
درجة الحرارة	تسهيل التصاميم التي تبنتها دولة قطر في تكيف الملاعب في التقليل من آثار ارتفاع درجة الحرارة والرطوبة أثناء انعقاد مباريات البطولة.

### 7.3. التواصل بشأن المخاطر:

تعد سياسة التواصل بشأن المخاطر المحتملة في بطولة كأس العالم FIFA2022 العنصر الأكثر أهمية من عملية إدارة المخاطر المحتملة ذلك لأنه مع غياب استراتيجية متماضكة للتواصل الفعال فإن جل الإجراءات التي ستتخذ للتخفيف من آثار المخاطر ستكون لا قيمة لها وذلك بسبب عدم بلوغها لجميع الشركاء في عملية إدارة وتنفيذ والاشراف على هذه البطولة التاريخية.

ولضمان التواصل السليم بشأن عمليات إدارة المخاطر فمن الضروري وجود جهة تنظم بهذه المهمة، تقوم بإصدار سلسلة من الكتيبات والتعليمات الإرشادية والملصقات الإعلانية، وتشرف على إعداد ورش توعوية، وإنشاء موقع ويب، ونشر فيديوهات توعوية، موجهة بمادة تناسب مع المهام التي ستناط بكل جهة من الجهات، وصولاً إلى اللاعبين، والمشجعين، وجميع مواطني دولة قطر لضمان تعميق الوعي بمسألة إدارة المخاطر واحتواها والتي تعد مسألة مهمة تخص الجميع بدون استثناء، سواء داخل الملاعب، أو في محيطها، أو في عموم أرجاء الدولة.

كذلك من الضروري إشراك المؤسسة الجامعية بدولة قطر، ومراكز البحث عن طريق حthem على إعداد دراسات وبحوث تعنى بتفاصيل العوامل والمؤثرات ذات الصلة بمصادر المخاطر، وآليات التعامل مع، وكيفية تعميق الوعي الجماهيري بهذه المسألة المهمة.

### 8. قراءة في جاهزية الجهة المنظمة لدورة FIFA2022 للتعامل مع المخاطر المحتملة:

ختاماً، يمكن أن تقيم المحصلة المائية لجاهزية الجهة المنظمة لدورة والجهات اللوجستية والداعمة لها وتحدد قدرتها على احتواء المخاطر المحتملة، مع بيان كفاية الجهد الأمني من عدمه من خلال مراجعة المسائل التالية:<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>.Connors, Edward, Planning and Managing Security for Major Special Events: Guidelines for Law Enforcement, (Alexandria, Virginia: Institute for Law and Justice, 2007), pp.39.

1. السمات المميزة لكل مباراة من مباريات بطولة كأس العالم التي ستجرى ضمن دورة كأس العالم FIFA2022 ومستوى وفرة الموارد في الموقع لتحديد كفايتها من عدمه وتهيئة متطلبات إنجاحها وسلامة المشاركيـن فيها.
2. مراجعة مختلف أشكال التهديدات المحتملة للدورة ومستوياتها على الصعيدين المحلي والإقليـي، وطبيعة أنشطة المجاميع الإرهابية في المنطقة وفرصة ممارستها لأى تهديد محتمل، ومستوى المخاطر التي ستصاحب مثل هذه النشاطـات، وكيفية احتواها بطرق سليمة وفعـالة.
3. تحديد مدى خطورة التهـيد المـحتمـل، وهـل أن مـثل هـذا التـهـيد ذو صـبغـة سيـاسـية، أو دـينـيـة، أو يـمـثل رـمـزاً ذـو صـلـة بـالـبـلـاد وـدـولـةـ المـنـطـقـةـ، أوـأنـهـاـكـ منـيـرـاـتـ يـتـرـصـدـ لـهـذاـ الحـدـثـ وـيـنـوـيـ مـارـسـةـ نـشـاطـ تـخـرـيـيـ تـجـاهـهـ.
4. منـ الـضـرـوريـ وجـودـ فـكـرةـ وـاضـحةـ عـنـ المـدـةـ الـتـيـ قدـ يـسـتـغـرـقـهاـ التـهـيدـ لأنـ الـوقـتـ القـصـيرـ يـمـكـنـ أنـ يـمـنـحـناـ فـرـصـةـ سـانـحةـ لـاـحتـواـءـ المـخـاطـرـ المـاصـابـهـ لـهـ،ـ بـيـنـماـ سـنـضـطـرـ فـيـ حـالـةـ اـسـتـمـراـهـ مـدـةـ زـمـنـيةـ مـتـطـاـولـةـ إـلـىـ طـلـبـ الـمـزـيدـ مـنـ الـمـوـاردـ الـبـشـرـيـةـ وـالـمـعـدـاتـ لـاـحتـواـءـ آـثـارـ الـضـارـةـ.
5. موقع التـهـيدـ يـعـدـ مـنـ الـمـسـائـلـ الـمـهـمـةـ،ـ وـهـلـ سـيـسـتـهـدـفـ مـكـانـاًـ وـاحـدـاًـ أـمـ سـتـمـارـسـ التـهـيدـاتـ فـيـ عـدـةـ أـمـاـكـنـ بـالـوقـتـ ذاتـهـ.ـ كـذـلـكـ فـإـنـ لـكـ مـلـعـبـ مـنـ الـمـلاـعـبـ خـصـوصـيـتـهـ الـتـيـ سـتـنـعـكـسـ لـاـ محـالـةـ عـلـىـ خـصـائـصـ الـمـرـتـبـةـ بـالـمـعـالـجـاتـ الـأـمـنـيـةـ الـمـطلـوبـةـ.
6. تحـدـيدـ هـوـيـةـ وـفـئـاتـ الـحـاضـرـينـ فـيـ كـلـ مـبـارـاتـ الـبـطـوـلـةـ (ـسـيـاسـيـةـ،ـ ثـقـافـيـةـ،ـ مـحـلـيـةـ،ـ إـقـلـيمـيـةـ،ـ عـوـلـيـةـ)ـ وـالـتـيـ سـتـنـعـكـسـ عـلـىـ تـأـثـيرـ الـمـخـاطـرـ وـالـتـهـيدـاتـ كـمـاـ سـتـطـلـبـ نـمـطـاـ مـنـ التـحـضـيرـاتـ يـتـنـاسـبـ مـعـ أـهـمـيـةـ الـحـضـورـ.
7. تـشـكـلـ التـغـطـيـةـ الـإـلـاعـامـيـةـ لـلـحـدـثـ الـرـياـضـيـ وـالـتـيـ سـتـتوـزـعـ عـلـىـ مـسـتـوـيـاتـ مـحـلـيـةـ إـقـلـيمـيـةـ وـعـالـمـيـةـ عـنـصـرـاـ جـاذـبـاـ لـلـمـهـاجـمـيـنـ وـبـالـخـصـوصـ عـنـدـمـاـ يـنـصـبـ التـهـيدـ بـصـبغـةـ سـيـاسـيـةـ أـوـ إـرـهـابـيـةـ،ـ وـالـتـيـ تمـثـلـ هـجـمـاتـهـمـ رسـالـةـ يـحاـولـونـ اـيـصالـهـاـ إـلـىـ جـهـاتـ مـحدـدةـ،ـ مـاـ يـفـرـضـ عـلـيـنـاـ التـخـطـيـطـ بـنـهـجـ أـكـثـرـ دـقةـ.
8. منـ الـضـرـوريـ أنـ نـرـكـزـ اـهـتـمـامـاـ عـلـىـ مـبـارـاتـ اـفـتـاحـ الـحـدـثـ،ـ وـالـمـبـارـاتـ الـنـهـائـيـةـ كـوـنـهـاـ تـشـكـلـ لـبـابـ الـحـدـثـ وـتـعـدـ الـجـزـءـ الـأـكـثـرـ حـسـاسـيـةـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ الـتـعـامـلـ مـعـ الـمـخـاطـرـ وـالـجـاهـزـيـةـ لـلـتـعـامـلـ مـعـهـاـ.

## **9. الخلاصة:**

تعتمد عملية تعزيز الأمن الرياضي لدورة كأس العالم 2022 بقطر على الخطوات الرشيدة التي سوف ترتبط، إلى حد كبير، بالقدرة على تحقيق مستوى مقبول من الجاهزية في تحديد هوية المخاطر المحتملة، وتحديد مستوياتها، وتراتبية حصولها، مع حجم التداعيات المحتملة عنها خلال انعقاد مباريات البطولة، داخل ساحة الملاعب، وفي المناطق المحيطة بها، وهي خطوة مهمة يمكن أن يتم من خلالها تحديد جميع التهديدات المحتملة أو المواقف السلبية التي يمكن أن تحصل أثناء المدة الزمنية التي ستمتد عليها الدورة، وفي جميع الواقع التي ستطلق فيها مباريات كرة القدم والنشاطـاتـ المـاصـابـهـ لـهـ،ـ بـحـيثـ يـمـكـنـ أـنـ تـتـوـفـرـ لـدـيـنـاـ إـجـابـاتـ كـافـيـةـ وـسـلـسلـةـ إـجـراءـاتـ مـحـكـمـةـ وـرـشـيـدةـ لـلـتـعـامـلـ مـعـ يـمـكـنـ أـنـ يـحـصـلـ عـلـىـ سـاحـةـ الـحـدـثـ.

ويمكن أن يكتب لهذه العملية النجاح بمستوى مقبول متى اتسمت بشمولية تتناسب مع حجم وتفاصيل هذا الحدث الرياضي العالمي، وعولجت تفاصيلها بواسطة كوادر متخصصة وقدرة على تحديد جميع أنماط المخاطر المحتملة، ونسبة حضور كل نوع من أنواعها، مع تحليل مفردات كل منها بالتفصيل، وطبيعة وحجم التداعيات المقارنة لكل منها على أساس احتمال الحدوث، وزن التأثير المحتمل على فضاء أمن الحدث الرياضي.

وستنثر عملية التحليل عن قائمة بالاولويات المحتملة للمخاطر التي ستهدد الأمن الرياضي، مع حجم التأثير المصاحب لكل منها، والتي ستتوفر لنا مشهداً واضح المعالم وأرضية صلبة لهم وتشخيص هوية هذه المخاطر، ومستوى تأثيراتها المحتملة، بحيث يمكننا تحديد طبيعة الإجراءات التي يمكن أن تحتوي هذه المخاطر أو تسهم باحتواها، والتقليل من آثارها إلى مستوى مقبول على سريان أنشطة أحداث البطولة.

## **10 . تطلعات مستقبلية:**

بات واضحًا لدينا أن هذا الحدث الرياضي الكبير، والذي سيعقد لأول مرة في التاريخ الحديث ببلد عربي، هو فرصة ثمينة لا تكاد تتكرر كل عقد أو عقدين من الزمن، وأنها ستتوفر فرصة مهمة للكوادر القطرية في مجال الإدارة والتنظيمي، والإدارة الأمنية للتعامل مع حدث عمالق سيمنحهم فرصة لأن ترقي خبراتهم إلى المستوى العالمي وتكون قطر محط أنظار عقد دورات عمالقة في المستقبل حال النجاح في إدارة وتنظيم فعاليات هذا الحدث الكبير.

ولن يكون ناجح هذا الحدث قاصراً على دولة قطر بل سيكون نجاحاً للوطن العربي وبرهان قاطع على قدرة أكثر من دولة عربية على استضافة أحداث رياضية عمالقة في المستقبل القريب.

لقد أثمرت قراءتنا وتحليلنا للمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعدّ من التطلعات المستقبلية في هذا الشأن، منها:

- ✓ ضرورة تشكيل فريق عمل عربي من الدول التي شاركت بتنظيم دورات رياضية إقليمية وعربية ليكون فريقاً داعماً للفريق القطري في عمليات التنظيم والإدارة الأمنية واللوجستية، ولتكون الخبرات التي سيستمدّها من هذه المشاركة بوابة لنشر نهج الإدارة السليمة للأحداث الرياضية في بقية البلدان العربية عند انتهاءهم من مهامهم وعودتهم إلى أوطانهم.
- ✓ ضرورة قيام الجهات التي ستنهض بإدارة الملف الأمني والتنظيمي للدورة بعقد سلسلة من الورش التوعوية لكوادرها البشرية مع إجراء محاكاة لبعض أحداث الدورة للوقوف على قدراتها في التعامل مع التهديدات المحتملة والوقف على الثغرات الأمنية لاتخاذ السبل الملائمة لاحتواها والتعامل معها.
- ✓ إصدار تطبيقات للهاتف المحمول يمكن أن تكون عوناً لرواد مباريات الدورة من خلال التعليمات التي تصدرها الجهات الأمنية والتنظيمية قبيل بداية كل حدث رياضي ولضمان سرعة التعامل مع الحدث وترسيخ الوعي الأمني لدى المشجعين ورواد المباريات.
- ✓ مشاركة الفرق المسؤولة عن إدارة الملف في البطولات الدولية الآسيوية والأوروبية والأمريكية للمشاركة مع كوادر إدارة هذه الأحداث الرياضية وتعزيز خبرتهم الأمنية والتنظيمية.
- ✓ ضرورة تهيئة كافة المستلزمات المطلوبة لتوثيق جميع تفاصيل إدارة الحدث الرياضي عند انعقاده مع وجود فرق تقييم ومتابعة لاستثمار هذه الفرصة الثمينة في تعميق خبرة الكوادر الأمنية والتنظيمية القطرية في هذا المجال الحيوي.

## **11. المراجع**

1. ACL, Anterior Cruciate Ligament; FIFA, Fédération Internationale De Football Association; F-MARC, FIFA's Medical Assessment and Research Centre; IFAB International, (Zurich: Football Association Board, 2011).

2. Connors, Edward, **Planning And Managing Security For Major Special Events: Guidelines for Law Enforcement**, (Alexandria, Virginia: Institute for Law and Justice, 2007).
3. Gehring, James, **Sports Venue Security: Public Policy Options for Severe Events**, M.Sc. Thesis, Naval Postgraduate School, June 2014.
4. Ohta, Taiasho, **Cybersecurity Solutions for Major International Events**, Fujitsu Scientific & Technical Journal, Vol. 54, No.4, (pp.57-65), September 2018.
5. **The Ultimate Guide to Conducting a SWOT Analysis**, BPLANS, <http://www.bplans.com>, Accessed on March 19<sup>th</sup> 2021.
6. Whelan, Chad & Adam Molnar, **Securing Mega-Events: Networks, Strategies and Tensions**, (London, Palgrave Macmillan:2018).
7. Wikipedia, **Risk Matrix**, [https://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_matrix](https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_matrix), Accessed on March 21<sup>st</sup> 2021.



## دور مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري (دراسة تقييمية)

Methodology for the application of urban safety in the Gaza Strip (an applied study on the Al-Tuffah neighborhood)

د.م سناء صالح

Dr. Arch. Sanaa Saleh

قسم العمارة - كلية الهندسة - الجامعة

الإسلامية بغزة

Department of Architecture - College of Engineering - Islamic University - Gaza  
[sysaleh@iugaza.edu.ps](mailto:sysaleh@iugaza.edu.ps)

م. سلام أبو القمبز

Eng. Salam J. Abu AlQumboz

رئيس قسم التخطيط الحضري - وزارة الحكم

الم المحلي

Head of urban planning department –  
Ministry of Local Governments

[e\\_saq@hotmail.com](mailto:e_saq@hotmail.com)

يوثق هذا البحث كـ: القمبز، سلام & صالح، سناء (2021): دور مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور  
الحضري (دراسة تقييمية). مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، م(3)، ع(12)، ألمانيا، ص 64-35.

### الملخص

يعد قطاع غزة من أكثر المناطق اكتظاظاً بالسكان، كما يشهد طفرة عمرانية متسرعة كونه محدود المساحة، ويزداد عدد سكانه بشكل مطرد. وفي هذه الورقة تم تقييم مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون المعتمد حسب قرار اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن رقم (27-5/2020) المورخ في (14/10/2020). اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استخدام برنامج الأوتوكاد والمقابلة التي استهدفت المشاركين في تخطيط شبكة الشوارع وفريق اعتماد المخطط ولجنة تسوية أوضاع المتعددين. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي ان تخطيط شبكة الشوارع في العشوائيات هو فرصة لتحسين الكثافة السكانية، وتشكيل حدود جديدة للملكيات مع ضمان آمن للحياة، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المعيشية نتيجة الربط مع شبكة الشوارع في المخطط الهيكلي للمدينة، وتوصي الدراسة إلى ضرورة إعداد معايير لتخطيط شبكة الشوارع في العشوائيات، وتعزيز دور تخطيط شبكة الشوارع في الربط والاتصال مع المدينة كفرصة للتطور الحضري.

**الكلمات المفتاحية:** العشوائيات – شبكة الشوارع – فرص التخطيط الحضري

### Abstract

Gaza Strip is one of the most densely populated areas, and is witnessing a rapid urban boom as it is limited borders and its population is steadily increasing. In this paper, the street network plan of Beit Hanoun informal settlement was evaluated which was approved according to the decision of the Central Committee for Buildings and Urban Planning No. (27-5/2020) dated 10/14/2020. The study relied on the quantitative descriptive approach and the analytical approach through the use of AutoCAD software and the interview, which targeted participants in the planning of the street network, the scheme approval team and the settlement committee. The most important results were the planning of the street network in the slums is an opportunity to improve the population density, and the formation of new boundaries for the properties with a secure guarantee of tenure, in addition to improving the living services as a result of linking with the street network in the structural plan of the city, and the study

recommends the need to prepare standards for the planning of the street network in slums, and enhancing the role of street network planning in linking and connecting slums with the city as an opportunity for urban development.

**Keywords:** slums - street network - urban planning opportunities

### الملخص المفاهيمي

في ظل قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية رقم (100) لسنة (2016) بشأن اعتماد (26) تجمع سكني مقام على الأراضي الحكومية كمناطق عشوائية لتسوية أوضاعها، دعا ذلك الجهات الحكومية المعنية بتنظيم العشوائيات القائمة على الأراضي الحكومية. حيث تم البدء بتنظيم عشوائية بيت حانون من خلال اعتماد مخطط شبكة شوارع. هذا يتطلب تقييماً موضوعياً للمخطط المعتمد لشبكة شوارع عشوائية بيت حانون، ومن ثم دراسة تنظيم العشوائيات كفرصة للتطور الحضري.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لدور مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور



شكل (1) الملخص المفاهيمي لدور مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري  
والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترحات لتقييم دور مخطط شبكة شوارع  
عشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري.

## تقييم دور مخطط شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري

بيان دور مخطط شبكة شوارع بيت حانون في فرص التطور الحضري وصناعة  
فرص التطور الحضري

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي ولقد بدأت بالدراسة النظرية وصولاً  
للدراسات التحليلية للواقع وباستخدام التحليل باستخدام برنامج الأوتوكاد  
 واستطلاع الرأي والمقابلة

تقييم تخطيط شبكة شوارع المخطط المعتمد لعشوائية عزبة بيت حانون من  
 خلال دراسة الواقع التخططي لشبكة الشوارع المعتمدة وتحقيقها لمعايير  
 التخطيط الحضري لإيجاد معايير لفرص التطوير الحضري في مشاريع الارتقاء  
 بالعشوائيات القائمة حسب ما حدده قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية رقم  
 (2016/100) لتسوية أوضاع (26) عشوائية

توصلت الدراسة الى ان شبكة الشوارع في العشوائيات هو فرصة الى تحسين الكثافة السكانية، بالإضافة الى تحسن الخدمات المعيشية نتيجة لسهولة الوصولية والربط مع  
 شبكة الشوارع في المخطط الهيكلي للمدينة

أوصت الدراسة الى ضرورة اعداد معايير لتخطيط شبكة الشوارع داخل العشوائيات، بالإضافة الى تعزيز دور شبكة الشوارع في ربط واتصال العشوائية كحي حضري مع المدينة  
 كل.

### طلعات مستقبلية:

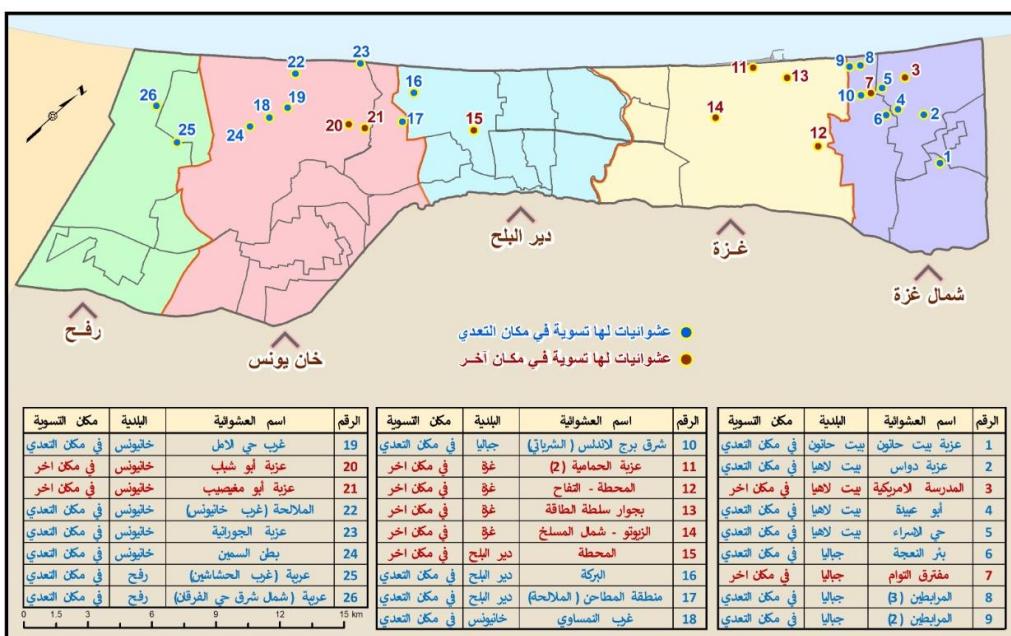
- اعداد دليل حضري لتخطيط العشوائيات القائمة على الأراضي الحكومية.
- اعداد تحليل للمخاطر التي تؤثر على تخطيط العشوائية ودمجها ضمن محيطها الحضري
- تعزيز فرصة التكثيف الحضري والاستخدام المختلط كخطوة للحد من التمدد الافقى على الأراضي الزراعية.
- تفعيل دور العشوائيات كمناطق حضرية جديدة من خلال دمجها في مخطط التمدد العمراني.

## 1- الإطار العام:

### 1-1 مقدمة:

تعد ظاهرة التجمعات السكنية العشوائية مشكلة عالمية منتشرة في غالبية الدول النامية، ومنذ عام 2003، نشأ قلق عالمي بشأن هذه الظاهرة واتخذت تدابير عالمية لإيجاد حلول لها وهي: ميثاق الأمم المتحدة بشأن الحق في السكن، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ومعايير مؤهل الأمم المتحدة للعشوائيات (UNHABITAT)، وجدول أعمال القرن 21، والفصل السابع والأهداف الإنمائية للألفية<sup>1</sup>.

وبحسب ما أشارت إليه (UN-Habitat، 2012) فإن النمو السنوي لسكان العشوائيات يقدر بـ (6) مليون نسمة/سنويًا وبمجموع وصل إلى (889) مليون نسمة عام 2020م<sup>2</sup>. وفي قطاع غزة تظهر هذه المشكلة بشكل واضح وتتوزع أماكن العشوائيات سواء في المناطق المهمشة أو الاستراتيجية، وذلك نظرًا لزيادة الكثافة في عدد السكان والضعف الاقتصادي وضعف رقابة الحكومة. وبعد اعتماد (26) عشوائية لتسوية أوضاعها في قطاع غزة حسب قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية رقم (100) لعام 2016م<sup>3</sup>، واعتماد مخطط شبكة الشوارع لعشوائية عزبة بيت حانون حسب قرار اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن رقم (2020/5-27)،<sup>4</sup> كأول خطوة للارتقاء بالعشوائيات القائمة، فقد استلزم دراسة مخطط شبكة الشوارع لهذه العشوائية، وذلك بسبب النهج الذي تبنته وزارة الحكم المحلي في أن شبكة الشوارع هي نقطة البداية للدمج الفيزيائي للمناطق العشوائية ضمن المخطط الحضري للمدينة ككل.<sup>5</sup>



شكل (2) توزيع العشوائيات المعتمدة حسب قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية رقم 100 (2016) لعام 2016 في قطاع غزة

(المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مقابلة مع م. أيمن حجي، 2021/6/6، سلام أبو القميزي، رئيس قسم دائرة العشوائيات في سلطة الأرضية، غزة)

<sup>1</sup> UNHABITAT. (2006). The State of The World's Cities Report 2006/2007-30 Years of Shaping the Habitat Agenda. UK: Earth-scan.

<sup>2</sup> UN-Habitat. (2012). Streets as tools for urban transformation in slums: A STREET-LED APPROACH TO CITYWIDE SLUM UPGRADING. Nairobi .

[https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/InformalSettlements/UNHABITAT\\_StreetsasToolsforUrbanTransformationinSlums.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/InformalSettlements/UNHABITAT_StreetsasToolsforUrbanTransformationinSlums.pdf)

<sup>3</sup> سلطة الأرضية الفلسطينية (2016)، قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية رقم (100) لسنة (2016) . غزة.

<sup>4</sup> وزارة الحكم المحلي. (2021). أرشيف اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن. غزة، فلسطين.

<sup>5</sup> مقابلة: (م. سعيد عمار)، (2021/6/10)، قابلته سلام أبو القميزي، نائب رئيس اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن، غزة.

وتكمّن أهمية شبكة الشّوّارع كإطار عام لقياس ازدهار المدن حيث حددت UNHABITAT خمسة محاور لقياس ازدهار المدن (city prosperity) وهي: تطوير البنية التحتية، والاستدامة البيئية، الإنتاجية، جودة الحياة، والمساواة والضمان الاجتماعي.<sup>1</sup>

ولتحقيق شبكة شوارع مدرّسة، فإنه يستلزم دراسة مجموعة من السياسات والمعايير العامة لتعزيز دورها كفرصة للتطور الحضري واستراتيجية الدمج البيئي والاجتماعي ومنع ظهور عشوائيات جديدة.

## 2-1 المشكلة البحثية:

تقييم تخطيط شبكة شوارع المخطط المعتمد لعشوائية عزبة بيت حانون الواقعه شمال قطاع غزة، من خلال دراسة الواقع التخططي لشبكة الشّوّارع المعتمدة، وتحقيقها لمعايير ومحددات تخطيط شبكات الشّوّارع بناءً على محددات وزارة الحكم المحلي ومعايير الوصوصالية للخدمات ومعايير التطوير الحضري لدى مؤتمر الأمم المتحدة للعشوائيات UNHABITAT، وبالتالي إيجاد آلية لتوجيه التخطيط الحضري في مشاريع تسوية العشوائيات القائمة في قطاع غزة، حيث تعاني منطقة بيت حانون من توجه المواطنين إلى تقسيم أراضيهم المملوكة لهم دون الرجوع إلى مخططات معتمدة وتعدي المواطنين على الأراضي الحكومية وفرض وضع تخطيطي قائم دون الرجوع إلى البلدية.

## 3-1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة: هو دور مخطط شبكة شوارع بيت حانون في فرص التطور الحضري، أما بالنسبة للأهداف الفرعية فتمثل وبالتالي:

1. دراسة مدى تحقيق المحددات المعتمدة من اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن في مخطط شبكة شوارع بيت حانون؛
2. تقييم دور مخطط شبكة شوارع بيت حانون في الوصوصالية إلى المرافق الرئيسية داخل وخارج العشوائية؛
3. تقييم دور مخطط شبكة شوارع بيت حانون في تحسين النقل والاتصال مع المناطق الحضرية في مدينة بيت حانون بشكل خاص وقطاع غزة بشكل عام.
4. تقييم دور شبكة الشّوّارع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري.

## 4-1 أهمية الدراسة:

1.4.1 **الأهمية العلمية:** تساهم هذه الدراسة في استفادة المخططين والباحثين في مجال تخطيط العشوائيات وأثراء المكتبة العربية والمحلية.

2.4.1 **الأهمية التطبيقية:** تكمّن أهمية الدراسة في كونها دراسة لتقييم المخطط المعتمد لشبكة شوارع عشوائية بيت حانون ودورها في فرص التطور الحضري، والتي يمكننا الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي للعشوائيات القائمة في قطاع غزة.

<sup>1</sup> UN-Habitat. (2013). STREETS AS PUBLIC SPACES AND DRIVERS OF URBAN PROSPERITY. Nairobi: United Nations Human Settlements Program .

[https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/08/streets\\_as\\_public\\_spaces\\_and\\_drivers\\_of\\_urban\\_prosperity.pdf](https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/08/streets_as_public_spaces_and_drivers_of_urban_prosperity.pdf)

### 5-1 منهجية الدراسة:

تقوم الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج المعايير والمحددات، وجمع المعلومات وسردها وذلك لإعطاء صورة دقيقة وووصف متكامل عن عشوائية عزبة بيت حانون وعن شبكة الشوارع الواقعه ضمنها وتقبييم مدى كفاءتها بناءً على المحددات والمعايير المعتمدة. ولقد بدأت بالدراسة النظرية وصوّلًا للدراسات التحليلية للواقع وباستخدام التحليل باستخدام الحاسوب وأداة المقابلة.

### 6-1 حدود الدراسة:

1.6.1 الحدود الزمانية: تقع الدراسة عام 2021م.

2.6.1 الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية في عشوائية بيت حانون في شمال قطاع غزة في فلسطين.

3.6.1 الحدود الموضوعية: تقبييم شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرص التطور الحضري بعد اعتماد المخطط من اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن في عام 2020.

### 7-1 الدراسات السابقة:

1- دراسة (Chamseddine & Boubkr, 2020)، بعنوان: استكشاف مكان التأثيرات الاجتماعية في

تخطيط النقل الحضري: حالة مدينة الدار البيضاء.<sup>1</sup>

**Exploring the place of social impacts in urban transport planning: the case of Casablanca City**

هدفت الدراسة بيان تزايد أهمية تنفيذ مبادئ التنقل المستدام حيث أصبح النقل الحضري مصدر قلق بالغ للمدن الكبرى في البلدان النامية لذا قامت باقتراح صياغة إطار تقبييم لمشاريع وسياسات النقل حيث يجب تفعيل التأثيرات الاجتماعية بناءً على إرشادات إطار عمل تقبييم الأثر الاجتماعي.

2- دراسة (Vialard & Abozied, 2020)، بعنوان: إعادة دمج العشوائيات في منطقة القاهرة

الكبرى من خلال شبكة الطرق السريعة الإقليمية<sup>2</sup>

**Reintegrating informal settlements into the Greater Cairo Region of Egypt through the regional highway network**

هدفت الدراسة إلى تحليل شبكة الشوارع على المستوى الحضري وخلصت إلى أن شبكة النقل الإقليمية لها تأثير على التوحيد الإقليمي بين المدينة والمستوطنات العشوائية.

3- دراسة (Saad, Fikry, & El-Sayed, 2019)، بعنوان: التطوير المستدام للمناطق العشوائية.<sup>3</sup>

**Sustainable upgrading for informal areas**

ركزت الدراسة على مبدأ الاستدامة في الارتفاع بالعشوائيات، حيث ناقشت الاستدامة كوسيلة لتحقيق الجودة والكفاءة والتحسينات في المناطق العشوائية. تنتهي بمقارنة النتائج وتقبييمها باقتراحات يتم تطبيقها على المناطق العشوائية المصرية من أجل تحقيق مناطق مطورة أكثر كفاءة واستدامة.

<sup>1</sup> Zineb Chamseddine & Asmaa Boubkr. (2020). Exploring the place of social impacts in urban transport planning: the case of Casablanca City. *Urban, Planning and Transport Research*. 157-138 (8:1) <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21650020.2020.1752793?needAccess=true>

<sup>2</sup> Eman Abozied & Alice Vialard. (02 Sep, 2020). Reintegrating informal settlements into the Greater Cairo Region of Egypt through the regional highway network. *REGIONAL STUDIES, REGIONAL SCIENCE* , .345-333<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21681376.2020.1804443?needAccess=true>

<sup>3</sup> Ols Saad, Mohamed Fikry, Asmaa El-Sayed .(2019) .Sustainable upgrading for informal areas *Alexandria Engineering Journal Issue 1 Pages 237-249* . <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S111001681930012>

4- دراسة (Brelsford, 2018)، بعنوان: نحو مدن بلا أحياط فقيرة: الطوبولوجيا والتطور المكاني للأحياء<sup>1</sup>

**Toward cities without slums: Topology and the spatial evolution of neighborhoods**  
هدفت الدراسة أنه من الممكن تشخيص المشكلة الفيزيائية المركزية للأحياء الفقيرة وهو الافتقار إلى الوصول المكاني والخدمات ذات الصلة وذلك باستخدام تحليل طوبولوجي لخرائط الأحياء وحلها كما أنه من الممكن إيجاد حلول تعمل على تنمية شبكة الشوارع في الأحياء العشوائية الحالية، مما يوفر وصولاً شاملاً بأقل قدر من التعطيل والتكلفة.

5- دراسة (Nasser & El-Saqyed, 2018)، بعنوان: من المستوطنات العشوائية إلى المجتمعات المستدامة<sup>2</sup>

### **From Informal Settlements to sustainable communities**

قامت الدراسة بإيجاد حلول من خلال فحص الاحتياجات والإمكانيات المحلية لحالة مختارة تسمى (hood 10)، حيث يتم فحص تحليلات الوضع الحالي والتحديات في العشوائية المختارة على ثلاثة مستويات: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

6- دراسة (الصرفendi، 2011)، بعنوان: استراتيجيات تطوير المناطق العشوائية في محافظات غزة : حالة دراسية – المغراقة<sup>3</sup>

قامت الدراسة بتحليل استراتيجيات التعامل مع المناطق العشوائية من خلال التعرف على أساليب التعامل معها مع التركيز على عملية الارتفاع باعتبارها انساب الوسائل للتعامل مع المناطق العشوائية لمنطقة المغراقة.

7- دراسة (الأسطل، 2015)، بعنوان: أثر تصميم شوارع المشاة على استدامة المناطق العمرانية: حالة دراسية مركز مدينة خانيونس<sup>4</sup>

ركزت على أهمية ان تخطيط المدن او المجاورة السكنية التي تتوافق مع البيئة يجب ان لا تتحول تخطيطاً حول المواصلات الخاصة، بل حول مبدأ المواصلات العامة وتوفير ممرات متكاملة للمشاة، وأوصت بتوفير مناطق للمشاة داخل الاحياء والمناطق العمرانية مما يؤدي الى تحقيق الاستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناول الدراسات تأثيرربط شبكة الشوارع الخارجية مع المناطق العشوائية، كما تطرقت الى معايير او استراتيجيات التطوير الحضري ككل دون التركيز على تخطيط العشوائيات استناداً الى شبكة الشوارع، ولم تم دراسة تقييم تخطيط شبكة الشوارع في مشاريع تطوير العشوائيات كفرصة للتطوير الحضري، وهذه الورقة استخدمت المعايير المحلية ومعايير مؤل الأمم المتحدة (UN-Habitat) لتقييم دور شبكة شوارع عشوائية بيت حانون وقدرتها لتكون فرصة للتطور الحضري.

<sup>1</sup> Christa & Martin, Taylor & Hand, Joe & Bettencourt, Luís Brelsford. (2018). Toward cities without slums: Topology and the spatial evolution of neighborhoods. *Science Advances*. doi:10.1126/sciadv.aar4644

<sup>2</sup> Dina Nasser، Hanan El-Saqyed. (December, 2018). From Informal Settlements to sustainable communities. *Alexandria Engineering Journal*، Volume 57(Issue 4)، Pages 2367-2376 .  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S11100168173027>

<sup>3</sup> فرج الصرفendi . (2011). استراتيجيات تطوير المناطق العشوائية في محافظات غزة : حالة دراسية – المغراقة (رسالة مقدمة لقسم العمارة بكلية الهندسة/جامعة الإسلامية بغزة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعمارية). غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.  
<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/9574>

<sup>4</sup> الأسطل، وفاء. (2015). أثر تصميم شوارع المشاة على استدامة المناطق العمرانية: حالة دراسية مركز مدينة خانيونس. غزة : الجامعة الإسلامية .  
<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/115625.pdf>

## - الإطار النظري:

### 1-2 تعريف العشوائيات:

عرف (UN-Habitat, 2003) المناطق العشوائية بأنها مناطق سكنية لا تتفق مع القوانين والاطر التنظيمية السائدة في المدينة وتتسم هذه المناطق بتدور المساكن وارتفاع معدلات التزاحم وانخفاض او انعدام البنية التحتية ونقص الخدمات الاجتماعية. وعلاوة على ذلك يغلب على هذه المناطق عدم توفر وسائل الإنتاج الاقتصادي الرسمي حيث يزاول معظم السكان أنشطة اقتصادية هامشية، وتوصف المناطق العشوائية بأنها مناطق سكنية لا تتفق مع القوانين والاطر التنظيمية السائدة في المدينة. تتصف هذه المناطق بتدور المساكن ارتفاع معدلات التزاحم وانخفاض او انعدام البنية التحتية ونقص الخدمات الاجتماعية.<sup>1</sup>

بينما عرف (Napier, 2004) التعديات (squatters) انه المصطلح المستخدم لوصف الاشغال غير قانوني أو غير رسمي للأرض او البناء.<sup>2</sup> يحدد (UN-Habitat, 2003) هذا المصطلح انه: "اشغال مسكن مع وجود حقوق للغير للأرض التي يشغلها هذا البناء".<sup>3</sup>

يعرف (Srinivas, 2015) المناطق العشوائية بأنها إقامة المباني السكنية على اراضٍ مخططة او غير مخططة باستخدام مواد بناء دائمة او مؤقتة دون الحصول على سند قانوني وبشكل مخالف لقوانين البناء ومعايير التخطيط العمراني.<sup>4</sup> تعرف (UNHABITAT, 2020) المناطق العشوائية (informal settlements) انها المناطق التي يقام عليها مجموعات من الوحدات السكنية في أراضي لا يتم امتلاكها بشكل غير قانوني او المناطق غير المخططة او المناطق التي لا يتواافق فيها الإسكان مع أنظمة التخطيط والبناء (الإسكان غير المصرح به).<sup>5</sup>

وفي قطاع غزة، تم تعريف العشوائيات حسب اللجنة العليا للأراضي الحكومية في القرار رقم (9) لسنة (2015) انها "تجمعات سكنية مقامة على أراضي حكومية متعدى عليها"،<sup>6</sup> ولم تقم الدراسات او القرارات الصادرة محلياً عن الجهات الرسمية بتعريف التجمعات السكنية المخالفة لشروط البناء او المخالفة للمخططات المعتمدة او لاستعمالات الأرضي.

### 2-2 معايير تخطيط شبكة الشوارع كأساس للتخطيط الحضري في العشوائيات:

تم مناقشة معايير تخطيط شبكة الشوارع من ثلاثة جوانب وهي: محددات تخطيط الشوارع في قطاع غزة، ومعايير الوصولية الى الخدمات، المعايير تخطيط شبكة الشوارع في العشوائيات التي حددها UNHABITAT، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> UN-Habitat. (2003). The Challenge of Slums: Global Report on Human Settlements. London: UN-Habitat.

<sup>2</sup> Mark Napier. (2004). Informal settlement integration, the environment and sustainable Livelihoods in sub-Saharan Africa, Program for Sustainable Human Settlements. South Africa: Council for Scientific and Industrial Research (CSIR), [https://www.researchgate.net/profile/Mark-Napier-3/publication/237811616\\_Informal\\_settlement\\_integration\\_the\\_environment\\_and\\_sustainable\\_livelihoods\\_in\\_sub-Saharan\\_Africa/links/0f31752f4cd0a4f7ba000000/Informal-settlement-integration-the-environment-and-s](https://www.researchgate.net/profile/Mark-Napier-3/publication/237811616_Informal_settlement_integration_the_environment_and_sustainable_livelihoods_in_sub-Saharan_Africa/links/0f31752f4cd0a4f7ba000000/Informal-settlement-integration-the-environment-and-s)

<sup>3</sup> UN-Habitat. (2003). the Challenge of Slums: Global Report on Human Settlements. London: UN-Habitat.

<sup>4</sup> Hari Srinivas. (2015). Urban Squatters and Slums. Kobe, Japan: THE GLOBAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER .<http://www.gdrc.org/uem/squatters/define-squatter.html>

<sup>5</sup> UNHABITAT. (2020). Informal Settlements in the Arab Region. United Nations Human Settlements Programme.

<sup>6</sup> سلطة الأراضي الفلسطينية (2016)، قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية رقم (100) لسنة (2016م). غزة. \https://cutt.ly/7xnYk12

## 1-2-2 محددات تخطيط الشوارع في قطاع غزة:

يوجد عدد من المحددات التي يتم على أساسها تخطيط الشوارع في قطاع غزة وهي كالتالي:

1. الخط التنظيمي لحد الشوارع الإقليمية الرئيسية حسب المخطط الإقليمي وهي (شارع الرشيد - شارع صلاح الدين - شارع الكرامة).<sup>1</sup>
2. الخط التنظيمي لحد الشوارع الهيكيلية حسب المخططات الهيكيلية للبلديات (وزارة الحكم المحلي، 2012).
3. قرار اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن رقم (12) بتحديد (10) متر للحد الأدنى لعرض الشوارع ضمن مشاريع التقسيم والافراز وإزالة الشيوخ.<sup>2</sup>
4. قرار اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن رقم (140/1-2013) بتحديد (12) متر للحد الأدنى لعرض الواقع علمها مؤسسة عامة (مدارس - مستشفيات - مركز صحي - مركز ثقافي - جمعية خيرية - روضة - وجميع المؤسسات ذات الطابع العام).<sup>3</sup>
5. نظام انصاف اقطار الدورانات عند المفترقات في محافظة غزة المعتمد بقرار اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن رقم (1-1/2018).<sup>4</sup>
6. تحديد مسار خط منتصف الشارع بناءً على مبدأ المناصفة بين الملكيات وتحقيق الانسيابية المرورية.<sup>5</sup>

## 3-2 معايير الوصولية إلى الخدمات

يعتبر معيار الوصول إلى الخدمات الأساسية محدداً جيداً لتخطيط الشوارع، حيث يقوم بقياس المسافة اللازمة للسير على الأقدام والوقت اللازم للوصول لها بالسيارة وهي كالتالي:

جدول (1) معدل المسافة و الزمن اللازم للوصول بالسيارة المرغوب للذهاب إلى خدمات المدينة<sup>6</sup>

بيان الخدمة	مسافة السير بالمترا	الوقت اللازم بالسيارة بالدقائق
.1 المسجد الجامع	500	7
.2 المسجد	200 – 150	5-4
.3 المدرسة الابتدائية	500	7
.4 المدرسة الإعدادية	1000	10
.5 المدرسة الثانوية	1500	15
.6 دار الحضانة	400	6
.7 روضة الأطفال	400	6
.8 المركز التجاري	1500	15
.9 المركز الثقافي	1500	15
.10 المركز الاجتماعي	1500	8
.11 المركز الصحي	800	15
.12 أماكن الترفيه	1500	20-15
.13 النادي الرياضي	2500-1500	15
.14 المنتزهات	1500	6-4

<sup>1</sup> وزارة التخطيط. (2008). المخطط الإقليمي لقطاع غزة 2005-2020. قطاع غزة.

<sup>2</sup> وزارة الحكم المحلي. (2021). أرشيف اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن. غزة، فلسطين.

<sup>3</sup> المرجع السابق

<sup>4</sup> المرجع السابق

<sup>5</sup> مقابلة: م. صبحي سكين، (2021/6/12). قابلته: م. سلام أبو القمبز، مدير عام التنظيم والتخطيط العمراني في وزارة الحكم المحلي، فلسطين

<sup>6</sup> الشيخ عيد، محمد (2018): المعايير التخطيطية للمدينة بين الأصالة والمعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

4-2 معايير تخطيط الشوارع في العشوائيات حسب محددات مؤتمر الأمم المتحدة (UNHABITAT) يعتبر تخطيط شبكة الشوارع هو الأساس في تخطيط استراتيجية الارتقاء بالأحياء العشوائية على مستوى المدينة. تسهل شبكة الشوارع تفعيل وتنفيذ المبادئ الأساسية للتخطيط الحضري في عملية الارتقاء بالمنطقة العشوائية.<sup>1</sup> أوضح مؤتمر الأمم المتحدة (UN-habitat) المعايير التخطيطية لبرنامج الارتقاء بالأحياء العشوائية على مستوى خارج نطاق وداخلها. وهي كالتالي:

#### 1-4-2 تعزيز التخطيط المتكامل على مستوى المدينة:

- المبدأ: التخطيط المتكامل يشمل: فيزيائياً في الدمج مع التخطيط العام للمدينة؛ اقتصادياً في الدمج مع ميزانية الحكومة المحلية/ المركزية؛ وإدارياً في الخطة التشغيلية للخدمات. يتعلق الأمر بتعزيز نهج شامل لتنمية المدينة، حيث تصبح المناطق العشوائية جزءاً لا يتجزأ من المدينة.
- الارتباط بالشوارع: الشوارع هي نقطة البداية للدمج الفيزيائي للمناطق العشوائية ومناطق الامتداد العمراني.

#### 2-4-2 تمكين التنفيذ على مراحل

- المبدأ: عملية التنفيذ على مراحل تأخذ في الاعتبار القدرات المالية واللوجستية والتخطيطية والإدارية والقيود المفروضة على الحكومة لتحسين الأحياء العشوائية وخصائص موقع معينة.
- الارتباط بالشوارع: يتم ترجمة التنفيذ على مراحل التطوير بدءاً من فتح و / أو تحسين الشوارع ذات الأولوية لتحقيق تأثيرات أعلى وتحفيز التطوير اللاحق.

#### 3-4-2 تحسين التنقل والاتصال في المناطق الحضرية

- المبدأ: يتمثل دور الشوارع في السماح بالحركة وربط الاستخدامات وإعادة ربط العشوائية التي كانت معزولة سابقاً مع المدينة.
- الارتباط بالشوارع: تحسين النقل في العشوائيات يؤدي إلى الاندماج الاجتماعي والاتصال المادي بالمدينة ويتم تحقيقه من خلال الربط داخل العشوائية نفسها وربطها مع باقي المدينة ككل.

#### 4-4-2 دعم النمو الاقتصادي

- المبدأ: يتعاظم دور النمو الاقتصادي الشامل في تنمية الاقتصاد غير الرسمي وهو السمة الغالبة لاقتصاد العشوائيات.
- الارتباط بالشوارع: دعم النمو الاقتصادي من خلال التخطيط الحضري لشبكة شوارع تسهل الوصول إلى الوظائف والمرافق الاقتصادية في المدينة، كما ان التدرج الهرمي لرتب الشوارع يوفر اختيار شوارع رئيسية متعددة بشوارع أخرى تدعم أنشطة اقتصادية بعدة مستويات.

#### 5-4-2 تكوين الهوية (المواطنة):

- المبدأ: برنامج الارتقاء بالمناطق العشوائية باستخدام تخطيط شبكة الشوارع يعزز عملية التنمية القائمة على حقوق المواطن وتكوين الهوية.

<sup>1</sup>11 UN-Habitat. (2012). Streets as tools for urban transformation in slums: A STREET-LED APPROACH TO CITYWIDE SLUM UPGRADING. Nairobi .

[https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/InformalSettlements/UNHABITAT\\_StreetsasToolsforUrbanTransformationinSlums.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/InformalSettlements/UNHABITAT_StreetsasToolsforUrbanTransformationinSlums.pdf)

- الارتباط بالشوارع: يعزز تخطيط شبكة الشوارع قيمة الارتفاع من خلال قدرتها على ربط الناس والأماكن وبده مسار تحول سكان العشوائية إلى مواطنين، والبناء العشوائي إلى منازل والمناطق العشوائية إلى الأحياء.

#### **6-4-2 التنمية من خلال المشاركة الاستراتيجية والشركات**

- المبدأ: إن إشراك أصحاب المصلحة المحليين وتعزيز مجموعة متنوعة من اتفاقيات الشراكة ضروريان لتصميم برامج ترقية العشوائيات وتخطيطها وتنفيذها وإدارتها بشكل فعال.

- الارتباط بالشوارع: يعتمد تخطيط شبكة الشوارع على دورها كوسيلة لربط السكان اجتماعياً واقتصادياً وتقاسم المساحة العامة المشتركة التي يوفرها الشارع، وهذا يستلزم مشاركة فعالة للسكان وممثلهم لتوجيه تخطيط العشوائية وفقاً للوضع القائم ونمط الشارع. يجب استخدام الأدوات المختلفة للتخطيط التشاركي.

#### **7-4-2 التكثيف وتعزيز الاستخدام المختلط**

- المبدأ: تكثيف المدن هو استراتيجية للحد من الامتداد الحضري، وذلك لرفع كفاءة البنية التحتية، وتقليل تكاليف النقل وتقليل الآثار السلبية للنمو الحضري على التنقل الحضري واستهلاك الطاقة. يمكن تحقيق ذلك من خلال النمو الرأسي وإعادة استخدام قطع الأرضي. قد يؤدي هذا إلى الازدحام والإشغال المفرط إذا لم يتم توجيهه بشكل صحيح.

- الارتباط بالشوارع: يتم التحكم بالتكتيف الحضري من خلال تنظيم شوارع في المناطق المكتظة بالسكان حيث الازدحام، والإفراط في شغل الأرضي.

#### **8-4-2 إعادة تشكيل حدود الملكيات**

- المبدأ: إعادة تشكيل حدود ملكيات الأرضي هي عملية تفاوضية لتسهيل إعادة التطوير الحضري وتنفيذ المخططات الجديدة التي لا تتطلب الازالة.

- الارتباط بالشوارع: يحدد المخطط الرؤية المستقبلية للعشواءية والتدرج الهرمي للشوارع الذي يوجه الارتفاع بالعشواءية بطريقة شفافة.

#### **9-4-2 تمكين أمن الحياة**

- المبدأ: برنامج الارتفاع بالعشواءيات يؤدي إلى زيادة أمن الحياة وضمان حقوق الملكية كشرطين أساسيين في تحسين الإسكان وتطوير الاقتصاد.

- الارتباط بالشوارع: يضع فتح الشوارع وتوحيدها الأساس لإضفاء الشرعية على حياة الأرضي وتنظيمها كجزء من التكوين الحضري المستقبلي للمستوطنات، يتم تطبيق أمن الحياة على أرض الواقع من خلال التدرج الهرمي لرتب الشوارع وتحديد الاستعمالات العامة والخاصة واحترام أنماط الإسكان الحالية.

#### **10-4-2 تعزيز المدن الآمنة**

- المبدأ: العنف الحضري هو ظاهرة ارتبطت في كثير من الأحيان بالأحياء العشوائية مما يؤدي إلى الفصل المكاني والاقتصادي والاجتماعي. يجب أن يكون منع الجريمة وتحفيض العنف جزءاً لا يتجزأ من السياسات العامة في عملية ترقية العشوائيات.

- الارتباط بالشوارع: يؤدي إدخال رصف الشوارع والإضاءة العامة والاستخدام المختلط على طول الشارع إلى زيادة الاستخدام والتفاعلات الاجتماعية بين السكان مما يخلق مزيداً من التحكم الاجتماعي في الأماكن العامة.

#### **11-4-2 تعزيز بدائل للإخلاء القسري**

- المبدأ: إنشاء شبكة شوارع وتحقيق تخطيط حضري يتطلب عمليات هدم وإعادة البناء وإعادة توزيع السكان.
- الارتباط بالشوارع: التركيز على حقوق الأفراد واعداد مسح سكاني لهيئة العشوائية لفتح مساحة للشوارع.

#### **12-4-2 خطة للحد من مخاطر الكوارث**

- المبدأ: يجب اعداد خطة للحد من المخاطر البيئية لتمكين التنمية المستدامة خلال مرحلة ما بعد الترقية.
- الارتباط بالشوارع:
  - يجب أن يساعد تصميم الشارع ومواد تشطيبه في الحد من آثار الكوارث الطبيعية.
  - تنفيذ التدابير الوقائية للزلزال: يقلل التصميم الحضري الأخضر من آثار الحرارة / الجفاف، ويمكن أن تكسر الشوارع أنماط الرياح.
  - توفر الشوارعوصولية لمركبات الطوارئ ومساحة لمعدات مكافحة الحرائق وتساعد في إجلاء الأشخاص أثناء حالات الطوارئ.

#### **13-4-2 ضمان مصادر تمويل مستمرة من موارد مختلفة**

- المبدأ: ان ضمان مصادر التمويل شرط أساسي لنجاح برنامج الارتفاع. يجب أن تعمل الحكومات المركزية والمحلية بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني والمانحون ومؤسسات التمويل معًا من أجل ضمان التمويل طويل الأجل. يجب أن يساهم سكان المناطق العشوائية في هذا الجهد أيضًا.
- الارتباط بالشوارع:
  - تطوير الأحياء الفقيرة الذي يتضمن فتح الشوارع بناءً على المخططات الحضرية وتجسيد عنوان الشارع كأساس لأمن الحياة وتوفير الخدمات يخلق الظروف السليمة للاستثمارات العامة وكذلك الاستثمار الخاص الذي يكمل التنفيذ المركزي للشوارع.
  - إن إضفاء الطابع الرسمي على الأحياء الفقيرة وتنظيمها وتحولاتها اللاحقة في الأحياء المرتبطة رسميًا بأنظمة تخطيط المدن والحكومة تخلق الأساس للاستثمار الرأسمالي.
  - تسهل عناوين الشوارع، كما هو منصوص عليه في الإستراتيجية التي يقودها الشارع، لمقدمي الخدمات وضع وتحصيل تعريفات الخدمات.

#### **14-4-2 جعل برنامج الارتفاع يستجيب لنوع الاجتماعي والفئات المختلفة في المجتمع**

- المبدأ: من المبادئ الأساسية لبرنامج الارتفاع هو جعل الحي يستجيب لنوع الاجتماعي وسهولة الاستخدام للفئات المختلفة في المجتمع مثل الشباب والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة.
- الارتباط بالشوارع:
  - الشارع هو المكان الذي يتفاعل فيه شرائح المجتمع المختلفة مع محیطهم الاجتماعي (لعب أطفال - أماكن للالتقاء - جزء من الحياة العامة).
  - ضمان تخطيط آمن يحقق أمن وسلامة المرأة في محیطها الحضري.
  - يوفر التخطيط ضبط في البناء وشغل الأرض بالإضافة إلى سهولة الوصول للتجول سيراً على الأقدام.

■ مشاركة شرائح مختلفة من المجتمع من خلال التعبير عن احتياجاتهم وتطلعاتهم أثناء عملية تصميم وتحطيط وتنفيذ وإدارة أنشطة ترقية الأحياء الفقيرة.

**5-2 دراسة الوضع القائم في عشوائية بيت حانون (عزبة بيت حانون الحكومية):**  
تم الانتهاء من تسوية أوضاع عشوائية بيت حانون كأول عشوائية حسب قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية السابق.

### 1-5-2 موقع العشوائية

تقع العشوائية في شمال قطاع غزة ضمن نفوذ بلدية بيت حانون في الجزء الغربي منها. يعتبر موقعها استراتيجي نظرًا لأنها مدخل قطاع غزة الشمالي من جهة المعبر البري (أيرز)، حيث تبعد عنه مسافة (860) متر.



شكل (3) موقع عزبة بيت حانون (المصدر: الصورة الجوية لقطاع غزة (2015) على اليمين)

حسب الصورة الجوية ويظهر موقع العشوائية الاستراتيجي على ثاني أهم شارع إقليمي في قطاع غزة وهو صلاح الدين الذي يربط محافظات قطاع غزة والمعابر الحدودية (أيرز بيت حانون شماليًا ومعبر رفح جنوبًا) وهذا له دور إيجابي في فرصة التطور الحضري للعشوائية

### 2-5-2 مساحة العشوائية:

■ تبلغ المساحة الإجمالية للأرض العزبة (436) دونم، منها (188) دونم منظمة على شكل ابراج سكنية حكومية، و(248) كتعديات عشوائية فردية وكلها تقع على الاراضي الحكومية<sup>1</sup>.  
■ عدد سكان العزبة: حسب تقديرات بلدية بيت حانون لعام (2020) تصل إلى (3900) نسمة تقريبًا.

### 3-5-2 التوزيع السكاني:

يبلغ عدد الوحدات (560) منزل متعدد و(53) عمارة سكنية من ضمن مشاريع إسكان العودة واسكان الندى<sup>2</sup>.

### 4-5-2 شبكة الشوارع:

حسب المخطط الهيكلي المحدث لبلدية بيت حانون (وزارة الحكم المحلي، 2021):

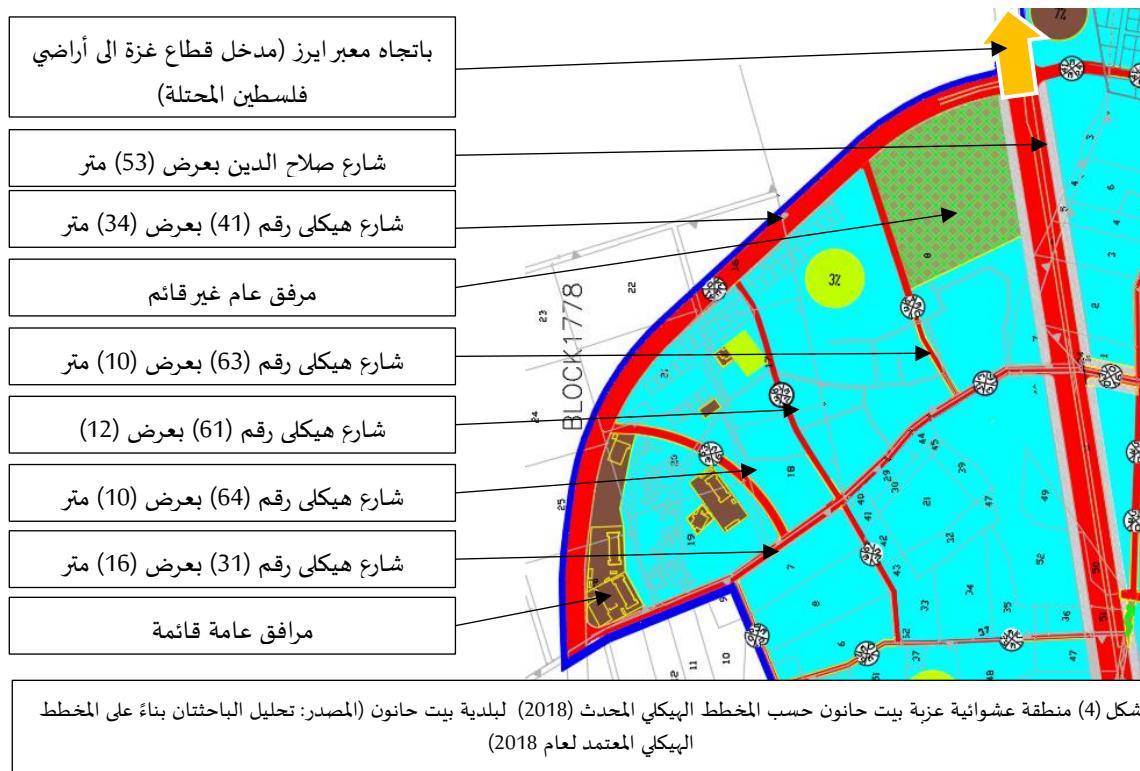
1- تقع العزبة من ناحيتها الشرقية على شارع إقليمي يربط قطاع غزة من أقصى الشمال إلى أقصى الجنوب وهو شارع صلاح الدين الذي يعرض (53) متر.

<sup>1</sup> وذلك حسب تحليل المخطط المعتمد للعشوائية باستخدام برنامج الأوتوكاد

<sup>2</sup> وزارة الحكم المحلي. (2021). أرشيف اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن. غزة، فلسطين.

2- تحيط بالعزبة شارعين هيكلين وهم شارع رقم (41) شمالياً بعرض (34) متر، وشارع رقم (31) جنوبياً بعرض (16) متر.

3- يخترق العزبة (3) شوارع هيكلية وهي: شارع (64) بعرض (10) متر وشارع رقم (61) بعرض (12) متر وشارع رقم (63) بعرض (10) متر، وحيث ان الشارع رقم (61) يربط قلب العزبة بباقي أجزاء المدينة من الداخل.



حسب المخطط الهيكلي المعتمد لبلدية بيت حانون فإن العشوائية يمر بها شارع إقليمية وهيكلية معتمدة وبعرض تتراوح ما بين (52) و(34) و(12) متر مما يعزز دور العشوائية في فرصة التطور الحضري في حال الالتزام بالشوارع الإقليمية والهيكلية في المخطط المعتمد.

## 6-2 مخطط شبكة الشوارع المعتمدة لعشوائية بيت حانون:

### 1-6-2 الجهات القائمة على المشروع:

- تم عمل المسح السكاني والاجتماعي من قبل سلطة الأراضي، وتم عمل الرفع المساحي من قبل سلطة الأراضي ووزارة الحكم المحلي ووزارة الأشغال العامة والإسكان.
- تم تخطيط العشوائية بالتعاون مع سلطة الأراضي ووزارة الحكم المحلي ووزارة الأشغال العامة والإسكان وبلدية بيت حانون.
- تم اعتماد مخطط شبكة الشوارع من قبل اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن.
- يتم تسوية أوضاع المتعدين بعد اعتماد مخطط شبكة الشوارع ومخطط المرافق من قبل لجنة تسوية أوضاع المتعدين المشكلة برئاسة الإدارة العامة لأملاك الحكومة في سلطة الأراضي وعضوية كل من وزارة الحكم المحلي ووزارة الأشغال العامة والإسكان وسلطة الأراضي وعضو من لجنة حي عشوائية بيت حانون.

## 2-6-2 التخطيط العام للمشروع:

- الطابع التخططي: تم استخدام النظام الشبكي في الجزء الشرقي من المشروع في منطقة التعديات العشوائية والنظام الحلقي في جزئية المشروع في منطقة العمائر السكنية التي انشأتها الحكومة انظر شكل (1).
- مداخل المشروع: على الرغم انه لا يوجد مداخل واضحة للمشروع، لكن يمكن اعتبار مدخل العشوائية هو تقاطع شارع العزبة (الشارع الهيكلي رقم (31)) مع الشارع الهيكلي رقم (61).
- حسب مخطط عشوائية عزبة بيت حانون المصدق: فقد راعى الوضع القائم والتوزيع السكني المختلط فقد تم إعادة توزيع شبكة الشوارع كالتالي (انظر شكل (1)):
  - أ. تم المحافظة على الخط التنظيمي لشارع صلاح الدين الإقليمي
  - ب. تم المحافظة على الخط التنظيمي للشوارع الهيكليات المحيطة بالعششوائية.
  - ج. تم الغاء الشارع الهيكلي (داخل العزبة) رقم (64) والشارع الهيكلي رقم (63).
  - د. تم الغاء ارتداد الشارع الهيكلي رقم (61) (داخل العزبة) ليصبح عرض (12) متربدون ارتداد.
  - ه. الشوارع المقترحة: تتراوح عروضها من (8) متراً إلى (12) متراً وتتفرع منها ممرات مشاة غير نافذة عرض (6) متراً.



يظهر من المخطط المعتمد المحافظة على الشوارع الهيكليات المحيطة بالمشروع بالإضافة للشارع الإقليمي مما يعزز بشكل إيجابي ربط العشوائية مع المحيط الحضري ولكن الغاء الشارعين الهيكليين رقم (64) و(63) وتقليل عرض الشارع رقم (61) قلل من الرابط الداخلي للعششوائية وأضعف فرصه التماسك الاجتماعي وتقديم خدمات أفضل

شكل (1) المخطط المصدق تصديق هنائي لعششوائية عزبة بيت حانون موضحًا عليه شبكة الشوارع والمرافق ومقاسات العشوائيات والابراج السكنية (المصدر: وزارة الحكم المحلي 2021). مخطط عزبة بيت حانون الحكومية. غزة، فلسطين.

## 3-6-2 توزيع استعمالات الأراضي حسب المخطط المعتمد:

- 1 تبلغ مساحة السكن (240) دونم بما يمثل (55%) من اجمالي مساحة العشوائية، بينما تبلغ مساحة الطرق (155.9) دونم بما يمثل (35.8%) من اجمالي مساحة العشوائية
- 2 مكونات المشروع: حسب المخططات المعدة له ( )
  - 3 شكل (1)
- المناطق السكنية: تكون العشوائية من نماذجين من التخطيط للاستعمال السكني:

- مباني قائمة سكنية (تعديات سكنية): وهي في المنطقة المحصورة بين الشارع الهيكلي صلاح الدين شرقاً والشارع الهيكلي الأبراج شمالاً وشارع العزبة جنوباً، وتشمل (570) مبني متعدد على الأرض الحكومية بمساحة (248) دونم أغلبها يتكون من دور أرضي فقط.
- عمارت سكنية: يشتمل المشروع على 76 عمارت سكنية وهي (8) أبراج العودة – 20 أبراج الندى – 48 عمارات المشروع الإيطالي)، تتكون العمارة الواحدة من خمس طوابق، إجمالي (700) شقة سكنية بالمشروع.
- مركز المشروع: لا يوجد مركز واضح للعشوائية، حيث تنتشر الخدمات بشكل غير منتظم حسب التوزيع القائم للمباني القائمة في العشوائية.
- المراافق العامة والمناطق الخضراء: تمثل نسبة المراافق العامة (9.2%) من مساحة المشروع تم احتساب المناطق الخضراء من ضمنها، وتنقسم الى مراافق قائمة بمساحة (28.8) دونم وبنسبة (6.6%) وهي (3) مدارس ومساجدين وبئر مياه ومناطق خضراء تابعة للأبراج وموقع للأمن الوطني، ومراافق مقتربة بمساحة (11.3) دونم وتتمثل بنسبة (2.5%), وتعتبر هذه النسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقترحة في المخطط الهيكلي لمدينة بيت حانون وهي (7%) للمراافق و(3%) للمناطق الخضراء.

### **3- الإطار العملي ومنهج الدراسة:**

ينقسم منهج الدراسة الى قسمين كالتالي:  
**أولاً: الجانب النظري:**

- 1- دراسة معايير التخطيط الحضري للعشوائيات على أساس شبكة الشوارع ودور كل معيار على حدا.
- 2- اختيار عشوائية عزبة بيت حانون الواقعة في بيت حانون شمال قطاع غزة كنموذج كونه أول مشروع لتسوية أوضاع عشوائية في قطاع غزة بشكل قانوني وبعد تبني وزارة الحكم المحلي لتخطيطة على أساس شبكة الشوارع، كما أنها ثاني أكبر عشوائية في قطاع غزة من حيث المساحة وأكبر عشوائية من حيث الكثافة البنائية حيث تبلغ الكثافة البنائية العامة (67%) من مساحة العشوائية، وبالتالي يمكن ان تعطينا صورة واضحة عن تطبيق التخطيط الحضري على أساس شبكة الشوارع، ويمكن الاستفادة منها بتقديم حلول للمشاكل الموجودة فيها لتطبيقها في مشاريع تسوية العشوائيات الأخرى.

**ثانياً: الجانب التطبيقي:**

- 1- تتضمن شبكة الشوارع ضمن عشوائية عزبة بيت حانون.
- 2- تم تحديد مجتمع الدراسة وينقسم الى نوعين:
  - أ. فريق التخطيط: مهندسي التخطيط في وزارة الاشغال العامة والإسكان، سلطة الأراضي – وزارة الحكم المحلي – بلدية بيت حانون.
  - ب. المجتمع المحلي: لجنة حي عزبة بيت حانون – سكان العزبة الذين يسكنون في المباني العشوائية غير المرخصة.
- 3- مصاد المعلومات وادوات الدراسة: اعتمد البحث على عدة ادوات في هذه الدراسة وهي تعتبر بشكل اساسي هي مصادر لجمع المعلومات سواء كانت المصادر اولية او ثانوية كالتالي:
  - أ. المصادر الثانوية: تمثل في استخدام الابحاث المنشورة وغير المنشورة والكتب والمراجع والاحصائيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تم استخدام الزيارات الميدانية بشكل اسامي لكل من بلدية بيت حانون

وزارة الحكم المحلي لدراسة الواقع التخطيطي لعشوائية عزبة بيت حانون والحصول على المخططات الخاصة بالمشروع.

بـ. المصادر الأولية وهي البيانات التي تم تجميعها الخاصة بعشوائية بيت حانون وتم الاعتماد عليها بشكل اساسي في الجوانب التحليلية لموضوع البحث وهي كالتالي:

استطلاع رأي: تم عمل استطلاع رأي لتقييم الوزن النسيي لمعايير مؤهل الأمم المتحدة الخاصة بتخطيط شوارع العشوائيات ومدى تلائمه مع الظروف الحضرية والاجتماعية في قطاع غزة. تم استطلاع رأي (23) مهندس مختص في التخطيط من وزارة الحكم المحلي ووزارة الأشغال العامة والإسكان وسلطة الأراضي وببلدية بيت حانون واللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن. تم إعطاء وزن نسيي من (1) إلى (5) حيث ان (1) تدل على (غير مهم جداً) بينما (5) تدل على (مهم جداً)، وذلك لتقييم أهمية كل معيار في تخطيط شبكة الشوارع للعشوائيات في قطاع غزة. اتفقت الباحثتان على اختيار المعايير ذات الدلالة (مهم) (ومهم جداً) تمهيداً لدراسة المعيار واستخدامه لتقييم شبكة شوارع عشوائية بيت حانون وذلك كالتالي:

جدول (2) يوضح الوزن النسيي لمعايير مؤهل الامم المتحدة لتخطيط الشوارع في العشوائيات بناءً على استطلاع رأي قامت به الباحثان

المعيار	الوزن النسيي	أداة تقييم المعيار
1- تقييم تحسين النقل والاتصال مع المناطق الحضرية	مهم جداً	تحليل المخططات
2- تعزيز التخطيط المتكامل على مستوى المدينة	مهم جداً	تحليل المخططات
3- تحسين الكثافة وتعزيز الاستخدام المختلط	مهم	مقابلة
4- إعادة تشكيل حدود الملكية	مهم	مقابلة
5- تمكين امن الحياة	مهم جداً	مقابلة
6- الاخلاء القسري	مهم جداً	مقابلة
7- الحد من مخاطر الكوارث	مهم	مقابلة
8- دعم النمو الاقتصادي	مهم	مقابلة
9- القدرة على تعزيز مفهوم المدينة الآمنة	مهم	مقابلة
10- تكوين الهوية (المواطن)	مهم	مقابلة
11- التنفيذ على مراحل	غير مهم	-
12- المشاركة الاستراتيجية والشراكات	محайд	-
13- مصادر تمويل مستمرة من موارد مختلفة	غير مهم	-
14- يستجيب لنوع الاجتماعي والفئات المختلفة في المجتمع	غير مهم	-

بناءً على الجدول السابق، وتم اختيار (10) معايير لقياسها من أصل (14) معيار، حيث اتفقت الباحثتان على أهمية هذه المعيار كأداة لقياسها وذلك بسبب خبرة الباحثتان في مجال التخطيط الحضري العملي والعلمي.

تحليل المخططات: تم استخدام المخططات وتحليلها باستخدام برنامج AutoCAD لقياس (4) محاور وهي: (تحقيق المحددات المعتمدة من اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن - تقييم الوصولية الى المرافق الرئيسية - تقييم تحسين النقل والاتصال مع المناطق الحضرية - تعزيز التخطيط المتكامل على مستوى المدينة).

المقابلة: تم عمل مقابلات منهجية كونها الاكثر موضوعية والاقل تكلفة وجهد بالنسبة للباحثتين كأدلة رئيسة للورقة، حيث تم عمل مقابلات لـ (7) من المختصين في تخطيط عشوائية بيت حانون وهم: مهندسي فريق تخطيط العشوائيات في (وزارة الحكم المحلي - وزارة الأشغال العامة والإسكان - سلطة

الأراضي – بلدية بيت حانون) بالإضافة إلى رئيس لجنة حي عشوائية بيت حانون ورئيس اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن ورئيس لجنة تسوية أوضاع تعديات عشوائية بيت حانون.

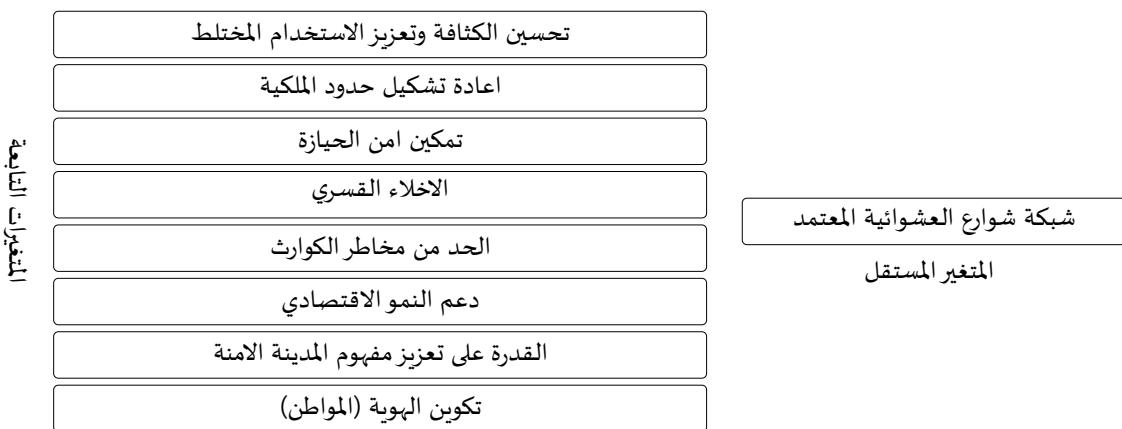
○ المحاور الرئيسية: تم توجيهه (8) اسئلة إلى الم مقابلين وهي:

1. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في تحسين الكثافة وتعزيز الاستخدام المختلط؟
  2. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في إعادة تشكيل حدود الملكية؟
  3. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في تمكين امن الحياة؟
  4. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في الاخلاط القسري؟
  5. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في الحد من مخاطر الكوارث؟
  6. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في دعم النمو الاقتصادي؟
  7. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في القدرة على تعزيز مفهوم المدينة الآمنة؟
  8. ما هو دور شبكة الشواع المعتمدة لعشوائية بيت حانون في تكوين الهوية (المواطن)؟
- نوع اسئلة المقابلة: تم الاعتماد على الاسئلة المحدودة وشبه المحدودة في المقابلة وذلك لتقليل امكانية الوقوع في الخطأ عند التفسير كما انه يسهل التعامل معها عند تحليل البيانات.
- نوع عينة الدراسة: تم استخدام العينة المقصودة (مخطي عشوائية بيت حانون + متذبذبي القرار).
- عدد الم مقابلين: تم مقابلة (7) اشخاص من وزارة الحكم المحلي، وزارة الأشغال العامة والإسكان، سلطة الأرضي، بلدية بيت حانون، ورئيس لجنة حي عشوائية بيت حانون، ورئيس اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن، ورئيس لجنة تسوية أوضاع تعديات عشوائية بيت حانون.
- طريقة اجراء المقابلة: تم اجراء المقابلات وجهاً لوجه مع اخذ إجراءات السلامة في ظل جائحة كورونا وذلك في الفترة ما بين (12/6/2021) و(1/6/2021).

4- تم تحليل اسئلة المقابلة كل سؤال على حدا لتقدير شبكة الشواع المعتمدة.

5- الخروج بتوصيات واقعية يمكن توظيفها في المشاريع المستقبلية.

**ثالثاً: متغيرات الدراسة:**



شكل (6) متغيرات الدراسة (المصدر: الباحثان)

### 1-3 التحليل الفيزيائي:

يعتمد التحليل الفيزيائي على تحليل تخطيط العشوائية بناءً على تحليل المخطط المعتمد وفق عدة معايير وهي كالتالي:

#### 1-1-3 تحقيق محددات المعتمدة من اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن:

1. تم الالتزام بالحد التنظيمي لشارع صلاح الدين الإقليمي حسب المخطط الإقليمي لقطاع غزة والمخطط الهيكلي مع بلدية بيت حانون المحدث لعام (2018) انظر خطأ! لم يتم العثور على مصدر المراجع، وهذا يحقق إيجابيات وهي فرصة الارتباط الحضري للعشوائية مع مدن قطاع غزة ككل من خلال سهولة الوصولية وأهمية الموقع بالنسبة للقطاع ككل.



شكل (7) الشارع الإقليمي والشارع الهيكلي بالنسبة لمخطط العشوائية (المصدر: وزارة الحكم المحلي (2021)، مخطط عزبة بيت حانون الحكومية-غزة، فلسطين)

#### 2. الالتزام بالشوارع الهيكلية حسب المخطط الهيكلي في مخطط شوارع العشوائية المعتمد:

- أ. تم المحافظة على الشوارع الهيكلي المحطة بالعشوائية وهي شارع رقم (41) وشارع رقم (31) مما يعطي إيجابية للتخطيط من خلال المحافظة على حدود العشوائية وعدم انتشار التعديات في مناطق جديدة، بالإضافة إلى تحقيق وصولية أفضل للعشوائية انظر شكل .

- ب. الغاء شارع هيكلي رقم (63) وشارع هيكلي رقم (64) بسبب تعدي المواطنين على مسار الشوارع أدى إلى اختلال في توازن شبكة الشوارع والأخلاص بالتدرج البرمي لها، حيث لا يوجد شوارع تجميعية واضحة (انظر شكل).

- ج. تقليل عرض الشارع الهيكلي رقم (61) من (12) متر إلى (10) متر له دور سلبي في تحقيق وصولية من داخل المدينة إلى قلب العشوائية، كما يقلل من أهمية المرافق التي تقع حول هذا الشارع (انظر شكل).

#### 3. الحد الأدنى لعرض الشارع ضمن مشاريع التقسيم والإفراز وإزالة الشيوخ هو (10) متر:

- أ. الشارع شرق شارع (61) تم اعتماد (78%) من نسبة طول الشوارع بعرض (8) متر بدون ارتداد
- ب. الشارع غرب شارع (61) تم اعتماد (19%) من نسبة طول الشوارع بعرض (10) متر.

- ج. يرجع السبب إلى تنظيم شوارع بعرض أقل من (10) متر في المنطقة شرق شارع (61) بسبب تركيز السكن العشوائي في المنطقة، مما يعتبر سلبية في المخطط ويضعف دور شبكة الشوارع كفرصة للجذب

الحضري، في حين ان المنطقة غرب شارع (61) تم تخطيطة سابقاً من قبل وزارة الاشغال العامة والإسكان كأبراج سكنية لذوي الدخل المحدود بالإضافة الى انشاء مراافق في المنطقة مثل المدارس ومستشفى بيت حانون.

4. الحد الأدنى لعرض الشوارع الواقع عليها مؤسسة عامة هو (12) متر:  
أ. تم اعتماد مراافق عامة قبل تسوية أوضاع العشوائية وذلك متزامناً مع أبراج وزارة الاشغال العامة والإسكان وتوفير مدارس حكومية ومدارس تابعة لوكالة الغوث بالإضافة الى مستشفى حكومي ومناطق حضراء ضمن مشروع الإسكان. تبلغ نسبة هذه المراافق هذه المراافق تقع على شارع عرض (12) متر كحد أدنى.

ب. المراافق المقترحة في العشوائية التي تم تسوية أوضاعها تقع على شارع عرض (10) متر داخل العشوائية وشوارع هيكلية في المراافق على أطراف العشوائية.

5. تحديد مسار خط منتصف الشارع بناءً على مبدأ المناصفة بين الملكيات وتحقيق الانسيابية المرورية: ملكية الأرض كلها حكومية وتم تحديد الشارع بناءً على الوضع القائم للتعديات مما يعتبر إيجابية للمشروع ككل لتوفير أراضي لفتح شارع مناسبة بالإضافة توفير مساحات للساحات المفتوحة والمراافق العامة، كما يضمن حق المتعدين في عدم الاعلاط القسري وبالتالي ضمان حيازة آمنة.

## 2-1-3 تقييم الوصولية إلى المراافق الرئيسية:

مساحة عشوائية بيت حانون (400) دونم، منها (200) دونم تم تخطيطة بناءً للتعديات القائمة،

وبالتالي تم تقييم المراافق على أساس مكونات المجاورة السكنية كالتالي:

**جدول 1 تقييم الوصولية إلى المراافق الرئيسية مثباً على الأقسام (المصدر:تحليل الباحثان باستخدام برنامج AutoCAD )**

بيان الخدمة	مسافة السير بالเมตร	معايير مسافة السير	الواقع	محدد عرض الشارع حسب اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن
.1 المسجد الجامع	500	تحقق المعيار بشكل جزئي حيث تغطي دائرة تأثيره (70%) من مساحة المجاورة، لأن المسجد يقع في الطرف الشرقي وهو مسجد عبد الله عزام	تحقق المعيار بشكل جزئي حيث تغطي دائرة تأثيره (70%) من الشارع الهيكليه القائمه.	الشارع المؤدية بعرض (8) متر ويمكن قبول المحدد حيث ان المساجد صغيرة
.2 المسجد	200 – 150	تحقق المعيار حيث يتوزع (3) مساجد في المجاورة في أماكن مختلفة من العشوائية	بشكل جزئي حيث تغطي دائرة تأثيره (70%) من مساحة العشوائية لأن المدارس تقع في الجزء الغربي فقط من العشوائية	تحقق معيار عرض الشارع حيث تقع على الشارع الهيكليه المحيطه بالعشوائيه وهي بعرض (12) متر فاعلى
.4 دار الحضانة	400	لا يوجد دار للحضانة	-	
.5 روضة الأطفال	400	تحقق المعيار بشكل جزئي حيث يوجد روضة واحدة خاصة قائمة لا تخدم كل المنطقة، حيث تغطي دائرة التأثير (55%) من المنطقة.	لم يتحقق معيار عروض الشارع وهي بعرض (8) متر	
.6 السوق الشعبي	1500	تحقق المعيار حيث يقع السوق الشعبي في منتصف العشوائية	تحقق المعيار الشوارع المؤدية له قريبة من الشارع الهيكليه القائمه بعرض (12) متر.	

.7	المركز الثقافي	1500	تحقق المعيار حيث يقع المركز الثقافي في الشوارع المؤدية له قرية من الشوارع الهيكيلية القائمة بعرض (12) متر.
.8	المركز الصحي	800	تحقق المعيار حيث يغطي المركز الصحي (مستشفى بلسم) الجزء الغربي للعشوائية.
.9	المناطق الخضراء	500	تحقق المعيار حيث تقع المنطقة الخضراء في منتصف العشوائية.

وبعد دراسة وتقييم الوصلية الى المرافق الرئيسية مسياً على الأقدام وربط هذا المعيار بمحدد عرض الشارع، يمكن استنتاج ما يلي:

1- تحقق معيار مسافة السير ومحدد عرض الشارع في خدمة المسجد والسوق الشعبي والمركز الصحي والمنطقة الخضراء والمركز الثقافي. يمكن ان يكون سبب تحقق المعيار هو ان هذه المرافق قائمة بالفعل ما عدا المنطقة الخضراء وقد تم انشاؤها بناءً على حاجة السكان الملحقة وضغط لجنة الجي على البلدية وسلطة الاراضي لتخصيص ارض وانشاء هذه المرافق. الشوارع المؤدية لهذه الخدمات هي الشوارع الهيكيلية المحيطة بالعشوائية غالباً، وهنا يمكن دور المحافظة على حدود الشوارع الهيكيلية في مخططات تطوير العشوائيات.

2- تتحقق معيار مسافة السير بشكل جزئي في المسجد الجامع والروضة والمدرسة الابتدائية ويرجع ذلك الى:

- المسجد تم إنشاؤه على الشارع الهيكيلي رقم (31) والذي يقع في الجزء الجنوبي من العشوائية في الأماكن التي لا يوجد عليها تعديات من السكان ولم يتم اختيار موقعه بناءً على مسافة السير،
- المدرسة الابتدائية تقع على شارع رقم (31) في منطقة لا يوجد عليها تعديات على أطراف العشوائية.
- الروضة هي روضة خاصة وتم انشاؤها من قبل المواطنين وبالتالي لم يتم الاخذ بعين الاعتبار دائرة التأثير.

### 3-1-3 تقييم تحسين النقل والاتصال مع المناطق الحضرية

- تتحقق تحسين النقل والاتصال للعشوائية بسبب وقوعها على شارع صلاح الدين (طريق رقم (4) الإقليمي) يربط جميع محافظات غزة بعرض (54) متر، وتم المحافظة على الحدود التنظيمية له بدون تعديات.
- شبكة الشوارع الهيكيلية المحيطة بالعشوائية تعتبر من الشوارع المهمة التي تربط محيط العشوائية بقلب مدينة بيت حانون شرقاً ومدينة بيت لاهيا غرباً.
- بينما لم يتحقق تحسين الاتصال بين قلب العشوائية والمحيط الحضري الخارجي نتيجة تقليص عرض الشارع رقم (61) الهيكيلي من (12) متر وارتفاع (3) متر الى (10) متر بدون.

### 4-1-3 تعزيز التخطيط المتكامل على مستوى المدينة

- الدمج الفيزيائي: يفصل ما بين مدينة بيت حانون والعشوائية شارع صلاح الدين وهو شارع إقليمي بعرض (54) متر مما يجعل العشوائية منفصلة عن المدينة فيزيائياً، حيث غالباً تلعب الشوارع الإقليمية

دوراً مباشراً في فصل احياء المدينة وذلك حسب دراسة<sup>1</sup>، حيث ان شارع صلاح الدين الإقليبي يمكن اعتباره فاصل فيزيائي بين العشوائية ومدينة بيت حانون. تقليص عرض الشارع الهيكلي رقم (63) أدى إلى تقليل أهميته وبالتالي ضعف الدمج الفيزيائي مع المحيط الحضري.

- الدمج الاقتصادي: يمكن تقييم الدمج الاقتصادي للعشوائية مع المدينة في سهولة الوصولية إلى المنطقة الصناعية لمدينة بيت حانون بالإضافة إلى المنطقة الحرفية الجديدة، وذلك بسبب ان العشوائية والمنطقة الصناعية يقعان على محور واحد وهو شارع صلاح الدين. لم يتمكن مخطط شبكة الشوارع من إيجاد وسيلة تواصل مباشرة مع قلب المدينة لإيجاد مجال اقتصادي للعمل فيه.
- الدمج الإداري: يعتبر قرب العشوائية من مديرية التربية والتعليم لمحافظة شمال غزة بالإضافة إلى وجود خدمات تعليمية (مدارس أساسية) وصحية (مستشفى باسم) وإدارية (الأمن الوطني) هي خدمات قائمة و مهمة على مستوى محافظة الشمال وليس فقط على مستوى مدينة بيت حانون.

### **2-3 تحليل المقابلة: دور شبكة شوارع عشوائية بيت حانون في فرصة التطوير الحضري**

#### **3-2-3 دور شبكة شوارع العشوائية في تحسين الكثافة وتعزيز الاستخدام المختلط**

أفاد معظم المستجيبين انه يوجد دور ايجابي لشبكة شوارع العشوائية في التكيف الحضري، وإنها استراتيجية للحد من الامتداد الحضري الأفقي غير المنظم ولتحسين تكلفة خدمات البنية التحتية (التكلفة لكل فرد / دونم) ولتسهيل الوصولية للخدمات.

أفادت وزارة الحكم المحلي بأن شبكة الشوارع المعتمدة تساعد على الحفاظ على الأراضي الزراعية وحمايتها من التمدد العمراني، وذلك من خلال توجيه السكن في العشوائية كمنطقة حضرية جديدة بدلاً من الاشغال السكاني غير المنظم. الإشغال المتوقع للعشوائية بعد تنفيذ شبكة الشارع سيكون مكتظاً نتيجة محدودية الساحات العامة وضيق عروض الشوارع المعتمدة.

أفادت وزارة الأشغال العامة والإسكان ان شبكة الشارع لها دور في زيادة الكثافة السكنية في المناطق المبنية منخفضة الكثافة الحالية، وذلك من خلال توجيه النمو الرأسي.

أفادت بلدية بيت حانون بأن الكثافة السكنية سوف تزداد وذلك بعد تطبيق شروط نظام الأبنية المعدل لعام (2020) من خلال بيان شروط تنظيمية معتمد من البلدية، حيث ترتبط ارتفاعات المباني بعرض الشارع حسب نظام الأبنية.

#### **2-2-3 دور شبكة شوارع العشوائية في إعادة تشكيل حدود الملكية**

أجمع المستجيبون بأن شبكة الشوارع المعتمدة ليس لها دور في إعادة تشكيل حدود الملكية، حيث اعتمدت بشكل كبير جدًا على حدود المباني القائمة وليس الملكيات، وذلك لأن السكان هم متعددون على الأراضي الحكومية ولا يمتلكون ملكية خاصة.

أفادت سلطة الأراضي بأن الرفع المساحي لجميع المنشآت القائمة على ارض العشوائية عام 2016 ومقارنتها بالمنشآت القائمة في الصورة الجوية لعام 2010 ساعد في اتخاذ القرار بخصوص تخطيط شبكة الشوارع.

<sup>1</sup> Abozied, Eman & Vialard, Alice. (02 Sep, 2020). Reintegrating informal settlements into the Greater Cairo Region of Egypt through the regional highway network. REGIONAL STUDIES, REGIONAL SCIENCE , p.-333 .345 <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21681376.2020.1804443?needAccess=true>

أفاد رئيس لجنة تسوية تعديات عشوائية بيت حانون بأنه من خلال التفاوض مع المتعدين بالتعاون مع لجنة العي فان شبكة الشوارع أدت إلى إعادة تحويل حدود الأراضي إلى قطع أراضي مناسبة لأغراض السكن، حيث تم تعديل مساحات قطع الأرضي ما بين (150) و(250) متر مربع.

اتفقت وزارة الحكم المحلي ووزارة الأشغال العامة والإسكان بان إعادة تشكيل حدود الملكيات بناءً على شبكة الشوارع قد أدى إلى إيجاد مرافق عامة وبعض المناطق المفتوحة واسكان اجتماعي.

أفادت وزارة الحكم المحلي بأن تنظيم شبكة شوارع يعطي الأساس لتنظيم حدود الملكيات بدلاً من تحمل عبء الأشكال العشوائية.

أفاد رئيس اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن بان شبكة الشوارع هي طريقة مناسبة للتفاوض مع المواطنين بخصوص المخططات الحضرية التي تتطلب تعديل حدود ملكيات الأرضي.

### **3-2-3 دور شبكة شوارع العشوائية في تمكين امن الحياة**

اتفق المستجيبون تقريباً على أنه يوجد دور إيجابي لمخطط شبكة الشوارع في تمكين امن الحياة تمثل في:

1. ضمان حقوق ملكية الأرض وتحفيز الاستثمار الخاص في الإسكان.

2. حافظ للسكان في الاستثمار في تحسين مكان السكن بما يولد قيمة حضرية.

3. تحديد حدود ملكية الأرضي بالتفاوض مع السكان وبحيث تكون مناسبة اقتصادياً معهم.

انقسم المستجيبون في درجة تأثير شبكة الشوارع على تنظيم عملية التخطيط بناءً على أمن الحياة، حيث انقسمت الآراء في أن أمن الحياة هو الخطوة الأولى في التخطيط قبل اعتماد شبكة الشوارع للتقليل قدر الإمكان من تهديدات الإخلاء، بينما أفاد القسم الآخر بان شبكة الشوارع تسهل تنظيم حدود الملكيات وذلك لأن أي تخطيط تفصيلي لمنطقة يجب ان يحترم الشوارع حسب المخطط الهيكلي المعتمد للمدينة.

أفاد رئيس لجنة العي بان تنظيم شبكة الشوارع مع توفير ضمان قانوني للحياة يترجم إلى الاستثمار الأسري في تحسين المسakens والأنشطة الاقتصادية.

أفادت بلدية بيت حانون بأن المواطن لا يحصل على بيان الشروط التنظيمية الا بعد تسوية وضع ملكيته قانونياً والالتزام بالحد التنظيمي لشبكة الشوارع.

أوضحت سلطة الأرضي بان التنظيم الكامل للملكيات يستغرق وقتاً طويلاً ومكلفاً بالنسبة للسكان لأن تسجيل الأرضي يدخل في اجراءات روتينية معقدة.

### **4-2-3 دور شبكة الشوارع في إيجاد بدائل للإخلاء القسري**

أفاد غالبية المستجيبين بان هناك دوراً إيجابياً لشبكة شوارع عشوائية بيت حانون في إيجاد بدائل للإخلاء القسري، وذلك من خلال: مشاركة السكان، والإخبار المسبق والتشاور، اقتراح بدائل للتخطيط، مشاركة لجنة العي في التخطيط، وتوفير موقع بديل للسكن.

اتفق وزارة الحكم المحلي ووزارة الأشغال العامة والإسكان بانه يوجد حاجة إلى إعادة توزيع المقاييس السكنية لتوفير مساحة لشبكة شوارع تتمتع بوصولية فعالة ومتصلة بالمدينة.

أكدت سلطة الأرضي على حقوق المتعدين استجابةً لقرارات مجلس الوزراء بتسوية أوضاع المتعدين الذين تنطبق عليهم شروط قرار رقم (9) لسنة (2015) في نفس مكان العشوائية دون اللجوء إلى الإخلاء القسري.

وضحت سلطة الأرضي بأن المسح الميداني الاجتماعي الذي قامت بعمله عزز مبدأ حفظ الحقوق، لذلك فان تخطيط شبكة الشوارع من بالعديد من البدائل والتحديات للحد من الاخلاء القسري.

أكَد رئيس لجنة تسوية تعديات عشوائية بيت حانون ورئيس لجنة حي عشوائية بيت حانون ان دور شبكة الشوارع هو تقليل عمليات الترحيل والتوصيل إلى حلول من خلال المناقشة والتفاوض حول التعديات التي يجب إزالتها والشوارع التي يجب فتحها و / أو توسيعها، والمكان الذي يجب أن يتم فيه تسوية اوضاع السكان المنقولين. يعد اختيار موقع قريب من مكان التعدي أمرًا مهمًا لمنع الآثار السلبية اجتماعياً.

### **3-2-3 دور شبكة الشوارع في الحد من مخاطر الكوارث**

أفاد معظم المستجيبين بأن هناك دوراً إيجابياً لشبكة شوارع عشوائية بيت حانون في الحد من مخاطر الكوارث، حيث عانت المنطقة سابقاً من خطر الحرائق والقصف المتكرر نتيجة الحروب المتكررة والغرق في فصل الشتاء.

أفادت بلدية بيت حانون بأن شبكة الشوارع ساعدت في الحد من الحرائق وتلوث مياه الصرف الصحي حيث تمكنت مركبات البلدية من تصريف آبار الصرف الصحي. لم يتم دراسة ميل التدفق السطحي لمياه الامطار في شبكة الشوارع مما يقلل كفاءة شبكة الشوارع في الحماية من خطر الغرق في فصل الشتاء.

حسب افادة نائب رئيس اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن فإن شبكة الشوارع المعتمدة تحد من مخاطر الكوارث بنسبة قليلة، حيث بالكاد يتوفّر الحد الأدنى لوصول مركبات الدفاع المدني والاسعاف والطوارئ وذلك لضيق عروض الشوارع التي تتعارض مع معيار الحد الأدنى لعرض الشارع حسب قرار اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن وكثرة النهايات المغلقة وعدم اعتماد شبكة الشوارع على التدرج الهرمي.

ترجع الباحثان رأي رئيس اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن رغم كونه رأي الأقلية هو الأقرب للدقة، وذلك لأن رأي رئيس اللجنة المركزية هو من منظور مستقبلي، حيث يرى ان العشوائية مستقبلاً ستكون لها فرصة تطوير كجي وينتهي دورها كعشوشائية وبالتالي فإن عروض الشوارع ذات الـ(8) متر ستتصبح غير كافية للحد من مخاطر الكوارث، بينما يرى المستجيبون ان شبكة الشوارع حدثت من مخاطر الكوارث مقارنة بالوضع القائم والذي لا يلبي الحد الأدنى لمعايير التخطيط.

### **3-2-4 دور شبكة الشوارع في دعم النمو الاقتصادي**

أفاد معظم المستجيبين بأن شبكة الشوارع المعتمدة ليس لها دور في دعم النمو الاقتصادي، حيث ان هذا النمو غير رسمي او مخطط له.

أفادت وزارة الاشغال العامة والإسكان بأن تخطيط شبكة الشوارع لا يدعم رأس المال الموجه في ريادة الأعمال والمتاجر، حيث لم يبرز تخطيط شبكة الشوارع تدرجاً هرمياً في رتب الشوارع او يعزز استعمالات الشوارع كمحاور تجارية او ساحات تجمع للتسوق.

وضحت وزارة الحكم المحلي وبكلية بيت حانون بأن شبكة الشوارع لها دور ثانوي في دعم النمو الاقتصادي من خلال إمكانية استعمال الطابق الأرضي كاستعمال تجاري في الشوارع الميكبلية المحبوكة بالعشوشائية.

### **7-2-3 دور شبكة شوارع العشوائية في القدرة على تعزيز مفهوم المدينة الآمنة**

أجمع المستجيبون بأن شبكة شوارع عشوائية بيت حانون لها دور إيجابي في تعزيز الامن وتقليل العنف في الحي مما يؤدي إلى تقليل الفصل المكاني والاجتماعي والاقتصادي بين سكان العشوائية وسكان المدينة بشكل عام. اتفق المستجيبون تقريراً على أن أهم أدوار شبكة الشوارع في قدرتها على تعزيز مفهوم المدينة هو:

1. تعزيز التماسك الاجتماعي.
  2. تعزيز سلامة وأمن الأماكن العامة من خلال تواجد أكابر للبلدية والمتابعة الدورية وتقديم الخدمات.
  3. تعزيز نسيج عمراني حضري للمدينة أكثر أماناً من خلال التواصل البصري كنتيجة لتوافر شبكة الشوارع.

### **دور شبكة الشوارع في القدرة على تكوين الهوية (المواطنة)**

ووجه المستحبون الذين أكدوا على الدور الإيجابي لشبكة الشوارع في القدرة على تكوين المروبة (المواطنة) بأنه:

1. اعتماد شبكة الشوارع وتسوية أوضاع المتعدين عمل على تحويل مباني الصفيح (الزينقو) الى منازل، والجي العشوائي الى جي معترف به تخطيطياً وادارياً.
  2. تحويل عشوائية بيت حانون من جي منعزل الى جي معترف به يمهد الى عملية ترقيم الشوارع وتسميتها وترقيم المنازل.
  3. تطوير العشوائية ادى الى تحسين المرافق العامة وتحسين نوعية الحياة للسكان.
  4. تحسين وصولية خدمات البنية التحتية كالمياه والصرف الصرف وتصريف مياه الأمطار والانارة وشبكات الكهرباء والاتصالات.

-4 النتائج ومناقشتها:

النتائج 1-4

المعيار	تقييم مدى تتحقق المعيار	تأثير تتحقق المعيار على فرصة التطوير الحضري
الالتزام بالحد التنظيمي للشارع الاقليمي	تم الالتزام بالحد التنظيمي لشارع صلاح الدين	ربط العشوائية كمنطقة تطوير حضري مع قطاع غرة
الالتزام بالحد التنظيمي بالشوارع الهيكيلية	تم الالتزام بالحد التنظيمي للشوارع الهيكيلية (شارع رقم (41) و(31)) المحيطة بالعشوانية	زيادة فرصة التواصل مع مدينة بيت حانون
تم الغاء شارعين هيكليين شارع رقم (63) و(61)) من شبكة الشوارع الداخلية	عدم إمكانية تحقيق تدرج هرمي للشوارع وبالتالي تحقيق شبكة شوارع غير متوازنة	

تأثير تتحقق المعيار على فرصة التطوير الحضري	تقييم مدى تتحقق المعيار	المعيار
<p>ضعف تواصل داخل العشوائية مع المحيط الخارجي</p> <p>عدم قدرة الشبكة على تكوين تدرج هرمي واضح.</p> <p>اضعاف دور المرافق العامة التي تقع على الشارع البيكلي</p>	<p>تقليل عرض الشارع الهيكلي الوسطي الى (10) متر بدلاً من (12) متر</p>	
<p>ضعف في إمكانية زيادة الارتفاع الرأسي في البناء وذلك لمخالفة اشتراطات نظام الأبنية لعام 2020 وبالتالي خفض فرصه التكيف الحضري</p>	<p>(%) من الشوارع بعرض (8) متر</p> <p>19% فقط من الشوارع بعرض (10) متر</p>	<p>الحد الأدنى لعرض الشارع (10) متر</p>
<p>أثر قلة وجود شوارع بعرض (12) متر فأكثر إلى توزيع طرفي للمرافق وبالتالي لم تتحقق العدالة بالتوسيع المكاني مما يؤثر على إمكانية الاستخدام المختلط داخل العشوائية</p>	<p>%72 من المرافق في العشوائية تقع على شارع بعرض 12 متر فأكثر حيث تم اختيار موقعها على محيط العشوائية</p>	<p>الحد الأدنى لعرض الشارع الواقع عليه مؤسسة عامة (12) متر</p>
<p>التعديلات في العشوائية هي على الملكية حيث تعود الملكية للحكومة.</p> <p>حدثت خلافات بين المواطنين ومسئولي تحطيم المشروع وذلك لعدم وجود أدلة حقيقة للملكية ولا تسقط الملكية الحكومية بالتقادم</p>	<p>لم يتم تحقيق هذا المعيار</p>	<p>مسار خط منتصف الشارع بناءً على مبدأ المناصفة بين الملكيات</p>
<p>الشوارع أغلبها بعرض (8) متر وبالتالي فإن المشاكل المرورية ناتجة عن عروض الشوارع أكثر من انصاف اقطار دورانات الشوارع.</p>	<p>لم يتم دراسة هذا المعيار لكثر الشوارع وتقاطعها</p>	<p>الالتزام بنظام انصاف اقطار الدورانات</p>
<p>يعزز وجود مرافق على شارع متصل بالنسيج الحضري للمدينة على زيادة فرصة التطوير الحضري واعتبار العشوائية كأحد الأحياء الرسمية للمدينة</p>	<p>تحقيق المعيار بشكل جزئي لاختيار هذه المرافق على محيط العشوائية على الشارع البيكلي القائمة</p>	<p>الالتزام بمسافة السير مثيأً على الاقدام للمرافق - القائمة (المسجد الجامع - الروضة الخاصة - المدرسة الابتدائية)</p>
<p>تم اقتراح المرافق ذات الأهمية الأقل كخدمة واعتبارها خدمات محلية للعشوبية ذاتها</p> <p>يؤثر هذا المعيار على التقليل من فرصة التواصل الحضري بين العشوائية ومركز المدينة</p>	<p>تحقيق المعيار حيث تم اختيار موقع المرافق داخل العشوائية مما رفع من كفاءة دائرة التأثير لتشمل جميع اجزائها</p>	<p>الالتزام بمسافة السير مثيأً على الاقدام للمرافق - المقترحة (السوق الشعبي - المركز الثقافي - النادي الرياضي)</p>
<p>زادت شبكة الشوارع بشكل ايجابي من أهمية العشوائية كمنطقة حضرية جديدة بسبب الشارع الإقليمي والشارع البيكلي المحطة.</p>	<p>تم تحقيق المعيار بنسبة (%)60)</p>	<p>تحسين النقل والاتصال مع المناطق الحضرية</p>

المعيار	تقييم مدى تتحقق المعيار	تأثير تتحقق المعيار على فرصه التطوير الحضري
تعزيز التخطيط المتكامل على مستوى المدينة	تم تحقيق المعيار بنسبة (100%)	شبكة الشوارع زادت من فرصه التطوير الحضري من خلال ربط العشوائية بالمخطط الهيكلي للمدينة ككل
تحسين الكثافة وتعزيز الاستخدام المختلط	تم تحقيق المعيار بنسبة 80%) (%)	احتمالية ازدياد الكثافة بشكل كبير مقارنة بالمساحات المفتوحة والساحات وذلك لانه معظم الشوارع بعرض اقل من (10) متر، وهذا قلل من تحقيق نسبة المعيار
إعادة تشكيل حدود الملكية	لم يتحقق المعيار	تم تخطيط شبكة الشوارع على أساس المباني القائمة وليس الملكيات. تم تشكيل الحدود بناء على قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية بتسوية المواطنين على حيازات بمساحة من (150) الى (250) متر مربع
تمكين امن الحياة	تحقق المعيار بنسبة (100%)	شبكة الشوارع هي الأساس في حصول المواطن على بيان الشروط التنظيمية والذي يمكنه للبناء وبالتالي فاعتماد الشبكة عزز بشكل قوي جداً من امن الحياة
إيجاد بدائل للاخلاء القسري	تحقق المعيار بنسبة (100%)	استناداً إلى قرار اللجنة العليا للأراضي الحكومية فإن جميع المتعدين قبل عام (2010) يحق لهم الاستعمال في العشوائية، لذلك فان شبكة الشوارع أكدت على المباني القائمة كحيازات آمنة دون اللجوء الى الاخلاط القسري
الحد من مخاطر الكوارث	تحقق المعيار بنسبة (85%)	شبكة الشوارع ساعدت بشكل كبير في الحد من مخاطر الحرائق والغرق في فصل الشتاء الا ان عدم وجود تدرج هرمي واضح لشبكة الشوارع وعدم الالتزام بمحدد اللجنة المركزية لعرض الشوارع قلل من سهولة وصولية مركبات الإسعاف والدفاع المدني والطوارئ
دعم النمو الاقتصادي	تحقق بنسبة (40%)	شبكة الشوارع معظمها شوارع سكنية بعرض (8) متر ولم يتم التأكيد على أي محور تجاري وبالتالي لم تقم الشبكة بدور دعم النمو الاقتصادي بشكل فعال مما يضعف فرص التطوير الحضري
القدرة على تعزيز مفهوم المدينة الآمنة	تحقق المعيار بنسبة (95%)	تقليل العنف وتعزيز الامن يعزز من فرص التطوير الحضري من خلال الدمج الاجتماعي والمكاني مع المدينة ككل

بيان الشروط التنظيمية للأراضي

المعيار	تقييم مدى تتحقق المعيار	تأثير تتحقق المعيار على فرصة التطوير الحضري
القدرة على تكوين الهوية (المواطنة)	تحقق المعيار بنسبة (100%)	تحويل العشوائية إلى حي معترف فيه من خلال اعتماد شبكة شوارع لها أرقام وعناوين يؤدي إلى تكوين هوية واضحة ومميزة للعشواءة كحي من أحياء المدينة وليس كعشواءة غير معترف بها ومهددة بالإزالة

#### 2-4 الاستنتاجات

استنجدت الباحثان ما يلي:

- يوجد العديد من المحددات التخطيطية لتعزيز فرص التطور الحضري للعشواءة انطلاقاً من فكرة التخطيط بناءً على شبكة الشوارع، ولكن لا تزال بحاجة إلى التطوير والموائمة لتناسب خصوصية قطاع غزة.
- هناك حاجة لموائمة المعايير التخطيطية المحلية مع الأدلة والمعايير الدولية في المؤسسات العالمية الرائدة في مجال تخطيط العشواءة بما يتواافق مع بيئة قطاع غزة.
- الدراسة أظهرت الوصولية الجيدة للمرافق العامة من داخل العشواءة، ولكن لا تزال الوصولية من المدينة كلها تحتاج إلى إعادة دراسة.
- الغاء الشوارع هيكلية من مخطط شبكة الشوارع بناءً على التعديات والوضع القائم أضعف من فرصة التطوير الحضري وذلك لاختلال في التدرج الهرمي للشوارع والوصولية مع المدينة ككل.
- اعتماد شبكة الشوارع على شوارع بعرض تتراوح من (8) إلى (6) متر أثر في فرصة التطور الحضري وذلك لما يتسبب من تلوث حضري وكثافة عالية غير مدروسة ومشاكل بيئية تقلل من فرص استدامة المشروع.
- الاستخدام السككي للشوارع وعدم اقتراح محاور تجارية قد يؤدي إلى ظهور أنشطة اقتصادية غير منظمة مثل الورش الخفيفة وبعض الحرف التي قد تصنف خطيرة.

#### 3-4 التوصيات

- .1 اعداد معايير لتخطيط شبكة الشوارع داخل العشواءة.
- .2. الحفاظ على الحدود التنظيمية للشوارع حسب المخطط الإقليمي والمخطط الهيكلي المعتمد للمدينة.
- .3. إيجاد بدائل لإلغاء شوارع هيكلية بنفس العرض مما فرصة تطوير العشواءة وربطها بالمخطط الهيكلي للمدينة.
- .4 ضرورة الالتزام بمعايير اللجنة المركزية الخاصة بعرض الشوارع.
- .5 ضرورة الالتزام بتوزيع الخدمات بناءً على مسافة السير بالمتلان شبكة الشوارع يجب أن تخدم المشاة.
- .6 ضرورة تعزيز المحاور التجارية في شبكات الشوارع لأنها تؤدي إلى الدمج الاقتصادي للعشواءة مع المدينة وبالتالي فرصة للتطور الحضري.
- .7 ضرورة إعادة تشكيل حدود التعديات بناءً على شبكة شوارع مدرسوسة لإعطاء فرصة أكبر لإيجاد مرافق عامة وبعض المناطق المفتوحة واسكان اجتماعي، بالإضافة إلى تنظيم شكل حدود الملكيات.
- .8 يجب تخطيط شبكة الشوارع في العشواءة للحد من مخاطر الكوارث مثل الحرائق وتلوث مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار وتمكين وصول مركبات الدفاع المدني والاسعاف والطوارئ.

## 5- المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. الأسطل، وفاء. (2015). أثر تصميم شوارع المشاة على استدامة المناطق العمرانية: حالة دراسية مركز مدينة خانيونس. غزة : الجامعة الإسلامية (https://library.iugaza.edu.ps/thesis/115625.pdf)
2. سلطة الأراضي الفلسطينية. (2021). غزة. (https://cutt.ly/7xnYk12)
3. فرج الصرفندى . (2011). استراتيجيات تطوير المناطق العشوائية في محافظات غزة : حالة دراسية – المغراقة رسالة مقدمة لقسم العمارة بكلية الهندسة/ بالجامعة الإسلامية بغزة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعمارية). غزة: الجامعة الإسلامية بغزة. (https://library.iugaza.edu.ps/thesis/9574)
4. محمد الشيخ عيد. (2018). المعايير التخطيطية للمدينة بين الأصالة والمعاصرة (قدم هذا البحث استكمال لطلبات الحصول على درجة الماجستير في الهندسة المعمارية). غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
5. نبيل اسماعيل. (2010). المناطق العشوائية وطرق معالجتها في ضوء المعايير التخطيطية للمناطق السكنية. رسالة ماجستير، بغداد.

[https://www.academia.edu/34007151/Slums\\_and\\_methods\\_of\\_treatment\\_according\\_to\\_the\\_planning\\_criteria\\_of\\_residential\\_areas](https://www.academia.edu/34007151/Slums_and_methods_of_treatment_according_to_the_planning_criteria_of_residential_areas)

6. وزارة التخطيط. (2008). المخطط الاقليمي لقطاع غزة 2005-2020. قطاع غزة.
7. وزارة الحكم المحلي. (2012). مخطط عام قطاع غزة. (مخطط هيكلی معتمد).
8. وزارة الحكم المحلي. (2021). أرشيف اللجنة المركزية للأبنية وتنظيم المدن. غزة، فلسطين.
9. وزارة الحكم المحلي (2021). مخطط عزبة بيت حانون الحكومية المصادقة تصديق هرائي بقرار لجنة مركزية رقم 27 في جلسها رقم 15/2020 المؤرخة في 14/10/2020. غزة، فلسطين

### ثانياً: المراجع الأجنبية

10. Christa & Martin, Taylor & Hand, Joe & Bettencourt, Luís Brelsford .(2018) .*Toward cities without slums: Topology and the spatial evolution of neighborhoods* .Science Advances .doi:10.1126/sciadv.aar4644
11. Dina Nasser ، Hanan El-Saqyed .December, 2018 .(From Informal Settlements to sustainable communities .*Alexandria Engineering Journal* ، Volume 57) Issue 4 ،(Pages 2367-2376 .https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S11100168173027
12. Eman Abozied ، Alice Vialard 02) .Sep, 2020 .(Reintegrating informal settlements into the Greater Cairo Region of Egypt through the regional highway network .*REGIONAL STUDIES, REGIONAL SCIENCE* .345-333 ، https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21681376.2020.1804443?needAccess=true
13. Hari Srinivas .(2015) .*Urban Squatters and Slums* .Kobe, Japan: THE GLOBAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER .http://www.gdrc.org/uem/squatters/define-squatter.html
14. Mark Napier .(2004) .*Informal settlement integration, the environment and sustainable Livelihoods in sub-Saharan Africa*, Program for Sustainable Human Settlements .South Africa: Council for Scientific and Industrial Research (CSIR) ، تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/profile/Mark-Napier-3/publication/237811616\_Informal\_settlement\_integration\_the\_environment\_and\_sustainable\_livelihoods\_in\_sub-Saharan\_Africa/links/0f31752f4cd0a4f7ba000000/Informal-settlement-integration-the-environment-and-s
15. Miguel Amado ،Inês Ramalhete ،António Amado ،João Freitas .(2016) .Regeneration of informal areas: An integrated approach .Pages 59-69 . doi:https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.05.015
16. Nick Devas .(2012) .*Urban Governance, Voice and Poverty in the Developing World* .UK: the Department for International Development (DFID) of the United Kingdom

- Government .[https://www.researchgate.net/profile/David-Satterthwaite-2/publication/283727014\\_Urban\\_Governance\\_Voice\\_and\\_Poverty\\_in\\_the\\_Developing\\_World/links/56c3248a08aeeaf199f8bdaf/Urban-Governance-Voice-and-Poverty-in-the-Developing-World.pdf?\\_sg%5B0%5D=7EtkJuZRN](https://www.researchgate.net/profile/David-Satterthwaite-2/publication/283727014_Urban_Governance_Voice_and_Poverty_in_the_Developing_World/links/56c3248a08aeeaf199f8bdaf/Urban-Governance-Voice-and-Poverty-in-the-Developing-World.pdf?_sg%5B0%5D=7EtkJuZRN)
17. Ols Saad 'Mohamed Fikry، و Asmaa El-Sayed ) .March , 2019 .(Sustainable upgrading for informal areas .*Alexandria Engineering Journal Issue 1* ،Pages 237-249 .  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S111001681930012>
18. UN-Habitat .(2003) .*The Challenge of Slums: Global Report on Human Settlements* . London: UN-Habitat.
19. UNHABITAT .(2006) .*The State of The World's Cities Report 2006/2007-30 Years of Shaping the Habitat Agenda* .UK :Earth-scan.
20. UN-Habitat .(2012) .*Streets as tools for urban transformation in slums: A STREET-LED APPROACH TO CITYWIDE SLUM UPGRADING* .Nairobi .  
[https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/InformalSettlements/UNHABITAT\\_StreetsasToolsforUrbanTransformationinSlums.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/InformalSettlements/UNHABITAT_StreetsasToolsforUrbanTransformationinSlums.pdf)
21. UN-Habitat .(2013) .*STREETS AS PUBLIC SPACES AND DRIVERS OF URBAN PROSPERITY* .Nairobi: United Nations Human Settlements Programme  
[https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/08/streets\\_as\\_public\\_spaces\\_and\\_drivers\\_of\\_urban\\_prosperity.pdf](https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/08/streets_as_public_spaces_and_drivers_of_urban_prosperity.pdf)
22. UN-Habitat .(2015) .*HABITAT III ISSUE PAPERS: 8 – URBAN AND SPATIAL PLANNING* .NewYork: UN-Habitat .[https://uploads.habitat3.org/hb3/Habitat-III-Issue-Paper-8\\_Urban-and-Spatial-Planning-and-Design-2.0.pdf](https://uploads.habitat3.org/hb3/Habitat-III-Issue-Paper-8_Urban-and-Spatial-Planning-and-Design-2.0.pdf)
23. UN-Habitat .(2015) .*Informal settlements. Habitat III Issue Papers* .  
<https://habitats3.org/wp-content/uploads/Habitat-III-Issue-Papers-report.pdf>
24. UNHABITAT .(2020) .*Informal Settlements in the Arab Region* .United Nations Human Settlements Programme.
25. UN-Habitat ) .October , 2020 .(*United Nations Human Settlements Programme* .SDG Indicators: <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-11-01-01.pdf>
26. Zineb Chamseddine و Asmaa Boubkr .(2020) .Exploring the place of social impacts in urban transport planning: the case of Casablanca City .*Urban, Planning and Transport Research* .157-138 ،(8:1)  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21650020.2020.1752793?needAccess=true>

**ثالثاً: المقابلات:**

- 27- م. صبحي سكيك (2021/6/12)، قابلته: م. سلام أبو القمبز. مدير عام التنظيم والتخطيط العمراني في وزارة الحكم المحلي. فلسطين
- 28- م. سعيد عمار (2021/6/10)، قابلته: م. سلام أبو القمبز. نائب رئيس اللجنة المركزية للابنية وتنظيم المدن. فلسطين
- 29- م. ياسمين مطر (2021/6/9)، قابلتها: م. سلام أبو القمبز. مهندسة معمارية في وزارة الاشغال العامة والإسكان وعضو لجنة تسويات تعديات بيت حانون. فلسطين.
- 30- م. أيمن حجي (9/6/2021). قابلته: م. سلام أبو القمبز. رئيس قسم العشوائيات في الإدارة العامة لاملاك الحكومة في سلطة الأراضي وعضو لجنة تسويات تعديات بيت حانون. فلسطين
- 31- م. ايمان الشراتحة (2021/6/8). قابلتها: م. سلام أبو القمبز. رئيس قسم التخطيط في بلدية بيت حانون. فلسطين.
- 32- م. حسن السرجي ((2021/6/1)). قابلته: م. سلام أبو القمبز. مدير عام أملاك الحكومة في سلطة الأراضي ورئيس لجنة تسويات تعديات بيت حانون. فلسطين



## المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات Creative Skills & Emotional Intelligence in Crisis Management د. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي

Dr. Musaab Habib Marhoum Elhashmi

الأكاديمية العليا للدراسات الإستراتيجية والأمنية الخرطوم - السودان

Higher Academy for Strategic and Security Studies Khartoum -Sudan

[musaabalhashmi@yahoo.com](mailto:musaabalhashmi@yahoo.com)

يوثق هذا البحث كـ: الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم (2021): المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (12)، ألمانيا، ص 65-82

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات، التعرف على خصائص وقدرات الإدارة والقيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات، التعرف على ماهية إدارة الأزمات، القاء الضوء على جوهر ومضمون التعامل مع مثلث الأزمة من خلال التنبؤ العلمي، التخطيط المسبق والاستعداد المبكر، واعداد السيناريوهات. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي للتوصيل إلى نتائج الدراسة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الأزمات والعلوم الإنسانية الأخرى، وأن المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات وخلق الفرص وأن الاستراتيجيات الإبداعية تشكل مدخلاً هاماً في إدارة العديد من الأزمات. القيادة الإبداعية تمتاز بالعديد من القدرات في التعامل مع الأزمات. يتطلب التعامل مع مثلث الأزمة، التنبؤ العلمي والتخطيط المسبق والاستعداد المبكر واعداد وبناء السيناريوهات الأصلية والبدائلية. المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي عبارة عن قدرات ومهارات وسلوكيات قد تكون موجودة لدى الشخص وقد تكون غير موجودة، ولكن يمكن اكتسابها وتنميتها وتدريب النفس عليها، وأن المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات مسألة معقدة وطويلة وتحتاج للمزيد من البحث والدراسة. وقد أوصى البحث بضرورة تطوير الدراسات الخاصة بعلاقة إدارة الأزمات بالعلوم الإنسانية الأخرى، تشجيع الجامعات والمراكز البحثية لإنشاء مراكز وكراسي بحثية خاصة بعلم إدارة الأزمات، العمل على قيام وتنظيم مؤتمر افتراضي دولي لإدارة الأزمات لمناقشة تطورات الأزمة العالمية وتبادل الخبرات، وتأثير جائحة الكوفيد 19 "كورونا" في أداء مدريبي الأزمات، إعداد كتب وأصدارات جماعية تتناول علاقة إدارة الأزمات بالعلوم الأخرى، تشجيع تنظيم الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات الكلمات المفتاحية: الادارة، الصراع التنظيمي، الكفاءة، الانتاجية، استراتيجيات وأساليب.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإبداعية، الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات

### Abstract

The study aims to highlight the role of creative skills and emotional intelligence in crisis management, identify the characteristics and capabilities of creative management and leadership in dealing with crises, identify the nature of crisis management, and shed light on the essence and content of dealing with the crisis triangle through scientific prediction,

advance planning. And early preparation, and the preparation of scenarios. The research relied on the descriptive method and the inductive method to reach the results of the study. The research finding results: There is a close relationship between crisis management and other human sciences. Creative skills and emotional intelligence play an important role in managing crises and creating opportunities. Creative strategies are an important input in managing many crises. Creative leadership has many capabilities in dealing with crises. Dealing with the crisis triangle requires scientific forecasting, advance planning, early preparation, and the preparation and construction of original and alternative scenarios. Creative skills and emotional intelligence are abilities, skills and behaviors that a person may have and may not exist, but they can be acquired, developed and self-trained, and that creative skills and emotional intelligence in crisis management is a complex and long issue that needs further research and study. So The research recommended the following: The necessity of developing studies on the relationship of crisis management with other human sciences. Encouraging universities and research centers to establish research centers and chairs for the science of crisis management. Working to establish and organize an international virtual conference for crisis management to discuss developments in the global crisis and exchange experiences, and the impact of the Covid-19 pandemic on the performance of managers. Preparing books and collective publications dealing with the relationship of crisis management with other sciences. Encouraging the organization of training courses to develop creative skills and emotional intelligence in crisis management.

**Keywords:** Creative Skills, Emotional Intelligence, Crisis Management.

### الملخص المفاهيمي

المهارات الإبداعية هي جوهر إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر أي فرص بإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمات كفرص بإعادة صياغة الظروف وايجاد الحلول المرنة، من خلال التفاعل العي والمبدع مع التحدي الكبير. ولم يعد هنالك مجال لاستخدام الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات، لأن نتائجها غالباً تؤدي إلى الفشل والنهيات المجهولة، لذا يمكننا القول إن وقت المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات قد حان أوانه.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي للمهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات للمهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات

## المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات

هدفت الدراسة الى إبراز دور المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات، والتعرف على خصائص وقدرات الإدارة والقيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستقرائي، بالاعتماد على البيانات والمعلومات وتبنيها وتحليلها والربط بين مدلولاتها من أجل تفسيرها والوصول الى نتائج عامة تسهم في تكوين فكرة أهمية المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات.

تمثل مشكلة الدراسة في أن المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي من أهم المواضيع التي شغلت المهتمين بالإدارة من باحثين وأكاديميين، وله علاقة وثيقة بعلم إدارة الأزمات وهو من العلوم التي تم التأصيل لها نهاية القرن الماضي. حيث يعتبر في طور التكوين والنشأة. مما يتطلب تناوله بالبحث والدراسة.

توصلت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الأزمات والعلوم الإنسانية الأخرى. المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات وخلق الفرص. الاستراتيجيات الإبداعية تشكل مدخلاً هاماً في إدارة العديد من الأزمات. القيادة الإبداعية تمتاز بالعديد من القدرات في التعامل مع الأزمات.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير الدراسات الخاصة بـ إدارة الأزمات بالعلوم الإنسانية الأخرى. وتشجيع الجامعات والماركز البحثية للإنشاء مراكز وكراسي بحثية خاصة بعلم إدارة الأزمات. والعمل على قيام وتنظيم مؤتمر افتراضي دولي لإدارة الأزمات لمناقشة تطورات الأزمة العالمية وتبادل الخبرات، وتبليان تأثير جائحة الكوفيد 19 "كورونا"

### طلعات مستقبلية:

- تطوير المهارات الإبداعية للذكاء العاطفي المستخدم في إدارة الأزمات والكوارث.
- بناء قيادات شابة تساهمن في تعزيز القيادات الميدانية في إدارة الأزمات والكوارث في المنطقة العربية.
- اتباع استراتيجيات جديدة تساهمن في القيادة الإبداعية في الأوقات الحرجة والظروف الطارئة.
- تشجيع الإبداع في التنبؤ المستقبلي بالمخاطر التي ينبع عنها أزمات وكوارث.
- اعتماد منهجية التخطيط بالسيناريوهات المتوقعة للأحداث والأثار والأضرار.

## 1. الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغييرات المهمة في مجالات العلوم والمعلومات والإدارة ..... الخ . خاصة مجال إدارة الأزمات والتي تحتاج الى أشخاص قادرين على اتخاذ قرارات غير تقليدية . وقدرين على التفكير بشكل مختلف وبشكل خلاق، ويمتلكون المهارات الإبداعية للتعامل مع الأزمات التي تحيط بالمجتمع إحاطة تامة مثل ازمة الامراض الفتاكه . ولأنى مكن الافلات منها إلا بالطرق العلمية والمهارات الإبداعية والتفكير الاستراتيجي والذكاء العاطفي، والتعامل مع الحالة بشكل جدي منطقي.

الأمر الذي دفع بعلم إدارة الأزمات الى التكامل والتدخل مع العديد من العلوم الإنسانية الأخرى والدراسات المتباعدة والمختلفة التخصصات، كما أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات، ضرورة ملحة؛ ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها؛ وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.

ومن هنا جاء التكامل بينها وبين علم النفس وعلم النفس التربوي، وذلك بالرغم من الاختلافات الواضحة بين هذه العلوم من حيث النشأة والتطور والمناهج والاتجاهات النظرية والتطبيقية .  
وتأتي هذه الدراسة ضمن عدد من الدراسات والبحوث التي يقوم بها الباحث لتوضيح تلك العلاقات والتشابكات بين هذه العلوم وعلم إدارة الأزمات.

### 1.2 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

تمثل مشكلة لدراسة في أن المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي من أهم المواضيع التي شغلت المهتمين بالإدارة من باحثين وأكاديميين، وله علاقة وثيقة بعلم إدارة الأزمات وهو من العلوم التي تم التأصيل لها نهاية القرن الماضي. اذ يعد في طور التكوين والنشأة. مما يتطلب تناوله بالبحث والدراسة.

### تساؤلات الدراسة :

تجيب الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالمهارات الإبداعية؟
- ما الذكاء العاطفي؟
- ما إدارة الأزمات؟
- ما الاستراتيجيات الإبداعية في التعامل مع الأزمات؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الاتي:

- إبراز دور المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات.
- التعرف على خصائص وقدرات الإدارة والقيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات.
- التعرف على ماهية إدارة الأزمات.
- القاء الضوء على جوهر ومضمون التعامل مع مثلث الأزمة من خلال التنبؤ العلمي، التخطيط المسبق والاستعداد المبكر، اعداد السيناريوهات.

#### **4.1 أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- نظراً لقلة أو عدم توفر الدراسات والبحوث حول أهمية المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات بمكتبات الجامعات العربية، لذا ستسهم تلك الدراسة في توفير مصدر مهم في هذا المجال.
- تسهم الدراسة في توفير بعد تدريسي واحتياج تدريسي جديد لمديري الأزمات.
- تسلط الدراسة الضوء على الجوانب التي غفلت عنها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- تستعرض الدراسة بعد علاقة جديدة لعلم إدارة الأزمات بعلم النفس التربوي.
- توضح الدراسة أهمية الاستفادة من المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات.
- تستفيد من نتائج هذه الدراسة كل الجهات البحثية والأكاديمية والمهنية ذات العلاقة بموضوع إدارة الأزمات ومراكز الدراسات الاستراتيجية الوطنية والإقليمية والدولية.

#### **5.1 منهجية الدراسة:**

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستقرائي، الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتبويتها وتحليلها والربط بين مدلولاتها من أجل تفسيرها والوصول إلى نتائج عامة تسهم بصورة واضحة في تكوين فكرة عن أهمية المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات، معتمدة على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي.
- المنهج الاستقرائي.

وذلك على اعتبار أنها أنساب الطرق المنهجية البحثية في مثل هذه الدراسات والبحوث.

#### **6.1 حدود الدراسة:**

يتناول موضوع الدراسة المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات، من حيث التعريف والمفهوم والأهمية.

#### **2. الإطار النظري:**

إن طبيعة الدراسة تتطلب الوقوف على بعض المفاهيم والمصطلحات من خلال شرحها واستيضاح مفهومها خاصة فيما يتعلق بالمهارات الإبداعية والذكاء العاطفي، بالإضافة إلى شرح مفهوم إدارة الأزمات، وتوضيح الاستراتيجيات الإبداعية في التعامل مع الأزمات، الأمر الذي يحتاج الوقوف على هذه المدلولات من أجل الفهم الجيد في المراحل القادمة من الدراسة.

#### **2.1 المهارات الإبداعية:**

المهارات: جمع مهارة وهي نشاط معقد يتطلب فترة زمنية من التدريب المقصود والممارسة المنتظمة بحيث تؤدي بطريقة ملائمة.<sup>1</sup> وهي السهولة والدقة في إجراء عمل معين وعلى الرغم من صلتها الوثيقة بالعادات إلا أنها ممارسة خاصة تعتمد على رغبة معينة وقدرة خاصة.<sup>2</sup>

الإبداعية: جاءت من الإبداع، اذ عرف بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه.<sup>3</sup>

في حين يراه جيلفورد بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرنة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.<sup>4</sup> أما الإبداع الإداري فقد عبر عنه فتحي جروان : بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الابتكارات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية<sup>5</sup>، ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما يعكس أثراً إيجابياً على تطوير المؤسسة أو المنظمة.<sup>6</sup>

أما المهارات الإبداعية من وجهة نظر الباحث: هي جوهر إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمات كفرص لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول المرنة من خلال التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يمكنها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات الأزمة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهد الإبداعية.

## **2:2. الذكاء العاطفي:**

توضح تعريفات الباحثين والأكاديميين للذكاء العاطفي على أنه قدرات ومهارات في فهم مشاعر الذات ومشاعر الآخرين، وإن اختلفت عباراتهم في التعبير عن هذا المضمون. ويعرف سالوفي وماير الذكاء العاطفي بأنه: "القدرة على معرفة الشخص مشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط، ومعرفته بمشاعر الآخرين، وقدرته على ضبط مشاعره، وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم، وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية".<sup>7</sup>

ويشير له الدكتور السيد السمدوني في تعريفه بأنه: "مجموعة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعده الشخص على معرفة مشاعره وانفعالاته، وسيطرته عليها جيداً، وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل

<sup>1</sup> صادق، أمال (1994): فؤاد أبو حطب، علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الرابعة، ص657.

<sup>2</sup> صالح، أحمد ذكي (1979): علم النفس التربوي، مكتبة الهبة المصرية، ط.11، ص.320.

<sup>3</sup> المهيري، عبد الله (2003): الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، دار المعارف، القاهرة.

<sup>4</sup> Guilford, j. p. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development, New York: bearly cimited.

<sup>5</sup> جروان، فتحي (2002): الإبداع، مفهومه، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر عمان، الأردن.

<sup>6</sup> العنزي، عويد (2008): مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

<sup>7</sup> السمدوني، السيد إبراهيم (2007/1428هـ): الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون، عمان، الطبعة الأولى، ص.42.

معهم، وقدرته على استثمار طاقته الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحبيين<sup>١</sup>. ويرى دانييل جولمان أن الذكاء العاطفي: "مجموعة من السمات، قد يسمها البعض صفات شخصية، لها أهميتها البالغة في مصيرنا كأفراد"<sup>٢</sup>. ويعرفه بعض علماء النفس: "القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية، من خلال استقبال هذه العواطف واستيعابها وفهمها وإدارتها"<sup>٣</sup>. وباختصار هو: "قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين، لتحقيق أكبر قدر من السعادة لنفسه ولمن حوله"<sup>٤</sup>.

ومن وجهة نظر البحث فإن الذكاء العاطفي: "عبارة عن قدرات ومهارات وسلوكيات قد تكون موجودة لدى الشخص وقد تكون غير موجودة، ولكن يمكن اكتسابها وتنميتها وتدريب النفس عليها".

### **3:2. أهمية الذكاء العاطفي:**

يمكن تلخيص أهمية الذكاء العاطفي في الصلة بين الإحساس والشخصية والاستعدادات الأخلاقية النظرية، وأن المواقف الأخلاقية الأساسية في الحياة إنما تنبع من قدرات الإنسان الانفعالية الأساسية، ذلك أن الانفعال بالنسبة للإنسان هو (واسطة) العاطفة، وهو شعور يتفجر داخل الإنسان للتعبير عن نفسه في فعل ما.

وهؤلاء الذين يكونون أسرى الانفعال أي المفتقرون للقدرة على ضبط النفس، إنما يعانون من عجز أخلاقي فالقدرة على السيطرة على الانفعال هي أساس الإدارة وأساس الشخصية وأساس مشاعر الإيثار إنما يكمن في التعاطف مع الآخرين أي القدرة على قراءة عواطفهم، أما العجز عن الإحساس باحتياج الآخر أو بشعوره بالإحباط فمعناه عدم الاكتتراث به<sup>٥</sup>.

ولقد أشارت نتائج البحث إلى أن النجاح في الأداء أو أماكن العمل في الحياة العامة يعتمد بقدر كبير على الذكاء العاطفي، بنسبة 80%， بينما يعتمد 20% فقط منه على الذكاء العقلي<sup>٦</sup>، وقد وجد أن للذكاء العاطفي علاقة كبيرة بالنجاح في التجارة والأعمال، فقدرة الإنسان على التعامل مع المشاعر والعواطف، والقدرة على التكيف مع الشدة والتوترات، تؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل<sup>٧</sup>. ووجدت دراسة حديثة نسبياً أن من أكثر الصفات التي تشجع الزبائن على الشراء هي قدرة البائع على معرفة مشاعر الزبائن ومن ثم تلبية هذه المشاعر، وقد عبر الزبائن عن تفضيلهم للبائع الذي يحسن الاستماع إليهم والذي يتفهم حقيقة ما يريدون وما يهمهم<sup>٨</sup>. أي يلبي رغبات الزبائن.

يبين الدكتور ياسر العيّći العلاقة بين الإيمان والذكاء العاطفي في كتابه "ما فوق الذكاء العاطفي - حلوة الإيمان" قائلاً: "إذا كان الذكاء العاطفي يمكن الإنسان من التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين حيث يحقق لنفسه ولمن

<sup>١</sup> السعدوني، السيد إبراهيم (2007) (1428هـ): المرجع السابق، ص.44.

<sup>٢</sup> جولمان، دانييل (2000-1421هـ)، الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلى الجباري، سلسلة عالم المعرفة رقم (262)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، ص.58-57.

<sup>٣</sup> المبيض، مأمون (د. ت. ن): الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بيروت، ص.13.

<sup>٤</sup> العيّći، ياسر (2005): ما فوق الذكاء العاطفي - حلوة الإيمان، دار الفكر، دمشق، ص.3.

<sup>٥</sup> الخوالدة، محمود (2004): الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، ص.47.

<sup>٦</sup> السعدوني، السيد إبراهيم (2007) (1428هـ): مرجع سابق، ص.45.

<sup>٧</sup> المبيض، مأمون (د. ت. ن): مرجع سابق، ص.22.

<sup>٨</sup> المبيض، مأمون (د. ت. ن): مرجع سابق، ص.23.

حوله أكبر قدر من السعادة، فإن الإيمان يمكن الإنسان من التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين حيث يحقق لنفسه ولمن حوله أكبر قدر من السعادة في الدنيا والآخرة، وإن الإنسان يشعر بحلاوة الإيمان عندما يتحلى بمهارات الذكاء العاطفي ويربطها بربه ودينه وأخرته<sup>1</sup>.

كما يعد الذكاء العاطفي صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح، وذلك أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة، لأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أم لا، فما قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادرًا على التأثير في الآخرين؟!<sup>2</sup>

ويتضح مما سبق أن الذكاء العاطفي يعتبر من أهم الصفات المكتسبة لمديري الأزمات وذلك ما يميزهم عن بقية مديري الإدارات، ولما يمثله من حجر زاوية في كيفية إدارة الأزمات، وما يميزها من ظروف خاصة.

#### **4:2. إدارة الأزمات:**

هي محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة أحداث سببها أزمة ما.<sup>3</sup> كما يعرف بأنه: العلم الذي يعني بالأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.<sup>4</sup> وعرف أيضاً بأنه: علم ادارة توازنات القوى ورصد حركتها.

#### **5:2. الدراسات السابقة:**

دراسة: فضال حمدان المصري، بعنوان: إطار مقترن لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى استعراض دور رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، بالتطبيق على العاملين في بلديات جنوب غزة، وتعرف طبيعة العلاقة والتأثير لرأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، ولقد جرى اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، وإعداد أدلة البحث، وتوزيعها على العينة المكونة من (120) موظف، وتم استرداد (106) استبيانه. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: حصول العاملين على تقدير مرتفع من رأس المال العاطفي، وقدرة عالية على إدارة الأزمات. وتبيّن أيضاً وجود علاقة طردية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات. بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات باستثناء إدارة وتنظيم إعادة التوجيه الانفعالي.

جرى بناء إطار مقترن يمكن الاعتماد على مراحله لتنمية أبعاد رأس المال العاطفي لدى العاملين في البلديات.<sup>5</sup> دراسة : اشرف نصار محمود بدح ،بعنوان: الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتم استخدام الاستبيان

<sup>1</sup> العبي، ياسر (2005)، المرجع السابق، ص.10.

<sup>2</sup> العبي، ياسر (2004): الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، دار الفكر، دمشق، ص.15.

3 Pearson . C. M. And Clair , J. A . (1998) : Reframing Crisis Management , Academy of Management Review , 23 , PP 59 – 76

<sup>4</sup> عليوة، السيد (2004): إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للطباعة، الطبعة الثالثة، ص.12.

<sup>5</sup> المصري، نضال (2017) : إطار مقترن لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ص ص: 54-37، العدد (2) لسنة 2017 م.

كأداة للدراسة، مستخدماً المسح الشامل للمدراء العاميين والعينة الطبقية العشوائية لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في كبرى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (416) فرداً، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل مع المدراء العاميين والبالغ عددهم (5)، فأصبح المجتمع المتاح (411) فرد، تم توزيع(200) استبانة كعينة طبقية عشوائية وتم استرداد (189) استبانة صالحة للتحليل من أصل الاستبيانات الموزعة لعينة الدراسة (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام)، وعلى ذلك بلغت نسبة الاسترداد (94.5%)، وكذلك تم استرداد (5) استبيانات من المدراء العاميين من أصل (5) مدراء عاميين وبلغت نسبة الاسترداد (100%). وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لدى المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كانت مرتفعة حيث حصل محور الذكاء العاطفي ككل بجميع أبعاده علي وزن نسيبي (74.4%)، وقد حصل البعد الثالث والخامس "الدافعية، المهارات الاجتماعية" علي المرتبة الأولى بوزن نسيبي (75.8%)، بينما احتل البعد الأول "الوعي بالذات" المرتبة الثانية بوزن نسيبي (75.8%)، في حين جاء البعد الرابع "التعاطف" في المرتبة الثالثة بوزن نسيبي (73.7%)، أما البعد الثاني "تنظيم الذات" جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسيبي (71.3%)، وقد تبين أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كانت متوسطة حيث حصل محور إدارة الأزمات ككل علي وزن نسيبي (51.3%) وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بعدد من التوصيات من أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للذكاء العاطفي والعمل على تطويره من خلال تحسين الإمكانيات المادية والبشرية لهذه المستشفيات، وحيث أن العاملين قد وصلوا لمستوى عالي في الذكاء العاطفي، فيتوجب على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزيز هذا الذكاء ودوره في إدارة الأزمات من خلال برامج التعليم المستمر<sup>1</sup>

دراسة: سماح عبد الفتاح عبد الجود أحمد، حنان إبراهيم عواد أحمد مرعي، بعنوان: الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الأزمات كما تدركه ربة الأسرة. تكمّن منابع القوة داخل كل ربة أسرة ، فقط علّها أن تكتشفها وتنمّها وتوظّفها التوظيف الأمثل بطريقة تساعدها على خدمة ذاتها وأفراد أسرتها وتحقيق أهدافهم مع الشعور بالسعادة والرضا والاستقرار الأسري، فالنجاح أو الفشل يتوقف على وعي ربة الأسرة بانفعالاتها ومشاعرها وطريقة استخدامها وحسن إدارتها والذي يعتبر هو حجر الزاوية والأساس الذي يسهل ويسهل حل المشكلات ويمكنها من فهم ومواجهة تحديات الحياة والتغلب عليها بمنطقية والعمل تحت الضغط والمبادرة وتحفيز الذات والقدرة على الاستنتاج واتخاذ القرارات المناسبة والتغلب على القلق ومقاومة اليأس والإحباط مع طرح المحاولات الابتكارية بشكل أكثر فاعلية، فعلى قدر امتلاك ربة الأسرة لمهارات الذكاء الانفعالي يكون نجاحها في الحياة بشتى صورها، حيث يعد الذكاء الانفعالي أقوى مهارة يكتسبها الفرد لمقاومة تعرضه الضغوط والأزمات والسيطرة عليها

<sup>1</sup> بحث، أشرف (2018): الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

وكيفية إدارتها والتعامل معها بطريقة أكثر جودة وفاعلية، ولذلك كان الهدف الرئيسي للبحث دراسة مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده المختلفة (إدارة الانفعالات، التعاطف، تنظيم الانفعالات، المعرفة الوجدانية، التواصل الاجتماعي) لدى ربة الأسرة لعيتين من مصر وال سعودية وعلاقته بإدارة الأزمات الأسرية بمراحلها المتعددة (مرحلة ما قبل الأزمة، وقوع الأزمة، ما بعد الأزمة) (دراسة مقارنة)، وقد طبقت الدراسة على (200) ربة أسرة منهن (100) مصرية، و(100) سعودية تم اختيارهن بطريقة صدفية ومن مستويات إجتماعية واقتصادية وتعلمية مختلفة ، وقد أسفرت النتائج الآتي عن وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين متواسطات درجات ربات الأسر عينة البحث في مصر وال سعودية في مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده المختلفة وإدارة الأزمات الأسرية المتعددة تبعاً لاختلاف الجنسية لصالح ربات الأسر المصريات، كما يوجد تباين دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين متواسطات درجات ربات الأسر "عينة البحث" في مصر وال سعودية في مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده المختلفة وإدارة الأزمات الأسرية بمراحلها المتعددة تبعاً لمتغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي (عمل ربة الأسرة، حجم الأسرة، السن، تعليم الأب، دخل الأسرة) وكانت النتائج لصالح ربة الأسر العاملة، وكبيرة الحجم، والأكبر سنًا، ولصالح الأم والأب ذوى التعليم المرتفع، ولصالح أصحاب الأسر مرتفعة الدخل على التوالي، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) في مستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده المختلفة وإدارة الأزمات الأسرية بمراحلها المتعددة بين درجات ربات الأسر عينة البحث في مصر وال سعودية، وتوصى الباحثتان بأهمية بحث وسائل الإعلام المسموعة والمقرؤة والمسموعة والمرئية والجهات المختصة قضايا ومشكلات الأسرة العربية والعمل على نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بعلم النفس الإيجابي في جميع الأوساط والمليادين ومن أهمها "مهارات الذكاء الانفعالي" وتبين دوره الفعال مواجهة ضغوط الحياة وإدارة الأزمات الأسرية الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الفرد أسرياً وأكاديمياً ومهنياً إلخ.<sup>1</sup>

دراسة: أمينة قهوجي، بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. ويبرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها. وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقاً فيقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة. ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمّن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد، سماح عبد الفتاح عبد الجود ومرعى، حنان إبراهيم عواد أحمد مرعى (2016): الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الأزمات كما تدركه ربة الأسرة، مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، جامعة الزقازيق، العدد (2)، المجلد (2)، مصر

<sup>2</sup> قهوجي، أمينة (2015): دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة إعداد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، صص: 298-33 ، العدد (5).

### 3. الاستراتيجيات الإبداعية في التعامل مع الأزمات

يكون الإبداع في كثير من الأوقات يكون الإبداع هو السبيل الوحيد لمواجهة الأزمات بمختلف أشكالها؛ حيث يلجأ المسؤولون في مختلف القطاعات عند حدوث أزمات كبيرة إلى العصف الذهني على مستوى الجماعة والفرد للخروج بالحلول الإبداعية التي تُساعد في التخلص من الأزمة، وفي هذا الصدد نطرح سؤالاً مهماً: هل هناك إبداع وقت الأزمات؟ بكل تأكيد لا يمكن إدارة أي أزمة إلا بالإبداع، فهو الخيار الأمثل.

تعد الأزمات فرصة مواتية وقدرة على تغيير مجريات الأمور وتحويلها إلى الأفضل، وعادة ما تكون الفرص متخفية على شكل أزمة، الأمر الذي شجع مدريِّي الأزمات للجوء إلى الأساليب الإبداعية في إدارة الأزمات. مما يشجعنا أن نقول وبكل ثقة: "أن كلمة السر الوحيدة في إدارة الأزمات هي الإبداع".

لم يعد هنالك مجال لاستخدام الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات، لأن نتائجها غالباً تؤدي إلى الفشل والنهایات المجهولة، لذا يمكننا القول إن وقت المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات قد حان آوانه.

وسيتم عرض بعض تلك الاستراتيجيات الإبداعية على النحو التالي:

أولاًً استراتيجية التبديل: ما الذي يمكنك تبديله؟ ما الذي يمكن استخدامه كبديل؟ وهنا يتم وضع بديل لفكرة أو أداء، أو أمر، أو أي شيء آخر.

ثانياً استراتيجية التعديل: يتم إجراء تعديلات بتغيير الحجم، أو الشكل، أو اللون، أو أي خاصية أخرى مثل الإجراءات المتبعة .....الخ.

ثالثاً استراتيجية التجميع: يتم هنا تجميع أفكار أو مواقف معاً.

رابعاً استراتيجية التكييف: يتم تعديل الأشياء في موقف ليتلاءم مع الهدف المطلوب.

خامساً استراتيجية الاستخدامات الأخرى: يتم استخدام الشيء لأهداف تختلف عن الهدف الأصلي.

سادساً استراتيجية الحذف: يتم حذف جزء من شيء ما.

سابعاً استراتيجية العكس أو الإعادة: يتم عكس الشيء أو إعادة تنظيمه.

ثامناً استراتيجية التخطيط العكسي: وتستخدم للخروج أو الانتقال من فكرة صعبة التطبيق إلى أخرى سهلة التطبيق، كما يستخدم التخطيط العكسي في التخطيط لتطبيق فكرة واحدة.

تاسعاً استراتيجية الدورية: وتتمثل في اتخاذ أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة.

عاشرًا استراتيجية التخصيص الوظيفي: وهي من أكثر الاستراتيجيات الإبداعية شيوعاً.

إن استخدام الاستراتيجيات الإبداعية في إدارة الأزمات أصبح ضرورة لابد منها لحل المشكلات ومواجهة الأزمات، بالإضافة إلى خلق أفكار جديدة تساهم بشكل كبير في تقدم المجتمع وتطوره.

### 3:3. خصائص وقدرات الإدارة والقيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات:

تعد الإدارة والقيادة الإبداعية من الممارسات القيادية التي تعتمد على تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام المؤهلات والمهارات والخبرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستشارافية عبر استخدام وتوظيف وسائل القدح الوظيفي، واستخراج القدرات الكامنة المخزونة لدى فريق الأزمات وتطوريها لتحقيق إدارة فعالة

ورشيقه والنجاح في مواجهة الأزمات، وذلك عبر استخدام مهارات الإبداع والذكاء العاطفي، والإدارة والقيادة المبدعة هي القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المتربطة، وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبع من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة وذلك لما يتمتع به من خصائص يمكن أن نلخصها في الآتي :

- القائد الذكي الذي يحدث معلوماته ويطور من مهاراته ويدع في اختيار الوسائل القيادية.
- القائد المهتم بشرائح الجمهور المتعدد ويدع في تحقيق تطلعاتهم ورغباتهم.
- القائد الملهى من خلال كونه النموذج الفاعل المؤثر والرمز المثالي المبدع لفريق عمله.
- القائد الأب والأخ المستشار من خلال قرينه من دوائر العمل ضمن مؤسسته وتذليل المشاكل والصعوبات.
- القائد الحكيم من خلال إدارته للأزمات والمخاطر بحنكه وحكمة وتحطيط استراتيجي دقيق.
- القائد الموجه الذي يستخدم التوجيه الدوري والفحائي لفريق عمله والتحليل المنهجي.
- القائد المعلم الذي يعلم فريق عمله أكثر ما يحاسب مع التلويع بالحساب عند الإهمال والتقصير.
- القائد الاستراتيجي والاستشرافي الذي يعمل على تحقيق الأهداف ويسعى لتقليل الكلف.
- القائد القادح الذي يستفز مواهب ومهارات وقدرات فريق عمله.
- القائد المواكب للتغيرات وتحديات المستقبل.

## 2.3 إدارة الأزمات:

يمكن ارجاع الأصل التاريخي لمصطلح الأزمة الى علم الطب الإغريقي القديم، حيث استخدم هذا المصطلح للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، أو لحظات مصريرة في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة، وإما موته.<sup>1</sup> لقد تعددت تعريفات الأزمات، اختفت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى: وتعرف الأزمة بأنها: "ظرف انتقالى يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة، أو المنظمة أو المجتمع، غالباً ما ينتج عنه تغيير كبير"<sup>2</sup> وعند فهد الشعلان أنها: "حالة توتر ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو ايجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"<sup>3</sup> ويشير أحمد عامر في كتابه مقدمة في إدارة الأزمات إلى تعريفات ثلاثة:

الأول: أن الأزمة هي "تحول مفاجئ عن السلوك المعتمد، وهي تعني تداعي سلسلة من التفاعلات يتربّع عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم معه اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي ظروف عدم التأكّد حتى لا تنفجر الأزمة إلى مواجهة".  
الثاني: أن الأزمة تعني انقطاعاً أو خروجاً عن النمط المعتمد للتفاعل بتأثير سلسلة المتغيرات التي تحيط بموقف معين، بحيث ينطوي هذا التطور المفاجئ على قرارات سريعة وفي ظروف عدم التأكّد".

<sup>1</sup> العماري، عباس رشدي (1993): إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ص 17

<sup>2</sup> Oxford Dictionary (1992): Oxford: the Clarendon Press, P194.

<sup>3</sup> الشعلان، فهد أحمد (1999): إدارة الأزمات، الأسس والمراحل والآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 24

الثالث: أن الأزمة عبارة عن حالة من التوتر الدولي الذي يمكن أن يتطور أو يتعقد إلى حالة النزاع المسلح<sup>1</sup> ويعرفها الحملاوي بأنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المنشأة، كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسة التي تقوم عليها المنشأة، وهذا يعني أن الأزمة في جوهرها هي تهديد مباشر وصريح لبقاء المنشأة واستمرارها"<sup>2</sup> وفي معجم العلوم الاجتماعية تعني: "توقف الأحداث المنتظمة والمتواعدة، واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".<sup>3</sup> وفي معاجم اللغة العربية الأزمة تعني الشدة والقحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه، كما تدل كلمة (الأزمة) وجمعها أزمات) على الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية.<sup>4</sup> وتشير سلوى الملا إلى أنها: حالة طارئة و موقف استثنائي مغایر، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، كما يأتي المصطلح (مازن) وهو الطريق الضيق بين جبلين ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدب العربي القديمة<sup>5</sup>.

تعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول يحدث عندها تغيير إلى الأفضل أو الأسواء وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب في حياة المنظمة وفي اللغة العربية فإن كلمة أزمة تشير إلى حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنساني أو الجماعة البشرية".<sup>6</sup>

#### 4. مضمون التعامل مع مثل الأزمة:

التبؤ العلمي: التنبؤ هو عملية إجراء تقديرات للمستقبل على أساس البيانات السابقة والحاضرة وأثرها في تحليل الاتجاهات. قد يكون أحد الأمثلة الشائعة هو تقدير بعض المتغيرات ذات الأهمية في بعض التاريخ المستقبلي المحدد. التنبؤ هو مصطلح مشابه، ولكن أكثر عمومية. قد يشير كلاهما إلى طرق إحصائية رسمية تستخدم سلسلة زمنية أو بيانات مقطعة أو طولية أو بديلة لطرق حكم أقل رسمية. يمكن أن يختلف استخدام بين مجالات التطبيق: على سبيل المثال، في مجال الهيدرولوجيا، يتم في بعض الأحيان حجز المصطلحين "توقعات" و "التبؤ" لتقديرات القيم في أوقات معينة في المستقبل، في حين يستخدم مصطلح "التبؤ" لتقديرات أكثر عمومية، مثل عدد مرات حدوث الفيضانات على مدى فترة طويلة، المخاطر وعدم اليقين مما أمران أساسيان للتبؤ. التنبؤ؛ يعتبر ممارسة جيدة للإشارة إلى درجة عدم اليقين المرتبطة بالتنبؤات، لكن يجب أن تكون البيانات محدثة حتى تكون التوقعات دقيقة قدر الإمكان. في بعض الحالات، يتم توقع البيانات المستخدمة للتبؤ بمتغير الاهتمام نفسه.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عامر، أحمد (1989): مقدمة في إدارة الأزمات، جامعة قناة السويس، القاهرة، ص 3-8.

<sup>2</sup> الحملاوي، محمد رشاد (1993): إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عن شمس، القاهرة، ص 3.

<sup>3</sup> بدوي، أحمد زكي (1982): معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص 82.

<sup>4</sup> البناي، علي بن الحسن (1994): المنجد في اللغة والأعلام، ط 34، بيروت، دار دمشق، ص 10.

<sup>5</sup> الملا، سلوى حامد (1436هـ)، دور القيادة في إدارة الأزمة، كتاب الأمة، العدد: 166، الدوحة قطر، ربيع الأول، ص 42.

<sup>6</sup> هيكيل، محمد أحمد الطيب (2006): مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقوف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص 22.

<sup>7</sup> Forecasting the REITs and stock indices: Group Method of Data Handling Neural Network approach ، Pacific Rim Property Research Journal, 23(2), 1-38

التخطيط المسبق والاستعداد المبكر: التخطيط عبارة عن عملية تهتم بإعداد الخطط الخاصة بشيء معين، ويعرف التخطيط بأنه صياغة فرضيات حول وضع معين، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوك ما في المستقبل. من التعريفات الأخرى للتخطيط هو نشاط يطبقه كافة الأفراد في غالب الشؤون العامة، ويعتمد على إعداد خطة ذهنية قبل تحويلها إلى خطة حقيقة؛ أي الجرس على التفكير قبل المباشرة بالعمل.<sup>1</sup>

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمطلوب أساسى في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سابقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤى الإنذارى لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدریب العاملين علماً.<sup>2</sup> ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث يتم اثبات التنساب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. والجاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدریب للعاملين في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها.<sup>3</sup>

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين.

**إعداد السيناريوهات:** عملية إدارة الأزمات تتطلب إعداداً حسناً وصياغة فاعلة، للعديد من السيناريوهات الأصلية والبديلة، وتحتاج تدريب فريق الأزمات على استخدامها بنجاح، إذاً أن هذه السيناريوهات تؤدي إلى تأهيل إدارة المؤسسة للتعامل مع الأزمات بفاعلية وتمكنهم من سرعة التصرف وتقليل آثار المفاجأة والتحكم الدقيق في وقت إدارة الأزمة وتقليل المخاطر والتهديدات.

السيناريوهات تعبّر عن الاحتمالات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، أو الحالات التي يمكن أن تحدث لكنها لم تحدث. إن النجاح في إدارة الأزمات والتعامل معها يتطلب رسم مجموعة من السيناريوهات الأصلية والبديلة للتعامل مع الأزمة، فهذه السيناريوهات هي الأساس المهمة التي تعتمد عليها عملية إدارة الأزمة ومواجهتها

<sup>1</sup> ساحلي، بروك (2014): مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة أم البوارق الجزائر، ص.2.

<sup>2</sup> الأعرجي، عاصم (1999): إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية) دراسة مسحية في المصادر الأردنية، مجلة الإدارة العامة، ص.163.

<sup>3</sup> الأعرجي، عاصم محمد حسين، ودقامسة، مأمون أحمد دقامة (2000): إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافق عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عقان الكبير، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية

بنجاح وتكمّن صعوبة رسم سيناريوهات إدارة الأزمة في أنها تتعلق بالتعامل مع أزمة لم تحدث بعد، ومظاهرها وتأثيراتها وانعكاساتها لم تبلور بصورة فعلية. الأمر الذي يقودنا للتعامل بمهارات إبداعية خلاقة وذكاء عاطفي متفرد في اعداد السيناريوهات والتعامل مع الأزمة.

## **5. النتائج والتوصيات**

### **1.5 النتائج**

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 هنالك علاقة وثيقة بين إدارة الأزمات والعلوم الإنسانية الأخرى.
- 2 المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات وخلق الفرق.
- 3 الاستراتيجيات الإبداعية تشكل مدخلاً هاماً في إدارة العديد من الأزمات.
- 4 تميز القيادة الإبداعية بالعديد من القدرات في التعامل مع الأزمات.
- 5 يتطلب التعامل مع مثلث الأزمة التنبؤ العلمي والتخطيط المسبق والاستعداد المبكر وأعداد وبناء السيناريوهات الأصلية والبديلة.
- 6 المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي عبارة عن قدرات ومهارات وسلوكيات قد تكون موجودة لدى الشخص وقد تكون غير موجودة، ولكن يمكن اكتسابها وتطويرها وتدريب النفس عليها.

### **2.5 التوصيات:**

وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 ضرورة تطوير الدراسات الخاصة بعلاقة إدارة الأزمات بالعلوم الإنسانية الأخرى.
- 2 تشجيع الجامعات والمراكز البحثية لأنشاء مراكز وكراسي بحثية خاصة بعلم إدارة الأزمات والكوارث.
- 3 العمل على قيام وتنظيم مؤتمر افتراضي دولي لإدارة الأزمات لمناقشة تطورات الأزمة العالمية وتبادل الخبرات، وتأثير جائحة الكوفيد 19 "كورونا" في أداء مديري الأزمات.
- 4 تأليف كتب واصدارات مشتركة تتناول علاقة إدارة الأزمات بالعلوم الأخرى.
- 5 تشجيع تنظيم الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات.

## **6. المصادر والمراجع:**

**أولاً: الكتب والمراجع العربية:**

- أحمد، سماح عبد الفتاح عبد الجود ومريعي، حنان إبراهيم عواد أحمد مرعي (2016): الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الأزمات كما تدركه ربة الأسرة، مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، جامعة الزقازيق، العدد (2)، المجلد (2)، مصر
- الأعرجي، عاصم (1999): إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية) دراسة مسحية في المصارف الأردنية، مجلة الإدارة العامة، ص.163.
- الأعرجي، عاصم محمد حسين، ودقامسة، مأمون أحمد دقامة (2000): إدارة الأزمات دراسة ميدانية لدى توافق عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية

- العنزي، عويد (2008): مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- السمنوني، السيد إبراهيم (2007/1428هـ): الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون، عمان، الطبعة الأولى، ص42.
- العتيqi، ياسر (2005): ما فوق الذكاء العاطفي - حلقة الإيمان، دار الفكر، دمشق، ص3.
- الخوالدة، محمود (2004): الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، ص47.
- العتيqi، ياسر (2004): الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، دار الفكر، دمشق، ص15.
- العماري، عباس رشدي (1993): إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ص 17
- الشعلان، فهد أحمد (1999): إدارة الأزمات، الأسس والمراحل والآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 24
- الحملاوي، محمد رشاد (1993): إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 3.
- الملا، سلوى حامد (1436هـ)، دور القيادة في إدارة الأزمة، كتاب الأمة، العدد: 166، الدوحة قطر، ربيع الأول، ص42.
- المصري، نضال (2017): إطار مقترن لتتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ص ص: 37-54، العدد (2) لسنة 2017م.
- المبيض، مأمون (د. ت. ن): الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بيروت، ص13.
- الهنائي، علي بن الحسن (1994): المنجد في اللغة والأعلام، ط34، بيروت، دار دمشق، ص 10.
- المهيري، عبد الله (2003): الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، دار المعارف، القاهرة.
- بدر، أشرف (2018): الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفىات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- بدوي، أحمد زكي (1982): معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص 82.
- صادق، أمال (1994): فؤاد أبو حطب، علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الرابعة، ص 657.
- صالح، أحمد زكي (1979): علم النفس التربوي، مكتبة الهضبة المصرية، ط 11، ص 320.
- جروان، فتحي (2002): الإبداع، مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريسه، مراحله، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر عمان، الأردن.
- جولمان، دانييل (1421-2000هـ)، الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة رقم (262)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، ص 57-58.
- عليوة، السيد (2004): ادارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للطباعة، الطبعة الثالثة، ص 12.
- عامر، أحمد (1989): مقدمة في إدارة الأزمات، جامعة قناة السويس، القاهرة، ص 3-8.
- قهواجي، أمينة (2015): دور القيادة الإدارية في ادارة الأزمات، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة احمد بوقرة يومرداس، الجزائر، صص: 33-298 ، العدد (5).
- ساحلي، بروك (2014): مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة أم البواقي الجزائر، ص 2.
- هيكل، محمد أحمد الطيب (2006): مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص 22.

ثانياً: الكتب والمراجع الأجنبية

- Oxford Dictionary (1992): Oxford: the Clarendon Press, P194.
- Forecasting the REITs and stock indices: Group Method of Data Handling Neural Network approach, Pacific Rim Property Research Journal, 23(2), 1-38
- Pearson . C. M. And Clair , J . A . (1998) : Reframing Crisis Management , Academy of Management Review , 23 , PP 59 – 76
- Guilford, j. p. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development, New York: bearly cimitied.



## دور المناخ التنظيمي في تعزيز التماذل التنظيمي بحث وصفي تحليلي لرأء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة

The role of organizational climate in enhancing organizational  
identification

An analytical descriptive research for the opinions of a sample of  
officers working in the Ministry of Interior - General Traffic Directorate

م.م انعام عباس حميدي

Inam Abbas Hamidi

جامعة المستنصرية / قسم الرقابة  
والتدقيق الداخلي

Department of Control and Internal  
Auditing, Mustansiriya University

[Inamaabass20@gmail.com](mailto:Inamaabass20@gmail.com)

م. علاء الدين برع جواد

Alaulddin B.Jawad

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

Baghdad University Collage of economic  
administration

[alaulddinbjawad@gmail.com](mailto:alaulddinbjawad@gmail.com)

يوثق هذا البحث كـ: جواد، علاء الدين برع وحميدي، انعام عباس (2021): دور المناخ التنظيمي في تعزيز التماذل التنظيمي - بحث وصفي تحليلي لرأء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (12)، ألمانيا، ص 105-83

### المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي لعينة من ضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة في بغداد وذلك من خلال تسليط الضوء على المناخ التنظيمي بأبعاده الفرعية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين، نمط التكنولوجيا، التحفيز) كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بالتماذل التنظيمي بأبعاده الفرعية (الولاء، التشابه، العضوية او الانتماء). وقد اعتمد البحث على آراء الضباط والبالغة عددهم (35) ضابطاً. شخصت مشكلة البحث من خلال المعايشة الميدانية التي اجرتها الباحث في المديرية وتكمن في ضعف التماذل التنظيمي فتم اقتراح عوامل المناخ التنظيمي للمساهمة في معالجة هذا الضعف وذلك لافتقار إدارة المديرية إلى الدراسة الكافية بأبعاد المناخ من جانب وبعلاقته الوثيقة بالتماذل من جانب آخر. سعى البحث الى تحقيق مجموعة اهداف أهمها: وصف ابعاد المناخ التنظيمي والتماذل التنظيمي، وتعزيز الوعي لمجتمع البحث بطبيعة العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي والتماذل التنظيمي، وكيفية تفاعلهما مع بعضها البعض من خلال توفير البيئة الداخلية بكل متطلباتها مما تساعده على توفر أجواء(مناخ) مناسبة للعمل وضمن الموارد المتاحة للمنظمة، اضافة الى مساعدة عوامل المناخ التنظيمي في تعزيز التماذل التنظيمي، واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما في المديرية. ولتحقيق هذه الاهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الباحثان الاستبيان، والمقابلات الشخصية في الجانب العملي للبحث، كذلك الابحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث في الجانب النظري مع الاعتماد على (SPSS) لاختبار وتحليل فرضيات

العلاقة والاثر بين متغيرات البحث. وتوصيل البحث الى مجموعة استنتاجات من خلال اختبار وتحليل الفرضيات التي اعتمدها البحث اهمها نمط القيادة في المديرية يحتاج الى دعم أكثر للتردد الكبير لدى ضباط المديرية فيه، نتيجة اتباع أسلوب النظام المركزي حيث ان اجابات عينة البحث الخاصة بالفقرة كانت مشوشاً نوعاً ما وهذا ما اظهره تحليل الوسط الحسابي للفقرة (5) في الاستبانة. كما اختتم البحث بمجموعة توصيات ومن اهمها اهمية دور نمط القيادة في تحسين التمايز التنظيمي في مديرية المرور العامة اذ ينبغي على المديرية اعادة النظر بنمط القيادة، وتوفير نمط اتصالات يعمل على مشاركة المعلومات اول بأول مع الضباط من خلال فتح قنوات الاتصال بمختلف الاتجاهات في المنظمة للمساهمة في تحسين اداء المنظمة ، إضافة الى مطالبة الادارة العليا للمديرية الضباط من مختلف المستويات الادارية بمقترنات تطويرية تساعد المديرية على كفاءة استخدام مواردتها وزيادة احساسهم بأنهم جزء من المنظمة . وصياغة استراتيجية توجه عمليات المديرية على احداث التمايز التنظيمي وهذا يعني تنمية روح الولاء لدى الضباط وزيادة تشابههم وانتماصهم من الممكن في حال الاخذ بها المساهمة بتحسين مستوى التمايز في مديرية المرور العامة.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، التمايز التنظيمي.

### Abstract

The study aims to identify the organizational climate for a sample of officers working in the Ministry of Interior - General Traffic Directorate in Baghdad, by shedding light on the organizational climate with its sub-dimensions (organizational structure, leadership style, communication style, nature of work, employee participation, technology style, motivation). As an independent variable, and to identify the dependent variable represented by organizational similarity with its sub-dimensions (loyalty, similarity, membership or affiliation) , The research was based on the opinions of the (35) officers. The problem of the research was diagnosed through the field coexistence conducted by the researcher in the Directorate, which lies in the weakness of organizational symmetry, so the factors of the organizational climate were suggested to contribute to addressing this weakness, due to the lack of the directorate's management of sufficient knowledge of the dimensions of climate on the one hand and its close relationship with symmetry on the other. The research sought to achieve a set of goals, the most important of which are: describing the dimensions of the organizational climate and organizational symmetry, and deepening the awareness of the research community about the nature of the components of the concept of organizational climate and organizational symmetry, and how they interact with each other by providing the internal environment with all its requirements, which helps to provide an atmosphere (climate) suitable for work. And within the resources available to the organization, in addition to the contribution of organizational climate factors in enhancing organizational symmetry, and testing the relationship and impact between them in the directorate. To achieve these goals, the research relied on the descriptive analytical approach, and the researcher used the questionnaire, and personal interviews in the practical aspect of the research, as well as research and studies related to the topic of research in the theoretical aspect with reliance on (SPSS) to test and analyze the hypotheses of the relationship and the effect between the research variables. The research reached a set of conclusions by testing and analyzing the hypotheses adopted by the research, the most important of which is the leadership style in the directorate that needs more support for the high frequency of the directorate's officers in it, as a result of following the central system method, as the answers of the research sample for the paragraph were somewhat confused and this is what was shown by the analysis of the medium Arithmetic for paragraph (5) in the questionnaire. The research also concluded with a set of recommendations, the most important of which is the importance of the role of

*leadership style in improving organizational symmetry in the General Traffic Directorate. In improving the performance of the organization, in addition to the directorate's senior management requesting officers from various administrative levels with development proposals that help the directorate to efficiently use its resources and increase their sense of being part of the organization. And formulating a strategy that directs the directorate's operations on creating organizational symmetry, and this means developing the spirit of loyalty among the officers and increasing their similarity and affiliation.*

**Keywords:** Organizational Climate, Organizational Identification.

#### الملخص المفاهيمي

تناول البحث بيئة العمل الداخلية للمنظمة من خلال بيان دور المناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (طبيعة العمل / الهيكل التنظيمي / انماط القيادة والاتصال والتكنولوجيا / والتحفيز) والتي يتكون كل بعد مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض (السياسات والإجراءات متبعة من قبل المنظمة، تدريب العاملين، أساليب الرقابة وتقدير الأداء العاملين... الخ) لتشكل بمجموعها الأثر الكبير في تعزيز وتحقيق التمايز التنظيمي للأفراد المتمثل بتحقيق مستوى عالي من الولاء والانتماء العضوي للمنظمة.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي



الشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية دور المناخ التنظيمي في تعزيز التمايز التنظيمي.

## دور المناخ التنظيمي في تعزيز التماطل التنظيمي

هدف البحث لدراسة علاقات الارتباط والتأثير بين المناخ التنظيمي بأبعاده المحددة خلال الدراسة في التماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة بأبعاده المحددة.

اعتمدت منهجية البحث في جانبه العملي على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعني بوصف الظاهرة وتحديدها وتبرير الخروف والممارسات او التقييم والمقارنة، وأنه الانسب الى معرفة واقع مديرية المرور العامة (المقر العام) في العراق.

تجسد المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما لأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي في مديرية المرور العامة؟
- ما الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم التماطل في مديرية المرور العامة؟

خلصت الدراسة إلى مستوى ملائمة الهيكل في المديرية جيد، ونمط القيادة في المديرية عموماً جيد، ومستوى نمط الاتصال في المديرية جيد، ومستوى ملائمة طبيعة العمل في المديرية جيد، ومستوى مشاركة العاملين في المديرية جيد، ومستوى التكنولوجيا في المديرية جيد، ومستوى التحفيز في المديرية جيد، ومستوى المناخ التنظيمي في مديرية المرور العامة جيد ولكن ليس بمستوى الطموح

أوصت الدراسة بضرورة تحسين التماطل التنظيمي في مديرية المرور العامة عبر البرامج التدريبية على أنماط القيادة الحديثة، ومراجعة نمط القيادة بشكل شامل ودوري وادماج التغيرات البيئية والاحتياجات المتعددة فيها ، واعادة هيكلة منظومة الحوافر في المديرية وتوفير نمط اتصالات يعمل على مشاركة المعلومات مع الضباط.

### طلعات مستقبلية:

طلعات المستقبلية للبحث ... الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والمتمثل بأبعاده الرئيسية ( طبيعة العمل / الهيكل التنظيمي / مشاركة العاملين / انماط ) الاتصال والتكنولوجيا والقيادة (والتحفيز) واثرها الكبير على متغيرات رئيسية تكون في صميم العمل الاداري ومنها الاداء الوظيفي للعامل والولاء والانتفاء العضوي والمشاركة الفرد العامل في تحقيق الاهداف الخاصة به واهداف المنظمة والمتمثلة بالتماطل التنظيمي وهذا لا يتم الا من خلال الاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة للفرد العمل وتطوير وتدريب قدراته ، اضافة الى الاهتمام بأساليب القيادة والاتصال ولتكنولوجيا .... الخ ) ، مما تحفزه لاداء عمل بشكل المطلوب ويكون احدى العوامل التي تساعد المنظمة في نجاح وتحقيق اهدافها .

## 1. الإطار العام:

### 1-1 مقدمة:

النظري، ولكنها التقت بوجهات النظر التي تشير إلى السمات الاجتماعية الرئيسة المميزة لبيئة العمل الداخلية والمدركة من العاملين والتي تؤثر بسلوكهم بها نتيجة لتفاعلهم مع مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية ، للمناخ التنظيمي مجموعة أبعاد (الميكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين، نمط التكنولوجيا، التحفيز) وكل بعد له مجموعة متغيرات متداخلة مع بعضها البعض لتشكل في مجموعها مجموعة من العوامل الإدارية الأخرى (تدريب العاملين، السياسات والإجراءات، أساليب الرقابة المتبعة واساليب تقييم الاداء العاملين) لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، والتي يكون لها دوراً كبيراً في تشكيل وتعزيز مستوى التماشى التنظيمي للأفراد بكل ابعاده (الولاء، التشابه، العضوية او الانتماء).

وتشهد المنظمات المعاصرة العامة تغييرات هائلة في معظم المجالات، اذ اسهمت هذه التغييرات في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات المعاصرة، الأمر الذي يتطلب العناية بالمناخ التنظيمي للضباط والامرين حتى يستطيعوا ان يتكييفوا ويتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة ومن ثم تحقيق مستوى عالي من التماشى.

وقد اجبرت هذه التطورات المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في الامثلية الإدارية التقليدية والبحث عن طرائق إدارية معاصرة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر عملية اداء مديرية المرور العامة، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

ويعد التماشى التنظيمي الجيد لمديرية المرور العامة مطلباً رئيساً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها، مما يتطلب إيجاد جهود تعزز المناخ التنظيمي من اجل التهوض بمستوى أداء مديرية المرور العامة واستغلال اقصى ما لدى الضباط من امكانات.

وينبغي تقدير أهمية دور المناخ التنظيمي من خلال الجهود الملحوظة لتوفير مناخ ملائم لعضوية وولاء الضباط على اختلاف مستوياتهم، مع اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها بشكل أمثل بما يعكس ايجابا على روحهم المعنوية، اذ يمكن ان يؤدي (الميكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين، نمط التكنولوجيا، التحفيز) والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة لم يسبق لها مثيل مما يدفع الى النمو والتطور لمديرية المرور العامة والارتقاء بمستوى التماشى التنظيمي للضباط فيها.

وعلى ضوء ذلك سوف يتم عرض البحث من خلال خمسة مباحث، تناول المبحث الأول منهجة البحث والجهود المعرفية السابقة، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث. وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث. أما المبحث الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات.

### 2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

تم تشخيص مشكلة ضعف التماشى بأبعاده (الولاء، التشابه، العضوية او الانتماء) وضعف اهتمام او إدراك المديرية لمفهوم المناخ التنظيمي في قواطع ومراكز مديرية المرور العامة من خلال مراجعة الباحث ومعايشته لهذه القواطع والماراكز ومقابلته مع الضباط في مختلف المستويات. وقت تم توزيع استبيان اولي استطلاعي لاستشعار المشكلة على جمهور مديرية المرور العامة. وعندما تم تحليل اراء هذه العينة العشوائية من الجمهور تم تأييد تشخيص الباحث بأن هناك ضعف في مستوى التماشى التنظيمي لمديرية المرور العامة. وبما ان المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يسمح من خلالها للضباط المشاركة، وخلق الثقة بين الضباط وامرائهم

وتحفيزهم على اداء وظائفهم بغية الوصول إلى المستوى الأمثل من التماطل لمديرية المرور العامة لذا فإن مشكلة البحث تجسدت في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي في مديرية المرور العامة؟
- ما هي الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم التماطل في مديرية المرور العامة؟
- ما مستوى المناخ التنظيمي في مديرية المرور العامة؟
- ما مستوى التماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة؟
- ما مستوى الارتباط والتأثير بين المناخ التنظيمي وبين التماطل التنظيمي في مديرية المرور العامة؟
- هل هنالكوعي لمفهومي المناخ والتماطل التنظيمي في مديرية المرور العامة؟

وفي ضوء الإجابة عن التساؤلات سابقة الذكر يمكن أن تتضح الصورة أمام الباحثين والممارسين بشأن كيفية وسائل إيجاد المناخ التنظيمي الذي يمكن أن يساعد في تعزيز التماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة.

### **3.1 أهداف الدراسة:**

يسعى البحث صوب تحقيق الأهداف الآتية:

- عرض وتوضيح المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي لمديرية المرور العامة. الوقوف على الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي.
- عرض وتوضيح المفاهيم المرتبطة بالتماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة. الوقوف على الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم التماطل التنظيمي.
- الوقوف على مستوى المناخ التنظيمي والتماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة.
- الوقوف على مستوى التماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة.
- تحديد ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الميكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين، نمط التكنولوجيا، التحفيز) في التماطل التنظيمي لمديرية المرور العامة بأبعاده (الولاء، التشابه، العضوية او الانتماء).
- تعميق الوعي لمجتمع البحث بطبيعة العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي والتماطل التنظيمي في مديرية المرور العامة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض

### **4.1 أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

**4.1.1 الأهمية العلمية:** لقد تناول البحث المناخ التنظيمي من حيث علاقته وتأثيره في التماطل التنظيمي في مديرية المرور العامة بشكل مباشر لأول مرة على صعيد بحوث الدراسات العليا في جامعاتنا بما يقدمه من آليات يمكن من خلالها دعم التماطل التنظيمي في مديرية المرور العامة ورفد المكتبة العراقية والערבية بمساهمة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة فيما يخص المناخ التنظيمي والتماطل عن طريق بناء نموذج للمناخ والتماطل واستثماره لصالح الضباط والمديرين في آن واحد. بالإضافة إلى ذلك فإن موضوع هذا البحث وهو المناخ التنظيمي والتماطل التنظيمي للمنظمات الخدمية العامة لم يطرق سابقاً على أي مستوى من المستويات مما يجعل هذه البحث ذو أهمية علمية بالغة. فضلاً عن ذلك اعتماد البحث على مراجع حديثة شكلت النسبة الأكبر من مجموعة المراجع والمصادر المعتمدة.

2.4.1 الأهمية التطبيقية: تمثل الأهمية العملية للبحث في تقديم توصيات قد تساهم عملياً لمديرية المرور العامة بشأن كيفية إيجاد المناخ التنظيمي بالشكل الذي يعزز ويدعم مستوى التماشى التنظيمي، إضافة إلى الاستفادة من التطبيقات ذات الصلة بالموضوع من خلال الرجوع إلى الاستنتاجات والتوصيات رقم (١)، بالإضافة إلى ذلك تشجع لقيام بورش ودورات تدريبية لتعزيز المفاهيم المبحوثة في مديرية المرور العامة والمنظمات الأخرى ، بالإضافة إلى القيام بمارسات تطبيقية باتجاه تفعيل المفاهيم البحث فضلاً عن ذلك يكتسب هذا البحث أهميته من انه اجري في اهم المنظمات العامة الحيوية وهي مديرية المرور العامة.

5.1 منهجية الدراسة: يعتمد البحث في جانبه العملي على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعني بوصف الظاهرة وتحديداتها وتبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة<sup>1</sup>، ولأنه الانسب الى معرفة واقع مديرية المرور العامة.

#### 6.1 حدود الدراسة:

1.6.1 الحدود الزمنية: كانت حدود الزمنية للبحث 2017-2019

2.6.1 الحدود المكانية: تم اختيار عينت البحث في جمهورية العراق / بغداد -المديرية المرور العامة (المقر العام) بعد توزيع استماره الاستبيان على عدد من الضباط في المديرية.

3.6.1 الحدود الموضوعية: تناول البحث العناصر الأساسية الخاصة ببيئة العمل الداخلية(جو العمل ) والمتمثلة بالمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والاتصال والتكنولوجيا، طبيعة العمل التحفيز) واثرها ودورها الكبير على متغير واحد والمتمثل بالتماشى التنظيمي ( التشابه ، والولاء ، والانتماء العضوية) دون الاخذ بالعديد من المتغيرات التي لم يتم تناولها بالبحث منها ( الاداء الوظيفي، التطوير العمل، الابتكار والابداع، الدافعية ...الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي تقويم الاداء، العوامل المباشرة وغير المباشرة في الافراد انفسهم مثل الجوانب النفسية والمعتقدات الشخصية والقدرات العقلية والصفات البيولوجية ، اضافة الى العلاقات الغير الرسمية ...الخ ) من العوامل الاخرى المتدخلة مع بعضها البعض في بيئة العمل الداخلية ، اضافة الى تأثير البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ( العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...الخ)

#### 7.1 الدراسات السابقة:

• دراسة (Teresi, M., Other 2019)، بعنوان: المناخ (الأخلاقيات)، والتماشى التنظيمي، وسلوك

الموظفين<sup>2</sup>

#### Ethical climate (s), organizational identification and employee's behavior

يعرف المناخ الأخلاقي بأنه السلوك الصحيح وكيفية معالجة القضايا الأخلاقية داخل المنظمات، لهذا السبب يلعب دوراً رئيسياً في الحياة التنظيمية. وقد اعتمدنا على نهج الهوية الاجتماعية لمقارنة آثار مناخين أخلاقيين محددين -مناخ أخلاقي من المصلحة الذاتية مقابل الصدقة -على ردود فعل الموظفين. في تجربتين قائمتين على السيناريو (N1 = 152 و N2 = 113)، طلب من المشاركين تخيل أنهم يعملون في منظمة وصفت إما بأنها تتميز بالصدقة أو بمناخ أخلاقي للمصلحة الذاتية. لقد أكملوا إجراءات تحديد التماشى، والالتزام، والأخلاق التنظيمية المنصورة، ونوايا الدوران، والتوصية والحد الأدنى للأجور التي سيقبلونها للعمل في تلك المنظمة، لقد تنبأ المناخ الأخلاقي القائم على الصدقة بموافقات أفضل من الموظفين ونواياهم السلوكية، وتم التوسط فيها بالتوافق مع المنظمة والالتزام بها. في الدراسة 2 كان المشاركون أقل استعداداً للانتقال من منظمة تتميز بمناخ أخلاقي قائم على الصدقة إلى شركة تتميز بمناخ أخلاقي من المصلحة الذاتية بدلاً من العكس، وطلبو المزيد من المال لقبول

<sup>1</sup> قندلجي، عامر ابراهيم (2012): منهجية البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص 121

<sup>2</sup> Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate (s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in psychology*, 10

عرض العمل الجديد هذا. تتم مناقشة النتائج، التي أكدت أن التحديد والالتزام التنظيميين تمثل العوامل الرئيسية في الحياة التنظيمية، من حيث التدخلات العملية التي تعزز السلوك المؤيد للتنظيم.

• دراسة (Miao, Q., Other, 2019) ، بعنوان: دافع الخدمة العامة والأداء: دور التماش التنظيمية<sup>1</sup>

Public service motivation and performance: The role of organizational identification على الرغم من أن العلاقة بين الدافع للخدمة العامة (PSM) والأداء الوظيفي قد حظيت باهتمام متزايد، إلا أن المعرفة محدودة بالآليات التي تقوم عليها آثاره. باستخدام البيانات من الموظفين المدنيين الصينيين والمشرفين عليهم، وجد المؤلفون أن PSM ينتج عنها مستويات أعلى من التماش التنظيمي ويؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي لأن الموظفين المدنيين يرون مصير المنظمة ونتائجها الخاصة بهم. وتوضح دراستنا أن التعريف التنظيمي هو آلية رئيسية تشرح كيف يؤدي دافع الخدمة العامة (PSM) إلى مستويات أعلى من الأداء. لتحسين الأداء، ينبغي للوكالات العامة أن تخلق بيئة تساعد الموظفين على التماهي مع المنظمة، على سبيل المثال من خلال تسليط الضوء على الخدمات المتميزة التي تقدمها المنظمة للجمهور ومن خلال إنشاء ممارسات التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد

• دراسة (Kim, B. J, 2019) ، بعنوان: الوظائف غير المستقرة لا يمكن أن تزرع المواطنين

التنظيميين الجيدين: الدور الوسيط المتسلسل للثقة التنظيمية والتماش<sup>2</sup>

**Unstable Jobs Cannot Cultivate Good Organizational Citizens: The Sequential Mediating Role of Organizational Trust and Identification**

على الرغم من أن الأعمال الحالية قد بحثت في تأثير انعدام الأمان الوظيفي للموظف على تصوراته أو مواقفه، إلا أن هذه الدراسات قد أولت اهتماماً نسبياً بدرجة أقل لتأثيرها على سلوكيات الموظف، وكذلك على آلياتها الوسيطة للعلاقة بين انعدام الأمان الوظيفي والسلوكيات، على اعتبار أن سلوكيات الموظف تؤثر بشكل كبير على النتائج التنظيمية المختلفة، أعتقد أن الدراسات التي تدرسها تأثير انعدام الأمان الوظيفي على السلوكيات وكذلك عملياتها الأساسية مطلوبة وذلك نظراً لإطار عمل السلوك والسلوك، بحثت في آلية التوسط بين انعدام الأمان الوظيفي وسلوك المواطننة التنظيمية بنموذج وساطة متسلسل. افترض أن الثقة التنظيمية للموظف وتحديد هويته التنظيمية ستعمل بشكل متتابع على التوسط في ارتباط انعدام الأمان الوظيفي -المواطننة التنظيمية (OCB) وباستخدام بيانات تأخر الوقت من 3 موجات من 303 موظفاً في كوريا الجنوبية، وجدت أن الثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية يعملان كوسطاء متسلسين في الرابط. تشير النتيجة إلى أن الثقة التنظيمية والتعريف التنظيمي بما عميقات أساسيات ارتباط انعدام الأمان الوظيفي – OCB

• دراسة (Shumate, M., O'Connor, A., & Wang, R. 2019) ، بعنوان: استكشاف تقييمات

أصحاب المصلحة للهوية والتماش التنظيمي في سياق شراكات المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>3</sup>

**Exploring Stakeholders' Assessments of Organizational Identity and Identification in the Context of CSR Partnerships**

<sup>1</sup> Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85

<sup>2</sup> Kim, B. J. (2019). Unstable Jobs Cannot Cultivate Good Organizational Citizens: The Sequential Mediating Role of Organizational Trust and Identification. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1102

<sup>3</sup> Shumate, M., O'Connor, A., & Wang, R. (2019). Exploring Stakeholders' Assessments of Organizational Identity and Identification in the Context of CSR Partnerships. In *CSR COMMUNICATION CONFERENCE* (p. 193).

باستخدام تصميم تجاري مع منظمات غير وهمية، ندرس كيف يصف أصحاب المصلحة ( $N = 845$ ) الشركات والمؤسسات غير الربحية ونقوم باستجواب أنواع الكلمات التي يدرجها أصحاب المصلحة في خرائطهم الذهنية للشركات والمؤسسات غير الربحية قبل تلقي معلومات حول الشراكة، تشير النتائج الوصفية إلى أن المنظمات غير الربحية تلقت مفاهيم أكثر من الشركات، وكانت الفئات الثلاث الأكثر شعبية هي المنتج أو الخدمة والسوق/ المستفيدين المستهدفين ووصف نوع المؤسسة. كذلك، تحديد كيفية قيام أصحاب المصلحة بتعديل أوصاف الهوية التنظيمية الخاصة بهم عند التواصل مع شركة غير ربحية. تشير النتائج الأولية إلى أن المشاركين يقومون بحذف المفاهيم ولكنهم يضيفون روابط جديدة بين المفاهيم بعد القراءة عن سيناريوهات الشراكة، أخيراً، تعتبر كيف تؤثر مستويات تحديد الهوية المختلفة على كيفية وصف أصحاب المصلحة وتعديل أوصافهم للمنظمات غير الربحية والشركات. يعتمد منهجنا على طريقة وبرمجيات جديدة، براندي (شبكة العالمة التجارية المشتركة، رسم تخطيطي)، لتحديد السمات المختلفة التي يعيّنها أصحاب المصلحة لكل شريك وكيف يتم تغيير هذه السمات عند التواصل مع الشراكة

- دراسة (2019) (Simons, A., Other, 2019), بعنوان: تقييم المناخ التنظيمي للبحث المتعدد مع أداة مسح جديدة.<sup>1</sup>

#### Assessing the organizational climate for translational research with a new survey tool

يعد الترويج للترجمة الطبية الحيوية من مقاعد البدلاء إلى جانب السرير والعودة في البيئات التنظيمية تحدياً رئيسياً لمديري البحوث وصانعي السياسات. لهذا، يحتاج قادة المنظمات إلى تقييم ظروف خط الأساس، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والحكم على تأثير مبادرات محددة لدعم ممارسات البحث المتعددة أو تحسينها في مؤسساتهم. في الوقت الحالي، هناك نقص في أداة التقييم هذه التي تتناول السياق المحدد للبحث الطبي الحيوي ولسد هذه الفجوة، قمنا بتطوير واختبار استطلاع جديد لتقييم المناخ التنظيمي للبحث الترجمي حيث تقيس أداة التقييم الذاتي هذه تصورات الموظفين حول المناخ الترجمي والممارسات البحثية الأساسية في البيئات التنظيمية، وتستند إلى المسح الثابت لمناخ البحوث التنظيمية. بعد تنفيذ الاستبيان الجديد في الممارسة العملية، تظهر أن العلماء في المستشفى الجامعي الكبير (شارتي برلين) ينظرون إلى الترجمة على أنها عنصر أساسي ومهم في عملهم. الأهم من ذلك، أن الموارد المحلية والدعم المباشر لها عاملان رئيسيان في التنفيذ العملي للترجمة في ممارساتها البحثية. حيث نحدد ونناقش نقاط الرافعة المالية المحتملة لتحسين مناخ البحوث لتعزيز البحث الترجمي الناجح.

- دراسة (2019) (Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D., 2019), بعنوان: ربط المناخ التنظيمي بمشاركة العمل: دراسة في قطاع الرعاية الصحية<sup>2</sup>

#### Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector

باستخدام نهج المعادلة الهيكلية على مستوىين، تبحث هذه المقالة في الروابط بين المناخ التنظيمي ومشاركة العمل في عينة من المستشفيات العامة في إيطاليا. بالاعتماد على نموذج الطلب على الموارد -الموارد، ويفرض هذا النموذج ارتباطاً إيجابياً بين المشاركة في العمل واستقلالية العامل التي تعزز المناخ وتمكينه ورفاهيته، بينما يشير إلى أن المناخ القائم على الكفاءة وتحقيق الأهداف ليس مواتية للمشاركة، تدعم النتائج الفرضيات وتشير إلى أن

<sup>1</sup> Simons, A., Riedel, N., Toelch, U., Hendriks, B., Müller-Ohrnau, S., Liebenau, L., & Reinhart, M. (2019). Assessing the organizational climate for translational research with a new survey tool.

<sup>2</sup> Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2019). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. International Journal of Public Administration, 42(7), 547-557.

النماذج المستندة إلى الأداء والتي تم تنفيذها في السنوات الأخيرة كجزء من إصلاحات القطاع العام لا تفضي إلى مشاركة العمال حيث يتم استخلاص الآثار المتربطة على البحث في إشراك العمل في القطاع العام والإدارة العامة.

## 2. الإطار النظري:

### 1.2 المناخ التنظيمي **Organizational Climate**

يعد المناخ التنظيمي واحد من العوامل التي لها دوراً كبيراً في عملية التطور التنظيمي، لذلك يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد، أذ يعتبر مؤشر لقياس رضا الفرد عن منظمته، مما اوجب التعرف عن ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في اية منظمة، وذلك من اجل تبني سياسات لتعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية، او الحد منها على اقل تقدير مما ينعكس بشكل كبير على تحقيق اهداف المنظمة واهداف الافراد عن حد سواء.

هناك عدة تعاريف للمناخ التنظيمي ومنها: هو تصورات الأفراد العاملين حول السياسات الرسمية وغير الرسمية والممارسات والإجراءات داخل المنظمة<sup>1</sup>، اما القريوتى: عرفه بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الاستقرار النسبي لتساعد العاملين على فهمها وادرakahما مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم في العمل.<sup>2</sup>

#### 1.1.2 خصائص المناخ التنظيمي: حدد العديد من الباحثين خصائص المناخ التنظيمي منها: <sup>(4,3)</sup>

- يركز على بيئة العمل الداخلية.
- يساعد الفرد على التفاعل مع منظمتهم.
- يعبر عن إدراك وتصورات عما يراه الأفراد فيها وليس وفقاً ما هو كائن فعلياً بالمنظمة.
- الادارة العليا لها دوراً كبيراً في تشكيل وتحديد المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات واجراءات ونظم العمل.
- هنالك اختلاف بين المناخ التنظيمي والمناخ الاداري، أذ يعد الاول احدى المحددات الاساسية لسلوك الافراد، بينما يمثل الثاني احدى المحددات الاساسية للمناخ التنظيمي.

2.1.2 أهمية المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي الذي يركز على الاجراءات والتعليمات واساليب اداء العمل وعدم مراعاة الجانب الانساني ما بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى خفض الدافعية وولاء العاملين، وعليه تتحدد أهمية المناخ التنظيمي الجيد بما يلي: <sup>(8, 6, 5)</sup>

<sup>1</sup> Schneider, I. I.(2008). Motivation and Organizational Climate. Journal of personnel Psychology. 29(3), 371-392.

<sup>2</sup> القريوتى، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر الاردن.

<sup>3</sup> عدمان، حريق (2009): علاقة ابعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية الحديثة العليا للتجارة، جامعة العلوم الإنسانية، الجزائر.

<sup>4</sup> بن حمد، البدر ابراهيم (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل / دراسة ميدانية لـ مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

<sup>5</sup> - Lyon ,H.L,I Vance evich,M.J (1992) , "An Exploratory Investigation of organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital" Academy of management Journal ,VOI,17 No 8,pp92-94.

<sup>6</sup> رفاعي، رجب حسنين محمد (2002): تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين وللاء التنظيمي لديهم / دراسة ميدانية / مجلة البحوث التجارية المعاصرة / جامعة جنوب الوادي سوهاج، العدد 1 المجلد 16.

<sup>7</sup> اللوزي، موسى (1995): التطوير التنظيمي -اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثانية.

<sup>8</sup> ماهر، احمد (2000): السلوك التنظيمي -مداخل لبناء المهارات، الاسكندرية، مصر، الطبعة السابعة، دار الجامعية للنشر.

- يشجع الأفراد على الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر وحل المشاكل.
  - يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، من خلال الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية.
  - يساعد على وصف وتحديد العلاقات والسلوك داخل العمل مما يسهم في التعرف على جوانب القصور ومواطن الضعف التي بحاجة إلى تطوير أو تغيير.
  - يزيد من الانسجام بين العاملين مع بعضهم داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء التنظيمي.
  - يعتمد على انماط الإدارة وتأثيرها في المناخ التنظيمي.
- 3.1.2 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي: هنالك العديد من العوامل المؤثرة المباشرة وغير المباشرة، والتي تؤدي إلى تحديد السلوك الانساني لفرد داخل المنظمة.<sup>1</sup> ويمكن ايجازها وبالتالي:
- الأفراد العاملون: معتقداتهم الشخصية / جوانبهم النفسية / قدراتهم العقلية / صفاتهم البيولوجية.
  - العوامل التنظيمية: طبيعة نشاط المنظمة واهدافها، هيكلها وسياساتها.
  - العوامل الاجتماعية: عادات الفرد وعقائده وتقاليده التي يصعب تعديلها.
  - العوامل الاقتصادية: وتشمل جوانب عديدة اهمها النظام الاقتصادي للبلد والحالة الاقتصادية من (رواج، كساد، ازدهار، ركود) مما ينعكس على سياسة المنظمة.
- 4.1.2 ابعاد المناخ التنظيمي: تعددت البحوث التي حددت ابعاد المناخ التنظيمي، وجميعها جاءت نتيجة اختلاف فلسفه ووجهات نظر الباحثين والمهتمين، وبالرغم من كل ذلك الا انه كان هناك اتفاقاً حول الابعاد التالية:
- الهيكل التنظيمي: تقوم الادارة بتطوير وتعديل الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم الوحدات وتجميع الوظائف مما يخدم كل من اهداف المنظمة والعاملين لأنها يجعل الوظيفة اكثر معنى وتأثير بالاستفادة القصوى من طاقة الفرد العامل فيها وتنظيم الاداء على اساس المجموعات، بحيث يصبح كل فرد منسجم ومتفاعل كعضو في مجموعة او اكثر مما يوجد الولاء والثقة بالمنظمة.<sup>2</sup>
  - نمط القيادة: لكل منظمة فلسفة معينة تختارها كنمط للقيادة، قد تستخدم نمط مشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل حتى يشعر العاملين لديها بقيمتهم في تحقيق الاهداف المرسومة.
  - نمط الاتصال: لكل منظمة نمط اتصال معين اذ تهتم الادارة بهذا النمط وكيفية تحقيقه من خلال الاهتمام بالآراء الفنية وكيفية الحصول على المعلومات المتعلقة به من مصادره المختلفة لكافة الاتجاهات<sup>3</sup>، اذ يعد تنظيم قنوات الاتصال بأشكال عديدة منها العنكيوتية لانسياب المعلومات والبيانات في صورة حقائق وتعليمات واجراءات بين الاقسام وتنسيق جهود العاملين وتبادل الافكار بما يحقق المشاركة بين كافة اقسام المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الذبياني، مهى سلمان (2005): المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم اصول التربية، القاهرة، مصر.

<sup>2</sup> عبود، زيد متير (2006): التنظيم الاداري مبادئه واساسياته، الطبعة الاولى، دارأسامة للنشر والتوزيع، دارالمشرق الثقافي، عمان -الأردن.

<sup>3</sup> حمادات، محمد حسن محمد (2008): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الاولى، دار الحامد، الاردن.

<sup>4</sup> طناش، سلامه يوسف وابو كريم، احمد فتحي (2008)، فاعلية الاتصال الاداري لدى القيادات الاكademie في الجامعات الاردنية الرسمية، دراسات العلوم التربوية، مجلد 35، العدد (1).

- مشاركة العاملين: يوضح هذا البعد مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية لوضع وتحديد أهداف وسياسات المنظمة.<sup>1</sup>
- طبيعة العمل: العمل الروتيني يزيد من حالة الملل والاهتمال وعدم تطوير المنظمة<sup>2</sup>، لذا يبحث الباحثين إلى استخدام النظام المفتوح لتكييف المنظمة مع المؤشرات والمتغيرات البيئية الخارجية بإدخال الأفكار الجديدة والتطورات التقنية الحديثة... الخ . مما يزيد من الربح السنوية ويقلل الكلف ووقت إنجاز العمل، واستغلال الطاقة الكاملة للعامل والقدرة على منافسة المنظمات المماثلة وتحقيق أهداف المنظمة.
- نمط التقنية (التكنولوجيا): تحدد التقنية المستخدمة طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف، وكذلك علاقات العمل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.<sup>3</sup>
- التحفيز: مجموعة من المؤشرات الخارجية (مادية، معنوية) تستخدم لإثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها توجيه سلوك الفرد نحو تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup> علمًا تم استخدام هذه الأبعاد في الجانب العملي للبحث.

## 2.2 التمايز التنظيمي organizational symmetry

مفهوم حديث ظهر في بداية تسعينيات القرن الماضي في أدبيات السلوك التنظيمي، أذ ذكر العديد من الباحثين انه يحقق ميزتين أساسيتين: (8 . 7 . 6 . 5)

- للفرد العامل احترام الذات وزيادة مستوى الطموح والانتماء للمنظمة.
- يقلل من ميل العاملين لترك العمل، ويزيد من الرضا والارتباط الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وكذلك يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي والفاعلية التنظيمية.

هناك خلط في مفهوم المصطلجين الهوية التنظيمية **Organizational Identity** والتمايز التنظيمي **Organizational Identification** من بعض الباحثين، ويمكن التمييز بين المفهومين وكما يلي: (10 . 9)  
التمايز التنظيمي هو شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، وهناك بعض الأمور التي يتوصل إليها الفرد من خلال الاتفاق مع الآخرين وهذا يتجاوز الاختلاف الثنائي مع المنظمة، أما الهوية التنظيمية فهي خصائص او سمات موروثة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، أما (Borose) اشار الى

<sup>1</sup> البو سعيد، بدر سيف سعيد (2008): مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة، عمان الاداري، العدد 112.

<sup>2</sup> محمد، فروج (2012): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي / دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعية ورقلة، جامعة قاصدي مریاح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.

<sup>3</sup> العميان، محمود سلمان (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان،الأردن.

<sup>4</sup> الواقي، طاهر (2013): التحفيز واداء الممرضين / دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – عاليه صالح بمدينة بستة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل جامعة قسطنطينية (02) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.

<sup>5</sup> Kane, Rachel E, et, al,(2012): "Differential Effects of identification on Extra-role behavior" Career Development International ,Vol,17,1,pp.25-42.

<sup>6</sup> Yurchisine, Jehnifer lee,(2006),"The Relationship cation , Job Involement and Job performance in the context of an apparel retail store, PH.D. Dissertation, Iowa state University, Ames ,Iowa.

<sup>7</sup> Knippen berg, Daan van & Schie,ELS G.M.Van (2000) ' Foci and Correlated of organizational Ideatification" Jounal of occupational and organizational psychology.

<sup>8</sup> Ashforth, B, E, & Mael, F. A, (1989),"Social identity theory and the organization "Academy of Mainagement Review, Vol 14, pp20-39.

<sup>9</sup> Bartels J, Douwes R, De Jong D, Pruyn A (2006). "Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization," Br. J. Manage. 17: 49-67

<sup>10</sup> Jones, Candace & VoLpe , Elizabeth ,(2010): " Organizational Identification : Extending our understanding of social identities through social networks ", Journal of organizational behavior.

التماثل التنظيمي بأنه هو الحالة التي تكون فيها اهداف الافراد العاملين واهداف المنظمة متكاملة،<sup>1</sup> بينما يرى (Johnson) التماطل التنظيمي من خلال طرح السؤالين التاليين؟ من انا بالنسبة للمنظمة؟ ماهي علاقتي بالمنظمة التي اعمل بها؟<sup>2</sup> وقد اجاب على تلك الاسئلة (Brown) بأن التماطل التنظيمي هي (سيكولوجية العلاقة بين الفرد العامل وبين المنظمة وتعمق تلك العلاقة بوصفها كيان اجتماعي، وربط مصير واهداف الفرد مع مصير واهداف المنظمة).<sup>3</sup>

#### **1.2.2 أهمية التماطل التنظيمي: يحقق التماطل أهمية للمنظمة والفرد.<sup>4</sup>**

##### **- بالنسبة للمنظمة:**

- يعد أحد الاشكال المتعددة للتماثل الاجتماعي، حيث تسعى المنظمات ان يكون العاملون فيها مرتبون برسالة ورؤيه المنظمة.

- تجعل العامل مرتبط بالمنظمة من خلال العديد من الاسئلة ... هل يعد العامل اهداف المنظمة مشابه للأهداف التي يملكونها هو .. الخ.

- يساعد في عملية صنع القرار في المنظمة.

##### **- بالنسبة لفرد العامل:**

- يعزز الانتماء والولاء التنظيمي.

- يساعد على فهم والادراك وزيادة الارتباط الفرد بالمنظمة.

#### **2.2.2 مكونات التماطل التنظيمي: يتكون من عنصرين هما:<sup>5</sup>**

- العنصر المعرفي: يعكس الصفات المشتركة بين الافراد العاملين وبين المنظمة، ومن خلال هذا العنصر يتم تحديد الحدود الفاصلة داخل وخارج المجموعة مما تساعد على انجاز العمل.

- العنصر العاطفي (المؤثر): يضمن المشاعر واحساس الافراد بالفخر لكونهم ينتمون الى المنظمة التي يعملون بها مما يحقق هوية اجتماعية ايجابية مما يعزز الذات للأفراد.

#### **3.2.2 العوامل المؤثرة على التماطل التنظيمي: هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على درجة التماطل التنظيمي ضمن العديد من المتغيرات التنظيمية الاخري ومن بين ما ذكر ما يلي:<sup>7</sup>**

- طول مدة العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> Boros, Smaranda (2008), Organizational identification: Theoretical and Empirical Analyses of competing conceptualizations Romanian Association for cognitive science. All rights reserved, Vol xii, No.1

<sup>2</sup>- Johnson, W.L.J,Johnson, A.M and Heimberg, F. (1999): "A primary and Secondar order component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire, Educational and Psychological Measurement", 5(1) .

<sup>3</sup> Brown, D. Andrew (2013), organizational identity and organizational identification: The literatunce and Suggestions for future research , pp4,5

<sup>4</sup> Chan, S .H (2006). "Organizational identification and commitment of members of a human develop organization," J. Manage. 25(3): 249- 268

<sup>5</sup> Guarana, Cristianol levi Oseliero,(2010) The Moderator effect of Organizational identification on Relationship between Work context and workforce Engagement /Burnout,Thesis presented in partial fulfillment of the Requirment for the Degree Master,Labor and Human Resources in the Graduate School of ohio state University.

<sup>6</sup> Smidts, Ale &Riel, Cees B.M.& Pruyn,AD TH.H(2000)The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational identification

<sup>7</sup> Bartels J, Douwes R, De Jong D, Pruyn A (2006). "Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization," Br. J. Manage. 17: 49-67

- السمعة التي تتمتع بها المنظمة في المجتمع (السمعة المجتمعية)، فكلما كانت المنظمة ذات سمعة جيدة ومعروفة كلما اعزز الفرد بانت茂نه اليها.
  - تشابه وتماثل بين القيم والاهداف لكل من الفرد والمنظمة.
- 43.2.2 ابعاد التماطل التنظيمي: تعددت ابعاد التماطل التنظيمي وحسب فلسفة كل باحث، ولكن أكثر الباحثين اتفاقاً على الابعاد التالية:<sup>(4.3 . 2 . 1)</sup>
- التشابه Similarity: ادراك الفرد ان هنالك خصائص وقيم واهداف مشتركة مع الاعضاء الآخرين في المجموعة او في المنظمة التي يعمل بها.
  - العضوية Membership: (انت茂اء) تشير الى فهم او احساس وارتباط الفرد وانت茂نه بالمنظمة.
  - الولاء التنظيمي organizational Loyalty: مدى الدعم والدفاع والحماس الذي يقدمه الفرد العامل للمنظمة لتحقيق اهدافها.
- 3.2 علاقة بين المناخ التنظيمي والتماطل التنظيمي:

ابعاد المناخ التنظيمي الخاصة بالمنظمة تعد من المصادر المباشرة والمؤثرة على التماطل التنظيمي اذ ان مفهومه يشير الى جميع القيم المساعدة في التنظيم وانعكاساته على سلوك الافراد ادارياً من ناحية، وعلى المفاهيم الادراكية والشخصية لهم من ناحية اخرى، ويتم ذلك بناء مناخ تنظيمي ملائم لجميع الابعاد (الميكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين، نمط التكنولوجيا، التحفيز). ويفترض ان يتمتع بنوع من الاستقرار النسبي ليفهمها ويتفاعل معها الافراد مما ينعكس على سلوكهم واتجاهاتهم واثارة الدافعية لديهم وتزداد معها معدلات الاداء (القريوتي، مصدر سابق)، وبالعكس عدم وضوح او صحة المناخ التنظيمي واستقراره يكون ساحة غير ملائمة للعمل بسبب الصعوبة في كيفية تأدية الاعمال المنطة بهم، ومهما كان طبيعة التنظيم والافراد العاملين فيه يسعى كلا الطرفين الى تحقيق بيئة عمل جيدة يسودها مناخ تنظيمي مناسب بكل ابعاده، لأنه في ذلك مصلحة مشتركة تمثل بالأداء الجيد في العمل يرضي به الافراد عن الوظيفة<sup>5</sup>، وبنمط قيادي للمنظمة وبعد رئيسي محدد لطبيعة المناخ التنظيمي وخاصة عند استخدام نمط قيادة تسلطي ومركزي سيؤدي الى مناخ تنظيمي غير جيد يسوده عدم مشاركة العاملين في التعامل مع المشكلات الادارية لكونهم يعرفون ان آرائهم او قراراتهم او ادائهم لا قيمة له، ويخلق مناخاً تنظيمياً غير صحي مما يقلل من ثقة الافراد بأنفسهم وبانت茂نه للمنظمة ويخفض معدلات الاداء فيها.<sup>6</sup>

وتعد اكبر مشكلات المنظمات الى وجود مناخ تنظيمي غير مناسب مما يسبب الكثير من المشاكل التي تؤثر على اداء الافراد بعد تحقيق اهداف كلا الطرفين الافراد والمنظمة .

<sup>1</sup> Cheng, M. F. Y. and law ,M.C.C.(2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support in Hong Kong .Journal of Asia Pacific Business Review,14,(2),pp213-231.

<sup>2</sup> Patchen Martin (1970) participation, achievement ,and interment on the job. New Jersey: prentice hall

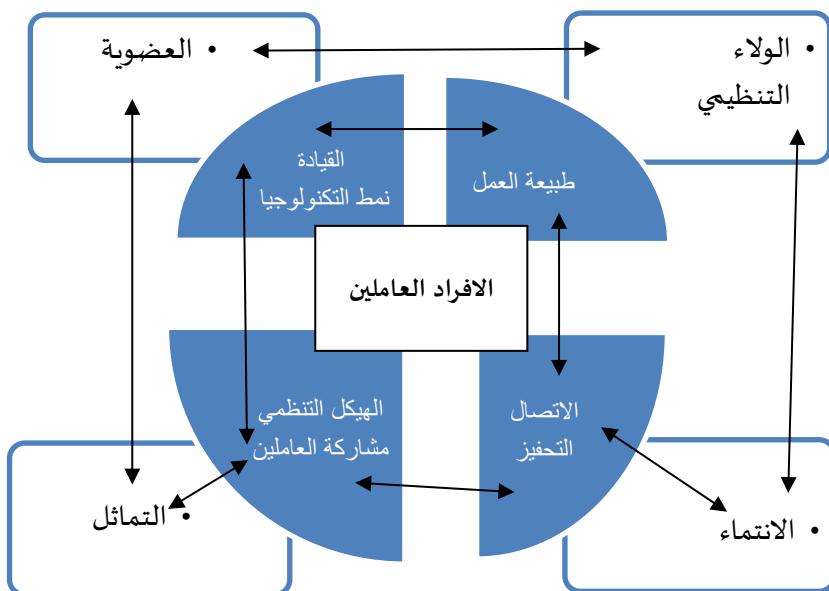
<sup>3</sup> Reese, Simon, (2014): "Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions : A study of a U.S. Franchise", Management and Organizational Studies , Vol.1,No.1,7-20.

<sup>4</sup> الحوامدة، نضال صالح والقرالة، اروى عبد السلام (2006): اثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماطل التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 2، العدد 2، ص 369.

<sup>5</sup> Schneider, I. I. (2008): Motivation and Organizational Climate. Journal of personnel Psychology. 29(3), 371-392.

<sup>6</sup> Mark. A Thomas (2006): Gurus on Leadership ,W Ed ,Thoro good: London ,p47.

والشكل التالي يبين العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي والتماثل التنظيمي:  
مخطط العلاقة ما بين ابعاد المناخ التنظيمي والتماثل التنظيمي



شكل (2) العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي والتماثل التنظيمي، المصدر اعداد الباحثين

يوضح الشكل اعلاه ...أن الأفراد العاملين هم جزء مهم في المنظمة يتأثرؤن بالبيئة الداخلية المتمثلة بأبعاد المناخ التنظيمي، وعند توفر المناخ التنظيمي المناسب سوف يكون له اثر كبير على دافعية وسلوك الأفراد مما يحدد مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين فيها، أذ ان هنالك علاقة طردية بينهما فكلما وفرت المنظمة مناخ تنظيمي بأبعاد ملائمه وصحية كلما ازداد ضمان التماثل التنظيمي الذي يتتصف بأبعاده الملائمة وهي (الولاء التنظيمي والانتماء، العضوية والتماثل بالأهداف) مما يزيد من خدمة الأفراد العاملين لدى المنظمة أضافة لذلك فإن الضغوطات التنظيمية الأخرى قد تؤثر على سلوك الأفراد كالسياسات والتعليمات والتدريب، والأجور والرواتب ومكان العمل الصحي والملائم للعمل وبأسلوب وطريقة تعامل المدراء مع الأفراد وعوامل تقييم اداء الأفراد ....الخ.

### 3. الإطار العملي ومنهج الدراسة

**المotor الأول:** عرض نتائج البحث في ضوء اجابات العينة وتحليلها  
سيتم في هذه الفقرة التعرف على مستوى اجابات عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث (المناخ التنظيمي، والتماثل التنظيمي)، اذ سيتم مقارنة الاوساط الحسابية لاجابات العينة مع قيمة الوسط الفرضي له والبالغ (3)، وذلك لأن المقياس المحدد هو مقياس (ليكرت) الخماسي، وكما يلي:  
اولاًً: مستوى الاجابات عن متغير المناخ التنظيمي

1. تم قياس هذا المتغير الرئيسي من خلال سبعة أبعاد فرعية والجدول (1) يوضح مستوى اجابات العينة وكما يأتي:

جدول (1) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير المناخ التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعى	ت	المتغير
0.70665	3.9750	الميكل التنظيمي	1	
0.67356	3.8375	نمط القيادة	2	
0.66216	3.9000	مشاركة العاملين	3	
0.85401	3.7875	نمط الاتصال	4	
0.84722	3.7375	طبيعة العمل	5	
0.96734	3.7375	التكنولوجيا	6	
0.76962	3.8500	التحفيز	7	
0.76282	3.9625	اجمالى المناخ التنظيمي		

المصدر: من اعداد الباحثان

- الميكل التنظيمي: حق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.975) وبانحراف معياري (0.706)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد الميكل التنظيمي كانت مرتفعة وتدل على الاتفاق وتدل نتائج هذا البعد الفرعى الى ان المنظمة المبحوثة لديها هيكل تنظيمي من وجيد.
- نمط القيادة: أشارت النتائج ضمن هذا البعد الفرعى الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.83)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذا البعد كانت اعلى من المتوسط وتشير الى الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (0.673)، وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة لديها نمط قيادة جيد.
- مشاركة العاملين: اتجهت اجابات العينة المبحوثة عن بعد مشاركة العاملين نحو الاتفاق وهذا ما أكدته الوسط الحسابي العام لهذا البعد الفرعى اذ بلغ (3.9)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.662)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تسمح للعاملين في ابداء آرائهم وتقديم مقترناتهم لصنع القرارات التي تخصهم.
- نمط الاتصال: أشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حق وسطاً حسابياً بلغ (3.78) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي وتدل على ان إجابات العينة تتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (0.854)، وهذا يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بنمط الاتصالات.
- طبيعة العمل: دلت نتائج التحليل الاحصائي الى ان هذا البعد حق وسطاً حسابياً (3.73) وبانحراف معياري (0.847) وهو وسط اعلى من الوسط الفرضي وبذلك تكون إجابات العينة متوسطة وتتجه نحو الاتفاق وهذا يدل على ان طبيعة العمل جيدة ومناسبة نوعاً ما.
- التكنولوجيا: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.967) وهو وسط اعلى من الوسط الفرضي يدل على ان إجابات العينة متفقة حول وجود استثمار جيد لدى المديرية بالتكنولوجيا.
- التحفيز: أشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حق وسطاً حسابياً بلغ (3.85) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي وتدل على ان إجابات العينة تتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري بلغ (0.769)، وهذا يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بنظام الحوافز لديهم.

### ثانياً: مستوى الاجابات عن متغير التماش التنظيمي

يعتبر التماش التنظيمي المتغير الثاني لمتغيرات البحث الحالى ويتضمن هذا المتغير ثلاث ابعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما مبين في جدول (2) وعلى النحو الاتي:

جدول (2) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير التماطل التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعى	ت	المتغير
0.73282	3.7125	الولاء التنظيمي	1	التماطل التنظيمي
0.64798	3.8750	التشابه	2	
0.64051	3.7500	العضوية	3	
0.79006	3.8125	اجمالي التماطل التنظيمي		

المصدر: من اعداد الباحثان

- الولاء التنظيمي: كانت اجابات العينة لهذا البعد مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.732)، وهذا يعني اهتمام المنظمة قيد البحث بولاء الضباط العاملين لديهم والعمل على تعزيزه.
- التشابه: أشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.87) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يدل على ان اجابات افراد العينة عن بعد التشابه كانت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري مقداره (0.640).
- العضوية: دلت نتائج التحليل لهذا البعد ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.75) وبانحراف معياري (0.790) وهذا دليل على اتفاق عينة البحث حول هذا البعد.

**المحور الثاني: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث**  
يهدف هذا المحور إلى التتحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقة ارتباط بين متغيرات البحث وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث: جدول (3)  
جدول (3) قيم الارتباط بين متغيري المناخ التنظيمي والتماطل التنظيمي:

المناخ التنظيمي التماطل التنظيمي	كل تماطل	نماذج القيادة	مشاركة العاملين	نماذج العمل	بيئة العمل	البيئة التكنولوجية	البيئة التنظيمية	اجمالي المناخ التنظيمي
الولاء التنظيمي	0.433**	0.415**	0.133*	0.105*	0.296*	0.124*	0.407**	0.382*
التشابه	0.373*	0.243*	0.289*	0.136*	0.120*	-0.004-	0.273*	0.340*
العضوية	0.429**	0.595**	0.514**	0.311*	0.196*	0.423**	0.283*	0.479**
اجمالي التماطل التنظيمي	0.490**	0.613**	0.384*	0.357*	0.294*	0.279*	0.428**	0.424**

المصدر: من اعداد الباحثان

\* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 38

\*\* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 38

يوضح الجدول (3) قيم معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده الفرعية وبين متغير التماطل التنظيمي بأبعاده الفرعية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي المناخ التنظيمي والتماطل التنظيمي (0.424) وهو ارتباط طردي معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

اولاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيري المناخ التنظيمي والتماثل التنظيمي:  
وبذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيري المناخ التنظيمي  
التماثل التنظيمي.

المotor الثالث: اختبار انموذج التأثير بين متغيرات البحث  
يهدف هذا المبحث إلى اختبار صحة فرضيات البحث المتعلقة بالتأثير من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطى  
البسيط وكما يلى:

اولاً: تأثير المناخ التنظيمي في التماطل التنظيمي: يوضح الجدول (4) تأثير المناخ التنظيمي في التماطل التنظيمي  
أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار عن أثر اجمالي المناخ التنظيمي في التماطل التنظيمي الى وجود أثر معنوي  
بيههما، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.335)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.10)  
والبالغة (2.83) وبدرجة حرية (38)، وهذا ما فسّرته أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.180)  
وهذا يعني ان المناخ التنظيمي فسر ما نسبته (18%) من التباين الحاصل في متغير التماطل التنظيمي وان المتوقى  
من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج ، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.424) والتي تشير الى  
ان تغير وحدة واحدة في متغير المناخ التنظيمي سيؤدي الى تغيير في التماطل التنظيمي بمقدار (0.424)، وتبعاً لهذه  
النتيجة تم قبول الفرضية (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التماطل التنظيمي)،  
ويوضح الجدول ادناه قيم ذلك التأثير.

جدول(4) نتائج تأثير متغير المناخ التنظيمي في التماطل التنظيمي باستعمال الانحدار الخطى البسيط

الدلالة	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	المتغيرات التوضيحية
يوجد تأثير	8.507	0.183	0.428	2.517	الهيكل التنظيمي
يوجد تأثير	3.197	0.078	0.279	2.932	نمط القيادة
يوجد تأثير	3.597	0.086	0.294	2.960	مشاركة العاملين
يوجد تأثير	5.567	0.128	0.357	2.314	نمط الاتصال
يوجد تأثير	6.583	0.148	0.384	2.166	طبيعة العمل
يوجد تأثير	22.916	0.376	0.613	0.874	التكنولوجيا
يوجد تأثير	12.021	0.240	0.490	2.029	التحفيز
يوجد تأثير	8.335	0.180	0.424	2.401	اجمالي المناخ التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.10) ودرجة حرية (38)=2.83

#### 4. النتائج ومناقشتها:

##### 1.4 . النتائج

- مستوى ملائمة الهيكل في المديرية جيد، الا ان هذا المستوى الجيد من الملائمة يتخلله بعض النقاط التي  
بحاجة الى الارقاء بها منها عدم قدرة المديرية على تغيير الهيكل بسهولة ليتلاءم مع الاحتياجات الداخلية  
والخارجية.

- نمط القيادة في المديرية عموماً جيد، إلا أن هذا المستوى الجيد يحتاج إلى دعم أكثر للتردد الكبير لدى ضباط المديرية في موضوع القيادة إذ أن إجابات العينة بشأن موضوع نمط القيادة كانت مشوشاً نوعاً ما وهذا ما أظهره الوسط الحسابي للفقرة (5) في الاستبيان.
- مستوى نمط الاتصال في المديرية جيد، إلا أن هذا المستوى الجيد يتخلله بعض النقاط التي بحاجة إلى الارتقاء بها منها عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات أول بأول لضباطها.
- مستوى ملائمة طبيعة العمل في المديرية جيد، إلا أن هذا المستوى الجيد من الملائمة يتخلله بعض النقاط التي بحاجة إلى الارتقاء بها منها عدم قدرة المديرية على تغيير بعض الأساليب الروتينية بالعمل وتقيد الضباط الصارم وذلك بسبب التربية العسكرية التي اعتادوا عليها.
- مستوى مشاركة العاملين في المديرية جيد، إلا أن هذا المستوى الجيد من المشاركة يتخلله بعض النقاط التي بحاجة إلى الارتقاء بها منها عدم قدرة المديرية على تخويل الصالحيات.
- مستوى التكنولوجيا في المديرية جيد، إلا أن هذا المستوى الجيد من الملائمة يتخلله بعض النقاط التي بحاجة إلى الارتقاء بها منها عدم قدرة المديرية على توفير الموارد البشرية المهنية لإدارة عملياتها.
- توصل البحث إلى أن مستوى التحفيز في المديرية جيد، إلا أن هذا المستوى الجيد من الملائمة يتخلله بعض النقاط التي بحاجة إلى الارتقاء بها من أهمها هي عدم وضع المديرية معايير عالية للأداء.

#### 2.4 الاستنتاجات

- مستوى المناخ التنظيمي في مديرية المرور العامة بشكل عام جيداً ولكن ليس بمستوى الطموح.
- مستوى الولاء في المديرية جيد، بسبب ما تقوم به المديرية من تنمية مشاعر رضا العمل لدى الضباط.
- مستوى التشابه في المديرية جيداً إلا أن هناك تراجع في قدرة المديرية على تنمية هذا الحساس بما يتناسب وطموح الضباط.
- مستوى سعي المديرية لزيادة إحساس ضباطها بالانتماء بشكل عام جيد بسبب ما يقوم به الامرين من سياسات تحفيزية تبني هذا الشعور لدى الضباط والسعى إلى ايجاد بيئة عمل مرضية للضباط.
- مستوى التماش التنظيمي في مديرية المرور العامة بشكل عام جيداً ولكن ليس بمستوى الطموح.
- توصل البحث إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتماش التنظيمي في مديرية المرور العامة.

#### 3.4 التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي ذكرت آنفًا يمكن أن نشير إلى جملة من التوصيات هي كالتالي:

- يوصي البحث إلى أهمية ودور نمط القيادة في تحسين التماش التنظيمي في مديرية المرور العامة إذ ينبغي على المديرية إعادة النظر بنمط القيادة لديها من خلال الآتي:
  - أ- إعداد برامج تدريبية لتدريب الضباط في المناصب الإدارية على أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة الأخلاقية وغيرها.
  - ب- مراجعة نمط القيادة بشكل شامل ودوري ودمج التغييرات البيئية والاحتياجات المتعددة فيها.
- إعادة هيكلة منظومة الحوافز في المديرية لتضميهما الآتي:
  - أ- وضع معايير عالية للأداء كفيلة بصنع روح التنافس لدى الضباط.
  - ب- الأخذ بنظر الاعتبار إنجاز المهام عالية المستوى من قبل الضباط ومكافئتهم عليها.

- تــ استبدال سياسات التحفيــز السلــبية بــ سياسات تحــفيــز إيجــابــية تــقوــيــ من عــزمــة الضــباطــ.
- توفير نــمــط اتصــالــات يــعــمل على مــشارــكة المــعــلومــات أــولــاــ بــأــولــ مع الضــباطــ من خــلــال فــتــح قــنــوــات الــاتــصالــ بمــخــلــفــ الــاتــجــاهــاتــ فيــ المنــظــمةــ لــلــمســاــهــةــ فيــ تــحســينــ اــداءــ المنــظــمةــ.
- الــبــحــثــ الــقــيــادــاتــ كــافــةــ لــتــحســينــ ســيــاســاتــ تــســاعــدــ عــلــى دــعــمــ طــبــيــعــةــ الــعــمــلــ مــنــ خــلــالــ التــزــامــ الشــفــافــيــةــ الــتــيــ تــســاعــدــ عــلــى خــلــقــ طــبــيــعــةــ عــمــلــ مــنــاســبــةــ.
- الــبــحــثــ الــقــيــادــاتــ وــالــضــباطــ بــالــمــســتــوــيــاتــ الــادــارــيــةــ الــعــلــيــاــ بــتــخــوــيــلــ جــزــءــاــ مــنــ صــلــاحــيــاتــهــ لــلــضــباطــ فــيــ الــمــســتــوــيــاتــ الــادــارــيــةــ الــدــنــيــاــ لــلــمــســاــعــةــ فــيــ تــحســينــ مــشــارــكــةــ الــعــاــمــلــيــنــ فــيــ الــمــدــيــرــيــةــ وــالــقــضــاءــ عــلــىــ الرــوــتــيــنــ الــذــيــ يــؤــثــرــ ســلــبــاــ عــلــ التــمــاــلــ وــتــفــرــغــ الــقــادــةــ لــلــأــمــورــ الــإــســتــرــاتــيــجــيــةــ.
- مــطــالــبــ الــادــارــةــ الــعــلــيــاــ لــلــمــدــيــرــيــةــ الضــباطــ مــنــ مــخــلــفــ الــمــســتــوــيــاتــ الــادــارـ~ـيـ~ـةـ~ـ بــمــقــتــرــحــاتـ~ـ طـ~ـوـ~ـيـ~ـرـ~ـيـ~ـةـ~ـ تـ~ـسـ~ـاعـ~ـدـ~ـ الـ~ـمـ~ـدـ~ـيـ~ـرـ~ـيـ~ـةـ~ـ عـ~ـلـ~ـىـ~ـ كـ~ـفـ~ـاءـ~ـ اــسـ~ـتـ~ـخـ~ـادـ~ـ مـ~ـوـ~ـارـ~ـدـ~ـهـ~ـاــ وـ~ـزـ~ـيـ~ـادـ~ـةـ~ـ اـ~ـحـ~ـاسـ~ـهـ~ـمـ~ـ بـ~ـأـ~ـهـ~ـمـ~ـ جـ~ـزـ~ـءـ~ـ مـ~ـنـ~ـ الـ~ـمـ~ـنـ~ـظـ~ـمـ~ـةـ~ـ.
- صــيــاغــةــ إــســتــرــاتــيــجــيــةــ تــوــجــهــ عــمــلــيــاتـ~ـ الـ~ـمـ~ـدـ~ـيـ~ـرـ~ـيـ~ـةـ~ـ عـ~ـلـ~ـىـ~ـ اـ~ـحـ~ـادـ~ـ اـ~ـتـ~ـ التـ~ـمـ~ـاـ~ـلـ~ـ التـ~ـنـ~ـظـ~ـيـ~ـيـ~ـ وـ~ـهـ~ـذـ~ـاـ~ـ يـ~ـعـ~ـنـ~ـ تـ~ـنـ~ـمـ~ـيـ~ـ رـ~ـوـ~ـحـ~ـ الـ~ـوـ~ـلـ~ـاءـ~ـ لـ~ـدـ~ـيـ~ـ الـ~ـضـ~ـباطـ~ـ وـ~ـزـ~ـيـ~ـادـ~ـةـ~ـ تـ~ـشـ~ـاـ~ـبـ~ـهـ~ـمـ~ـ وـ~ـانـ~ـتـ~ـمـ~ـاـ~ـهـ~ـمـ~ـ.
- الــبــحــثـ~ـ بــمــحاــوــلـ~ـةـ~ـ تـ~ـطـ~ـبـ~ـيقـ~ـ نـ~ـمـ~ـوـ~ـجـ~ـ الـ~ـبـ~ـحـ~ـثـ~ـ وـ~ـاـ~ـدـ~ـخـ~ـالـ~ـهـ~ـ فـ~ـعـ~ـلـ~ـيـ~ـاـ~ـ إـ~ـلـ~ـىـ~ـ الـ~ـمـ~ـارـ~ـسـ~ـةـ~ـ الـ~ـعـ~ـمـ~ـلـ~ـيـ~ـةـ~ـ وـ~ـتـ~ـطـ~ـوـ~ـيـ~ـرـ~ـهـ~ـ وـ~ـذـ~ـلـ~ـكـ~ـ لـ~ـاـ~ـ ظـ~ـهـ~ـرـ~ـهـ~ـ.
- الــنــتــائــجـ~ـ مـ~ـنـ~ـ عـ~ـلـ~ـاـ~ـقـ~ـاتـ~ـ اـ~ـرـ~ـتـ~ـبـ~ـاـ~ـتـ~ـ وـ~ـتـ~ـأـ~ـثـ~ـيرـ~ـ بـ~ـيـ~ـنـ~ـ مـ~ـتـ~ـغـ~ـيـ~ـرـ~ـاتـ~ـ الـ~ـبـ~ـحـ~ـثـ~ـ.

## 5- تطلعات المستقبلية:

بعد دراسة الجانب العملي واستخدام اسلوب الاستبانة والمقابلة لضباط مديرية المخدرات العامة (المقر العام) من قبل الباحثين .... يتطلب الاهتمام المنظمات (العامة/ الخاصة) بالاهتمام بالبيئة الداخلية وتطبيق الاساليب المنظورة للبيئة العمل من خلال توفير الاجواء الملائمة من تدريب وتطوير على الاساليب والبرامج التكنولوجية الحديثة التي تساعــدــ عــلــ اــنجــازــ الــاعــمــالــ بــشــكــلـ~ـ أـ~ـسـ~ـرـ~ـ وـ~ـوقـ~ـتـ~ـ أـ~ـقـ~ـلـ~ـ،ــ وـ~ـمـ~ـحاــوــلـ~ـةـ~ـ تـ~ـطـ~ـبـ~ـيقـ~ـ التجــارـ~ـبـ~ـ الــتـ~ـطـ~ـوـ~ـيـ~ـ الـ~ـادـ~ـارـ~ـيـ~ـ لـ~ـعـ~ـضـ~ـ الدـ~ـوـ~ـلـ~ـ وـ~ـاـ~ـسـ~ـتـ~ـفـ~ـادـ~ـةـ~ـ مـ~ـنـ~ـ تـ~ـجـ~ـارـ~ـهاـ~ـ باـ~ـسـ~ـتـ~ـخـ~ـادـ~ـ بـ~ـرـ~ـامـ~ـجـ~ـ إـ~ـدـ~ـارـ~ـيـ~ـ مـ~ـعـ~ـتـ~ـمـ~ـدـ~ـةـ~ـ.

## 6. المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### الكتب

- حمادات، محمد حسن محمد (2008): *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية*، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.
- عبود، زيد منير (2006): *التنظيم الاداري مبادئه واساسياته*، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان –الأردن.
- عدنان، حريزق (2009): *علاقة ابعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية*، الحديثة العليا للتجارة، جامعة العلوم الانسانية، الجزائر.
- العميان، محمود سلمان (2013): *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان، الأردن.
- القربيــيــ،ــ محمدــ قــاســمــ (2009): *السلوكــ التنــظــيــيــ درــاســةــ الســلــوكـ~ـ الـ~ـاـ~ـنـ~ـسـ~ـانـ~~ الـ~~فـ~~رـ~~ديـ~~ وـ~ـالـ~ـجـ~ـمـ~ـاعـ~ـيـ~ـ فــيـ~~ الـ~~مـ~~نـ~~ظـ~~مـ~~اتـ~~ الـ~~مـ~~خـ~~لـ~~فـ~~ةـ~~ /ـ~~ الطـ~~بـ~~عـ~~ةـ~~ الـ~~خـ~~امـ~~سـ~~ةـ~~،ـ~ـ دـ~ـارـ~ـوـ~ـاـ~ـلـ~ـلـ~ـنـ~ـشـ~ـرـ~ـ الـ~ـأـ~ـرـ~ـدـ~ـنـ~~.*
- اللوزــيــ،ــ مــوســىــ (1995): *التطويرــ التنــظــيــيــ اــســاســيــاتـ~ـ وـ~ـمـ~ـفـ~ـاهـ~ـيمـ~~ حـ~~دـ~~يـ~~ثـ~~ةـ~~،ـ~ـ دـ~~ارـ~~وـ~~اـ~~لـ~~لـ~~نـ~~شـ~~رـ~~،ـ~ـ عـ~~مـ~~انـ~~،ـ~ـ الـ~ـأـ~ـرـ~~دـ~~نـ~~،ـ~ـ الطـ~~بـ~~عـ~~ةـ~~ الـ~~ثـ~~انـ~~يـ~~ةـ~~.*

Maher, Ahmed (2000): *السلوك التنظيمي مداخل لبناء المهارات*, الاسكندرية، مصر، الطبعة السابعة، دار الجامعية للنشر.

قنديلجي، عامر ابراهيم (2012): *منهجية البحث العلمي*, دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن.

الزوبعي، عبد الجليل والغنايم، محمد أحمد (1974): *مناهج البحث في التربية*, مطبعة العاني، بغداد.

### مجلات

ابو سعيد، بدر سيف سعيد (2008): مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة، عمان الاداري، العدد 112.

الحوامدة، نضال صالح والقرالة: أروي عبد السلام (2006): أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التمايز التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 2، العدد 2.

رفاعي، رجب حسنين محمد (2002): *تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي لديهم* دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي سوهاج، العدد 1، المجلد 16.

عبد الفتاح، محمد زين العابدين وأبو سيف: محمود سيد علي (2016): دور القيادة الخادمة في تحقيق التمايز مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصرف من وجهة نظر المعلمين، مصر، العدد الثاني، ج 1.

طناش، سلامة يوسف وابو كريم، احمد فتحي (2008): *فاعلية الاتصال الاداري لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية*, دراسات العلوم التربوية، مجلد 35، العدد 1).

### وسائل الاطار

بن حمد، البدر ابراهيم (2006): *المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل* دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

الذيباني، مني سلمان (2005): *المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات*, رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم اصول التربية، القاهرة، مصر.

محمد، فروج (2012): *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي / دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعية ورقلة*, جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.

الواقي، طاهر (2013): *التحفيز واداء المرضيin دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عاليه صالح بمدينة بيته*, رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل جامعة قسطنطينية (02) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، الجزائر.

### **ثانياً: المراجع الأجنبية**

- Johnson, W. L. J, Johnson, A.M and Heimberg , F. (1999): “A primary and Secondar order component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire , Educational and Psychological Measurement” , 5(1) .
- Jones, Candace & VoLpe , Elizabeth (2010): “ Organizational Identification : Extending our understanding of social identities through social networks ”, Journal of organizational behavior .

- Reese, Simon, (2014): "Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions : A study of a U.S. Franchise", Management and Organizational Studies , Vol.1,No.1,7-20.
- 21-Edwards, M. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review". International Journal of Management Reviews, 7(4),17-26
- 22-Miller, V. D., Allen, M., Casey, M., Johnson, J. R. (2000)" Reconsidering the organizational identification questionnaire", Management Communication Quarterly,13, 628-658,.
- 23-Schneider,I.I.(2008). Motivation and Organizational Climate. Journal of personnel Psychology. 29(3),371-392.
- 24- Lyon ,H.L,I Vance evich, M. J (1992) , "An Exploratory Investigation of organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital" Academy of management Journal ,VOI,17 No 8,pp92-94.
- 25-Knippen berg, Daan van & Schie, ELS G. M. Van (2000) ' Foci and Correlated of organizational Ideatification" Jounal of occupational and organizational psychology .
- 26-Yurchisine, Jehnifer lee,(2006),"The Relationship cation , Job Involement and Job performance in the context of an apparel retail store,PH.D.Dissertation,iowa state University, Ames ,iowa.
- 27-Ashforth,B,E,&Mael,F.A,(1989),"Social identity theory and the organization "Academy of Mainagement Review,Vol 14,pp20-39.
- 28- Patchen Martin(1970) participation, achieve ment ,and interment on the jop. Now Jersey: prentice hall.
- 29-Brown,D.Andrew (2013), organizational identity and organizational identification: The literaturce and Suggestions for future research , pp4,5.
- 30-Chan, S .H (2006). "Organizational identification and commitment of members of a human develop organization," J. Manage. 25(3): 249- 268 .
- 31- Bartels J, Douwes R, De Jong D, Pruyn A (2006). "Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization," Br. J. Manage. 17: 49-67
- Cheng, M.F.Y.and law ,M.C.C.(2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support in Hong Kong .Journal of Asia Pacific Business Review,14,(2),pp213-231.
- Boros, Smaranda (2008), Organizational identification: Theoretical and Empirical Analyses of competing conceptualizations Romanian Association for cognitive science. All rights reserved, Vol xll,No.1.
- Bartels, Jos(2006), Organizational identification and Communication :Employees Evaluations of Internal Different Organizational Levels, Tesis, University of Twente,5.
- Smidts, Ale &Riel, Cees B.M.& Pruyn, AD TH.H(2000)The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational identification.
- Guarana, Cristianol levi Oseliero,(2010) The Moderator effect of Organizational identification on Relationship between Work context and workforce Engagement /Burnout, Thesis presented in partial fulfillment of the Requirment for the Degree Master, Labor and Human Resources in the Graduate School of ohio state University.
- Kane, Rachel E,et,al,(2012)"Differential Effects of identification on Extra-role behavior" Career Development International ,Vol,17,1,pp.25-42.
- Mark.A Thomas(2006),Gurus on Leadership ,W Ed ,Thoro good: London ,p47.

- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate (s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in psychology*, 10.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.
- Kim, B. J. (2019). Unstable Jobs Cannot Cultivate Good Organizational Citizens: The Sequential Mediating Role of Organizational Trust and Identification. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1102.
- Shumate, M., O'Connor, A., & Wang, R. (2019). Exploring Stakeholders' Assessments of Organizational Identity and Identification in the Context of CSR Partnerships. In *CSR COMMUNICATION CONFERENCE* (p. 193).
- Simons, A., Riedel, N., Toelch, U., Hendriks, B., Müller-Ohlraun, S., Liebenau, L. & Reinhart, M. (2019). Assessing the organizational climate for translational research with a new survey tool.
- Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2019). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 547-557.



## دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء - المحافظات الجنوبية

The role of organizational flexibility in achieving administrative creativity in the electricity distribution company in the southern governorates

د. أيمن حسن الديراوي

Ayman Hassan Elderawi

أستاذ التخطيط الاستراتيجي وريادة

الأعمال المساعد في جامعة الأقصى

Assistant Professor of Strategic  
Planning and Enterpreneurship in Alaqsa  
university

Yamanelderawi5O1@yahoo.com

أ.عصام رفعت جرغون

Mr. Essam Refat Jarghun

ماجستير القيادة والإدارة - كلية الإدارة

والتمويل-جامعة الأقصى - فلسطين

Master in Leadership and Management  
- College of Management and Finance -  
Al-Aqsa University – Palestine

Essam.jarghun12345@gmail.com

يوثق هذا البحث كـ: جرغون، عصام رفعت & الديراوي، أيمن حسن (2021): دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري  
بشركة توزيع الكهرباء - المحافظات الجنوبية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (12).  
ألمانيا، ص 136-106

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من ذوي "المناصب الإشرافية" من إداري حتى مدير عام بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (448) موظف وموظفة، وقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (220) مفردة  
كحد أدنى لتمثيل المجتمع، حيث تم توزيع (283) استبيانة استجابة منهم (250) مفردة، بنسبة استرداد(88.34%)، واعتمدت الدراسة الاستبيانة كأدلة رئيسية في عملية جمع البيانات، وأشارت أهم النتائج إلى أن درجة الموافقة على وجود المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية؛ حصلت على وزن نسيبي(673.96%)، أي بدرجة كبيرة، في حين أن الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية؛ حصل على وزن نسيبي (75.86%)، أي بدرجة كبيرة، يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.805)، وجود أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرورنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وقد بلغ معامل التأثير (66.3%).، وأيضاً تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الإبداع الإداري باستثناء بعد (المرونة المالية، المرونة التشغيلية) لا يوجد له تأثير معنوي على تحقيق الإبداع الإداري. وكان من أهم توصيات الدراسة تعزيز القدرة على المبادرة بتغيير أو

تعديل استراتيجياتها الحالية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص المتاحة من قبل إدارة الشركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية. وتشجيع العاملين على تبني النهج الابداعي خلال تأدية مهامهم وتبني روح المبادرة الفردية التي تسهم في تطوير العمل بالشركة. والعمل على ضرورة قيام إدارة الشركة برفع مستوى المرونة التنظيمية في الهيكل التنظيمي لما لها من أثر كبير في تعزيز عملية تحقيق الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، الإبداع الإداري، شركة توزيع الكهرباء.

## Abstract

The study aims at identifying the role of organizational flexibility in achieving administrative creativity in the electricity distribution company in the southern governorates. The study adopts the analytical descriptive correlational approach. The study community consists of administrative jobholders; posts ranging from administrative to general manager in the electricity distribution company in the southern governorates. It could consist of (448) male and female employees. A stratified random sample of (220), in minimum, was used to represent the study community. (283) questionnaires were distributed, (250) of them responded, Refund rate (88.34%). The study is based mainly on questionnaire as data collection tool. **The most significant results:** The degree of consent in terms of the availability of organizational flexibility in the electricity distribution company in the southern governorates scored a relative weight of (73.96%) which means a large degree whins administrative creativity scored a relative weight of (75.86) which means a large degree. There is a statistically significant correlation at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between organizational flexibility with its dimensions in achieving administrative creativity in the electricity distribution company in the southern governorates. It scored a correlation of (0.805). There is a morally significant impact at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for organizational flexibility in achieving administrative creativity in the electricity distribution company in the southern governorates. The impact correlation reached (66.3%). There is also a moral impact for the organizational flexibility dimensions on administrative creativity excluding the dimensions of (financial flexibility and operational flexibility) as it has no moral impact in achieving administrative creativity. **The recommendations** is Enhance initiation capacity by changing or adjusting its existing strategies in order to reduce risks and seize opportunities laid by the electricity distribution company in the southern governorates. Encourage staff members to adopt a creative approach and individual initiatives in order to develop the company. The importance of scaling up organizational flexibility in the organizational structure because of its significant impact in achieving administrative creativity.

**Keywords:** organizational flexibility, administration creativity, Electricity Distribution Company.

## الملخص المفاهيمي:

تهتم المنظمات المعاصرة في الوقت الراهن بالمرونة التنظيمية بغية استدراك المتغيرات المتلاحقة، وتغلب على الأزمات المتتالية من خلال تشجيع الإبداع الإداري والتفكير خارج الصندوق والمرونة في الهيكل التنظيمي التي من شأنه تفادي أي أضرار مستقبلية قد تصيب المنظمة، كما تسعى المنظمات من مواكبة التطور التكنولوجي والتكييف مع البيئة الخارجية وتطويع بيئتها الداخلية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والاهتمام بالعنصر البشري التي يمثل النواة التي يولد الأفكار الغير تقليدية ويحقق الميزة التنافسية في أي منظمة، وتأتي هذه الدراسة لتحقيق ذلك وبيان الفجوة البحثية وردمها.



والشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية وأهم النتائج والمقترنات دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية

**دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء - المحافظات الجنوبية**

**هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري**  
**اشـكـة تـعـزـيزـ الـكـرـاءـ الـمـاجـهـلـاتـ الـجـزـئـةـ**

استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي كأداة لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة استمارة الاستبيانة التي تم تصميمها وقد غطت الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث

نبعت مشكلة من مدى مساهمة المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في ظل الظروف المتغيرة التي تتصف بالمؤسسات ومدى قدرة هذه المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية. وتحتاج مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية؟

توصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على وجود المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية، حصلت على وزن نسبي (73.96)، أي بدرجة كبيرة، في حين أن الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية، حصل على وزن نسبي (75.86)، أي بدرجة كبيرة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرة على المبادرة بتغيير أو تعديل استراتيجياتها الحالية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص المناحة من قبل إدارة الشركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية، وتشجيع العاملين على تبني النهج الابداعي خلال تأدية مهامهم وتبني روح المبادرة الفردية التي تسهم في تطوير العمل.

طلعات مستقبلية:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المحافظات الشمالية من الوطن.
  - إجراء دراسة حول دور المصادر الخارجية في تحقيق المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات.
  - قياس المرونة التنظيمية في قطاعات أخرى ومدى ارتباطها بالإبداع الإداري.
  - النظر للموارد المتاحة ومدى وملاءمتها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل المختلفة.
  - الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري وتحفيزه على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق وتبني أفكارهم.

## 1. الإطار العام:

### 1.1 مقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الحاضر العديد من الصعوبات الناتجة عن التغيرات السريعة؛ نتيجة التطور التكنولوجي منذ بداية القرن الحادي والعشرين والذي تمثل سمةً لهذا العصر، مما تطلب منها العمل على التكيف مع هذه الصعوبات والمتغيرات الراهنة لتمكن من البقاء والاستمرار والمنافسة، من خلال إيجاد الوسائل والأساليب الممكنة لتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وامكانياتها، وبما أن المرونة التنظيمية من المتطلبات المهمة للتكيف والتجديد والتغيير فقد أصبحت أكثر من ضرورة لأي منظمة معاصرة، وذلك لكون المرونة تساعده في تحقيق النجاح وسبباً في قدرة المنظمات على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

كما تم التعبير عن المرونة التنظيمية في خاصية التكيف التي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يمنحها عنصراً قوياً لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية غير المتوقعة، أو يكون وضع المنظمة أفضل للاستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية. حيث أن الانظمة المرنّة هي انظمة ذكية تتغاضب فيها مجموعة من الابعاد التنظيمية وما يرتبط بها من صلاحيات وعلاقات مركزية وغيرها، والجانب العملياتي وما يرتبط به من انتاج ومراحل انتاجية، بالإضافة الى الجانب الانساني الذي يتعلّق بالقيم الفردية والجماعية والادراك والسلوك والتفاعل.<sup>1</sup>

ويُعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداًثة وأهمية في مجال علم الإدارة، واللجوء إليه أمر حتى لمختلف المنظمات بأشكالها المتنوعة. وتجلت الحاجة إلى الإبداع الإداري في كونها متغير ذو أهمية في بناء الإنسان، فمستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقي للقوى العاملة بها، وإنما في وجود أفراد مبدعين في مختلف المجالات وخاصة في قطاع توزيع الكهرباء، فهو المعنى ببناء الإنسان الوعي قادر على حل القضايا المتواكبة، لذا كان لزاماً على القيادات أن تبني الإبداع الإداري.<sup>2</sup>

ولأن شركة توزيع الكهرباء من المؤسسات ذات الأهمية والأثر البالغ في مختلف مناحي الحياة وتخدم قطاعاً واسعاً من المواطنين في محافظات قطاع غزة حيث تحمل شركة الكهرباء مسؤولية كبيرة في تقديم خدماتها في أهم قطاع إلا هو خدمة توصيل التيار الكهربائي، ومن المعروف بأن الشركة تعرضت إلى تراجع في مستويات خدماتها المقدمة نتيجة أسباب يعلمها الجميع، تمثل في مجموعها أزمات متفاقمة ألتقت بظاللها على جودة حياة المواطن الفلسطيني ومختلف مناحي الحياة في المحافظات الجنوبية، لذلك لابد من وجود أبداع مميز وابتکار إداري قادر على تعامل مع هذه الأزمات.

### 2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

ضوء قيام الباحثان بتحديد مشكلة الدراسة وتنمية تساؤلاتها وفرضيات الدراسة قام الباحثان بالاعتماد على مجموعة من المصادر أهمها، اطلاع الباحثان للدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في فلسطين وخصوصاً ما يتعلق بالمؤسسات وكذلك القيام بمقابلات الشخصية كمؤشر مبدئي لتحديد مشكلة وقضية الدراسة الحالية، إضافة إلى فترة التدريب للباحث بأحد فروع شركة توزيع الكهرباء وبحكم عمله في أحدى

<sup>1</sup> العرين، طارق. (2014). مدى توافق المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، الأردن، ص.23.

<sup>2</sup> التويجري، هيله. (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة رسالة الخليج العربي، 79(140)، ص.79.

الأعمال الإدارية الموكل له خلال فترة التدريب داخل شركة توزيع الكهرباء، ارتأى الباحثان أن يقوم بهذه الدراسة لتوضيح دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأبداع الإداري، وتوضيحاً لما سبق يمكن استعراض المصادر:

مقترنات الدراسات السابقة:

- أوصت دراسة (القاموسي، عجل، الكرعاوي، 2019) بضرورة تأهيل الأفراد العاملين في الجامعة من خلال إشراكهم بدورات تدريبية في مجال التقنيات والبرمجيات لمواجهة التغيرات الحاصلة وعدم الاكتفاء بقدراتهم

<sup>1</sup> الحالية.

- واقترحت دراسة (القططاني، 2020) بضرورة منح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجهه أداء القيادات.<sup>2</sup>

#### المقابلات

تأكيداً على أهمية الدراسة الحالية ولكي تتبادر مشكلة الدراسة قام الباحثان بإجراء مقابلة شخصية مع (البريم، 2021)<sup>3</sup> الساعة العاشرة ونصف صباحاً بتاريخ 14 نيسان مساعد مدير شركة توزيع الكهرباء فرع خانيونس، والذي أكد على أنه يتم تحليل وتحديد المهام من قبل الشركة دون قيام الموظفين بتحليل المهام من تلقاء نفسه، كما أضاف أن الموظفين يختلفون في قدرتهم على الإبداع، فالقليل منهم يطبق أفكار وأساليب جديدة لم تطبق من قبل، بالإضافة إلى أن أيمن الموظفين بأهمية الإبداع محدود نوعاً ما، في حين أنه أضاف أن لدى بعض الموظفين قدرة على التعامل بشكل سريع مع المشكلات التي تواجههم ولكن بدرجات متفاوتة، كما أضاف أن التشجيع على الإبداع لم يلق اهتماماً وحاضنة حقيقية تهتم بالمبدين وتشجعهم، كما أضاف أن المكافئات مقيدة حسب نظام معين فيه نوع من عدم الشفافية.

وأوضح (شامية، 2021) الساعة الواحد مساءً بتاريخ 14 نيسان رئيس قسم شؤون الموظفين بشركة توزيع الكهرباء فرع خانيونس، أن الموظفين يتم تحديد مهامهم عند تسليمهم للوظيفة دون أن يقوم الموظف بتحليل مهامه من تلقاء نفسه، وأفاد أن الموظفين يختلفون في قدرتهم على الإبداع، وهناك ضعف وقصور في تطبيق أفكار وأساليب جديدة لم تطبق من قبل، وأيامهم بأهمية الإبداع محدود نوعاً ما، وبعد سؤاله عن قدرة العاملين على التفكير السريع ورؤيتها للأشياء من زوايا مختلفة أفاد أن تفكيرهم محدود وتفكيرهم خارج الصندوق مقييد بالروتين اليومي، كما أفاد أن لدى الموظفين معرفة بمجال عمله واحتراصه فقط.<sup>4</sup>

بناءً على ما سبق، يتضح عدم اعطاء قدرًا كافياً من الاهتمام للإبداع الإداري وعدم تشجيع المبدعين واعطائهم الحوافز الكافية التي تزيد من حرصهم على انتاج أفكار وأساليب جديدة وحديثة للعمل، بالإضافة إلى غياب الحاضنة الحقيقية التي تهتم بالأفكار الإبداعية وتبناها في تطوير اعمالها. وبالتالي يمكن القول إن مشكلة الدراسة تمثل بالتساؤل الرئيس التالي:

ما دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟  
وتنبع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup> القاموسي، هديل، عجيل، سامية والكرعاوي، مريم. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تحليلية لعينة من المشرفين في جامعة الكوفة. كلية الادارة والاقتصاد مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، (25)، 113-158.

<sup>2</sup> القططاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. كلية التربية. جامعة أسيوط. مجلة البحث والنشر العلمي، 36، 62-97.

<sup>3</sup> البريم، فايز (14 نيسان 2021): مقابلة شخصية مع نائب مدير فرع خانيونس بشركة توزيع الكهرباء، أجري مقابلة عاصم جرغون.

<sup>4</sup> شامية، ابراهيم (14 نيسان 2021): مقابلة شخصية مع مدير الشئون الإدارية بشركة توزيع الكهرباء فرع خانيونس، أجري مقابلة عاصم جرغون.

1. ما مستوى توفر المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟
  2. ما درجة تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟
  3. هل توجد علاقة تأثير بين المرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري على مستوى شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟
  4. هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟
- 3.1 أهداف الدراسة:**
1. التحقق من واقع المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
  2. التعرف على مدى تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
  3. تحليل الأثر بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
  4. تحليل علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

**4.1 أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:  
**4.1.1 الأهمية العلمية:**

تظهر الأهمية العلمية من خلال التالي:

1. قد تسهم في سد النقص من جانب، وإثراء الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من جانب آخر.
2. تصف هذه الدراسة جانباً علمياً موضع اهتمام الباحثين والدارسين نظراً لمحدودية الدراسات السابقة المتوفّرة حسب حدود اطلاع الباحثين التي ربطت موضوع المرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري.
3. يعتبر مفهوم المرونة التنظيمية، وكذلك مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم المهمة في العصر الحالي، وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة توّاكب التطورات المنشودة في المجالات الإدارية.
4. إثراء المكتبة العربية عامة والفلسطينية خاصة بهذه الدراسات التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

**4.2.4.1 الأهمية التطبيقية:**

تمثل الأهمية التطبيقية من خلال التالي:

- أ- فهم طبيعة المرونة التنظيمية وذلك للتوصيل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد القائمين على إدارة شركة توزيع الكهرباء إلى تحقيق المرونة وتحقيق الإبداع الإداري من أجل تقديم خدمات بشكل جيد وتحسين صورة الذهنية للشركة.
  - ب- لفت أنظار صناع القرار في الإدارة العليا في شركة توزيع الكهرباء إلى أهمية تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية لما لها من أثر وفعالية في تحقيق الإبداع الإداري.
- من خلال نتائج الدراسية الميدانية تستطيع شركة الكهرباء من التعرف على القصور والضعف في عملها والأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات الصادرة عنها.

## 5.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي كأداة لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة استمار استبيان تم تصميمها وقد غطت الجوانب المتعلقة بالبحث، وذلك باستخدام مقياس ليكار特 الخماسي وإجراء الاختبارات الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة، من ثم تحليل النتائج بما يحقق أهداف الدراسة.

## 6.1 حدود الدراسة:

1.6.1 **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الحالية خلال عام 2021/2022.

2.6.1 **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جميع فروع شركة الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.

3.6.1 **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء.

## 7.2 الدراسات السابقة:

### 7.2.1 الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

1. دراسة أسعيد، (2020). بعنوان: "أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة".<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من كافة موظفي أربعة مشافي حكومية في قطاع غزة وهي (الشفاء، الأقصى، الأوروبي، ناصر) وعدهم (3810) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (381) موظفًا؛ وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

■ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين المرونة التنظيمية بأبعادها المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكيلية، المرونة التشغيلية (وتتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة).

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكيلية، المرونة التشغيلية) في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.

2. دراسة عياش، (2020). بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التحكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة".<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر درجة المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، بالإضافة للتعرف على واقع ظاهرة التحكم الوظيفي في الوزارة، كما تهدف الدراسة بشكل رئيسي للكشف عن أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (درجة الرسمية - درجة التعقييد درجة المركبة) في الحد من ظاهرة التحكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الواقع الإشرافي بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وهم (رئيس شعبة، رئيس قسم ، مدير دائرة، مدير عام،

<sup>1</sup> أسعيد، آية. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

<sup>2</sup> عياش، هلدا. (2020). دور المرونة التنظيمية بالحد من ظاهرة التحكم الوظيفي بالمؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي. كلية الإدارة والتمويل، رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. فلسطين.

نائب مدير عام) وعددهم (178) موظف، وتم عمل حصر شامل لهم؛ وتم استخدام الاستبيانة كأداة لجمع البيانات الأولية وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها:

■ أن مستوى المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسي (%) 57.46). حيث جاءت أبعاد المرونة التنظيمية على الترتيب التالي الرسمية في المرتبة الأولى وبوزن نسي (%) 64.68)، ومجال التعقيد في المرتبة الثانية وبوزن نسي (%) 57.02)، ومجال المركبة في المرتبة الأخيرة وبوزن نسي (% 45.52).

■ وجود علاقة عكssية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية والتحكم الوظيفي  
■ وجود أثر عكسي دال إحصائياً للأبعاد المرونة التنظيمية على مستوى التحكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

3. دراسة الجابري وأخرون، (2020). بعنوان: "الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكيد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية. دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطبية في منطقة القرن الأفريقي"<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكيد البيئي (السوق والطلب، البيئة التنافسية، والبيئة التكنولوجية) وأداء المشروعات الاستثمارية (كفاءة الأداء ونجاح الأعمال) وأجريت الدراسة على المشروعات الاستثمارية القطبية في منطقة القرن الأفريقي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من أصحاب ومدراء المشروعات الاستثمارية القطبية، وتم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة من مجتمع الدراسة قوامها (250) مفردة؛ وتم استخدام الاستبيانة كأداة لجمع البيانات الأولية وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها:

■ هنالك علاقة إيجابية جزئية بين عدم التأكيد وأداء المشروعات.  
■ كما أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكيد البيئي وأداء المشروعات جزئياً.

#### 7.2.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة زيدان، (2021). بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات".<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الإبداع الإداري والقيادة التربوية، ومستوى الثقافة التنظيمية وكذلك معرفة العلاقة بينهما لدى عينة من مدراء المدارس الثانوية للعام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ ، في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، مدة الخدمة)، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية لكلا الجنسين ضمن المديرية العامة للتربية صلاح الدين والبالغ عددهم (220) مديرًا ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية وباللغ عددها (66) مديرًا ومديرة؛ وقد قامت الباحثة ببناء أداة لقياس الثقافة التنظيمية، واستعمال أداة جاهزة لقياس مستوى القيادة التربوية وقياس الإبداع الإداري(الاستبيانة). وكان أهم نتائجها:

■ وجود مستوى جيد لكل من الإبداع الإداري، والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية.

<sup>1</sup> الجابري، عبد العزيز، عبد الكريم، ميسون وحامد، عبد السلام، (2020). الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكيد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطبية في منطقة القرن الأفريقي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد (22)، 32-1.

<sup>2</sup> زيدان، ربيعة. (2021). الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات. كلية التربية، جامعة تكريت، مجلة آداب الفراهيدى، 13(44)، 318-342.

- وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من الابداع الاداري والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية.
- 2. دراسة أبو موسى، (2020). بعنوان: "رأس المال الفكرى كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة"<sup>1</sup> هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لرأس المال الفكرى (مباشر وغير مباشر) في العلاقة بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، والكشف عن الفروق بين متواسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى رأس المال الفكرى ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الإبداع الإداري التكنولوجي تعزى للمتغيرات: (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية البالغ عددهم ( 167 ) موظفاً وموظفة؛ واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها:
  - مستوى الإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة بوزن نسيبي (74.22%)
  - رأس المال الفكرى له دور وسيط (مباشر وغير مباشر) في العلاقة بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
- 3 . دراسة الأيوبي، وأبو عجوة، (2020). بعنوان: "دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة"<sup>2</sup> هدفت الدراسة التعرف إلى دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإشرافية في البنوك الإسلامية العاملة في غزة، والبالغ عددهم (60) موظفًا. واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها:
  - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.778).
  - وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.

#### تعقيب على الدراسات السابقة وبيان أهم أوجه التشابه والاختلاف

من خلال استعراض للدراسات السابقة لاحظ الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وعلى الرغم من ذلك لاحظ الباحثان أن معظم الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية أكدت على أهمية المرونة التنظيمية وال الحاجة إليها مثل دراسة أسعيد (2020) وعياش (2020)، دراسة الجابري وأخرون(2020)، أخرى أكدت على أهمية الإبداع الإداري مثل زيدان (2021)، دراسة الأيوبي، وأبو عجوة، (2020) ، دراسة أبو موسى، (2020).

فيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمةً بالفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لمعالجتها:

1. من حيث الزمان: جميع الدراسات السابقة حديثة، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2020 إلى 2021م.

<sup>1</sup> أبو موسى، خالد. (2020). رأس المال الفكرى كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

<sup>2</sup> الأيوبي، منصور وأبو عجوة، رامي. (2020). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ألمانيا، العدد(9)، 148-124.

- .2 من حيث الموضوع: من خلال استعراض الدراسات وجد الباحثان موضوعاً تناول المرونة التنظيمية من زوايا مختلفة مثل دراسة (عياش، 2020)، ومنها ما تناول موضوع الإبداع الإداري مثل دراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020) كمتغير تابع لدراسة (زيadan، 2021) كمتغير مستقل.
- .3 من حيث المكان: تتنوع أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها المحلية (فلسطين)، ومنها العربية.
- .4 من حيث المنهج: اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي. وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات باستخدامها المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي.
- .5 من حيث الأدوات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات باستخدامها الاستبيان كأداة رئيسة.
- .6 من حيث العينات: تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل (الوزارات الحكومية، الشركات، البنوك، والمدارس، والجامعات). ولكن تتنوع طبيعة العاملين فهمهم: (المديرون والمسؤولون، المعلمون والمعلمات، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مشرف، إداري).

#### ما تميزت به الدراسة الحالية:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل-في حدود اطلاع الباحثان-التي ألقت الضوء على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الغرض ومكان التطبيق.

#### 2. الإطار النظري:

##### ـ المرونة التنظيمية

##### أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية:

لقد تعددت وتتنوعت آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم المرونة التنظيمية، حيث اختلفت المجالات وتخصصات الأكاديمية التي تناولت المرونة التنظيمية، ولكن معظمها كان متفقاً على بعض المكونات الرئيسية لها المتمثلة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات المتعاقبة والسرعة في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الأبحاث والكتابات التي استعرضت موضوع المرونة التنظيمية، فإنه يمكن استعراض بعض المفاهيم التي تناولت المرونة التنظيمية، ومنها:

##### يوضح الجدول(1) مفاهيم المرونة التنظيمية

الباحث	م.	المفهوم المرونة التنظيمية
( Farnese, et al 2016: 4)	.1	المرونة التنظيمية هي القدرة التنظيمية التي تعزز من الاستجابة للتغيرات المختلفة والسرعة في بيئه تميز بـ عدم اليقين. <sup>1</sup>
(الزبيدي والخزرجي (53:2016,	.2	القدرة على القيام بشيء مختلف عما كان مقرر في البداية لتحقيق أداء فاعل داخل بيئه الأعمال التنافسية الديناميكية. <sup>2</sup>
(Yousaf&Majid,2018: 6)	.3	القدرة على سرعة تغيير الاتجاهات والانحرافات عند الإجراءات المتخذة مسبقاً، أو القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Farnese, M.L., Fida, R.,& Livi, S.(2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. Journal of Management & Organization / First View Article, 1 – 16.

<sup>2</sup> الزبيدي، نظام والخزرجي، قصي. (2016). دور المرونة التنظيمية وإنكارها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22، 83-50.(94)

<sup>3</sup> Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? .Journal of Organizational Change Management, 31(2), 268-285.

قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية، والخارجية). <sup>1</sup>	(توفي، 2019: 228)	.4
جاهزية واستجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتألقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية. <sup>2</sup>	(عمر، 2019: 136)	.5
تمثل في قدرة المنظمة على التغيير المستمر في نظامها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها وبشكل مستمر وهذا يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة أكبر على التحسن في الأعمال. <sup>3</sup>	(النوري، 2019: 13)	.6
قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكيد، وتوجيهه عمليات المنظمة بطريقة تمكّنها من تعبئة وتطويع مواردها اتجاه سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات المُتسارعة، وذلك لمواجهة التقلبات والمفاجئات غير متوقعة، والعودة لحالة التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض مثل هذه الأزمات. <sup>4</sup>	(زكي، 2019: 16)	.7

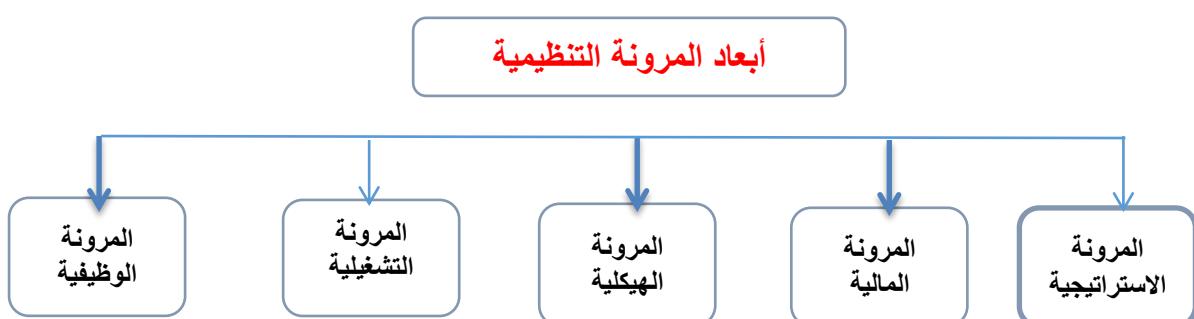
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

بناءً على ما سبق يُعرف الباحثان **المرونة التنظيمية إجرائياً**: بأنها قدرة الشركة على الاستيعاب والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المُتسارعة والمتألقة، وتكوين القدرات الديناميكية للشركة، التي يساعدها على تطوير مواردها للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير متوقعة".

#### ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية:

تزايد الانتقادات التي تشير إلى استحالة تحقيق المنظمة تنبؤات مستقبلية موثوقة لتناقص دقتها على المدى القصير والطويل، وذلك لجمود التخطيط الاستراتيجي في هذين الأجلين بسبب تأثيرات عوامل البيئة الخارجية بأساليب غير متوقعة، ولذلك فإن أفضل طريقة للتعامل مع المستقبل التي يحتمكم لعدم اليقين، هو تطبيق منهج التكيف القائم على المرونة التنظيمية من حيث قدرة المنظمة على التكيف وجاهزية استجابتها مع البيئة شديدة التنافس والاضطراب<sup>5</sup> (عمر، 2019: 136).

#### ثالثاً: أبعاد المرونة التنظيمية:



شكل (1) أبعاد المرونة التنظيمية

جريدة بواسطة الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

<sup>1</sup> توفي، حلا. (2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 240-222، (111)، 25.

<sup>2</sup> عمر، عراق. (2019) دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإزدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 151-130، (11)، 25.

<sup>3</sup> النوري، فتحية. (2019). أثر التعليم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسسة الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكلة أم البوقي. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهدي الجزائر.

<sup>4</sup> زكي، محمد. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 660-609.

<sup>5</sup> عمر، عراق. (2019) مرجع شيق ذكره، ص 136.

ويبدو أنه لا يوجد اتفاق على نموذج موحد، لدى الباحثين والمُؤلفين كافة في علم الإدارة حول أبعاد المرونة التنظيمية في المنظمات، وكما ظهر في جدول الأبعاد في نهاية المبحث، وتطرق الباحث هنا إلى الإبعاد الأكثر تكراراً بين الباحثين السابقين، إذ لا بد من ذكرها كمثال وليس حصرًا وهي كالتالي:

■ **المرونة الاستراتيجية:** هي الإمكانيات التي تستطيع من خلالها منشآت الأعمال من تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية واستغلال الأمثل للموارد وتوجيهها بشكل سريع نحو الفعاليات الجديدة بهدف الاستجابة للتغيير والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، فهي ضرورية لمنشآت الأعمال كونها تؤكد الاستعمال المرن للموارد، وإعادة ترتيب العمليات، وظهور القابليات الديناميكية التي تمكّن المنظمات من إنجاز ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة، وأنّها تخلق بيئّة داخلية في المنظمة يمكن من خلالها أن تحسن أوضاعها وتجعلها تستعمل معلومات جديدة وتسوّعها وتعمل على زيادة قدرتها على التصدي للتهديدات واغتنام الفرص التي تعرّضها البيئة الخارجية، خصوصاً عندما يكون هناك ابداع مستمر ذو منافسة عالية مثل بيئّة الصناعات التقنية المتقدمة وصناعة الخدمات المالية.<sup>1</sup>

ويرى الباحثان أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة في تحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، وهي تتطلب استدامة للحيطة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي.

■ **المرونة المالية:** يرى (Dyer, 1998) أن هذا النوع من يقوم بدعم أنواع المرونة الأخرى، من خلال تحديد معدلات الأجور للعاملين وأجور التعاقد الخارجي عندما تتفق عليه منشآت الأعمال، وكذلك الحال مع المرونة الوظيفية حيث المرونة المالية وانعكاساتها في تحقيق التعافي المالي تحدد أجور الوظائف المستحدثة ورواتب العاملين عند التنقل من وظيفة إلى أخرى، إن منشآت الأعمال اتبعت المرونة المالية عن طريق إدخال الاستراتيجيات الأساسية وإدارة العمل الواقع على المحيط الخارجي المتناظر عليها ذو المنافسة الشديدة، وتدعى تطلعات واولويات الإدارة في التركيز على الحد من توقف الإنتاج وزيادة كثافة العمل.<sup>2</sup>.

يمكن للباحث الاستنتاج بأن المرونة المالية مهمة لكافة أنواع المرونة لكونها هي الداعم بتوفير التكاليف اللازمة للتحقيق كل نوع، وأن المرونة المالية تساعده في بناء جدار أمان للمنظمة وقت الأزمات التي تحيط في بيئتها، وتساعد على توفير قدرة تنافسية تمكّنها من المحافظة على البقاء والاستقرار في الظروف المفاجئة.

■ **المرونة الهيكلية:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرن من بين أهم العناصر الداخلية المؤثرة على قدرة المنظمة للاستجابة بسرعة وفعالية للمتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة.

ويعرف بأنه الهيكل الذي يحتوي عدد قليل من المستويات التنظيمية ومدى واسع من الإدارة، وفي كل مستوى مدير قادر على التفويض الجيد للسلطات وتمكين العاملين بدلاً من الالتزام بسلسلة القيادة.<sup>3</sup> كما أشار إليه (بوكره، 2017)،<sup>4</sup> وعرفت بوكره بأنه هو الهيكل الذي يحتوي على عدد قليل من المستويات التنظيمية بما يسهل

<sup>1</sup> Radomska, J.(2015). Strategic Flexibility of Enterprises. Journal of Economics, Business and Management. 3, (1),19-23, p19.

<sup>2</sup> العامري، هدى. (2018). المرونة المالية وانعكاساتها في تحقيق التعافي المالي: دراسة تحليلية في عينة من المصادر المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. رسالة دكتوراه. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 43

<sup>3</sup> Mary Ann A doing, (2013): Organizational Structure Nur sing 005, University of Bohol Graduate School et Professional Studies, Department Tagbilaran City Bohol, Philippines, p15

<sup>4</sup> بوكره، حينية. (2017). دور الابحاث في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة كوندور-فرغ قسنطينة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 54

عملة الاتصال ما بين الإدارة العليا والإداريين الوسط والدنيا مع منح الحرية في التصرف للعاملين وتفويض لهم بعض السلطات مما يساهم في جعل المنظمة أكثر سرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية.

ويرى الباحثان أن الهيكل التنظيمي المرن لا يقف عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسؤولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط لاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذ أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحدد من انطلاقها نحو غايتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها.

▪ **المرونة التشغيلية:** تمثل بالتقديرات الديناميكية للمنظمة لتكيف مزيج الأنشطة وحجمها بشكل فاعل وبسرعة للاستجابة للمتطلبات لتحقيق الأداء العالي، وت تكون المرونة التشغيلية من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية، وترتبط بحجم ومزيج العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس بأنواعها، وهي تحقق استجابة سريعة للتغيرات التي تؤدي إلى تقلبات مؤقتة في نشاط المنظمة، وتشير المرونة التشغيلية في الفكر الاستراتيجي إلى مرونة الإنتاج والتكنولوجيا وبرامج تحويل المدخلات إلى مخرجات (Niels & Weirdt, 2009)<sup>1</sup>، وأضاف (Kumar, 2015)<sup>2</sup> إن المرونة التشغيلية تشير إلى السرعة في تغيير الجداول الزمنية أو تعديل الطلبات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن، إذ إن القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة تغيير الاجراءات وفقاً لفضائل الرسائل المتغيرة من خلال السماح بمشاركةهم والاستماع إلى آرائهم بشأن القيمة المستلمة، كما إنها توفر التغذية العكسيّة على أسماء الوقت الحقيقي مما يعزز رضا الزبائن وقيمة المنظمة. ويشير الباحث إلى أن المرونة التشغيلية تهتم بتقديم مُقترحات مبتكرة ومتطورة لتسهيل الإجراءات وتقليل الخطوات اللازمة لإنجاز أي نشاط للمنظمة، والابتعاد عن الأعمال الروتينية التي تهدى الوقت وتعقد الإجراءات في العمل.

▪ **المرونة الوظيفية:** هي ديناميكية تحتاج إلى تقييم في ضوء السلوك العام للمنظمة طوال الوقت. والذي يسمح بتحليل كيف تكون مستعدة لمواجهة التغيرات في المستقبل وكيف تتكيف معها وتعرف المرونة الوظيفية بأنها المساحة المسموح فيها للموظف أو المنظمة بتبسيط وتسهيل بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو الإخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية.<sup>3</sup>

ويرى الباحثان بأن المرونة الوظيفية تُمكِّن المنظمة من القدرة على التغيير واستثمار رأس المال البشري لديها بشكل مثالي من خلال استخدام توصيف واسع للقوى العاملة، مما يؤدي ذلك إلى اكتساب الموظف قدرة على ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة، تساعد في تحسين العمل، وبالتالي خفض المصروف التشغيلي لازمة، بالإضافة إلى أنها تساعد على زرع الثقة لدى الموظف عند منحه بعض التفويض والصلاحيات اللازم لإنجاز المهام الموكلة لديهم بوقت وجهد مناسبين.

<sup>1</sup> Niels, Peter Van& Weerdt der., (2009), Organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters, Erasmus University Rotterdam.

<sup>2</sup> Kumarm, Shalender (2015): Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. International Journal of Economics & Management Sciences. 4 (6) 256.

<sup>3</sup> الصباغ، عزم. (2017). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101)، 229-203.

## الإبداع الإداري أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

إن ظاهرة الإبداع قديم قدم الإنسان فمنذ بدأ الخليقة والإنسان يبدع ويبتكر في مختلف المجالات، فإن أول مبدع وإبداعه لا متناه الله (سبحانه وتعالى)، ففي قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"<sup>١</sup>، أي أن الله خلق السماوات والأرض على غير مثال سبق، وأن وصفنا للإبداع يختلف، لذلك تعددت وتنوعت آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم الإبداع الإداري، وتنوعت المجالات الأكاديمية التي تتحدث عن الإبداع الإداري ولتحديد المفهوم الدقيق للإبداع الإداري، سيتم استعراض مجموع من تعريفات للمختلف للباحثين والمفكرين من خلال الاطلاع على البحوث العلمية والكتابات في هذا المجال، إذ يمكن التطرق إلى بعض التعريف الذي تناولت الإبداع الإداري كما هي موضحة بالجدول الآتي:

يوضح الجدول(2) مفهوم الإبداع الإداري

الباحث	م. .	المفهوم المرونة التنظيمية
(Cekmecelioglu &Günsel, 2013)	.1	تنفيذ الأفكار الإبداعية في السياق التنظيمي وهو يصف بشكل أساسى تطوير الأفكار حول الممارسات والإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تكون جديدة أو لها فائدة للمنظمة. <sup>2</sup>
(Yossef & Rakha, 2017)	.2	بأنه ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية. كما أنه القدرة الإدارية الأولى التي تحتاج إليها المؤسسة في المستقبل. <sup>3</sup>
(الكمري وصقر،2017)	.3	بأنه مجموعة من الأفكار والإجراءات التي يتحققها الأفراد المبدعون من أجل الارتقاء بالمنظمة ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف سواء على صعيد الفرد أو المنظمة أو المجتمع بصورة عامة. <sup>4</sup>
(الناصر وحسين،2018)	.4	القدرة على ايجاد ممارسات سلوكية تعبّر عن الإداء الاداري الجيد والمبدع لدى العمداء ومعاونهم وتهيئة جو من الثقة والتعاون وتقديم الافكار الابداعية ودعمها وتبنيها وهو ما يتحقق من اجابات افراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض. <sup>5</sup>
(عبد الجبوري،2020)	.5	أنه القدرة على ايجاد ممارسات سلوكية تعبّر عن الإداء الإداري الجيد والمبدع لدى الأفراد العاملين من خلال تهيئة جو التعاون وتقديم الافكار الإبداعية ودعمها وتبنيها. <sup>6</sup>

<sup>1</sup> القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 144.

<sup>2</sup> Cekmecelioglu H. & Günsel A. (2013). The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness. Procedia Social and Behavioral Sciences, 99, 257 – 264, P158.

<sup>3</sup> Yossef, S.& Rakha, A. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice,8(6), 113-122, P113

<sup>4</sup> الكمري، نوبل وصقر، علي. (2017). تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد. كلية العلوم السياحية. جامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (113)، 302-297، ص.302.

<sup>5</sup> الناصر، علاء وحسين، زينة. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد. مجلة النفسية والتربية، العدد(26)، 147.

<sup>6</sup> عبد الجبوري، مراد. (2020). دور تكنولوجيا إدارة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26، 295-281، (120)، ص 285

<p>يُعتبر مزيج من القدرات (الأصالة، الطلق، المرونة، الحساسية لل المشكلات، قبول المخاطرة) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملٍ لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup></p>	.6 (خليدة، 2019)
<p>بأنه نشاط عقلي يُولد أفكار غير متوقعة على مستوى القادة والمديرين، من خلال القدرة على التجديد واقتراح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرائق جديدة، يجعل العمل الإداري في دائرة التعليم أكثر كفاءة وفاعلية.<sup>2</sup></p>	.7 (اليازجي، 2019)

المصدر: إعداد الباحثان بالأعتماد على الأدبيات السابقة

ويعرف الباحثان الإبداع الإداري إجرائياً بأنه عملية تسعى إلى توليد الأفكار والأساليب غير التقليدية والمبتكرة على مستوى التنظيم، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات وموهاب من أجل الارتقاء شركة توزيع الكهرباء ومواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل.

#### ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الأبداع الإداري إحدى العناصر المهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية ومقاييس لتقدير أي منظمة، فالإبداع الإداري يجعل القيادات الإدارية أكثر شعوراً بالمشكلات التي تحيط بهم، وأكثر قدرة على الاستفادة من خبراتهم المترابطة والمعلومات المتاحة لهم من أجل التوصل لحلول إبداعية ومبتكرة لهذه المشكلات، وصولاً لمستقبل مشرق.

هنا استعرض (اسحق، 2012) أهمية الإبداع الإداري، فيما يلي:<sup>3</sup>

- يعمل على الارتقاء بالتنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي داخل المنظمة والوصول بالعمل لأفضل حالاته.
- يسعى إلى تحقيق الاستقرار والبقاء للمنظمة من خلال تسهيل العملية الإبداعية في عملها.
- يوفر الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجهها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- إحداث تغييرات جذرية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية بشكل إيجابي.
- يسهل على المنظمة التعامل والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- الارتقاء بالعملية الإنتاجية في المنظمة، ورفع أدائها وأداء الموظفين فيها.
- يسهم في إيجاد أفكار مبتكرة لوضع لوائح وإجراءات وأنظمة وأساليب إبداعية واحترافية.
- رفع جودة السلع والخدمات التي تعرض للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها

<sup>1</sup> خليدة، ضحوة. (2019). أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتسهيل القروض المصغرة بمسكورة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خضر، الجزائر، 59.

<sup>2</sup> اليازجي، مرفت. (2019). أثر إدارة النات على الإبداع الإداري لدى مديرى مناطق التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم وكالة الغوث في قطاع غزة. ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص 21

<sup>3</sup> اسحق، أثير. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لرأي عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإconomics، 8(26)، 92-114، ص 103.

ويرى الباحثان أن للإبداع الإداري أهمية عظيمة على مختلف المجالات في المنظمة، فقد تجلت أهمية الإبداع الإداري في الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة ب مختلف أنواعها، لتحقيق الريادة في الأعمال، كما يُعتبر الإبداع الإداري مصدراً حاسماً في المنافسة، حيث يحفز العاملين على الإبداع وتنمية قدراتهم؛ من أجل الارتقاء بمستوى الخدمة، وتعزيز المنافسة في البيئات المحيطة بها.

### 3. الإطار العملي ومنهج الدراسة:

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على ما تناولته مشكلة الدراسة، فالمجتمع المستهدف في هذه الدراسة يتتألف من جميع الموظفين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة محل الدراسة (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري)، والبالغ عددهم (448) موظفاً موزعين على (6) مقرات كما في الجدول رقم(7):

**جدول (3): مجتمع البحث حسب المسميات الوظيفية**

النسبة المئوية	العدد	موظ夫 إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام / نائب	المقر	م
%27.7	124	38	19	36	30	1	المقر الرئيسي	.1
%14.7	66	18	29	14	5	0	مقر شمال غزة	.2
16.5%	74	23	29	18	4	0	مقر غزة	.3
12.1%	54	16	23	11	4	0	مقر الوسطى	.4
16.9%	76	22	26	22	6	0	مقر خانيونس	.5
12.1%	54	21	10	18	5	0	مقر رفح	.6
100%	448	138	136	119	54	1	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على إحصائيات شركة الكهرباء المبحوثة، 2021.م.

#### عينة الدراسة

حدّد حجم عينة الدراسة بناء على معادله ستيفن ثامبسون Steven Thompson كما يأتي: (Thompson, 2012)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع.

P: نسبة توفر السمة المحايدة. = 0.50

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

Z: الدرجة المقياسية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

وبناء على المعادلة السابقة تكونت عينة الدراسة من (207) موظف كحد أدنى، وهم يمثلون ما نسبته (46.2%) تقريباً من المجتمع المبحوث، وقد استند الباحثان بأن هذه النسبة تعتبر كافية إلى ما ورد في فرانكيل ووالين<sup>1</sup>، بأن

<sup>1</sup> Fraenkel, J., Wallen, N. & Hyun, H.(2003).How to Design and Evaluate Research in Education: This book is printed on acid-free paper.

الحد الأدنى الذي يكون القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد، و(60) فردًا في الدراسات التي تبحث في العلاقة الارتباطية (Correlational studies).

#### العينة التجريبية

قام الباحثان بتوزيع عينة تجريبية بطريقة عشوائية مكونة من (30) استبيان على العاملين في مقرات الشركة محل الدراسة للتحقق من لاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات المقياس لأداة الاستبيان، والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل توزيع قائمة الاستبيانات على عينة الدراسة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة في التحليل النهائي للدراسة، أي لم يتم إعادة استخدام العينة التجريبية، ومن ثم التوزيع من جديد على عينة الدراسة بعد مرور ثلاث أسابيع.

#### العينة الفعلية (الأصلية):

وبعد التأكيد من صدق وسلامة الاستبيان للاختبار؛ ستُستخدم الباحثان أسلوب طريقة العينة العشوائية الطبقية، والتي تعتبر من أفضل العينات، وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الاحصائي غير المتجانس، والتي لا يجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع، هذا كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (4): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترددة لمقرات شركة الكهرباء محل الدراسة

نسبة الاسترداد (%)		عدد الاستبيانات المسترددة	عدد الاستبيانات الموزعة	العينة	حجم المطلوب	عدد أفراد المجتمع المستهدف	المسمى الوظيفي	المقر
%90	0%	0	1	59	1	1	مدير عام	المقر الرئيسي
	88.89%	16	18		14	30	مدير دائرة	
	94.44%	17	18		17	36	رئيس قسم	
	91.67%	11	12		9	19	رئيس شعبة	
	90.91%	20	22		18	38	موظف إداري	
%86.36	80.00%	4	5	33	3	5	مدير دائرة	مقر شمال غربة
	90.00%	9	10		7	14	رئيس قسم	
	88.24%	15	17		14	29	رئيس شعبة	
	83.33%	10	12		9	18	موظف إداري	
%89.36	75.00%	3	4	36	2	4	مدير دائرة	مقر غربة
	91.67%	11	12		9	18	رئيس قسم	
	88.24%	15	17		14	29	رئيس	

نسبة الاسترداد (%)		عدد الاستبيانات المسترددة	عدد الاستبيانات الموزعة	العينة	حجم المطلوب	عدد أفراد المجتمع المستهدف	المسمى الوظيفي	المقر
		13	14			11	23	شعبة موظف إداري
92.86%								
%86.11	75.00%	31	3	36	4	2	4	مدير دائرة
	77.78%		7		9	6	11	رئيس قسم
	92.31%		12		13	11	23	رئيس شعبة
	90.00%		9		10	8	16	موظفي إداري
%89.58	80.00%	43	4	48	5	3	6	مدير دائرة
	85.71%		12		14	11	22	رئيس قسم
	93.33%		14		15	13	26	رئيس شعبة
	92.86%		13		14	11	22	موظفي إداري
%86.49	80.00%	32	4	37	5	3	5	مدير دائرة
	83.33%		10		12	9	18	رئيس قسم
	87.50%		7		8	5	10	رئيس شعبة
	91.67%		11		12	10	21	موظفي إداري
%88.34		250	283		220	448	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى عدد الاستبيانات الموزعة حسب قانون حجم العينة

يَبيَّنُ من الجدول السابق توزيع عينة الدراسة على مقرات الشركة ونسبة الاسترداد، أنه بحسب الحد الأدنى وفقاً لقانون حجم العينة السابق فإن حجم العينة المناسب (220) مفرد على الأقل، لذلك تم توزيع (283) استبانة على العاملين أفراد العينة في مقرات شركة الكهرباء المحافظات الجنوبية، وبعده إنجاز جمع البيانات بلغت حصيلة الجمع (250) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (%88.34)، وهي نسبة تعتبر مقبولة مثل هذه الدراسات، وبذلك تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (250) استبانة، ويعتبر هذا العدد مقبولاً ومناسباً لإجراء التحليل الإحصائي، والتحقق من الفرضيات، وتَكْفِي لمثيل هَذِهِ البحوث.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة يعرض الباحثان من خلال الجدول رقم (13) سمات عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية من حيث الجنس، العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، مقر الشركة، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة.

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الشخصية

النسبة المئوية (%)	النوع	مستويات المتغير	المتغير
79.6	ذكر	199	الجنس
20.4		51	
%100	250		المجموع
20.8	الفئة العمر	52	الفئة العمر
34		85	
31.2		78	
14		35	
%100	250		المجموع
10.8	سنوات الخدمة	27	سنوات الخدمة
28.4		71	
26.8		67	
34		85	
%100	250		المجموع
15.6	المؤهل العلمي	39	المؤهل العلمي
65.2		163	
19.2		48	
%100	250		المجموع
0	المسمى الوظيفي	0	المسمى الوظيفي
13.6		34	
26.4		66	
29.6		74	
30.4		76	
%100	250		المجموع

يتضح من الجدول رقم (5):

أن نسبة عينته الدراسية من الذكور بلغت (79.6%)، وبينما نسبه الإناث من العينة بلغت (20.4%)، وهذا يشير إلى أن اغلب العينة هم جنس الذكور، وهذه النسبة تتوافق مع احصائيات شركة الكهرباء محل الدراسة التي تعتمد على العاملين الذكور أكثر من الإناث في الوظائف في المستويات الإدارية العليا، وطبيعة العمل في الشركة يعتمد على الذكور بشكل أكثر من الإناث، وذلك يعود إلى طبيعة عمل الشركة خصوصاً في أعمال الصيانة.

وتمديد الشبكات، والزيارات الميدانية لغرض الفحص الدوري، وقراءة العدادات وهذا الأعمال ربما تناسب الذكور أكثر من الإناث لذا يقتصر عملهن في الشركة على الأعمال الإدارية والتخطيط، وعليه فإن نسبة الإناث تكون منخفضة إذا ما تم مقارنتها مع النسبة المفترضة لمشاركة الإناث في القوى العاملة والبالغة (30.1%) تقريباً، وتبلغ نسبة الإناث في شركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية (8%) تقريباً.

أن (20.8%) من عينه الدراسة أعمارهم أقل 30 سنة، وإن نسبة (34%) تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وبينما نسبة (31.2%) أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وهي الشريحة العمرية الأعظم من عينه الدراسية حيث أن أغلب الموظفين التحقوا قديماً بالشركة، حيث في ذلك الوقت كانت الشركة بحاجة إلى عدد كبير من الموارد البشرية، وتعيين موظفين جدد نتيجة خطة التوسيع وفتح فروع جديدة، ونسبة (14%) أعمارهم أكثر من 50 سنة، ويفسر الباحثان ذلك إلى أن معظم أفراد الشركة كانوا من الموظفين الذين تم نقلهم من البلديات حين تأسست عام 1998م، وهذا يدل على أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء محل الدراسة، ينتبون لشريحة عمرية شتى، مما يسهم ذلك في صحة الاتكال على مخرجات الدراسة، وهذا التنوع في العمر لدى العينة ينعكس على الاستجابات، وتكون على درجة عالية من الدقة، والمنطقية، ومن الجدول السابق تبين بصورة عامة أن العاملين في الشركة من الشباب من حيث الفئة العمرية.

أن ما نسبته (10.8%) من العينة سنتوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة (28.4%) سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، ونسبة (26.8%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم من 10-15 سنة، وبينما (34%) سنتوات خدمتهم أكثر من 15 سنة وتعد هي أكبر فئة سنوات خبرة بين العاملين أفراد العينة في الشركة، والذين قضوا فترة طويلة في ميدان العمل بالشركة ، ويرجع ذلك إلى أن أعداد كبيرة من الموظفين تم نقلهم من البلديات التي كانت تدير شؤون الكهرباء قبل وجود الشركة فانتقلت الخدمة، وانتقل معها عدد من الموظفين وهم موظفين قداماً، وتبين النتائج أن معظم العينة بعدد سنوات خبره تزيد عن 5 سنوات يرجع ذلك إلى اعتماد الشركة سياسة التشغيل حسب ارتفاع نسبة المشتركين، ولسد بعض الشواغر، وبما يتلاءم من أنظمة، وقوانين ديوان الموظفين العام، ووفقاً للنمو الطبيعي في عدد السكان، وكذلك في خدمات الشركة المقدمة، أي أنهم يتمتعون بسنوات خبرة متعددة، وبالتالي يكن لدى أفراد العينة القدرة لإبراز عقلانية نتائج الدراسة.

أن (19.2%) من أفراد العينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، وذلك لأن الشركة قد تأسست قبل ما يزيد عن عقدين من الزمن، وجزء كبير من الموظفين تم دمجهم من البلديات القائمة آنذاك وغابتهم كانوا لا يحملون مؤهلات جامعية عالية، وأيضاً لوجود بعض الوظائف الفنية لا تحتاج مؤهل علمي مرتفع كفني كهرباء، والمحصلين في قسم الجبائية، ونسبة (65.2%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ويشكل أكبر نسبة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمطلبات الحصول على معظم الوظائف في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بينما تخصصات هندسة الكهرباء وما شابه، وكذلك أصبحت هذه الدرجة تمثل الحد الدنيا لشغل معظم الوظائف الإشرافية، وذلك حسب قانون الخدمة المدنية، وبينما بلغت نسبة (15.6%) حملة المؤهل العلمي دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) ويلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية للعينة الدراسية، وهذا مؤشر باهتمام الشركة محل الدراسة بأن يتمتع طواقمها بمؤهلات علمية مرتفعة، وهذه النسبة موضوعية نظراً لأن العينة تشمل على مدراء الإدارات، والدوائر، وكبار المسؤولين في الشركة، وكذلك رغبة بعض الموظفين بتحسين مستواهم العلمي، والوظيفي مستقبلاً، بالإضافة إلى أن معظم الجامعات الفلسطينية فتحت العديد من برامج الدراسات العليا مما يوفر للموظف الدراسة أثناء العمل بدلاً من السفر للخارج.

أن (13.6%) من العينة مسماهم الوظيفي مدير دائرة، ونسبة (26.4%) مسماهم الوظيفي رئيس قسم، ونسبة (29.6%) من عينة الدراسة من فئة رئيس شعبة، وبينما (30.4%) مسماهم الوظيفي موظف إداري، وهذا يدل على أن المستجيبين من المستويات إدارية متباعدة، وهي طبيعية وتتناسب مع الهيكل التنظيمي في الشركة، وهذه النسب المئوية تظهر المسميات الوظيفية في الشركة محل الدراسة حسب الدرجات الوظيفية، من وجهة نظر إدارية، هناك علاقة عكسية بين عدد المناصب الإشرافية وأهمية المناصب، مما يشير إلى أن الإجابة ستتمتع بدرجة عالية من الدقة والمنطقية. يوضح هذا أن النسبة بين مفردات كل موقع وظيفي ومفردات جميع العينات هي نفسها بين مفردات الموقع في المجتمع ومفردات المجتمع بأكمله. لذلك يتأكد الباحثان من أن العينة تمثل جميع الواقع التي يتكون منها المجتمع المستهدف؛ بالإضافة إلى أن هذه المواقف تتناسب مع حدود الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.

يعتبر قياس العلاقة الخطوة الأولى لمعرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها، وكذلك الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية، عن طريق إيجاد عواملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون" بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل المرونة التنظيمية بأبعادها، والمتغير التابع "الإبداع الإداري" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بينهما من وجهة نظر العاملين أفراد العينة في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة والجدول (5) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (6): نتائج عواملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع للإبداع الإداري				عدد المشاهدات	المتغير المستقل المرونة التنظيمية بأبعادها		
مستوى الدالة	معامل ارتباط بيرسون	الانحراف	المتوسط		الانحراف	المتوسط	البعد
.000	.734**	0.75	3.79	250	0.69	3.80	المرونة الاستراتيجية
.000	.675**	0.75	3.79	250	0.66	3.88	المرونة المالية
.000	.756**	0.75	3.79	250	0.75	3.75	المرونة الهيكلية
.000	.663**	0.75	3.79	250	0.74	3.39	المرونة التشغيلية
.000	.772**	0.75	3.79	250	0.76	3.67	المرونة الوظيفية
	.805**	0.75	3.79	250	0.65	3.70	الدرجة الكلية للمتغير المستقل
.000							المرونة التنظيمية بأبعادها

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من الجدول (6) أن معامل الارتباط يساوي (0.805)، وأن القيمة الاحتمالية ( $Sig = 0.000 < 0.05$ )، وهي أقل من مستوى الدالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين الدرجة الكلية المرونة التنظيمية بأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري، إذ جاءت العلاقة قوية طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق المرونة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الوظيفية) يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الإبداع الإداري وتحسينه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

وبناءً على نتائج التحليل نستخلص أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لَا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Linear Regression Analysis) باستخدام أسلوب الإدخال(Enter)، والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: الإبداع الإداري)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	معاملات الخطأ المعيار	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	.017	2.40		.168	.403	الثابت
دالة	.007	2.71	.199	.079	.213	المرونة الاستراتيجية
غير دالة	.187	1.32	.083	.071	.093	المرونة المالية
دالة	.002	3.11	.241	.077	.240	المرونة الهيكلية
غير دالة	.437	-0.78	-.052	.068	-.053	المرونة التشغيلية
دالة	.000	5.67	.415	.072	.408	المرونة الوظيفية
تحليل التباين ANOVA						
98.956	قيمة اختبار F			0.818		معامل الارتباط
.000	القيمة الاحتمالية			0.670		قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>
				0.663		قيمة معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>

المصدر: إعداد الباحثان، بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

وقد اتضح من الجدول السابق رقم(7) مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطى، وأن معامل الارتباط يساوى (0.818)، ومعامل التحديد يساوى (0.670)، ومعامل التحديد المعدل يساوى (0.663)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (66.3%) من مستوى تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، أي أن المرونة التنظيمية لها دور مهم وأساسي في تحديد مستوى تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة محل الدراسة، أما القيمة الباقيه والبالغة (33.7%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في تفسير الإبداع الإداري، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المرونة الوظيفية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) ويعزوا الباحثان وجود الأثر لدى المتغيرات الثلاثة المذكورة سابقاً، وذلك بسبب الوعي الشديد لدى أصحاب المناصب الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء وتنبئهم لأهمية المرونة الوظيفية المتمثلة في تعدد مهارات الموظفين في الشركة من خلال تمكّهم من القيام باليارات مختلفة، بالإضافة إلى استطاعت الشركة أن

تلبي احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين، بالإضافة إلى وعي الشركة بأهمية المرونة الهيكلية المتمثلة بتوفير الشركة إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي كلما فرضت عليها التغيرات البيئية ذلك، كما تسهم عملية الاتصال بسرعة وانسيابية بين مختلف المستويات التنظيمية بالشركة، أما في ما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية فهي تمثل في إعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص المتاحة وامتلاك إدارة الشركة القدرة على تلبية احتياجات الجمهور بالوقت المناسب أي أنها تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري، وإن المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (المرونة المالية، المرونة التشغيلية).

ويعزو الباحثان لعدم وجود أثر في المتغيرين السابقة وذلك بسبب الأزمات المالية والأزمات الاقتصادية التي تعصف بقطاع غزة والتي تحول دون أن تتمكن الوزارات والشركات من الإيفاء بمستحقات موظفيها وعلى رأس هذه الشركات شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، هذا ما يتعلق بالمرونة المالية، أما بخصوص المرونة التشغيلية فلم تؤثر على الإبداع الإداري بسبب الإغلاق المجحف على قطاع غزة الذي حال دون دخول المواد الأولية الخاصة بقطاع توصيل التيار الكهربائي والذي أثره على القدرات التشغيلية على شركة الكهرباء، الأمر الذي وقف سداً منيعاً في وجه تحقق الإبداع الإداري، أي أنها لا تؤثر في الإبداع الإداري.

وتبين من الدراسات السابقة أن النتيجة السابقة التي تمثل الأثر بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري تختلف مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (أسعيد، 2020)، (عمر، 2019)، (محمد، 2018) حيث أن جميع عناصر المرونة التنظيمية أثرت على المتغير التابع لدى الدراسات المذكورة أعلاه، بعكس الدراسة الحالية.  
وان قيمة (f) بلغت (98.956) وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

$$Y = 403 + .213 X_1 + .240 X_2 + .408 X_3 + \epsilon$$

معادلة الانحدار هي: الإبداع الإداري =  $403 + .213 * (\text{المرونة الوظيفية}) + .240 * (\text{المرونة الهيكلية}) + .408 * (\text{المرونة الاستراتيجية})$

وفق نموذج الانحدار السابقة يتضح ما يلي:

وهو يعني أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تعزيز المرونة التنظيمية، وتطبيق النموذج السابق للتنبؤ بدرجة التغير في درجة تحسين تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة حيث إن:

- كل زيادة قدرة درجة واحدة في "المرونة الوظيفية" يؤدي إلى زيادة مستوى تحسين تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بمقدار (0.213) درجة.

- كل تحسن قدرة درجة واحدة في "المرونة الهيكلية" يؤدي إلى زيادة مستوى تحسين تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بمقدار (0.240) درجة.

- كل تحسن قدرة درجة واحدة في "المرونة الوظيفية" يؤدي إلى زيادة مستوى تحسين تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بمقدار (0.408) درجة.

وبناء على نتائج الجدول رقم (6) نستنتج التالي:

وبناءً على نتائج التحليل تبين أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

وبذلك يكون الباحثان قد أجابا على التساؤل الفرعى الرابع: هل توجد علاقة تأثير بين المرونة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري على مستوى شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟  
كما تمكن الباحثان من تحقيق الهدف الرابع للدراسة وهو: تحليل الأثر بين المرونة التنظيمية بأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

#### 4. النتائج ومناقشتها:

النتائج المباشرة

لقد بين الباحثان في الجدول أدناه أسئلة البحث، والأهداف، والفرضيات، ومدى تحقّقها، وذلك وفق الآتي:

#### جدول (8): أهم نتائج البحث (نتائج أسئلة الدراسة)

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
ما مستوى توفر المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟	التحقق من واقع المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.	لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير المستقل فقط من خلال المجالات المحددة (المرونة الاستراتيجية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الوظيفية).	أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر المرونة التنظيمية يساوي (3.70)، أي توافر بنسبة (73.96%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أبعاد المرونة التنظيمية بشكل عام، انظر جدول (5)
ما درجة تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟	التعرف على مدى تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية	لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير التابع فقط الإبداع الإداري	أن المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري يساوي (3.79)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات بشكل عام، وهي توافر بنسبة (75.86%)، انظر جدول (5)
هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية وتحقيق الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية؟	تحليل علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية والإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.	ثبتت وتحقق صحة الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بأداتها وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ومعامل الارتباط يساوي (0.805) وهو ارتباط طردي قوي. انظر الجداول (5)

النتائج	فرضيات البحث	أهداف البحث	سؤالات البحث
		الجنوبية.	
<p>نقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>0.05 \leq \alpha</math>) للمرونة التنظيمية بأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، واستطاع التمودج أن يفسر ما بنسبة (66.3%). من التغير في المتغير التابع تحقيق الإبداع الإداري يعود للتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد المرونة التنظيمية)، وأن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى لم تتناوله الدراسة إضافة إلى خطأ التقدير العشوائية.</p> <p>(انظر جدول (5))</p>	<p>لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>0.05 \leq \alpha</math>) للمرونة التنظيمية وبأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.</p>	<p>الكشف عن أثر تطبيق المرونة التنظيمية في تحسين الإبداع الإداري وجهة نظرهم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.</p>	<p>ما أثر تطبيق المرونة التنظيمية بأبعاده في تحسين تحقيق الإبداع الإداري وجهة نظرهم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟</p>

#### النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

##### 1- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (المرونة التنظيمية):

حاولت الدراسة معرفة تقدير مستوى ممارسة المرونة التنظيمية من وجهة نظرهم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة التي تراوحت توافرها ما بين (67.6% - 77.7%)، وأظهرت النتائج توافر أبعاد ممارسة المرونة التنظيمية بشكل عام بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المتغير وهي متوافر بنسبة (73.96%)، مما يعني إن العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة محل الدراسة تسير في الاتجاه الصحيح فيما يخص مفهوم المرونة التنظيمية وأبعادها، وذلك يدل على إن مفهوم المرونة التنظيمية لديهم ليس غريباً وأنها تتبنى هذا المفهوم، ولكنها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا المفهوم، وكيفية تطبيقه بصورة علمية سليمة، وكذلك الأخذ بتوصيات هذه الدراسة التي من شأنها تطبيق أفضل لمفهوم المرونة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وبالتالي زيادة نسبة تطبيقها وتوافرها، وكان ترتيب توافر أبعاد المرونة التنظيمية محل الدراسة تبعاً لأوزانها النسبية كما يأتي:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة إن المجال الخاص "المرونة المالية" حاز على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (77.7%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال،

- وقد حازت الفقرة " توظف ادارة الشركة المكافآت المادية لبذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها " على أعلى ترتيب من بين فقرات المجال بوزن نسي (12.79%) وبدرجة موافقة كبيرة.
- 2- كشفت نتائج الدراسة ان المجال الخاص " المرونة الاستراتيجية " جاء في المرتبة الثانية، وبوزن نسي (75.91%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال، وقد حازت الفقرة " توفر لدى إدارة الشركة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية " على أعلى ترتيب من بين فقرات المجال بوزن نسي (79.6%) وبدرجة موافقة كبيرة.
- 3- أشارت النتائج إلى ان المجال الخاص " المرونة الهيكيلية " جاء في المرتبة الثالثة، وبوزن نسي (76.32%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال، وقد حازت الفقرة " تقوم إدارة الشركة بالتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية " على أعلى ترتيب من بين فقرات المجال بوزن نسي (76.32%) وبدرجة موافقة كبيرة.
- 4- بينت النتائج ان المجال الخاص " المرونة الوظيفية " جاء في المرتبة الرابعة، وبوزن نسي (73.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال، وقد حازت الفقرة " يمتاز الموظفون بالشركة بالمرونة في التحول من وظيفة او مهمة الى أخرى بوقت قصير " على أعلى ترتيب من بين فقرات المجال بوزن نسي (76.5%) وبدرجة موافقة كبيرة.
- 5- توصلت النتائج إلى ان المجال الخاص " المرونة التشغيلية " جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبوزن نسي (67.85%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال، وقد حازت الفقرة " تتسم واجبات ومهام الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في شركة " على أعلى ترتيب من بين فقرات المجال بوزن نسي (76.6%) وبدرجة موافقة كبيرة.

## 2- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):

1. كشفت الدراسة أن هناك اهتمام بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة محل الدراسة، حيث أشارت عينة الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات تحقيق الإبداع الإداري بشكل عام وهي متوفرة بنسبة (75.86%).
2. بينت النتائج أن الفقرة " يقوم العاملون باستدراك المشاكل قبل وقوعها، يلجأ العاملون إلى تنفيذ إصلاحات وتغييرات إدارية جديدة تتناسب مع طبيعة أعمالهم " والفقرة " يلجأ العاملون إلى تنفيذ إصلاحات وتغييرات إدارية جديدة تتناسب مع طبيعة أعمالهم، حاز على المرتبة الأولى وبوزن نسي (78%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا الفقرة.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرة " يحرص العاملون على أنجاز الأعمال الموكلة لهم بأساليب متطورة ومتعددة " جاء في المرتبة الثانية، وبوزن نسي (77.76%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا الفقرة.

## النتائج المتعلقة بالفرضيات

### أ- النتائج الخاصة باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

1. تبين من خلال اختبار الفرضيات أنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.805).

2. أظهرت نتائج تحليل البيانات أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بعد (المرونة الاستراتيجية) وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.734).
3. كشف النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بعد (المرونة المالية) وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.676).
4. أوضحت النتائج أن هناك يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بعد (المرونة الهيكيلية) وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.756).
5. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بعد (المرونة التشغيلية) وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.663).
6. تبين من النتائج أن هناك يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة التنظيمية بعد (المرونة الوظيفية) وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.772).

**بـ- النتائج الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة:**

كشفت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وقد بلغ معامل التأثير (66.3%), وأيضاً تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الإبداع الإداري باستثناء بعد (المرونة المالية، المرونة التشغيلية). لا يوجد له تأثير معنوي على تحقيق الإبداع الإداري.

**1.4 التوصيات**

- ضرورة قيام إدارة شركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية برفع مستوى الاهتمام بشكل أكبر بممارسة المرونة التنظيمية لتحقيق تأثير أفضل في تحقيق الإبداع الإداري بشكل أفضل وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.
- تعزيز القدرة على المبادرة بتغيير أو تعديل استراتيجياتها الحالية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص المناحة من قبل إدارة الشركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية.
- توفير أساليب واستراتيجيات لامتلاك الشركة موارد عالية المرونة لتمكنها من الاهتمام بالمرنة الاستراتيجية وصولاً إلى لتحقيق أفضل للإبداع الإداري.
- السعي المستمر من قبل إدارة الشركة لتوفير التدفقات النقدية الازمة لاقتناص الفرص غير المتوقعة.
- تحديد ضوابط وآليات واضحة لمبدأ الثواب (الحوافز) بأنواعها لتشجيع الإبداع الإداري في الشركة.
- ينبغي على إدارة الشركة الاهتمام بإضافة بعض الدوائر والأقسام الضرورية في الهيكل التنظيمي لتلبية متطلبات العمل.
- العمل على ضرورة قيام إدارة الشركة برفع مستوى المرونة التنظيمية في الهيكل التنظيمي لما لها من أثر كبير في تعزيز عملية تحقيق الإبداع الإداري.

- ضرورة استعمال إدارة الشركة أساليب وتقنيات مزنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والזמן المطلوب لأداء العمل.
- اهتمام إدارة الشركة بتشجيع العاملين على تطوير وتحسين مهاراتهم الأمر الذي يمكنهم من القيام بأعمالهم بمهارة وسرعة بأفضل صورة ممكنة.
- ضرورة أن تعزز إدارة الشركة من امتلاك العاملون مهارات النقاش والتعبير عن الرأي بشكل صحيح دون أي تمييز بين العاملين في الشركة.

#### **5. تطلعات مستقبلية:**

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المحافظات الشمالية من الوطن.
- إجراء دراسة حول دور المصادر الخارجية في تحقيق المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
- قياس المرونة التنظيمية في قطاعات أخرى ومدى ارتباطها بالإبداع الإداري.
- النظر للموارد المتاحة ومدى ملائمتها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل المختلفة.
- الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري وتحفيزه على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق وتبني أفكارهم.

#### **6. المراجع**

##### **أولاً: المراجع العربية**

- أبو موسى، خالد. (2020). *رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة*. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- اسحق، أثير. (2012). *دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى*. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(26)، 92-114.
- اسعيد، أية. (2020). *أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- الأيوبي، منصور وأبو عجوة، رامي. (2020). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنك الإسلامية العالمية في قطاع غزة*. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ألمانيا، العدد(9)، 124-148.
- بوكره، حيزية. (2017). *دور الابحاجينير ينبع في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة كوندور-فرغ قسنطينة*. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البوقي، الجزائر.
- توحى، حلا. (2019). *القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل*. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(111)، 222-240.
- التويجري، هيله. (2016). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم (دراسة ميدانية)*. مجلة رسالة الخليج العربي، 79(140).
- الجابري، عبد العزيز، عبد الكريم، ميسون وحامد، عبد السلام. (2020). *الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكيد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات*

الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد (22)، 1-32.

- خليدة، ضحوة. (2019). أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتسخير القروض المصغرة بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خิضر. الجزائر.
- زكي، محمد. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 660-609.
- زيدان، ربعة. (2021). الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات. كلية التربية، جامعة تكريت، مجلة آداب الفراهيدي، 13 (44)، 318-342.
- الزيدي، ناظم والخزرجي، قصي. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البليات. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (94)، 50-83.
- الصباغ، عزام. (2017). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (101)، 203-229.
- العامري، هدى. (2018). المرونة المالية وانعكاساتها في تحقيق التعافي المالي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. رسالة دكتوراه. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- عبد الجبورى، مراد. (2020). دور تكنولوجيا إدارة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 (120)، 281-295.
- عمير، عراق. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 25 (11)، 130-151.
- العمريين، طارق. (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، الأردن.
- عياش، هلدا. (2020). دور المرونة التنظيمية بالحد من ظاهرة التحكم الوظيفي بالمؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي. كلية الإدارة والتمويل، رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. فلسطين.
- الكمري، نوفل وصقر، علي. (2017). تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد. كلية العلوم السياحية. جامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 113 (113)، 297-320.
- موقع شركة توزيع الكهرباء. (2021). نبذة عن شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية <https://www.gedco.ps>.
- الناصر، علاء وحسين، زينة. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد. مجلة النفسية والتربية، العدد (26).
- النوري، فتحية. (2019). أثر التعليم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسسة الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البوachi. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدى الجزائر.
- اليافي، مرفت. (2019). أثر إدارة الذات على الإبداع الإداري لدى مديرى مناطق التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث في قطاع غزة. ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

القاموسي، هديل، عجبل، سامية والكرعاوي، مريم. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تحليلية لعينة من المشرفين في جامعة الكوفة. كلية الادارة والاقتصاد مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، (25)، 113-158.

القطاناني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة. كلية التربية. جامعة اسيوط. مجلة البحوث والنشر العلمي، 36، 62-97.

#### المقابلات

البريم، فايق (14 نيسان 2021): مقابلة شخصية مع نائب مدير فرع خانيونس بشركة توزيع الكهرباء، أجري مقابلة عصام جرغون.

شامية، ابراهيم (14 نيسان 2021): مقابلة شخصية مع مدير الشئون الادارية بشركة توزيع الكهرباء فرع خانيونس، أجري مقابلة عصام جرغون.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Cekmecelioglu H. &Günsel A. (2013). *The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 99, 257 – 264.
- Farnese, M.L., Fida, R.,& Livi, S.(2016). *Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?*. Journal of Management & Organization / First View Article, 1 – 16.
- Fraenkel, J.,Wallen, N.& Hyun, H.(2003).How to Design and Evaluate Research in Education: This book is printed on acid-free paper.
- Niels, Peter Van& Weerdt der., (2009), *organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters*, Erasmus university Rotterdam.
- Radomska, J.(2015). *Strategic Flexibility of Enterprises*. Journal of Economics, Business and Management. 3, (1),19-23.
- Thompson, S. (2012). *Samplind third edition*. A John Wiley& Sons, INC, Publication.
- Yossef, S.& Rakha, A. (2017). *Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University*. Journal of Education and Practice,8(6), 113-122.
- Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). *Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?* .Journal of Organizational Change Management, 31(2), 268-285.
- Kumarm, Shalender (2015): Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. International Journal of Economics & Management Sciences. 4 (6) 256.



## أثر استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الايجابي لدى الطلاب للحد من أزمة التعليم التقليدي

The impact of active learning strategies on increase academic achievement and achieving positive interaction among student to reduce the conjuncture of traditional education

د. طارق محمد طيب الأسماء عثمان

Dr Tarig Mohammed Tayeb Elasma

أستاذ مساعد كلية التربية جامعة شندي

Assistance professor Faculty of Education Shendi University targ12@yahoo.com

د. عمر الماحي الطاهر

Dr Omer Almahi Altaher

أستاذ مشارك كلية التربية جامعة النيل

Associate professor Faculty of Education Nile Valley University

يوثق هذا البحث د. الطاهر، عمر الماحي & عثمان، طارق محمد طيب الأسماء (2021): أثر استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الايجابي لدى الطلاب للحد من أزمة التعليم التقليدي، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (3)، العدد (12)، ألمانيا، ص 137-150

### المستخلص

هدفت الدراسة للكشف عن أثر استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الايجابي لدى الطلاب في المواقف التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتجريبي بجانب بطاقة الملاحظة، تكون مجتمع الدراسة من طلاب الصف الثاني ثانوي محلية عطبرة – ولاية نهر النيل وعدهم (60) طالباً، تم اختيار عينه منهم بطريقة عشوائية (30) طالباً، توصلت الدراسة إلى أن التعلم النشط يزيد من فهم الطلاب لمحتوى المادة الدراسية وتحصيلهم الأكاديمي ، يزيد من دافعية الطالب نحو التعلم ويحقق التفاعل الايجابي لديهم . ويوصي الباحثان بضرورة تدريس التعلم النشط واستراتيجياته ضمن برامج إعداد المعلمين في كليات التربية

الكلمات المفتاحية: التعلم النشط، التفاعل الايجابي، التحصيل الدراسي

### Abstract

This study aims to discover the effect of the strategies of active learning and the achievement of positive interaction of students in educational situations. The significance of this study arises in that it accomplishes the active learning through the strategies of different active learning interaction in teaching. Descriptive and experimental methods are used together with observation cards in this study. The population of the present study is composed of second year secondary school students, Atbara locality, River Nile State. From sixty students, thirty students were randomly chosen. Some important findings were obtained by this study Such as the clear effect of active learning in increasing learning achievement. Also using the strategies of active learning increases pupil's understanding of the subjects they study. Moreover, it increases motivation among pupils towards

education. Active learning also attains positive interaction for students to understand their lessons. In the light of these findings, the researcher recommends that more studies are to be conducted about the effect of active learning on the educational process. It is also recommended that active learning strategies must be included in the programs of faculties of education

**Keywords:** Active learning, Positive interaction, Educational situations

#### الملخص المفاهيمي

يعتبر التعليم أحد الأسس الهامة في بناء شخصية الطالب وزرع القيم والمهارات التربوية والمعرفية مما يشكل تطوير في السلوك البشري للطلبة، وذلك بعد ارتباطه بالتنمية والتحصيل الأكاديمي وفق مسارات متنوعة للحصول على أعلى مؤشرات تعليمية للطلبة في كافة المراحل الدراسية.

الشكل التالي يوضح الملخص المفاهيمي لأثر استراتيجيات التعليم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي

وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطلبة



الشكل التالي يوضح ملخص للدراسة البحثية أثر استراتيجيات التعليم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطالب.



## 1. الإطار العام:

### 1.1 مقدمة:

إن التربية والتعليم على المستوى العالمي تواجه تحديات كثيرة ومتعددة ومتسرعة نتيجة التغيرات الهائلة في المعرف والمعلومات والتقدم الهائل في مجال التكنولوجيات وتتطلب هذه التحديات مراجعة شاملة لمنظومة التعليم، وقد أدى ذلك إلى ايجاد مداخل واتجاهات حديثة لتطوير التعليم وتحديث استراتيجياته، وقد ركزت هذه المداخل على دور المتعلم وجعله محور العملية التعليمية وركزت على امكانية تعلم كل تلميذ والوصول إلى مستوى الإتقان إذا توفر له أسلوب التعليم الذي يتناسب وقدراته وانماط تعلمه.

ومن أساليب التعليم الحديثة أسلوب التعلم النشط الذي يعتمد على ايجابية المتعلم في الموقف التعليمي، ويشمل جميع الممارسات التربوية والإجراءات التدريسية التي تهدف إلى تفعيل دور المتعلم وتعظيمه، وحيث يتم التعلم من خلال العمل والبحث والتجريب واعتماد المتعلم على ذاته في الحصول على معلومات واكتساب المهارات وتكوين القيم والاتجاهات.<sup>1</sup>

يعتمد التعلم النشط على ايجابية المتعلم في الموقف التعليمي ، فيشمل جميع الممارسات والإجراءات التدريسية التي تحقق تفعيل دور المتعلم من خلال الاعتماد على ذاته في الحصول على المعلومات واكتساب المهارات وتكون القيم والاتجاهات بما ينمي القدرة على حل المشكلات مما يجعل عملية التعلم باقية في فكر المتعلم ووجوداته.<sup>2</sup> إن فلسفة التعلم النشط تؤكد على ان التعلم لابد ان يرتبط بحياة التلميذ وواقعه واحتياجاته واهتماماته، ويحدث من خلال تفاعل التلميذ مع كل ما يحيط به في بيئته. وانطلاقاً من هذه الفلسفة التي تلبي طموحات التلميذ وتعده اعداد جيداً لمواجهة متطلباته الحياتية، وجاءت هذه الدراسة والتي من خلالها يسعى الباحث جاهداً لإبراز اثر التعلم النشط واستراتيجياته في زيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب وتحقيق التفاعل الايجابي واكتسابهم الخبرات التعليمية.

### 2.1 المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

لم تعد طرائق التدريس وأساليبه التقليدية تفي باحتياجات التلاميذ والطلاب المعرفية المهارية والوجودانية والنفسية في ضوء التقدم المعرفي المنشاوي ولم تعد البيئة التعليمية محفزة للدرس، ولم يعد كذلك دور المعلم ملقياً والمتعلم متلقياً بل أصبح المتعلم محوراً رئيساً في العملية التربوية والتعليمية، كل ذلك دفع الباحثان في هذه الدراسة للكشف عن استراتيجيات تدريسية حديثة متنوعة يتحقق من خلالها التدريس الفعال، لذلك بُرِزَت التساؤلات التالية:

1. هل استخدام استراتيجيات التعلم النشط يحقق التفاعل الايجابي لدى الطالب في الصف الدراسي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للطلاب في مقرر الاحياء نتيجة لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط في الاختيار القبلي والبعدي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد المجموعة الضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب نتيجة لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب قبل استخدام استراتيجيات التعلم النشط؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

<sup>1</sup> Lorenzen, M (2006) Active learning and library instruction.Hlinois Libraries, 83 (2) , 19-24

<sup>2</sup> ابراهيم غازي (2004) فاعلية برنامج مقترح تدريسي لإدارة التعلم النشط في تنمية الاداء التدريسي للمعلمين، مجلة التربية، بها مجلد 14.

- 1 التعرف على أثر استراتيجيات التعلم النشط على العملية التعليمية.
- 2 التعرف على نتائج التدريس الفعال.
- 3 التعرف على مستوى التفاعل الإيجابي لدى الطالب.

#### **4.1 أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

##### **4.1.1 الأهمية العلمية:**

تسليط الضوء وفتح المجال أمام الأساتذة والباحثين لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطالب.

##### **4.1.2 الأهمية التطبيقية:**

إبراز أثر استخدام استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطالب.

#### **5.1 منهجية الدراسة:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل البيانات، بالإضافة للمنهج التجريبي لمعرفة أثر استخدام استراتيجيات التعلم النشط على التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطالب بجانب بطاقة الملاحظة.

#### **5.2 أدوات الدراسة:**

- اختبار تحصيلي قبلي
- اختبار تحصيلي بعدى
- بطاقة الملاحظة.

#### **6.1 حدود الدراسة:**

1.6.1 الحدود الزمنية: العام الدراسي 2020 م-2021 م.

2.6.1 الحدود المكانية: مدرسة النيل الثانوية بين محلية عطبرة – ولاية نهر النيل

3.6.1 الحدود الموضوعية: إبراز أثر استخدام استراتيجيات التعلم النشط في زيادة التحصيل الأكاديمي وتحقيق التفاعل الإيجابي لدى الطالب.

#### **7.3 الدراسات السابقة:**

تناول الباحثان في هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تناولت جميعها التعلم النشط بأساليبه المتنوعة وأثره على التحصيل الأكاديمي، الأمر الذي أفاد الباحث كثيراً. وقد بيّنت نتائج تحليل العديد من هذه الدراسات في مختلف المواد الدراسية، أن استراتيجيات التعلم النشط اثبتت فاعليتها في زيادة التحصيل الدراسي مقارنة بأساليب التعليم النمطي التقليدي. ومن أهم هذه الدراسات:

##### **1.7.1 الدراسات عربية:**

1- دراسة عبدالحكيم صالح (2007) والتي هدفت للتعرف على مدى فاعلية التعلم التعاوني في زيادة التحصيل الدراسي في مادة النحو لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدارس صناعة، باعتباره أحد أساليب التعلم النشط مقارنة بالطريقة التقليدية استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي والتجريبي، من أهم نتائجها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي في درجات طلاب المجموعة التجريبية

والتي درست بأسلوب التعلم التعاوني والمجموعة الضابطة بالطريقة التقليدية. أوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوب التعلم التعاوني في التدريس.<sup>1</sup>

دراسة بوموس فوزي (2014)، هدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر استخدام استراتيجية التعلم التعاوني على التحصيل في مادة العلوم الطبيعية لدى تلميذ السنة أولى متوسط مقارنة بطريقة التدريس المعتادة واستخدم في هذه الدراسة التصميم شبه التجريبي المعروف بتصميم القياس القبلي البعدى لمجموعتين إدراهما ضابطة، وأخرى تجريبية و تكونت عينة الدراسة من قسمين من أقسام السنة الأولى متوسط باكمالية (بورقة جلول) ببلدية بريزينة، ولاية البيض، قسما إلى مجموعتين: حيث مثل أحد القسمين المجموعة التجريبية و عدد تلاميذه (32) تلميذا، و مثل القسم الآخر المجموعة الضابطة و عدد تلاميذه (32) تلميذا. وبعد الانتهاء من فترة التدريس التي استغرقت (4) أسابيع دراسية لكل مجموعة بمعدل حصتين كل أسبوع، طبقت الاختبار البعدى لاختبار التحصيل على مجموعتين. أظهرت نتائج اختبار فرضية البحث وجود فروق دالة بين متوسطات درجات تلاميذ في جميع مستويات وللختبار التحصيلي ككل في الاختبارين القبلي والبعدى عند المجموعة التجريبية لصالح الاختبار البعدى. بينما نتائج اختبار فرضية البحث وجود فروق دالة بين متوسطات درجات تلاميذ المجموعة التجريبية وتلاميذ المجموعة الضابطة في التطبيق البعدى لاختبار التحصيلي ككل وعند المستويات التالية: التذكر، التحليل، وذلك لصالح المجموعة التجريبية. أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية البحث عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات تلاميذ المجموعة التجريبية وتلاميذ المجموعة الضابطة في التطبيق البعدى لاختبار التحصيلي عند مستوى الفهم ومستوى التطبيق.<sup>2</sup>

### 2.7.1 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wilke, 2003) هدفت لمعرفة أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط في تحصيل الدراسي وأثره الدافعية والفاعلية الذاتية لطلبة جامعة انجلو بولاية تكساس الاميركية. استخدم المنهج الوصفي والتجريبي اجريت الدراسة على مجموعتين ضابطة وتجريبية. أهم نتائج الدراسة: تفوق طلاب المجموعة التجريبية في الاختبار التحصيلي على طلاب المجموعة الضابطة، وكانوا أكثر فاعلية ودافعة اثناء التدريس.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الوادعي، عبد الحكيم صالح أحمد (2007): آثر استخدام طريقة التعلم التعاوني في تحصيل مادة النحو لدى طلبة المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

فوزية (2014): أثر استرجوجة التعلم التعاوني على التحصيل الدراسي في مادة العلوم الطبيعية: دراسة شبه تجريبية على عينة من طلاب السنة الأولى المتوسط، مجلة دراسات نفسية وترويجية، المجلد 2014، 20، 30 يونيو/حزيران (2014)، ص. 1-16، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمديرية تعليم المدارس الفنية والتربية، الجزائر.

<sup>3</sup> Taraban, R.; Box, C.; Myers, R.; Pollard, R; & Bowen, C. (2007) Effects of Active Learning Experiences on Achievement, Attitudes, and Behaviors in High School Biology. *Journal of Research in Science Teaching*. 44(7), 960-979.

<sup>4</sup> Wilke, R. (2003). The Effect of Active learning on student characteristics in Human physiology course for none Majors. Advances in physiology Education. 27-207-223

-3 دراسة (Carroll & Leander, 2001) هدفت إلى زيادة دافعية طلبة الصف الخامس الأساسي للتعلم في مادة التربية الاجتماعية من خلال توظيف استراتيجيات التعلم النشط، إذ استخدمت الباحثان الشبكات المفاهيمية وأساليب الأسئلة المتنوعة، وذلك بهدف تحسين مهارات التفكير العليا لدى الطلبة، وزيادة قدرتهم على تنظيم البيانات والمعلومات وفهمها للتعلم التعاوني بهدف زيادة دافعية الطلبة، وتعزيز مهارات التواصل الاجتماعي لديهم. كما أظهرت الزيارات الصحفية التي أجرتها الباحثان أن اتجاهات الطلبة نحو التعليم كانت سلبية، وأن الطلبة لا يبدون اهتماما نحو الأنشطة التعليمية. كما أظهرت نتائج الدراسة تحسينا ملحوظا في دافعية الطلبة نحو التعلم نتيجة لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط، كما أظهرت ارتفاعا ملحوظا في مستوى التحصيل الدراسي للطلبة نتيجة لتحسين اتجاهاتهم نحو التعلم. كما بينت الدراسة أن أساليب التعلم النشط زادت من ثقة الطلبة بقدرتهم على التعلم.<sup>1</sup>

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة والتي تناولت جميعها التعلم النشط باستراتيجياته المتنوعة في وضع الخطة التي تناسب هذا النوع من الدراسات البحثية، بالإضافة لاختيار موضوعات الإطار النظري وفق عنوان الدراسة. أفادت هذه الدراسات الباحثان كثيراً في استخدام المنهج الوصفي والتجريبي وبطاقة الملاحظة لتدوين الملاحظات داخل غرفة الصف الدراسي عن الطلاب ومدى تفاعلهم في موقف التعليمي. اتفقت دراسة الباحثان مع هذه الدراسات من حيث المشكلة والأهمية والاهداف وكذلك النتائج والتي تمثلت في ابراز أثر التعلم النشط في التحصيل الدراسي وزيادة الدافعية نحو التعلم وتحقيق التفاعل الايجابي للمتعلم.

## 2. الإطار النظري:

### 1.2 مفهوم التعليم النشط:

التعلم النشط هو الذي يتضمن استراتيجيات عدة للتعلم تسمح للمتعلم بأن يتحدث ويسمع ويقرأ ويكتب ويتأمل محتوى المنهج المقدم اليه ويتضمن كذلك تدريبات لحل المشكلات ومجموعات العمل الصغيرة ودراسة الحالة والمارسات العملية التطبيقية، وغير ذلك من الأنشطة المتعددة التي تتطلب أن يتأمل المتعلم كل ما يتعلمه او يطبقه<sup>2</sup>.

التعلم النشط عبارة عن طريقة تعلم وتعليم في آن واحد حيث يشارك التلاميذ في الأنشطة والتمارين والمشروعات بفاعلية كبيرة، من خلال بيئة تعليمية غنية متنوعة، تسمح له بالإصغاء الإيجابي وال الحوار البناء والمناقشة الثرية والتفكير الوعي والتحليل السليم، والتأمل العميق لكل ما تتم قراءاته او كتابته او طرحه من مادة دراسية، مع وجود معلم يشجعهم على تحمل مسؤولية تعلم أنفسهم تحت اشرافه الدقيق ويدفعهم الى تحقيق الأهداف الطموحة للمنهج المدرسي والتي ترتكز على بناء الشخصية المتكاملة والإبداعية للمتعلم.<sup>3</sup>

ومن ابرز تعرifات التعليم النشط ما جاء به (لورنزن، 2006) بأنه طريقة لتعلم الطلبة بشكل يسمح لهم بالمشاركة الفاعلة في الأنشطة التي تتم داخل الغرفة الصحفية ، بحيث تأخذهم تلك المشاركة الى ما هو ابعد من الدور الاعتيادي للطالب الذي يقوم بتدوين الملاحظات الى الدور الذي يأخذ زمام المبادرة في الأنشطة المختلفة مع زملائه خلال العملية التعليمية التعلمية داخل غرفة الصف ، على أن يتمثل دور المعلم هنا في ان يحضر بدرجة اقل وان يوجه الطلبة الى اكتشاف المواد التعليمية التي تؤدي الى فهم المنهج الدراسي بدرجة أكبر، بحيث تشمل فعاليات التعلم النشط مجموعة من تقنيات أو أساليب تدريس متنوعة ، مثل : استخدام مناقشات المجموعات

<sup>1</sup> Carroll, L. & Leander, S. (2001). Improve Motivation through the Use of Active Learning Strategies. Unpublished Master Dissertation. Saint Xavier University.

<sup>2</sup> جوده احمد سعادة وآخرون (2006) التعلم النشط بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الشروق.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف، امباب عيسى (2013) التعلم النشط، ط.2، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الصغرى ، ولعب الأدوار المختلفة ، وعمل المشاريع البحثية المتنوعة ، وطرح الأسئلة بمستوياتها المتعددة ، بحيث يتم تشجيع الطلبة على تعليم أنفسهم بأنفسهم تحت اشراف معلمهم.<sup>1</sup>

وعرفه كل من (بولسون وفوسن، 2006) بأنه أي نشاط يقوم به المتعلم في الغرفة الصحفية غير الإصغاء السلي لما ي قوله المعلم داخل المحاضرة، بحيث يشمل بدلًاً من ذلك الإصغاء الإيجابي الذي يساعدهم على فهم ما يسمعونه، وكتابة أهم الأفكار الواردة فيما يطرح من أقوال أو آراء، والتعامل مع تمارين المجموعات وأنشطتها بشكل يتم فيها تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية مختلفة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما ورد من تعريفات يرى الباحثان أن التعلم النشط هو استراتيجية تدرисية متنوعة تقوم على التفاعل بين قطبي العملية التعليمية (معلم ومتعلم) محور التعليم فيها هو الطالب بتوجيهه وارشاد المعلم حتى يتحقق التعلم الفعال عبر المناقشة وطرح الأسئلة والتفكير المنظم والتطبيق العملي.

## 2.2 أهداف التعلم النشط:

يهدف التعلم النشط إلى مساعدة المتعلمين على اكتساب مجموعة من المهارات والمعرف والاتجاهات والمبادئ والقيم وذلك من خلال جميع الأساليب التي تتطلب من التلميذ القيام بممارسة بعض المهام في الموقف التعليمي والتفاعل معها. وتتمثل أهداف التعلم النشط كما يلي:<sup>3</sup>

- 1- تشجيع المتعلم على اكتساب مهارات التفكير الناقد كالاستقراء والاستنتاج والتمييز.
- 2- التنوع في الانشطة التعليمية الملائمة للمتعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- 3- تعزيز ودعم ثقة المتعلم بنفسه.
- 4- تشجيع المتعلمين على طرح الأسئلة المتنوعة
- 5- تشجيع المتعلمين على اسلوب حل المشكلات.
- 6- تحديد كيفية تعلم المتعلمين للمواد الدراسية المختلفة
- 7- قياس قدرة المتعلمين وتدريبهم على ان يعلموا انفسهم بأنفسهم.
- 8- تمكين المتعلمين من اكتساب مهارات التعاون والتفاعل والتواصل مع الآخرين.
- 9- اكتساب المتعلمين للمعارف والمهارات والاتجاهات المرغوب فيها.
- 10- تشجيع المتعلمين على المرور بخبرات تعليمية وحياتية حقيقة.

ويرى الباحثان ان تنمية قدرات المتعلم ومهاراته على المقارنة بين مصادر المعلومات و اختيار أفضلها في المواقف التعليمية التعليمية من أهم أهداف التعلم النشط لمواكبة متغيرات العصر القائم على الجودة والتنافس وتنوع الآراء.

## 3.2 فوائد التعلم النشط:

يعد التعلم النشط أنساب الطرق والأساليب التدريسية الفعالة، التي تقوم على ايجابية المتعلم وتحفيزه على التفكير، ومن أهم الفوائد التي يحققها:<sup>4</sup>

- 1- يجعل الأهداف التعليمية واضحة لدى المتعلمين.
- 2- يساعد في تنمية الاتجاه الإيجابي نحو المادة التعليمية والاعتماد المتبادل.

<sup>1</sup> Lorenzen, M (2006) Active learning and library instruction. Hlinois Libraries, 83 (2) , 19-24

<sup>2</sup> Paulson, D. X Faust, J. (2006) Active learning for the college classroom, Avail at: [http://eje.ostmu/ca;state;a/edi/cje,\\_X bio chem/\\_active/main.html](http://eje.ostmu/ca;state;a/edi/cje,_X bio chem/_active/main.html).

<sup>3</sup> الشبيت، ليون محمد صالح (2020): دراسة تحليلية لتطبيق التعليم النشط في التعليم قبل الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (185) الجزء الثالث، مصر

<sup>4</sup> حسن حسين زيتون (2001) مهارات التدريس، رؤية في تنفيذ التدريس، القاهرة، عالم الكتب.

- 3 يساهم في اكتساب مهارات التفكير الناقد.
  - 4 يزيد من اتجاهات المتعلمين نحو العمل التعاوني.
  - 5 يساعد على استشارة معارف المتعلمين.
  - 6 يزيد من قدرة المتعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.
  - 7 يساعد على تنوع الخبرات التي تقدم للللميذ لتقان المهارات من خلال عملية التطبيق والعمل على حل المشكلات وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع.
- ويرى الباحثان أن من أهم الفوائد التي يتحققها التعلم النشط:
- يجعل بيئه الصف الدراسي جاذبة ومحفزة للتعلم.
  - يساعد المعلم في الادارة الصافية الفعالة.
  - يحقق التفاعل الصفي.
  - يشجع المتعلمين على البحث العلمي والاطلاع.
  - يساعد في اتقان المادة العلمية.

#### 4.2 استراتيجيات التعلم النشط:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتحقق من خلالها التعلم النشط، يمكن الاختيار من بينها بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وطبيعة المتعلم وخصائصه وظروف التعلم المتاحة وذلك في ضوء الأهداف المراد تحقيقها. ويمكن تناول أهم هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1.4.2 **استراتيجية التعلم التعاوني:** هي استراتيجية تدرس ناجحة تستخدم فيها المجموعات الصغيرة المتعاونة وتضم كل مجموعة تلاميذ من مستويات مختلفة القدرات، يمارسون أنشطة تعليمية متنوعة لتحسين فهمهم للموضوع المراد تعلمه، يعملون في جو من الانجاز والتحصيل والمتعة إثناء التعلم، يتراوح عدد أفراد المجموعة ما بين 2-6 تلاميذ.<sup>1</sup>

2.4.2 **استراتيجية الحوار والمناقشة:** وهي استراتيجية تقوم على الحوار المنظم الذي يعتمد على تبادل الآراء والأفكار وتفاعل الخبرات بين الأفراد داخل قاعة الدرس، تهدف إلى تنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين من خلال الأدلة التي يقدمها المعلم لدعم الاستجابات إثناء المناقشة.<sup>2</sup>

3.4.2 **استراتيجية الوصف الذهني:** هي خطة تدريسية تعتمد على استشارة أفكار وتفاعل المتعلمين، بناءً على خلفيتهم العلمية بتوجيه المعلم لتوليد أكبر قدر من الأفكار.<sup>3</sup>

4.4.2 **استراتيجية حل المشكلات:** من المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتعلّمها الإنسان ليواجه بها تحديات المستقبل، ومن هنا أصبح أسلوب حل المشكلات من الاستراتيجيات الفاعلة في التعليم والتعلم. وهي طريقة استقرائية واستنتاجية في آن واحد وتعتمد على نشاط المتعلم وايجابيته.<sup>4</sup>

5.4.2 **استراتيجية الاكتشاف:** تعدد من الاستراتيجيات المهمة في التعلم النشط التي تبني التفكير، حيث ترتكز على مواجهة المعلم بمشكله ليقوم بعمليه استقصاء ليجد الإجابات عنها بنفسه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جابر عبد الحميد (1999) استراتيجيات التدريس في التعلم، القاهرة، دار الفكر العربي.

<sup>2</sup> زيدان، محمد (2007): الكفاية الانتاجية للمدرس، طب 1، بيروت، مكتبة الهلال

<sup>3</sup> على محمد دويري (2004) أثر استخدام العصف الذهني خلال الانترنت في تنمية التفكير لدى طلاب مقرر طرق تدريس اللغة العربية، كلية التربية، المدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد 2

<sup>4</sup> روبرت فيشر (2001) تعلم التفكير، ترجمة هشام محمد سلامة، القاهرة الانجلو المصرية

<sup>5</sup> محمد جهاد (2001) العمليات التقنية ومهارات التفكير من خلال عمليتي التعليم والتعلم، العين، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي

**6.4.2 استراتيجية تعلم الأقران:** هي نظام تدريسي يساعد فيه المتعلمون كل منهم الآخر، ويبني على أساس ان التعلم موجه او متمركز نحو المتعلم مع الأخذ في الاعتبار بيئة المتعلم الفعالة التي تركز على اندماج المتعلم بشكل تام في عملية التعلم.<sup>1</sup>

**7.4.2 استراتيجية لعب الأدوار:** تعرف طريقة لعب الأدوار بطريقة التمثيل، والطالب هو صاحب الدور الأساسي في هذه الطريقة والمعلم موجه فقط ويقوم بتوزيع الأدوار على الطلاب، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المكملة لأسلوب التدريس المصغر.<sup>2</sup>

**8.4.2 طريقة المشروع:** تهدف استراتيجية المشروع لربط المحيط المدرسي بالمحيط الاجتماعي وتطبق على الأنشطة التي تغلب عليها الصبغة العملية. ويعرف المشروع بأنه عبارة عن تصميم يقوم به الطالب تحت إشراف معلمه سواء كان فردي او جماعي. وتجمع هذه الطريقة بين القراءة والاطلاع على المشرف والخبرة العملية والمارسات النشطة التي يقوم بها الطالب.<sup>3</sup>

## **2. التعليم التقليدي:**

هو التعليم القائم على اعطاء الدروس التعليمية في غرفة الصف وجهاً لوجهه ويجب حضور المعلم والمتعلم في وقت وغرفة الدرس وهذا النمط من التعليم مستخدم منذ عدة قرون او من بدء المنظومة التربوية في العالم أذ يكون المعلم محور العملية التعليمية وبعد الوسيلة التعليمية لنقل المعرفة والمعلومة وتلقينها للطلبة، ويرتكز أسلوب التعليم التقليدي على ثلاثة محاور رئيسية هي المعلم والمتعلم والكتاب بما يحتويه من معلومات وهذا يحدث في غرفة الفصل.<sup>4</sup>

## **3. الإطار العملي ومنهج الدراسة:**

للحصول على أهداف الدراسة واختبار فروضها، اتبعت الدراسة مناهج البحث التالية:

- منهج البحث الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة.
- منهج البحث التجاري: وهو من أفضل مناهج البحث لاعتماده على التحكم في الظروف والشروط التي تسمح بإجراء تجربة لاختبار الفروض من خلال الملاحظة المنظمة، وقد استخدم الباحث دراسة مقارنة لتلميذات الصف الثامن لمقرر نحن والعالم المعاصر باستخدام استراتيجية التعلم التعاوني وأسلوب التعلم التقليدي.

## **1.3 أدوات الدراسة**

- بطاقة الملاحظة لرصد سلوك الطالب واتجاهاتهم في الموقف التعليمي

## **2.3 مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب الصف الثاني بمدرسة النيل الثانوية بنين بمحلية عطبرة والبالغ عددهم (60) طالباً. تم اختيار عينة الدراسة لعدد (30) طالباً تم تقسيمهما لمجموعتين تجريبية وضابطة قوام كل مجموعة (15) طالب.

## **3.3 اجراءات الدراسة**

- بدأ تطبيق الدراسة في 5/3/2021 وانتهي في 20/3/2021

<sup>1</sup> ابراهيم غازي (2004) فاعلية برنامج مقترح تدريسي لإدارة التعلم النشط في تنمية الأداء التدريسي للمعلمين، مجلة التربية، بها مجلد 14.

<sup>2</sup> سناه محمد نصر (2006) سيكولوجية الابداع، القاهرة، دار الفكر العربي.

<sup>3</sup> سعيد جابر المنوفي (2002) المدخل إلى التدريس الفعال، السعودية، الدار الصوتية للتربية، الرياض.

<sup>4</sup> ابراهيم مجدي عزيز (2004): استراتيجية التعلم وأساليب التعلم- وهبة للنشر- القاهرة

- استخدم الباحثان في الدراسة الحالية تطبيق اختبار تحصيلي قبل وبعد في مقرر الأحياء على افراد المجموعتين الضابطة والتجريبية.
  - استخدم الباحثان في الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:
  - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب مقاييس الدراسة.
  - اختبارات (ت) لاختبار فروض الدراسة
  - وقد أجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
  - ومن ثم قام الباحثان بتحليل النتائج واستخراج الدلالات الإحصائية الازمة لتفسير النتائج.
4. النتائج ومناقشتها:

#### 1.4 النتائج

1.4.1 الفرضية الأولى: لاختبار الفرض الأول للدراسة الذي نصه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد المجموعة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الكيمياء نتيجة لاستخدام اسلوب التعلم النشط. وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال حساب دالة الفروق بين متوسطات درجات افراد المجموعة التجريبية في الاختبار التحصيلي في مقرر الأحياء في الاختبار القبلي والبعدي وذلك باستخدام اختبار (ت) وقد أسفى ذلك عن مجموعة من النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (1) يوضح دلالة الفروق لأفراد العينة التجريبية في الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي لمقرر الأحياء:

مستوى الدلالة	ت	بعد التطبيق $n = 55$		قبل التطبيق $n = 1$		الفترة الزمنية
		ع	م	ع	م	
دالة عند 0.01	4.06	10.24	71.53	8.34	57.66	الاختبار التحصيلي لمقرر الأحياء

تدل بيانات الجدول اعلاه على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة التجريبية في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء في الاختبار القبلي والبعدي وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) وذلك لصالح المجموعة بعد التطبيق للاختبار، ولعل ذلك يرجع الى ان اسلوب العلم النشط الذي تم تطبيقه على افراد المجموعة التجريبية قد أثر في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء.

2.1.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد المجموعة الضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء نتيجة لاستخدام استراتيجية التعلم النشط الذي طبق في الاختبار القبلي والبعدي. وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال حساب دلالة الفروض بين متوسطات درجات افراد المجموعة الضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء في الاختبار القبلي والبعدي، وذلك باستخدام اختبارات (ت) وقد أسفى ذلك عن مجموعة من النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح دلالة الفروق بين افراد العينة الضابطة في الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي لمقرر الأحياء:

مستوى الدلالة	ت	بعد التطبيق $n = 55$		قبل التطبيق $n = 1$		الفترة الزمنية
		ع	م	ع	م	
غير دالة	0.42	8.34	57.66	8.08	56.40	الاختبار التحصيلي لمقرر الأحياء

تدل بيانات الجدول اعلاه على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة الضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء في الاختبار القبلي والبعدي وهذا يعني لا توجد فروق ترقى لمستوى الدلالة بين درجات المجموعة الضابطة في الاختبار القبلي والبعدي ، لأن هذه المجموعة لم تطبق اسلوب التعلم النشط كما طبق على افراد المجموعة التجريبية في الدراسة الحالية.

**3.1.4 الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الاحياء قبل تطبيق اسلوب التعلم النشط في ادارة القاعة الدراسية وتحقيق التفاعل الصفي.

لتتحقق من هذا الفرض تم اختباره من خلال حساب دلالة الفروق بين متواسطات درجات افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء قبل تطبيق استراتيجية التعلم النشط وذلك باستخدام (ت) وقد اسفر ذلك عن النتائج التالية والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح دلالة الفروق بين افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في متوسط درجات النجاح قبل تطبيق الاختبار التحصيلي:

مستوى الدلالة	ت	بعد التطبيق ن = 55		قبل التطبيق ن = 1		الفترة الزمنية الاختبار
		ع	م	ع	م	
غير دالة	0.42	8.34	57.66	8.08	56.40	الاختبار التحصيلي لمقرر الأحياء

تدل بيانات الجدول اعلاه على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء في الاختبار القبلي مما يشير الى عدم وجود أي فروق ترقى لمستوى الدلالة بين درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار القبلي حيث ان المجموعتين التجريبية والضابطة لم تتعرض لأسلوب التعلم النشط.

جدول رقم (4) يوضح دلالة الفروق بين افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في متوسط درجات النجاح بعد تطبيق الاختبار التحصيلي:

مستوى الدلالة	ت	بعد التطبيق ن = 55		قبل التطبيق ن = 1		الفترة الزمنية الاختبار
		ع	م	ع	م	
دالة عند 0.01	4.49	10.25	71.53	8.09	56.40	الاختبار التحصيلي لمقرر الأحياء

تدل بيانات الجدول السابق على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد المجموعة التجريبية والضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء في الاختبار البعدي حيث أن قيمة (ت) دالة على مستوى (0.01) لصالح المجموعة التجريبية تطبيق استراتيجية التعلم النشط على افرادها مما يؤكّد نجاح استراتيجية التعلم النشط وفعاليته على الطلاب.

## 2.4 الاستنتاجات

توصي الباحثان من خلال هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد فروق دالة إحصائياً بين افراد المجموعة التجريبية في المستوى التحصيلي للطلاب في مقرر الأحياء نتيجة استخدام استراتيجية التعلم النشط في التدريس.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين افرد المجموعة الضابطة في المستوى التحصيلي في مقرر الأحياء.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين افراد المجموعة التجريبية والضابطة في المستوى التحصيلي للطلاب قبل تطبيق استراتيجية التعلم النشط في الموقف التعليمي.
  - يزيد استخدام التعلم النشط من دافعية الطلاب للتعلم
  - استخدام استراتيجية التعلم النشط في التدريس تزيد من فهم الطلاب لمحنوى المواد الدراسية.
  - استخدام استدات اتحبات التعلم النشط في التدريس تزيد من فاعلية الطلاب داخلاً، الغففة الصحفية

الوصيات 3.4

- تفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط في الموقف التعليمي
  - اجراء دراسات عن مدى فاعلية استخدام التعلم النشط وأثرها في تحقيق التفاعل الصفي.
  - تطوير منهجيات التعليم التفاعلي بين الطالب والمدرس بما يسهم في غرس القيم المعرفية والسلوكية.
  - تنمية أدوات التعليم المدمج والذي يعزز التنمية التعليمية.

## 5. تطلعات مستقبلية:

- ضرورة تدريس التعلم النشط واستراتيجياته ضمن برامج كلية إعداد المعلمين وكلية التربية.
  - تطوير وسائل التعليم عن بعد ودمجها مع التعليم الصنوف الافتراضية التفاعلية.
  - تعزيز المحتوى الدراسي بحيث يستطيع المتعلم أن يدخل ويغادر البيئة التفاعلية للتعليم النشط باستخدام التقنيات الرقمية.

## ٦. المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم غازي (2004) فاعلية برنامج مقترح تدريسي لإدارة التعلم النشط في تنمية الاداء التدريسي للمعلمين، مجلة التربية، بـها مجلد 14.

ابراهيم مجدي عزيز (2004): استراتيجية التعلم وأساليب التعلم - وهبة للنشر - القاهرة

الثبيت، ليون محمد صالح (2020): دراسة تحليلية لتطبيق التعليم النشط في التعليم قبل الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (185) الجزء الثالث، مصر

الوادعي، عبد الحكيم صالح (2007): أثر استخدام طريقة التعلم التعاوني في تحصيل مادة النحو لدى طلبة المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صناعة، اليمن.

بوموس، فوزية (2014): أثر استراتيجية التعلم التعاوني على التحصيل الدراسي في مادة العلوم الطبيعية: دراسة شبه تجريبية على عينة من تلاميذ السنة أولى متوسط، مجلة دراسات نفسية وتنمية، المجلد 2014، العدد 12 30 يونيو/حزيران 2014)، ص ص. 1-16، 16 ص.، جامعة قاصدي مرباح ورقة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربية، الجزائر.

جوه احمد سعادة وآخرون (2006) التعلم النشط بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الشروق.

طارق عبد الرؤوف، امباب عيسى (2013) التعلم النشط، ط 2، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

حسن حسين زيتون (2001) مهارات التدريس، رؤية في تنفيذ التدريس، القاهرة، عالم الكتب.

جابر عبد الحميد (1999) استراتيجيات التدريس في التعليم، القاهرة، دار الفكر العربي.

زيدان، محمد (2007): الكفاية الانتاجية للمدرس، طب 1، بيروت، مكتبة الملال

- على محمد دويري (2004) أثر استخدام العصف الذهني خلال الانترنت في تنمية التفكير لدى طلاب مقرر طرق تدريس اللغة العربية، كلية التربية، المدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد 2
- روبرت فيشر (2001) تعلم التفكير، ترجمة هشام محمد سلامة، القاهرة الانجلو المصرية
- محمد جهاد (2001) العمليات التقنية ومهارات التفكير من خلال عمليتي التعليم والتعلم، العين، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي
- سناء محمد نصر (2006) سيكولوجية الابداع، القاهرة، دار الفكر العربي.
- سعيد جابر المنوفي (2002) المدخل الى التدريس الفعال، السعودية، الدار الصوتية للتربية، الرياض.

**ثانياً: المراجع الأجنبية**

- Lorenzen, M (2006) Active learning and library instruction.Hlinois Libraries, 83 (2) , 19-24
- Taraban, R.; Box, C.; Myers, R.; Pollard, R; & Bowen, C. (2007) Effects of Active Learning Experiences on Achievement, Attitudes, and Behaviors in High School Biology. Journal of Research in Science Teaching. 44(7), 960-979.
- Wilke, R. (2003). The Effect of Active learning on student characteristics in Human physiology course for none Majors. Advances in physiology Education. 27-207-223
- Carroll, L. & Leander, S. (2001). Improve Motivation through the Use of Active Learning Strategies. Unpublished Master Dissertation. Saint Xavier University.
- Paulson, D. X Faust, J. (2006) Active learning for the college classroom, Avail at: [http://eje.ostmu.ca;state;a/edi/cje,\\_X bio chem\\_/active/main.html](http://eje.ostmu.ca;state;a/edi/cje,_X bio chem_/active/main.html).



## Effects of In-services Training Programs on Nurses Performance At Governmental Primary Health Care Settings-Gaza Governorates

# أثر برامج التدريب الداخلي على أداء التمريض في مراكز الرعاية الصحية الأولية الحكومية بمحافظات غزة

Ahmed Mosa Nemr Jouda

احمد موسى نمر جودة

Primary health care.palestine Al Darage  
martyr center chief nurse

رئيس تمريض عيادة الدرج

[Ahmed.jouda.77@gmail.com](mailto:Ahmed.jouda.77@gmail.com)

Dr.Yousif. M Awad

د. يوسف عوض

Assiss.prof.head of nursing dept. College of  
University of medicine and health profession  
Palestine

أستاذ مساعد في قسم التمريض  
جامعة فلسطين

[y.awad@up.edu.ps](mailto:y.awad@up.edu.ps)

**Documents Like That:** Jouda, A. M.& Awad, Y. M. (2021): Effects of In-services Training Programs on Nurses Performance At Governmental Primary Health Care Settings-Gaza Governorates, Journal of Strategic Studies For Disasters and Opportunity Management, V. (3) No. (12) Berlin p 151-167

### Abstract

**Background:** Employees is considered as the major element of every organization and their success and failure mainly based on their performance. Training and development is an aspect of human resource practices that help in enhancing employees' skills, knowledge, and competence capable of improving employees' ability to perform more efficiently. The general objective of this study is to evaluate training programs and their relationships in improving the performance of nurses in terms of knowledge and skills at the primary health care clinics Gaza governorates. The study design is descriptive, analytical, cross sectional one, The selected sample size was 185 nurses who had participated in training programs and working in different governmental primary health care clinics in Gaza Strip. The study concluded that females constitute 67.6%, while males constitute 32.4% of the sample. Most of the participants were over 35 years old, 40.5%. More than half of the participants 51.4% had a bachelor's degree in nursing, and 7.5% of the participants had a master's degree. also the study result showed that there were no statistically significant differences with regard to gender, marital status, age groups, nurses' qualifications, job title and years of experience. The results of the focus groups also showed that training programs are important to improve performance and need more attention, monitoring, support and follow-up by management. The study concluded with a set of recommendations, the most important one is that decision-makers in primary health care should pay more attention and pay more effective efforts in monitoring, and evaluating training programs.

**Keywords:** Primary health care; Mother and child health; continuing education; Human resource; Gaza governorates

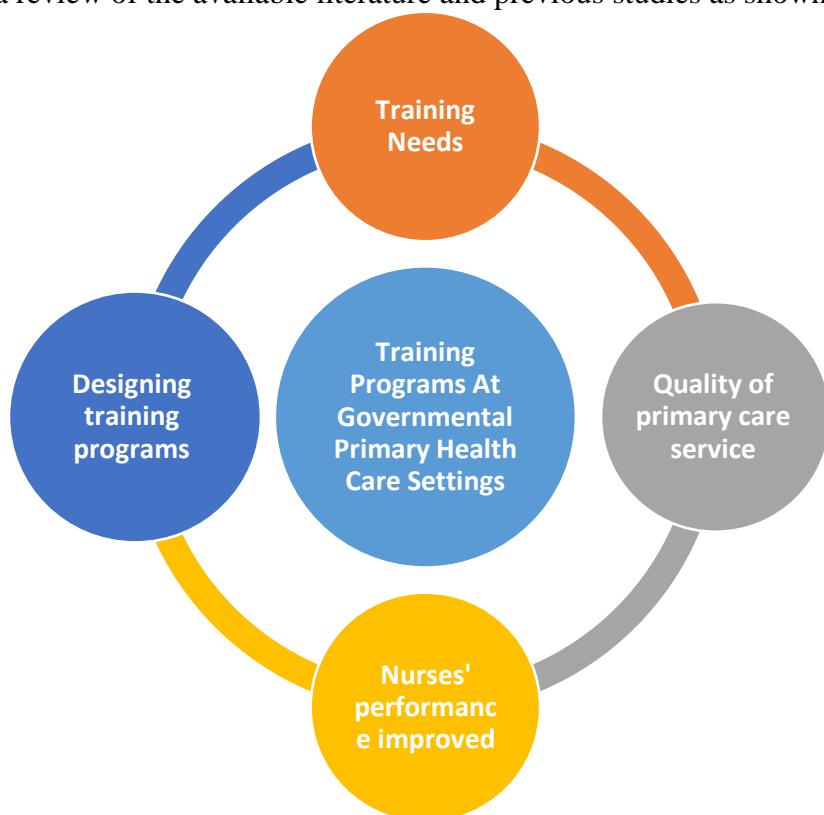
### الملخص

يعتبر الموظفين العنصر الرئيسي في كل مؤسسة ونجاحهم وفشلهم يعتمد بشكل أساسي على أدائهم بعد التدريب والتطوير جانباً من ممارسات الموارد البشرية التي تساعد في تعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم وكفاءتهم، وهي قادرة على تحسين قدرة الموظفين على الأداء بكفاءة أكبر. الهدف العام لهذه الدراسة هو تقييم أثر البرامج التدريبية وعلاقتها في تحسين أداء الممرضين من حيث المعرفة والمهارات في عيادات الرعاية الأولية الحكومية في محافظات غزة. وخلصت الدراسة أن الإناث تشكل 67.6٪ بينما يشكل الذكور 32.4٪ من العينة وكانت اعمار معظم المشاركون أكثر من 35 سنة بنسبة 40.5٪. وكان أكثر من نصف المشاركون (51.4٪) يحملون درجة البكالوريوس في التمريض، و7.5٪ من المشاركون كانوا يحملون درجة الماجستير. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بنوع الجنس والحالة الاجتماعية والفنانات العمرية ومؤهلات الممرضين والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة. كما أظهرت نتائج المجموعات البؤرية أن برامج التدريب مهمة لتحسين الأداء وتحتاج إلى المزيد من الاهتمام، الرصد، الدعم والمتابعة من قبل الإدارية، وقد أوصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها بأن يقوم صانعو القرار في الرعاية الصحية الأولية بالتركيز على الاهتمام والقيام بجهود أكثر فاعلية في متابعة ومراقبة وتقييم برامج التدريب.

**الكلمات المفتاحية:** العناية الصحية الأولية؛ صحة الأم والطفل؛ إكمال التعليم؛ الموارد البشرية؛ محافظات غزة

#### **Conceptual framework:**

The conceptual framework is the map that guides the design and implementation of the study and provides illustration of the study variables. It was designed by the researcher and based on a review of the available literature and previous studies as shown below



## Effects of In-services Training Programs on Nurses Performance at Governmental Primary Health Care Settings-Gaza Governorates

The aim of the study is to evaluate the effects of in-service training programs and their contribution in improvement of the nurse's performance, which could lead to a good quality of care at PHCs, settings GGs

The researcher feels that in-service training programs provided were repeated and duplicated in addition to the contents of these training activities was unsuitable for different nursing levels also was unsuitable for target groups, time, place, follow-up and monitoring from the administration to evaluate the effect of training program

The design of this is a mixed- methods one, in which data has been triangulated (quantitative & qualitative). This study is a descriptive, analytical, cross sectional one, this design was used to evaluate the in-service training programs on nurse's performance

The interesting results of this study are the focus groups showed that training programs are important to improve performance and need more attention, monitoring, support and follow-up by management. The majority of nurses at PHC are females, since the female employees are the most needed in most sections at primary health care centers. The role of the institution regarding the training of the training programs needs more attention and support from the institution management, and also an improvement to the environmental conditions regarding place, ventilation, and space.

This study recommends that's Administrators of PHC needs to pay more attention of follow up and monitor the effects of training programs. Evaluation of the effects of training programs should be given a priority and training should be reference to performance, during and on completion of each training programs.

### Future aspirations

- Further study to measure the in-service training programs offered and its effects on the quality of the nursing care provided.
- Further qualitative studies to test and examine changes in nurse's perceptions towards in-service training programs.
- Adopt the concept of training programs as part of the organizational culture, and formulate standards to measure the effect on employee's performance.
- Support and strengthen the in-service training programs to bridge the gap between theory and practice.

## 1. General framework:

### 1.1 Introduction

Employee is considered as the major element of every organization and their success and failure mainly based on their performance<sup>1</sup>. Training and development is an aspect of human resource practices that help in enhancing employees' skills, knowledge, and competence capable of improving employees' ability to perform more efficiently<sup>2</sup>.

It is thought that winning organizations generally spend more in training in contrast with others because training aids workforce to acquire the information of their employment in a finer way and individuals gain knowledge from their viable experience, much healthier performs in contrast with academic, and therefore training is considered to have a major effect's on health organization efficiency<sup>3</sup>.

It is also noticed that more expense in training has led to more productivity, long ago it had been additionally demonstrated by numerous studies that, there are sound of associations amongst training practices and distinct measures of employee performance.<sup>4</sup> Moreover Devins, et.al<sup>5</sup> found that trained employees often work better as teams because everyone is aware of the expectations and can achieve them together smoothly.

World Health Organization<sup>6</sup> (WHO), expression in-service training refers to training of persons already employed, e.g. health providers working in the public or private sector. The effects of in services training programs activities are to improve the professional practice of nursing and the care that is provided by nurses to patients. All Indian Institute of Medical Science AIIMS,<sup>7</sup> define nursing in-service training, as a need was felt by the nursing administrators that a planned nursing in-service training needs to be started so as to increase the knowledge base of nurses in practice in order to improve & maintain high standard of nursing care at Primary Health Care (PHC). The research findings reported that it needs assessment and an evaluation of in-service training and emphasize the innovative aspects of it.

### 1.2 General Objectives

The aim of the study is to evaluate the effects of in-service training programs and their contribution in improvement of the nurse's performance, which could lead to a good quality of care at primary healthcare centers, settings Gaza governorates

### 1.3 Specific Objectives

1. To identify the effects of in-service training programs on nurse's knowledge and practice in PHCs
2. To highlight points of strength and weakness of the in-service training programs that are provided.
3. To assess nurse's perceptions, impressions and opinions about in-service training programs that they have received and how they were affected with the socio-demographic variables.

### 1.4 Research problem

The ministry of health makes a great effort to meet the clients and community satisfaction, where nurses continuously dealing and contact with the clients in the primary health care.

<sup>1</sup> . Waheed, A and Hameed, A., (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. International Journal of Business and Social Science, 2(13)

<sup>2</sup> Palo, S& Padhi, N. (2003): Measuring Effectiveness of Total Quality Management Training': An Indian Study. In: International Journal of Training and Development, 7, pp. 3-16

<sup>3</sup> Jinnah, M.(2015)."Impact of Training on Employees Performance"(Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi,Pakistan) <http://dx.doi.org/10.5296/bms.v6i1.7804>

<sup>4</sup> Niazi,, B. (2011): "Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 2, 42-57

<sup>5</sup> Devins, D.,et,. al. (2004): "Employer characteristics and employee outcomes in UK SMEs: a multivariate analysis", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, pp 449-45

<sup>6</sup> World Health Organization,(2012), Child Health and Organization" pre service and continuous education programs

<sup>7</sup> All Indian Institute of Medical science, (2012): Nursing In –Service education

The researcher feels that in-service training programs provided were repeated and duplicated in addition to the contents of these training activities was unsuitable for different nursing levels also was unsuitable for target groups, time, place, follow-up and monitoring from the administration to evaluate the effect of training program.

Also, the researcher is interested to evaluate the effects of these training activities on the staff performance, regarding knowledge, attitudes, skills, practice and care provided. Therefore, the researcher focuses on the importance of in-service training programs provided which may lead to better nursing performance that will reflect out the quality of services provided.

## 1.5 Research questions

1. What are the effects of in-service training programs on the nurse's performance?
2. What are the nurse's perspective about the effects of training programs provided at PHC?
3. What are the strength and weak points of in-service training programs offered?
4. Are the topics received during in-service training programs, suitable for nurse's needs?
5. What are the difference responses toward training programs due to socio demographics factors?
6. What are the effective types of training that improve the efficiency of nursing?
7. Does the trainer's competency affect the improving of the nurse's abilities and their performances?

## 2. Literature review

### 2.1 Concepts of in-service training programs

In-service training includes a set of measures taken to promote empowerment and competency among employees for the better undertaking of their tasks, thus helping<sup>1</sup>.

The organization to achieve its goals in fact, In-service training serves to update the staff's occupational knowledge and professional skills and improve the best practices for fulfilling various tasks and responsibilities.<sup>2</sup>

Nurses play an important role in improving health standards. Hence, they need to be updated about theoretical and practical knowledge in this field.<sup>3</sup>

Another important point concerning the in-service training of the nursing staff is their active participation in such programs. Active participation of nurses in in-service training can lead to effective learning and development in their field of work. One of the factors contributing to greater involvement of the staff in such programs is the utilization of adult learning principles.<sup>4</sup> Adults are aware of learning objectives, guide their own learning, and they are self-assessor.<sup>5</sup>

Also stated that training is planned action that consists of a set of programs designed to teach human resources how to lead its current high level of efficiency through the development and improvement of performance. Also according to (Douglas).<sup>6</sup> in-service training is the training given by the employer to an employee to enable the employee to perform a specific activity efficiently. It is part of staff development, in-service training is deliberately planned to meet the needs of the employer in order to correct deficiencies in

<sup>1</sup> Fateminejhad M.& Kolahjoei A. (2013): "Effect of short-term in-service training on organizational performance" International Journal of Economy Management and Social Sciences, 2(12), 1008-12

<sup>2</sup> Fateminejhad M.& Kolahjoei A. (2013): "Effect of short-term in-service training on organizational performance" International Journal of Economy Management and Social Sciences, 2(12), 1008-12

<sup>3</sup> Ajani K& Moez S. (2011): "Gap between knowledge and practice in nursing. Procedia Social Behavioral Sciences. 39, pp.27-31

<sup>4</sup> Knowles, M.S., & et. al., (2005): The adult learner: *The definitive classic in adult education and human resource development, 6<sup>th</sup> edition.* New York: Elsevier

<sup>5</sup> Knowles, M.S., & et. al., (2005): The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development, 6th edition. New York: Elsevier

<sup>6</sup> Douglas, L. (1996): "The Effective Nurse. Leader and Manager". St. Louis: Mosby

technical and scientific information of an employee, such as teaching of techniques and procedures that the employee has to execute in her/his job

### **2.3 Importance of training**

Training has affected positively on employee performance according to research studies, it's considered as the process of enhancing skills, knowledge, performance, and abilities in staff member. According to Bowes.<sup>1</sup> training is an investment in achieving productivity and employee retention through providing career development and job satisfaction in the long run. Also (Ndulue).<sup>2</sup> identify that training is fundamentally essential because it improving the institutions ability to adopt and use advances in technology because of a sufficiently knowledgeable staff; building a more efficient, effective motivated staff; and ensuring adequate human resources for expansion into new programs.

The second important point as stated by (Saleem, et.al)<sup>3</sup>. that training is an organized from the know and how skills needed for employees to practice efficiently in the provided care. The study of Abdul (Ghafoor, et. Al).<sup>4</sup> Showed that there is a positive correlation between the two variables training & employee performance area. (While Singh & Mohanty) <sup>2</sup>. Explained in their research that training is an important tool for enhancing the workforce performance and it will ultimately increase the worth of an organization but organization ought to be balance amongst training worth and training disbursement. The results revealed that in diverse industry the effect of training are varied

### **2.4 Impact of training on job performance**

As stated by (Muzaffar, Salamat and Ali) <sup>3</sup>. that for increasing the individuals performance, it is crucial to inspire the individuals by means of satisfying the needs of skills necessary and the owned or operated by means of staff through delivering applicable training. (Khawaja, et.al)<sup>5</sup> said in their study on topic association of training satisfaction with employee development aspect of job satisfaction that training giving to employees will results in increasing the level of satisfaction of their current jobs. It underlines the needs of company to concentrate on building employee capability and development to achieve job satisfaction. Different analyses were applied to test the research question.

Singh & Mohanty found a significant relationship between frequent on-the-job training and employees' performance, they stated that frequently training employees resulted in employees making fewer mistakes, getting more work done in a given time period and managers spending less time on supervision of employees.

Also (Devins, et.al.) found that trained employees often work better as teams because everyone is aware of the expectations and can achieve them together smoothly.<sup>6</sup> Trained employees are also more confident in their performance and decision-making skills. In addition, employees who receive regular training are more likely to accept change and come up with new ideas, employees who learn new skills through training make good candidates for promotions because they have shown their ability to learn, retain and use information.

---

<sup>1</sup> Bowes, B. (2008): "Employees development programs help companies achieve greater success". CMA Management. pp.4-13

<sup>2</sup> Ndulue, T. (2012):" Impact of training and development on workers performance in and Organization". International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, 2 , 69-91

<sup>3</sup> Saleem, Q., & et al. (2011). "Degree of influence of training and development on employee's behavior". International Journal of Computing and Business Research., 2,pp 2229- 6166

<sup>4</sup> Abdul Ghafoor ,K. et al (July 2011): "Impact of Training and Development on Organizational Performance"Global Journal of Management and Business Research, Volume 11 Issue 7 Version

<sup>5</sup> Khawaja, F.L., & et., al. (2013)." Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction". Journal of Managerial Sciences, Vol. 162 VII Number (1)

<sup>6</sup> Devins, D.,et,. al. (2004): "Employer characteristics and employee outcomes in UK SMEs: a multivariate analysis", Journal of Small Business and Enterprise Development, 11, pp 449-45

Regarding to the point view of (Akhtar et al)<sup>1</sup>. concluded that training has an optimistic association between motivations along with job engagement involving personnel doing work in organizations.<sup>2</sup> Argued that lack of frequent training is not necessarily the cause of underperformance of employees. He stated the need to determine whether a problem can be solved by training, whenever employees are not performing their jobs properly, it is often assumed that training will bring them up to standard. While discovered that impact of training is to enhance the quality of task process that brings improvement in the performance of staff. (Abay, 2008)<sup>3</sup>. Reported that significant relationship was found between the employees training and their resultant performance in accomplishing different tasks, it was found that those employees who have taken trainings were more capable in performing different task & vice versa, training has direct relationship with the employees' performance.

### **3.Materisl and methods**

#### **3.1 Study design**

The design of this is a mixed- methods one, in which data has been triangulated (quantitative & qualitative). This study is a descriptive, analytical, cross sectional one, This design was used to evaluate the in-service training programs on nurse's performance. These methods were adopted according to their effectiveness, giving us the most meaningful ways through which a large number of nurses participated in this study. Its anticipated that the quantitative part captures quantifiable perception and the qualitative part attempts to reveal the reality behind these perception through deeper understanding of the participants perspective at their natural settings.<sup>4</sup>

#### **3.2 Study Place**

The study was accomplished in the all-governmentally primary health care centers (Rafah Governorate, Khan Younis Governorate, Middle Governorate, Gaza Governorate, North Governorate).

**Table (1): The names of health care centers in all governorates**

Rafah Governorate	KhanYounis Governorate	Middle Governorate	Gaza Governorate	North Governorate
Rafah-Martyrs Center	Khan Younis martyrs Center	Old Nosirat Center	Al-Remal Martyrs Center	Bait Hanon Center
Tal Al -Soltan	Al-Qrara Masqat	The Old Nosirat	Al -Zyitoon	Abo Shbak
Al- Shabora	Bani Sohila	Al Zawida	Sabha Harazeen	Jabalia Martyrs
Al- Shoka	Abssan	Al Borige	El Rahma	Al Shyma
		Deer Al Balah	Al Qouba	Hejazi
		Al Mousadder	Al Darag	Jabalia Masqat
		Heker Al jama	Shek Redwan	Bait Lahia
			Al Falah	Hala Al shawa
			Al Shatek	JamelaA ashi
			Al Sorany	
			Al Salam	

<sup>1</sup> Akhtar, M. F. et. al. (2011): "Extent of training in Banks and its Impact on employee's motivation and involvement in job". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business American, 12, p.p 793-806

<sup>2</sup> Derouen, C. & Brian, H. K. (2010): "New Developments in Employee Training", Work Study, Vol. 43 (2).

<sup>3</sup> Abay, A. (2008): "The HRM agenda of process focused organizations". Paper presented to the Service Agency, Addis Ababa, Ethiopia national workshop of the millennium civil service". Federal Civil

<sup>4</sup> Ministry of Health, (2016): Palestinian Health Information Center, Annual reports

### 3.2 Study population

The population of this study were all employed nurses who had participated in in-service training programs and already working at the primary health care centers in GGs. The total number of nurses who have been enrolled in such programs is about 321 nurses according to nursing directorate records in the PHC records at Ministry of Health.

### 3.4 Sample size

The Study samples were selected from different clinic's levels, the fourth, the third and the second, and from different geographical area. According to the records of nursing directorate of PHC, there are 49 PHC centers distributed in all the Governorates of Gaza, the North, the Mid-Zone, Khanyounis, and Rafah. The total nurse's number is 321, distributed according to the clinic's levels as the following; the fourth level 176 nurses, the third level 74 nurses and the second level 71 nurses. The total sample size which was calculated according to the equation below was 178 nurses.

$$n = \frac{N}{K + N(e)2}$$

N= Population size

K = Constant factor (1)

e = Degree of error expected

n = Sample size

(<https://www.slideshare.net/ludymae/chapter-8sample-sampling-techniques>)

### 3.5 Sampling process

**For the quantitative part;** stratified proportional sample method was used to select the desired sample size, which was obtained from all PHCs. The number of nurses in this sample is (185) and it was selected from the different levels of clinics, the fourth (101), the third (43) and the second (41) and also from different geographical areas. The sample took in consideration the numbers of nurses in those clinics and also their locations.

**For the qualitative part;** 24 of nurses were purposively selected and called on voluntary basis to participate in three focus groups. Focus groups discussion (FGDs) were selected in a way that ensures they represent female and male nurses, only female nurses, different managerial positions one of them are head of the in-service training in human resources development at Al- Shifa hospital.

### 3.6 Ethical Consideration

An ethical approval letters were obtained from School of Public Health at Al-Quds University (Helsinki Committee) and from the directorate of nursing at the PHC.

Every participant was provided with a full written explanatory form attached to the questionnaire. This form included the purpose of the study, assurance about confidentiality of the information gathered. It also included a statement indicating that participation isn't obligatory and participants have the right to accept or refuse to participate in this study. Anonymity and confidentiality was given and maintained.

### 3.7 Statistical Methods Used

The questionnaire was unloaded and analyzed through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 23, The statistical tools were used descriptive, analytical statistics, and qualitative data analysis (focus group). Important techniques like t-test for dependent and independent variables and analysis of one-way ANOVA are largely under used in this study.

## 4. Results and Discussion

This chapter illustrates the findings from analysis of the collected data. The analysis of data shows the descriptive, analytical statistics, and qualitative data analysis (focus group).

Important techniques like t-test for dependent and independent variables and analysis of one-way ANOVA are largely under used in this study.

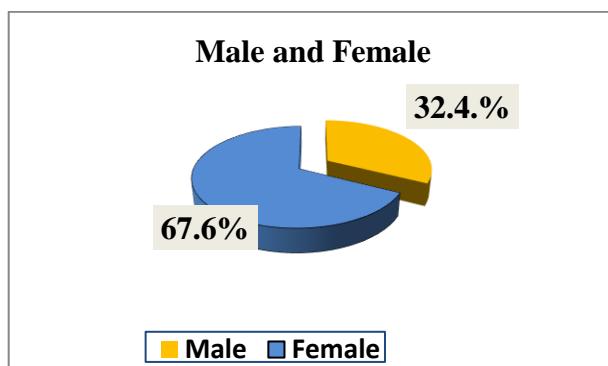
#### 4.1 Descriptive statistics Part

#### 4.2. Personal characteristics

**Table (2): Distribution of participants according to their characteristic's variables.**

Items		Number	%
Gender	Male	60	32.4
	Female	125	67.6
	<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100.0</b>
Age groups	<b>Mean ± Mean = 42.89, S.D., 8.018</b>		
	25-35 years	42	22.7
	36-45 years	75	40.5
	>45 years	68	36.8
	<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100.0</b>
Qualification	Nursing Diploma	61	33
	Midwifery Diploma	15	8.1
	Bachelor of Nursing	95	51.4
	High diploma & Master	14	7.5
	<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100</b>
Items		Number	%
Job title	Practical Nurse	32	17.3
	Staff Nurse	105	56.8
	Midwifery Diploma	16	8.6
	Managerial positions	32	17.3
	<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100</b>
Years of experience	<b>Mean ± Mean = 17.96, S.D7.034</b>		
	1-10 years	31	16.8
	11-20 years	93	50.3
	>20 years	61	33.0

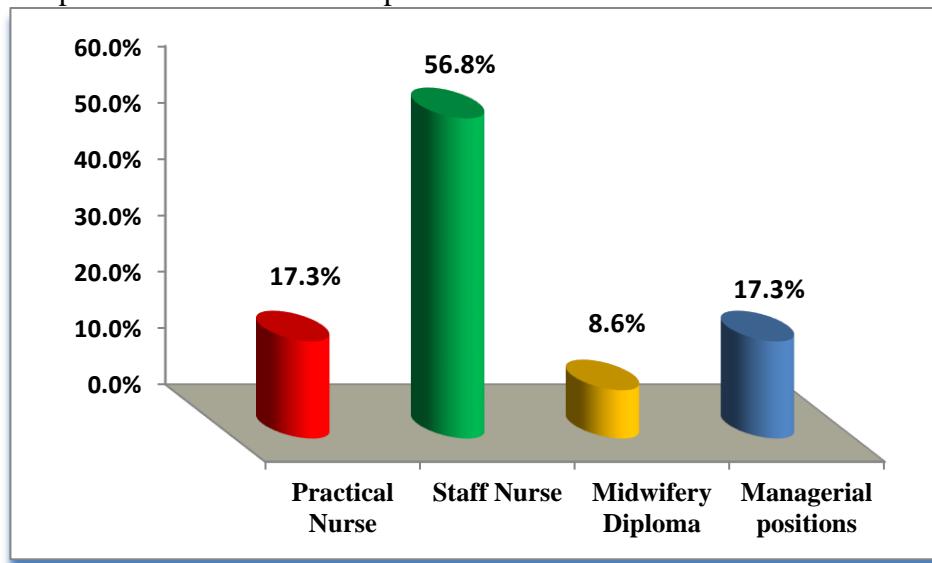
According to the result given in table (2), It is observed that the distribution of participants according to gender is 32.4% male and 67.6% female, as seen in the above table reflects that the fact majority of nurses at PHC are females, since the female employees are the most needed in most sections at primary health care centers. The Figure1. Bellow shows percentages of nurses according to their gender



**Figure (1): Gender distribution**

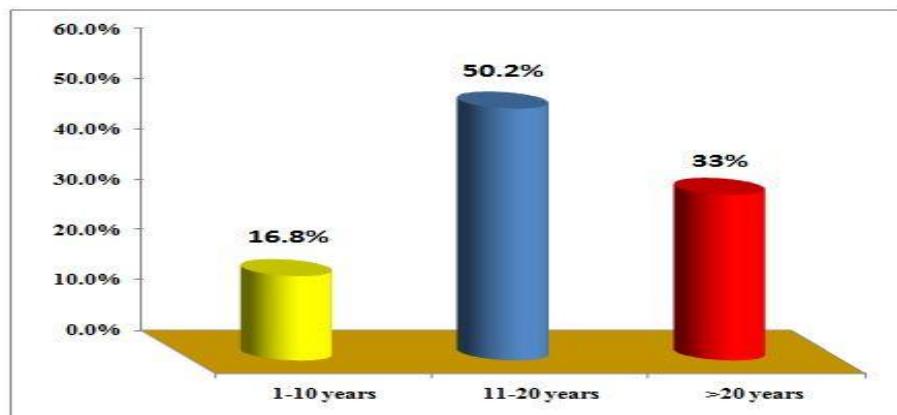
Regarding age, as seen in Table (2), The majority are between 36-45 years and represented 40.5% of respondents, those who are more than 45 years old, represented 36.8%, while those who are between 25-35 years old represented 22.7%. The mean for all age groups is 42.8 years. These results reveal that, nurses working at primary health care centers and who are relatively older than 36 years, represented 77.3%. Regarding

qualifications, the highest percentage of participants 51.4% hold bachelor degrees of nursing, nursing diploma 33%, midwifery diploma and higher studies represent (8.1% and 7.5% respectively). About half of the respondents are bachelor degree holders, which means that the educational level of the study sample is high . These results are consistent with the findings of Ouda<sup>1</sup>. he found in his study about " perspective of the MoH hospitals nurse about the impact of training programs on their performance". Nurses who hold BSN represent 50.5% of the sample



**Figure (2): Job title's distribution**

Figure 2 presents the various job titles of the nurses who participated in the questionnaire, the majority of them hold the title" staff nurse" with the percent of 56.8%. Practical Nurse & managerial position 17.3%, and midwifery diploma represented 8.6% . Figure shows percentage distribution of participants according to their job titles



**Figure (3): Years of experience's distribution**

Regarding years of experience, the results reveal that the majority of participants 50.3% have years of experience between 11-20 years, those who have more than 20 years 16.8% while those with 1-10 years 33.0%. The finding reveals that about the half of the respondents have a good experience in the PHCs. Thus enriches the study and gives us the opportunity to get to know to the points of views of the nurses regarding their different experiences. Figure 3 shows the distribution of participants according to their years of experience

**Table (3): Total distribution of participants according to the training programs they attended.**

No.	Training courses	Frequency				Total Percent
		Attend	Percent	Non	Percent	
1	Vaccination	117	63.2	68	36.8	100%
2	NCD	99	53.5	86	46.5	100%
3	MCH	99	53.5	86	46.5	100%
4	Emergency	77	41.6	108	58.4	100%
5	Mental illness	52	28.1	133	71.9	100%
6	Breast feeding	48	25.9	137	74.1	100%
7	Infection control	38	20.5	147	79.5	100%
8	Nutrition	30	16.2	155	83.8	100%
9	Family planning	22	11.9	163	88.1	100%
10	Management	14	7.6	171	92.4	100%
	<b>Total</b>		<b>185</b>			<b>100%</b>

Table (3) shows the total distribution of participants according to the training programs they have attended, the results reveal that vaccination programs take the highest percentage 63.2%, followed by NCD & MCH, which are considered the second pillar with relative percent 53.5%. This indicates that the previous training programs are considered the corner stone of health services at the PHC, therefore every nurse should be trained in such programs to be able to provide the patients with a safe and efficient care.

Regarding the emergency, as shown in the table, it takes 41.6%, this is related to the international organizations that focus and pay attention on the fourth level of PHCs after the first war on Gaza strip.

Regarding mental illnesses, as shown in the table, 28.1% of participants attended special programs about mental disorders that was offered after the first war on Gaza Strip. The international organizations give attention to mental disorders, so special programs are provided to reinforce and enable nurses to deal with patients who suffer from such cases.

Breast feeding. 25.9% of participants have attended courses about breast feeding, this percent is low, since the breast feeding courses are limited only for female nurse working in MCH clinics.

Infection control, nutrition, family planning and management are the least relative percent of the courses that was attended by participants (20.5%, 16.2%, 11.9% and 7.6%) respectively. The last ranking of these courses is management, because its limited to managerial position.

**Table (4): Total nurses mean perceptions of, SD, and ranking of the six domains (n= 185)**

No.	All study domains	No. of items	Mean Score (5)	± SD	%	Rank
1.	Programs Design	11	3.92	.4437	78.54	2
2.	Contents of training programs	11	3.74	.3785	74.94	4
3.	The trainer competencies	15	3.86	.3933	77.26	3
4.	Training environment	5	3.61	.6323	72.32	6
5.	Effects of training programs	14	4.011	.4451	80.22	1
6.	The role of the institution regarding the training	7	3.68	.62634	73.74	5
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>3.81</b>	<b>.36183</b>	<b>76.18</b>	

Table (4) shows the results of all study domains with the average mean equal 3.81 and relative percent 76.18%.

The fifth domain "**Effects of training programs**" holds the highest rank 80.22% of the respondents , and relative mean 4.011, this percent reveals that the respondents working in the PHCs are satisfied with the training programs and they also have a positive perspectives towards in-service training programs, that is consistent with study (Odah's, 2011)<sup>1</sup>. perspective of the MoH hospitals nurses about the impact of training programs on their performance , he found that 77.0% of nurses at MoH hospitals are satisfied with the training programs that were provided.

The two domains "**The role of the institution regarding training and Training environment**" hold the last rank with mean score ( 3.68, 3.62) respectively, and relative percentages (73.7%, 72.3%) respectively.

This reflects that, the role of the institution regarding the training programs, needs more attention and support from the institution management, and also an improvement to the environmental conditions of the training regarding place, ventilation, and space.

**Table (5): Total Nurses mean perception about the Effects of training programs**

No.	Effects of training programs	Strongly disagree %	Disagree%	Neutral%	Agree%	Strongly agree%	Mean	%	Rank
1	I have gained new skills that can be applied in my work	1.1	2.2	9.2	74.1	13.5	3.97	79.4	9
2	I have the ability to make the right decision in my work	1.6	2.7	12.4	69.2	14.1	3.91	78.2	12
3	Training programs bridge the gaps between the theory and practice	.5	6.5	15.1	63.8	14.1	3.84	76.8	13
4	I apply most of the skills I have gained from training programs	.5	4.9	11.9	66.5	16.2	3.93	78.6	10
5	The training programs helped me to benefit my colleagues in the field of work	.5	3.2	8.1	71.9	16.2	4.00	80	8
6	I feel that I am thinking more deeply about professional matters	.5	3.8	11.9	70.3	13.5	3.92	78.4	11
7	The training help me to develop my performance	.5	3.2	7.6	70.8	17.8	4.02	80.4	6
8	Training is very important to raise the level of professionalism	0	1.1	5.4	63.8	29.7	4.22	84.4	1
9	I recommend my colleagues to attend training program in future	.5	1.6	3.2	64.9	29.7	4.22	84.4	1 <sup>a</sup>
10	The training helped me do things I had not done before	1.1	2.2	10.3	64.3	22.2	4.04	80.8	7
11	My mistakes reduced at work because of training	1.1	4.9	19.5	57.8	16.8	3.84	76.8	13 <sup>a</sup>
12	I feel that my performance is improving	.5	1.1	10.8	63.3	24.3	4.10	82	3
13	I feel more confident in myself	1.1	1.6	14.1	56.8	26.5	4.06	81.2	5
14	My performance assessment became better after training	0	2.7	13.5	57.8	25.9	4.07	81.4	4
<b>Total</b>							<b>4.01</b>	<b>80.2</b>	

<sup>1</sup> Odah, N. (2011): "Perspective of the Ministry of Health hospitals nurses about the impact of training programs on their performance". *Unpublished Thesis, Al-Quds University*

Table (5) illustrates that the total mean score of this domain is about (14) statements. Nurses who agreed and strongly agreed that the "Training is very important to raise the level of professionalism, & " I recommend my colleagues to attend training program in future" represented 84.4%. While they agreed and other neutrally that "Training programs bridge the gaps between the theory and practice" & " My mistakes reduced at work because of training" represented 76.8%. These results are consistent with the findings of (Gaith, 2014)<sup>1</sup>. that he found training programs help the staff and improve their performance with mean score 4.14 and relative weight 82.8%. Also the result is congruent with the study of (Muzaffar, Salamat and Ali, 2012)<sup>2</sup>. they emphasize that for increasing the individuals performance, it is crucial to inspire the individuals by means of satisfying

#### 4.3 Inferential analysis

This part represents the relationships between study domains and its relation of participant socio-demographic variables regarding gender, marital status, age groups, qualifications, job title and clinic levels. The results given in Tables (6-8)

**Table (6): Differences in perceptions about the study domains according to gender N = (185)**

No.	Domains	Gender	N	Mean Score (5)	t	Sig. value	
1.	Design the programs	Male	60	3.9136	-.289	.773	
		Female	125	3.9338			
2.	Contents of training programs	Male	60	3.7045	-1.056	.293	
		Female	125	3.7673			
3.	The trainer competencies	Male	60	3.8511	-.294	.769	
		Female	125	3.8693			
4.	Training environment	Male	60	3.5639	-.779	.437	
		Female	125	3.6413			
5.	Effects of training programs	Male	60	4.0310	.425	.671	
		Female	125	4.0011			
6.	The role of the institution from training	Male	60	3.7238	.560	.576	
		Female	125	3.6686			
<b>Total</b>		Male	60	3.7980	-.274	.785	
		Female	125	3.8136			

Table (6) shows the results of independent t-test to compare mean differences of nurse's perceptions between male and female of the study domains. There are no statistical significance difference between all the domains ( p=.785) This could be due to that male and female nurses are takes the same subjects content of the training programs which offer's through the in-service training units at the PHC.

**Table (7): Difference in perception about the study domains according to age groups N = (185)**

No.	Domains	Age groups	Mean	df	Mean Square	F	Sig.
1.	Programs design	25-35 years	3.913	2	.136	.690	.503
		36-45 years	3.972	182	.198		
		>45 years	3.886	184			
2.	Contents of training	25-35 years	3.734	2	.081	.560	.572

<sup>1</sup> Gaith, H.(2014): "Impact of specialized training on nursing performance at Shifa hospital" Unpublished Thesis- Al AQsa University

<sup>2</sup> Muzaffar, M.. &et., al. (2012): "Impact of Trainings on Employees Outcome in IT Sector Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research*, 12, 20-26

	programs	36-45 years	3.782	182	.144		
		>45 years	3.717	184			
4.	The trainer competencies	25-35 years	3.824	2	.090	.579	.561
		36-45 years	3.810	182	.155		
		>45 years	3.850	184			
5.	Effects of training programs	25-35 years	3.607	2	.414	1.035	.357
		36-45 years	3.691	182	.400		
		>45 years	3.539	184			
6.	The role of the institution regarding the training programs	25-35 years	3.752	2	.148	.375	.688
		36-45 years	3.688	182	.395		
		>45 years	3.645	184			
	Total	25-35 years	3.807	2	.077	.584	.559
		36-45 years	3.839	182	.132		
		>45 years	3.774	184			
			<b>3.809</b>				

One-way ANOVA test used to figure out the differences between the scores of perceptions of the age groups are given in Table (7) There are no statistical significant differences between all domains (P-value >0.05). While there are a difference means in these domains between age groups, its observed that older participant (36 to 45) have the highest mean score in most domains, this means that this age groups are more experienced, more knowledgeable, more manageable and more oriented nurses.

**Table (8): Difference in perception about the study domains by years of experience N = (185)**

No.	Domains	Years of experience	Mean	df	Mean Square	F	Sig.
1.	Design the programs	1-10 years s	3.8856	2	.201	1.023	.362
		11-20 years s	3.9736	182	.197		
		>20 years	3.8778	184			
2.	Contents of training programs	1-10 years s	3.6950	2	.073	.506	.604
		11-20 years s	3.7713	182	.144		
		>20 years	3.7362	184			
3.	The trainer competencies	1-10 years s	3.8602	2	.026	.166	.847
		11-20 years s	3.8789	182	.156		
		>20 years	3.8415	184			
4.	Training environment	1-10 years s	3.5538	2	.487	1.220	.298
		11-20 years s	3.6882	182	.399		
		>20 years	3.5383	184			
5.	The impact of training programs	1-10 years s	4.0115	2	.002	.009	.991
		11-20 years s	4.0146	182	.200		
		>20 years	4.0047	184			
6.	The role of the institution from training	1-10 years s	3.8618	2	.577	1.477	.231
		11-20 years s	3.6575	182	.390		
		>20 years	3.6417	184			
	Total	1-10 years s	3.8113		.061	.460	.632
		11-20 years s	3.8307		.132		
		>20 years	3.7734		.		
			<b>3.8085</b>				

One-way ANOVA test was used to figure out the differences between the scores of perceptions of participant regarding the total years of experience are given in Table (8)

There are no statistical significant differences between all domains ( $P$ -value  $> 0.05$ ), which means that years of experience has no impact on nurses' perception, toward training,

## 5. Conclusion and recommendation

### 5.1 Conclusion

- This study was conducted to evaluate the effects of in-service training programs on nurses' performance at governmental primary health care centers, the study could help in improving the in-service training programs in future, particularly in the PHCs, the study explores more characteristics of the training programs regarding programs design, contents of the training programs, trainers, effects of the training programs & the role of institution regarding training programs. The study could fill the gap between the theory and its application.
- The sample of the study consists of 185 nurses 60 male and 125 female, it was divided as the following: 32 practical nurse, 16 midwifery diploma, 105 staff nurses and 36 from managerial positions
- The interesting results of this study is regarding the work experience at the PHC, the results revealed that more half of the participants 50.3% having experience from 11-20 years, on the other hand 51.9% and 18.9% of the study sample are living in Gaza and north respectively. Also regarding clinics levels, revealed that more than half of the nurses 55.7% work at level 4 clinic.

### 5.2 Recommendation

- Administrators of PHC needs to pay more attention of follow up and monitor the effects of training programs. Evaluation of the effects of training programs should be given a priority and training should be reference to performance, during and on completion of each training programs.
- Adopt the concept of training programs as part of the organizational culture, and formulate standards to measure the effect on employees performance..
- Offering equal chances for staff development, growth, and incentives, which increase their feeling of equity, fairness and satisfaction.
- Act toward improving the work environment and conditions that enhance nurses to maintain high performance
- Support and strengthen the in-service training programs to bridge the gap between theory and practice.
- Involvement and sharing nurses in selecting the in-service training program which matching their own professional needs

## 6. References

- Abay, A. (2008): "The HRM agenda of process focused organizations". Paper presented to the Service Agency, Addis Ababa, Ethiopia *national workshop of the millennium civil service*". Federal Civil
- Abdul Ghafoor ,K. et al (July 2011): "Impact of Training and Development on Organizational Performance"*Global Journal of Management and Business Research*, Volume 11 Issue 7 Version
- Ajani K& Moez S. (2011): "Gap between knowledge and practice in nursing. *Procedia Social Behavioral Sciences*. 39, pp.27-31
- Akhtar, M. F. et. al. (2011): "Extent of training in Banks and its Impact on employee's motivation and involvement in job". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business American*, 12, p.p 793-806
- All Indian Institute of Medical science, (2012): Nursing In –Service education
- Bowes, B. (2008): "Employees development programs help companies achieve greater success". *CMA Management*. pp.4-13

- Devins, D.,et,. al. (2004): "Employer characteristics and employee outcomes in UK SMEs: a multivariate analysis", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, pp 449-45
- Derouen, C. & Brian, H. K. (2010): "New Developments in Employee Training", *Work Study*, Vol. 43 (2).
- Douglas, L.(1996): "The Effective Nurse. Leader and Manager". St. Louis: Mosby
- Farooq, M. & Khan, M. A. (2011): "Impact of training and feedback on employee performance", *Far East Journal of Psychology and Business.*, 5, pp23-33
- Fateminejhad M.& Kolahjoei A. (2013): "Effect of short-term in-service training on organizational performance" *International Journal of Economy Management and Social Sciences*, 2(12), 1008-12
- Gaith, H.(2014): "Impact of specialized training on nursing performance at Shifa hospital" *Unpublished Thesis- Al Aqsa University*
- Jinnah, M.(2015). "Impact of Training on Employees Performance"(Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi,Pakistan) <http://dx.doi.org/10.5296/bms.v6i1.7804>
- Khawaja, F.L., & et., al. (2013)." Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction". *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 162 VII Number (1)
- Knowles, M.S., & et.al., (2005): The adult learner: *The definitive classic in adult education and human resource development, 6<sup>th</sup> edition*. New York: Elsevier
- Ministry of Health, (2016): *Palestinian Health Information Center, Annual reports*
- Muzaffar, M.. &et,. al. (2012): "Impact of Trainings on Employees Outcome in IT Sector Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research*, 12, 20-26.
- Ndulue, T. (2012):" Impact of training and development on workers performance in and Organization". *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 2 , 69-91
- Niazi,, B. (2011): "Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 2, 42-57
- Odah, N. (2011): "Perspective of the Ministry of Health hospitals nurses about the impact of training programs on their performance". *Unpublished Thesis, Al-Quds University*
- Palo, S& Padhi, N. (2003): Measuring Effectiveness of Total Quality Management Training': An Indian Study. In: *International Journal of Training and Development*, 7, pp. 3-16
- Saleem, Q., & et al. (2011). "Degree of influence of training and development on employee's behavior". *International Journal of Computing and Business Research.*, 2,pp 2229- 6166
- Singh, R & Mohanty, M,. (2012). Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Com- parative Study. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2)
- Waheed, A and Hameed, A,. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- World Health Organization,(2012), *Child Health and Organization" pre service and continuous education programs*.