

دورية دولية محكمة



Journal of  
**Human Resources Development**  
for studies and research

مجلة

**تنمية الموارد البشرية**

للابحاث والأبحاث

International scientific  
periodical journal

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

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



المركز الديمقراطي العربي  
للابحاث الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية  
Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

**"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث"**

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

**الرقم المعياري**

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

**الناشر: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية**

**-ألمانيا برلين-**

Deutschland – Berlin

E-mail: [development@democraticac.de](mailto:development@democraticac.de)

**العدد الرابع والعشرون**

**أفريل 2024**

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصور، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس - الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت-الجزائر

## اللجنة العلمية:

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

## شروط النشر:

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

- ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.
- ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.
- أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الإنجليزية).
- أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.
- يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.
- يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:
  - ✓ المسافة بين السطور 1سم.
  - ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
  - ✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
  - ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.
- يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.
- البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.
- لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.

- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية -في حال الضرورة-على المقال دون المس بمضمونه.

- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

### أهداف المجلة:

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

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

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

### مجالات المجلة:

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

الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية... الخ، ذلك أن تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري... الخ. لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

## فهرس المحتويات

الصفحة

عنوان المقال

09	1. دور الشخصية القيادية في تشكيل ثقافة المنظمة دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بشركة الكهرباء
	<b>The role of the leadership personality in shaping the organization's culture A field study of a sample of administrative leaders in the electricity company</b>
	* د. عبد السلام يونس رحيل،.....
	2. فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين
34	<b>The Effectiveness of Employing Soft Leadership Skills in Managing Administrative Crises, A Field Study in Jordanian Ministries from The Perspective of Employees</b>
	د. أماني عبد الله سالم الشاهين،.....
	3. ثقافة المقاومة والممارسة التدبيرية بالمغرب
	<b>Corporate culture and management practice in Morocco</b>
58	د. ابراهيم الحياتي،.....
	4. اتجاهات أخصائيي التربية الخاصة نحو دمج التلاميذ ذوي الإعاقة السمعية مع التلاميذ الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية
77	<b>Attitudes of special education specialists towards integrating students with hearing disabilities with normal students within educational institutions</b>
	عبد السلام سالم مسعود البوسيفي،.....
	5. هيئة التدريس بالمغرب وآليات تأهيلها: دراسة ميدانية
	<b>Teaching staff in Morocco and Rehabilitation mechanisms: field study</b>
103	د. عبد الصمد الزو، د. عبد الرحمان الناطوس،.....
	6. المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين النساء في محافظة طولكرم
	<b>English Small projects and their role in empowering women in Tulkarm Governorate</b>
128	د. نظمية فخري خليل حجازي،.....
	7. الابتكار والبحث العلمي مصادر ومخرجات للمعرفة
	<b>Innovation and scientific research are sources and outputs of knowledge</b>
152	د. قنوش مولود،.....
169	8. دور المقتررب السوسولوجي في فهم المنطق العلائقي في تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية - خلاصات حول الإدارة القضائية -
	<b>The Sociological Approach Role in Understanding The Relational Logic in Human Resource Management in Public Administration - Reviews about Judicial Administration.</b>



.....الباحث: هشام رياض، د. خالد بوشمال.....

9. أثر القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات ودور الهيكل التنظيمي كمتغير مُعدّل بقطاع الاتصالات في الولاية الشمالية بالسودان
- 183 **The Influence of Leadership in Implementing Strategic Management on Services Development and The Role of Organizational Structure as Moderate Variable at The Communications Sector in The Northern State in Sudan**  
د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد محمد سعيد، د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، د. تيسير حسن احمد حسن....
- 204 10. أثر الظروف الطارئة على تنفيذ العقد في القانون السوداني  
**The impact of emergency conditions on the implementation of the contract in Sudanese law**  
د. عادل عبد الحميد عامر محمد علي.....
- 221 11. تجربة الأردن في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية  
**Jordan's experience in the field of digitizing government social services**  
د. فواز رطروط.....
- 241 **12. Défis des organisations**  
تحديات المنظمات  
Adil LAATAM .....

## دور الشخصية القيادية في تشكيل ثقافة المنظمة

### دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بشركة الكهرباء

#### The role of the leadership personality in shaping the organization's culture A field study of a sample of administrative leaders in the electricity company

\* د. عبد السلام يونس رحيل، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس \_ ليبيا

**ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لمعرفة أنواع الشخصيات وتفسير الثقافة المنبثقة عنها بشركة الكهرباء فرع المنطقة الغربية وترتكز في تحليلها من دراسة الشخصيات بنموذج الشخصية ل Kets de Vries & Miller الذي تم استخدامه كمصدر أساسي في هذه الدراسة. ولمعرفة الثقافة السائدة بمجتمع البحث لابد من فهم نوع الشخصية السائدة حتى يتسنى لنا تحديد الثقافة المنبثقة عن هذه الشخصية وبعد استخدام نموذج الشخصية جاءت النتائج بعد التحليل الإحصائي النحو التالي :

\* الشخصيات الأكثر شيوعاً بمجتمع الدراسة هي الشخصية الجبرية بمتوسط حسابي (2.45) حسب مقياس ليكرت الخماسي أي عند الدرجة العالية تليها الشخصية الدرامية بمتوسط حسابي (2.73) تم الشخصية الفصامية بمتوسط (2.87) أما الشخصية الارتياحية جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) حسب المقياس المتبع . أما الثقافة السائدة فهي الثقافة البيروقراطية بعدما تبين تركيز مجتمع الدراسة على العنصر (مدى تركيزك على التفاصيل الدقيقة ) أما العنصر الأخير هو المعرفة بعمل الزملاء الذي يقترب من الدرجة الثالثة بمعدل وقدره (2.88) وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي :

1- الاهتمام بالعمل بروح الفريق الواحد بين المستويات الإدارية بعدما تبين ضعف هذا العنصر في مجتمع الدراسة بشكل عام

2- درجة السماح للعاملين بالتعبير عن مشاعرهم والتقليل من الرسمية المفرطة حسب ما ورد بالنتائج كانت بمؤشر ضعيف الأمر الذي يؤكد بان الثقافة السائدة كانت بيروقراطية .

**الكلمات المفتاحية:** الشخصية القيادية - ثقافة المنظمة

#### Summary of the study:

This study aims to know the types of personalities and explain the culture emerging from them in the Electricity Company, Western Region Branch, and its analysis is based on the study of personalities using the personality model of Kets de Vries & Miller, which was used as a primary source in this study. In order to know the prevailing culture in the research community, we must understand the prevailing personality type so that we can determine the culture emanating from this personality. After using the personality model, the results after statistical analysis were as follows:

\*The most common characters in the study population are the fatalistic characters with a mean of (2.45) according to the five-point Likert scale, that is, at a high level. Followed by the dramatic personality with a mean of (2.73), then the schizotypal personality with an average of (2.87), while the paranoid personality came in last place with a mean of (3.00) according to the

scale used. As for the prevailing culture, it is the bureaucratic culture after it was shown that the study community focused on the element (the extent of your focus on minute details). The last element is knowledge of the work of colleagues, which is close to the third degree with an average of (2.88). The most important recommendations are as follows:

1- Paying attention to working in a team spirit between administrative levels after it became clear that this element was weak in the study community in general.

2- The degree to which workers were allowed to express their feelings and reduce excessive formality, according to what was reported in the results, was a weak indicator, which confirms that the prevailing culture was bureaucratic.

**Keywords:** leadership personality - organization culture

**المقدمة:** يجمع الكثير من المختصين في الفكر التنظيمي والتنمية البشرية على أن القيادة تعتبر أساساً مهماً في معادلة التميز وجودة أي تنظيم بشري وتعتبر مهارات القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية ولعل الإفلاس التنظيمي الذي تعاني منه الكثير من منظماتنا في الدولة الليبية مرده إلى وجود اهتراء في أداء القيادة الإدارية أو إلى عدم تحقق معنى القيادة كقيمة وممارسة أصلاً.

وإذا اعتبرنا إن الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية هما وجهان لعملة واحدة ولكل قائد طريقته الخاصة لإدارة العمل وتقود اعتقادات وآراء القادة القرارات والسلوكيات داخل المنظمة وتصبح مع الوقت ممارسات عامة كما أن قيم وتفضيلات القائد هي ما تشكل في النهاية ثقافة الفريق وبالتالي فإن المؤسسين والقادة هم من يضع الجزء الأكبر من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ويكون لهم الدور الأبرز في تشكيل ثقافة المنظمة ولذا يجب عليهم ادراك مسؤوليتهم الكبيرة في وضع أو تغيير الثقافة القيادية في المنظمات بما يحقق الأهداف.

ولأن ثقافة المنظمة تنشأ غالباً بتكامل الرؤية مع القيادة لأنها توفر المبادئ التوجيهية التي يجب على القائد نقلها للفريق ويجب على الفريق العمل من خلالها تصبح الثقافة التنظيمية هي حصيلة عوامل من بينها التأثير القيادي حيث إن القيادة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة.

ومن المؤكد بأن لكل منظمة بيئة وقد تكون تلك البيئة مفككة الأوصال هزيلة الجذور تتسم بأعراف وتقاليد وممارسات غير متناسقة مما يصعب معه قراءتها وتحديدها من خارج المنظمة .

تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة ثقافة المنظمات الليبية في بيئتها الأصيلة بدل من الاعتماد بصورة أو باخري على النظريات المستوحاة من تجارب المجتمعات الأخرى وذلك بما يساعد على فهم الظاهرة الثقافية في هذه المنظمات للتعرف على الأساليب الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم.

**أولاً مشكلة الدراسة:** انطلاقاً من فلسفة ونوع ثقافة القيادة في التنظيم وامتداد تأثيرها على ثقافة المنظمة وعلى سلوكيات وممارسات العمل التنظيمي وعلى اعتبار إن كفاءة القيادات الإدارية هي الركيزة الأساسية

نمو واستمرار المنظمة وتقاس كفاءة المنظمة بكفاءة القائمين على أدارتها لذلك فإنه من الأهمية بمكان تحديد مستويات الثقافة التنظيمية لهذه الفئة المهمة لأي منظمة والتعرف على العوامل ذات التأثير المعنوي لهذه الثقافة ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة. عليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

- هل هناك علاقة بين أنواع الشخصيات القيادية والثقافة التنظيمية السائدة بمجتمع الدراسة ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة التي يسعى هذا البحث للإجابة عليها وهي:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية في الشركة محل البحث.

- هل القيادات الإدارية في مجتمع البحث تتوفر لديهم الخصائص والمهارات الإدارية التي تمكنهم خلق ثقافة تنظيمية قادرة على التعامل الكفاء مع المتغيرات البيئية المحيطة.

ثانيا فروض الدراسة: تؤثر أنواع الشخصيات القيادية بمجتمع الدراسة على مستوى الثقافة السائدة بالمنظمة محل البحث ويرتكز هذا الفرض بالإجابة على السؤال التالي :

" ما هو نوع الشخصيات القيادية بمجتمع الدراسة وكيف يؤثر على مستوى الثقافة السائدة بمجتمع البحث من حيث توافر عناصر الثقافة وهي جماعية العمل والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على التكيف.

#### ثالثا متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: هو نوع الشخصيات القيادية بالمنظمة .
- 2- المتغير التابع: الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة .
- رابعا أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة البحثية لتحقيق الأهداف التالية :
- 1- التعرف علي مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة.
- 2- تحديد مدي اختلاف مستوي الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية للقادة الإداريين.
- 3-الوقوف علي سمات وأنماط السلوك القيادي والتعرف منها علي مدي فاعلية هذه القيادات في اتخاذ القرارات.

4- لفت نظر المسؤولين بمجتمع الدراسة إلى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف خامسا منهجية الدراسة: في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري وذلك من خلال وصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وكذلك تحليل الثقافة التنظيمية وأنواعها وكيفية تشكيلها ونماذج قياسها وفي هذا الشأن أستند الباحث على كتاب Kets de Vries & D. Miller المنظمات العصابية في قياس الثقافة السائدة بمجتمع الدراسة .

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي: الاستبيان، التحليل الإحصائي وفق برنامج التحليل الإحصائي Spss.

سادساً مجتمع عينة الدراسة: يتمثل مجتمع البحث في الشركة العامة للكهرباء التي تقدم خدمات الطاقة لأهميتها في حياة المواطن الليبي وما ترتب على تدني لخدماتها هو ما أستفز الباحث لهذا الموضوع.

- أما عينة البحث ستكون على القيادات الإدارية بالشركة المبحوثة وهم مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية والفنية بهذه الشركة .

### سابعاً حدود البحث:

أ- تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية من 2014 - 2023م وهي الفترة التي بدأت فيها الانقسام بين مؤسسات الدولة الليبية وتدني مستوى خدماتها.

ب- يقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة الكهرباء في المنطقة الغربية بالدولة الليبية.

ج- تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية العاملة في الشركة محل البحث بكل مستوياتها الإدارية والإشرافية.

ثامناً مصطلحات الدراسة: يستخدم الباحث عدداً من المصطلحات العلمية وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها:

1- الثقافة : مفهوم الثقافة متعدد وشائع الاستعمال فالثقافة هي السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم . ويقصد بالثقافة من خلال هذه الدراسة الأفكار والقيم التنظيمية المستمدة من السلوك القيادي في المنظمة .

2- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

3- القائد: هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والرقابة .

4- القيادة: هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

5- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.

## تاسعا الدراسات السابقة:

\* دراسة Gioia L Chittipdd – 1991 تختص بدراسة عنصر هام من عناصر الثقافة وهو ما سنتناوله بالبحث المفصل في هذا البحث مستقبلا هو عنصر القيادة وكيف يؤثر تغير هذا العنصر على ثقافة المنظمة وعبر دراسة تطبيقية لعشر حالات من تغير رؤساء أكبر عشر جامعات بالولايات المتحدة توصلت الدراسة لنتائج كانت أهمها:

1- من خلال تفسيره لتوقعات الآخرين عبر رؤيته الشخصية يسهم (قائد المنظمة) إسهاما جوهريا في التغيير.

2- أكدت الدراسة على صحة منظور الثقافة الديناميكية موضحة ضرورة التوازن بين أهمية كل من عناصر الثقافة ( الرموز والابتكارات والقيم والافتراضات ) من جهة وبين العمليات التي تقوم بالربط بين هذه العناصر وهي ( الترميز والإدراك والتفسير ) من جهة أخرى.

\* دراسة Denison and A. K Mishra ; 1989 هي دراسة جعل الباحث من محاولة الكشف عن الطرق التي يمكن أن يؤثر بها ثقافة المنظمة على فعاليتها هدفا له. وعبر دراسة ميدانية على عينة من منظمات أعمال أمريكية عددها (34) منظمة أنهى الباحث لعدد من النتائج كان أهمها :-

1. هناك ارتباط ايجابي بين ثقافة المنظمة والفاعلية التنظيمية ويأتي ذلك من خلال الانتماء والقدرة على التكيف ووجود رسالة للمنظمة .

2. تدعم المنظمة على التغيير في المواقف التي تتطلب ذلك إذا كانت ملتزمة بقيم الانتماء والقدرة على التكيف.

\* - دراسة عبدالمجيد السيد عبدالمجيد - سنة 1996 م

جعلت هذه الدراسة من ثقافة المنظمة وأثارها على النواحي الإدارية بالمنظمة مجالا لبحثها. وقد خص الباحث

الآثار المترتبة على كفاءة البناء التنظيمي وسياسات التوظيف بالبنوك التجارية ومن أهم نتائجها ما يلي:

1- وجود اختلاف في ثقافة المنظمة ودرجة تجانسها بين البنوك التجارية موضع البحث.

2- هناك علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المنظمة وفعالية سياسة الاختيار.

3- هناك علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المنظمة وفعالية سياسة الترفيه.

4- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على كفاءة البناء التنظيمي ومن هذه النتائج خلص الباحث لتقديم بعض التوصيات أهمها المناداة بالعمل على النظر دورياً في ثقافة المنظمة بغرض تحسينها وما يعنيه ذلك من القضاء على نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة وبالمقابل ينبغي تنمية المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسة. ومما يثير الانتباه ويلفت الأنظار أنه كلما كانت ثقافة القيادة التنظيمية ناجحة قوية استطاعت خلق ثقافة تنظيمية قوية في كوم من الثقافات التنظيمية المتعددة. وبدى واضحاً من خلال الدراسات السابقة التوجهات الجديدة التي سلكتها فلسفة القيادة لخلق نوع من التميز في ثقافتها التنظيمية. وتميزت هذه الدراسة بتحليل الثقافة التنظيمية وأنواعها وكيفية تشكيلها ونماذج قياسها وفي هذا الشأن أستند الباحث على كتاب Kets de Vries & D. Miller المنظمات العصابية في قياس الثقافة السائدة بمجتمع الدراسة.

#### الجانب النظري

أولاً مفهوم الشخصية : تعرف الشخصية على إنها مجموعة من الصفات الجسدية والنفسية موروثاً أو مكتسبة والعادات والتقاليد والقيم وغيرها متفاعلة كما يراها الآخرون من خلال الحياة الاجتماعية.<sup>1</sup> كما تعرف بأنها المجموع الكلي لأنماط السلوك الفعلية أو الكامنة لدى الفرد ونظراً لأنها تتحدد من خلال الأداء الوظيفي لأربعة قطاعات رئيسية تنظم فيها تلك الأنماط السلوكية وهي القطاع المعرفي (الذكاء) القطاع النزوعي (الخلق) والقطاع الوجداني (المزاج) والقطاع البدني (التكوين).

ويتم تصنيف الأفراد وفق بعض الأنماط السلوكية المعينة يتم تصنيفهم بناء على توفر بعض السمات لديهم على أساس كل سمة من السمات تمثل جانباً من جوانب الشخصية. ويمكن تقسيم الشخصية إلي ثلاث أنواع وفقاً لمدى استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين وتمثل هذه الأنواع:<sup>2</sup>

1- الشخصية السلبية: ويتصف أصحاب هذه الشخصية بالاستقلالية ولذلك يتجنبون الاتصال مع الآخرين ويميلون إلي الانعزالية .

2- الشخصية الإيجابية: ويتصف أصحاب هذه الشخصية بالتعاون مع الآخرين والرغبة في التفاعل معهم لذلك هو دائم البحث عن الأصدقاء.

3- الشخصية النافرة : يتصف أصحاب هذه الشخصية بالرغبة في استغلال الآخرين والسعي إلى تحقيق مصالحهم الشخصية بغض النظر على مصالح الآخرين .

أما ستيفن بويليتون في كتابه (السيكولوجية والعمل) الملامح العامة لشخصية القائد الفعال فالقياديون الفعالون مقارنة مع المجموعة التي يقودونها ذكؤهم فوق المتوسط وفوق المتوسط في العلم والمعرفة والخبرة والممارسة وفي الاعتماد على النفس والثقة بالنفس وفي تحمل المسؤوليات وفي النشاط والحماس والإيجابية وفي المشاركة الاجتماعية وفي الأوضاع المالية والاقتصادية وفي المبادرة والمثابرة وفي الاتصال الفاعل وفي الحزم والتيقظ وفي التعاون والالتزام وفي الرغبة والقدرة في التغيير وفي شعبيتهم وحب الآخرين لهم.

ثانيا دور القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة: القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم والقدرة على احترامهم وطاعتهم وتقتهم وتعاونهم. هذا جانب ولكن الجانب المهم الآخر هو إن القيادة علم على القائد فيها أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والقدرة على الاستفادة منها وتسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف وفي إطار الحديث عن مفهوم القيادة هي خليط مركب شامل جامع متكامل العناصر لذلك لا نتحدث عن القيادة كعملية بمعزل عن القائد الذي يحركها ويوجهها بتوازن ومقادير تعود عليه بنكهة وطراز متفرد. ولكننا نتحدث عن القائد الذي خرج من إطار المعلوم والمتداول ليخط له شكلا ولونا منفرد يجعل الآخرين أو العاملين معه يشيرون إليه به هذا الأمر الذي يميزه بالمخاطرة والاستشراق والقوة والتصميم باعتبار إن هذا الخط الجديد ما كان أحد غيره قادرا على أن يراه.<sup>3</sup>

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين.<sup>4</sup>

ويعرف القائد بأنه ذلك الشخص ذو الرؤيا البعيدة والذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة ويركز القائد بدوره على العمليات التي تجري بواسطتها إعادة تحديد أهداف التنظيم ويحاول أن يحفز الأعضاء ليصلوا على درجة عالية في تحقيق الأهداف.<sup>5</sup>

1- أنواع الثقافة التنظيمية: تعد المنظمات أدوات اجتماعية وإنتاجية ليس فقط لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع , ولكنها أيضا تنتج منتجات ثقافية متميزة حيث تقدم مجموعة متنوعة من الثقافات الممثلة في الطقوس والمراسم والشعارات والعادات والتقاليد والسلوك والمثل العليا والأساليب والطرق



الإدارية الخاصة بكل منظمة . حيث يوجد نوعان من الثقافة ثقافة قوية وثقافة ضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:<sup>6</sup>

أ- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.  
ب- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الثقافة السائدة في المنظمة , وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.  
ومن الجدير بالذكر انه إذا كانت ثقافة المنظمة تمثل قوة خفية غير مرئية فانه يمكن رؤية آثار هذه الثقافة من خلال أنشطة المنظمة.<sup>7</sup> وهناك أنواع متعددة للثقافة يصعب حصرها وفيما يلي عرض لأهم هذه الأنواع :

- ثقافة القوة: تتميز ثقافة القوة بوجود قائد قوي وشجاع يملك الجرأة والمبادأة ويميل للمخاطر لكنه يميل إلى النمط الاوتوقراطي في القيادة حيث لا يشرك مرؤوسيه في صنع القرار. وتتميز ثقافة القوة بمجموعة من نقاط القوة ويؤخذ عليها مجموعة من نقاط الضعف.
- نقاط القوة: نجد إن هذه الثقافة تقوم بوجود قائد إداري قوى وقادر على التأثير على مرؤوسيه ويتميز بالجرأة والمبادأة والشجاعة ويمارس أسلوبا إداريا يتسم بالوضوح ويشعر بأن القيادة تكليف وليست تشريف ويستخدم الحوافز مع المرؤوسين المخلصين له الذين ينفذون أهداف العمل التي سبق وأن حددها.
- نقاط الضعف: نجد أن هذا النوع من الثقافات يتميز بانخفاض درجة تفويض القائد للسلطة كذلك فهو يستأثر باتخاذ القرارات ولا يشرك مرؤوسيه في صنعها كما إن هذا النوع من القادة لا يعطى الفرصة إلا لمن يشعر منهم بالإخلاص وهو يمنحهم الترقيّة دون الآخرين بغض النظر عن كفاءاتهم وهو يؤمن بأن الأولوية لأهل الثقة وليس لأهل الخبرة , ويشجع هذا النوع من الثقافات على انتشار النفاق الإداري.
- ثقافة الدور: تتميز ثقافة الدور بأن القائد ينتهج أسلوب الإدارة باللوائح والتعليمات والنظم ولا يميل إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج. وتتميز ثقافة الدور بمجموعة من نقاط القوة ويؤخذ عليها مجموعة من نقاط الضعف.
- نقاط القوة: الاعتماد على اللوائح والقوانين مما يجعلها واضحة ويجعل قياس الأداء سهلا وواضحا أيضا وكذلك تطبيق نظام الحوافز ويقلل من مساحة الصراع التنظيمي.
- نقاط الضعف: بالنسبة لهذه الثقافة يتحول الإنسان إلى ترس في آلة العمل ويفقد القدرة والرغبة على المبادأة والابتكار ويفكر في اللوائح والتزامه بها.

- **ثقافة الدعم:** تتميز ثقافة الدعم بأن القائد يعتمد على أسلوب فريق العمل , فهو يؤمن بالجماعة ويخلق المناخ التنظيمي الذي يقدم الدعم لهذا الأسلوب وتتميز ثقافة الدعم بالتالي:
- **نقاط القوة:** وجود العلاقات الإنسانية حيث يتعاطف الأفراد مع بعضهم في العمل وترتفع درجة التعاون وتتنخفض درجة الصراع التنظيمي إلى أدنى درجة وتسود روح الفريق في مجال العمل.
- **نقاط الضعف:** نجد أن التركيز على العلاقات الإنسانية أكثر من التركيز على الأهداف ومصصلحة العمل كما أن المبالغة في تطبيق روح الفريق وجماعية العمل غالبا ما تؤدي إلى غياب الحافز الفردي كذلك فإن عملية التغيير والتطوير التنظيمي غالبا ما تفشل أو تأخذ وقتا أطول من اللازم وذلك بسبب التركيز على رضا الأفراد.
- **ثقافة الإنجاز:** تتميز ثقافة الإنجاز بأن القائد يعتمد على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج وتتميز ثقافة الإنجاز بمجموعة من النقاط وفق ما يلي:
- **نقاط القوة:** حيث نجد إن هناك شعور عام بالإنجاز يزيد من الروح المعنوية للأفراد ويشعرهم بالنجاح وكذلك يشعرون بمساحة كبيرة من الحرية في مجال العمل كما أن هذه الثقافة تشجع روح الفريق وتدعم العلاقات الإنسانية
- **نقاط الضعف:** أهمها إن بعض الأفراد قد يستخدمون في العمل طرق غير أخلاقية باعتبار إن الغاية تبرر الوسيلة طالما أن المحاسبة على النتائج وليست على الوسائل كذلك يمكن أن تؤدي هذه الثقافة إلى إهدار موارد المنظمة. ويصف<sup>8</sup> C.Handy أربعة أنواع رئيسية للثقافة التنظيمية يرتبط كل منها بتصميم المنظمة فمثلا ثقافة السلطة تنشأ من الاعتماد على سلطة مركزية ذات تأثير على معظم أفراد المنظمة وتنشأ ثقافة الدور من الاعتماد على الركائز التنظيمية الأساسية مثل التمويل أو المشتريات أو الإنتاج وتنشأ ثقافة الوظيفة عن تنظيم المصفوفة حيث تعمل على الجمع بين الموارد اللازمة والأفراد وتستخدم في ذلك قوة توحيد الجماعة.
- وأخيرا تعتبر الثقافة الفردية إن الفرد مركز الاهتمام ضمن التنظيم والأمثلة على ذلك جماعات المحامين والمهندسين والأطباء وأساتذة الجامعات ويتمتع مثل هؤلاء الأفراد باستقلالية شبه تامة وغالبا ما يكون التأثير عليهم من خلال السلطة الشخصية.
- ومن الملاحظ في السرد السابق لأنواع الثقافة التنظيمية هو الدور المهم الذي يلعبه القادة الإداريين في منظماتهم في تشكيل ثقافة قوية تخدم أهداف منظماتهم.

ومن أبرز الذين يرون إن الثقافة التنظيمية يمكن خلقها هو الكاتب الشهير شاين (Schein)<sup>9</sup> الذي يرى إنها من صنع القادة وإن من وظائف القادة الرئيسية صنع وإدارة الثقافة التنظيمية وتدميرها إذا دعت الضرورة وقد نجحت الجماعة في قبول هذه الافتراضات فإنها تكون ثقافتهم التنظيمية التي تحدد مستقبلا نوع القادة المرغوبين أي أن الثقافة هي التي تحدد نوع القائد في هذه المرحلة ولكن بينما تواجه الجماعة مشكلة التكيف مع البيئة عندما تتغير بيئتها بحيث لن تجدي افتراضاتها الأساسية نفعا في مواجهة التغيير فإن على القادة التخلي عن الثقافة التي صنعتهم والبدء في عملية التغيير والتطوير التي تعزز فاعلية المنظمة ويعتبر هذا تحديا جوهريا تواجهه قيادات المنظمة. ومن الذين يرون إن للقادة الإداريين في جعل العاملين يعتقدون قيم ومبادئ وأهداف المنظمة Deal & Kennedy<sup>10</sup> فهما يران إن نجاح المدير أو القائد في هذا التحدي يجعل العاملين يتوافقون مع المنظمة ويربطون مصالحهم بمصالح التنظيم. وإنه إذا ما تم استخدام الثقافة التنظيمية كأحد الاستراتيجيات الإدارية فأنها تكون فعالة في رفع الولاء والحماس والإخلاص للتنظيم.

وقد أظهرت دراسة للباحث Y. Weiner بأنه لكي تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء لا بد أن تكون قوية إي لا بد أن يعبر الأفراد عن قبولهم لمن يتصرف وفقا لثقافة المنظمة وعن رفضهم لمن يتصرف لمن يتصرف عكس ما تمليه هذه الثقافة ويجب كذلك أن يكون هناك اتفاق بين أفراد التنظيم على القيم. ومن هنا يتضح بأنه في حالة توفر الشرطين السابقين يمكن ملاحظة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

ثانيا آراء بعض العلماء في قياس الثقافة التنظيمية:

قام G.Hofstede بتطوير نموذج لقياس الثقافة التنظيمية في سنة 1980 تم ادخل عليه بعض التعديلات والإضافات حتى وصل إلى صورته النهائية في سنة 2000 ويقوم النموذج على دراسة لعدد كبير من العاملين في شركة متعددة الجنسيات تعمل في أماكن متفرقة من العالم.

وقد كان الهدف من دراسته التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين الثقافات الوطنية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية وقد قام Hofstede بتحليل البيانات بطريقة يمكن معها استبعاد أي اختلافات مردها إلى سياسات وعادات الشركة وبالتالي فإن أي فروق في الثقافة التنظيمية ترجع كما يرى Hofstede إلى الثقافة الوطنية وكانت النتيجة إن خلص إلى تحديد خمسة أبعاد يمكن من خلالها أظهار الفروق بين الثقافات التنظيمية المختلفة. وتصنف الثقافة عالية أو منخفضة حسب كل بعد عن طريق تدرج مكون من 0-100 نقطة وهذه الأبعاد هي: مدى السلطة، اجتناب المجهول، الفردية مقابل الجماعية، الذكور مقابل الإناث.<sup>11</sup>

ويضع N.Dlobbe وزملاءه أربعة شروط يرون إنها يجب أن تتوفر في أي أداة لقياس الثقافة التنظيمية وهذه الشروط هي:

1- يجب أن يكون المقياس على درجة عالية من التباين لأن التباين المحدد يضعف الارتباط.

2- يجب أن يكون تداخل المقياس منخفض أي يمكنه التمييز والاختيار بين الخصائص الثقافية العامة بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في القياس.

3- يجب أن يكون هناك إجماع على صحة المقياس إي إن تحظى الأبعاد التي يتم قياسها باتفاق معظم الأفراد.

4- أن يكون المقياس قادر على إظهار التمايز والاختلاف بين المنظمات.

ثالثاً نماذج قياس وتقييم الثقافة التنظيمية: تركز هذه الدراسة في عرضها لقياس ثقافة المنظمة على نموذج الشخصية لـ (Kets de Vries & D. Miller)<sup>12</sup> ارتبط هذا النموذج بكتاب المنظمة العصابية. حيث يرى المؤلفان إن في المنظمات المختلفة وظيفياً والتي تتميز أيضاً بمركزية عالية ينعكس أسلوب العصابي الصارم للمديرين على طبيعة الاستراتيجيات وعلى الهيكل التنظيمي وعلى الثقافة التنظيمية في منظماتهم ويرى المؤلفان إن الخيال النفسي للأفراد ذوي النفوذ في المنظمة يؤثر في أسلوب العصابي السائد الذي يتغلغل في جميع المستويات الوظيفية ويكون الثقافة التنظيمية. وتوضح بأن هناك خمسة أنواع من الأساليب العصابية المتعارف عليها ضمن أدبيات التحليل النفسي والطب النفسي وهي :

الشخص الدرامي والشخص الارتياحي والشخص الجبري والشخص المكتئب والشخص الفصامي.

هذا وقد استخدم H.Tosi وآخرون نموذج الشخصية في تشخيص الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الربط بين خمسة أنواع من الشخصيات العصابية مع خمسة أنواع من الثقافة التنظيمية

- الشخصية الدرامية تؤدي إلى ثقافة تنظيمية كاريزمية.

- الشخصية الارتياحية تؤدي إلى ثقافة الشك والارتياح.

- الشخصية المكتئبة تؤدي إلى ثقافة العزلة والاجتناب.

- الشخصية الفصامية تؤدي إلى ثقافة الصراعات الشخصية.

- الشخصية الجبرية تؤدي إلى ثقافة بيروقراطية.

وتعد المنظمة ذات ثقافة تنظيمية صحية تساعد على التغيير والتطوير إذا كانت تحوى مزيجاً من أنواع الشخصية سالفة الذكر بشرط أن لا يطغى أي نوع من الشخصيات على الأنواع الأخرى وأن لا يكون حاداً. وفيما يلي وصف لأنواع الثقافات التنظيمية العصابية الخمسة ولأسلوب المديرين الذين يقودونها مقارنة بالثقافة الصحية التي تحوى مستوى أقل تطرفاً من نفس الخصائص.

أ- الثقافة الكاريزمية مقابل ثقافة الاحتفاء الذاتي: ترتبط الثقافة التنظيمية الكاريزمية بالشخصية الإدارية الدرامية وتتسم بالصفات التالية :

1- شعور المديرين بالعظمة والحاجة إلى أنتباه الآخرين.

2- عدم مقدرة الأفراد على التركيز لفترة طويلة من الزمن.

3- احتفاظ المديرين بالسلطة واستغلال الآخرين.

4- اتخاذ القرارات بناء على التخمين دون تحليل البيئة أو قدرات المنظمة.

- 5- يفضل المرؤوسين الاعتماد على رؤسائهم وتلقى توجيهاتهم.
- 6- الثقة العمياء بالقادة.

● أما ثقافة الاكتفاء الذاتي فتتصف بالخصائص التالية:

- 1- التركيز على الاستقلالية.
- 2- المبادرة الفردية والإنجاز الفردي.
- 3- الاعتقاد بأن نجاح المنظمة يرتبط بأداء الأفراد ونجاحهم.
- 4- منح الأفراد فرص التطور كل حسب قدرته.
- 5- الاعتراف بالتزام الآخرين ومكافأتهم.

ب- ثقافة الشك والارتياح مقابل ثقافة الثقة والائتمان: تنتج ثقافة الشك والارتياح عن أسلوب الشخصية

الارتياحية وتتصف بالصفات التالية:

- 1- عدم ثقة المديرين في الآخرين.
- 2- تصرف الأفراد بحذر وسرية.
- 3- اعتقاد المديرين بأن المرؤوسين كسولين وغير أكفاء ويسعون للنيل من رؤسائهم.
- 4- الشعور بالعدوانية تجاه الآخرين.
- 5- سلبية الأفراد وعدم مشاركتهم في النشاطات الاجتماعية المهمة في المنظمة.

● أما ثقافة الثقة الائتمان فتتصف بالاتي:

- 1- وجود شعور بالثقة والعدل والانفتاح نحو الآخر.
- 2- بحث الأفراد عن مواقع وفرص عمل جديدة داخل المنظمة.
- 3- الحرص على تبادل المعلومات لتعزيز الاتصالات داخل المنظمة.
- 4- المشاركة الايجابية في مختلف نشاطات المنظمة.

ج- ثقافة العزلة والاجتناب مقابل ثقافة الإقدام والإنجازات: تؤدي الشخصية المكتئبة إلى ظهور ثقافة

العزلة والاجتناب والتي تتصف بالاتي:

- 1- شعور الأفراد بالعجز والحاجة للاعتماد على الغير.
- 2- حاجة الشخص المكتئب إلى العطف ودعم الآخرين.
- 3- شعور الأفراد بعدم القدرة على تغيير مسار الأحداث.
- 4- يسعى الأفراد ذوي النفوذ إلى اجتناب التغيير لأنهم يرونه يهدد القيم الحالية.
- 5- رغبة المديرين إلى الاحتفاظ بالسلطة والتركيز على تطبيق اللوائح والقوانين.

● أما ثقافة الإقدام والإنجازات فتتصف بالاتي:

- 1- يثمن الأفراد في الإدارة العليا التحليل المنطقي والعمليات العقلانية.

- 2 - يسعون إلى فهم نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة.
  - 3- يعترفون بالحاجة إلى التغيير ويشعرون بالثقة في إمكانية حدوث التغيير.
  - 4- عند توفر المعلومات عن الفرص يتخذون قرارات جريئة بشأنها ويقومون بأفعال لاستغلالها.
  - د- ثقافة الصراعات الشخصية مقابل ثقافة الرؤية الواضحة: تحدث ثقافة الصراعات الشخصية نتيجة الشخصية الفصامية التي تفضل الانفصال عن الآخرين وتتصف هذه الثقافة بالاتي:
    - 1- اجتناب الشخص الفصامي العلاقات والصدقات مع الآخرين خوفا من نكدهم.
    - 2- العزلة الاجتماعية والنفسية.
    - 3- لا يمتلك الشخص الفصامي رؤية واضحة في التوجيه.
    - 4- يفتقر المدير الفصامي إلى خصائص القيادة الجيدة ويعتبر عن التنظيم.
    - 5- ظهور الصراع على السلطة لتعزيز المواقف الشخصية.
- أما ثقافة الرؤية الواضحة فتتصف بالاتي:
- 1- أشتراك الأفراد في رؤية متشابهة حول اتجاهات المنظمة تتبع من توجيه القادة في المستويات الإدارية العليا.
  - 2- التزام وحماس الأفراد تجاه أهداف التنظيم.
  - 3- وجود علاقات وطيدة ونمو الصداقات بين أفراد التنظيم.
  - هـ- الثقافة البيروقراطية مقابل ثقافة الإبداع: تنتج الثقافة البيروقراطية عن نموذج الشخصية الجبرية وتتصف بالاتي:
    - 1- يتميز الأفراد الجبريين بالحاجة القوية إلى التحكم في البيئة العامة بالمنظمة.
    - 2- ينظرون إلى الأشياء من منظور الخضوع والسيطرة.
    - 3- يركزون غالبا على التفاصيل الدقيقة والتي قد تكون تافهة.
    - 4- يركزون على قواعد العمل أكثر من التركيز على الهدف من القواعد وهو الوصول إلى أداء جيد للمنظمة.
    - 5- يستخدمون أنظمة رقابية رسمية ومفصلة لمراقبة سلوك الأفراد ويرون إن التخطيط والرقابة الشديدين يوفران الشعور بالأمان.
- أما ثقافة الإبداع فتتصف بالاتي:
- 1- يقود سلوك الأفراد الوازع الداخلي.
  - 2- يعمل الأفراد كفريق عمل دون الحاجة إلى القواعد والإجراءات.
  - 3- يعرف الأفراد الكثير عن عمل بعضهم البعض وعن مدي اعتماد مهام كل منهم على الآخر.
  - 4- يقومون بالتنسيق فيما بينهم عن طريق المبادأة والتكيف المتبادل ويرون ان التعاون أساس النجاح.
  - 5- يركزون على النتيجة أكثر من تركيزهم على الوسيلة.

## الدراسة الميدانية

أولاً مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شركة الكهرباء حيث لا يخفى على أحد ما يتمتع به قطاع الكهرباء من أهمية لا يمكن الاستغناء عنها في حياة المواطن وبعد أن أصبحت خدمة الكهرباء تمثل إحدى المشكلات الرئيسية في الدولة الليبية يتحسها كل الليبيين في مختلف المدن ومنها مدينة طرابلس وهذا ما أستفز الباحث للخوض في هذا الموضوع واختياره لهذه الشركة كمجتمع لدراسته. وحيث إن جزء مهم من هذه الخدمة يرتبط بالعاملين عليها من مهندسين وفنيين ومشرفي الوحدات في مجال الصيانة وطرح الأحمال وما يملكونه من إمكانيات وخبرات تتأثر إما سلباً أو إيجاباً بالخصائص الشخصية لهؤلاء العاملين مما يستوجب الإجابة على السؤال المهم وهو ما بنيت عليه فروض الدراسة . ما هو نوع الشخصيات القيادية بمجتمع الدراسة وكيف يؤثر على مستوى الثقافة السائدة بمجتمع البحث من حيث توافر عناصر الثقافة وهي جماعية العمل والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على التكيف"

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة المستهدفة 95 وظيفة قيادية شملت مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية المدرجة بالهيكل التنظيمي للشركة والجدول التالي يوضح الاستثمارات الموزعة التي تم تحليلها والمستبعدة.

الجدول رقم (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

النسبة المئوية	الاستثمارات الخاضعة للتحليل	الاستثمارات المعادة	الاستثمارات الموزعة	الشركة
87%	83	91	95	شركة الكهرباء

وقد تم تحديد نسبة الاعتبارات المتعلقة بالسمات الشخصية وتنوعها للفقرات الواردة بالاستبيان من خلال متوسط الإجابات وقوة تأثيرها وهي كالاتي:

جدول رقم (2) متوسط إجابة المبحوثين في المتعلقة بتأثير السمات الشخصية وتنوعها

الدرجة (قوة وضعف)	متوسط الإجابة	الفئات
عالية جدا	01 - 1.5	الأولى
عالية	1.6 - 2.5	الثانية
متوسطة	2.6 - 3.5	الثالثة
ضعيفة	3.6 - 4.5	الرابعة
ضعيفة جدا	4.6 - 05	الخامسة

أعتبر الباحث إن كافة الإجابات التي تقع ضمن الفئة الرابعة والخامسة على أنها مؤشرات لوجود ضعف يتراوح بين ضعيف ومتوسط في الاعتبارات المتعلقة بتأثير الأنماط السلوكية للقيادات واعتمد الباحث على وسط فرضي مقداره (3.0) وهو الحد الأدنى للدرجة الجيدة يمكن إن يقبل بها الباحث لقياس مدى أهمية المعلومات.

**ثالثاً عناصر الدراسة :** لتفسير العلاقة بين المتغيرات وتحليل الارتباط بينها وجب علينا معرفة أنواع هذه الثقافات عليه يرى الباحث بوجود تقسيم البيانات الواردة في صحيفة الاستبيان إلى مجموعة عناصر تحدد نوع الثقافة السائدة وعلى هذا الأساس استعان الباحث بنموذج الشخصية ل Kets de Vries & Miller والذي كما ورد سابقاً يرتبط بكتاب المنظمة العصائرية وكان تقسيم هذه المجموعة على النحو التالي:

#### الجزء الأول: أنواع الثقافات:

أ- الثقافة الكاريزمية مقابل ثقافة الاكتفاء الذاتي ترتبط الثقافة التنظيمية الكاريزمية بالشخصية الإدارية الدرامية.

ب- ثقافة الشك والارتياح مقابل ثقافة الثقة والائتمان تنتج ثقافة الشك والارتياح عن أسلوب الشخصية الارتياحية

ت- ثقافة العزلة والاجتناب مقابل ثقافة الإقدام والإنجازات: تؤدي الشخصية المكتئبة إلى ظهور ثقافة العزلة والاجتناب.

ث- ثقافة الصراعات الشخصية مقابل ثقافة الرؤية الواضحة: تحدث ثقافة الصراعات الشخصية نتيجة الشخصية الفصامية التي تفضل الانفصال عن المجتمع المحيط بها.

ج- الثقافة البيروقراطية مقابل ثقافة الإبداع: تنتج الثقافة البيروقراطية عن نموذج الشخصية الجبرية .

#### الجزء الثاني: للأسئلة المتعلقة بالسمات الشخصية وتشمل :

1- أسئلة تتعلق بالخصائص الاجتماعية .

2- أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية .

3- أسئلة تتعلق بالخصائص العقلية .

4- أسئلة تتعلق بالخصائص مهارية.

#### رابعاً التحليل الإحصائي:

1- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بتنوع الأنماط القيادية.

• المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بالسمات الشخصية بشركة الكهرباء.

تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة السمات الشخصية السائدة لعينة البحث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء ويوضح جدول (3) هذه النتائج ، حيث يتبين أن أكثر السمات الشخصية شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي على التوالي الخاصة بالمهارية بمتوسط حسابي قدره



2.42 أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة أما الخاصية الثانية فكانت الخاصية العقلية بمتوسط حسابي قدره 2.49 أي أنها تقترب من المتوسطة ، وكانت الخاصية الثالثة هي الخاصية الشخصية بمتوسط حسابي قدره 2.62 أي أنها تقترب أكثر من المتوسطة ، والخاصية الرابعة الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره 2.65 أي أنها تقترب أكثر من المتوسطة ، وفيما يلي توضيح للنتائج :

جدول رقم (3) يوضح متوسط السمات الشخصية السائدة بشركة الكهرباء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	السمات الشخصية
0.57	2.42	83	الخصائص المهارية
0.38	2.49	83	الخصائص العقلية
0.37	2.62	83	الخصائص الشخصية
1.11	2.65	83	الخصائص الاجتماعية

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الخاصة بنموذج الخاصية الاجتماعية لمعرفة السمات الشخصية السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء. حيث يتضح منه أن أكثر الخصائص شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي التواضع بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.10 - 3.29).

جدول رقم (4) يوضح متوسط الخصائص الاجتماعية الشخصية السائدة بشركة الكهرباء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المتنوال	العينة	الأسئلة
0.72	2.10	2	2	83	متواضع
0.71	2.31	2	2	83	متحدث لبق
0.87	2.73	3	3	83	اجتماعي
0.89	2.78	3	3	83	متسامح
5.09	3.29	3	3	83	سريع التكيف

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة وفق الخاصية الشخصية لمعرفة السمات الشخصية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء حيث يتضح أن أكثر الخصائص شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي خاصية الثقة بالنفس بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.22 - 2.87) أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (5) يوضح متوسط الخصائص الشخصية السائدة بشركة الكهرباء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المتنوال	العينة	الأسئلة
0.82	2.25	2	2	83	مدى ثققتك بنفسك

0.88	2	2	2.37	83	مدى ميلك للاطلاع
0.95	2	3	2.62	83	مدى حسمك للمواضيع
0.95	2	3	2.69	83	مدى شجاعتك في مواجهة المشاكل
0.99	2	3	2.85	83	مدى حبك للمخاطرة
0.90	3	3	2.87	83	مدى تفاؤلك بالعمل

- تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة وفق الخاصية العقلية لمعرفة مستوى السمات الشخصية السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء حيث يتبين أن الإجابات الواردة عند الدرجة الثانية حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.41 - 2.64) مما يدل أن هذه النتيجة تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (6) يوضح متوسط الخصائص العقلية السائدة بشركة الكهرباء

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.78	2	2	2.41	83	مدى إدراكك للأمور
0.78	2	2	2.42	83	سرعة البديهة عندك
0.85	2	2	2.47	83	مدى قدرتك لتحليل الأمور
0.95	2	2	2.49	83	مدى سرعتك لفهم المواضيع
0.70	3	3	2.64	83	نسبة حضورك الذهني

- تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة وفق عناصر الخاصية المهارية لمعرفة السمات الشخصية السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء. حيث يتضح الخاصية السائدة لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.38-2.46) أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (7) متوسط الخصائص المهارية السائدة بشركة الكهرباء.

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.93	2	2	2.38	83	نسبة استرشادك بخبرات من سبقوك
1.15	2	2	2.42	83	مدى حرصك على زيادة معرفتك
0.83	2	2	2.46	83	قدرتك على مواجهة الضغوط

ثانياً المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بتنوع الشخصيات بشركة الكهرباء. تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لمعرفة الثقافة السائدة لعينة البحث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء. ويوضح جدول (8) هذه النتائج حيث يتبين أن أكثر الشخصيات شيوعاً لدى القيادات الإدارية

بمجتمع البحث هي على التوالي الشخصية الجبرية بمتوسط حسابي قدره 2.46 أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي أما الشخصية الثانية فكانت الدرامية بمتوسط حسابي قدره 2.61 أي أنها تقترب من المتوسطة وكانت الشخصية الثالثة الفصامية بمتوسط حسابي قدره 2.87 أي أنها تقترب أكثر من المتوسطة والشخصية الرابعة المكتتبة بمتوسط حسابي قدره 3.00 أي أنها تبقى في الدرجة المتوسطة ، أما الشخصية الأخيرة فكانت الشخصية الارتياحية بمتوسط حسابي قدره 3.11 والتي تتجاوز نقطة المنتصف على مقياس ليكرت الخماسي. وفيما يلي توضيح للنتائج :

جدول رقم ( 8 ) يوضح متوسط الشخصيات السائدة بشركة الكهرباء

الشخصيات السائدة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشخصية الجبرية	83	2.46	.41013
الشخصية الدرامية	83	2.61	.41139
الشخصية الفصامية	83	2.87	.55370
الشخصية المكتتبة	83	3.00	.69424
الشخصية الارتياحية	83	3.11	.68581

1- المتوسط الحسابي للشخصية الجبرية بشركة الكهرباء: تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة، وفق عناصر الشخصية الجبرية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء. حيث يتضح إن الثقافة السائدة لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي الثقافة البيروقراطية بعد إن تبين إن أعلى معدل كان للعنصر (مدى التركيز على التفاصيل الدقيقة) بمعدل قدره (2.24) أما العنصر الأخير وهو المعرفة بعمل الزملاء فكان يقترب من الدرجة الثالثة بمعدل قدره (2.88). أي أنها تبقى عند الدرجة العالية حسب مقياس ليكرت الخماسي. وبعدما تبين من الجدول السابق على إن الشخصية الجبرية هي أكثر الشخصيات شيوعاً في مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدره ( 62.4 ) أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو ما جاءت به النتائج في الجدول رقم (9). الأمر الذي يمكن للباحث أن يؤكد من خلاله بان الثقافة السائدة بمجتمع الدراسة هي ثقافة بيروقراطية.

جدول رقم ( 9 ) يوضح متوسط الشخصية الجبرية السائدة بشركة الكهرباء.

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة

0.94	2	2	2.24	83	ما مدى تركيزك على التفاصيل الدقيقة للعمل
0.83	2	2	2.31	83	ما مدى تفضيلك لوجود مستويات للأفراد داخل المؤسسة
0.76	2	2	2.37	83	ما مدى استعدادك للتعاون مع الآخرين عند إنجاز الأعمال
0.86	2	2	2.47	83	ما مدى تفضيلك للقواعد والإجراءات في إنجاز الأعمال
0.93	3	3	2.88	83	ما مدى معرفتك بعمل زملائك

2- المتوسط الحسابي للشخصية الدرامية بشركة الكهرباء: لمعرفة الثقافة السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء. وفق نموذج الشخصية ل Miller Kets de Vries تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة الخاصة بنموذج الشخصية الدرامية حيث يتضح أن أكثر الثقافات شيوعاً لدى القيادات الإدارية حسب عناصر هذه الشخصية هي ثقافة الاكتفاء الذاتي بعد تبين أن العنصر الأول وهو الاعتقاد بان نجاح المنظمة يرتبط بأداء الأفراد ونجاحهم يتراوح بين العالية جدا والعالية بمتوسط حسابي قدره 1.73 أما العناصر الأخرى فكانت نتائجها تقترب من المتوسطة في العنصر الثاني والثالث والرابع وتتراوح ما بين المتوسطة والضعيفة في العنصر الخامس بمتوسط حسابي قدره 3.50 حسب مقياس ليكرت الخماسي. مما يدل بأن الثقافة السائدة هي ثقافة الاكتفاء الذاتي . كما ورد بالجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح متوسط الشخصية الدرامية السائدة بشركة الكهرباء.

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.66	2	2	1.73	83	ما مدى اعتقادك بان نجاح المؤسسة يرتبط بأداء الأفراد ونجاحهم
0.89	3	3	2.53	83	ما مدى حاجتك إلى انتباه الآخرين لما تقوله أو تفعله
0.81	2	2	2.58	83	ما مدى مقدرتك على التركيز لفترة طويلة
0.80	3	3	2.72	83	ما درجة تفضيلك لتوجيه الآخرين لك
0.94	4	4	3.50	83	ما هي نسبة القرارات التي تتخذها بناء على التخمين

3- المتوسط الحسابي للشخصية الارتياحية بشركة الكهرباء: تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة، وفق عناصر الشخصية الارتياحية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث يتضح منه أن أكثر الثقافات شيوعاً لدى القيادات بمجتمع البحث هي ثقافة

الشك والارتياح بمتوسط حسابي يتراوح ما بين ( 2.72 - 3.50) أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي في العنصر الأول والثاني وتقترب من الضعيفة في العنصر الثالث والرابع جدول رقم ( 10 ) يوضح متوسط الشخصية الارتياحية السائدة بشركة الكهرباء.

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
ما مدى استعدادك لتبادل الأفكار والمعلومات عن العمل مع الآخرين	83	2.72	2	2	1.06
ما مدى ثققتك في قدرات الآخرين	83	2.86	3	3	1.03
ما مدى استعدادك للبحث عن فرص عمل جديدة داخل المؤسسة	83	3.40	4	4	1.15
ما مدى مشاركتك في النشاطات الاجتماعية داخل المؤسسة	83	3.50	3.5	4	1.13

#### 4- المتوسط الحسابي للشخصية المكتتبة بشركة الكهرباء:

تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة، وفق عناصر الشخصية المكتتبة لمعرفة مستوى الثقافة السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث يتبين أن الإجابات الواردة كانت عند الدرجة الثالثة حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين ( 2.82 - 3.12 ) مما يدل على ضعف هذه النتيجة وبالتالي يصعب تحليل هذه الشخصية هل تميل إلى ثقافة العزلة والاجتباب أو ثقافة الإقدام والإنجازات حسب نموذج الشخصية . وبالرجوع إلى الجدول رقم (8) الخاص بنتائج تحليل متوسط الشخصيات السائدة بمجتمع البحث نجد أن الشخصية المكتتبة تأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري قدره 69424. مما يدل على ضعف المؤشر أو عدم وجود نوع هذه الشخصية في مجتمع الدراسة .

جدول رقم (11) يوضح متوسط الشخصية المكتتبة السائدة بشركة الكهرباء.

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
ما مدى ميلك إلى الاحتكاك بالآخرين وتكوين الصداقات	83	2.82	3	3	1.08

1.01	3	3	3.06	83	ما هي احتياجاتك لدعم وعطف الآخرين
1.12	3	3	3.12	83	ما مدى مقاومتك لتغيير عندما يكون هناك تغيير

#### 5- المتوسط الحسابي للشخصية الفصامية بشركة الكهرباء:

تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة، وفق عناصر الشخصية الفصامية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الكهرباء. حيث يتبين وبوضوح ضعف هذه الشخصية بعد ان بينت النتائج إن العنصر الأول حماس الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (1.92) أما العنصر الثاني والثالث فكانت نتائجه ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (3.29 - 3.40) أي أنها تتراوح بين المتوسطة و الضعيفة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

#### جدول رقم (12) يوضح متوسط الشخصية الفصامية السائدة بشركة الكهرباء.

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.68	2	2	1.92	83	ما مدى حماسك تجاه تحقيق أهداف المؤسسة
1.05	3	3	3.29	83	ما مدى خوفك من نقد الآخرين
1.15	4	4	3.40	83	ما مدى استعدادك للصراع على منصب من أجل تعزيز موقفك الشخصي

ثالثاً الإجابة على فرضيات الدراسة: نظراً للضرورة التي تفرضها متطلبات البحث لمعرفة العلاقة بين الشخصيات القيادية والثقافة السائدة بمجتمع الدراسة وجب علينا تحليل الشخصية الناتجة عنها هذه الثقافة

يبين الجدول التالي مستوى الشخصيات السائدة بشركة الكهرباء. وهي الشخصية الأولى الجبرية وكما تبين من التحليل السابق إن هذه الشخصية تتمتع بنفوذ كبير في مجتمعي الدراسة أما الشخصية الثانية فكانت الدرامية . عليه سيتم التركيز لهاتين الشخصيتين في التحليل وذلك لمعرفة العلاقة بين هذه الشخصيات وعناصر الثقافة الناتجة عنها، أما الشخصيات الأخرى وهي الفصامية والمكتئبة الارتياحية فسيتم إهمالها بسبب ضعف وجودها في مجتمع الدراسة .

جدول رقم (14) يوضح الشخصيات السائدة بمجتمع الدراسة

الشخصيات السائدة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشخصية الجبرية	83	2.46	.41013
الشخصية الدرامية	83	2.61	.41139

1- الشخصية الجبرية ( ثقافة بيروقراطية ) تم حساب معاملات الارتباط لتحديد تأثير الثقافة البيروقراطية الناتجة عن الشخصية الجبرية وهي الثقافة السائدة بشركة الكهرباء ويبين الجدول (15) هذه النتائج, حيث كانت اغلب معاملات الارتباط "سالبة" إي العلاقة عكسية بين هذه الشخصية والثقافة السائدة, وإن العلاقة الإيجابية الوحيدة لهذا الشخصية كانت جماعية العمل أي هناك تأثير محدود للشخصية على هذا العنصر لان قيمة معامل الارتباط لها لم تحقق مستوى الدلالة المعنوية, وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.078" وهي اكبر من "0.05".

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين الشخصية الجبرية وعناصر الثقافة السائدة بشركة الكهرباء

N العدد	Significant مستوى الدلالة	Pearson Correlation معامل ارتباط لبيرسون	عناصر الثقافة السائدة
83	0.123	-0.119	والقدرة على التكيف
83	0.078	0.154	جماعية العمل
83	0.412	-0.024	والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار

2- الشخصية الدرامية : (ثقافة الاكتفاء الذاتي) تم حساب معاملات الارتباط لتحديد تأثير ثقافة الاكتفاء الناتجة عن الشخصية الدرامية وهي الشخصية الثانية السائدة للقيادات الإدارية بشركة الكهرباء ويبين الجدول (16) هذه النتائج, حيث كانت اغلب معاملات الارتباط "موجبة" إي العلاقة طردية بين هذه الشخصية وعناصر الثقافة ويلاحظ أيضا وجود تأثير محدود لهذه الشخصية بعنصر جماعية العمل لم يرقى هذا التأثير للدلالة المعنوية وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.093" وهي اكبر من "0.05". كذلك تأثر عنصر القدرة على التكيف بدرجة اقل وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.313" وهي اكبر من "0.05".

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الشخصية الدرامية وعناصر الثقافة السائدة بشركة الكهرباء

N العدد	Significant مستوى الدلالة	Pearson Correlation معامل ارتباط لبيرسون	عناصر الثقافة السائدة
78	0.000	0.456	والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار
78	0.313	0.056	القدرة على التكيف
78	0.093	0.150	جماعية العمل

#### النتائج والتوصيات :

##### أولا النتائج:

تبين أن أكثر الشخصيات شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي على التوالي هي الشخصية الجبرية بمتوسط حسابي قدره (2.46) وكانت الشخصية الدرامية بمعدل قدره 2.61 أي تتجاوز منتصف الدرجة الثانية وتقترب من الدرجة المتوسطة أما الشخصية الفصامية والمكتئبة الارتياحية عند الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي قدره على التوالي ( 2.87 , 3.00 , 3.11 ) مما يدل بضعف وجود هذه الشخصية، وبعد أن تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لكل شخصية تبين إن الشخصية الأكثر شيوعاً هي الشخصية الجبرية وأن الثقافة السائدة هي الثقافة البيروقراطية أما الشخصيات الأخرى التي تم تحليلها كانت تتراوح بين العالية والمتوسطة مما يدل بوجودها بنسب ضعيفة ومتفاوتة. أما الثقافة السائدة وهذا ما تهدف إليه الدراسة فكانت الثقافة البيروقراطية بعد ما تأكد من النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إن أعلى معدل كان للعنصر (مدى التركيز على التفاصيل الدقيقة) بمعدل قدره (2.24) أما العنصر الأخير وهو (المعرفة بعمل الزملاء) فكان يقترب من الدرجة الثالثة بمعدل قدره (2.88) الأمر الذي يمكن للباحث أن يؤكد من خلاله بأن الثقافة الناتجة عن هذه الشخصية هي ثقافة بيروقراطية. أما الشخصية الثانية والتي كانت أقل شيوعاً هي الشخصية الدرامية بعد تبين أن العنصر الأول وهو (الاعتقاد بان نجاح المنظمة يرتبط بأداء الأفراد ونجاحهم) يتراوح بين العالي جدا والعالية بمتوسط حسابي قدره (1.73) أما العناصر الأخرى فكانت نتائجها تقترب من المتوسطة في العنصر الثاني والثالث والرابع وتتراوح ما بين المتوسطة والضعيف في العنصر الخامس بمتوسط حسابي قدره 3.50 حسب مقياس ليكرت الخماسي. مما يدل بان الثقافة عن هذه الشخصية هي ثقافة الاكتفاء الذاتي بدل من الثقافة الكاريزمية والتي كانت عناصرها ضعيفة.

ولأثبت الفرضية أو نفيها استخدم الباحث معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين الشخصيات السائدة وعناصر الثقافة حيث تم حساب معاملات الارتباط لتحديد الشخصية الجبرية الناتجة عنها الثقافة السائدة فكانت نتائج التحليل أن أغلب معاملات الارتباط سالبة أي أن العلاقة عكسية بين هذه الشخصية ودرجة وعناصر الثقافة وان العلاقة الإيجابية الوحيدة لهذا الشخصية كانت



جماعية العمل أي هناك تأثير محدود للشخصية على هذا العنصر لان قيمة معامل الارتباط لها لم تحقق مستوى الدلالة المعنوية, وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.078" وهي اكبر من "0.05". مما يؤكد عدم قبول الفرض .

كذلك ضعف المؤشر الخاص بالقدرة على التكيف يدل على عدم وجود نظام من المعتقدات والقيم يدعم قدرة الشركة على ترجمة الإشارات الصادرة عن البيئة الخارجية.

#### ثانيا التوصيات:

- 1- الاهتمام بالعمل بروح الفريق الواحد بين المستويات الإدارية بعدما تبين ضعف هذا العنصر في مجتمع الدراسة بشكل عام .
- 2- درجة السماح للعاملين بالتعبير عن مشاعرهم حسب ما ورد بالنتائج كانت بمؤشر ضعيف الأمر الذي يؤكد بان الثقافة السائدة كانت بيروقراطية .
- 3- التقليل من الرسمية المفرطة والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى التأخر في انجاز الأعمال من خلال الرجوع إلى الأدلة والتعليمات .
- 4- تهيئة مناخ عمل صحي يحفز الأفراد للإبداع والابتكار والعمل الجماعي مع السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم .
- 5- التأكيد على أهمية خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية بتشجيع القادة الإداريين والعاملين على إظهار المشاعر والعواطف بدلا من اللجوء إلى كبتها أو إظهارها بشكل سلبي .

## المراجع

- <sup>1</sup> جمال إبراهيم .كيف تؤثر في الآخرين فن القيادة. دار الحرية للنشر والتوزيع . القاهرة . 2013- ص60.
- <sup>2</sup> إيهاب كمال .الشخصية الجذابة (كيف تؤثر في الآخرين).الحرية للنشر والتوزيع .القاهرة . 2015- ص74.
- <sup>3</sup> . رفعت عبدا لرحيم الفاعورى . الإبداع التنظيمي .المنظمة العربية للتنمية الإدارية .الأردن . 2005م -ص179
- <sup>4</sup> هاني سعيد. إستراتيجية التغيير، دار الحرية للنشر والتوزيع-2013 - ص19.
- <sup>5</sup> محمود يوسف عبد الرحمن، إدارة المؤسسات المالية الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010- ص 137
- <sup>6</sup> عبدالسلام يونس رحيل - تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات - أطروحة دكتوراه غير منشورة - جامعة تونس المنار - 2010م ص 88.
- <sup>7</sup> محسن على الكتبي السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . الطبعة الأولى . الإسماعلية . 2005م - ص125
- <sup>8</sup> عبدالسلام يونس رحيل المرج السابق ص95.
- <sup>9</sup> - Schein Edgar H.(Copy right 1985) "Organizational Culture & Leadership" San Francisco, Jossey-Bass Publishers,1992.
- <sup>10</sup>- Terrence E .Deal & Allen A . Kennedy , "Corporate Culttues ; The Ristes and Ritual of corporate Life " (NY; Addisson Wesley Publishing. Inc) 1990 .
- 11- G. Hofstede et al, " Measuring Organizational Cultures" in a. Francesco & B. Gold, international organizational behavior, prentice hall , 1998, New Jersey, USA
- <sup>12</sup>- M. Kets de Vries & d. Miller, the neurotic Organization, Jossey-Boss publishers, 1984, San Francisco, USA

## فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية

### دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين

#### The Effectiveness of Employing Soft Leadership Skills in Managing Administrative Crises, A Field Study in Jordanian Ministries from The Perspective of Employees

د. أماني عبد الله سالم الشاهين، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن

#### ملخص:

هدفت الدراسة لقياس أثر فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي "فرق العمل") في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، وتعد الدراسة وصفية مسحية سببية تهدف إلى دراسة أثر فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية وبناء عليه، تم استخدام المنهج الكمي، لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (376) كعينة عشوائية قصدية ملائمة، وبينت الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً لكل من مهارات القيادة الناعمة (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي "فرق العمل") في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد حدوثها في الوزارات الأردنية، وتوصي الدراسة بالعمل على تنمية مهارات الاتصال ومهارة العمل الجماعي (فرق العمل) كأحد مهارات القيادة الناعمة، والعمل على زيادة الاهتمام بتطوير قدرات الإدارة العليا في الوزارات على استراتيجية إدارة الأزمة قبل وثناء وبعد حدوثها .

**الكلمات المفتاحية:** مهارات، القيادة الناعمة، إدارة الأزمات الإدارية، الوزارات الأردنية.

#### Abstract

The study aimed to measure the effect of the effectiveness of employing soft leadership skills in their dimensions (communication skills, teamwork skills (work teams) in managing administrative crises in the stage (pre-crisis, during the crisis, post-crisis) among administrative leaders in Jordanian ministries. The study is a descriptive, causal survey that aims to study the impact of the effectiveness of employing soft leadership skills in managing administrative crises in Jordanian ministries. Accordingly, a quantitative approach was used to measure the impact among the variables of the study. The questionnaire was distributed to a sample of (376) as an appropriate random sample, and the study showed a statistically significant effect for each of the soft leadership skills (communication skills, teamwork skills (work teams)). In managing administrative crises in the stage before the crisis, during the crisis, and after its occurrence in the Jordanian ministries, the study recommends working on developing communication skills and teamwork skills (work teams) as one of the soft leadership skills, and working to increase

interest in developing the capabilities of senior management in the ministries on the crisis management strategy. Before, praise and after it happens.

**Keywords:** skills, soft leadership, administrative crisis management, Jordanian ministries.

### المقدمة:

تُعبّر استراتيجيات إدارة الأزمات عن قدرة المنظمة على إدراك التهديدات الحالية والمحتملة، والعمل على تقليل آثارها السلبية، بهدف إعادة التوازن ومنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً<sup>(1)</sup>، لذا تشكل مرحلة الاستعداد للأزمة في إدارة الأزمات المرحلة الأكثر كثافة من حيث الجهد والأكثر أهمية في عمل القيادة، والمطلوب فعلياً في هذه المرحلة هو التخطيط والوقاية والاستعداد من خلال الاعتماد على الخبرة وتحديد الامكانيات والتحصير على أساس أنها الإدارة الفعالة للتعامل للأزمات، وتتطلب الاستجابة المناسبة للأزمة وجود قيادة واعية لكافة أبعاد الأزمة، ولديها القدرة على توفير الدعم اللوجستي ومهارات الاتصال للحد من تأثيراتها السلبية<sup>(2)</sup>.

وتعد مهارات القادة من أهم ما يميز القادة عن غيرهم، فالمهارة التي يمتلكها القادة، تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق في عملهم المهني أو في علاقاتهم الاجتماعية، وأصبحت مهارات القيادة الناعمة في الوقت الحاضر من أحدث وأهم المهارات الشخصية التي يجب توافرها في رواد الأعمال والموظفين على حد سواء<sup>(3)</sup>.

ومهارات القيادة الناعمة متعددة، وتختلف حسب طبيعة العمل، ويتمتع بها عدد قليل من القيادات الإدارية الذين يحققون الأهداف والإنجازات ويتفوقون على غيرهم ممن ليس لديهم تلك المهارات، ويقصد بها تلك المهارات الأساسية المرتبطة بقدرة القائد على التعامل مع الآخرين والاتصال والتواصل، وعرض أفكاره والمقدرة على الإقناع، والتأثير في الآخرين، والتخطيط بكفاءة وفعالية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتوقف نجاح القائد الإداري على المهارات الناعمة والخبرات الحياتية، التي من المفترض أن تساعد على مواجهة الأزمات الإدارية<sup>(4)</sup>، حيث تتضمن خطة إدارة الأزمات كافة عمليات المنظمة الداخلية والخارجية لتحديد مصادر التهديدات التي تتعرض لها، حيث يتميز القائد الناجح بقدرته على المعالجة المتوازنة، والتي تشير إلى قدرته على الأخذ بعين الاعتبار الآراء المؤيدة والمعارضة للقرارات التي يتخذها تجاه الأزمات الإدارية<sup>(5)</sup>، حيث تفرض الأزمات على القيادات الإدارية تكوين فرق عمل وتصميم شبكة اتصالات فعالة لمواجهة الأزمة والحد من تأثيراتها على عمل المنظمات<sup>(6)</sup>.

أن المنظمة التي تتميز باستجابتها السريعة لإدارة الأزمات تكون قادرة على تكييف موظفيها جيداً مع التغييرات المفاجئة في العمل، وتعزز قدرة موظفيها على فهم وتحليل أسباب الأزمة والتعامل معها بأفضل طريقة ممكنة<sup>(7)</sup>، ويسهم القائد بعمل الكثير من التغييرات المنظمية المختلفة أثناء تعرض

المنظمة للأزمة، وتشمل وضع السياسات الإدارية الجديدة لتجنب تكرار الأزمة، وتغيير السلوكيات الخاطئة للتخفيف من المخاطر، وتدريب الموظفين على تحديد المشاكل للتعامل مع الأزمات<sup>(8)</sup>، وفي ضوء الجهود الرسمية الأردنية الساعية للإصلاح والتحديث الإداري لمختلف مؤسسات القطاع الحكومي الأردني بهدف تطوير آليات عملها وقدرتها على الاستجابة للتطورات في بيئة العمل، فقد جاءت الدراسة الحالية لتبحث في فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية.

**مشكلة الدراسة:** تختلف الأدوار التي تقوم بها الأنماط القيادية الحديثة عن تلك الدوار التي تقوم فيها القيادات التقليدية تجاه الأزمات التي تواجهها المؤسسات العامة نتيجة التطورات المتسارعة التي تحدث في بيئة العمل، والتي أصبحت تشكل عائقاً وتحدياً يحد من قدرتها على مواكبة التطور أو الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، لذا فالمؤسسات بحاجة إلى تفعيل مهارات القيادة الناعمة وصولاً إلى تطوير استراتيجيات فاعلة لإدارة الأزمات، وأن الاستجابة للأزمات يتطلب قيام القيادات الإدارية بتحديد الأدوار بشكل تكيفي ومتربط بما يسهم بتطوير قدرات الاستجابة للأزمات<sup>(9)</sup>، والعمل الجماعي ضروري للاستجابة الفعالة للأزمات<sup>(10)</sup>، وإن الاستجابة للأزمات تعتمد على الأفراد المهرة الذين يمكنهم الأداء بفعالية كمجموعة<sup>(11)</sup>، ونظراً لقلّة الدراسات التي بحثت في فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية، على الرغم من الأهمية الكبيرة لتوظيف هذه المهارات في تطوير عمل الوزارات الأردنية، من هنا تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: هل يوجد أثر لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية؟

**أهمية الدراسة:** تنقسم أهمية الدراسة إلى:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تبرز الأهمية النظرية الدراسة بأنها تتناول موضوع حيوي من الموضوعات التي ما زالت بحاجة إلى دراسة معمقة، فأنت هذه الدراسة لتحليل وعرض المتغيرات (مهارات القيادة الناعمة وإدارة الأزمات)، مما يؤمل أن تكون إضافة نوعية للمكتبة العربية والباحثين.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بالآتي:

1. تتبع أهمية الدراسة من حيث تناولها موضوعات ومفاهيم حديثة في مجال القيادة (مهارات القيادة الناعمة) وتأثيره على إدارة الأزمات في الوزارات الأردنية سعياً لتحقيق أهدافها.
2. يمكن لهذه الدراسة ونتائجها أن تكون مفيدة للباحثين والدارسين المهتمين بموضوع مهارات القيادة الناعمة، وإدارة الأزمات، ومتخذي القرار في الوزارات الأردنية.
3. أهمية مهارات القيادة الناعمة في تعزيز عمليات اتخاذ القرارات والتشجيع على العمل من خلال العمل بروح الفريق والاتصال والتواصل في إدارة الأزمات الحكومية.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:

- بيان واقع امتلاك الإدارة العليا لمهارات القيادة الناعمة في الوزارات الأردنية.
- التعرف على واقع إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية.
- قياس أثر فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.
- قياس أثر فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

فرضيات الدراسة: تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، وتختبر هذه الفرضية باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

مصطلحات الدراسة:

- **مهارات القيادة الناعمة:** هي "القدرات المطلوبة للقائد في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني، وهي الطريقة المثالية لإدارة الأعمال، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الموظف وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها"<sup>(12)</sup>.

- **المهارات الناعمة:** هي: مزيج من المهارات الشخصية والمواقف والسمات المهنية والذكاء الاجتماعي والعاطفي التي تمكن الأفراد من قيادة المنظمة، والتعامل بشكل جيد مع الآخرين، وبما يضمن الأداء الجيد، وتحقيق أهداف العمل<sup>(13)</sup>، تعرف إجرائياً على أنها جميع المهارات المكتسبة أو السمات التي تظهر لدى القادة في الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية، وهي أداة تعمل على تعزيز القدرة والتفاعل بين الموظفين والإدارة العليا لمواجهة الأزمات، وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- **فرق العمل:** "هو مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم"<sup>(14)</sup>، وتعرف إجرائياً على أنه قيام الإدارة العليا في الوزارة بتشكيل فريق من الموظفين للتعامل مع الأزمات، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبيان.

- **الاتصال:** هو القدرة على التعامل مع الآخرين، سواء التعامل الداخلي ما بين المديرين أنفسهم أو ما بين المديرين والعاملين، والتعامل الخارجي مع المستفيدين والزبائن والمراجعين بأسلوب جيد يؤدي

إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال<sup>(15)</sup>، ويعرف إجرائياً على أنه عملية يتم من خلالها تبادل مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين من خلال مجموعة من الوسائل التي تسهم في زيادة القدرة على التعامل مع الأزمة في الوزارة، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبيان.

- **إدارة الأزمات:** تعرف على أنها: العملية المنظمة التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض الوحدات التنظيمية والاقتصادية لأزمة، وذلك من خلال الاختيار الأمثل للاستراتيجية المناسبة لنوعها وطبيعتها، وتعرف إجرائياً على أنها قيام القائد بتوجيه العاملين لتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لمساعدة المنظمة على مواجهة حدث غير متوقع، ويشكل خطراً محتملاً على استمرارية عمل الوزارة<sup>(16)</sup>، وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم بها الكشف عن علامات التحذير الأولية للأزمة، والمشكلة الرئيسية قد تكون في عدم استعداد الإدارة العليا للاستجابة، وفي هذه المرحلة يرتفع مستوى التهديد للأزمة وتزداد أهمية وضع حد للأزمة<sup>(17)</sup>، وتعرف إجرائياً على أنها قدرة القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية على سرعة تحليل تطورات وأبعاد الأزمة وتأثيرها وكيفية مواجهتها، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبيان.

- **مرحلة الأزمة:** تبدأ في هذه المرحلة سلسلة من الأحداث المتعلقة بالأزمة، وتحاول الإدارة الحكومية مراقبة تطورات الأزمة لاتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة<sup>(18)</sup>، وتعرف إجرائياً على أنها قدرة القيادة الإدارية على التعامل الفعال مع تطورات الأزمة ومحاولة معالجتها بشكل يحد من تأثيرها على عمل الوزارة، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبيان.

- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي مرحلة مواجهة المشاكل والمخاطر المحتملة، والتحديد المسبق لردود الفعل المناسبة، والحلول البديلة الممكنة، والاستعداد لأي أزمة متوقعة، وفي حالة حدوث أزمة ستكون هناك حاجة إلى مراقبة الأزمة أي السيطرة عليها<sup>(19)</sup>، وتعرف إجرائياً على أنها مرحلة معالجة آثار الأزمة والتعافي من الأزمة وتبرز قدرة القيادة في سرعة عودة العمل إلى المسار الصحيح في الوزارة، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبيان.

**الدراسات السابقة:** ومن أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ما يلي:

- **دراسة (الاسمري، 2022)** <sup>(20)</sup> هدفت الدراسة لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية (منطقة عسير)، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من (2000) موظف من مجتمع المصارف في المنطقة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مؤشر يدل على تطبيق أبعاد المتغيرات بنسب عالية مثل بعد الاستشراف، والرؤية، والتفكير، والتحفيز، والشراكة، وإدارة الأزمة، وأن هناك أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (الحدراوي، ومحمد، 2020) (21) هدفت للتعرف على مستوى اهتمام المعهد التقني في السلیمانیة بمهارات القيادة الناعمة، وتم اختيار عينة عشوائية شملت (50) موظفاً، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعهد لديه اهتمام مقبول نوعاً ما بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام بالمعهد.
- دراسة (Sopa, Asbari, Purwanto, Santoso, 2020) (22) هدفت إلى قياس تأثير المهارات الصلبة والمهارات الناعمة للموظفين في قدرة الموظفين على الابتكار، وتأثير الدور الوسيط للتعلم المنظمي في العلاقة بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة وابتكار الموظفين في إندونيسيا، استخدمت الدراسة عينة مكونة من (573) موظفاً، وباستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات المادية وغير المادية لها تأثير مهم في قدرة الموظفين على الابتكار، سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط للتعلم المنظمي، وأن المهارات، سواء كانت صلبة أو ناعمة، يمكن أن تحسن أداء الشركة.
- دراسة (الآغا، 2018) (23) هدفت للتعرف إلى درجة امتلاك العاملين في البنوك الفلسطينية بمحافظة غزة للمهارات الناعمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة للعينة عشوائية من موظفي البنوك في فلسطين، وصلت إلى (30) استبانة، وتوصل إلى عدد من النتائج مفادها وجود قصور عام في جانب الأداء ومهارات العاملين الناعمة.
- دراسة (Hendarman and cantner, 2018) (24) هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمهارات الناعمة وابتكار الموظفين على المستوى الفردي، بناء على تحليل تجريبي، واستخدمت الدراسة البيانات المقطعية لشركات إندونيسية عن طريق استطلاع عبر الإنترنت حول تصورات المديرين والعاملين المتعلقة بالأداء الابتكار الفردي من ناحية، والمهارات الناعمة من ناحية أخرى، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الناعمة والمهارات الصلبة ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالابتكار على المستوى الفردي، ولكن لا يوجد تكامل (تأثير تفاعل إيجابي)، بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة، والابتكار على المستوى الفردي.

#### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة التي تم عرضها من حيث الأهداف بكونها ربطت بين متغيرين لم يتم الربط بينهما في الدراسات السابقة، وذلك كونها تقيس أثر توظيف مهارات القيادة الناعمة على إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية، بينما هدفت دراسة (الاسمري، 2022) إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وهدفت دراسة (الحدراوي، ومحمد، 2020) للتعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة، وأما دراسة (الآغا، 2018) فقد هدفت للتعرف إلى درجة امتلاك العاملين في البنوك الفلسطينية بمحافظة غزة للمهارات الناعمة وبيان طبيعة العلاقة بين مستوى أداء العاملين في البنوك والمهارات الناعمة، أما



دراسة (sops et al, 2020) فقد هدفت إلى قياس تأثير المهارات الصلبة والمهارات الناعمة للموظفين في قدرة الموظفين على الابتكار.

وهدفت دراسة (Hendarman and cantner, 2018) إلى بيان علاقة المهارات الناعمة وابتكار الموظفين، ومن حيث المجتمع والعينة أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، حيث أجريت دراسة (الاسمري، 2022) في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، بينما أجريت دراسة (الحدراوي، ومحمد، 2020) في المعهد التقني في السلبيانية (العراق)، أما دراسة (الآغا، 2018) فقد أجريت في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، وأجريت دراسة (sops et al, 2020) في المنظمات الإندونيسية، أما دراسة (Hendarman and cantner, 2018) فقد أجريت في الشركات الصناعية الإندونيسية، فيما تتميز هذه الدراسة بكونها أجريت في الوزارات الأردنية.

**منهج الدراسة:** تعد هذه الدراسة وصفية مسحية سببية تهدف إلى دراسة أثر فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية وبناء عليه، تم استخدام المنهج الكمي، لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوزارات الأردنية، فإنه يجب الحصول على عينة من (370) إلى (375) من المشاركين الذي يتراوح عددهم الكلي بين (1000 - 15000) (25)، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (384) كعينة عشوائية قصدية مائة لهذه الدراسة. حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وبعد جمعها وتدقيقها تم استثناء (8) منها لعدم اكتمال الإجابات، وبذلك يبلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (376) مشكلة نسبة (97.9%) من حجم العينة، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	217	7.7
	أنثى	159	42.3
العمر	أقل من 30 سنة	23	6.1
	30-35 سنة	73	19.4
	35-40 سنة	169	44.9
	40 سنة فأكثر	111	29.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	234	62.2
	ماجستير	92	24.5
	دكتوراه	50	13.3
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	24	6.4
	مدير	61	16.2
	رئيس قسم	94	25.0
	موظف	197	52.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	28	7.4

37.5	141	من 3-5 سنوات
55.1	207	أكثر من 5 سنوات

مصادر جمع المعلومات: استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للبيانات والمعلومات، هما: المصادر الثانوية: تتمثل في المراجع والمصادر المتوافرة في المكتبات، ومنها: الكتب، والمقالات والدراسات، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى التشريعات والوثائق ذات العلاقة، وذلك من أجل بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة التي تم تطويرها استناداً إلى الدراسات السابقة. أداة الدراسة (الاستبيان): لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ومنها: (دراسة (الاسمري، 2022)، دراسة (الحدراوي، ومحمد، 2020)، دراسة (sops et al, 2020)، دراسة (الآغا، 2018)، دراسة (Hendarman and Cantner, 2018)).

تم تطوير أداة الدراسة، على شكل استبانة تتكون من جزئين هي: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: يحتوي على الخصائص العامة: وشمل على ما يلي:

1. الجنس: وشمل على الفئات التالية (ذكر، أنثى).
2. العمر: وشمل على الفئات التالية (أقل من 30 سنة، 30-35 سنة، 35-40 سنة، 40 سنة فأكثر).
3. المؤهل العلمي: وشمل على الفئات التالية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
4. المسمى الوظيفي: وشمل على الفئات التالية (مدير إدارة، مدير، رئيس قسم، موظف).
5. عدد سنوات الخبرة: وشمل على الفئات التالية (أقل من 3 سنوات، من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات).

أما الجزء الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة، فقد تناول الأبعاد الآتية:

البعد الأول: مهارات القيادة الناعمة: تكون من (14) فقرة وزعت على المجالات التالية:

- مهارات الاتصال: وتكون من (7) فقرة.
- فرق العمل: وتكون من (7) فقرات.

البعد الثاني: إدارة الأزمات الإدارية: تكون من (22) فقرة وزعت على المجالات التالية:

- استراتيجية إدارة الأزمة قبل حدوثها: وتكون من (9) فقرات.
- استراتيجية إدارة الأزمة أثناء حدوثها: وتكون من (7) فقرات.
- استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها: وتكون من (6) فقرات.

وقد صنفت الإجابات على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي وحددت بخمس إجابات حُسبت أوزانها رقمياً على النحو الآتي:

5 درجات	موافق بشدة
4 درجات	موافق
3 درجات	محايد

غير موافق	2 درجة
غير موافق بشدة	1 درجة

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 – أقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 – 5.00	مرتفعة

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
مهارات القيادة الناعمة	مهارات الاتصال	7	0.875
	فرق العمل	7	0.894
	جميع فقرات المتغير	14	0.930
إدارة الأزمات الإدارية	استراتيجية إدارة الأزمة قبل حدوثها	9	0.626
	استراتيجية إدارة الأزمة أثناء حدوثها	7	0.908
	استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها لدى الوزارات الأردنية	6	0.892
	جميع فقرات المتغير	22	0.950
	جميع فقرات الاستبيان	36	0.965

حيث أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات

أداة الدراسة (الفا = 0.965) وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences: SPSS)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

4. اختبار معامل تقييم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5. اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

النتائج: تم عرض نتائج الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: النتائج الوصفية

1. النتائج المتعلقة بواقع مهارات القيادة الناعمة في الوزارات الأردنية

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات مهارات القيادة الناعمة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	مهارات الاتصال	3.65	0.61	1	متوسطة
2	مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)	3.61	0.73	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.64	---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3) وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى أفراد العينة حول واقع مهارات القيادة الناعمة في الوزارات الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.63) بانحراف معياري (0.64)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61-3.65)، وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال مهارات الاتصال في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.65)، ثم جاء مجال مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) في الدرجة الثانية بمتوسط (3.61)، وقد يعزى ذلك كون مهارات القيادة الناعمة من الأساليب القيادية الحديثة في الأردن، بالإضافة إلى طبيعة عمل الوزارات الأردنية والتي تتميز بالمركزية والبيروقراطية والتعقيد، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على استخدام مهارات القيادة الناعمة.

وفيما يلي النتائج على مستوى فقرات كل مجال من مجالات مهارات القيادة الناعمة:

أ. مهارات الاتصال

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مهارات الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	يعبر الموظفين عن آرائهم بحرية في الوزارة.	4.04	0.72	1	مرتفعة
2	تحترم الإدارة العليا في الوزارة آراء الموظفين المتعارضة مع أفكارها.	3.69	0.75	4	مرتفعة
3	تستخدم الإدارة العليا في الوزارة عناصر الاتصال الفعال لتحسين أداء الأعمال.	3.62	0.80	5	متوسطة

مرتفعة	2	0.82	3.80	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظرها.	4
مرتفعة	3	0.79	3.77	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة عامل السرعة عند التواصل مع العاملين.	5
متوسطة	7	1.00	3.11	تعطي الإدارة العليا في الوزارة وقتاً كافياً للعاملين لإبداء وجهة نظرهم.	6
متوسطة	6	0.88	3.52	تشجع الإدارة العليا في الوزارة العاملين على التفاعل الحيد عن طريق طرح أسئلة مفتوحة للنقاش.	7
متوسطة	--	0.61	3.65	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4) أن مهارات الاتصال كأحد مهارات القيادة الناعمة جاء تطبيقها بدرجة موافقة متوسطة في الوزارات الأردنية، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.11-4.04)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يعبر الموظفين عن آرائهم بحرية في الوزارة" بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.72)، وقد يعزى ذلك إلى سعي الوزارات الأردنية لتطوير أدائها وإدراك الإدارة العليا لأهمية قيام الموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العمل وسرعة حل الأزمات الإدارية، فيما جاءت الفقرة رقم (6) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.11) وبانحراف معياري (1.00) والتي تنص على "تعطي الإدارة العليا في الوزارة وقتاً كافياً للعاملين لإبداء وجهة نظرهم"، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسات الحكومية والتي تتصف بكونها روتينية، وهناك كم كبير من الأعمال المطلوبة من الإدارات والأقسام، مما يجعل الإدارة العليا غير قادرة على منح وقت كافي للموظفين لطرح أفكارهم والمشاكل التي تواجههم في العمل.

#### ب. مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات فرق العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	تبنى الإدارة العليا في الوزارة علاقات جيدة مع جميع العاملين في الوزارة.	3.80	0.89	1	مرتفعة
2	تستعين الإدارة العليا في الوزارة بفريق عمل من الإداريين والعاملين في وضع الخطط للوزارة.	3.69	0.90	4	مرتفعة
3	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة المهارة اللازمة للتعامل مع فرق العمل.	3.76	0.97	2	مرتفعة
4	تؤمن الإدارة العليا في الوزارة بالعمل بروح الفريق الواحد.	3.69	0.82	3	مرتفعة
5	تسهم الإدارة العليا في الوزارة في التنسيق للعمل كفريق.	3.60	1.01	5	متوسطة

متوسطة	6	0.93	3.51	تتعاون الإدارة العليا في الوزارة مع العاملين في التطوير الإداري.	6
متوسطة	7	1.02	3.25	تشارك الإدارة العليا في الوزارة العاملين في تكوين فرق العمل.	7
متوسطة	---	<b>0.73</b>	<b>3.61</b>	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (5) أن مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) جاء تطبيقها بدرجة موافقة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.80)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تبنى الإدارة العليا في الوزارة علاقات جيدة مع جميع العاملين في الوزارة" بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.89)، وقد يعزى ذلك إلى كون الإدارة العليا في الوزارات تكون داعمة لتطوير العمل وسياسة الباب المفتوح كون طبيعة العمل تقتضي أن يكون هنالك تواصل مستمر بين الإدارة والعاملين، فيما جاءت الفقرة رقم (7) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (1.02) والتي تنص على "تشارك الإدارة العليا في الوزارة العاملين في تكوين فرق العمل"، وقد يعزى ذلك إلى كون الإدارة العليا تشارك في تكوين فرق العمل المهمة والتي تتعلق بقضايا ترتبط بعمل الوزارة بشكل عام، فيما فرق العمل الأخرى فيتم منح صلاحيات للأقسام والدوائر لتشكيلها وفق احتياجات العمل فيها.

## 2. النتائج المتعلقة بإدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات إدارة الأزمات الإدارية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	استراتيجية إدارة الأزمة قبل حدوثها	3.57	0.77	2	متوسطة
2	استراتيجية إدارة الأزمة أثناء حدوثها	3.42	0.86	3	متوسطة
3	استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها	3.67	0.87	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.55	0.72	---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55) بانحراف معياري (0.72)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.42-3.67)، وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.67)، ثم جاء مجال استراتيجية إدارة الأزمة قبل حدوثها في الدرجة الثانية بمتوسط (3.57)، فيما جاء مجال استراتيجية إدارة الأزمة أثناء حدوثها في الدرجة الثالثة بمتوسط (3.42)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في الوزارات بالاستفادة من نتائج الأزمة وتحليلها لضمان عدم تكرارها والوقوف على نقاط القوة والضعف في مواجهة الأزمات.

أ. استراتيجيات إدارة الأزمة قبل حدوثها

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجيات إدارة الأزمة قبل حدوثها لدى الوزارات الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تحليل الأزمات بشكل واضح	3.35	1.05	9	متوسطة
2	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة القدرة على التحليل المنطقي لأبعاد الأزمة.	3.75	0.89	2	مرتفعة
3	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على حل الأزمات والنزاعات بطريقة إبداعية.	3.57	0.85	3	متوسطة
4	تستفيد الإدارة العليا في الوزارة من الخبرات السابقة في حل الأزمات التي تواجهها.	3.54	0.93	6	متوسطة
5	تدعم الإدارة العليا في الوزارة عملية تحديد مؤشرات حدوث الأزمات.	3.90	0.86	1	مرتفعة
6	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بجمع واكتشاف مؤشرات الخطر التي قد تدل على حدوث الأزمة.	3.53	1.00	7	متوسطة
7	توفر الإدارة العليا في الوزارة البرامج التدريبية الكافية المتخصصة في إدارة الأزمات.	3.38	1.12	8	متوسطة
8	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) للتعرف على مؤشرات الأزمة.	3.56	1.00	4	متوسطة
9	تعمل الوزارة على تحديد مصادر للأزمات للتعرف إلى الفرص والتهديدات.	3.56	1.01	5	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة
		<b>3.57</b>	<b>0.77</b>	---	

يتضح من الجدول (7) وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الأزمة قبل حدوثها وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.35-3.90)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تدعم الإدارة العليا في الوزارة عملية تحديد مؤشرات حدوث الأزمات" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.86) وقد يعزى ذلك لاهتمام الإدارة بفهم وتحليل المؤشرات التي قد تساعد في التنبؤ بحدوث الأزمة، مما يزيد من القدرة على مواجهتها، فيما جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.05) وتنص على "تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تحليل الأزمات بشكل واضح"، وقد يعزى ذلك إلى وجود جوانب كثيرة ومتنوعة للأزمة الإدارية، لذا يكون من الصعب الوقوف على كافة أبعادها أو إلى عدم وجود كوادرات بشرية مؤهلة للعمل على تحليل الأزمة وفق الأساليب العلمية الحديثة.

ب. استراتيجيات إدارة الأزمة أثناء حدوثها

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجيات إدارة الأزمة أثناء حدوثها لدى الوزارات الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة مخطط لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيع المهام عند حدوث الأزمة.	3.43	1.13	4	متوسطة
2	تستخدم الإدارة العليا في الوزارة أساليب طارئة تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	3.25	1.14	6	متوسطة
3	تتم عملية الاتصال في الوزارة بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى أضرار التي سببتها أو قد تسببها الأزمة.	3.36	0.97	5	متوسطة
4	يوجد مرونة في تحريك الموارد المادية والبشرية بشكل سريع لاحتواء الأزمة.	3.24	1.12	7	متوسطة
5	تعمل الوزارة على التعامل مع الأزمة حال ظهورها.	3.56	1.00	2	متوسطة
6	تعمل الوزارة على تجميد الأزمة وعدم اتساعها.	3.50	0.98	3	متوسطة
7	تعمل الإدارة العليا على رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة قدرتهم على مواجهة الأزمة.	3.63	1.12	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.86	---	متوسطة

يتضح من الجدول (8) وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الأزمة أثناء حدوثها وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.24-3.63)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (7) والتي تنص على "تعمل الإدارة العليا على رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة قدرتهم على مواجهة الأزمة" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.12)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الروح المعنوية كقوة دافعة للعاملين لزيادة قدرتهم على مواجهة الأزمة، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.12) وتنص على "يوجد مرونة في تحريك الموارد المادية والبشرية بشكل سريع لاحتواء الأزمة"، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل الوزارات والدوائر الحكومية والتي تتطلب عملية تحريك الموارد إجراءات طويلة ومعقدة.



### ج. استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها لدى الوزارات الأردنية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها لدى الوزارات الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	تقيم الإدارة العليا في الوزارة مستوى نجاح الخطط المعدة لمواجهة الأزمة السابقة.	3.59	1.10	5	متوسطة
2	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتحديد أوجه القصور في الخطط السابقة وتصحيحها للمستقبل.	3.67	1.20	3	متوسطة
3	تعتبر الإدارة العليا في الوزارة أن مناقشة الأزمات السابقة غير مفيد.	3.61	1.15	4	متوسطة
4	تعمم الإدارة العليا على العاملين الدروس المستفادة من الأزمات.	3.21	0.93	6	متوسطة
5	تراجع الإدارة العليا وتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات.	3.80	1.08	2	مرتفعة
6	تتيح الوزارة للعاملين جميع المعلومات حول إدارة الأزمات.	4.14	1.01	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	<b>3.67</b>	<b>0.87</b>	---	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21-4.14)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "تتيح الوزارة للعاملين جميع المعلومات حول إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.01)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية المعلومات في زيادة قدرة الموظفين على التعامل مع الأزمة، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.93) وتنص على "تعمم الإدارة العليا على العاملين الدروس المستفادة من الأزمات"، وقد يعزى ذلك إلى عدم رغبة الإدارة في النشر حول الأزمات التي تواجهها، بالإضافة إلى الاحتفاظ ببعض المعلومات السريعة حول أسباب الأزمة ودوافعها.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيتي الدراسة الأولى والثانية والفرضيات الفرعية تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (-3 و 3)، فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (10): نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	الأبعاد	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness
فاعلية توظيف	مهارات الاتصال	0.315	3.172	0.087
مهارات القيادة الناعمة	مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)	0.311	3.221	0.102

يُلاحظ من الجدول (10) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أقل من القيمة (10)، بينما قيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من القيمة (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وتراوحت قيم معامل الالتواء بين (0.087) و(0.102) وهي قيم تقترب من الصفر، وتشير إلى أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

الفرضية الرئيسية الأولى: (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

جدول (11): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	125.618	2	62.809	330.224	*0.000
البواقي	70.945	373	0.190		
الكلية	196.564	375			

\* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (330.224) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لمهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

المتغير المستقل (فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
مهارات الاتصال	0.799	0.639	0.704	0.591	10.66 5	*0.000
مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)			0.236	0.238	4.303	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من مهارات القيادة الناعمة (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (10.665، 4.303) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (63.9%) من التباين في إدارة الأزمات الإدارية يعود إلى مهارات القيادة الناعمة. وقد يعزى ذلك إلى أن مهارات القيادة الناعمة (مهارات الاتصال، ومهارة العمل الجماعي) تسهم في سرعة تبادل المعلومات والبيانات حول الأزمة، ويتعزز ذلك من خلال فرص العمل ومهارة العمل الجماعي، التي تعزز التعاون والتنسيق بين العاملين والإدارة العليا حول الأزمة، والتي تعمل الإدارة العليا في الوزارات الأردنية على توظيفها لمواجهة الأزمات الإدارية.

الفرضية الفرعية الأولى: (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

جدول (13): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	122.097	1	122.097	613.216	*0.000
البواقي	74.467	374	0.199		
الكل	196.564	375			

\* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (613.216) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

المتغير المستقل (مهارات الاتصال)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
	0.788	0.621	0.939	0.788	24.763	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (24.763) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (62.1%) من التباين في إدارة الأزمات الإدارية يعود إلى مهارات الاتصال.

الفرضية الفرعية الثانية: (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارة العمل الجماعي (فرق العمل) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

جدول (15): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	103.984	1	103.984	420.074	*0.000
البواقي	92.579	374	0.248		
الكلية	196.564	375			

\* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارة العمل الجماعي (فرق العمل) في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (420.074) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر فرق العمل في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

مستوى الدلالة T	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار المعايير Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل (فرق العمل)
0.000 *	20.496	0.727	0.721	0.529	0.727	

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لفرق العمل في إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (20.496) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (52.9%) من التباين في إدارة الأزمات الإدارية يعود إلى فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية: (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، وتختبر هذه الفرضية باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (Ho2-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

جدول (17): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	155.969	2	77.984	441.717	*0.000
البواقي	65.853	373	0.177		
الكلية	221.821	375			

\* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (441.717) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، فرق العمل) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

المتغير المستقل (فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
مهارات الاتصال	0.839	0.703	0.730	0.577	11.474	*0.000
مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)			0.312	0.296	5.900	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من مهارات القيادة الناعمة (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (11.474، 5.900) وبدلالة إحصائية (0.000، 0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (70.3%) من التباين في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما قبل الأزمة يعود إلى مهارات القيادة الناعمة. وقد يعزى ذلك إلى أن مرحلة ما قبل الأزمة هي من المراحل المهمة للتحضير للأزمة والتعامل معها بشكل يسهم في الحد من تأثيراتها السلبية على الوزارة، وبتزايد فيها الاهتمام من قبل الموظفين لمعرفة أبعاد الأزمة طرق التعامل معها والتأثيرات المحتملة للأزمة وهو ما يتطلب العمل على تطوير مهارات الاتصال والعمل الجماعي يتشارك الموظفين المعارف الإدارية العليا على مواجهة الأزمات الإدارية التي تواجه الوزارات الأردنية. الفرضية الفرعية الثانية: (Ho2-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

جدول (19): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة في إدارة الأزمات الإدارية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	181.337	2	90.669	358.230	*0.000
البواقي	94.407	373	0.253		
الكلية	275.744	375			

\* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (358.230) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

مستوى الدلالة T	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار المعايير Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل (فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة)
0.000 *	11.300	0.610	0.860	0.658	0.811	مهارات الاتصال
0.000 *	4.274	0.231	0.271			مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من مهارات القيادة الناعمة (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (11.300، 4.274) وبدلالة إحصائية (0.000، 0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (65.8%) من التباين في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة الأزمة يعود إلى مهارات القيادة الناعمة. وقد يعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا في الوزارات الأردنية لأهمية التعاون بين الموظفين في مواجهة الأزمة، بالإضافة إلى أهمية السرعة في الحصول على المعلومات وتبادلها بين الموظفين والإدارة، وأهمية نقل القرارات الإدارية، بسرعة بين الإدارات العليا والموظفين وهو ما يتحقق بشكل فاعل من خلال مهارات الاتصال لدى الإدارة العليا في الوزارات، بالإضافة إلى فرص العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: (Ho2-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية.

جدول (21): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	44.602	2	22.301	34.535	*0.000
البواقي	240.868	373	0.646		
الكلية	285.470	375			

\* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لفاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (34.535) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)) في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية

المتغير المستقل (فاعلية توظيف مهارات القيادة الناعمة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
مهارات الاتصال	0.395	0.156	0.483	0.336	3.970	*0.000
مهارة العمل الجماعي (فرق العمل)			0.082	0.069	0.814	0.416

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الاتصالات الإدارية في تبادل المعلومات والبيانات حول مجالات الاستفادة من الأزمة ونشر الحقائق التي ترغب الإدارة العليا بتوصيلها إلى الموظفين، مما يساعد في تعريف الموظفين بنتائج الأزمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3.970) وبدلالة إحصائية (0.000)، فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير لفرق العمل في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.814) وبدلالة إحصائية (0.416). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (15.6%) من التباين في إدارة الأزمات الإدارية في مرحلة ما بعد الأزمة يعود إلى مهارات القيادة الناعمة، وقد يعزى ذلك إلى تراجع أهمية دور فرق العمل في الوزارات في مرحلة ما بعد الأزمة، حيث ينتهي دورها بانتهاء الأزمة.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة فأنها توصي بما يلي:

– العمل على تنمية مهارات الاتصال كأحد مهارات القيادة الناعمة لدى الإدارة العليا في الوزارات الأردنية من خلال تطوير عناصر الاتصال الفعال بهدف تحسين أداء العمليات الإدارية فيها.

- العمل على تطوير مهارة العمل الجماعي (فرق العمل) وذلك من خلال قيام الإدارة العليا في الوزارة بالتنسيق للعمل كفريق، والمشاركة في تكوين فرق العمل.
- العمل على زيادة الاهتمام باستراتيجية إدارة الأزمة قبل حدوثها لدى الإدارة العليا في الوزارات من خلال العمل على تحليل الأزمات بشكل واضح، وتوفير البرامج التدريبية الكافية المتخصصة للموظفين في إدارة الأزمات.
- تنمية قدرات الإدارة العليا في الوزارات الأردنية على استراتيجية إدارة الأزمة أثناء حدوثها، والعمل على إيجاد مرونة في تحريك الموارد المادية والبشرية بشكل سريع لتعزيز قدرتها على إدارة الأزمات.
- العمل على زيادة الاهتمام باستراتيجية إدارة الأزمة بعد حدوثها لدى الوزارات الأردنية، ويتم ذلك من تصميم الإدارة العليا على العاملين الدروس المستفادة من الأزمات، وتقييم مستوى نجاح الخطط المعدة لمواجهة الأزمة.
- العمل على إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول مهارات القيادة الناعمة لدى الإدارة العليا في الوزارات الأردنية.



هوامش البحث

- 1 سديري، نبيل (2022). الأسس النظرية حول مفهوم الأزمات وأسباب ظهورها، مجلة قانونك، العدد (11)، 94-113.
- 2 Reuter, C, Hughes, A. Kaufhold, M. (2018), Social Media In Crisis Management: An Evaluation And Analysis Of Crisis Informatics Research, *International Journal Of Human-Computer Interaction*, 34(4), pp 1-9.
- 3 الصامت، عبد الكريم (2020)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجه الريادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ص42.
- 4 ثابت، آمال (2020). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الإدارية للأطر الطلابية في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص74.
- 5 Nyberg, D, Sveningsson, S (2014), Paradoxes Of Authentic Leadership: Leader Identity Struggles, *Leadership*, 10(4), pp437-455.
- 6 Stanikevski, J (2017) *Management Of Resources And Capacity Of The Army Of The Republic Of Macedonia In Dealing With Crisis. In: International Scientific Conference "Contemporary Concepts Of Crisis Management*, Dec 2016, Ohrid, Macedonia, p90.
- 7 Choi, J Lee, S (2017), Managing A Crisis: A Framing Analysis Of Press Releases Dealing With Fukushima Nuclear Power Station Crisis, *Public Relation Review*, 43 (5), pp1016-1024.
- 8 Pavlatos et al, 2020 Pavlatos O, Kostakis H, Digkas D. (2020) Crisis Management In The Greek Hotel Industry In Response To COVID-19 Pandemic. *Anatolia*, 32(1), pp80-92.
- 9 Roberts, A. Webster, L. Salmon, P. Flin, R., Salas, E., Cooke, N. (2021). State Of Science: Models And Methods For Understanding And Enhancing Teams And Teamwork In Complex Sociotechnical Systems. *Ergonomics*, pp 1-45.
- 10 Salmon, P. Stanton, N. Walker, G. Baber, C., Jenkins, D., McMaster, R. (2008). What Really Is Going On? Review Of Situation Awareness Models For Individuals And Teams. *Theor. Issues Ergon. Sci.* (9), pp297-323.
- 11 Lacerenza, C. Marlow, S. Tannenbaum, S. And Salas, E. (2018). Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches For Improving Teamwork. *Am. Psychol.* 73, 517-531.
- 12 Rao, M (2012), *Myths And Truths About Soft Skills*, American Society For Training & Development, Usa, p17.
- 13 الصامت، عبد الكريم، مرجع سابق، ص 48.
- 14 West, M. (2012) *Employee Engagement And NHS Performance*. King's Fund, London, p27.
- 15 الدليمي، سعيد (2016). الإدارة الناعمة وسبيل الريادة، مملكة البحرين، مكتبة البحرين، ص91.
- 16 Navarro, R. Reddy, N. Weiss, J. Yates Jr, Fu, F. Mckee, M., Lederman, E. (2020). Orthopaedic Systems Response To And Return From The COVID-19 Pandemic: Lessons For Future Crisis Management. *The Journal Of Bone And Joint Surgery*. American Volume, p77.
- 17 علي، ندى (2018). الأزمات ومراحلها والمفاهيم المرتبطة بها، الكويت: النبا المعلوماتية، ص 51-52.
- 18 ماهر، احمد (2016). إدارة الأزمات، ط (3)، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص42.
- 19 علي، ندى، مرجع سابق، ص55.
- 20 الاسمري، عبد الرحمن (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(3)، ص 102-125.

- <sup>21</sup> الحدراوي، رافد، ومحمد، جلال (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (3)، ص ص 206-233.
- <sup>22</sup> Sopa, A, Asbari, M, Purwanto, A, Santoso P (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability, *International Journal of Control and Automation*, 13 (2), pp156 – 175
- <sup>23</sup> الآغا، محمد (2018). المهارات الناعمة وعلاقتها في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 65.
- <sup>24</sup> Hendarman, A. Cantner, U. (2018). Soft Skills, Hard Skills, And Individual Innovativeness, *Eurasian Business Review, Springer; Eurasia Business And Economics Society*, 8 (2), pp139-169.
- <sup>25</sup> Krejcie, R. Morgan, D. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and psychological measurement, 30(3), pp607-610.

## ثقافة المقابلة والممارسة التدييرية بالمغرب

### Corporate culture and management practice in Morocco

د. ابراهيم الحياي، جامعة القاضي عياض، مراكش، المغرب.

#### ملخص:

يسعى هذا المقال، من منظور تحليلي نقدي، إلى معالجة إشكالية تأثير ما يسمى بثقافة المقابلة أو الثقافة التنظيمية على الممارسة التدييرية في المقاولات المغربية. إذ ينطلق، أولاً، من تفكيك مفهوم الثقافة هاته، بالبحث عن جذوره التاريخية، وشحناته الدلالية الأصلية في الحقل الأنثروبولوجي، وتطبيقاته في الحقل التدييري بهدف إعادة بناء أبعاد المفهوم القائمة على التعدد داخل الوحدة، والعمق الرمزي (لا المظاهر السلوكية فحسب)، والسيرورات والعمليات بدلا من المضامين، وذلك تبعا لأطر تصورية جديدة في سوسيولوجية المقابلة. وثانيا، وإن كان يميز هذا البحث -منهجيا ليس إلا- بين المقاربات التدييرية والسوسيولوجية في مقارنة الموضوع، فإنه يهتدي في الأخير إلى نتائج مهمة تؤكد على مدى تعدد زوايا التفكير والنظر في أشكال التأثير الممكنة بين ثقافة المقابلة والممارسات التدييرية- وخصوصا في مستواها البشري- غير أنها تستحضر دوما سياقها الإجتماعي أي الثقافة الاجتماعية المحيطة بها. وهي زوايا لا تخرج عن منطق الثنائيات التقليدية التي ما زالت تحلل بها قضايا المجتمعات الثالثة من قبيل التقليد والتحديث، الأبوية والفرسانية، العائلية وروح المقاولاتية، المحافظة وإعادة الإنتاج والتغير والتحديث الاجتماعي. وفي الحقيقة، يصعب الحسم لصالح أحد قطبي هذه الثنائيات لتعدد أوجه التأثير تلك في الزمان والمكان، بل يصعب البقاء سجين التفسير ضمن هذا الأفق بسبب التغيرات النوعية الطارئة على المقاولات المغربية إثر انخراطها في المجتمع الرقمي والمعولم. مما يجعل من جدلية الخصوصية والكونية في معالجة تلك التأثيرات، أفقا تحليليا واعدة يمكن من فهم مدى قدرة هذه المقاولات على الحفاظ على الخصوصيات الثقافية، واستثمارها لتحقيق التنافسية والانخراط في القيم الكونية في الوقت ذاته.

**كلمات مفتاحية:** ثقافة المقابلة، الممارسة التدييرية، تدبير الموارد البشرية، ثنائية التقليد والتحديث، الخصوصية والكونية.

#### Abstract:

This article attempts, through an analytical perspective, to highlight a question of the corporate/organizational culture's impact on management practice in Moroccan enterprises. In fact, it first tries to deconstruct this concept of culture by pointing out its origins and meanings in Anthropology as well as its applications in management. Thus, it aims to reconstruct the different dimensions of the concept which especially, are based upon multiplicity within unity, symbolic depth (not just behavioral manifestations), and processes as defended in the sociology of enterprises. Secondly, although this study distinguishes -methodologically- between management and sociological visions in approaching the subject, it leads to important results that emphasize the multiple perspectives of thinking the possible forms of influence between

the corporate culture and management practices - especially at the human level – with a reference to social and culture contexts. However, These perspectives explains them by referring to the traditional dualisms with which the issues of tertiary societies are still analyzed, such as tradition and modernization, patriarchy and individualism, familism and entrepreneurial spirit, conservatism and social modernization. Nevertheless, it is difficult to either analyze the issue in the light of these dualities or decide in favor of one of them since Moroccan enterprises have known important changes due to their involvement in the digital and globalized society. According to us, the dialectic of particularity/universality or local/global could be a promising analytical horizon that enables us to understand how these companies can preserve cultural specificities and invest in them in order to achieve competitiveness as well as get involved in universal values at the same time.

**Keywords:** Corporate culture, Management practice, Human resources management, Tradition/Modernization, Specificity/Universality (Local/Global).

### مقدمة:

تعتبر ثقافة المقابلة في علاقتها بالممارسات التديبيرية (أو الإدارية) موضوعا ذا راهنية وأهمية لا يستهان بها. ذلك أنها من المواضيع التي اهتمت بها سوسيولوجيا المقاولات، وعلى أساسها تأسست وأصبح تمتلك مشروعية علمية في مقاربتها والتفكير في القضايا المرتبطة بها. وما كان الأمر كذلك إلا حين كان بوسعها، أن تتجاوز، منذ سنوات الثمانينات، التصور الذي بمقتضاه تكون المقابلة مجرد فضاء إنتاجي اقتصادي، إلى تصور جديد يعتبرها فضاء اجتماعيا وثقافيا مستقلا نسبيا، وقادرا على خلق روابط وثقافة خاصة به. مما يعني ضمنا "القطع مع تفكير المقابلة في ذاتها وكأنها نظام تقني عقلائي مستقل عن المجتمع وانتظاراته؛ أي وكأنها، بتعبير سغريستان *Segrestin*، "نظام إنتاجي منفصل عن النظام الاجتماعي ومتردد من الحاجة إلى تبرير نفسه أمام المجتمع"<sup>1</sup> والثقافة باعتبارها جزءا أساسيا منه. غير أن هذا الموضوع هو الآخر يحظى براهنية في التدبير الحديث بفضل تجاوزه للأعطاب والمساوئ الذي كانت تسم تطبيقات النظريات الكلاسيكية (كالتaylorية والفوردية) في تنظيم العمل، وتسيير المقاولات، وانعكاساتها السلبية على الرأسمال البشري. لذلك، استطاع التدبير الجديد- بفضل استفادته من المعارف الجديدة في العلوم الاجتماعية- أن يستند أكثر في حله للمشاكل التنظيمية والتديبيرية المستجدة، إلى التدبير بالمشروع، وبتقافة المقابلة، والتجديد والإبداع وما إلى ذلك.

إن الحديث عن أوجه الترابط بين ثقافة المقابلة -أو لنقل الثقافة بشكل عام- والممارسات التديبيرية، هو من النقاشات العلمية التي هي في صلب هذه السوسيولوجية، لأن أي تفكير في هذه الممارسات -وخصوصا في شقها البشري- هو غير مستقل أبدا عن معارفنا الاجتماعية من جهة. ومن جهة أخرى، للممارسات التديبيرية -كالتوظيف والتحفيز والتسريح أو غير ذلك- انعكاسات اجتماعية على حياة العاملين المعنيين بها، وأسرهم وتربية أولادهم، وانتماءاتهم المهنية والطبقية. كما أن هذه الممارسات لا يمكن أن تكون جيدة أو فعالة أو كفوءة، ما لم تكن -على الأقل من منظور الأخصائيين في الإدارة والتدبير- مفعلة بثقافة المقابلة. فقد نقول بلغة الوظيفيين، أن التماسك أو الانسجام الداخلي بين

المقابلة وأعضائها (عبر خلق ظروف التحفيز والتواصل مثلا) ، وكذا التكيف مع المحيط، يكونان على أحسن ما يرام، كلما كان كانت تلك الثقافة قوية، والعكس بالعكس. وقد شكلت هذه الثقافة لغزا محيرا في البداية، وبه يفسر سر النجاح والتفوق في عالم التدبير والأعمال. وهو ما دفع بعض الباحثين للبحث في أصولها في الشرق والغرب، وفي أمريكا واليابان الخ. إلا أن هذا المفهوم -ونحن نعرف أنه من صميم الأنثروبولوجيا- يكتنز دلالات وأبعادا كثيرة يصعب أحيانا ضبطها وتحديدها، لذلك نظر إليه مفهوما زئبقيا ظهرت حوله نظريات كثيرة ومتباينة، بل شبعت الثقافة في حد ذاتها بالجليد؛ بحيث ما خفي فيه أو ما توارى عن السلوك هو أعظم وأعمق. وهكذا فقد انتقل المفهوم من هذا المجال إلى مجال التدبير أو الإدارة وحمل معه كل الخلفيات النظرية المتوارية فيه. وبدأ بعض الباحثين يسألون عملية النقل أو الانتقال المفهومي هاته إن كانت بوسعها فعلا الحفاظ بأمانة على كل الشحنات الدلالية التي كان يحظى بها في الأصل، بل إن كان هذا المفهوم قادرا على استيعاب وتفسير كل الممارسات والظواهر التدبيرية الطارئة في التنظيم والمقابلة. لذلك من المهم، ربط الممارسات التي تشتغل تحت تأثير ثقافة المقابلة، بمقومات العقلانية الحديثة كالكفاءة والجودة والفعالية والشفافية وما شابه ذلك، لكن تبقى أية محاولة لضبط المفهوم وتزيمه وتضييق دلالاته، تعبيرا عن ممارسات أقلية -أي جماعة التدبير- ورغبتهم في التحكم والسيطرة والخضوع.

في السياق ذاته، تتأتى أهمية البحث عن أوجه التبادلات الرمزية القائمة بين المجتمع والتدبير، وبين الثقافة والممارسات التدبيرية بالمقاولات على نحو خاص. من هنا تنبثق تساؤلات تتعلق أولاها بالبحث عن ماهية هذه الثقافة وأصلها: هل هي واحدة أم متعددة؟ قبلية أم بعدية؟ وكيف تعيد تشكيل نفسها في محال الممارسات التدبيرية بالمقاولات أيا كان نوعها؟ وبأي معنى نفهم تحريكها وتأثيرها على الأفراد العاملين؟ ثم ثانياها تتعلق بالبحث- من منظور تحليلي نقدي نوعا ما- عن أوجه التفكير السوسيولوجي حول طبيعة ومجرى وسيرورة هذا التأثير لتفسير ممارسات المدراء والمديرين السائدة في عالم المقاولات بالمغرب. إن الهدف يكمن في الكشف عن أفق هذا التفكير، وإمكانية الخروج عن الثنائيات الكلاسيكية (كثنائية التقليد والتحديث مثلا) التي ما زالت تستحود على تفسيرنا لمعظم الظواهر والأفعال والممارسات الاجتماعية بالمغرب.

### مشكلة البحث وأهمية تناولها:

إذا كان موضوع هذه الورقة يتعلق بثقافة المقابلة؛ تلك الثقافة التي كثيرا ما يروج لها، في الأوساط المهنية والشعبية أيضا، بمواصفات كونية، وممارسات جيدة في العمل والتدبير بوسعها الرفع من الفعالية والرقى بمؤشرات الإنجاز والمردودية؛ فإن عملية البناء العلمي (السوسيولوجي) لهذا الموضوع لا تتأتى إلا عبر مساءلة ما يروج حول هذا الموضوع، والبحث عن أفق ومسالك أخرى تسهم في إعادة بنائه وتطوير التفكير حوله. إن المشكلة هنا، تكمن في النظر أحيانا إلى هذه الثقافة نظرة

تبسيطية أو طوباوية أو اختزالية. فتارة ينظر إليها وكأنها تفعيل لكل المعارف والمهارات المكتسبة داخل المقاوله، أو أنها قيم وطقوس أصلها غير واضح وإن يتم ربطه أحيانا بالمقاولات الرائدة والناجحة، وتارة أخرى، تختزل في كل ما يسعف أهل الإدارة والتدبير والتسيير، ويشكل أداة في يدهم للتدخل، وتحريك العمال، وإحداث التغيير المطلوب في فضاءات العمل بالمقاوله. بل إن فهم تأثيرها على الممارسات في تدبير شؤون المقاوله ومواردها، لا يتم في الدراسات ذات الصلة، إلا باستحضار ثقافة أخرى -قد تنعت بالثقافة العامة أو الاجتماعية أو الشعبية- أو بتقافات فرعية تنهل منها، ومن خلالها تتيح إمكانية الحديث عن خصوصية ثقافة المقاوله، واستقلاليتها نسبيا، ونفاذها في شيمات الإدراك، والفعل لدى الفاعلين. لذلك، يبقى سؤال الحديث عن ماهية هذه الثقافة، في تصور الباحثين، أمر هاما يتعين تفكيكه: فهل تمت النظرة إليها بالوحدة والتجانس، أم بالتعدد والتنوع؟ وهل المقاوله عالم مغلق بإمكانه إفراز ثقافة مستقلة وقائمة بذاتها أم أنها عالم منفتح يفرز دوما ثقافة تابعة نسبيا لمحيطها المجتمعي ومتجددة باستمرار؟. وفي الأفق ذاته وكما سبق الذكر، يهمننا أكثر الوقوف عند أهم نماذج التحليل والدراسات السائدة حول أشكال العلاقة القائمة بين الثقافة والممارسات التديبيرية داخل المقاولات بالمغرب لأنه يسعفنا في معرفة أفقها في الكشف عن حقيقة الثقافة التي تحكمها، ومدى قدرتها على الانخراط في أفق القيم المعولمة، ومواجهة التحديات المطروحة.

### مفهوم ثقافة المقاوله (Culture d'entreprise): الأصول والدلالات:

#### أصول المفهوم:

يقرن بعض الباحثين البدايات الأولى لنشوء الثقافة التنظيمية ومظاهرها بالثلاثينات من القرن الماضي؛ وهي الفترة التي عرفت ظهور ما يسمى بتيار أو مدرسة العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو، وأنجزت فيها أبحاث ميدانية كثيرة؛ ومنها مثلا أبحاث إلتون مايو *Elton Mayo* وتجارب فريقه (1924-1932)، وخصوصا ما يدعى تأثير هاوثورن *Effet de Hawthorne* المثبت لأهمية الحوافر والحياة الجماعية في العمل، وتحليل برنارد *Barnard* للكيان التنظيمي الشكلي القائم في أصله على المجموعات غير الشكلية على اعتبار أن قيمها ومعتقداتها هي التي تؤسس الثقافة التنظيمية وتحدد بشكل كبير، القبول الرسمي للسلطة<sup>2</sup>. كما ازدخرت فيها أدبيات تديبيرية متنوعة استنقت مفاهيم من حقول معرفية أخرى: فالثقافة مثلا مستعارة من حقل الأنتروبولوجيا وعلم الاجتماع، كما أن الإستراتيجية مأخوذة من فنون الحرب.

غير أن صيغة "ثقافة المقاوله" تعزى إلى العالم الاجتماعي الكندي *إليوت جاك Elliott Jaques*؛ مؤسس معهد *تافيسستوك Tavistock* للعلاقات الإنسانية بلندن سنة 1947؛ إذ كان يعتبرها دالة على "أسلوب خاصا بالمقاوله في التفكير والاشتغال والفعل، أقل أو أكثر تقاسما، ويتعين تعلمه، وتقبله"<sup>3</sup>. فيما بعد وخصوصا في الستينات من القرن المنصرم، ظهرت دراسات مقارنة في "المنادجت" تسلط الضوء

على المحددات الثقافية، وتقارب التمايزات الثقافية بين الدول في أساليب وطرق تدبير المقاولات. وتوصلت إلى نتائج تفيد مدى ارتباط نجاح مقاولات الصناعات الحديثة في اليابان، بسيادة القيم التقليدية فيها من قبيل التضامن والتضحية بالنفس واحترام التسلسل الهرمي والروح الجماعية للفريق. وقد "أهم النموذج الياباني بشدة، المعنى الممنوح الآن لمفهوم ثقافة المقابلة Corporate Culture، والذي ترجم في فرنسا بعبارة "ثقافة المقابلة Culture d'entreprise" أو حتى "الثقافة التنظيمية Culture Organisationnelle"<sup>4</sup>. غير أن هذا المفهوم كان متأخرا بفرنسا ولم تهتم به الدراسات التدبيرية والسوسيولوجية هناك إلا في سنوات الثمانينيات تحت تأثير النزعة الثقافية الأمريكية واليابانية، وتحت ظروف سوسيوتاريخية ترتبط بالمرآنة على هذه الثقافة في التغيير وتقوية الروابط والهويات المهنية.

لقد شهد مصطلح ثقافة المقابلة انتشارا ملحوظا خلال سنوات السبعينات والثمانينات بفضل أعمال ويليام أوشي (1981) William Ouchi، وتيرنس ديل Terrence Deal بمعية ألون كينيدي Allan Kennedy (1982)، وباسكال Pascale وآتوس (1981) Athos، علاوة على دراسات مقارنة أولى حاولت التعريف بالخصائص المميزة للمقابلة اليابانية مقارنة مع نظيرتها الأمريكية<sup>5</sup>.

لقد ولج هذا المصطلح القاموس العلمي المتداول بفضل كتاب "قيمة التفوق Le prix d'excellence (1983)" لصاحبيه بيترز Peters وواترمان<sup>6</sup> Waterman؛ وهو عمل لا يخرج هو الآخر عن منطق الدعوة الصريحة للاهتمام بالدور البالغ الأهمية الذي يلعبه العنصر الثقافي في حياة المقاولين والمقاولات، فكما يقولان: "كلما كانت هذه الثقافة بمثابة قيم متماسكة وموجهة نحو السوق، كلما كانت إملاءات السياسة، والإجراءات والقواعد أقل ضرورة"<sup>7</sup>. ويبقى الدور الحقيقي للمسير أو المقاول في نظرهما - هو توظيف القيم في التنظيم.

إن الصدمة التي شكلها تفوق النموذج الياباني وغزوه للأسواق في سنوات الثمانينات من القرن الماضي قد أثمرت الباراديجم الجديد المهيمن حاليا في سوسيولوجيا التنظيمات (...). بوصفه منعظا لا يمكن تجاهله بالنسبة لكل تفكير جدي حول التغيير التنظيمي ودور المقابلة في المجتمع، لكن إلى أي مدى يكون التحول كهذا رد فعل قوي على المستوى النظري أمام تلك الصدمة؟ وإلى أي حد يمكن فهم وتفسير العامل الثقافي بنفس الشكل، ويحمل نفس المعنى بالنسبة لكل الباحثين الذين أخذوا به في دراساتهم؟<sup>8</sup>

لاشك أن هذا المفهوم لم يفلت من نقد جذري إثر عملية ترحاله ونزعه من جذوره الأنثروبولوجية والسوسيولوجية لتطبيقه في حقل التدبير ونظرية التنظيمات بغاية فهم جوهر الحياة التنظيمية والدلالات التي تمنحها معنى وتجعلها ممكنة ودالة. ومن المعلوم أن استعارة مفهوم متطور من حقل دراسي معين، وتطبيقه في مجال تحليلي آخر هو - كما يقول شون Schon - بغاية فهم ظاهرة مجهولة انطلاقا من ظاهرة كانت معلومة<sup>9</sup>. غير أن هذا النقل قد يكون فاسدا حين لا يقوم بعد على اختبار ملحوظ علما أن الظاهرة

الجديدة قد تتخرط في سياق ذي خصوصيات لا تتناسب وسياق الظاهرة القديمة إلا بشكل جزئي - كما يشدد على ذلك رامو<sup>10</sup> Ramos.

ينسحب هذا الحكم حسب أغلب الباحثين على الدراسات التنظيمية وخصوصا التحليل "التقافوي" الذي يختزل هذه الثقافة في دائرة الأساطير والحكايات والتاريخ، وقيم المسيرين، ويخالها وسيلة للمراقبة والسيطرة من لدن الإدارة. وبذلك، يتجاهل العمق الرمزي للحياة التنظيمية الداخلية وتجارب الفئات الميكروثقافية المحركة لها<sup>11</sup>. فهل من معنى أصيل وعميق لمفهوم "ثقافة المقاومة"؟ وهل بوسعنا إعطاء تعريف جامع ومانع لهذا المفهوم إذن؟

### الدلالات السوسولوجية للمفهوم:

كثرت التعاريف وتعددت وتباينت بشأن الثقافة التنظيمية بسبب اختلاف الباحثين في المنطلقات والأسس، بل بسبب تباين التوجهات النظرية التي حاولت فك لغز الثقافة في أصلها. وعموما، يمكن اختزال جل التعاريف<sup>12</sup> الممنوحة لهذا المصطلح فيما يلي:

- طريقة التفكير/ الترميز: أي طرق ترميز الأفراد للأشياء أو نسيج المعاني التي يستخدمونها لإرشاد أفعالهم وإنتاج الخيرات. ويتفق مع هذا المفهوم كل من شين Schein، 1983 وروني Ronen، 1986.
- سلوك أو نسق من الأشكال السلوكية: وهنا نميز بين موقفين: الأول يرى أن الثقافة التنظيمية هي أشكال سلوكية خفية وعميقة أي أنها ذلك الجزء المغمور أو الخفي في التنظيم أو نتاج له. ويتمثل هذا الجزء في القيم والافتراضات والإيديولوجيات والمعتقدات والاتجاهات والمشاعر. يجسد هذا الموقف كل من فروست Frost وكرينج Krefing (1985) ودينسون Denison (1990)، بينما يحصرها الثاني في مجموع الأشكال السلوكية الظاهرة، الملموسة من رموز ظاهرة ومراسم وشعارات وبنيات مادية ولباس رسمي وغير ذلك مما يتصل بالتنظيم. ونجد هذا الموقف لدى دافت Daft (1988)، وشيرمرهورن وآخرين Schermerhorn et al (1991).
- طريقة التصرف والسلوك والتعامل مع الأشياء: فالثقافة التنظيمية طريقة تمكن الفرد أو التنظيم من إنجاز فعالياته التنظيمية، فهي، إذا، أسلوب التعامل الذي تكتسبه جماعات العمل لحل مشكلات الجودة والتنسيق الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية. ويقتسم هذا التصور كل من بيترز Peters ووترمان Waterman (1982)، وهاريون Harrison (1978)، وديل Deal وكنيدي Kennedy (1982).
- نسق من القيم والمعتقدات الجماعية والمعايير والاتجاهات المشتركة: يتفاعل معه أعضاء التنظيم بشكل يولد معايير سلوكية موحدة ومحقة للتوازن والتكيف. ويتفق مع هذا التعريف كل من إيتزيوني Etzioni (1961)، وتشبي Tichyi (1983)، وسميريسيش Smircich (1983) وغيره.



تركيبا لما سبق، يمكن اعتبار ثقافة التنظيم أو المقابلة نسقا اجتماعيا مركبا لا يمكن اختزاله في أحد الأبعاد التي يركز عليها كل تعريف على حدة. بل هو متعدد و متداخل ومتفاعل الأبعاد والعناصر. وقد نميز إجرائيا بين ثلاثة أبعاد:

✓ بعد فكري، معرفي، رمزي ويتمثل في أنظمة المعرفة والتفكير والرموز المشتركة بين أعضاء التنظيم.

✓ بعد مهاري، تقني، حسي ويتمثل في طرق وتقنيات ومهارات الفعل والأداء والتعامل مع الأشياء والخبرات في التنظيم.

✓ بعد قيمي، وجدائي، معياري ويتمثل في القيم والمعايير السلوكية والمعتقدات والاتجاهات المشتركة بين المقابلة والأفراد العاملين فيها.

إن تعقد هذه الأبعاد داخل التنظيم يأتي من تعدد دلالاتها حسب الوضعيات وتشابك العلاقات المتبادلة فيما بينها. لكن هل هذه الثقافة- نقصد ثقافة المقابلة- هي نسق قبلي؛ سابق للأفراد العاملين بالمقابلة أم أنه نسق بعدي أي نتاج أفعالهم واستراتيجياتهم وبنى التنظيم في الوقت ذاته؟ وبتعبير آخر، هل هي ظاهرة متعالية، قاهرة للأفراد الحاملين لها وشارطة لأفعالهم بالمعنى الدوركهايمي لمفهوم الظاهرة الاجتماعية أو بالمعنى "الكروبري" للظاهرة الثقافية- أم أنها عكس ذلك واقعة محايثة لأفعالهم ونتاج التفاعلات المركبة القائمة فيما بينهم؟ هل المقابلة عالم مغلق بإمكانه إفراز ثقافة مستقلة وقائمة بذاتها أم أنه عالم منفتح يفرز دوما ثقافة تابعة نسبيا لمحيطها المجتمعي ومتجددة باستمرار؟

إن المقاربة السوسولوجية- على عكس المقاربة التدبيرية- لا تعتبر هذه الثقافة مجرد وسيلة في عقل ويد المدبرين لتعديل مستوى الفعالية بل لا تعطيه معنى ولا تراه تحليليا إلا حين يدل على حصيلة المواجهات الثقافية بين مختلف الأفراد والمجموعات الاجتماعية التي تشكل المقابلة، والتي لا تصل إليها مجردة ثقافيا، بل تحمل ثقافات اجتماعية وأحيانا ثقافة مهنية، وثقافة عمالية. إن المقابلة كل مركب من جماعات اجتماعية متباينة. لكل جماعة ثقافة خاصة بها(جماعة التقنيين، المراقبين، المهاجرين، النساء الخ).

لا وجود لثقافة المقابلة إذن، خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم. ومن البديهي أن يعلي الباحثون السوسولوجيون من شأن تحليل المتغيرات الثقافية الخارجية (الوطنية، الجهوية الخ) [تحليل فيليب ديربارن Philippe D'Iribarne لآثار الثقافات الوطنية على ثقافة التنظيم]<sup>13</sup>، كما يدرسون الظواهر الميكرو ثقافية داخل التنظيم وعلاقة هذا العالم الثقافي اللامتجانس باللاتجانس الاجتماعي عند مختلف أصناف الفاعلين فيه، ومن ذلك:

- دراسة رونو سانسوليو *Renaud Sainsaulieu* لثقافة الأصناف الاجتماعية المهنية وحصرها في عدة نماذج مثالية- بالمعنى الفيبري للكلمة-تؤشر على وجود ثقافات مختلفة تتعايش وتتقاطع داخل المقابلة الواحدة ذاتها<sup>14</sup>.
- دراسة فيليب بيرنو *Philippe Bernoux* لسلوكات تملك عالم الشغل (...). عبر استراتيجيات متنوعة تهدف كلها إلى الحفاظ على حد أدنى من الاستقلالية (...). هذا التملك بمثابة تصرف يحيل إلى مجموعة انتماء ذات هوية مشتركة وليس فعلا فرديا خالصا ولا رد فعل طبقي (...). إرادة التملك هاته ( لإعادة بناء الفضاء وتنظيمه) تجد أحسن تجسيد لها في الممارسة المسماة "الشعر المستعار"<sup>15</sup> (...). هذه الممارسة ليست نقضا للعمل ولا لتنظيمه ولا استحواذا على مال (...). ولكنها خصم من المؤسسة حتى لا يزج بالنفس في سجن الزمن المحسوب (التاليوري)(...) كما أنها تأكيد على الاستعداد للإبداع والخلق (...). ومعارضة منطق الربح التجاري<sup>16</sup>.
- دراسات أخرى لا ينبغي نسيانها تنصب على دراسة تاريخ المقاولين ومشاريعهم: (تجار بهم وخبراتهم، مستويات النجاح أو الفشل عندهم في الماضي) بشكل يمكن من فهم عدد من السلوكات وكذا إمكانية التغيير الاجتماعي، وقد نقول بتعبير آخر، دراسة العلاقة بين ثقافات التنظيم وثقافة المجتمع تبعا لظروف سوسيو تاريخية معينة. ومن ذلك، دراسة "ميشيل كروزبي" المقارنة للظاهرة التنظيمية البيروقراطية<sup>17</sup>، إذ يحاول أن يبرز فيها وجود نموذج ثقافي فرنسي لتنظيم المقابلة تطبعه الشكلائية البيروقراطية والتمركز الكبير للبنيات، على نحو ما يتناسب مع النزعة الثقافية الكامنة في المجتمع الفرنسي. وتأتي، فيما بعد، دراساته في التحليل الاستراتيجي للفعل المنظم باعتبارها منعظا سوسيلوجيا حقيقيا في دراسة الظواهر التنظيمية، فمن خلال مؤلفه: "الفاعل والنسق" مثلا يعتبر المقابلة منتوجا ثقافيا قائما بذاته، والثقافة قدرة الفاعلين على بنينة إكراهات التنظيم والتحكم على منطقة الظل أو اللايقين حسب استراتيجياتهم ورهاناتهم الجماعية داخل المقابلة<sup>18</sup>. وعلاوة على ذلك فتقافة المقابلة نسق ديناميكي متغير باستمرار؛ هذه الثقافة هي التي تبين وتقع المقابلة وسلوك المقاولين، لكن هذه القواعد والمعايير تتغير في الوقت ذاته حسب إستراتيجية المقابلة وتبعا لخصوصياتها.
- ينضاف إلى ما سبق تصور ودراسة جديدين للباحثة السيكوسوسيلوجية *ناتالي دياز*<sup>19</sup> *Nathalie Diaz* ذلك أن المقاول تجسيد لهوية المقابلة في أصلها، والمقابلة في نظرها تأسيس لفعل إنساني ولقيمة إنسانية كونية أكثر مما هي تأسيس لفعل اجتماعي أو لقيمة اقتصادية خالصة، لكن هدفها ليس هو هاجس المردودية والإنتاجية "العقلانية" فحسب، بل يتجاوز ذلك نحو ترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية والجودة والحفاظ على البيئة للأجيال المقبلة بغاية المساهمة في التنمية. ومادامت كذلك، فتدبيرها يعني إعطاء معنى ودلالة لذاتها. وثقافتها هي وحدة المعنى أي وحدة التمثل والتصور والفعل في خصم عمليات المقابلة. ووحدة المعنى هاته تقوم على مفهوم جديد: التظافر (Concourance) بدلا

من التنافس (Concurrence) ؛ ويعني التظافر بحسبانه مفهوما كميا وكيفيا، تظافر كل العناصر المادية والإنسانية، ومساهمة كل الفاعلين والفرقاء في توحيد الرؤية والتصور حول المقابلة بربطها بالتنمية الإنسانية. فبالرغم من تباين وتعدد مصالح الفاعلين ومراكزهم واستراتيجياتهم ورهاناتهم وهوياتهم، فتقافة المقابلة تخلق الوحدة في هذا التعدد والتباين: وحدة الإدارة والتدبير (التدبير التظافري)، وحدة قيم المقابلة، وحدة الهدف والغاية، وحدة السياق والإطار المترجمة بنوعية الزبناء، وحدة الإستراتيجية الخ. مادامت المقابلة هي - في التصور الجديد- من جنس واحد أي التنمية المستدامة. إن نجاح مشروع مقابلة التظافر أو المساهمة أو المسابقة على الجودة (Entreprise de Concurrence) رهين بمدى انخراط كل فاعل في مسؤوليته لبناء هذا النوع الجديد من الثقافة. لذلك تؤسس الباحثة ثقافة المقابلة على نظرية التماسك الإنساني (Théorie de Cohérence Humaine) تلك التي تقول بضرورة تقاسم هدف مشترك (استثمارا كان أم ربحا...) وفق قواعد وسلوكات متفق عليها وموحدة. إن الاتفاق إذا ضرورة، ضمن إطار تعاقدية- لتحقيق نفس المصلحة التي تعود بالنفع على كل فاعل على حدة<sup>20</sup>.

يتضح إذا من كل الدراسات السوسولوجية الأنفة الذكر، تعقيد ما سمي بتقافة المقابلة، وليست هذه، بأي حال من الأحوال، حبيسة قيم المدبرين والمديرين، ولا مجرد انبثاق للنسق التنظيمي، بل هي أكثر من ذلك، غير منفصلة عن تأثير الثقافة المجتمعية المحيطة بها وإنتاج جديد يبني داخل المقابلة عبر تظافر جهود كل الفاعلين والفرقاء، وكثرة التفاعلات الموجودة فيما بينهم على كافة المستويات. إن قيمة التحليل السوسولوجي والأنثروبولوجي لتقافة التنظيم والمقابلة تكمن في النظر إليها حاصلا ونتاجا مركبا في لحظة ما لسيرورة بناء ثقافي لا ينتهي أبدا، وتسهم فيه ميكروتقافات متعددة وتقتسمه مجموعات فاعلين وعوامل كثيرة التنوع، من دون أن يكون بالإمكان تحديد مجموعة اجتماعية على أنها الوحيدة التي بوسعها الإمساك بزمام الأمور. إذا كان الأمر كذلك إذا، فالمقصود بالممارسة التديبيرية، وتدبير الموارد البشرية على نحو خاص؟ وأية صلة يمكن إقامتها بين ثقافة المقابلة والممارسة التديبيرية؟ وهل للتدبير الكوني والعام معنى أمام تأرجح ثقافة المقابلة بين الوحدة والتعدد؟

### مفهوم الممارسة التديبيرية (Pratique Managériale):

ما المقصود بالتدبير والممارسة التديبيرية/الإدارية؟ وكيف حصل الانتقال من الممارسة الإدارية الكلاسيكية إلى الممارسة التديبيرية الحديثة؟ وما مقومات هذه الممارسة؟ وكيف ترتبط بذات الثقافة؟ يعتبر التدبير أو الإدارة أو المناجمنت<sup>27</sup> Management ممارسة أو فنا، كما ينظر إليه بوصفه حقلا معرفيا إجرائيا منذ أن ظهر أوائل القرن العشرين في شكل معارف تطبيقية وإجرائية أو معارف إيجابية مفيدة (Connaissances appliquées, Savoir-faire et Savoirs positifs) ؛ وهي مستقاة من علوم النفس والاجتماع واقتصاد الشغل، وموجهة في شكل أدوات وإجراءات وممارسات ووصفات جيدة لتجويد تنظيم الشغل والعلاقات الإنسانية، وإيجاد حلول لمشكلات إدارية معينة؛ والغاية الأخيرة تكمن في تحسين

المردودية والإنتاجية بالمنظمات الربحية وغير الربحية<sup>22</sup>. منذ سنوات الستينات من القرن المنصرم، تطور هذا العلم وفرض نفسه كحقل علمي يكتسي موضوعه طابعاً معيارياً، ويكمن في "الدراسة العلمية لتوظيف وتشغيل الوسائل المالية والموارد البشرية على نحو منسق داخل التنظيمات وذلك بهدف تحقيق العقلانية والفعالية المطلوبة"<sup>23</sup>. علاوة على ذلك، إن لعلم التدبير مستوى كلياً يتعلق بتدبير وإدارة التنظيم ككل (كما في التدبير الإداري، والتدبير الاستراتيجي للتنظيم)، ومستوى جزئياً يتعلق بتدبير الفرق والورشات (كما في تدبير فرق العمل).

يقصد بالممارسات التدبيرية -ومنها الجيدة- كل الممارسات التي يتم اعتمادها في التدبير والإدارة قصد نيل نتائج إيجابية ومرضية ومثلى داخل المنظمات. وتبقى هذه الممارسات محكومة بمنطق العقلانية (أي الكفاءة والنجاعة والفعالية) مهما تغيرت النظرة إلى هذه الممارسات عبر التاريخ، وتعددت أشكالها كما نجد في تدبير الجودة، والتدبير الإداري، والتدبير الاستراتيجي الخ. وإن كانت هذه تصدر، بالطبع، من أعلى التراتب أو التسلسل الهرمي في التنظيم، فإنها لا يتم تطبيقها على نحو مباشر، بل عبر المقاربة التشاركية وتأهيل الكفاءات من خلال عمليات التعلم والاكساب والتكيف الدائمة في المقاولات. وتدل الممارسات التدبيرية العامة على "مجموع عمليات إتمام وتنظيم وتنشيط ومراقبة التنظيمات العامة بهدف تطوير إنجازها وأدائها العام، وتوجيه تطورها وفقاً لمهمتها الأصلية"<sup>24</sup>. إن حل المشكلات التنظيمية بالقطاعين العمومي والخصوصي لا يمكن أن يحصل حسب المستشار والخبير الفرنسي في هذا المجال جيل باغوش<sup>25</sup> Gilles Barouch، إلا بمعانقة براديجم جديد في الممارسات التدبيرية: أي التدبير بالجودة Management par Qualité، والقطع مع البراديجمات الكلاسيكية، والإلمام بمبادئ هذا التدبير كما أسس لها الرواد الجدد.

### تدبير الموارد البشرية (Management des Ressources Humaines) من منظور سوسولوجي:

يشكل تدبير الموارد البشرية فرعاً أساسياً من فروع علم التدبير أو "المنادجمنت" المهورس بغايات عملية أو نفعية (العقلانية والفعالية)، إلى جانب التسويق وتدبير الإنتاج والموارد اللوجستية، وتدبير المعارف والتجديد، وتدبير المخاطر والجودة وغير ذلك. إن ظهور هذا العلم وتطوره كان أساساً خلال سنوات العشرينات مع كل من الأعمال الكلاسيكية لتايلور في التنظيم العلمي للشغل (القائم على التمييز الجذري بين تصور وتنفيذ الشغل في أفق تحقيق الفعالية المثلى)، وفايول في التنظيم الإداري للعمل (القائم على تمييز عناصر وإجراءات الوظيفة الإدارية في التنظيمات من توقع وتنظيم وإشراف وتنسيق ومراقبة) علاوة على إنجازات مدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد. لذلك، فإن "تدبير الموارد البشرية يكتسي طابع أدواتها واستراتيجياتها ومعاييرها منحتة صفة تدخلية لارتكازه على العلوم الاجتماعية للفعل بالمعنى الدقيق للكلمة، وذلك ضمن أفق البحث في اتجاهات الفعل، وبالأحرى اختيارها؛ تلك الاتجاهات التي من شأنها تعديل وتغيير الواقع التنظيمي (...). كما يسعى إلى فهم السياقات التنظيمية القادرة على

منح الفاعلين الأدوات الأكثر ملاءمة ونجاعة لتغيير الواقع الاجتماعي<sup>26</sup>. وإذا كانت الإدارة الكلاسيكية تركز أكثر على قضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل، وكذا التدريب المهني والأداء الآلي أو العضلي للمهام التي كلفت بها موارد بشرية دون أن يكون لها دور في التفكير واتخاذ القرارات، فإن التدبير الجديد للموارد البشرية، يهتم بإمكانياتها في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات<sup>27</sup>، علاوة على تنمية روح الفريق وثقافة المشروع.

ليس تدبير الموارد البشرية جزء من علم الاجتماع كما بينا سابقا، ولكنه قد شكل موضوعا للدراسة السوسيولوجية في مجال الشغل والتنظيم. فقد ميز الباحثان السوسيولوجيان "سيلفي كرييو Sylvie Craipeau، وجون ليك ميتسجر Jean Luc Metzger" بين حقلين معرفيين متباينين في سوسيولوجية التدبير: السوسيولوجيا التقنية، والسوسيولوجيا النقدية. فالأولى تتخرط في تطبيع إجراءات ومقترحات التدبير وتحسينها عبر النقد الداخلي وتساهم في مساعدة أخصائيي الموارد البشرية على تطوير إجراءات التدبير، واستعمال الوسائل اللوجستكية الملائمة لها، والوعي بآثارها المختلفة على القرارات الأخرى والمردودية، كما تساعد الفئات المهنية الأخرى على حسن إدماج الأدوات وتقمص مبادئ التنظيم وقيمه. أما السوسيولوجيا النقدية في التدبير فتعمل عكس ذلك على تبيان كيف أن التدبير ليس بمعطى طبيعي "ولكنه بناء اجتماعي وثقافي لأنه موضوع النوايا والصراعات الاجتماعية وممارسة الرقابة الاجتماعية. كما تساهم أيضا في نقد طرق التدبير وأساليبه كما يحددها المسيرون داخل المقابلة، ونقد "النزعة الطبيعية" في تصورهما لهذه الطرق ومبادئ التنظيم التي يستدمجونها في سلوكياتهم، وذلك بغاية الوعي لدى كل الفاعلين بإمكانية تطوير تصورات بديلة في التدبير الفعال<sup>28</sup>.

كيفما كان الحال، فإن للسوسيولوجيا النقدية في التدبير قيمة مضافة على الأخرى إذ بوسعها عبر الحس النقدي تقديم خدمات كثيرة للفاعلين مدبرين أكانوا أم منظرين أم عمال، وكما يقول جورج بالانديري G. Ballandier "قد تكون السوسيولوجيا النقدية سوسيولوجيا الخدمة لكن لا يمكن لسوسيولوجيا الخدمة أن تكون سوسيولوجيا نقدية"<sup>29</sup>.

تتمن أهمية المقاربة السوسيولوجية، إذا، في تجاوز تصور الممارسة أو الفعل التديبيري بحسبانها مجرد إجراءات تقنية وقرارات مستقلة عن التنظيم الاجتماعي للمقابلة، ولكنه عملية في صلب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية المهنية. وعلاوة على ذلك، فإن تلك الإجراءات والقرارات التديبيرية تتعكس ايجابيا أو سلبيا على ظروف العمال والأطر وسلوكياتهم؛ فالضمان الاجتماعي أو إجراء تسريح العمال أو تقهقرهم أو استبدالهم في مراتب ومواقع داخل المقابلة أو إحداث أي تغيير أو خلل في التدبير المالي للشركة على سبيل المثال، يخلف آثارا على وضعيتهم الاجتماعية والنفسية وحرانيتهم المهنية، كما ينعكس على مردودية المقابلة. لذلك يبحث علماء الاجتماع في طرق التدبير وأساليبه ومدى قدرتها على

إشراك العامل كفاعل اجتماعي في العملية التديبيرية، ما دام التديبير كما يقول "ميشيل كروزبي" ليس شيئاً أكثر سوى حل مشكلات فعلية يواجهها العاملون داخل التنظيم<sup>30</sup> أو المجتمع.

لعل التساؤل الذي يفرض نفسه هنا: ما نصيب ثقافة المقابلة في هذا "التديبير" داخل المقاولات

المغربية؟

### ثقافة المقابلة والممارسة التديبيرية في السياق المغربي: زوايا وأفق التفكير:

مهما كانت كانت النظرة إلى ثقافة المقابلة، من المؤكد في الأبحاث الراهنة أن للثقافة هاته تأثيرات ملموسة في الأداء والمردودية في العمل. وتختلف هذه التأثيرات باختلاف نوعية وحجم وبنية المنظمات. ومن المنظور السوسولوجي، اكثر الباحثون أكثر بدراسة ومعالجة التأثيرات الممكنة والتفاعلات الرمزية والتبادلات الوظيفية بين الثقافة، والسلوك التنظيمي والتديبيري داخل المقاولات. وحصل النظر إلى هذه التأثيرات من زوايا ومستويات متباينة؛ من أهمها:

➤ **ازدواجية التقليد والتحديث:** على أساسها يتم التمييز أحيانا بين المقاول المدبر التقليدي والمدبر العصري. فالأول غالبا ما يكون أميا يفتقد أدوات التديبير الحديث بل يرفضها ويرفض أية استشارة خارجية (مكاتب الدراسة مثلا)، ويظل هو أو أحد أقاربه مهيمنا في تسيير شؤون مقاولته في الأعمال الحرة إذ غالبا ما يسود هذا النمط في المقاولات العائلية . وعلى مستوى أسلوب تديبيره، فيقوم على تراتب القيم التالية: "نوعية شبكة العلاقات (90%)، والاحترافية والمهنية (49%)، والأداء والانجاز (34%)، والمسؤولية (23%)، وروح التحدي (16%)"<sup>31</sup>. بينما المدبر العصري يتخذ نمط التديبير الحديث مرجعا له في إدارة مقاولته من دون قدرته على التخلص التام وإحداث القطيعة الكاملة مع الآليات الاجتماعية التقليدية. وقد شهد تحولات نوعية إثر اضطرار المغرب إلى ولوج العهد الجديد؛ عهد المعرفة والتكنولوجيا الذي حتم عليه، في هذا السياق، السعي للتغلب على المشاكل التديبيرية كاستمرار العادات الارتجالية في الممارسات الادارية داخل الشركات على حساب التخطيط الضروري على المدى المتوسط والطويل، وهامشية مكانة الأطر الفنية والتقنية في الشركات المغربية<sup>32</sup>.

➤ **القيم الأبوية والعائلية والإثنية مقابل القيم الفردانية وروح المقابلة:** تتحدث دراسات كثيرة عن تعدد أنماط التديبير في المقاولات المغربية (كالنمط الأبوي، والعائلي، والحرفي، والسلطوي، والعصري)، وهي مسألة لا تنفصل عن تأثير الثقافة الاجتماعية المحيطة بها. فالدراسة التي أنجزها الباحثان علي عباس ورشيد الوهابي عن 600 مقابلة كبرى بمدن مراكش والدار البيضاء والمحمدية والرباط، تخلص إلى "أنه من الممكن التمييز بين أربعة أنماط من المدبرين/ المنادجر المغاربة: مدبر يبقى مهووسا بالمصلحة الخاصة والربح على المدى القصير، وهو مستبد نوعا ما، ولا ينظر إلى مشاعر الآخرين. ومدبر "مناور" قد نجح بفضل نسجه لشبكة من العلاقات و(أو)قيامه بإنجازات

سياسية، وبوصفه ماديا فهو يبحث دوما عن الربح والسلطة. ثم مدبر مواطن يفتح على بيئة عمل ممتعة، ويتقاسم أرباح الشركة مع الموظفين. والنمط الرابع مدبر قبلي يتمركز صنع القرار في يده، وتحيط به الأسرة لإدارة أعماله. ومع ذلك، يظل مهيمنا نمط المدبر/المنادجر الذي يركز على مصالحه الخاصة. وعند مقارنة هذه الأنماط بنظيرتها في الدول العربية بشكل عام، يخلص الباحثان إلى أن المستويات السياسية والاقتصادية للمحيط تؤثر أكثر من العوامل الثقافية في سلوك المدبرين المغاربة<sup>33</sup>.

كيفما كان الحال، قد يكون متعسفا نوعا ما، اختزال نمط تدبير المقاول المغربي ضمن وجه من أوجه الثنائية السالف ذكرها، بل حتى نمذجته ضمن هذه الثنائيات، والأصح أن المقاول المغربي بوصفه فاعلا استراتيجيا بالمعنى الكروزوي إنما يلجأ إلى تقمص أدوار ونمط معين بحسب الظروف المحيطة ونوعية الرهانات التي يراهن عليها، لكن من دون أن ننفي احتمالية استمرار قيم اجتماعية في تدبير المقاولات والآتية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأولى؛ وخصوصا قيم الخضوع والولاء والانصات التام إلى من هو في أعلى التراتبية التنظيمية كانعكاس للقيم المؤسسة بين الآباء والأبناء في الأسرة، والقيم الجماعية السائدة في القبيلة والدار.

➤ **الخصوصية والكونية:** من البديهي أن الممارسة التديبيرية في المقاولات عابرة الأوطان، ومتعددة الجنسيات، تبقى انعكاسا لروح المقابلة وللنموذج المنخرط في أفق العولمة، لكنها لا تلغي أية إمكانية للتفاعل مع التقاليد الوطنية والخصوصيات المحلية؛ فقد يعدل ويغير الكوني ما هو محلي، وقد يحتويه أو يبتلعه. في هذا السياق، نجد المهندس والسوسيولوجي الفرنسي فيليب ديريبارن *Philippe d'Iribarne*، يكشف عن التماثل والتلاقي بين تلك الخصوصية أي الثقافة المغربية، وبين النموذج الكوني في الإدارة والتدبير وهو المسمى بالإدارة أو التدبير بالجودة الشامل- بما هو ثقافة المقابلة "العابرة للحدود"- وذلك من خلال دراسته لإحدى مصانع شركة طومسون Sgs-Thomson العالمية بمدينة الدار البيضاء. فإذا كانت الشركة قد تبنت هذا النموذج، فإن أساليب وتقنيات هذا النموذج لم تتعارض أبدا مع الثقافة المغربية، بل إنها في نظر العاملين المستجوبين بشتى مواقع ومستويات الهيكل التنظيمي، تكتسب معنى وقيمة من خلال المرجعيات الثقافية المغربية<sup>34</sup>. وينطوي هذا التصور على أطروحة سوسيولوجية مفاده أن أية مقابلة -كيفما كان أصلها أو طبيعتها- ليست أبدا بمنأى عن تأثير ثقافة المجتمع التي نبتت فيها، وأن أي مسعى للنجاح وتحقيق التغيير المطلوب رهين بمدى انسجام الممارسة التديبيرية العامة في الشركة مع هذه الثقافة. إن تطبيق هذا الأسلوب التديبيري من جهة، قد حول الشركة من مجرد "قضاء مركزي للضبط والمراقبة الأمنية" إلى قضاء التعلم والمشاركة والانخراط بمسؤولية، وقضاء لتكريس الثقة والاحترام والمساواة. وأصبح هذا الأسلوب جزءا لا يتجزأ من حياة موظفي المصنع وممارساتهم اليومية. ومن جهة أخرى، إن الممارسة

التديبيرية القائمة على الجودة الشاملة، لا تتم فقط من خلال جوانبه الرسمية، بل من خلال التناغم بين القيم الناجمة عنه وتعاليم الإسلام، باعتبار هذه التعاليم مكونا من مكونات الثقافة المغربية. مما يشجع المغاربة على قبول تجربة التدبير بالجودة الشاملة كشيء طبيعي أو ثقافي أو ديني<sup>35</sup>. في العمق، يربط "ديريبارن" جذور هذه الثقافة بمفهوم "الصالح المجاهد" Saint Guerrier كما صورته "كليفورد غيرتتر C.Geertz؛ ذلك أن المسؤول الأول في الشركة هو بمثابة صالح مكافح، أي أن اتصافه بالتقدير والاحترام والاستقامة والطبوبة والتواضع والقرب من الجميع، هو شيء يمكن تفسيره بتوفيقه بين حماس العقيدة واستقامة الأخلاق، وبين السلطة الزمنية المسخرة في دينامية الجهاد. غير أن هذا المفهوم في نظر ديريبارن، يعبر عن ثقافة مغربية متجذرة في تاريخها أكثر مما هو مفهوم إسلامي. إن صورة هذا الصالح المكافح عند غيرتتر "وإن كانت في الواقع مأخوذة من الإسلام، فإنها تجد أصلها في الماضي المغربي الأقدم. إنها مغربية أكثر منها إسلامية. إنه يتوافق مع مفهوم الحياة في المجتمع كما هو بمثابة نقطة ثابتة في العديد من التقلبات من التاريخ المغربي"<sup>36</sup>.

بالرغم مما تعرض له الطرح الديريبارني هذا من انتقادات متعددة بسبب تبريرها وتسويغها لأساليب الممارسة التديبيرية الكونية - ذات الأصل الفرنسي على الخصوص - في الواقع المغربي، والسعي إلى تعميمها على الواقع المغربي لمرحلة ما بعد الاستقلال، فإنه يمتح قيمته من أفق التفكير السوسيولوجي حين يربط بين الممارسة والمجتمع، بين الثقافة الكونية، والثقافة المتجذرة في مجتمعات بعينها ما دام المدبرون والإداريون غير منفصلين أبدا عن انتماءاتهم الاجتماعية والطبقية والفئوية، وهوياتهم ومرجعياتهم الثقافية.

➤ **الممارسة التديبيرية المتمركزة على ثقافة المقاومة هي في صلب أية عملية تأهيل وتحديث اجتماعي:** في دراسة سوسيولوجية أساسية للحيبيب /معمري حول واقع التأهيل في المقاولات الصغرى والمتوسطة، يسائل الباحث مفهوم التأهيل، سواء على ضوء تجلياته في الواقع الفعلي، أو من خلال تمثلات الفاعلين المعنيين بسياسة التأهيل والمقاولين أيضا. فهو يفكك التصورات التي تحصره في خانة التحديث القانوني أو التقني أو في تحسين تنافسية المقاولات وظروف محيطها الأساس، ويحاول في الوقت نفسه مساءلة مدى انخراطها في صلب سيرورة تجويد الممارسات التديبيرية وتأهيل الموارد البشرية لتكون السيرورة انعكاسا ماثلا لعمليتي التحديث التنظيمي والتحديث الاجتماعي (أي جودة المنتج الاجتماعي) معا. فيكون الرهان على المقاولات بماهي مؤسسات اجتماعية، حتميا في أية عملية تحديث أو تغيير مرغوب فيه. غير أن هذا التحديث لا يمكن أن يذهب بعيدا ما لم يكن مصحوبا بتحولات ملموسة على مستوى ثقافة المجتمع. إن ما يعيق عملية تأهيل المقاولات وعلى رأسها الممارسات التديبيرية، لا يرجع إلى ما هو مادي (الرأسمال) أو النزعة العائلية في تدبيرها، أو إلى صغر حجمها، ولكن يرجع بالأساس إلى ما يسميه/معمري طغيان السلوكات التنظيمية غير المشكلنة



في التنظيمات المغربية. ومن بعض تجلياتها؛ عدم الانضباط للقواعد والقوانين، والاهتمام بالمكاسب الفورية، وغياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، والتعقيم والارتجال التنظيمي مع إلقاء اللوم على الآخرين، والاستهانة بالتفاصيل الجزئية وبمتطلبات التدبير بالجودة في كل معانيه وغير ذلك. وتفسر هيمنة هذه السلوكات والاستعدادات المكتسبة بمدى تجذرها وتغلغلها في الثقافة الاجتماعية، وتقل الثقافة على المقاولات بشتى الأنواع والأحجام<sup>37</sup>. لذلك يقتضي الأمر حسب /معمري إذن، ضرورة التخلص من نموذج المنتج الاجتماعي التقليدي الذي تعبر عنه تلك السلوكات السائدة بالمقاولات في لحظة من التجربة والممارسة. وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا بترسيخ ممارسات تدبيرية جيدة أي عبر سيرورة التعلم التنظيمي الفعال من خلال عمليات التحسيس والتحفيز، وكذا توفير التأطير والتثقيف لأصحاب المقاولات بالاستعانة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين في العلوم الاجتماعية<sup>38</sup>.

- **التأثير متعدد الأشكال للثقافة الاجتماعية في الممارسات الإدارية أو التدبيرية:** في دراسة تشخيصية للباحثة نادية بنعبد الجليل حول واقع هذا التأثير على المدبرين بخمسة وثلاثين مقابلة متركزة بالأساس في مدن الدار البيضاء والرباط وطنجة، تبين واقع هذا التأثير من خلال المؤشرات التالية:
- العاطفية كنمط مراقبة في علاقات الشغل؛ ذلك أن طلبات العمال من الإداريين المسؤولين ترتبط بالنمط التدبيري المعتاد وبعقلية المدبر أكثر من ارتباطها بالتأثير القطاعي. فمن جهة التأطير الإداري، تكشف الباحثة عن وجود اتجاهين متعارضين في القطاع الاقتصادي نفسه -مقاولات صناعة الملابس والنسيج مثلا: اتجاه القرب والانصات (وهو الأكثر شيوعا في المقاولات الصغيرة والمتوسطة) مقابل اتجاه التباعد الذي تترجمه العلاقات غير المشخصنة في العمل، ويسود بشكل بارز في المقاولات الكبرى التي تعرف بأنساق التقييم والمراقبة والتتبع الأكثر شكلائية<sup>39</sup>. ويترتب عما سبق، القول بوجود من يستثمر في العلاقات العاطفية ويوظفها في الاستجابة للمطالب العمالية في فضاء الشغل (مديرو الإنتاج، ورؤساء العمال) في بعض المقاولات الصغرى والمتوسطة. وفي المقابل، نجد من يقاومها في صفوف المسؤولين الأجانب في الشركات متعددة الجنسيات<sup>40</sup>.
  - التواصل الفعال الذي يظل مهيمنا بين المستوى التأطيري والوسيطي، والمستوى القاعدي في بنيات التنظيم ما دام يحفز العمال والمستخدمين للإنخراط في العمل وإنجاز المهمات على نحو جماعي لأن "المغاربة -كما يقول أحد المدراء العامون- هم متعطشون دوما للعلاقات"<sup>41</sup>.
  - التأثير الملحوظ لأشكال المكافآت والإكراميات والمساعدات الممنوحة: تحضر هذه الأشكال في كل المقاولات التي استجوبتها الباحثة، وإن كانت تتباين في أنواعها وأصلها وعلتها: فثمة من يقدمها في الأعياد الدينية، ومن يمنحها بالعادة أو بتقليد الآخرين، أو من يتصورها ضربا من القرب والعمل الاجتماعي الواجب تطويره. غير أنها من منظور المدبرين في المقاولات التي تشتد فيها المنافسة، تبقى غير مخطط لها في الزمن. ومن الملاحظ أن تمثلات تأثير المكافآت تختلف من

مسؤول لآخر بين من يرى أهمية المكافآت المادية والمالية عند العاملين خصوصا في المقاوالات التي يهيمن فيها الشكل الجماعي كما في العمل المتسلسل؛ وبين من يقدر الأبعاد الرمزية للمكافآت<sup>42</sup> كيفما كان نوعها وحجمها.

إن ما يهم في هذه الدراسات أن الممارسات التدييرية في المقاوالات- مهما كانت شدة آثار أحجامها والقطاعات التي تشغل فيها- ليست أبدا بمنأى عن تأثير الثقافة، وهنا يتعلق الأمر، كما تركز الباحثة على ذلك، بنفاذ الثقافة الاجتماعية مهما اختلفت درجات تأثيرها من تنظيم لآخر، في العلاقات التراتبية الهرمية والمواقف والاتجاهات التدييرية. لكنها في سياقات أخرى، ترى بعدم كفاية المدخل الثقافي-بالرغم من أهميته- لفهم العمق الاجتماعي لهذه الأشياء، لوجود متغيرات سياقية أخرى ذات أهمية كبيرة في التحليل<sup>43</sup>.

### خاتمة:

يتضح إذا مما سبق، كيف تتعدد وتختلف زوايا وأبعاد التفكير في الصلة القائمة بين المقاومة والمجتمع، وبين الثقافة والممارسة التدييرية، وبين الثقافة الاجتماعية وثقافة المقاومة في شتى أصناف التنظيم المقاوالاتي بالمغرب. ولهذا التعدد والاختلاف خلفيات معرفية وتاريخية؛ فثمة من يستبعد أو يقلل من شأن تأثير المتغيرات الثقافية المجتمعية على الممارسات التدييرية الأكثر فعالية، ويفتح على التديير الكوني وبقدرته على التغيير، وثمة من ينظر إلى هذه الممارسات على أنها لا يمكن أبدا أن توجد في غياب تأثير السياق الاجتماعي والثقافات الفرعية المرتبطة به. ومن هنا، فلا معنى لهذه الممارسات حين لا تأخذ في الحسبان كل الخصوصيات الثقافية للمحيط، وثمة من يذهب بعيدا ويرى إمكانية الحديث عن ثقافة المقاومة أو الثقافة التنظيمية التي بوسعها تحريك كل الطاقات البشرية، وتوحيد جهودها وتجويد ممارساتها لخدمة غاية المقاومة ذاتها. وكيفما كان الأمر، إن تباين هذه التصورات يعكس التطورات التاريخية التي لحقت بمفهوم ثقافة المقاومة منذ سنوات الثمانينات من القرن المنصرم، كما يعكس أيضا مدى تعدد أبعاد الثقافة وتعقدها، وصعوبة اختزال المفهوم في مظاهر وجوانب دون أخرى. مما يدل على عمق المفهوم، وعدم القدرة على تطويعه ليبدل فحسب على ما في أذهان المدبرين الإداريين، دون اعتبار للثقافة المحيطة بهم.

<sup>1</sup> Bernoux, Philippe (2009). *Sociologie des entreprises*, 03ème édition, Paris: Seuil, pp.13- 14  
<sup>2</sup> العزاوي، سامي فياض (2009). *ثقافة منظمات الأعمال: الأسس والمفاهيم والتطبيقات*، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 47.

<sup>3</sup> Dortier, Jean-François (2013). *Le Dictionnaire des sciences sociales*, Paris: Sciences Humaines Éditions, p. 83

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 83

<sup>5</sup> امعمري، لحبيب (2006). *المقابلة والثقافة: دراسة في عملية التحديث بالمغرب*، ج.1: أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ظهر المهرارز، فاس، ص.209.

<sup>6</sup> Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris: Ed. D'organisation, p. 230

<sup>7</sup> Peters, T., Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence: Les secrets des meilleurs entreprises*, Trad. Michèle Garène et Chantal Pommier, Paris : Inter-éditions, p.25.

<sup>8</sup> امعمري، لحبيب، (2009)، م. ن.، ص ص: 209-211.

<sup>9</sup> Schon, cité dans Ramos (1984). *The new science of organizations*, Toronto: University of Toronto Press, p.53.

<sup>10</sup> Ramos A, Op.Cit., pp.62-63.

<sup>11</sup> للمزيد من التفاصيل:

Symons, Gladys L. (Dir.) (1988). *La culture des organisations*, Québec: Institut québécois de recherche sur la culture, pp.9-68.

<sup>12</sup> بخصوص هذه التعاريف المذيلة بأصحابها، وللمزيد من التفاصيل فيها:

العزاوي، سامي فياض، (2009)، م. ن.، ص ص: 50-56.

<sup>13</sup> D'Iribarne, Ph. (1989). *La logique de l'honneur*, Paris: Seuil

<sup>14</sup> Sainsaulieu R. (1993). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*, 03ème édition, Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences politiques

<sup>15</sup> "الشعر المستعار" هو تعبير عامي يشير إلى العمل الذي يقوم به العامل مستعملا مواد المقابلة وآلاتها لمنفعته الخاصة وذلك خلال أوقات العمل.

<sup>16</sup> Bernoux, Philippe (1981). *Un travail à soi*, (Réflexion faite), Toulouse: Ed. Privat, in:

كوش، دنيس (2007). *مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية*، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ص ص 179-180

<sup>17</sup> Crozier, Michel (1963). *Le Phénomène Bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs retâtions en France avec le système social et culturel*, Paris: Editions du seuil

<sup>18</sup> Crozier, M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Editions du seuil, pp.167-191

<sup>19</sup> Diaz, Nathalie. « Culture d'entreprise et sa représentation sociale », in: <http://nathalie.diaz.Pages.perso-orange.fr>.

<sup>20</sup> القرطبي، عبدالله، (2010/2009)، "المقابلة والثقافة"، سلسلة محاضرات لفائدة طلبة الفصل الثالث من ماستر سوسولوجيا المقاولات والتنمية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة القاضي عياض، مراكش.

<sup>21</sup> ترجمنا كلمة Management بالتديبير (وأحيانا بالاحتفاظ بالشحنة الدلالية للمصطلح المستعار في أصله من التداول الانجليزي "الماندجمنت") بدلا من كلمة التسيير أي Gestion في التداول الفرنسي، وأيضا مما تترجم به في التداول

الشرقي -أي الإدارة- تباديا للغموض وإمكانية تداخلها مع دلالة كلمة Administration التي تعني الإدارة. إن كلمة التديبير أعمق وأشمل من مجرد عمليات تقنية تسييرية، أو إدارية روتينية. فهي تطبيق لكل المعارف والمهارات التي تمكن من تحقيق الفعالية والإنجاز في الزمن المطلوب ووفق رؤية استراتيجية ممتكاملة؛ بل أكثر من ذلك، إن لها أساسا فلسفيا أصيلا ومتأصلا في التراث العربي والإغريقي. فالتديبير يكون على جهتين: تديبير الفرد لنفسه - أي علم الأخلاق (وتهذيب النفوس)، وتديبير المجتمع (وشؤون الدولة) - أي الفلسفة العملية بتعبير أرسطو.

<sup>22</sup> للتعلم أكثر، انظر:

Drucker, Peter (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row

<sup>23</sup> De Coster, M., Pichaut, F. (Dir.) (1998). *Traité de Sociologie du travail*, Bruxelles: De Boeck Supérieur, pp: 22-23

<sup>24</sup> Bartoli, A. (1997). *Le management des organisations publiques*, Paris: Dunod

<sup>25</sup> Barouch, Gilles (2013). *Révolution des pratiques managériale : Le changement par la qualité*, France: Afnor, p. 109

<sup>26</sup> *Ibid.*, p: 23.

<sup>27</sup> بن عنتر، عبد الرحمان، (2009)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص. 8

<sup>28</sup> Metzger J.-L., Benedetto-Meyer, M. (Dir.) (2008). *Gestion et Sociétés : Regards sociologiques*, Paris: Harmattan, p :136

<sup>29</sup> Ballandier in Layachi, Anser (2005). *Management des compétences, Communication et leadership dans l'entreprise*, Algérie : CRASC, p :51

<sup>30</sup> Crozier, Michel, *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>31</sup> Mezouar, A., Semariva, J.P. (1998). *Managers et changement au Maroc*, Maroc: Ed. CRD, p. 28

Cité dans: Eddakir A., «Etude de la relation culture nationale-pratiques de management: Cas du Maroc» in: *L'entrepreneur en Action: Contexte et Pratiques*, Actes de Colloque, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Agadir- octobre 2003, p.13 (<http://www.airepme.org/?action=section&id=255&lang=fr>)

<sup>32</sup> Eddakir A., *Op. cit.*, p.12

<sup>33</sup> Ali, A.J., Wahabi R., « Managerial systems values in Morocco », *International Studies of Management and Organization*, vol. 25, no 3, 1995. Cité dans: Nadia Benabdeljlil, «Les modes de management des entreprises au Maroc entre contingences culturelles et économiques» in : *Revue internationale P.M.E.: Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 2, 2007, p. 99 (URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1008518ar>)

<sup>34</sup> D'Iribarne, Philippe (2003). *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris: Les Éditions Odile Jacob, pp : 57- 58

<sup>35</sup> D'Iribarne, Philippe, "Les ressources imprévues d'une culture : Une entreprise «excellente» à Casablanca", 223- 251, Paru in D'Iribarne, Segal, Globokar, et al., *Cultures*.

<sup>36</sup> D'Iribarne, *Le Tiers-Monde*, op. cit.

<sup>37</sup> امعمري، لحبيب (2013). المقابلة والثقافة: دراسة في عملية التحديث بالمغرب - الجزء الثاني: الاجتماعي كمنتوج، دار ما بعد الحداثة، فاس، ص. 59

<sup>38</sup> المصدر نفسه، ص. 117

<sup>39</sup> Benabdeljalil, Nadia (2005). *L'intégration de la culture dans les pratiques managériales des entreprises marocaines: Une enquête exploratoire*, Rapport de recherche, Etude financée par le Centre Jacques Berque, Rabat, p. 17

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 18

<sup>41</sup> *Ibid.*, pp. 18-19

<sup>42</sup> *Ibid.*, pp. 19- 20

<sup>43</sup> Benabdeljlil, N. (2007). Les modes de management des entreprises au Maroc entre contingences culturelles et économiques. *Revue internationale P.M.E.*, 20(2), 89–122

## اتجاهات أخصائيي التربية الخاصة نحو دمج التلاميذ ذوي الإعاقة

### السمعية مع التلاميذ الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية

#### Attitudes of special education specialists towards integrating students with hearing disabilities with normal students within educational institutions

عبد السلام سالم مسعود البوسيفي، كلية التقنية الطبية صرمان، جامعة صبراتة.

#### الملخص:

يعتبر دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية أحد الخطوات الهامة في بناء وتقدم المجتمعات، حيث تعتبر عملية الدمج وسيلة من إحدى الوسائل الضرورية لإعادة تأهيل ذوي الإعاقة السمعية، كما ولها آثار إيجابية على المعاق نفسه وعلى من حوله وعلى المجتمع الذي يعيش فيه بأكمله، لذلك نجد الكثير من الباحثين والمهتمين بهذه الفئة دأبوا على إجراء العديد من الدراسات التي تبحث في هذا الجانب، ومن ضمن تلك الدراسات هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على وجهة نظر بعض من أخصائيي التربية الخاصة في محاولة دمج ضعاف السمع داخل المؤسسات التعليمية، بعينة بلغت (200) أخصائي وخصائية، وذلك باستخدام الاستبانة كأحد وسائل البحث العلمي للوصول إلى أهداف هذه الدراسة، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والوزن النسبي، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود نظرة إيجابية مع تباين في وجهات النظر تجاه عملية دمج المعاقين سمعياً مع أقرانهم العاديين داخل المؤسسات التعليمية العامة، كما أسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)، كما وأوصى الباحث في هذه الدراسة بتوعية كافة أفراد المجتمع بأهمية برنامج الدمج للمعاقين سمعياً، وإعداد برامج تدريبية لتدريب وتأهيل المعلمين للاشتراك في عملية الدمج، كذلك تصحيح اتجاهات المعلمين والقائمين على العملية التعليمية الخاطئة والسلبية تجاه مفهوم الدمج، وتهيئة الطلبة المعاقين سمعياً والطلبة العاديين لعملية الدمج، والعمل على إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في موضوع هذه الدراسة.

الكلمات الرئيسية: الدمج - الإعاقة السمعية - المؤسسات التعليمية - التربية الخاصة.

#### Abstract:

Integrating the hearing disabled into educational institutions is considered one of the important steps in building and progressing societies. The integration process is considered one of the necessary means of rehabilitating people with hearing disabilities. It also has positive effects on the disabled person himself, on those around him, and on the entire society in which he lives.

Therefore, we find many Researchers and those interested in this category have conducted many studies examining this aspect, and among those studies is this study, which aims to identify the point of view of some special education specialists in trying to integrate the hearing impaired into educational institutions, with a sample of (200) specialists. And specialists, using the questionnaire as one of the means of scientific research to reach the objectives of this study. This study also used the descriptive analytical method. The study also used a number of statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, percentage, relative weight, Pearson correlation coefficient, and the Cronbach's Alpha reliability coefficient. And the reliability coefficient using the split-half method to answer the questions of this study, as the results of this study resulted in a positive outlook with varying views towards the process of integrating the hearing-impaired with their normal peers within public educational institutions. The results of this study also resulted in no significant differences. Statistics on the level of responses of the study sample members, which are attributed to the gender variable (males/females). The researcher in this study also recommended educating all members of society about the importance of the integration program for the hearing impaired, and preparing training programs to train and qualify teachers to participate in the integration process, as well as correcting the attitudes of teachers and those in charge of The incorrect and negative educational process towards the concept of integration, preparing hearing-impaired students and ordinary students for the integration process, and working to conduct more studies that examine the subject of this study.

#### المقدمة :

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل الاختصاصيين بعلم الإعاقة والتربية الخاصة وذلك من أجل خدمة أبناءنا من ذوي الاحتياجات الخاصة لحيوا حياة طبيعية كأقرانهم العاديين، فالأطفال المعاقين كالأطفال الغير معاقين تتأثر شخصياتهم بما يحيط بهم من ظروف نفسية، واجتماعية، واقتصادية كما تتأثر شخصيات غير المعاقين بالضبط ولكن ربما يتأثر ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل أكبر من غيرهم، حيث تفرض عليهم إعاقتهن موانع كثيرة سواء أكانت بسبب عدم وعي أفراد المجتمع أو عدم تكيف مرافق المجتمع أو كان هذا القصور نابعا من شخصية المعاق نفسه، وهو ما قد يحدث اضطرابات ومشكلات في شخصية المعوق نتيجة الإعاقة أو النظرة السلبية نحوه، ومن ثم تفرض عليه الإعاقة بعض التصرفات والتي تميز شخصيته ببعض السمات كالانطوائية أو العدوانية أو الانحراف أو عدم التوازن، ومن تلك الفئات فئة الصم وضعاف السمع الذين يعانون من خلل أو قصور في واحدة من أهم الحواس الأساسية وهي السمع والتي أثرت بشكل كبير على الجانب الأكاديمي، والنفسي، والاجتماعي وعلى كل المستويات والاصعدة، حيث تلعب حاسة السمع دورا مهما في تكوين شخصية الطفل وفي اكتسابه للغة التي هي المحور الأساسي للاتصال والتفاعل مع الآخرين، وعندما يفقد الطفل هذه الحاسة فإنه في الواقع قد فقد أهم مصادر التواصل مع الآخرين ومع البيئة المحيطة به، ولما كان النمو اللغوي، والانفعالي، والنفسي يعتمد كلا منهم على الآخر بشكل كبير فإن الطفل الأصم يواجه العديد من المشكلات

والاضطرابات التي تترتب على إعاقته السمعية، ليجد نفسه عاجزا عن التفاعل مع الآخرين ومشاركتهم انشطتهم بما يؤثر سلبا على تكوينه الانفعالي، والنفسي، وكذلك السلوكي وهو ما يجعله مختلفا عن أقرانه العاديين. <sup>1</sup> لذلك في السنوات الأخيرة لوحظ وجود اهتماما عالميا ودعوة إلى تغيير ما هو متبع من عزل الأطفال المعاقين عن الأسوياء، وأن هذا العزل يحدث فقط عندما تكون طبيعة الإعاقة شديدة بحيث لا يمكن تحقيق أهداف تعليمية وتربوية مرضية إلا من خلال برامج وأنشطة فردية خاصة، وهذا ما أكدته نظريات التعلم من خلال نظرية التفاعل الاجتماعي، حيث أن التلاميذ المعاقين سمعيا لديهم القدرة على التعلم وذلك بالتقليد ومحاكاة التلاميذ الأسوياء، ومن جهة أخرى نجد أن التوجه الجديد للدراسات الحديثة ينص على دمج المعاقين وذلك لمنع عزلهم عن المجتمع، في حين يرى البعض أن ممارسة المعاقين الأنشطة الرياضية مع أقرانهم الأسوياء يساعدهم على الاندماج أكثر في المجتمع دون الشعور بالنقص أو الإحراج إلى جانب إبراز قدراتهم أمام زملاءهم. <sup>2</sup> لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على فئة الصم وضعاف السمع وعملية دمجهم داخل المؤسسات التعليمية والإجابة ثانيا على سؤال هذه الدراسة والذي يتلخص في التعرف على وجهة نظر أخصائيي التربية الخاصة تجاه دمج المعاقين سمعيا داخل المؤسسات التعليمية مع التلاميذ الأسوياء.

#### مشكلة الدراسة :-

من الإعاقات التي انتشرت مؤخرا في مجتمعاتنا العربية الإعاقة السمعية التي تؤثر بشكل مباشر على حياة الانسان وعلى توافقه الاجتماعي، والنفسي، وعلى تفاعله مع مجتمعه وبيئته المحيطة به، حيث يشير (Malue) الى ان التلميذ المعاق سمعياً تفهره مشكلاته النفسية وتستهلك جهده وطاقاته، فهو يكافح على جبهتين جزء من طاقته النفسية والحيوية يتمركز حول مقاومة توتره الداخلي ومشكلاته الشخصية وجزء كبير من طاقته يتجه نحو كسب ثقة مدرسيه وأقرانه وهو جهد يفوق جهد التلميذ السوي، كما تدفعه الحياة المدرسية بما فيها من مطالب اجتماعية ونفسية إلى تكوين فكرة بأنه طفل أقل من غيره مما يترتب على ذلك ألوانا من الضغوط النفسية والاجتماعية، وقد تنتج تحت وطأة هذه المشاعر مظاهر سلوكية غير سليمة. <sup>3</sup> كما وتؤثر على الجانب الأكاديمي والتحصيل الدراسي لدى هذه الفئة، حيث يرتبط التعليم واكتساب اللغة بشكل أساسي بحاسة السمع فالإنسان يتلقى معظم المهارات والمعارف من خلال السمع، بل أن تقليد الأصوات وتعلم الكلام لا يتم إلا عن طريق السمع، فالطفل الأصم لا يستطيع الكلام لعدم قدرته على سماع الأصوات، لذا فإن لحاسة السمع أهمية كبيرة في التعلم، حيث ورد ذكر حاسة السمع في عدة مواضع في القرآن الكريم مبينة أهمية هذه الحاسة للإنسان. قال الله تعالى: (وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون) (سورة النحل، الآية: 78) <sup>4</sup> وقال تعالى: (إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا) (سورة الإسراء، الآية: 36) <sup>5</sup> وقال تعالى: (وَهُوَ الَّذِي أَنْشَأَ لَكُمْ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ) (المؤمنون، الآية: 78) <sup>6</sup> ومما يدل أيضا على أهمية السمع هو



أن حاسة السمع تتكون لدى الإنسان منذ الولادة بل أن هناك دراسات تشير إلى وجود هذه الحاسة أثناء وجود الجنين في رحم أمه.<sup>7</sup> فالنمو المعرفي والاجتماعي للإنسان خاصة في سنوات العمر الأولى يعتمد على السمع، حيث يتفاعل الفرد مع الأصوات التي يسمعها ويبدأ في اكتساب مهارات ومعلومات تحقق له التواصل مع المحيطين به، ومن أهم ما تهدف إليه التربية الخاصة في المدارس الابتدائية هو رفع كفاءة التربية والتعليم في المدرسة وتنمية قدرات التلاميذ المعاقين سمعياً ومهاراتهم ودمجهم مع أقرانهم الأسوياء ضمن الفئة العمرية الواحدة، ويشكل التلاميذ المعاقين سمعياً نسبة لا يستهان بها من تلامذة المرحلة الابتدائية ولا يمكن اغفالها فهم يشكلون نسبة (16%-18%) من مجموع تلاميذ كل مدرسة.<sup>8</sup> ويرى (فيدرستون) أنهم يشكلون نسبة (20%) على الأقل من كل عينة عشوائية تتألف من (100) تلميذ في أي مدرسة ابتدائية.<sup>9</sup> وقد اتجهت الجهود على المستوى العالمي والمحلي للاهتمام بهذه الفئة وتحسين من الرعاية التي تتلقاها، فعلى المستوى العالمي تزايد الاهتمام بالمعاقين، حيث أعلن المؤتمر العالمي المعني بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة الذي عقد في سيلامنكا إسبانيا (1994) أن المدارس العادية التي تأخذ منحى التعليم الجامع هي أنجح وسيلة لمكافحة مواقف التمييز والتي تنتج مجتمعات عادلة.<sup>10</sup> حيث تشكل استراتيجية الدمج إحدى أهم الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة، حيث أن تعليمهم مع الأطفال العاديين له فوائد كبيرة من الناحيتين الأكاديمية والاجتماعية مقارنة بتعليمهم في فصول منعزلة إذا تم تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل صحيح وبطريقة علمية، ومن تلك الفوائد أن الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة عندما تتوفر لهم الفرص للتفاعل مع الآخرين فإن مهارات التواصل وكذلك المهارات الأساسية في القراءة، والحساب، والمواد الدراسية الأخرى لديهم تصبح أكثر تطوراً، هذا بالإضافة لتطور المهارات الاجتماعية.<sup>11</sup> وذلك ما اثبتته عدد من الدراسات السابقة كدراسة (صالح المراكشي، 2017)<sup>12</sup> حيث أشارت هذه الدراسة إلى مساهمة الدمج المدرسي في تطوير الفهم والتعبير اللغويين لدى الأطفال الذين طبق عليهم أسلوب الدمج المدرسي، كذلك دراسة (Darovill، 1989) ودراسة (Bishop, et. Juballa, 1994) التي أشارتا إلى أن الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة يتطورون بشكل أفضل في المجالات الأكاديمية والاجتماعية عندما يتعلمون في المدارس العادية إضافة للأثر الكبير للتفاعل الاجتماعي مع الأطفال العاديين على النمو اللغوي وتكوين صورة إيجابية عن الذات، وكذلك دراسة (Rafferty .y. et. Al, 2003) التي أشارت إلى أن الأطفال في فصول الدمج قد حققوا درجات أعلى في النمو اللغوي، والمهارات الاجتماعية عن الأطفال في فصول التربية الخاصة.<sup>13</sup> ولما لعملية الدمج من تأثير كبير على الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة عموماً والطفل الأصم وضعيف السمع خصوصاً، قامت العديد من الدراسات بدراسة اتجاهات الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية تجاه عملية الدمج من طلبة عاديين، ومعاقين سمعياً، ومن وجهة نظر عدد من المعلمين وأخصائيي ذوي الاحتياجات الخاصة كدراسة علاء الدين بوزيدي وآخرون (2021)<sup>14</sup>

ودراسة حسن الدبابنة (2009)<sup>15</sup> ودراسة انجمار ايمانولستون واخرون (1997)<sup>16</sup> واستكمالاً لمسيرة من سبقونا في مجال البحث العلمي واستمراراً على نهج خطاهم، قام الباحث بإعداد هذه الدراسة وذلك لما استقر في نفسه من معلومات وملاحظات أيدت كلها أهمية هذه الدراسة التي أثبتت أن هناك حاجة ماسة للتعرف أكثر على وجهات نظر عدد من الأخصائيين في مجال السمع والتخاطب وفي مجال التربية الخاصة تجاه عملية الدمج.

#### أهداف الدراسة:-

يحاول الباحث في هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على وجهة نظر بعض من اخصائيي التربية الخاصة في عملية اشراك ضعاف السمع في الحياة الدراسية مع التلاميذ الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية.
2. الوصول إلى نتائج يمكن على أساسها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المختصين في جانب الإعاقة السمعية للارتقاء بهذه الفئة أكاديمياً واجتماعياً.

#### أهمية الدراسة:-

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في عدد من النقاط وهي:-

1. تنفيذ الدراسة في رصد الواقع الميداني لعملية دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية وإلقاء الضوء على معاناة فئة الصم وضعاف السمع ومحاولة دمجهم في المجتمع.
2. أصالة الدراسة إذ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل إن لم تكن الأولى في بيئتنا المحلية التي تدرس برنامج دمج ضعاف السمع مع التلاميذ الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية العامة.
3. تعد هذه الدراسة إسهاماً علمياً في سبيل تطوير الخدمات المقدمة للمعاقين سمعياً وخصوصاً من الناحية الأكاديمية.
4. الوصول إلى نتائج يمكن على أساسها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المختصين في جانب الإعاقة السمعية للارتقاء بهذه الفئة أكاديمياً واجتماعياً.
5. قد تسهم الدراسة في الكشف عن الثغرات الموجودة في برنامج دمج ذوي الإعاقة السمعية مع الأسوياء لتلافيها في المستقبل ووضع الحلول للقضاء عليها.

#### تساؤلات الدراسة:-

وتتلخص تساؤلات الدراسة في التساؤلات الآتية :-

1. ما وجهة نظر اخصائي التربية الخاصة في عملية اشراك الأطفال ضعاف السمع في العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) ؟

#### مصطلحات الدراسة :-

وتشمل مصطلحات الدراسة المصطلحات الآتية:-

**التعريف الإجرائي للدمج :-** هو اشراك الأطفال المعاقين سمعياً في العملية التعليمية للاستفادة من الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال العاديين في المؤسسات التعليمية العامة.

**التعريف الإجرائي للمؤسسة التعليمية:-** هي تلك المؤسسات التي يتلقى فيها الطلاب كل أنواع العلوم والمعارف ويقصد بها في هذه الدراسة هي تلك المؤسسات التعليمية المقصودة بعملية الدمج والمعدة لاحتضان فئة ضعاف السمع لدمجهم في العملية التعليمية.

**التعريف الإجرائي للتربية الخاصة:-** هو ذلك التخصص المعني بمساعدة المعاقين سمعياً وذوي الاحتياجات الخاصة وإعادة تأهيلهم من جديد ليكونوا أناساً أسوياء نفسياً، وسلوكياً، واجتماعياً.

#### الإطار النظري :

#### أهداف الدمج :

وتتلخص أهداف عملية الدمج في عدد من النقاط وهي :-

1. إتاحة الفرصة لجميع الأطفال المعوقين للتعليم المتكافئ والمتساوي مع غيرهم من الأطفال.
2. إتاحة الفرصة للأطفال المعوقين للانخراط في الحياة العادية والتفاعل مع الآخرين من أفراد المجتمع داخل وخارج المدرسة.
3. إتاحة الفرصة للأطفال غير المعوقين للتعرف على الأطفال المعوقين عن قرب وتقدير مشكلاتهم ومساعدتهم على مواجهة متطلبات الحياة.
4. خدمة الأطفال المعوقين في بيئتهم المحلية والتخفيف من صعوبة انتقالهم إلى مؤسسات ومراكز بعيدة عن بيئتهم وخارج أسرهم وينطبق هذا بشكل خاص على الأطفال من المناطق الريفية والبعيدة عن مؤسسات ومراكز التربية الخاصة.
5. استيعاب أكبر نسبة ممكنة من الأطفال المعوقين الذين لا تتوفر لديهم فرص للتعليم.

6. التقليل من الفوارق الاجتماعية والنفسية بين الأطفال أنفسهم وتخليص الطفل وأسرته من الحرج بسبب وجوده في المدارس الخاصة.
7. إعطاء الطفل المعوق فرصة أفضل ومناخا أكثر اتساقا لينمو نموا أكاديميا واجتماعيا ونفسيا سليما إلى جانب تحقيق الذات عند الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وزيادة دافعيتهم نحو التعليم ونحو تكوين علاقات اجتماعية سليمة مع الغير.
8. التركيز بشكل أعمق على المهارات اللغوية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية، حيث نجد أن تعلم اللغة لا يتم بالصدفة وإنما يعتمد بشكل كبير على العوامل البيئية، ويعد النمو اللغوي للأطفال المدمجين غاية في الأهمية؛ حيث يسهل نجاحهم من خلال التفاعلات اليومية مع الآخرين، لذلك فإن عملية الاهتمام بالجوانب المرتبطة باللغة كالقراءة، والكتابة، والتهجئة، والكلام، والاستماع يعد مطلباً ضرورياً لنجاح المعاق سمعياً أكاديمياً.
9. تغيير اتجاهات المعلمين وتوقعاتهم نحو الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من كونها اتجاهات تميل إلى السلبية إلى أخرى أكثر إيجابية.
10. إدماج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع الأطفال العاديين يساعد الأطفال العاديين على التعرف على هذه الفئة من الأطفال عن قرب وكذلك تقدير احتياجاتهم.
11. يخلص الدمج الأطفال العاديين من العديد من الأفكار الخاطئة حول خصائص أقرانهم وإمكاناتهم وقدراتهم من ذوي الاحتياجات الخاصة.
12. وضع الأطفال المعوقين في ظروف ومناخ تعليمي أكثر إدماجاً وأقل تكلفة، حيث يعتبر دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العامة من الناحية الاقتصادية أقل تكلفة مما لو وضعوا في مدارس خاصة.
13. من أهداف الدمج البعيدة المدى تخليص ذوي الاحتياجات الخاصة من جميع أنواع التحديات سواء المادية أو المعنوية التي تحد من مشاركتهم في جميع مناحي الحياة.<sup>17</sup>

#### مراحل وخطوات الدمج :-

لعملية الدمج عدة مراحل وخطوات وهي :

1. مرحلة اختيار الأطفال المعوقين المستهدفين من برنامج الدمج.
2. مرحلة اختيار المدرسة العامة.
3. مرحلة تحديد برنامج الدمج.
4. مرحلة تدريب الكادر التعليمي العامل في المدرسة العامة.

5. مرحلة تعريف طلاب المدرسة العامة بالبرنامج وتزويدهم بالمعلومات المناسبة عن الطلاب المعوقين المستهدفين من برنامج الدمج.
6. مرحلة تحديد المنهاج الدراسي، والخطط، والوسائل، والأساليب التعليمية المناسبة.
7. مرحلة الاجتماع بأولياء أمور الطلاب.
8. تحديد نماذج التسجيل والمتابعة اللازمة للبرنامج.
9. مرحلة التقييم والمتابعة.<sup>18</sup>

#### مفاهيم خاطئة حول الدمج:-

يشوب برنامج الدمج بعض المفاهيم الخاطئة والتي يعتقد بصحتها بعض أفراد المجتمع وهي:

1. الاهتمام بالاحتياجات الخاصة لبعض الأطفال وترك الأطفال الآخرين.
2. الدمج مفهوم نظري صعب التحقيق.
3. الدمج عملية تقنية فقط.
4. الاهتمام بالجوانب الرعائية على حساب الجوانب التنموية.
5. الاهتمام بالإعاقات الظاهرة دون غيرها على سبيل المثال: الأطفال ذوي صعوبات التعلم.
6. الدمج التربوي في بعض مراحل التعليم.
7. إلحاق الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع الأطفال العاديين دون إحداث التغيير المطلوب في المناهج والطرائق.<sup>19</sup>

#### الخطوات الأولية للدمج:-

وتتمثل الخطوات الأولية للدمج في عدد من الخطوات وهي:-

1. زيارة عدد المدارس التي تطبق الدمج للاطلاع على وضع الدمج عن كثب والتعرف على العاملين في تجربة الدمج.
2. قراءة الأبحاث الحديثة في مجال دمج المعوقين.
3. إعداد قائمة بفوائد ومعوقات الدمج المحتملة.
4. إذا لم يسبق العمل في مكان يطبق الدمج تبدأ التجربة بخطوات بسيطة.
5. تحديد الأفكار العلمية المناسبة نحو الدمج.<sup>20</sup>

#### متطلبات الدمج :

تتطلب عملية الدمج عدد من المتطلبات نذكر منها:-

1. توفير الدعم النظامي والقانوني لضمان التعليم الشامل للأطفال المعوقين في المدارس العادية.
2. التخطيط المسبق للدمج وتحديد أهدافه والفئات التي سيشملها.
3. الاختيار الملائم للمدرسة التي سيتم تطبيق الدمج بها انطلاقاً من حاجات الأطفال الذين سيتم دمجهم<sup>21</sup>

الأسس التي يجب على مؤسسات المجتمع مراعاتها في برنامج الدمج:

تعتمد عملية الدمج على عدة أسس يجب على مؤسسات المجتمع مراعاتها في برنامج الدمج وهي:

1. تعريف مفهوم الدمج وتوضيحه بصورة إجرائية دقيقة.
2. تعريف فئة ذوي الاحتياجات الخاصة المستهدفة في برنامج الدمج بصورة تساعد على تحديد معايير يتم في ضوءها اختيار من سيلتحق بالبرنامج.<sup>22</sup>

### الإعاقة السمعية:

#### تعريف الإعاقة السمعية:

حيث عرف العالم (ماليك) الإعاقة السمعية بأنها مستويات متفاوتة من الضعف السمعي تتراوح بين ضعف سمعي بسيط، ضعف سمعي شديد، وضعف سمعي شديد جداً.<sup>23</sup>

هي تلك المشكلات التي تحول دون أن يقوم الجهاز السمعي للفرد بوظائفه أو تقلل من قدرة الفرد على سماع الأصوات المختلفة.<sup>24</sup>

#### تصنيف الإعاقة السمعية حسب الفقدان السمعي:-

وتصنف الإعاقة السمعية حسب هذا البعد إلى ثلاث فئات بحسب شدة الفقدان السمعي وحسب درجة الخسارة السمعية والتي تقاس بوحدة الديسبل إلى:-

1. الإعاقة السمعية البسيطة وتتراوح قيمة الخسارة السمعية لدى هذه الفئة ما بين (20-40) ديسبل.
2. الإعاقة السمعية المتوسطة وتتراوح قيمة الخسارة السمعية فيها لدى هذه الفئة ما بين (40-70) ديسبل.
3. الإعاقة السمعية الشديدة وتزيد قيمة الخسارة السمعية لهذه الفئة عن (90) ديسبل.<sup>25</sup>

#### أسباب الإعاقة السمعية:

أولاً: عوامل ما قبل الولادة:

وتشمل هذه العوامل على:-

1. أسباب وراثية وتعتبر الوراثة من الأسباب الرئيسية لحدوث الصمم، ويتم التحقق من العوامل الوراثية بدراسة التاريخ العائلي لحالات الصمم وعلى الرغم من أن بعض الآباء الصم لهم أطفال صم إلا أن هذا لا يعني الجزم بأن جميع الآباء المصابون بالصمم سينجبون أطفالاً يعانون من الإعاقة السمعية.
2. إصابة الأم وخاصة في الشهور الأولى من الحمل ببعض الفيروسات والأمراض مثل الحصبة الألمانية والزهري.
3. تناول الأم لبعض العقاقير أو التعرض لأشعة إكس أثناء الشهور الأولى من الحمل.
4. اختلاف العامل الرايزيسي (RH) في دم الأم والطفل خاصة عندما يكون (RH) للجنين إيجابي (RH)، للأم سلبية.

ثانياً : عوامل أثناء الولادة:

ويمكن تلخيص تلك العوامل في عدة نقاط نذكر منها:-

1. الولادة المتعسرة، وطول فترة الولادة، وتعرض الجنين لنقص الأكسجين والذي قد يترتب عليه تلف الخلايا العصبية ومنها الخلايا السمعية وإصابته بالصمم.
2. الولادة المبكرة أي قبل إكمال الجنين سبعة أشهر في رحم الأم.
3. استخدام الآلات الساحبة بشكل خاطئ أثناء الولادة.

ثالثاً: عوامل بعد الولادة:-

وتشمل العوامل الآتية:

1. إصابة الطفل بالالتهاب السحائي.
2. إصابة الطفل بالتهاب الغدة النكفية والحمى القرمزية أو بالحصبة أو مضاعفاتها.
3. إصابة الطفل بالحمى الشوكية التي تصيب العصب السمعي بالالتهاب والضمور.
4. إصابة الطفل بنزلات البرد الشديدة والتهاب اللوزتين مما يؤثر على الأذن الوسطى.
5. التعرض للحوادث التي تؤدي إلى إصابة مركز السمع في المخ.
6. صمم الشيخوخة والذي ينتج نتيجة ضمور أنسجة السمع عند كبار السن.<sup>26</sup>

أعراض صعوبة السمع:

ولصعوبة السمع عدة أعراض يمكننا من خلالها التعرف على أن الشخص يعاني من مشاكل في السمع لديه ومن بين تلك الأعراض ما يلي:-

1. استجابة الشخص للصوت غير ثابتة.
2. تأخر الطفل في تطور اللغة والكلام.
3. كلام الشخص غير واضح.
4. يرفع الشخص صوت الراديو والتلفاز في وجود ضجة من حوله.
5. عجز الشخص عن تنفيذ التوجيهات الموجهة إليه سواء كان عجزاً تاماً أو جزئياً.
6. الشخص دائم الاستفسار بعبارة مثل: ماذا.
7. عدم استجابة الشخص عند مناداته.
8. يرفع الشخص صوته عند الكلام بدون مبرر.
9. صعوبة في سماع الحروف الساكنة.
10. الانسحاب من المحادثات.
11. تجنب بعض العادات الاجتماعية.
12. الطلب المتكرر من الآخرين التحدث ببطء وبصوت مرتفع.<sup>27</sup>

#### طرق الوقاية من الإعاقة السمعية:-

وللوقاية من الإعاقة السمعية يجب اتخاذ بعض التدابير التي تحد بشكل كبير من خطر الإعاقة السمعية منها:

1. الوقاية من الصمم الوراثي بعدم تشجيع زواج الأقارب حيث تمنع تشريعات الزواج الحديثة الزواج من المرضى الذين يؤدي زواجهم إلى ولادة الأطفال المعوقين.
2. العناية بصحة الام الحامل ووقايتها من الأمراض، ومنعها من تناول العقاقير الضارة، والمخدرات، والمسكرات، وتوفير التغذية الضرورية لها واتخاذ الاجراءات الحديثة لمعالجة تنافر فصائل الدم بين الوالدين.
3. الوقاية من أمراض الطفولة بالتحصين ضد الامراض باللقاح اللازم.
4. معالجة أمراض الاذن.
5. وقاية السمع من التعرض الى الانفجارات والضجيج.
6. عدم الافراط في التدخين والامتناع عن تناول الكحوليات.
7. التشخيص المبكر لأعراض الأذن.
8. توعية الاباء وتوجيه المعلمين لاكتشاف حالات ضعف السمع أو الصمم بين الاطفال.



9. توفير العلاج اللازم في الأدوار المبكرة من الإصابة بأمراض الأذن.<sup>28</sup>

#### الدراسات السابقة:-

وتتمثل في الدراسات الآتية:

1-دراسة (Belcher, ETAL (1995)<sup>29</sup>: بعنوان " اتجاهات المعلمين نحو التربية الدمجية " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المعلمين نحو دمج المعاقين في المدارس العادية، حيث شملت عينة الدراسة على عدد من معلمي التربية الخاصة، وعدد من المعلمين، وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدعمون التربية الدمجية.

2-دراسة (Monhan, (1996)<sup>30</sup>: بعنوان (اتجاهات معلمي الأرياف نحو دمج المعاقين في الصفوف العادية) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المعلمين نحو دمج المعاقين مع الطلبة العاديين في الصفوف العادية، وقد تألفت عينة الدراسة من (242) معلما ومعلمة، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ما يزيد عن (60%) من المستجيبين توقعوا ان سياسة الدمج أفضل، وتوصلت كذلك إلى أن معلمي التربية النظامية يفضلوا إرسال طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة إلى غرف تدريس للتربية الخاصة بدلا من أن يقوم معلمو التربية الخاصة بتوفير التعليم لهم داخل الغرف الصفية، وأشارت الدراسة أيضا إلى أن طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة تتحسن مهاراتهم الاجتماعية عندما يكونون في غرف التدريس النظامي غير أنهم يحتاجون إلى قدر من الاهتمام، كما بينت نتائج الدراسة إلى أنه من أسباب اتجاهات المعلمين السلبية نحو الدمج هو عدم توفر الموارد الضرورية لتحقيق نجاح الدمج.

3-دراسة إنجمار إيمانولسون وآخرون (1997)<sup>31</sup> : بعنوان دمج الاطفال المعوقين سمعيا في المدارس العادية بالسويد، حيث قام الباحثون بإجرائها على عينة قوامها (116) من تلاميذ الصف السادس و(123) من تلاميذ الصف الثالث بهدف إتاحة فرص متكافئة ومتساوية امام التلاميذ المعاقين سمعيا القابلين للتعلم للإلتحاق بالمدارس العادية، والتعرف على اثر الدمج على مفهوم الذات، والجوانب النفسية، والاجتماعية، والسلوكية لدى هؤلاء الأطفال، وأكدت نتائج هذه الدراسة على فاعلية اسلوب الدمج في تحسين السلوك التكيفي، والمهارات الاجتماعية لدى هؤلاء التلاميذ، كما ساعد اسلوب الدمج ايضا على تحسين مفهومهم، وتقديرهم لذواتهم، ومستوى توافقهم الشخصي والاجتماعي.

4-دراسة على حباب وآخرون (2005)<sup>32</sup>: بعنوان (اتجاهات المدراء والمعلمين نحو دمج المعاقين في الصفوف العامة) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المدراء والمعلمين نحو دمج المعاقين في الصفوف العادية، بعينة بلغت (248) معلم ومعلمة و(22) مديرا، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة

كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن اتجاهات مدراء ومعلمي المدارس كانت إيجابية نوعاً ما نحو دمج المعاقين حركياً، وسمعيًا، وبصريًا في التعليم العام يترتب من حيث أولوية الدمج الإعاقة الحركية، ثم السمعية، ثم البصرية.

5-دراسة (Papagersrgiou yiunnoula & soulis (2008)<sup>33</sup>: حيث تهدف هذه الدراسة لتقييم برنامج الدمج على عينة قوامها (15) من الطلاب ذوي الإعاقة البصرية تم إدماجهم في ثلاث مدارس أساسية، وتوصلت النتائج إلى أن للدمج أثر إيجابي على تحسين الأداء الأكاديمي لدى هؤلاء الطلبة.

6-دراسة الدبانية وآخرون (2009)<sup>34</sup>: بعنوان (دمج طلبة الإعاقة السمعية في المدارس العادية من وجهة نظر المعلمين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر معلمي الطلبة ذوي الإعاقة السمعية نحو عملية تعليم هؤلاء الطلبة في المدارس العادية) بعينة بلغت (105) من المعلمين، وأشارت نتائجها إلى وجهات نظر محايدة للمعلمين نحو الدمج.

7-دراسة عبدالناصر السويطي (2016)<sup>35</sup>: بعنوان (اتجاهات وآراء المدرسين والإداريين في التعليم العام نحو إدماج الأطفال غير العاديين في المدارس الابتدائية العادية في منطقة الخليل) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات وآراء مدرسي وإداري المرحلة الابتدائية حول دمج الأطفال غير العاديين في المدارس الابتدائية العامة، حيث تكونت عينة الدراسة من (110) معلمًا وإداريًا، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الإعاقات قبولاً في المدارس العامة هي الإعاقات الخفيفة والبسيطة، وأن اتجاهات المعلمين نحو الإدماج بشكل عام كانت إيجابية، وأنه لا توجد فروق بين المعلمين والإداريين نحو إدماج المعوقين مع الطلبة العاديين، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لجنس المعلم أو الإداري فيما يتعلق بالإدماج، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة حيث تبين أنه كلما ازدادت سنوات الخبرة زادت عملية التقبل.

8-دراسة عبد الفتاح (2018)<sup>36</sup>: بعنوان (اتجاهات المعلمين نحو دمج الطلبة من ذوي الإعاقة مع أقرانهم في مدارس محافظة سلفيت الحكومية) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات معلمي المدارس بمحافظة سلفيت نحو دمج الطلبة ذوي الإعاقة في المدارس العادية، والتعرف على الفروق في اتجاهات المعلمين نحو دمج طلبة ذوي الإعاقة مع أقرانهم في مدارس محافظة سلفيت الحكومية، أما عن عينة الدراسة فكانت بعدد (200) معلم ومعلمة، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، أما نتائج الدراسة فأشارت إلى أن معدل الاستجابة لفقرات الاستبانة كانت إيجابية.

9-دراسة بوزيدي وآخرون (2021)<sup>37</sup>: بعنوان (اتجاهات أساتذة التربية البدنية والرياضية نحو دمج التلاميذ المعاقين (حركياً وسمعيًا) في حصة التربية البدنية والرياضية) حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات أساتذة التربية البدنية والرياضية نحو فكرة دمج المعاقين (حركياً، سمعيًا) والتلاميذ

الأسوياء في حصة التربية البدنية والرياضية ومدى استعداد المعاقين (حركيا، وسمعيًا) في مشاركة التلاميذ الأسوياء في الحصة الرياضية إلى جانب معرفة مدى قابلية الأسوياء للمعاقين في حصة التربية البدنية والرياضية، وتكونت عينة الدراسة من (140) أستاذًا للتربية البدنية والرياضية، وقد استخدمت الدراسة المقياس الذي صممه ريزو (Rizzo, 1993) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاه أساتذة التربية البدنية والرياضية كان سلبيا نحو دمج التلاميذ المعاقين (حركيا سمعيًا) في حصة التربية البدنية والرياضية.

#### التعليق على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

تأتي هذه الدراسة موافقه لموضوع كل الدراسات السابقة شكلا ومضمونا، كما تأتي هذه الدراسة تكملة لمشوار هؤلاء الباحثين لتسليط الضوء على فئة الصم ولدعم فكرة دمج المعاقين سمعيًا داخل المؤسسات التعليمية، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ككل الدراسات السابقة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ككل الدراسات السابقة، أما الفئة التي كانت تبحث في دمجها دراسة الباحث فكانت فئة ضعاف السمع كدراسة حسن الدبابنة (2009) ودراسة (Ingemar Emanuel soon, 1997)، أما باقي الدراسات فقد جمعت في دراستها أكثر من فئة كدراسة بوزيدي وآخرون (2021) التي ضمت الإعاقة السمعية، والحركية، والبصرية، أما دراسة (Rapagersrgiou, Yiunnoula & Soulis, 2008) فاقترنت على فكرة دمج المعاقين بصريا، أما عدد عينة دراسة الباحث فكانت بعدد (200) من أخصائيي التربية الخاصة، حيث أخذت عينة دراسة الباحث مركزا متوسطا بين أعداد عينات الدراسات السابقة التي كانت أعلاها (270) معلم وإداري في دراسة حبايب وآخرون (2005) وأقلها (15) طالب في دراسة (Papagrgiou, Yiunnoula & Soulis 2008) أما عن نتائج الدراسات فأشارت نتائج دراسة الباحث عن وجود نظرة إيجابية تجاه عملية دمج المعاقين سمعيًا داخل المؤسسات التعليمية العامة، والتي توافق نتائج عدد من الدراسات السابقة كدراسة حبايب وآخرون (2005) ودراسة (Belcher ETAL, 1995) ودراسة عبدالناصر السويطي (2016) ودراسة أريج عقاب (2018) ودراسة (Papagergiou, Yiunnoula & Soulis, 2008). ودراسة (Ingemar Emanuel soon, 1997) حيث أشارت كل هذه الدراسات إلى أن للدمج أثرا إيجابيا على الطفل المعاق من حيث التواصل، والأداء الأكاديمي، وعلى مستوى المهارات الاجتماعية، كما أشارت نتائجها إلى وجود نظرة إيجابية تجاه عملية دمج فئات المعاقين في المؤسسات التعليمية العامة مع أقرانهم العاديين، أما على الجانب الآخر فنجد تعارض بين نتائج دراسة الباحث ودراسة بوزيدي وآخرون (2021) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة عن وجود نظرة سلبية تجاه عملية دمج التلاميذ المعاقين سمعيًا وحركيًا في حصة التربية البدنية، وهذا ما يتعارض كلية مع نتائج دراسة الباحث، أما نتائج دراسة (Monhan, 1996) فكانت متضاربة بعض الشيء وإن كانت ليس بدرجة كبيرة تجاه عملية الدمج، وبالنظر لنتائج دراسة الباحث ونتائج الدراسات السابقة نلاحظ أنها

تشير إجمالاً إلى وجود نظرة إيجابية تجاه عملية دمج المعاقين داخل المؤسسات التعليمية العامة مع أقرانهم العاديين، وبعد التبحر في الدراسات السابقة وفي هذه الدراسة نجد أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة البيئة التي أجريت فيها وهي المنطقة الغربية بليبيا، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل إن لم تكن الأولى في بيئتنا المحلية التي تدرس فكرة دمج التلاميذ المعاقين سمعياً مع التلاميذ الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية.

#### إجراءات الدراسة :-

**منهج الدراسة:-** وللإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع.

**مجتمع الدراسة:** ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أخصائيي التربية الخاصة في المنطقة الغربية بليبيا.

**عينة الدراسة:** حيث تم اختيارها عن طريق تواصل الباحث مع عدد من أخصائيي التربية الخاصة وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وتمثل في:

**العينة الاستطلاعية:** وتشمل على عدد(40) من أخصائيي التربية الخاصة.

العينة الاستطلاعية	العدد الموزع
ذكور	20
إناث	20
العدد الإجمالي	40

الجدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية

**العينة الفعلية:** وتشمل على عدد (200) من أخصائيي التربية الخاصة.

العينة الفعلية	العدد	النسبة المئوية
ذكور	50	%25

%75	150	إناث
%100	200	العدد الإجمالي

الجدول رقم (2) يوضح عينة الدراسة الفعلية

أداة الدراسة :

وتتمثل أداة الدراسة في الاستبانة (من إعداد الباحث) حيث اشتملت الاستبانة على عدد (20) فقرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:-

الصدق المحكمين:- حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة بعدد (5) محكمين و تم أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40) من أخصائيي التربية الخاصة وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب مدى ارتباط كل عبارة بأداة الدراسة فكانت النتائج كالتالي:

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	0.784	0.01	11	0.757	0.01
2	0.706	0.01	12	0.896	0.01
3	0.766	0.01	13	0.866	0.01
4	0.867	0.01	14	0.822	0.01
5	0.732	0.01	15	0.874	0.01
6	0.886	0.01	16	0.875	0.01
7	0.785	0.01	17	0.899	0.01
8	0.789	0.01	18	0.789	0.01
9	0.842	0.01	19	0.888	0.01

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
10	0.748	0.01	20	0.755	0.01
معامل الارتباط الكلي			0.816		

الجدول رقم (3) يبين مدى ارتباط كل عبارة بأداة الدراسة

من خلال نتائج الجدول السابق تبين لنا أن معاملات ارتباط العبارات بالاستبانة التي تتبعها كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد على إن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

ثبات الاستبانة :

وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام كلا من:

–معامل الثبات الفاكرونباخ : حيث تم استخدام معامل الثبات (الفاكرونباخ) لحساب ثبات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة الاستطلاعية فكانت النتائج كالآتي:

فقرات الاستبانة	معامل الثبات الفاكرونباخ	الدلالة
20 فقرة	0.920	دال

الجدول رقم (4) يوضح معامل الثبات العام لفقرات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق نستطيع القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (0.920) وهذه القيمة تؤكد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

2- بطريقة التجزئة النصفية:

حيث تمت تجزئة عبارات الاستبانة إلى نصفين، العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب مدى الارتباط بين النصفين، وجرى تعديل الطول بمعامل سبيرمان وبراون وبمعامل حساب جتمان فكانت النتائج كالآتي:

عدد فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات	معامل سبيرمان وبراون
20 فقرة	0.816	0.882	0.890

الجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة الدراسة

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق تبين أن معامل الثبات العام للاستبانة بمعامل سبيرمان وبراون بلغ (0.881) وبمعامل جتمان بلغ (0.882) وتؤكد هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

نتائج الدراسة :

سعى الباحث إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة التالية:

1. ما وجهة نظر اخصائيي التربية الخاصة في عملية اشراك الأطفال ضعاف السمع في العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) ؟

نتائج السؤال الأول:

والذي ينص على: ما وجهة نظر اخصائيي التربية الخاصة في عملية اشراك الأطفال ضعاف السمع في العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة فكانت النتائج كالآتي:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافق	الرتبة
سهولة تنفيذ برنامج الدمج	1.2	0.40	60%	متوسطة	20
برنامج الدمج برنامج غير إيجابي	1.30	0.45	65%	متوسطة	18
يشكل برنامج دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية خطوة أولى لدمجهم في المجتمع	1.66	0.46	83%	كبيرة	11

الرتبة	درجة التوافق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
16	متوسطة	%70	0.48	1.40	يعد خيار دمج المعاقين سمعياً خياراً استراتيجياً
2	كبيرة جداً	%97	0.22	1.94	الدمج يفتح الباب أمام المعاقين سمعياً لزيادة التواصل الاجتماعي مع أقرانهم الأسوياء
15	كبيرة	%76	0.51	1.52	لدمج فوائد عديدة للمعاقين سمعياً
19	متوسطة	%60	0.39	1.2	لدمج فوائد عديدة للتلاميذ الأسوياء
9	كبيرة جداً	%85	0.45	1.7	يعتبر دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية حقاً لهذه الفئة
13	كبيرة	%80	0.48	1.6	تزيد عملية دمج المعاقين سمعياً مع أقرانهم الأسوياء في تحصيلهم الأكاديمي
12	كبيرة	%82	0.47	1.64	تساعد عملية الدمج في رفع مستوى الثقة بالنفس لدى التلاميذ المعاقين سمعياً
7	كبيرة جداً	%89	0.41	1.78	تزيد عملية الدمج من خبرات التلاميذ المعاقين سمعياً على العديد من المستويات
5	كبيرة جداً	%92	0.36	1.84	تزيد عملية الدمج من عملية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين التلاميذ المعاقين سمعياً والتلاميذ الأسوياء



الرتبة	درجة التوافق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
14	كبيرة	%76	0.50	1.52	تزيد عملية الدمج من تحسن الحالة النفسية لدى التلاميذ المعاقين سمعياً
3	كبيرة جداً	%95	0.30	1.90	يزيل برنامج الدمج الهوة بين المعاقين سمعياً والعاديين
10	كبيرة	%84	0.46	1.68	تزيد عملية الدمج من فرص تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية
16	كبيرة	%75	0.44	1.20	وجود نظرة إيجابية لدى التلاميذ المعاقين سمعياً نحو برنامج دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية
6	كبيرة جداً	%91	0.38	1.82	وجود نظرة إيجابية لدى التلاميذ الأسوياء نحو برنامج دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية
8	كبيرة جداً	%86	0.41	1.72	يعتبر دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية أحد العوامل التي تزيد من التخفيف من معاناة هذه الفئة
4	كبيرة جداً	%93	0.34	1.86	لا تواجه عملية دمج المعاقين سمعياً مع أقرانهم الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية صعوبات كبيرة
1	كبيرة جداً	%98	0.17	1.96	المعاقون سمعياً لهم الحق في تلقي التعليم في المؤسسات التعليمية العامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافق	الرتبة
المتوسط الحسابي العام	1.62	0.40	81.85%	كبيرة	

الجدول رقم (6) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية العامة لدرجات استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

ويتضح من الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة قد بلغ (1.62) والانحراف المعياري العام للاستبانة قد بلغ (0.40) والوزن النسبي العام قد بلغ (81.85%) حيث تدل هذه النسبة على اجماع كبير لأفراد العينة ونظرة ايجابية تجاه برنامج دمج المعاقين سمعياً مع التلاميذ الأسوياء داخل المؤسسات التعليمية العامة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة الأكثر ارتفاعاً على فقرات هذه الاستبانة كالآتي:-

1. العبارة العشر: (المعاقون سمعياً لهم الحق في تلقي التعليم في المؤسسات التعليمية العامة) حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.17) وبوزن نسبي (98%) وبدرجة توافق كبيرة جداً، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة (الأولى) من حيث درجة التوافق.
2. العبارة الخامسة: (الدمج يفتح الباب أمام المعاقين سمعياً لزيادة التواصل الاجتماعي مع أقرانهم الأسوياء) حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.22) وبوزن نسبي (97%) وبدرجة توافق كبيرة، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة (الثانية) من حيث درجة التوافق.
3. العبارة الرابعة عشر: (يزيل برنامج الدمج الهوية بين المعاقين سمعياً والعاديين) حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي (1.9) وانحراف معياري (0.3) وبوزن نسبي (95%) وبدرجة توافق كبيرة جداً، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة (الثالثة) من حيث درجة التوافق.

#### نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) ودرجة الحرية، ومستوى المعنوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فكانت النتائج كالآتي:

عدد فقرات الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
20 فقرة	ذكور	50	25.3	2.6	0.95	58	0.345
	إناث	150	26.2	2.9			

الجدول رقم (7) يوضح استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحديد الفروق في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة

يتضح من النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة الباحث ونتائج الدراسات السابقة نجد أن هناك الى حد كبير وبنسبة كبيرة توافق بين نتائج هذه الدراسات على أهمية برنامج الدمج للمعاقين بصفة عامة وللمعاقين سمعياً بصفة خاصة، وتوجه كبير نحو هذا البرنامج كدراسة حبايب وآخرون (2005) ودراسة Belcher (1995) ودراسة السويطي (2016) ودراسة عقاب (2018) ودراسة Papagergiou (2008) ودراسة (Yiunnoula & Soulis 2008). ودراسة (Ingemar Emanuel soon, 1997) حيث أشارت كل هذه الدراسات الى ان للدمج أثراً إيجابياً على الطفل المعاق من حيث التواصل والأداء الأكاديمي، وكذلك على مستوى المهارات الاجتماعية، أما على الجانب الآخر فنجد تعارض بين نتائج دراسة الباحث ودراسة بوزيدي وآخرون (2021) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة عن وجود نظرة سلبية تجاه عملية دمج التلاميذ المعاقين سمعياً وحركياً في حصة التربية البدنية، وهذا ما يتعارض كلية مع نتائج دراسة الباحث، أما نتائج دراسة (Monhan, 1996) فكانت متضاربة بعض الشيء وإن كانت ليس بدرجة كبيرة تجاه عملية الدمج، وبالنظر لنتائج الباحث ونتائج الدراسات السابقة نجد ان جميع الدراسات تشير إجمالاً إلى وجود نظرة إيجابية تجاه عملية دمج فئات المعاقين باختلاف إعاقاتهم داخل المؤسسات التعليمية العامة مع أقرانهم العاديين.

#### الاستنتاجات:

بعد الابحار عميقاً في فصول هذه الدراسة والتعمق في الدراسات السابقة أسفرت نتائج هذه الدراسة عن:

1. وجود اجماع كبير لأفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
2. وجود نظرة إيجابية تجاه عملية دمج المعاقين سمعياً داخل المؤسسات التعليمية العامة مع أقرانهم العاديين.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (الذكور/ إناث).

#### التوصيات:-

بعد الرحلة التي خضناها في هذه الدراسة والطواف في فصولها يوصي الباحث:-

1. العمل على إعداد برامج لتدريب المعلمين وتأهيلهم للاشتراك في عملية دمج هذه الفئة في العملية التعليمية والقيام بواجباتهم نحوهم على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة من هذه العملية.
2. العمل على توعية كافة أفراد المجتمع بأهمية وضرورة دمج المعاقين سمعياً في المؤسسات التعليمية عن طريق البرامج التوعوية في الاذاعات المرئية، والمسموعة، وعن طريق إعداد الندوات، والمحاضرات التي تبين مدى أهمية عملية الدمج على حياة المعاق سمعياً وعلى المجتمع ككل.
3. العمل على رفع مستوى الوعي لدى جميع القائمين على العملية التعليمية وإيصال مدى أهمية دمج المعاقين سمعياً مع أقرانهم العاديين داخل المؤسسات التعليمية العامة، وتغيير الاتجاهات السلبية لديهم نحو برنامج الدمج وتدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو دمج الأطفال المعاقين سمعياً من قبل المعلمين والأقران العاديين بحيث يصبح الجميع مهئين لتقبل تطبيق برنامج دمج هذه الفئة داخل المؤسسات التعليمية.
4. ضرورة سن التشريعات والقوانين من قبل الجهات المختصة التي تضمن للمعاقين مبدأ تكافؤ الفرص أمام الأطفال العاديين للحصول على فرص متكافئة بين المعاقين سمعياً والعاديين في التعليم العام.

#### المقترحات :

يقترح الباحث:

1. إجراء العديد من الدراسات التي تبحث في موضوع الدراسة بشكل أكثر دقة وأكثر تعمقاً.
2. على المسؤولين في الهرم التعليمي والمسؤولين على فئة الصم وضعاف السمع اخذ نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة والتي ستليها بعين الاعتبار ووضعها في إطار البحث.

3. تكوين عدد من اللجان العلمية والمتخصصة في كل مجال على حدة لوضع كافة الحلول الممكنة لمعالجة كل تلك المشكلات التي تحول دون السماح للطفل الأصم وضعيف السمع من تلقي العلم والتعليم بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية من رفع لكفاءة الطالب، وزيادة قدراته، ومهارته، وصقل ودعم مواهبهم، ووضع هذه الحلول في إطار التنفيذ.

### الهوامش

1. طارق محمد السيد النجار(2013) مشكلات المعاقين سمعيا داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة عمر المختار.
2. سعد الدين عيشاوي، حنان كنودة(2016) الدمج بين المعاقين سمعيا والتلاميذ الأسوياء في حصة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، جامعة عبدالحميد بن باريس، الجزائر.
3. طلعت حسن عبد الرحيم(1980) سيكولوجية التأخر الدراسي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، ص:11.
4. القرآن الكريم : سورة النحل(78).
5. القرآن الكريم: سورة الإسراء(36).
6. القرآن الكريم: سورة المؤمنون(78).
7. جمال الخطيب(1419هـ) مقدمة في الإعاقة السمعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ص:13.
8. إيمان الموسوي(2000) الضغوط النفسية التي يتعرض لها ذوو المعوقين وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ص:82.
9. حامد عبد العزيز الفقي(د، ت) الاعاقة السمعية تشخيصها وعلاجها، ط3، عالم الكتب، القاهرة، ص: 12.
10. عادل حسين على محمد(2020) دور معلم التربية الخاصة في تحقيق أهداف التربية الوجدانية لتلاميذ الدمج الأكاديمي للمعاقين سمعيا بسلطنة عمان، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(3).
11. إيمان فؤاد الكاشف(2010) التربية الخاصة مشكلات ذوي الاحتياجات الخاصة وأساليب إرشادهم، دار الكتاب الحديث.
12. صالح المراكشي(2017) دور الدمج المدرسي في تطوير اللغة الشفهية لدى الطفل المعاق سمعيا الخاضع لزراعة القوقعة، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد(18) الجزائر.
13. صالح المراكشي(2017): مرجع تم ذكره سابقا.
14. علاء الدين بوزيدي، ومحمد نصرالدين غربي(2021) اتجاهات أساتذة التربية البدنية والرياضية نحو دمج التلاميذ المعاقين(حركيا وسمعيا) في حصة التربية البدنية والرياضية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
15. خلود الدبابنة، سها الحسين(2009) دمج طلبة الاعاقة السمعية في المدارس العادية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(1).
16. Emanuelsson, & Others (1997): Mildly Mentally Retarded Pupils In The Ordinary Swedish School. Prevalence And School Career. (In Two Cohort Samples). Paper Presented At the Annual World Congress Of The International Association For The Scientific Study of Intellectual Disabilities

17. عادل محمد العدل.(2013) مدخل إلى التربية الخاصة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
18. عادل محمد العدل.(2013): مرجع قد تم ذكره سابقا.
19. نسرين جميل عبد اللطيف حجة(2010) السلوك العدواني لدى التلاميذ المعوقين في المرحلة الأساسية، كلية التربية والتكنولوجيا، جامعة فلسطين التقنية(خضوري)، فلسطين، ص:46.
20. كالمن هول(2008) مبادئ التربية الخاصة، ط2، مطبعة البستان.
21. محمد علي عمارة(2008) برامج علاجية للإعاقات الحسية، دار المسيرة، عمان.
22. حمدي أحمد، ونهى محمود الصواف(2013) الصم والدمج مع الأسوياء في حصة التربية البدنية، مركز الكتاب للنشر، الأردن.
23. Moullik. Lond etra .K (1982) poorle arming ability poor learning in education exceptional children gniford com duslikim public string compaury
24. إبراهيم عبدالله زريقات(2003) الإعاقة السمعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
25. ناهد حسن الباهي الثني(2018) مهارات لغة الإشارة لمعلمي الإعاقة السمعية في تحقيق التواصل الاجتماعي وعلاقته ببعض المتغيرات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزيرة كلية التربية حنتوب.
26. صفاء جلال عمر(2021) اتجاهات المعلمين نحو دمج ذوي الإعاقة البصرية والسمعية، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزيرة، كلية التربية حنتوب.
27. مروة بولخمير(2020) الإعاقة السمعية وعلاقتها بالتكيف الاجتماعي من وجهة نظر المربين المختصين، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
28. مروة بولخمير(2020): مرجع قد تم ذكره سابقا.
29. Belcher, Rebecca, opinions. Of 1 nulusive education Asurvey of New Mexico teachers and Administration ERIC 1992 ,12 /1996
30. Monahan Robert, eta1 .Rural teachers attitude toward inclusion south coroline (1996)
31. Emanuelsson, & Others (1997): مرجع قد تم ذكره سابقا.
32. على حسن حباب، وعثمان عبدالله(2005) اتجاهات المدراء والمعلمين نحو دمج المعاقين في الصفوف العادية، نابلس، فلسطين.
33. Papageorgiou, D, Yiannoula, A & soulis, S. the Evaluation of ten week Programme in cgprus to integrate children with multiple Disbillities and Visual Impairments into Amainstream primary school. Support for learning, 23 (1) 19-25, 7, 2008.
34. خلود الدبابنة، سها الحسين(2009): مرجع قد تم ذكره سابقا.
35. عبدالناصر السويطي(2016) اتجاهات وآراء المدرسين والإداريين في التعليم العام نحو إدماج الأطفال غير العاديين في المدارس الابتدائية العادية في منطقة الخليل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد(25).
36. أريج عقاب أحمد عبد الفتاح(2018) اتجاهات المعلمين نحو دمج الطلبة من ذوي الاعاقة مع أقرانهم في المدارس العادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإرشاد النفسي والتربوي.

37. علاء الدين بوزيدي، ومحمد نصرالدين غربي(2021): مرجع قد تم ذكره سابقا.

## هيئة التدريس بالمغرب وآليات تأهيلها: دراسة ميدانية

### Teaching staff in Morocco and Rehabilitation mechanisms: field study

د. عبد الصمد الزو ، جامعة ابن طفيل القنيطرة، المغرب.

د. عبد الرحمان الناظوس، جامعة ابن طفيل القنيطرة، المغرب.

#### الملخص:

يشكل العنصر البشري أساس كل تقدم وتنمية، إذ نجد بلدانا استثمرت في هذا العنصر واستطاعت من خلاله تحقيق الارتقاء الاقتصادي والاجتماعي. ويبقى قطاع التعليم أهم القطاعات التي تتطلب الاستعانة بموارد بشرية ذات مؤهلات متميزة، ذلك أن مجال التربية والتعليم يرنو إلى صنع الإنسان المتشبع بالمواطنة الحقة، إنسان واع بحقوقه وملتزم بواجباته. ولكي تقوم الموارد البشرية بدورها على أكمل وجه ينبغي تأهيلها والنهوض بأوضاعها المادية والمعنوية، وخلق بيئة مواتية تساعد على المبادرة والتميز والإبداع.

ستحاول هذه الدراسة تناول وضعية هيئة التدريس بوزارة التربية الوطنية بالمغرب وآليات تأهيلها، واقتصرنا على هيئة التدريس لكونها الشريحة الأوسع ضمن القطاع، وكذا لدورها المحوري في منظومة التربية والتكوين باعتبارها الأكثر احتكاكا بالمتعلم.

**الكلمات المفتاحية:** هيئة التدريس، التأهيل، المدرسة، المغرب.

#### Abstract:

The human component is the foundation of all progress and development, as we find countries that have invested in this element and that have been able to achieve economic and social advancement. The education sector remains the most important sector requiring the use of human resources with distinct knowledge and cultural qualifications. The field of education tends to create a man imbued with genuine citizenship, a human being conscious of his rights and committed to his duties. In order for human resources to play their part to the fullest, they should be rehabilitated, their material and moral conditions improved, and a favourable environment created that would help them to take initiative, excellence and creativity.

This study will attempt to address the human resources situation of Morocco's Ministry of National Education and its qualification mechanisms, and we will confine to the faculty as the widest segment of the sector, as well as its pivotal role as the most contact with the learner.

**Key Words:** teaching staff, Rehabilitation, school, Morocco.



## مقدمة

تمثل المدرسة مركز إشعاع علمي وثقافي واجتماعي لكل الأمم عبر التاريخ، فهي التي تقوم بتخريج الكفاءات التي تقود المجتمع وتسير به نحو النمو والازدهار. كما أنها كانت وسيلة في يد الساسة للتنشئة والضبط الاجتماعيين، ومركزا لغرس قيم ومعايير المجتمع الضرورية لإحداث عملية التكامل الاجتماعي داخل البناء الاجتماعي. ويرى إميل دوركايم أن مهمة النظام التربوي في المجتمع هي دمج الأفراد في المجتمع أو ما يسميه "التضامن الاجتماعي"، أي قيم الانتماء الوطني ومشاعر الوحدة الوطنية التي تخلق التماثل الاجتماعي الضروري للمحافظة على بقاء الأمن والاستقرار في المجتمع.

وإذا كانت المدرسة ذات دور مركزي لدى الدولة والمجتمع، فإنها غير قادرة على الاضطلاع بدورها دون هيئة تدريس مؤهلة. فهذه الأخيرة تشكل الركيزة الأساسية في النظام التعليمي من خلال قيامها بمختلف الأدوار من تدريس وتربية وتوجيه وإرشاد، مما يجعلها القلب النابض للمدرسة وأهم لبناتها. إن الفاعل التربوي المزاول حاليا لمهنة التدريس، يعتبر القاعدة لانطلاق مشاريع وعمليات التطوير والتجديد المنشودين، لكون فئة مهمة منهم حاملة لتجربة مهنية قابلة للاستثمار في تفعيل تدابير التغيير. من هذا المنطلق ينبغي اعتماد جملة من الخطط والتدابير على المديين القريب والمتوسط، الكفيلة بالإسهام في استكمال تأهيل هؤلاء الفاعلين وتأطيرهم وتعبئتهم، مع تحفيزهم وتحسين الشروط المهنية والبيداغوجية والتنظيمية والمادية لاشتغالهم. مع التركيز في ذلك على بعض الجوانب ذات الأولوية التي تهم المدرسين في شموليتهم.<sup>1</sup>

وتصادف هذه الدراسة ظرفية تعرف فيها منظومة العاملين في التربية والتكوين حركية كبيرة، تتجسد في ارتفاع مضطرد لعدد المتقاعدين، واستقطاب أعداد كبيرة من الفاعلين الجدد. مما يفرض اعتماد استراتيجية جديدة للتكوين الأساس المتقن والتكوين المستمر، على نحو يستجيب لمستلزمات جودة التربية والتكوين والبحث والتدبير، وهو ما يتطلب القيام بقطائع مع سلبات السياسات المنتهجة في هذا الشأن وأشكال التدبير التي خضعت لها المهن التربوية، إلى جانب توطيد ما تحقق في هذا المجال من مكتسبات. واستحضارا لرهانات تعزيز وتطوير النموذج التنموي الوطني الذي يضع المدرسة في صلب المشروع المجتمعي، مدرسة تقوم على تحقيق الإنصاف والحد من الفوارق بين الأفراد والفئات الاجتماعية، وتأمين الحقوق المدنية وعلى رأسها الحق في التربية والتكوين، وتيسير ولوج مجتمع المعرفة والإدماج الثقافي والقيمي وتحقيق الارتقاء الفردي والاجتماعي.<sup>2</sup>

## إشكالية الدراسة

تبقى جاذبية المدرسة العمومية وفعاليتها مرهونة بمدى قابلية الفاعل التربوي للانخراط في مسلسل الإصلاح والتطوير، وهو أمر مرتبط بدوره بالوضعية التي يعيشها هذا الفاعل اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا

ونفسيا. إذ ترتبط كفاءة المدرس ارتباطا وثيقا بالمؤهلات العلمية والمعارف الجديدة المترجمة والمكتسبة عن طريق الممارسة والتكوين، مع تحسين وضعيته المادية والاجتماعية لمواكبة مستجدات الحياة وتطوراتها.

إن الاهتمام بموضوع تأهيل الموارد البشرية كان نتيجة تطور مختلف الأبحاث والدراسات المعمقة التي قام بها الاقتصاديون وعلماء الاجتماع وأرباب العمل، ابتداء من أعمال تايلور TAYLOR في التنظيم العلمي للعمل وطروحات كروزبيي CROSIER فيما يخص التنظيم، إلى الأبحاث المتعلقة بأثر التربية على النمو الاقتصادي ومن أهمها أعمال شولتز ودينيسون وبيكر<sup>3</sup>.

من هذا المنطلق، نلخص السؤال الإشكالي المحوري لهذه الدراسة فيما يلي: ما هي وضعية هيئة التدريس بالمغرب؟ وما آليات تأهيلها؟

### فرضيات الدراسة:

للوصول إلى نتائج معبرة لهذه الدراسة، ننتقل من الفرضيات التالية:

- تعيش هيئة التدريس بالمغرب أوضاعا اقتصادية واجتماعية ونفسية غير مساعدة على المبادرة والإبداع.
- تبقى سياسات الإصلاح التربوي بالمغرب غير ذات فعالية فيما يخص تأهيل هيئة التدريس، نظرا لإغفالها الاهتمام بمختلف الجوانب المادية والاجتماعية والمعنوية والثقافية والنفسية في شموليتها.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة تشخيصية إحصائية اعتمدت على عينة بحث مستقاة من الميدان، كما أنها اعتمدت على مجموعة من المناهج المختلفة والتي ستمكن من الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه: المنهج الإحصائي، الجغرافي، التاريخي، الاجتماعي، المقارن... إضافة إلى كونها دراسة تأتي في وقت تعرف فيه منظومة التربية والتكوين زخما يرتبط بسياسة الإصلاح وإصدار نظام أساسي جديد رافقته احتجاجات لهيئة التدريس قاربت ثلاثة أشهر.

### أهداف الدراسة

تهدف دراستنا هاته إلى تشخيص وضعية هيئة التدريس بمنظومة التربية والتكوين، والوقوف على مكانم الخلل التي تحول دون تأهيلها رغم سياسات الإصلاح التي نهجتها السلطة الحكومية ولا زالت تتجهجا. كما تهدف إلى طرح حلول إجرائية لتأهيل هيئة التدريس والنهوض بأوضاعها، وبالتالي إعادة الإشعاع إلى المدرسة العمومية التي كانت إلى وقت قريب مشتتة للنخب والكوادر التي تسير الشأن العام بالبلاد.

## مناهج الدراسة وأدواتها

كما أسلفنا فإن هذه الدراسة ستعتمد على مناهج متنوعة بغية الإلمام التام بالموضوع، ومن أهم هذه المناهج نذكر: المنهج التحليلي الإحصائي، المنهج الجغرافي، المنهج التاريخي، المنهج الاجتماعي، المنهج المقارن...

أما على مستوى أدوات العمل، فإننا سنستعين بالاستمارة (الاستبيان) باعتبارها وسيلة تمكن من الحصول على معطيات مباشرة من الميدان، كما أنها تتيح للمستجوب مساحة كافية من الحرية للتعبير عن آرائه بكل تجرد ومصداقية. وقد قمنا بحساب حجم عينة البحث اعتمادا على معادلة ستيفن ثامبسون Steven Thompson، والتي مكنتنا من الحصول على عينة عددها 383 أستاذا وأستاذة، وبالتالي تمت تعبئة هذا العدد من الاستمارات الإلكترونية (تمت تعبئتها من خلال الاستعانة بمجموعات الأساتذة بالواتساب والفيسبوك وتيليجرام) في الفترة الممتدة من بداية شهر شنتبر 2023 إلى نهاية شهر دجنبر 2023 أي طيلة 4 أشهر.

ولتفريغ المعطيات المحصل عليها وتحويلها إلى أشكال بيانية وجداول لتحليلها، سنستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Excel.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: دراسة وضعية هيئة التعليم بالمغرب وسبل تأهيلها والنهوض بأوضاعها.
- الحد الزمني: امتدت الدراسة طيلة الفترة الممتدة من بداية شهر شنتبر 2023 إلى نهاية شهر يناير 2024 أي طيلة 5 أشهر.
- الحد المكاني: مختلف المؤسسات التعليمية العمومية بالمغرب التابعة لوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة.
- الحد البشري: هيئة التدريس بالمغرب البالغ عددها 269015 أستاذا وأستاذة،<sup>4</sup> والمعبر عنها بالعينة الإحصائية التي يبلغ حجمها 383.

### 1- تطور مهنة التدريس بالمغرب.

تعددت الدراسات الكاشفة عن طرق التعليم وأساليبه بالمغرب، وخاصة الثقافة المكتوبة التي كانت تلقى بمساجد الدواوير والكتاتيب المنبثة هنا وهناك لعامة الأولاد صغارا وكبارا، ثم تستمر في المدارس المجاورة أو البعيدة في المدن العلمية الكبرى كمراكش وفاس وزوايا الجنوب والصحراء...

وقد كان الأساتذة يتقاضون أجورهم من خلال "الشرط" وهو عرف قديم متوارث في جميع التراب المغربي، ومستمر بشكل قليل إلى اليوم في القرى والمداشر. والشرط هو عقد بين أهل الدوار (الجماعة)

والفقيه، إذ يقوم هذا الأخير بالإمامة في الصلاة والأذان وتعليم الصغار، ومقابل ذلك يتناوبون على إطعامه بشكل يومي في إطار "توبة الطالب" من خلال تقديم الوجبات الثلاث، وعند جز الصوف يحظى بنصيب لصنع كسائه، كما يمنحه الطلبة بعض النقود كل يوم أربعاء (لاربعية) تهيئاً لتحريرهم من الدراسة يوم الخميس وصباح الجمعة. إضافة إلى واجب العواشر أي الأعياد الإسلامية حيث يحرر الطلبة من الدراسة لسبعة أيام. والأهم من ذلك هو الحظوة التي كانوا يتمتعون بها والتقدير الذي يكنه لهم الأطفال وأولياؤهم، عكس ما نجد في زمننا الراهن من تسيب وتناول على المدرس وفقدانه لهيبته داخل المجتمع.<sup>5</sup>

وفي الحواضر كانت المدارس الابتدائية تعتمد على حفظ القرآن عن ظهر قلب ودراسة قواعد اللغة العربية، أما في المرحلتين الثانوية والجامعية فكانت المناهج وفيه لصيغ تعليمية استظهارية متوقعة حول مركزية العلوم الشرعية وعلوم اللغة.<sup>6</sup> وقد اشتهرت هذه المدارس في بعض الحواضر كفاس ومراكش ومكناس ووجدة... والقرى كسوس التي ضمت لوحدها ما يقارب مائتي مدرسة ثانوية. وكانت المادة العلمية المدرسة تلقن عن طريق محاضرات بعد صلاة العصر من قبل أحد علماء المدينة، وبعد ثلاث سنوات من الدراسة والتحصيل، يصبح الطالب بعد إجازته من قبل أساتذته أهلاً لمزاولة الصيدلية أو القضاء أو التدريس.<sup>7</sup>

ومع دخول المغرب مرحلة الحماية الفرنسية، شرعت هذه الأخيرة في إنشاء المدارس العصرية والتي هدفت بالأساس إلى تشكيل وعي جديد لدى أطفال المغاربة تمهيداً لإدماجهم في الثقافة والمجتمع الفرنسيين، من خلال تكوين نخبة مغربية قادرة على ممارسة بعض المهام الإدارية الموكلة إليها من جهة، وتسهيل الإلحاق الثقافي والاقتصادي والسياسي للمغرب بالمشروع الإمبريالي الفرنسي من جهة ثانية.

وفي هذا الإطار، أنشئت مدارس وثانويات على أساس إثني وديني: مدارس لأعيان البربر، مدارس يهودية، مدارس إسلامية للعرب ومدارس فرنسية، إضافة إلى المدارس التابعة للقنصليات الأجنبية.

وقد مارس مهنة التعليم بالمدارس الإسلامية أساتذة أجانب من أوروبا خاصة فرنسا، وآخرين من المستعمرات الفرنسية كالجزائر ولبنان وسورية، إضافة إلى مغاربة متشبعين بالثقافة الفرنسية والفكر الأوربي. وكان أربعة أو خمسة مدرسين فرنسيين يدرسون كل مواد البرنامج التعليمي باللغة الفرنسية، ما عدا العلوم العربية والدينية التي كانت تدرس على يد مغاربة باللغة العربية.<sup>8</sup> بينما غابت اللغة العربية والتربية الدينية (الإسلامية) عن مقررات المدارس المخصصة للبربر، في حين احتفظت المدارس اليهودية باستقلاليته نوعاً ما بفضل معاهدة 1915 بين مديرية التعليم العمومي والرابطة اليهودية العالمية.

وبعد الاستقلال ومن أجل الاستجابة للحاجيات الملحة للمجتمع في مجال التربية، لجأت الدولة المغربية إلى التوظيف المكثف لمعلمين عرضيين بمستوى الابتدائي، وكذا لمتعاونين أجانِب للتدريس بالمستويين الثانوي والعالي خاصة الفرنسيين بسبب غياب كفاءات مغربية. هكذا مثل العرضيون 96% من المدرسين المغاربة في الابتدائي خلال السنة الدراسية 1956-1957، ولم يكن للحكومة آنذاك اختياراً آخر علما أن عدد الحاصلين على شهادة البكالوريا لم يتعد 98 تلميذاً (خريجو دفعة التلاميذ المسجلين برسم السنة الدراسية 1943-1944). ولم تحصل الأجيال الأولى بعد الاستقلال على شهادة البكالوريا إلا سنة 1968، ومن ثم فإن أول دفعة من المدرسين المكونين في المراكز التربوية الجهوية التحقت بالقسم مع بداية السبعينيات.<sup>9</sup>

وتميز تطور عدد الأساتذة حسب الطور التعليمي خلال الفترة الممتدة من 1961 إلى 2006 بارتفاع متواصل في الأطوار التعليمية الثلاثة للتعليم المدرسي، ولكن بإيقاع متفاوت:

- خلال الستينيات، كانت وتيرة تطور أعداد المدرسين جد متواضعة وانحصرت خصوصاً في التعليم الابتدائي بسبب ندرة الموارد البشرية المؤهلة للتوظيف.

- خلال السبعينيات عرفت عملية توظيف المدرسين ارتفاعاً مهماً نتيجة ولوج الأجيال الأولى من الحاصلين على البكالوريا لسوق الشغل بعد الاستقلال. واعتبر المخطط الخماسي لسنوات 1973-1977 من بين المخططات الأكثر طموحاً في تاريخ المغرب، حيث أعطى أهمية كبرى لتطوير التعليم وخصوصاً تكوين المدرسين.

- خلال الثمانينيات، عرفت وتيرة تطور أعداد المدرسين فتوراً بسبب اعتماد برنامج التقييم الهيكلي الذي أدى إلى التقليل من نفقات الدولة، مما انعكس بشكل خاص على الموارد البشرية من خلال انخفاض مناصب التوظيف في الوظيفة العمومية وتجميد الأجور. ومن أجل سد الخصاص الحاصل في المدرسين، تم اللجوء إلى الرفع من ساعات عمل مدرسي التعليم الثانوي والتعليم العالي بحوالي 20 بالمائة ابتداء من سنة 1984.<sup>10</sup>

وابتداء من سنة 2016 ولسد الخصاص الحاصل في عدد الأساتذة، لجأت الدولة إلى توظيف أعداد مهمة من المدرسين أطر الأكاديميات (المتعاقدين سابقاً)، وهي سياسة جديدة اعتمدها وزارة التربية في سياق عرف فيه عدد الأساتذة انخفاضاً حاداً لم يعد يساير احتياجات النظام التربوي.<sup>11</sup> وفي هذا الإطار أطلقت الوزارة ابتداء من سنة 2017 مخططاً لتوظيف أكثر من 200 ألف أستاذ بحلول سنة 2030.<sup>12</sup> وهكذا عرف العدد الإجمالي لهيئة التدريس بمجموع جهات المملكة ارتفاعاً ملحوظاً برسم الموسم الدراسي 2022/2023، حيث بلغ 269.015 أستاذاً وأستاذاً ممارساً أي بزيادة قدرها 2,7% مقارنة مع الموسم

الماضي 2022/2021، علما أنه تم تسجيل عدد مهم من المدرسين المحالين على التقاعد. ويتوزع هذا العدد حسب الأسلاك التعليمية على الشكل التالي: 144.088 أستاذة وأستاذ بالسلك الابتدائي 65.198 أستاذة وأستاذ بالسلك الثانوي الإعدادي، و59.729 أستاذة وأستاذ بالسلك الثانوي التأهيلي، مع الإشارة إلى أن ما يقارب 48,3% من هيئة التدريس تشتغل بالعالم القروي.<sup>13</sup>

## 2-وضعية المدرس في المجتمع المغربي.

ظل المدرس إلى وقت قريب ذو مكانة مهمة وحظوة في المجتمع المغربي، فالمدرس هو ذاك المتقف الذي يعمل على تربية النشء وتكوينه وإعداده ليكون صالحا في المجتمع المغربي، وبالتالي فقد كان محل احترام وتقدير داخل هذا الأخير.

إن هذه المكانة التي كان يحتلها المدرس جعلته جزءا من فئة اجتماعية جديدة لم يطرح وجودها بداية أية مشاكل مزعجة للدولة، فئة ستشكل نواة الطبقة المتوسطة بالمغرب وتتكون من أبناء البلد المتعلمين تعليما عسريا، والذين يشغلون بحكم تعليمهم العصري ذاك وظائف عصرية (تعليم عصري ووظائف عصرية)، مثل المهن الحرة من طب وهندسة ومحاماة والوظيفة العمومية والقطاع الخاص (بنكيون، ومحاسبون)... ويضاف إليهم التجار الكبار المتعلمون الذين نظموا عملهم وتجارتهم بشكل عصري، وكذا الفئة الخاصة من التجار التي تخصصت في البقالة وقادها أهل سوس.<sup>14</sup>

ومع بداية الثمانينيات سنلوح في الواقع كل أعراض الأزمة الاقتصادية الحادة، والتي على إثرها ستضطر الدولة إلى تبني مقترحات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي التي تمت عنونها ببرنامج التقويم الهيكلي. وقد مست إجراءاتها الفئات المتوسطة والشعبية بشكل قوي، فتوسعت دائرة البطالة وانحصرت حركة الأجور وارتفعت أسعار المواد الأساسية. لقد ترجم التقويم الهيكلي نفسه واقعيا في صيغة خسارات في مجال الصحة والسكن والتعليم والشغل، كما استهدف البنية التحتية للطبقة المتوسطة الناشئة بقوة، ومن ثم تجفيف منابعها وصولا إلى خنق مجاري مصباتها.<sup>15</sup>

لقد تضررت وضعية المدرس إذن كباقي مكونات الطبقة المتوسطة، وما زاد الأمر سوءا الصورة النمطية للأستاذ في المخيلة الجمعية للمجتمع المغربي. هذه الصورة التي يرسخها الإعلام بمختلف أطرافه، من خلال الأفلام والبرامج والنكات التي تصور المعلم أو الأستاذ بمظهر البخل والجشع والابتزاز والتكاسل، وهي تروم بقصد أو غير قصد اغتيال الشخصية الرمزية للمدرس.

## 1.2-الوضعية المادية للمدرس المغربي.

تسبب تدهور الظرفية الاقتصادية بالمغرب في مفارقة التفاوتات التي كانت موجودة من قبل وعمق أشكال هشاشة الوضعية الاقتصادية للأسر بما في ذلك هيئة التعليم، على اعتبار أن الأشخاص الأكثر ولوجا لهذا القطاع ينتمون أصلا إلى أوساط هشة وفقيرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التضخم وارتفاع الأسعار والجفاف عمقا من هذه الوضعية إلى الحد الذي أصبح فيه عدد كبير من هذه الفئة يلجأ إلى الاقتراض

من الأبنك أو مزاوله أنشطة اقتصادية أخرى بشكل مستمر، على اعتبار أن قانون الوظيفة العمومية يمنع الموظف العمومي من ممارسة أي نشاط آخر مدر للدخل بموازاة وظيفته.

إن أي اصلاح للمنظومة التعليمية لا يمكن أن يستقيم أو أن يحقق أهدافه إلا بتعزيز مكانة وأدوار الأطر التربوية وتحسين ظروف اشتغالها وتسوية وضعيتها الاقتصادية، وحل الملفات الفنية وخلق مناخ جيد داخل المؤسسات التعليمية استجابة لمطالب نساء ورجال التعليم التي تم تجاهلها لسنوات طوال.

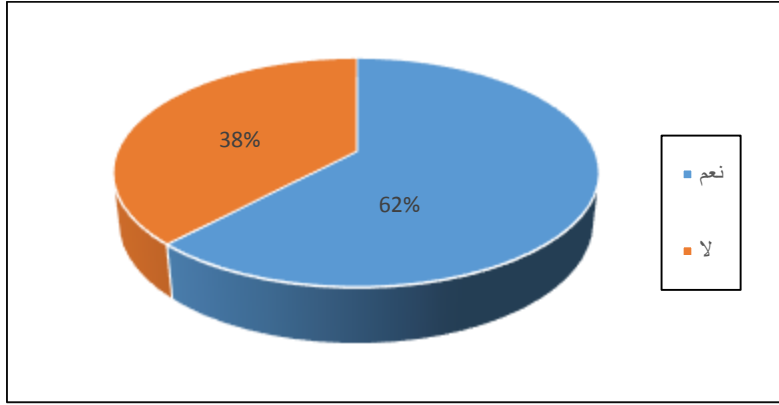
يعتبر الوضع الاقتصادي للأستاذ المغربي بوجه عام دون المستوى اللائق الذي يحفز على أداء مسؤولياته ومهام عمله بإخلاص وأمانة تفرضها عليه اخلاقيات المهنة. ونظرا لهذه الظروف الاقتصادية الصعبة من ضيق الحال وكثرة متطلبات الحياة وارتفاع الأسعار مع استقرار الأجور، نجد بعض الأساتذة في جميع المراحل التعليمية على حد سواء قد وجدوا في المدارس الخاصة والساعات الإضافية وسيلة لزيادة الدخل وتخطي ظروف الفقر وشظف العيش.

وتختلف أجور الأساتذة حسب الأسلاك والدرجات والرتب والمناطق (أ، ب، ج). فبالنسبة للسلك الابتدائي والثانوي الإعدادي، يتقاضى الأستاذ المغربي في بداية مشواره المهني حاليا 522,2 دولارا بالنسبة للمنطقة (ج) و521,3 درهما ل(ب) و535,2 درهما بالنسبة للمنطقة (أ)، ليصل أجره في الأخير إلى 1071,7 درهما بالنسبة ل(ج) و1081,4 درهما ل(ب) و1100,7 درهما ل(أ). أما السلك الثانوي التأهيلي فيستفيد أساتذته من درجة ممتازة تمكنهم من تحسين أجورهم نسبيا، حيث تصل في نهاية المشوار المهني إلى 1312,8 درهما للمنطقة (ج) و1325,5 درهما ل(ب) و1350,9 درهما ل(أ).<sup>16</sup> (الدولار يساوي حوالي 10,08 درهم مغربي)

ويؤثر دخل الفرد على مستواه المعيشي، إذ كلما ارتفع معدل دخل الفرد كلما ارتفع معه المستوى المعيشي. ومستوى المعيشة هي ذلك المعيار الذي يقدر به مستوى حياة الإنسان في النواحي الاجتماعية، ويقاس هذا المستوى بالدخل النقدي الذي يحصل عليه الفرد، كما يقاس بالإشباع النفسي للفرد وفي قناعته بدخله وإمكانية استغلاله فيما يعود عليه وعلى أسرته بالخير. لهذا فزيادة حجم الاستهلاك من السلع تعتمد على القدرة الشرائية أو الدخل الحقيقي للفرد.<sup>17</sup>

سنقتصر في دراستنا للوضع الاقتصادية للأستاذ على بعض ضروريات العيش الكريم خاصة السكن ووسيلة النقل. ففيما يخص امتلاك السكن، فقد حصلنا على النتائج التالية:

المبيان رقم 1: امتلاك السكن

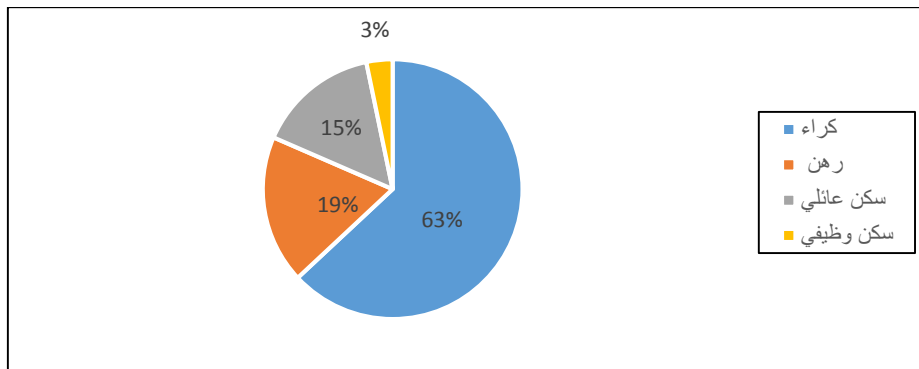


المصدر: الاستمارة الميدانية.

نلاحظ أن 62% من هيئة التدريس لا تتوفر على سكن، ويفسر ذلك بعدة عوامل لعل أهمها تدني أجور المدرسين خاصة في بداية مشوارهم المهني، وارتفاع أثمان العقار خاصة بالمدن الكبرى والساحلية والأحواض الهجرية، إضافة إلى اختلاف الأولويات بين أستاذ وآخر. وفي هذا الإطار نجد مثلا أن الفئة الشابة تفضل شراء السيارة أو السفر داخل وخارج المغرب أو الزواج، بينما تفضل فئة أخرى مساعدة الأقارب في تمويل الهجرة نحو الخارج أو إقامة بعض المشاريع الاقتصادية الصغرى: مكتبة، بقالة، اقتناء أو تجهيز أرض فلاحية، حفر بئر، إنشاء معصرة زيتون...

وتختلف وسائل توفير المسكن لدى الفئة غير المالكة للسكن، إذ تتوزع بين الكراء والرهن والسكن العائلي والسكن الوظيفي، كما يلخص المبيان الموالي:

المبيان رقم 2: نوع السكن



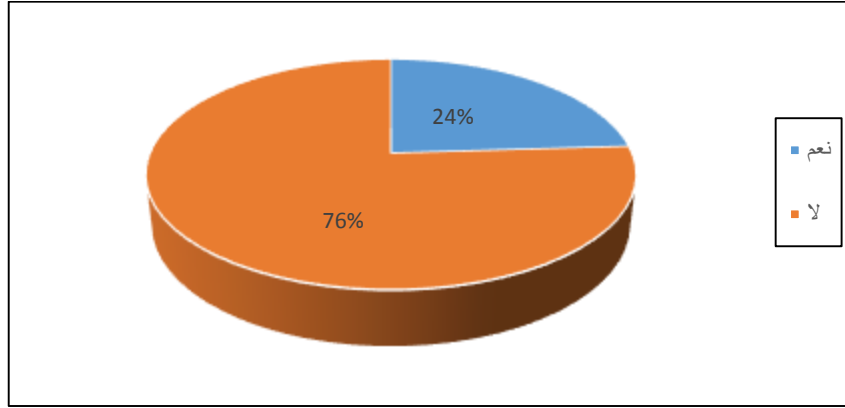
المصدر: الاستمارة الميدانية.

تلجأ نسبة 63% من الأساتذة غير المالكين للسكن إلى الكراء و19% إلى الرهن. أما نسبة 15% منهم فيستفيدون من سكن عائلتهم، بينما تستفيد 3% من السكن الوظيفي المقنن على بعض المدارس القروية.



ولا تختلف وضعية المدرس فيما يخص امتلاك السيارة عن تلك المتعلقة بالسكن، فنسبة مرتفعة تصل 76% من هيئة التدريس لا تمتلك سيارة. ويفسر هذا الوضع بأولوية توفير السكن لدى المغاربة أو ما تصفه الثقافة الشعبية بـ"قبر الحياة"، كما أن مصاريف التأمين والضريبة السنوية والفحص التقني وارتفاع أثمان المحروقات، كلها عوامل تجعل المدرس في غنى عن وسيلة نقل ستتقل كاهله بمصاريف إضافية.

المبيان رقم 3: امتلاك السيارة

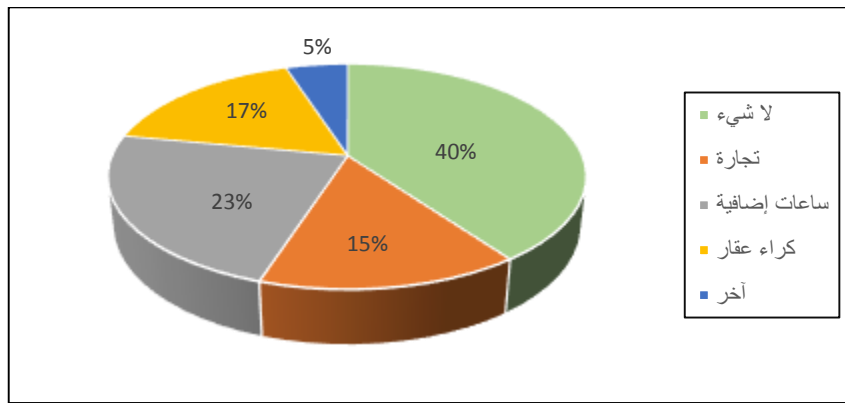


المصدر: الاستمارة الميدانية.

ولتجاوز صعوبات التنقل التي يخلقها عدم التوفر على سيارة خاصة أثناء التنقل لمقر العمل، يعتمد المدرسون إلى اقتناء الدراجات العادية والنارية، أو استعمال أحد الأساتذة لسيارته الخاصة لنقل عدد من زملائه مقابل مساهمتهم في مصاريف المحروقات ذهابا وإيابا، إضافة إلى اعتماد شريحة كبيرة من المدرسين بشكل كلي على وسائل النقل العمومي، وهو ما يستتفز جزءا غير هين من أقرتهم.

إن هذه الوضعية الاقتصادية الصعبة التي يعيشها معظم الأساتذة بالمغرب، تجعل نسبة مهمة منهم تلجأ إلى تحسين دخلها بطرق مختلفة، إما بشكل قانوني كالعامل بالمدارس الخصوصية أو ممارسة أنشطة مدرة للدخل بشكل مستتر. وفي هذا الإطار حصلنا على النتائج التالية:

المبيان رقم 4: الوسائل المتبعة لتحسين الدخل



المصدر: الاستمارة الميدانية.

لا شك أن الوضعية الاقتصادية التي تعيشها هيئة التدريس تدفعهم إلى القيام ببعض الأنشطة الاقتصادية الموازية، وهكذا تعتمد نسبة 23% على الساعات الإضافية لتحسين وضعيتها، إما من خلال الاشتغال في المؤسسات التعليمية الخاصة أو ساعات الدعم المؤدى عنها. أما 17% من المدرسين فيستغلون العقارات التي يمتلكونها كالعرف والشقق والمستودعات... بينما تمارس نسبة 15% التجارة و5% أنشطة أخرى كالسمسرة والزراعة وتربية الماشية والحجامة والرقيه الشرعية...

## 2.2- الوضعية الاجتماعية والاعتبارية للمدرس في المغرب

يلعب الأستاذ دورا رياديا في سبيل نهضة المجتمع ورفقيه، لأن التعليم بمثابة المهنة المحورية والأساسية التي تكون الأفراد لممارسة المهن الأخرى في مختلف القطاعات، وإذا كان الأمر كذلك فإن إعادة الاعتبار لمهنة التدريس ومن ورائها المدرس والتكفل بمشاكله ومعاناته تبقى أولوية الأولويات. أكيد أن وضعية المدرس في السابق اختلفت عن وضعيته في الوقت الحاضر نتيجة الظروف المعيشية والاجتماعية، فهي أسوء حال مما كانت عليه في السابق نظرا لإفراقات الأزمة الراهنة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والنفسي. بل إن سياسة الدولة وخياراتها التربوية اتخذت من التلاميذ غاية للعملية التربوية، واهتمت بكل العوامل المساعدة على ذلك ماعدا المدرس الذي نظرت إليه كوسيلة لتحقيق الغاية السابقة فقط.<sup>18</sup> وهو ما رسخ صورة المدرس في التمثل الشائع عند عموم الناس، صورة نمطية تشويهية تجعل الأستاذ عرضة لمجموعة من الاتهامات المعيارية من جهة، وعرضة للتقليل من شأن دوره المجتمعي من جهة ثانية.

لقد أضحى الحديث عن رجل التعليم مقترنا بصورة ذلك المعلم الكادح المظلوم والمستغل والمهمش اجتماعيا، وهي صورة ملتصقة بوعي أو غير وعي في المخيال الشعبي، ولهذا نفهم حجم النكت السمجة التي يتم تداولها في المجالس حول المعلم.

لقد اختلف أفراد عينة البحث حول مدى درجة رضاهم عن الوضعية الاجتماعية والاعتبارية التي يعيشونها داخل المجتمع المغربي، إذ جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 1: درجة رضا هيئة التدريس عن صورتها في المجتمع

النسبة المئوية	التكرار	درجة الرضا
5,2%	20	راض جدا
12,5%	48	راض
23,3%	89	راض بشكل لا بأس به
59%	226	غير راض
100%	383	المجموع

المصدر: الاستمارة الميدانية.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية رجال ونساء التعليم غير راضين عن صورتهم في المجتمع، إذ بلغت نسبة الفئة غير الراضية 59%. أما 12,5% فهي راضية عن وضعيتها الرمزية داخل المجتمع في حين 5,2% فقط راضية جدا.

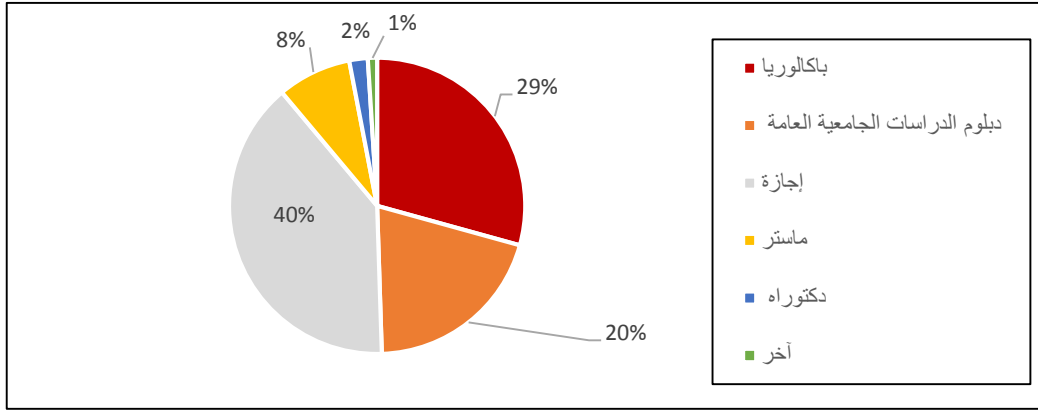
إن تحديد مكانة المدرس ورسم صورة ذهنية رفيعة ومشرفة له في المجتمع تتداخل فيها جملة من العوامل، قد يكون أولها العامل المؤسسي المتمثل في تقدير السلطة الحكومية المكلفة بالقطاع لموظفيها والاهتمام باحتياجاتهم المادية والمعنوية والنفسية وتحسين بيئة الاشتغال، بالإضافة إلى النهوض بأوضاعهم الاجتماعية من صحة وسكن... كل هذه العوامل وغيرها لها تأثير واضح في تحديد مكانة المعلم في المجتمع إما بالمكانة المشرفة والمقدسة أو أن تكون عكس ذلك.

### 3.2- المؤهلات المعرفية والمهنية.

في ظل التزايد الكبير في المعلومات وتقدم المعرفة، أصبح لزاماً على المجتمعات أن تطور أنظمتها التعليمية وأن تبتعد عن القوالب الجامدة التقليدية، وأن تفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تنسجم وعملية التنمية. لتكون بذلك بمثابة استجابة للمتغيرات المتسارعة ومواكبة للتطور والتقدم الذي يعيشه العالم في ظل الطلب الكبير على المعرفة الحديثة التي تتصف بالمرونة والكفاءة والتصميم الجيد.

وإذا كان المدرس هو نبض العمل التربوي، وتقع عليه مسئولية إحداث تغييرات كبيرة وذات معنى في المتعلمين، فإن هذا الأمر لا يستطيع أن يقوم به إلا في إطار تكوين أكاديمي ومهني رصين. وفي هذا الإطار سندرس الوضعية المعرفية والثقافية لهيئة التدريس من خلال التطرق إلى ثلاثة جوانب: التكوين الأكاديمي من خلال الشهادة المحصل عليها، ثم التكوين الأساس وأخيرا التكوين المستمر. ف فيما يخص التكوين الأكاديمي، حصلنا على النتائج التالية:

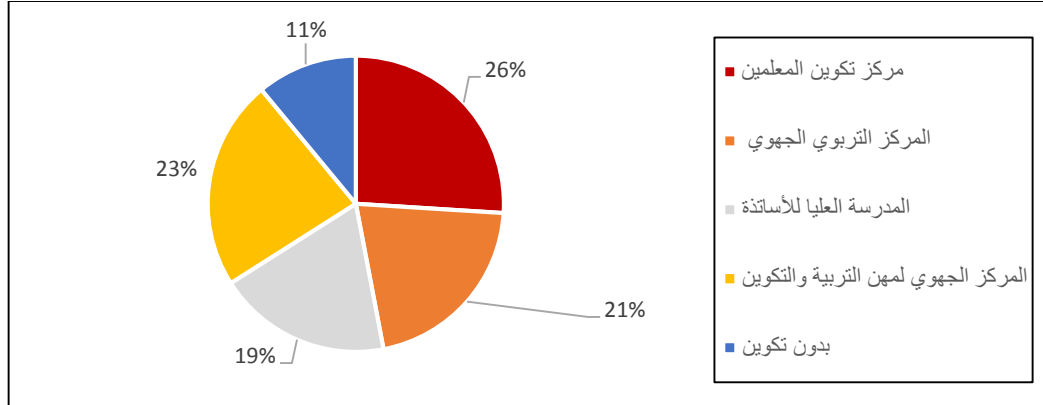
المبيان رقم 5: الشهادات المحصل عليها من طرف المدرسين



المصدر: الاستمارة الميدانية.

40% من عينة البحث حاصلة على شهادة الإجازة و29% على البكالوريا، أما 20% فدخلت القطاع بعد حصولها على دبلوم الدراسات الجامعية العامة DEUG، بينما تتوفر نسبة 8% على شهادة الماستر و2% على الدكتوراه، في حين 1% من هيئة التدريس تتوفر على شهادات أخرى: شهادة التقني العالي، دبلوم مهندس، دبلوم الدراسات العليا المتخصصة DESS، دبلوم الدراسات العليا المعمقة DESA. وعلى مستوى التكوين الأساس، فقد خضعت أغلبية الفئة المستجوبة إلى تكوين نظري وتطبيقي بمختلف مراكز التكوين. هذا الأمر يلخصه المبيان الموالي:

المبيان رقم 6: مراكز التكوين التي تخرج منها المدرسون



المصدر: الاستمارة الميدانية.

26% من عينة البحث تخرجت من مراكز تكوين المعلمين CFI (1980-2012) و23% من المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين CRMEF (2012-الآن)، أما 21% فاستفادت من التكوين بالمراكز التربوية الجهوية CPR (1970-2012)، بينما نسبة 19% فهي خريجة المدارس العليا للأساتذة ENS (1963-2012)، في حين 11% من العينة لم تخضع لأي تكوين ونخص بالذكر: التوظيفات المباشرة لحملة الشهادات العليا، العرضيون، منشطو التربية غير النظامية، الخدمة المدنية، سد الخصاص ومحو الأمية... وقد تم إدماجهم في أسلاك الوظيفة العمومية عبر مراحل مختلفة.

ولأن العالم يتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي يتعين على كل من المدرسة والأساتذة أن يستجيبوا لحاجيات هذه التغيرات ومتطلباتها، فإن أفضل النظم التربوية في العالم تركز على التطوير المهني المستمر لأساتذتها. والهدف من هذا التطوير هو الحفاظ على كفايات الأساتذة ومعارفهم، والعمل على تعميق نطاقها وتوسيعه، وتكييف ممارساتهم البيداغوجية مع تنوع مواصفات التلامذة ومستويات تعلمهم، ومواكبة إدخال الابتكارات التي تثبتت فعاليتها التربوية علميا في القسم الدراسي، كاستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، واعتمادها أداة للتمايز البيداغوجي.<sup>19</sup>

لقد برهنت عدة دراسات على أن التكوين المستمر بأشكاله المختلفة، يؤثر في الكفايات البيداغوجية وفي التطور المهني للأساتذة وبالتالي في تعلم التلامذة. وتبين آخر تلك الدراسات أن أكثر من 80% من الأساتذة صرحوا بأن التكوين المستمر كان له أثر إيجابي في ممارساتهم البيداغوجية. ومن بين التكوينات التي كان لها أكثر الأثر في ممارساتهم تلك التي تستند إلى مواد البرامج الدراسية ومضامينها، وتعتمد على التعاون وإدماج مقاربات التعلم الفعالة والتعاونية في مجال التدريس. كما أن الأساتذة الذين شاركوا في تكوين مستمر فعال، يتميزون بمستويات أعلى من الفعالية الشخصية والرضا الوظيفي.

وتكشف نتائج الدراسات المنجزة مدى العجز الحاصل في عرض التكوين المستمر وأوجه القصور الكامنة في السياسة التربوية في هذا المجال. فعن سؤال "هل تلقيت تكوينا مستمرا في السنوات الثلاث الماضية؟" لم يجب بالإيجاب إلا عدد قليل من الأساتذة أفراد العينة، ويعود آخر تكوين مستمر تلقاه العديد منهم إلى سنة 2010 أو 2011 وفق ما جاء في تصريحاتهم، بل ومن بينهم من لم يتلق أي تكوين مستمر بالمرّة طيلة مساره المهني. هذا الضعف على مستوى التكوين المستمر، يدفع برجال التعليم إلى الحصول على تكوينات وشهادات بصفة شخصية من أجل تطوير معارفهم وإغناء سيرتهم الذاتية.

وكثيرا ما تكون التكوينات المستمرة التي تنظم لفائدة هيئة التدريس مرتبطة بـ "المشاريع البيداغوجية" لوزارة التربية الوطنية كبيداغوجيا الإدماج وتعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتدريس المواد العلمية باللغات الأجنبية... أو تتدرج في إطار شراكات مع بعض المنظمات الدولية كاليونيسيف واليونسكو والبنك الدولي... ويرى الأساتذة الذين استفادوا من هذا النوع من التكوينات أنها مهمة بالتأكيد، لكن لا علاقة لها بحاجياتهم في كثير من الأحيان.<sup>20</sup>

لقد اختلفت عينة البحث حول مدى درجة رضاها عن التكوين المستمر بمنظومة التربية والتكوين، إذ جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 2: درجة رضا هيئة التدريس عن التكوين المستمر

النسبة المئوية	التكرار	درجة الرضا
3,1%	12	راض جدا

10,4%	40	راض
14,5%	55	راض بشكل لا بأس به
72%	276	غير راض
100%	<b>383</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: الاستمارة الميدانية.

يظهر من خلال معطيات الجدول أن أغلبية رجال ونساء التعليم غير راضين عن التكوين المستمر، إذ بلغت نسبة الفئة غير الراضية 72%. أما 10,4% فهي راضية عن التكوين في حين 3,1% فقط راضية جدا.

### 3- تأهيل هيئة التدريس رافعة أساسية للنهوض بالمدرسة العمومية.

إن بقاء ونمو المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولن تتمكن المؤسسة من بلوغ هذا الهدف إن لم تتمكن من استقطاب الكفاءات اللازمة وتأهيلها لتقوم بهذه المهمة، ذلك أن التأهيل يعد رهانا تضمن به استمراريتها وتحقق به التنمية المستدامة. وقد شغل مفهوم التأهيل مكانة مركزية في علم اجتماع العمل الذي تأسس سنوات الخمسينيات، نتيجة تأثر العمل بفعل التحولات التي ظهرت في المجتمع والتطور الحضاري.

وتعرف الأمم المتحدة مفهوم التأهيل بأنه عملية ترمي إلى تمكين الأشخاص من بلوغ وحفظ المستوى الوظيفي الأمثل على الصعيد المهني والاقتصادي والاجتماعي والنفسي، بحيث تتوفر لهم الأدوات اللازمة لتغيير حياتهم ورفع مستوى استقلاليتهم. وترمي هذه التدابير إلى إعادة التأهيل المهني والتمكين من أداء الوظائف في حالة قصورها. وتعتبر عملية تأهيل المدرس بالغة الأهمية بالنظر إلى نتائجها المرضية وتأثيرها الإيجابي على مردودية المدرس وبالتالي نجاح العملية التعليمية التعلمية.

### 1.3- النهوض بالأوضاع المادية والاجتماعية.

يعمل المدرس العمومي المغربي ويعطي أفضل ما لديه حتى ولو لم يحصل على حوافز أو ترقيات، فما بالك بهذا الموظف الكفاء لو حصل على تحفيزات، فلا محالة أنه سيؤدي خدمة أحسن جودة وأكثر فعالية. إلا أن الإشكال يكمن في غياب هذه الآلية داخل الإدارة المغربية مما يؤثر سلبا على العمل، إذ أن تشجيع الموظف وحفزه على الإنتاج يجب أن يحظى بالأولوية، حيث يجب توفير كل الشروط التي تمنحه الاستقرار الوظيفي والاطمئنان على مستقبله المهني، وتضمن له الظروف المادية والمعنوية الملائمة ليحیی عيشة كريمة وشريفة تخلق لديه الارتياح والرضا والرغبة في العمل أكثر، وتفتح أمامه أبواب الخلق والابتكار.<sup>21</sup> في المقابل في حالة غياب هذه الإجراءات والتحفيزات فإن ذلك يؤثر سلبا على تأديته لوظيفته، وتحد من أداءه الوظيفي.<sup>22</sup>

ويعتبر الأجر حافزا فريدا لأنه قادر على إشباع الحاجيات المادية الضرورية من مأكّل ومشرب وملبس وتتنقل، كما أنه يشبع أيضا الحاجيات المعنوية مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام. وإذا كان الأجر كذلك، فإن المكافأة لا تقل أهمية عنه فهي حافز مهم، وفي هذا السياق تعاني هيئة التدريس من هزالة الأجور التي لم تعد تلبي حاجياتها المعيشية، فلكل فرد عامل في أي إدارة حاجات متنوعة يجب إشباعها. وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجيات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد، ومن ثم العمل على إعداد وتصميم وتطوير نظام العوائد والمكافآت والزيادة في الأجور بما يتوافق معها، لأنه كلما تحقق الإشباع إلا زاد الرضا المهني وتقوت أواصر الارتباط بين الموظف والإدارة التي تشغله، وكلما قل الإشباع إلا وفقدت الأجور أهميتها وفكر الموظف في الموارد الأخرى التي يمكن الحصول عليها ولو عن طريق الاقتراض.

إن نظام الترقّي في مهنة التعليم بالمغرب غير منصف لأنه لا يسمح بمكافأة الأداء، كما عبر عن ذلك العديد من الأساتذة الذين تمت مقابلتهم، إذ يتطور المسار المهني للأستاذ بشكل خطي وفق الأقدمية، ولا يترتب عن الترقّي سوى الزيادة في الأجور ولا يؤدي إلى تحمل أية مسؤولية تربوية. لم تفض الدراسات التي ركزت على العلاقة بين أجور الأساتذة وأداء التلامذة إلى نتائج حاسمة، ومع ذلك فهي تبين أن توافر أساتذة محفزين ومتحمسين ومرتاحين في جميع مراحل حياتهم المهنية، من شأنه أن يؤثر إيجابيا في تعلمات التلاميذ. وقد تمكنت من تحقيق ذلك البلدان التي نجحت في جعل التعليم مهنة جذابة، ليس فقط من خلال إقرار نظام أجور عالية، ولكن أيضا من خلال تثمين مهنة التعليم عبر التكوين الأساس والتكوين المستمر والمواكبة وتوفير آفاق حقيقية وواعدة للمسار المهني، وجعل أساتذتها قادة حقيقيين للتغيير.

في المغرب، تمت آخر مراجعة لأجور الأساتذة سنة 2003 في إطار مراجعة النظام الأساسي لموظفي وزارة التربية الوطنية. وزيادة على ذلك، يقوم نظام الترقّي على الأقدمية أساسا، وهو محدود بسبب غياب فرص التنمية المهنية وآفاق الترقية. إن الانفتاح على سبل أخرى لتحسين الآفاق المهنية للأساتذة، يمكن أن يكون فرصة حقيقية لإحداث التغيير اللازم لتحسن أداء النظام التربوي المغربي، اعتمادا على مهنة عمل الأساتذة وفتح آفاق جديدة لتثمين مهنة التعليم.<sup>23</sup>

### 2.3- تطوير التكوين الأساس والمستمر.

بالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن النظام التكويني المغربي لهيئة التدريس يعاني من عدة مشكلات ينبغي معالجتها:

- ضعف التكوين الأساس وقصر مدته الزمنية خاصة عندما نتحدث عن الأفرّاج الجديدة (ما بعد 2016)، إذ يستفيد الأساتذة المتدربون بمراكز التكوين من حوالي 5 أشهر فقط تقريبا. وهو ما يحول دون تمكنهم

من الكفايات الضرورية للقيام بمهمتهم على أكمل وجه، كما أن التكوين يغلب عليه الطابع النظري واستخدام الطرق التقليدية وقلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

- ضعف إن لم نقل غياب التكوين المستمر بالنسبة للفئة الممارسة من هيئة التدريس، فكما أشرنا إلى ذلك آنف لم يستفد إلا عدد قليل من أساتذة عينة البحث من التكوين المستمر، ويعود آخر تكوين مستمر تلقاه العديد منهم إلى سنة 2010 أو 2011 وفق ما جاء في تصريحاتهم. بل إن من استفادوا من هذه التكوينات

يرون أنها مهمة بالتأكيد، لكن لا علاقة لها بحاجياتهم في كثير من الأحيان.

- غياب التشجيع والتحفيز في حالة قيام المدرس بتكوينات بصفة شخصية من أجل تطوير معارفه وإغناء رصيده المعرفي وتطوير أدائه المهني. فثمة فئة عريضة من الأساتذة حصلوا على شهادات جامعية وتكوينية في مجالات مختلفة يمكن أن تساهم في إنجاح عملية التعلم وتطويرها، لكن غياب التحفيز والمكافأة والتشجيع يجعل هذه الفئة تشعر بالغبين وعدم الاعتراف بالجهد كحامل شهادة الدكتوراه والماستر.

إن هذا القصور على مستوى جودة التكوين الأساس وكذا ضعف أو غياب التكوين المستمر يستلزم ما يلي:<sup>24</sup>

- مراجعة مناهج التكوين وبرامجه؛
- إرساء مسالك تكوينات معرفية ومنهجية وبيداغوجية وبيداكتيكية؛
- المزاجية بين تحصيل معرفي متين منفتح بتنوع لغوي ومكتسبات بيداغوجية لازمة؛
- موازنة مواد التكوين ومحتوياتها البيداغوجية مع واقع الممارسة التعليمية في القسم الدراسي ومحتويات البرامج الدراسية؛
- تأطير الأساتذة ومرافقتهم ودعمهم الفردي أثناء التداريب العملية المهنية؛
- الخبرة والتدبير المسبق للوضعيات البيداغوجية الحقيقية التي سيواجهها المتدرب عند توليه مهمة التعليم

في القسم؛<sup>25</sup>

- توفير الوسائل اللازمة والأساتذة المتخصصين بالمراكز الجهوية؛
- تبني برامج تكوين مستمر أكثر فعالية، برامج تستغرق مدة طويلة وتتجز في عين المكان، وتعتمد بيداغوجية فعالة وتطبق على وضعيات التدريس الحقيقية، وتعتمد مقاربة التعلم التعاونية بين الأساتذة.<sup>26</sup>
- ف تحليل أنشطة التكوين المستمر في البلدان المتقدمة، يبين أن الطابع العملي والخاص والمستمّر لهذا التكوين هو أساس فعاليته. ويعني الطابع العملي أن يعتمد التكوين طرقا بيداغوجية ملموسة وليست نظرية، ويستند إلى وضعيات التدريس الحقيقية. أما الطابع الخاص فيدل على أن برامج التكوين



- تستهدف اكتساب طرق بيداغوجية خاصة بمادة دراسية معينة، بينما يشير الطابع المستمر إلى مرافقة الأساتذة مدة طويلة لتمكينهم من وضع تعلماتهم موضع التنفيذ.<sup>27</sup>
- تقديم تكوينات مستمرة في مجال التعلم عن بعد لفائدة أطر هيئة التدريس، سواء بشكل حضوري أو عن بعد، ولا سيما في مجال إعداد وتطوير الموارد الرقمية وكيفية استعمالها في الممارسات البيداغوجية الخاصة بالتعلم حضوريا أو عن بعد؛
- تعزيز إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التدريس والتكوين، وذلك من خلال تزويد مختلف الأطر التربوية بالوسائل اللازمة في هذا الشأن. مع تكوين أساتذة مختصين في هذا المجال وتأهيل باقي الأساتذة في هذا الشأن، مع تضمين مناهج التكوين الأساس بمنظومة التربية والتكوين، برامج تتعلق بكيفية استعمال وسائل الاتصال الحديثة وبرامج المعلومات في التدريس والتعلم عن بعد؛
- إحداث استديوهات خاصة بتسجيل وإنتاج موارد بيداغوجية رقمية سمعية بصرية، ويراعى الاستعمال المشترك لهذه البنيات من طرف مختلف مؤسسات التربية والتعليم والتكوين على مستوى الجهة؛
- تنظيم تظاهرات ومسابقات وطنية أو جهوية أو محلية خاصة بتطوير وسائل التعلم عن بعد.<sup>28</sup>
- 3.3- توفير بيئة ملائمة للعمل.**

تؤثر بيئة العمل بشكل كبير في مردودية المدرس ونجاح العملية التعليمية التعلمية وبلوغ أهدافها، ويقصد ببيئة العمل كافة العناصر المحيطة بالمدرس والتي تؤثر على أداءه الوظيفي وإنتاجيته في العمل يوميا، وتشمل هذه العناصر التواصل الفعال بين فريق العمل، مما يمنحه الفرصة للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم. كما تشمل بيئة العمل التجهيزات والوسائل الديداكتيكية، بالإضافة إلى الأجواء التي تحيط بالموظف سواء سلبية أو إيجابية والتي تؤثر على الحالة النفسية في بيئة العمل والأداء الوظيفي.

إن بيئة العمل القائمة على مبادئ صحيحة تمنح الفرص للمدرسين للنمو والتطور وظيفيا، فهي تتيح لهم معرفة نقاط ضعفهم من مهارات أو معرفة ومن ثم تطويرها عبر الفرص التدريبية التي توفرها لهم الجهة الحكومية المختصة. وبهذا الخصوص نص القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي على جملة تدابير وإجراءات تصب في هذا المنحى:

- تعزيز الفضاءات الملائمة للمدرس وتزويدها بالتجهيزات الضرورية بما فيها الولوجيات والبنيات الرياضية والتثقيفية؛

- تفعيل دور جمعيات المجتمع المدني المهتمة بالشأن التربوي، ولا سيما منها جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ في توثيق وترسيخ الصلات بين فضاءات التمدريس والأسر من أجل ضمان مواظبة المتعلمين على الدراسة؛

- تعزيز وتعميم برامج للدعم المادي والاجتماعي والنفسي المشروط للأسر المعوزة قصد تمكين أبنائها من متابعة تدرّسهم؛
- توسيع نطاق تجربة المدارس الجماعية ولا سيما بالوسط القروي، والعمل على تطويرها ودعمها والرفع من أدائها في إطار اتفاقيات للشراكة بين الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية وجمعيات المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
- العمل خلال أجل لا يتعدى ثلاث سنوات، على إنجاز برنامج وطني لتأهيل مؤسسات التربية والتعليم والتكوين القائمة في تاريخ دخول هذا القانون-الإطار حيز التنفيذ، وفق معايير مرجعية لتحسين أداء هذه المؤسسات والرفع من مردوديتها؛
- العمل خلال أجل أقصاه ست سنوات، على سد الخصاص الحاصل في عدد مؤسسات التربية والتعليم والتكوين، وتزويدها بالأطر التربوية والإدارية الكافية وبالبنيات والتجهيزات اللازمة والملائمة، مع مراعاة طبيعة وحاجيات مختلف مكونات منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وأسلاكها، ومحيطها الاجتماعي والجغرافي والاقتصادي والثقافي؛
- العمل على إقامة وتطوير وحدات للدعم النفسي وخلايا للوساطة تشرف عليها أطر متخصصة بمؤسسات التربية والتعليم والتكوين بشراكة مع مختلف الفاعلين وشركاء المنظومة، وتعميمها على الصعيد الوطني خلال أجل لا يتعدى ثلاث سنوات؛
- إقرار آليات دائمة للتقييم والمراجعة المستمرة للمناهج والبرامج في اتجاه الرفع من جودة المنتج التربوي والتعليمي والتكويني، مع مراعاة مبادئ التخفيف والتبسيط والمرونة والتكيف في الهندسة البيداغوجية المعتمدة في كل مكون من مكونات المنظومة؛
- وضع إطار تعاقدي استراتيجي شامل، يحدد مساهمة القطاع الخاص في تطوير منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، والرفع من مردوديتها وتمويلها وتحسين جودتها، وتنويع العرض التربوي والتعليمي والتكويني مع مراعاة مبادئ التوازن المجالي على الصعيد الترابي، وأولوية المناطق ذات الخصاص في البنيات المدرسية. كما يحدد الإجراءات والتدابير التحفيزية التي يمكن أن يستفيد منها القطاع المذكور، في إطار تنفيذ الالتزامات التعاقدية المبرمة بينه وبين الدولة؛
- تعبئة الموارد وتوفير الوسائل اللازمة لتمويل منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وتنويع مصادره، ولا سيما تفعيل التضامن الوطني والقطاعي من خلال مساهمة جميع الأطراف والشركاء المعنيين، وخصوصا منهم الجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية والقطاع الخاص، مع مراعاة المبادئ والقواعد المنصوص عليها في هذا القانون-الإطار؛<sup>29</sup>

- اعتماد اللغة العربية لغة أساسية للتدريس خاصة أمام الصعوبات التي تواجهها هيئة التدريس وكذا المتعلمون بعد اعتماد الفرنسية التي باتت متجاوزة ولا تساير البحث العلمي، مع مراجعة عميقة لمناهج وبرامج تدريس اللغة العربية، وتجديد المقاربات البيداغوجية والأدوات الديدانكتيكية المعتمدة في تدريسها.<sup>30</sup>

إضافة إلى هذه التدابير التي نص عليها القانون الإطار بهدف تحسين بيئة اشتغال الفاعلين التربويين، وكذا النهوض بجودة التعلّات، فإن الأمر يتطلب المزيد من المبادرات التي لامحالة ستحسن بيئة العمل وتجعلها ملائمة للإبداع والتميز من قبيل:

- تحسين جودة التعلّات والتكوين وتطوير الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ولا سيما من خلال تكثيف التعلّم عبر التكنولوجيات التربوية الحديثة، والرفع من نجاعة أداء الفاعلين التربويين والنهوض بالبحث التربوي، والمراجعة العميقة والمستمرة والمنظمة للمناهج والبرامج والتكوينات؛
  - توسيع نظام اللاتركيز الإداري والتحرر النسبي من رقابة الإدارة المركزية، وخلق الإمكانيات لمشاركة هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التربوية بمعزل عن التدخل المباشر للإدارة؛
  - تعميم برامج تزويد المدارس بالمختبرات المجهزة والحواسيب وشبكة الانترنت، وهذا ما سيمكن من خلق بيئة تعليم محفزة للمدرس داخل المدرسة؛<sup>31</sup>
  - تخفيض الاكتظاظ في الصفوف المدرسية خاصة بالسلكين الابتدائي والثانوي الإعدادي، ويعتبر العدد المتراوح بين 20 و30 تلميذاً، العدد الأمثل الذي سيمكن المدرس من القيام بمهمته على أكمل وجه؛
  - إلغاء نظام الأقسام المشتركة بالسلك الابتدائي، مع التخفيف من ساعات العمل الأسبوعية التي ترهق المدرس والمتعلم معاً، خاصة أننا أمام مهنة تتطلب الجهد البدني والتركيز الفكري والتهيؤ الذهني؛
  - إعادة النظر في العلاقة الإدارية القائمة بين المدرس من جهة ورئيس المؤسسة والمفتش التربوي من جهة ثانية، إذ أن هذه العلاقة يجب أن تكون علاقة تأطير وإشراف وتكامل، لا علاقة المراقبة والتفتيش ذات الحمولة الأمنية والسلطوية، خاصة أن هذه الأخيرة أثبتت في حالات كثيرة حدوث صدام بين المدرس ورئيس المؤسسة أو بين المدرس والمفتش التربوي نتيجة الشطط في استعمال السلطة.
- 4.3- رد الاعتبار للمدرسة العمومية ولمهنة التدريس.**

منذ خمسينيات القرن الماضي والمدرسة العمومية تساهم في صنع النخب والأطر الوطنية، إذ أنجبت خيرة أبناء وبنات هذا الوطن من مختلف الكفاءات العلمية والأدبية، ومنها تخرج كبار المتقنين والعلماء والمفكرين والفنانين... فالمدرسة العمومية لم تكن فضاء لتعلّم القراءة والكتابة فقط، بل كانت مكملًا للأسرة في التربية على الأخلاق، فضاء لنشر قيم التكافل الاجتماعي. لكن هذه المدرسة لم تعد بنفس

المواصفات، ولم تستطيع مواكبة كل التحولات والمستجدات الطارئة في مجال المناهج والعلوم، وبرغم كل المبادرات الإصلاحية ومن بينها الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 1999، فالنتائج تبقى جد متواضعة لحدود الآن.<sup>32</sup>

ولأن قضية التعليم من القضايا ذات الأولوية لكل بلد فإنها تتطلب إصلاحا حقيقيا، يبدأ برد الاعتبار إلى دور المدرسة العمومية والحفاظ على مكانتها أولا، خاصة وأن العديد من الأسر المغربية أصبحت مضطرة برغم ضعف إمكانياتها إلى تعليم أبنائها بالمدارس الخصوصية... وهكذا تطورت المنافسة التجارية بغرض الربح في التعليم الخصوصي ولا علاقة لذلك بتجويد خدمة التربية والتكوين، بل هذا الوضع أفرزته تفاوتات طبقية فقط، جعل البعض يعبر عن مستواه المعيشي من خلال أسماء مدارس أبنائه التي ترتقي بارتفاع ثمنها في السوق...

وتقوم الاستراتيجية الحكومية لإصلاح المنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلمي، على عدة أولويات تتجلى في رد الاعتبار للمدرسة المغربية العمومية، من خلال الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية، وفق محددات أساسية تتمثل في النموذج البيداغوجي والجانب التنظيمي والتخطيط المدرسي والحكامة، ثم التركيز على جميع مكونات المؤسسة التعليمية باعتبارها منطلق ومصب كل إصلاح تربوي. إضافة إلى الاهتمام بالفضاءات والتجهيزات وبالتلميذ والأستاذ والإدارة التربوية والأسرة.

وبالرغم من الأهداف التي أعلنت عليها الحكومة، إلا أن تحقيق الإنصاف وتكافؤ الفرص في ولوج التربية والتكوين، يتطلب تطوير النموذج البيداغوجي وتحسين جودة التربية والتكوين، وتحسين حكمة منظومة التربية والتكوين وتحقيق التعبئة الضرورية حول الإصلاح. فرغم تحسن بعض المؤشرات من قبيل نسب التمدرس بالأسلاك الثلاثة (الابتدائي والإعدادي والثانوي) وتراجع الهدر المدرسي، إلا أن التعليم العمومي مازال يواجه تحديات كبرى تتعلق أساسا بتعميم التمدرس وتقليص نسبة الهدر المدرسي وتعميم التعليم الأولي لا سيما بالعالم القروي.

وفي هذا الإطار، يجب تقليص الخصاص في العرض المدرسي، عبر تنويعه بما يستجيب للخصوصيات المجالية لمختلف ربوع المملكة ومواصلة إحداث المدارس الابتدائية الجماعية، وكذا تعزيز الدعم الاجتماعي من أجل التمدرس. إضافة إلى تأهيل المؤسسات التعليمية والتخفيف من حدة الاكتظاظ ودعم منظومة التربية والتكوين بالإمكانيات البشرية اللازمة، ومواصلة تنفيذ جملة من التدابير الرامية إلى تجاوز المعوقات السوسيو-اقتصادية التي تحول دون تمدرس أبناء الفئات المعوزة. وذلك بتعزيز خدمات الدعم الاجتماعي مع تحسين جودتها وتطوير آليات الاستهداف الخاصة بها، والحرص على تمييز إيجابي لفائدة الأوساط القروية وشبه حضرية والمناطق ذات الخصاص من خلال مبادرة "مليون محفظة"،

وتوسيع العرض فيما يخص الداخليات والمطاعم المدرسية والنقل المدرسي وبرنامج تيسير للتحويلات المالية المشروطة.

ولا يمكن رد الاعتبار للمدرسة العمومية دون إعادة الاعتبار للمدرس وتأهيله، فمهنة التعليم تعد من أرقى المهن في جميع المجتمعات، ولا شك أن المدرس هو الركيزة الأساسية لانطلاق وتطور الأمة في جميع مجالات الحياة. لكن في زماننا هذا تراجعت هيبة وكرامة المدرس، وأصبح أيقونة للاستهزاء والسخرية وذليلا مهانا من طرف مجتمعه، فاقداً قيمته بين متعلميه لدرجة بلغت معها الجرأة والوقاحة حد الاعتداء عليه جسدياً ولفظياً...<sup>33</sup> ورد الاعتبار للمدرس لن يتم إلا من خلال محاربة كل مظاهر الحط من كرامته ووضع الاعتباري، والتخلص من الصورة النمطية التي عمل الإعلام على ترويجها وترسيخها، إضافة إلى تحسين وضعيته الاقتصادية والاجتماعية.

### 5.3- الاهتمام بالتحفيز والاعتراف بالتميز والابتكار.

في المجال الإداري يمكن تعريف الحافز بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً،<sup>34</sup> كما يمكن تعريفه بأنه كل عنصر مادي أو معنوي أو اجتماعي تستطيع من خلاله الإدارة أن تحرك لدى الموظف دوافع العمل وأن تولد فيه رغبة الأداء الجيد لعمله في أقصى مستويات الفعالية والمردودية.<sup>35</sup> يلعب التحفيز إذن دوراً أساسياً في حياة الإنسان وقدرته على تحقيق النجاح والتألق في الحياة الشخصية والعملية.

لقد نص الميثاق الوطني للتربية والتكوين في دعامته رقم 13 على حفز الموارد البشرية وإتقان تكوينها وتحسين ظروف عملها ومراجعة مقاييس التوظيف والتقويم والترقية. ويتم تحفيز الأطر التربوية بالاعتماد على ركائز ثلاثة: تحسين الوضعية الاجتماعية للمدرسين والاعتراف باستحقاقاتهم ومراجعة القوانين المتعلقة بمختلف مراتب موظفي التربية والتكوين.<sup>36</sup> وهو ما يتطلب تنوع أشكال وأساليب التحفيز المادي والاجتماعي للفاعل التربوي بهيئات التربية والتدريس والتكوين والبحث، وتكثيف العناية بالعاملين منهم في المناطق القروية وذات الظروف الصعبة والنائية، وتعزيز الخدمات الاجتماعية الموجهة لبعض هذه الهيئات.<sup>37</sup>

### خاتمة

لقد تبني المغرب "خارطة طريق 2022-2026" وجعل لها شعاراً "من أجل مدرسة عمومية ذات جودة للجميع"، وهي مدرسة تستمد مرجعيتها من التوجيهات الملكية ومن أحكام القانون الإطار المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، ومن مضامين النموذج التنموي الجديد. ويروم هذا الإصلاح الجديد إرساء نموذج جديد لتدبير الإصلاح في أفق سنة 2026، يرتكز على الأثر على المتعلم وعلى تقديم

حلول وتدبير عملية لتحسين جودة المدرسة العمومية. كما يهدف إلى تعزيز اكتساب المعارف والكفايات الأساسية، من خلال مضاعفة نسبة التلاميذ المتحکمين في التعلّات الأساس بالابتدائي، وتكريس التفتح وقيم المواطنة من خلال مضاعفة نسبة التلاميذ المستفيدين من الأنشطة المدرسية الموازية، وتقليص الهدر المدرسي بنسبة 30% من أجل إعطاء دفعة قوية للتعليم الإلزامي.

إن المدخل الأساس لأي إصلاح تعليمي لا بد أن يضع في الحسبان تأهيل المدرس، فإذا لم تقم العملية التعليمية التعليمية على مدرس مؤهل تأهيلا رفيعا وتم تكوينه تكوينا متبنا، ضاعت كل الجهود المبذولة، إذ أن المدرس الفعال هو من يجعل من المتعلم مفكرا ومبدعا في العلوم التي تلقاها، وبها يتفاعل مع مجتمعه ويطوره. كما يحاول المدرس أن يغرس في النشء حب المساهمة في حل مشكلات مجتمعه بطريقة فعالة مبتكرة، ويؤهله أن يصبح شخصية ذات أنماط متعددة ومتوازنة منها القدرة على القيام بالمسؤولية، واحترام الآخر في إطار التبادل الأخوي للأراء والأفكار، بع تنمية قدراته وتحصيل معلوماته وصقل مهاراته الأساسية التي تؤهله للقيام بهذه المهمات العملية في الواقع.<sup>38</sup>

وإلى جانب تأهيل المدرس معرفيا ومهنيا، ينبغي تحسين وضعيته المادية حتى لا يتشتت ذهنه وعطاؤه بين التعليم العمومي والتعليم الخصوصي<sup>39</sup> أو الساعات الإضافية المؤدى عنها. دون أن ننسى ضرورة توفير البيئة المناسبة للقيام بعمله في ظروف ملائمة، وكذا رد الاعتبار للمدرس وحفظ كرامته وتبؤئه المكانة التي يستحقها.

## الهوامش:

- 1- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مهن التربية والتدريس والتكوين والبحث آفاق للتطوير والتجديد، رأي رقم 2019/5، المغرب، يوليو 2019، ص 33.
- 2- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير، تقرير رقم 2018/3، المغرب، فبراير 2018، ص 6.
- 3- بن عمار حسبيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة تكوين المكونين بولاية قسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2009، ص 8.
- 4- وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، حصيلة قطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي بالأرقام والمؤشرات برسم الموسم الدراسي 2022/2023، المغرب، ماي 2023، ص 3.

- 5- الراشدي محمد، التعليم والمسألة التعليمية عبر تاريخ المغرب قراءة في مجلة أمل التاريخية، مجلة المعرفة للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، المغرب، يناير 2023، ص ص 88-89.
- 6- الصنهاجي أنس، التعليم الكولونيالي الفرنسي بالمغرب: البنات والتحويلات، دراسات استشرافية، العدد 27، المغرب، 2021، ص 89.
- 7- أوهلال بدر، السياسة التعليمية الاستعمارية الفرنسية بالمغرب 1912-1930، مجلة النداء التربوي، العدد الرابع، المغرب، 1998، ص ص 20-21.
- 8- الصنهاجي أنس، مرجع سابق، ص 94.
- 9- المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وآفاقها، التقرير السنوي الجزء الرابع، المغرب، 2008، ص 21.
- 10- نفس المرجع، ص 22.
- 11- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مهنة الأستاذ(ة) في المغرب على ضوء المقارنة الدولية، تقرير موضوعاتي، المغرب، 2021، ص 14.
- 12- نفس المرجع، ص ص 8-15.
- 13- وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، مرجع سابق، ص 3.
- 14- الزاهي نور الدين، الطبقة المتوسطة على ضوء تحولات المجتمع المغربي في المدة الطويلة ضمن المؤلف الجماعي التحولات الاجتماعية والثقافية والسياسية في المغرب، المغرب، دجنبر 2022، ص 34.
- 15- نفس المرجع، ص ص 37-38.
- 16- الموقع الرسمي لوزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة [www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma)
- 17- حسين أحمد حسن، الانعكاسات الاجتماعية لارتفاع المستوى المعاشي في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب جامعة بغداد، العراق، 1995، ص 77.
- 18- زرهوني الطاهر، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، ديوان النشر، الجزائر، 1994، ص 57.
- 19- OCDE (2009), Creating Effective Teaching and Learning Environments : First Results from TALIS, TALIS, Éditions OCDE, Paris, Résultats de Talis 2018, Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie, OCDE, 2019.
- 20- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ص 26-27.
- 21- عقلة عبد الحق، مدخل لدراسة القانون الإداري وعلم الإدارة، الجزء الأول، القانون الإداري، 1998، ص 74.
- 22- الغماري علاء محمد أحمد، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة مقارنة، المدرسة العليا للتجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة منوبة، تونس، ص 79.
- 23- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 86.

- 24-المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ص 23-26.
- 25- Boyd, D. (2009), Teacher preparation and student achievement, National Bureau of Economic Research, Working Paper 14, P 314.
- 26-Darling-Hammond, Linda, Ruth Chung Wei, Alethea Andree, Nikole Richardson, and Stelios Orphanos. 2009. "Professsional Learning in the Learning Profession: A Status Report on Teacher Development in the United States and Abroad." National Staff Development Council, Dallas.
- 27-Popova, A., Evans, D., Arancibia, V., 2016. "Training Teachers on the Job: What Works and How to Measure It." Policy Research Working Paper 7834, World Bank, Washington, DC.
- 28-وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، مرسوم رقم 2.20.472 صادر في 15 محرم 1443 (14 أغسطس 2021) في شأن دروس الدعم التربوي، الجريدة الرسمية، عدد 7019، 28 محرم 1443 (6 سبتمبر 2021)، ص 6558.
- 29-القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، عدد 6805، 7 ذي الحجة 1440 (19 أغسطس 2019)، ص ص 5629-5636.
- 30-نفس المرجع-بتصرف-.
- 31-معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، سياسات تطوير نوعية مهنة التعليم في الأراضي الفلسطينية، فلسطين، 2006، ص 88.
- 32-التوبالي أمينة، مدرستي تعاني وضعية مرة، جريدة العمق، 13 سبتمبر 2022. على الموقع الإلكتروني [www.al3omk.com](http://www.al3omk.com)
- 33-البرجاوي مولاي المصطفى، الإصلاح التربوي في المغرب: مقومات النهوض، مجلة علوم التربية، العدد 66، المغرب، شتنبر 2016، ص 112.
- 34-نفس المرجع.
- 35-نفس المرجع.
- 36-الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 1999، ص 44.
- 37-المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 30.
- 38-البرجاوي مولاي المصطفى، مرجع سابق، ص 112.
- 39-نفس المرجع.



المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين النساء في محافظة طولكرم  
English Small projects and their role in empowering women in Tulkarm  
Governorate

د. نظمية فخري خليل حجازي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

**الملخص:** هدفت الدراسة التعرف على المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين النساء في محافظة طولكرم، تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة، وطبقت على عينة اختيرت بالطريقة القصدية غير الاحتمالية بلغت (266) امرأة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية لدور المشروعات الصغيرة في التمكين الاجتماعي للنساء في محافظة طولكرم مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثات (81.04%)، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة العمل على توفير التدريب والتعليم المهني للنساء، من خلال إقامة ورش عمل ودورات تدريبية تعلمهن المهارات المطلوبة لتشغيل المشاريع الصغيرة.

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة، تمكين النساء

**Abstract:** The study aimed to identify small enterprises and their role in empowering women in Tulkarm Governorate, according to a number of demographic variables. To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was used and a questionnaire was designed and applied to a sample chosen by a non-probabilistic purposive method of (266) women. The study reached the following results: The overall degree of the role of small enterprises in the social empowerment of women in Tulkarm Governorate is high, as the average value of the total percentage of respondents' response was (81.04%). One of the most important recommendations that emerged from the study was the necessity of working to provide training and vocational education for women, through holding workshops and training courses that teach them the skills required to operate small projects.

**Key words :** Small businesses, empowerment of women.

## المقدمة:

يعد التمكين للمرأة العربية بأشكاله كافة من أهم القضايا التي كانت ولا تزال على رأس أولويات منظمات المجتمع المدني والجهات الحكومية في العالم العربي، فالتمكين للمرأة هو أحد محاور الإستراتيجية الوطنية للنهوض بواقع المرأة العربية، ولا يتم تمكينها إلا بتطويرها وتأهيلها، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتهيئة الحماية القانونية لها.<sup>1</sup> ونجد أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بمرونة عالية وقدرة على التغيير السريع نحو الأفضل، وتعتبر العنصر الأول في الابتكار والإبداع والتطوير، وفي القدرة على استيعاب العمالة من الجنسين، مما يجعلها المحرك الأول للاقتصاد والمحرك الفعلي للاستثمار الأمتثل للموارد البشرية والمادية على حدٍ سواء، مما يجعلها قادرة على تحقيق ما يسمى بتمكين المرأة.<sup>2</sup>

وتحظى المشروعات الصغيرة في الوقت الراهن باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدم منها والنامي على حد سواء، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، فالدور المحوري الذي تسهم به المشروعات الصغيرة في عمليات التنمية من أهم المحاور الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها اقتصاديات الدول النامية حيث أن المشروعات الصغيرة من أهم الآليات الفعالة في تنويع وتوسيع قاعدة المنتجات والصناعات والخدمات التي تكون بدورها الهيكل الاقتصادي لمعظم دول العالم المتقدم، كما أنها تمثل إحدى حلقات التوازن في الهيكل الاقتصادي بما تتميز به من مرونة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق المحلية والعالمية.<sup>3</sup>

فالمشروعات الصغيرة تعد من أهم أدوات وعناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل انها ارتقت لتصبح أهم العناصر الإستراتيجية في عملية التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم، حيث اعتمدت العديد من الدول عليها في عملية البناء الاقتصادي واستطاعت من خلالها العبور من دائرة الدول النامية إلى الدول المتقدمة ، بالإضافة لما لديها من تحقيق الاستثمار الأمتثل للعنصر البشري.<sup>4</sup>

## مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة من خلال تناول ظواهرها، والتي تركز على دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم، حيث تعد قضايا تمكين المرأة على مختلف الأصعدة من القضايا بالغة الأهمية التي تسعى المجتمعات في الوقت الحالي إلى الاهتمام بها لما لها من منافع على الصعيد الفردي والمجتمعي المحلي والإقليمي والدولي أيضاً، و ترى العديد من الجهات ذات الاختصاص أن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تكمن في كونها تسهم بتعزيز صمود المواطنين في مواجهة الاحتلال، خاصة فيما يتعلق بدعم المنتج الوطني الفلسطيني ومقاطعة منتجات المستوطنات، وتسليط الضوء على النساء العاملات في المستوطنات، والتوجه نحو توفير مشاريع صغيرة لهن، من شأنها أن

تساعد على تمكين النساء، حفاظاً على المجتمع الفلسطيني ودعمًا وإسناداً للمرأة الفلسطينية، وقد بينت نتائج الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن ما نسبته 13.7% من النساء الفلسطينيات يعلن أسرهن من خلال المشروعات الصغيرة التي توفرها المؤسسات والجهات المانحة.<sup>5</sup>

ففي فلسطين تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم واحدة من أهم الروافد الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية البشرية والاجتماعية باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية ولقدرتها على معالجة مشاكل الفقر والبطالة والجوع والجهل من ناحية أخرى، كما أنها تشكل عموداً قوياً في الاقتصاد الفلسطيني أو المحلي، وتمثل نسبة 95% من هذا الاقتصاد، ومن حجم الناتج المحلي الإجمالي.<sup>6</sup>

بينما تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة 99% من الشركات في فلسطين و45% من الشركات الصغيرة والمتوسطة غير رسمية وتوظف 28% من القوى العاملة في القطاع الخاص، وتعتمد 80% من الشركات الصغيرة والمتوسطة على المدخرات الذاتية لتكاليف أو عمليات بدء التشغيل، وقد واجهت المؤسسات الميكروية والصغرى والمتوسطة العديد من الصعوبات خاصة فيما يتعلق بالتكلفة العالية لانطلاق الأعمال التجارية والإنتاج والبيئات التنظيمية والتجارية والوصول المحدود إلى الأسواق والافتقار إلى خطط قروض التصدير وعدم وجود إطار قانوني للعمليات، والأهم من ذلك بسبب موارد التمويل المحدودة.<sup>7</sup>

وجاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم؟

#### أهمية الدراسة

#### أولاً: الأهمية النظرية:

1. التعرف على المفاهيم المرتبطة بعنوان الدراسة كمفهوم المشروعات الصغيرة وتمكين النساء، وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

2. تقديم نتائج هذه الدراسة إلى المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني بهدف تعزيز الدعم للمشروعات الصغيرة، الذي من شأنه أن يحقق التمكين الأمثل للنساء الفلسطينيات

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. التعرف على دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع، الدخل الشهري).

2. ندرة الدراسات العربية التي تعنى بموضوع البحث المتخصص حول دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم في حدود علم الباحثة.

#### أهداف الدراسة

1. التعرف على المفاهيم ذات العلاقة بعنوان الدراسة مثل المشروعات الصغيرة وتمكين النساء، وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.
2. التعرف على دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم
3. التعرف على دور المشروعات الصغيرة في الحد من المشكلات الاجتماعية مثل البطالة والفقير
4. بيان تأثير متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع) في دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم.
5. وضع مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المتحققة التي من شأنها المساعدة في تحسين قدرة النساء على الاستفادة من المشروعات الصغيرة في تحقيق التمكين بأشكاله كافة في المجتمع الفلسطيني، إضافة إلى تعزيز دور الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني في دعم هذه المشروعات بغرض تحقيق التمكين للفئات المهمشة وعلى رأسها النساء.

## الإطار النظري

### المشروعات الصغيرة

مصطلح المشروعات الصغيرة مصطلح انتشر استخدامه مؤخراً، ويشمل هذا المصطلح الأنشطة التي تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو من يعمل في منشأة صغيرة، تستخدم عدداً معيناً من العمال يقل عن 10 عاملين وتعود ملكيته بالعادة إلى عائلة أو شخص بحد ذاته.<sup>8</sup>

### أهمية المشروعات الصغيرة

- تشكل أفكار المشاريع الصغيرة الغالبية العظمى من الأنشطة التجارية في مختلف الدول بالعموم. وتختلف الأسباب والمميزات التي تدفع الأشخاص إلى تنفيذ هذا النوع من المشاريع، أبرزها.<sup>9</sup>
1. خلق فرص عمل: تُعدّ المشاريع الصغيرة خياراً فعالاً لتجاوز شح فرص العمل المتاحة، خصوصاً في الدول النامية، فيصبح لديك عملك الخاص، ومصدر دخل في الوقت نفسه.
  2. البدء بما تحب: قد يكون المشروع الصغير الذي تفكر بإنشائه، خطوة لفعل ما تحب. فيصبح الشغف الوقود الأساسي لدفعك للبدء، وإصرارك نحو تحقيق النجاح الذي يتطلب المعرفة والجهد الضروريين.
  3. الاستقلال المادي: مشروعك الخاص يعني دخلك المادي الخاص بك، ووجوده كدخل إضافي يحسّن من جودة حياتك. كما أنك رئيس نفسك هنا، بما يمنحك عدة امتيازات تزيد من مرونة العمل وترفع إحساس المسؤولية لديك.

### مصادر تمويل المشروعات الصغيرة

هناك مصدران أساسيان لتمويل المشاريع الصغيرة، كالتالي.<sup>10</sup>

- تمويل الدين (القروض): يعرف تمويل الدين بأنه الحصول على الأموال من خلال القروض ذات الفائدة والتي تتطلب التسديد بعد فترة محددة، ويجب أن يكون هناك ضمان لعملية الدين من أجل الحصول على المبلغ

المطلوب، ويتوقف حجم التمويل اللازم عند البدء في المشروع على حجم ونوع المشروع، وتعتبر البنوك من أهم مصادر تمويل الدين للمشاريع الصغيرة .

- التمويل الذاتي: يعرف التمويل الذاتي بأنه التمويل الذي يتضمن الحصول على الأموال اللازمة مقابل نوع من أنواع الملكية، دون أن يكون هناك تاريخ لإعادتها.

### تمكين المرأة

يعرف تمكين المرأة على أنه العملية التي تُتيح للمرأة القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُكسبها قوةً تُمكنها من السيطرة على حياتها.<sup>11</sup>

### أهداف تمكين المرأة

هناك وجهات نظر مختلفة حول أهداف تمكين المرأة يمكن عرضها فيما يلي:<sup>12</sup>

- أن تتمكن المرأة من صنع قراراتها بنفسها.
- أن تتوفر لها المصادر والمعلومات التي تمكنها من صنع القرار المناسب.
- أن تكون قادرة على تغيير أفكار الآخرين بالوسائل الديمقراطية.

### مجالات تمكين المرأة

يكون تمكين المرأة ضمن عدّة مجالات، ومنها ما يأتي:<sup>13</sup>

1. التمكين الاقتصادي: يُتيح التمكين الاقتصادي للمرأة القدرة على السيطرة على موارد الأسرة ومصدر دخلها، إضافةً إلى العديد من الأمور الاقتصادية.
2. التمكين السياسي: يُتيح التمكين السياسي للمرأة الحق في التصويت، وانخراطها في النظام السياسي بعد امتلاكها للمعارف السياسية، كما يُمكنها من تمثيل الحكومات محلياً ودولياً.
3. التمكين الاجتماعي الثقافي: يُتيح التمكين الاجتماعي الثقافي للمرأة المشاركة الاجتماعية خارج نطاق الأسرة.
4. التمكين القانوني: يُتيح التمكين القانوني للمرأة معرفة حقوقها القانونية والحصول على الدعم المجتمعي الذي يُساعد على ممارسة تلك الحقوق.
5. التمكين النفسي: يُحقّق التمكين النفسي الراحة النفسية للمرأة، واحترامها لذاتها وتعزيز كفاءتها الذاتية، كما يزيد من الوعي الاجتماعي ضد ظلم المرأة.

### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

دراسة (القطوي، 2022) بعنوان: واقع تمكين المرأة اليمينية اقتصادياً في مجال المشروعات الصغيرة "دراسة حالة: اتحاد نساء اليمن": هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين المرأة اليمينية اقتصادياً في مجال المشروعات الصغيرة، وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي المعتمد على التقارير السنوية والأدبيات، واخذ آراء عينة الدراسة التي تكونت من 2630 امرأة يمنية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود تنوع في المشاريع المنفذة،

ووجود نمو بنسبة (16.2%) للمشاريع المنفذة خلال العام (2020) مقارنة بالعام (2019) العامين (2019-2020) بالإضافة إلى ذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، ملكية المشروع)، بالإضافة إلى ذلك بينت الدراسة وجود فروق تبعا لمتغيرات (مكان السكن، الدخل الشهري).<sup>14</sup>

دراسة (الصويلح، 2021) بعنوان: دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت: هدف البحث إلى التعرف على دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واشتمل مجتمع البحث على 1097 سيده صاحبة مشروع صغير بمحافظة الأحدي بدولة الكويت، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من السيدات صاحبات المشاريع الصغيرة وعددهن (70) سيده، وبلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (30) سيده، وقامت الباحثة بتطبيق الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن لوزارة الشؤون الاجتماعية دورا في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت الذي اتضح من خلال توفير الوزارة للخطط والاستراتيجيات لإقامة المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى ذلك بين تحليل إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وجود فروق تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، الدخل الشهري، نوع المشروع المقام، الحالة الاجتماعية).<sup>15</sup>

دراسة (خليفة، 2020) بعنوان: المشروعات الصغيرة كآلية لتمكين المرأة الريفية اجتماعيا واقتصاديا في النطاقات الجغرافية المختلفة استهدف البحث تحديد مستوى التمكين الاجتماعي والاقتصادي لدى المبحوثات بمحافظة الدراسة، والتعرف على معوقات التمكين، وقد أجري البحث على عينة بلغ عددها 150 مبحوثة ممن لديها مشروع صغير أو متناهي الصغر بأربع قرى من محافظتي البحيرة وبنى سويف، وجمعت البيانات بواسطة استبانة استبانة، وجاءت أهم النتائج بالنحو التالي: أعلى نسبة من المبحوثات لديهن مشروع زراعي أو تجاري بمحافظة الدراسة، وعمر مشروعاتهن سبع سنوات فأكثر. أن حوالي (54.7%) من محافظة بنى سويف مستوى التمكين الاجتماعي لديهن مرتفع، مقابل 14.7% من محافظة البحيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، ملكية المشروع) في حين لم تجد الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، مكان السكن، الدخل الشهري).<sup>16</sup>

دراسة (قرعوش، 2019) بعنوان: دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً: دراسة ميدانية في مدينة دير عطية هدف هذا البحث إلى التعرف دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة في مدينة دير عطية، وتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا البحث ويسهم في إعطاء صورة واضحة عن واقع المشاريع الصغيرة ودورها في تمكين المرأة كما تم تصميم استبانة تناسب أهداف البحث وتساؤلاته وتم القيام بمسح اجتماعي شامل لكل أفراد مجتمع البحث حيث وصل عدد النساء اللواتي يدرن مشاريع صغيرة في مدينة دير عطية خلال الفترة الممتدة بين (2010-2019) إلى (55) امرأة، وخلص هذا البحث لمجموعة من النتائج أهمها: 1. إسهام المشاريع الصغيرة في تحسين دخل الأسرة. عدم وجود فروق تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، نوع المشروع، ملكية المشروع).<sup>17</sup>

دراسة (كامل، 2019) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة في التمكين الاقتصادي للمرأة: المجلس القومي للمرأة بمحافظة الجيزة نموذجاً: دراسة ميدانية في أنثروبولوجيا التنمية هدف البحث إلى توضيح أهمية المشروعات الصغيرة وفائدتها في التمكين الاقتصادي للمرأة، وذلك على عينة بلغ عددها (15) امرأة تم تقديم قروض ميسرة لهن وتشجيعهن على إقامة مشروعات صغيرة، واعتمد البحث على المنهج الأنثروبولوجي، كما اعتمد المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي، وكانت أهم نتائج البحث هي أن المجلس القومي للمرأة يقوم بدور تنموي جاد من أجل تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة، وقد قام بعملية التدريب، والتأهيل وأسند إليهن أدواراً جديدة استطعن من خلالها القيام بإدارة وتشغيل مشروعات صغيرة حققت لهن زيادة في دخلهن وتقتهن بأنفسهن، كما لم تجد الدراسة فروقاً تبعاً

لمتغيري العمر والحالة الاجتماعية، بينما كانت هناك فروق تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والدخل الشهري.18  
دراسة (صافي، 2018) بعنوان: أثر المشروعات النسوية الصغيرة الممولة على تمكين المرأة الريفية اقتصادياً: دراسة ميدانية مطبقة على النساء الحاصلات على المشروعات الممولة في ريف محافظة رام الله والبيرة 2006-2016 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشروعات النسوية الصغيرة الممولة على تمكين المرأة الريفية الفلسطينية اقتصادياً، وقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لاستقصاء آراء عينة عشوائية منتظمة من النساء الريفيات في محافظة رام الله والبيرة اللواتي حصلن عن مشروع ممول، حيث بلغ عدد أفراد العينة (142) امرأة يشكلن 15% من مجتمع الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تحسن في جميع مجالات الدراسة وهي الاستقلال المادي وحرية اتخاذ القرارات ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية ملكية المشروع) باستثناء عامل الاستقلال المادي، حيث تبين وجود فروق في الإجابات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح فئة عزباء.19

دراسة (نيروخ، 2018) بعنوان: دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة ومعيقات التمكين في مدينة الخليل هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تمكين المرأة الفلسطينية من خلال المشاريع الصغيرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحالي وكما هي في الواقع، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة والتي تكونت من (37) فقرة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتكونت عينة الدارسة من 60 من النساء صاحبات المشاريع الصغيرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ما بين المشاريع الصغيرة وبين تمكين المرأة، حيث تعد المشاريع الصغيرة أحد أهم الركائز الأساسية للاقتصاد الفلسطيني لما لها من دور مهم في عملية التنمية والتمكين (للنساء في مدينة الخليل) بالإضافة إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية) وقد بينت الدراسة كذلك وجود فروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدخل الشهري، نوع المشروع).20

#### الدراسات الأجنبية

دراسة (Asfiah, 2020) بعنوان " تعزيز تمكين المرأة في الأعمال التجارية الصغيرة والمتناهية الصغر من خلال مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية " الغرض من هذه الدراسة هو تحليل نماذج تمكين المرأة في مجال عمل جمعية

الشركات النسائية الصغيرة والمتوسطة. أنه بحث نوعي، وفقاً لبحوث العمل التشاركي، من خلال مراقبة العديد من الأحداث الخاصة بأنشطة ريادة الأعمال، التي تقيمها الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال استكشاف المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. وقد تم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلات مع رائدات الأعمال، وذلك من خلال تقنية التثليث للمساعدة في جمع البيانات وتحليلها في وقت واحد، والتحقق منها. 21.

دراسة (Alitavakoli, 2019) بعنوان " دور المشروعات الصغيرة في تمكين المرأة الريفية " كان الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو استكشاف دور الأعمال التجارية الصغيرة في تمكين المرأة الريفية. لغرض الدراسة، تم استخدام البيانات الثانوية وأجريت مراجعة شاملة للأدبيات حول الموضوعات ذات الصلة بالبحث. بالإضافة إلى لمحة عامة عن المفاهيم الأساسية والمهارات اللازمة لريادة الأعمال، تمت الإشارة إلى دور الشركات الصغيرة في تمكين المرأة الريفية، بشكل عام، وتشير الأدبيات البحثية إلى أن الأعمال التجارية الصغيرة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تمكين المرأة الريفية من خلال خلق رأس المال الاجتماعي، وزيادة الوعي، وبناء القدرات. وأخيراً، تم تقديم بعض الاقتراحات لتمكين المرأة الريفية من خلال الأعمال التجارية الصغيرة. 22.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود العديد من الدراسات التي تناولت دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة، ولكن لم تجد الباحثة على حد علمها دراسات تتناول هذا التأثير ضمن محافظة طولكرم خاصة أن المدينة يوجد بها العديد من النساء العاملات في المجال الاقتصادي، كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، ومن خلال الاعتماد على أداة الاستبانة لتنفيذ الدراسة، واستخدام الأسلوب الإحصائي الذي يعتمد على برنامج (SPSS) الإحصائي. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية ركزت على دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة في محافظة طولكرم، وبذلك تعتبر من الدراسات القليلة حسب ما اطلعت عليه الباحثة التي تناولت مثل هذه الدراسة وستكون مرجعاً يثري هذا الموضوع.

#### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته للدراسة الحالية حيث إنه يوفر بيانات مفصلة عن متغيرات الدراسة، كما يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يصف هذا المنهج ما هو كائن ويفسره ويحدد الظروف والعلاقات بين الوقائع، كما يتضمن تفسيراً للبيانات والمعلومات المتحصل عليها بهدف استخلاص النتائج.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء المستفيدات من المشروعات الصغيرة في محافظة طولكرم، والبالغ عددهم 860 مستفيدة، وذلك وفق مصادر الغرفة التجارية ومكتب وزارة العمل في محافظة طولكرم.

#### عينة الدراسة



اختارت الباحثة عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، حيث بلغت حجم العينة (266) مستفيدة من النساء المستفيدات من المشروعات الصغيرة في محافظة طولكرم، وتعدّ هذه النسبة مناسبة وفقاً لقواعد البحث العلمي، إذ ورد في فرانكيل ووالين (Fraenkel & Wallen, 2003) 23 بأن الحد الأدنى الذي يمكن القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد من مجتمع الدراسة.

والجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة:

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 25 سنة	114	42.9
	من 25 - 35 سنة	79	29.7
	أكبر من 35 سنة	73	27.4
	المجموع	266	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	68	25.6
	بكالوريوس	171	64.3
	دراسات عليا	27	10.2
	المجموع	266	100%
طبيعة المشروع	زراعي	16	6.0
	صناعي	25	9.4
	حرف يدوية	56	21.1
	تجاري	59	22.2
	اخرى	110	41.4
	المجموع	266	100%

أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قامت بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف على المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين النساء في محافظة طولكرم، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثات تمثلت في (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع، الدخل الشهري)، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (29) فقرة، وزعت على خمسة محاور رئيسة والجدول رقم (2) يبين ذلك:

جدول رقم (2): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها الرئيسية

عدد الفقرات	المحاور
7	التمكين الاقتصادي
6	التمكين الاجتماعي
5	تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة
5	آليات وأساليب تمكين المرأة
6	المعوقات
29	المجموع

قد تم صياغة بعض الفقرات بطريقة ايجابية واخرى بطريقة سلبية ولكل فقرة خمسة أجوبة ويطلب من المستجيب تقدير إجابته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وقد أعطيت الأوزان للفقرات على النحو الآتي: لا أوافق بشدة (1) درجة ، لا أوافق (2) درجة، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات. وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس  $= 29 \times 5 = 145$  وتكون أقل درجة  $= 29 \times 1 = 29$

صدق الأداة

استخدمت الباحثة نوعين من الصدق من أجل فحص صدق الأداة وهما: الصدق الظاهري وذلك بتوزيع الأداة على عدد من المفحوصين الذين استجابوا لها بسهولة ويسر حيث كانت الأسئلة والفقرات واضحة بالنسبة لهم، وقد كان ذلك مؤشرا على صدق الأداة الظاهري، أما النوع الثاني من أنواع الصدق الذي استخدمته الباحثة فهو: صدق المحكمين حيث قامت الباحثة بعرض الأداة على الدكتورة المشرفة على مشروع التخرج وعدد من المحكمين المختصين الذين أبدوا ملاحظاتهم على الأداة، ومن ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات المناسبة التي أشار إليها المحكمون.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3): مقياس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة

قيمة كرونباخ الفا	المحاور
0.819	التمكين الاقتصادي
0.742	التمكين الاجتماعي
0.730	تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة
0.750	آليات وأساليب تمكين المرأة
0.788	المعوقات
0.898	الدرجة الكلية

حيث تراوحت ما بين (0.742 - 0.898) وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت  $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ . وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحثة على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### إجراءات الدراسة

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة.
2. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة.
3. مرحلة إدخال البيانات: تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
4. مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.
5. مرحلة مناقشة النتائج: قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات وذلك من أجل توضيح النتائج التي تم الحصول عليها.

#### تصميم الدراسة

المتغيرات المستقلة: ((العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع)).

المتغيرات التابعة: وتمثلت في الإجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة في دراسة المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين النساء في محافظة طولكرم.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم التأهيلية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2. تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع).

3. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)، من أجل قياس الثبات .

4. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي: ما دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة، وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون كما يوضحها جدول (4):

جدول (4) درجات احتساب المستويات

الدرجة	المتوسط	النسبة المئوية
منخفضة جدا	أقل من 1.8	أقل من 36%
منخفضة	1.8 - 2.5	36% - 51%
متوسطة	2.6 - 3.3	52% - 67%
مرتفعة	3.4 - 4.1	68% - 83%
مرتفعة جدا	4.2 فأعلى	84% فأعلى

أولاً: ما دور المشروعات الصغيرة في التمكين الاقتصادي للنساء في محافظة طولكرم؟

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدور المشروعات

الصغيرة في التمكين الاقتصادي للنساء في محافظة طولكرم مرتبة تنازلياً حسب الدرجة درجة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	أ
الدرجة الكلية	4.0918	0.50420	81.84	مرتفعة	

ثانياً: ما دور المشروعات الصغيرة في التمكين الاجتماعي للنساء في محافظة طولكرم؟

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدور المشروعات الصغيرة في التمكين

الاجتماعي للنساء في محافظة طولكرم مرتبة تنازلياً حسب الدرجة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	أ
الدرجة الكلية	4.0520	0.48555	81.04	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول (6) أن الدرجة الكلية لدور المشروعات الصغيرة في التمكين الاجتماعي للنساء في محافظة طولكرم مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثات على جميع الفقرات هذا المجال (81.04%)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى مساهمة المشروعات الصغيرة في تعديل العديد من المفاهيم الاجتماعية لدى النساء مثل التعاون وخدمة الآخرين، بالإضافة إلى مساهمة المشروعات الصغيرة في تدريب النساء على المهارات الاجتماعية اللازمة لإدارة المشروع مثل: (فن التفاوض، فن التعامل مع الزبائن جلب الزبائن

والاحتفاظ بهم)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصويلح، 2021)، دراسة (كامل، 2019)، دراسة (صافي، 2018)، دراسة (نيروخ، 2018).

ثالثاً: ما درجة تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة في محافظة طولكرم

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة تحسين مشاركة المرأة في

الأنشطة في محافظة طولكرم مرتبة تنازلياً حسب الدرجة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	هـ
مرتفعة	80.18	0.55238	4.0090	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول (7) أن الدرجة الكلية لتحسين مشاركة المرأة في الأنشطة في محافظة طولكرم مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثات على جميع الفقرات هذا المجال (80.18%)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى كون المشاريع الصغيرة تلعب دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة بين النساء في فلسطين، بالإضافة إلى كون المشاريع الصغيرة تعمل على إنتاج العديد من السلع للمجتمع بأيدي نساء فلسطينيات ماهرات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خليفة، 2020) دراسة (القطوي، 2022)، دراسة (الصويلح، 2021).

رابعاً: ما هي آليات وأساليب تمكين المرأة النساء في محافظة طولكرم؟

جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لآليات وأساليب تمكين المرأة النساء

في محافظة طولكرم مرتبة تنازلياً حسب الدرجة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	هـ
مرتفعة	79.64	0.56084	3.9820	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول (8) أن الدرجة الكلية لدرجة الموافقة على آليات وأساليب تمكين المرأة النساء في محافظة طولكرم مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثات على جميع الفقرات هذا المجال (79.64%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مساهمة المشاريع الصغيرة في تعزيز قدراتها التي تؤهلها للوصول للموارد والاستفادة منها في تغيير وضعها، بالإضافة إلى مساهمتها أيضاً في زيادة وعي المرأة لوجودها وما يرتبط به من أدوار ومهام، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القطوي، 2022)، دراسة (قرعوش، 2019)، دراسة (كامل، 2019)، دراسة (نيروخ، 2018).

خامسا: ما درجة المعوقات لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة المعوقات لدور المشروعات

الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم مرتبة تنازليا حسب الدرجة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	هـ
مرتفعة	80.20	0.54744	4.0100	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول (9) أن الدرجة الكلية لدرجة المعوقات لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لإجابة المبحوثات على جميع الفقرات هذا المجال (80.20%)، وتتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى مواجهة المرأة مشاكل في طبيعة التمويل للمشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى أنه يوجد مشاكل في الحصول على المواد الخام اللازمة والاستيراد والتصدير والتكاليف المترتبة على ذلك، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصويلح، 2021)، دراسة (نيروخ، 2018) دراسة (قرعوش، 2019)

نتائج تحليل فرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات

الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعا لمتغير العمر.

جدول (10) المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة

طولكرم تبعا لمتغير العمر.

العمر	أقل من 25 سنة	25 - 35 سنة	أكبر من 35 سنة
المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
التمكين الاقتصادي	4.0865	4.1338	4.0548
التمكين الاجتماعي	4.0614	4.0401	4.0502
تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة	4.0404	4.0228	3.9452
آليات وأساليب تمكين المرأة	4.0544	3.9013	3.9562
المعوقات	4.0760	3.9916	3.9269

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد

وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (11)

يوضح ذلك:

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعا لمتغير العمر.

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين الاقتصادي	بين المجموعات	0.243	2	0.121	1.475	0.02*
	داخل المجموعات	67.126	263	0.255		
	المجموع	67.369	265			
التمكين الاجتماعي	بين المجموعات	0.022	2	0.011	1.045	0.04*
	داخل المجموعات	62.454	263	0.237		
	المجموع	62.475	265			
تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة	بين المجموعات	0.424	2	0.212	1.693	0.01**
	داخل المجموعات	80.434	263	0.306		
	المجموع	80.858	265			
آليات وأساليب تمكين المرأة	بين المجموعات	1.161	2	0.580	2.857	0.01**
	داخل المجموعات	82.192	263	0.313		
	المجموع	83.353	265			
المعوقات	بين المجموعات	1.027	2	0.514	2.723	0.01**
	داخل المجموعات	78.390	263	0.298		
	المجموع	79.418	265			

يتضح من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ونتائج الجدول (12) توضح ذلك: جدول رقم (12) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير العمر.

مستوى الدلالة Sig.*	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط (أ-ب)	(ب) العمر	(أ) العمر
0.626	0.07147	-0.03489	25 - 35 سنة	أقل من 25 سنة
0.033	0.11468	-0.24554*	أكبر من 35 سنة	أقل من 25 سنة
0.626	0.07147	0.03489	أقل من 25 سنة	25-35 سنة
0.071	0.11635	-.21065	أكبر من 35 سنة	25-35 سنة
0.033	0.11468	0.24554*	أقل من 25 سنة	أكبر من 35 سنة
0.071	0.11635	0.21065	25 - 35 سنة	أكبر من 35 سنة

يظهر من الجدول رقم (12) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير العمر ، وذلك بين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وبين الفئة العمرية (أكبر من 35 سنة) وهي دالة إحصائية ولصالح الفئة العمرية (أكبر من 35 سنة)، ويرجع هذا الأمر بحسب الباحثة إلى الخبرة التي تتمتع بها النساء ضمن هذه الفئة العمرية والتي تؤهلن لإدارة المشروعات الصغيرة بشكل أكثر فعالية من النساء الأصغر سناً اللواتي يفضلن العمل في القطاعين العام والخاص، ما يزيد من فعالية هذه المشروعات في تمكين النساء ضمن هذه الفئة العمرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصويلح، 2021) و دراسة (خليفة، 2020) في حين تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (القطوي، 2022)، دراسة (قرعوش، 2019)، دراسة (كامل، 2019)، دراسة (نيروخ، 2018)

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. جدول (13) المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
			المحاور
المتوسط	المتوسط	المتوسط	
4.3651	4.0735	4.0294	التمكين الاقتصادي
4.2346	4.0370	4.0172	التمكين الاجتماعي
4.1333	4.0304	3.9059	تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة
3.9259	4.0316	3.8794	آليات وأساليب تمكين المرأة
3.9136	4.0478	3.9534	المعوقات

يتضح من خلال الجدول (13) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤهل العلمي
0.01**	4.728	1.169	2	2.338	بين المجموعات	التمكين الاقتصادي
		0.247	263	65.031	داخل المجموعات	
			265	67.369	المجموع	
0.01**	2.184	0.510	2	1.021	بين المجموعات	التمكين الاجتماعي
		0.234	263	61.454	داخل المجموعات	
			265	62.475	المجموع	
0.03*	3.013	0.609	2	1.219	بين المجموعات	تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة
		0.303	263	79.640	داخل المجموعات	
			265	80.858	المجموع	
0.04*	2.955	0.610	2	1.221	بين المجموعات	آليات وأساليب تمكين المرأة
		0.312	263	82.133	داخل المجموعات	
			265	83.353	المجموع	
0.03*	2.190	0.356	2	0.712	بين المجموعات	المعوقات
		0.299	263	78.705	داخل المجموعات	
			265	79.418	المجموع	

يتضح من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة على جميع أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ونتائج الجدول (15) توضح ذلك.

جدول (15) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة Sig.*	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط (أ-ب)	(ب) المؤهل العلمي	(أ) المؤهل العلمي
0.537	0.07129	-0.04411	بكالوريوس	دبلوم فأقل
0.003	0.11311	-0.33567*	دراسات عليا	دبلوم فأقل
0.537	0.07129	0.04411	دبلوم فأقل	بكالوريوس
0.005	0.10298	-0.29156*	دراسات عليا	دبلوم فأقل
0.003	0.11311	0.33567*	دبلوم فأقل	دراسات عليا
0.005	0.10298	0.29156*	بكالوريوس	دبلوم فأقل

يتضح من الجدول رقم (15) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وذلك بين (دبلوم فأقل، بكالوريوس) وبين (دراسات عليا) وهي دالة احصائيا ولصالح (دراسات عليا)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة العلمية لها دور كبير في التأثير على فعالية إدارة النساء للمشاريع الصغيرة نتيجة الخبرات العلمية والعلاقات التي بينها خلال مراحل الدراسة والتعليم، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤهلات العلمية العليا تمكن الفرد من امتلاك مهارات متقدمة في الإدارة والحساب وغيرها والتي تعد مهمة في ادارة المشاريع، ما يسهم في زيادة فعالية هذه المشروعات في ابراز هذه الفئة من النساء ويساهم في تمكينهن في المجتمع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصويلح، 2021)، دراسة (كامل، 2019)، دراسة (صافي، 2018)، دراسة (نيروخ، 2018) في حين تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (القطوي، 2022)، دراسة (خليفة، 2020)، دراسة (قرعوش، 2019).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير طبيعة المشروع.

جدول (16) المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة

طولكرم تبعاً لمتغير طبيعة المشروع.

أخرى	تجاري	حرف يدوية	صناعي	زراعي	طبيعة المشروع
					المحاور
المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	التمكين الاقتصادي
4.0740	4.123	4.066	4.085	4.178	التمكين الاقتصادي
3.9864	4.105	4.050	4.026	4.354	التمكين الاجتماعي
3.9727	4.008	4.046	4.016	4.125	تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة
3.9400	3.928	4.032	4.080	4.137	آليات وأساليب تمكين المرأة
3.9576	4.000	4.041	3.940	4.406	المعوقات

يتضح من خلال الجدول (16) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدور المشروعات الصغيرة في تمكين

النساء في محافظة طولكرم تبعا لمتغير طبيعة المشروع.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	طبيعة المشروع
0.04*	1.264	0.068	4	0.271	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التمكين الاقتصادي
		0.257	261	67.09		
			265	67.36		
0.04*	3.285	0.528	4	2.114	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التمكين الاجتماعي
		0.231	261	60.36		
			265	62.47		
0.03*	2.357	0.110	4	0.440	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة
		0.308	261	80.41		
			265	80.85		
0.00*	2.896	0.282	4	1.129	بين المجموعات	
		0.315	261	82.22		

			265	83.35	داخل المجموعات المجموع	آليات وأساليب تمكين المرأة
0.03*	2.561	0.750	4	2.999	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المعوقات
		0.293	261	76.41		
			265	79.48		

يتضح من الجدول (17) أن قيمة مستوى الدلالة على جميع المحاور أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير طبيعة المشروع، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ونتائج الجدول (18) توضح ذلك

جدول رقم (18) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعاً لمتغير طبيعة المشروع.

مستوى الدلالة Sig.*	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط (أ-ب)	(ب) طبيعة المشروع	(أ) طبيعة المشروع
0.008	0.17324	0.46625*	صناعي	زراعي
0.018	0.15339	0.36458*	حرف يدوية	
0.008	0.15252	0.40625*	تجاري	
0.002	0.14478	0.44867*	أخرى	
0.008	0.17324	-0.46625*	زراعي	صناعي
0.435	0.13015	-0.10167	حرف يدوية	
0.643	0.12913	-0.06000	تجاري	
0.884	0.11989	-0.01758	أخرى	
0.018	0.15339	-0.36458*	زراعي	حرف يدوية
0.435	0.13015	0.10167	صناعي	
0.680	0.10095	0.04167	تجاري	
0.345	0.08883	0.08409	أخرى	
0.008	0.15252	-0.40625*	زراعي	تجاري
0.643	0.12913	0.06000	صناعي	
0.680	0.10095	-0.04167	حرف يدوية	
0.627	0.08732	0.04242	أخرى	
0.002	0.14478	-0.44867*	زراعي	أخرى
0.884	0.11989	0.01758	صناعي	
0.345	0.08883	-0.08409	حرف يدوية	
0.627	0.08732	-0.04242	تجاري	

يظهر من الجدول رقم (18) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في دور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تبعا لمتغير طبيعة المشروع ، وذلك بين (صناعي، حرف يدوية، تجاري، أخرى) وبين (زراعي) وهي دالة احصائيا ولصالح المشاريع الزراعية، وتفسر هذا الأمر برأي الباحثة هو أن تحول الرجل الفلسطيني عن فلاحه الحقول على الرغم من كونه النمط السائد لمئات السنين وترسخ فكرة الزراعة والمشروعات الزراعية في المواطن الفلسطيني ساهم في تعزيز توجه النساء إلى تدعيم وتمكين أنفسهن من خلال إقامة المشاريع الزراعية خاصة بيوت الدفيئة (البيوت البلاستيكية) التي توفر العديد من أصناف الخضروات في غير موسمها مما يسهم في زيادة المدخول الاقتصادي للأسرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصويلح، 2021)، دراسة (نيروخ، 2018) في حين تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (قرعوش، 2019).

## الخاتمة

هدفت الدراسة التعرف على المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين النساء في محافظة طولكرم، تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة تتكون من (29) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية (التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي، تحسين مشاركة المرأة في الأنشطة، آليات وأساليب تمكين المرأة، المعوقات)، وقد طبقت الأداة على جميع النساء المستفيدات من المشروعات الصغيرة في محافظة طولكرم، والبالغ عددهن (860) امرأة، واختيرت عينة منهن بالطريقة القصدية غير الاحتمالية بلغت (266) امرأة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية لدور المشروعات الصغيرة في التمكين الاجتماعي للنساء في محافظة طولكرم مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثات على جميع الفقرات هذا المجال (81.04%) كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدور المشروعات الصغيرة في تمكين النساء في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المشروع)، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة العمل على توفير التدريب والتعليم المهني للنساء، من خلال إقامة ورش عمل ودورات تدريبية تعلمهن المهارات المطلوبة لتشغيل المشاريع الصغيرة وتشجيع التعاون والشراكات بين المشاريع الصغيرة المملوكة للنساء وبين المؤسسات والجهات الحكومية والخاصة.

## التوصيات

1. توفير التدريب والتعليم المهني للنساء، وذلك من خلال إقامة ورش عمل ودورات تدريبية تعلمهن المهارات المطلوبة لتشغيل المشاريع الصغيرة، وتحسين الأداء العام للمشاريع.
2. تقديم الدعم المالي والمنح الصغيرة التي تساعدن على إطلاق وتشغيل مشروعاتهن الصغيرة.
3. الوصول إلى الأسواق المحلية والإقليمية، وذلك من خلال الدعم في التسويق وتوفير فرص الترويج للمنتجات المصنعة.
4. تشجيع التعاون والشراكات بين المشاريع الصغيرة المملوكة للنساء وبين المؤسسات والجهات الحكومية والخاصة.
5. التحول إلى الرقمية وذلك من خلال تدريب النساء على استخدام التقنيات الحديثة عن تحويل المشاريع الصغيرة إلى الرقمية.

## المراجع

- <sup>1</sup> القطوي، ماجد مهدي، (2021)، واقع تمكين المرأة اليمنية اقتصاديا في مجال المشروعات الصغيرة: دراسة حالة: اتحاد نساء اليمن، مجلة ابحاث: مجلد 9-1، ص1-50
- <sup>2</sup> العبدالله، يوسف، (2017)، دور المشاريع الصغيرة في الحد من الفقر والبطالة للمستفيدين من قروض صندوق التنمية والتشغيل، مجلة كلية الزرقاء الجامعية: جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن
- <sup>3</sup> أحمد، فهد سيد، (2019)، المشروعات الصغيرة ودورها في تمكين الشباب، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية: مجلد2(4)، ص34-64.
- <sup>4</sup> الزين، ابراهيم محمد، (2017)، اسهامات الغرف التجارية في دعم المبادرات الشبابية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: مجلد1(42)، ص1-35
- <sup>5</sup> . (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021)
- <sup>6</sup> . العرجان، خالد، (2015)، دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.
- <sup>7</sup> . غباين. علام. (2022). تمويل المشاريع الصغيرة فلسطين 2022.. تشجيع الاستثمار. <https://medmsmes.eu/ar/palestine>
- <sup>8</sup> . عبد الله، هناء عبد الكريم، (2022)، دور المشروعات الصغيرة في تمكين المرأة اليمنية المتضررة اقتصاديا من الحرب، مجلة قضايا سياسية: العدد70، ص384-404.
- <sup>9</sup> . قرعوش، عائشة حسين (2019)، دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً: دراسة ميدانية في مدينة دير عطية، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: مجلد41(84)، ص11-44
- <sup>10</sup> . خليل، مصعب، (2019)، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- <sup>11</sup> . قدرى، سامية، (2022)، تمكين المرأة المصرية: قراءة سوسيو تاريخية، المجلة الدولية لدراسات المرأة والطفل: مجلد2(4)، ص27-38
- <sup>12</sup> . بن شلهوب، هيفاء، (2017)، أبعاد تمكين المرأة السعودية: دراسة مسحية من وجهة نظر عينة من اعضاء مجلس الشورى وعينة من اعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، المجلة العربية للدراسات الامنية: مجلد33(70)
- <sup>13</sup> . بن شلهوب، مرجع سبق ذكره: ص63.
- <sup>14</sup> . القطوي، ماجد مهدي، (2021)، واقع تمكين المرأة اليمنية اقتصاديا في مجال المشروعات الصغيرة: دراسة حالة: اتحاد نساء اليمن، مجلة ابحاث: مجلد 9-1، ص1-50
- <sup>15</sup> . الصويلح، مي، (2021)، دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت، مجلة البحث العلمي في التربية: ع22، ج7، ص486-503

- <sup>16</sup> . خليفة، ايمان، (2020)، المشروعات الصغيرة كآلية لتمكين المرأة الريفية اجتماعياً واقتصادياً في النطاقات الجغرافية المختلفة، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية: مجلد 11(11)، ص 1049-1057
- <sup>17</sup> . قرعوش، عائشة حسين (2019)، دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً: دراسة ميدانية في مدينة دير عطية، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: مجلد 41(84)، ص 11-44
- <sup>18</sup> . كامل، علياء، (2019)، دور المشروعات الصغيرة في التمكين الاقتصادي للمرأة: المجلس القومي للمرأة بمحافظة الجيزة نموذجاً: دراسة ميدانية في أنثروبولوجيا التنمية، مجلة كلية الآداب: عدد 96، ص 1-32
- <sup>19</sup> . صافي، مصطفى، (2018)، أثر المشروعات النسوية الصغيرة الممولة على تمكين المرأة الريفية الفلسطينية اقتصادياً: دراسة ميدانية مطبقة على النساء الحاصلات على المشروعات الممولة في ريف محافظة رام الله والبيرة 2006-2016، الجامعة الاردنية: الاردن
- <sup>20</sup> . نبروخ، ربي، (2018)، دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة ومعيقات التمكين في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين: فلسطين

<sup>21</sup> . Asfiah، N. (2020، October). Enhancing Women Empowerment on Micro and Small Business Through Social Entrepreneurship Concept. **In International Conference on Community Development (ICCD 2020)** (pp. 550-554). Atlantis Press.

<sup>22</sup> . Alitavakoli، F.، & Karimi، S. (2019). The role of small businesses in empowerment of rural women. **Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development،** 6(2)، 71-86.

<sup>23</sup> . Fraenkel، J. R. & Wallen، N. E. (2003). **How to Design and Evaluate Research in Education (5thed.)**. Boston: McGraw-Hill.



## الابتكار والبحث العلمي مصادر ومخرجات للمعرفة

### Innovation and scientific research are sources and outputs of knowledge

د. قنوش مولود، جامعة البويرة - الجزائر -

ملخص:

قدمت هذه الورقة البحثية لمحة موجزة عن المعرفة وإدارتها مع إبراز دور البحث العلمي كأحد مصادر المعرفة والابتكار وكإحدى أهم مخرجاته، كما هدفت الدراسة إلى تبين أهم مؤشرات البحث العلمي والابتكار في العالم وعلاقته مدى تطور الدول، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين درجة الاهتمام بالمعرفة والبحث العلمي والابتكار بتطور الدول خاصة من ناحية الاقتصادية، بالمقارنة مع الدول النامية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، مؤشرات البحث العلمي، الجامعة.

تصنيف JEL: D83, D89, O32

#### Abstract:

This research paper presented a brief overview of knowledge and management, highlighting the role of scientific research as one of the sources of knowledge and innovation and as one of its most important outputs, and the study aimed to show the most important indicators of scientific research and innovation in the world and its relationship to the extent of the development of countries. the study concluded that there is a strong relationship between the degree of interest in knowledge, scientific research and innovation with the development of countries, especially in economic terms, compared to developing countries.

**Keywords:** Knowledge, knowledge management, scientific research indicators, university

**JEL Classification:** D83, D89, O32.

## مقدمة:

في ظل التسابق بين الدول في الحصول واستخدام التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية السياسية الاجتماعية، مما يتطلب الحصول على البيانات ومعالجتها بأسرع الطرق، هذا ما قد ساهم في زيادة الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تؤديه المعرفة في تطور الدول واقتصادياتها، وهذا ما يفرض على الدول الاهتمام بالبحث العلمي والمؤسسات المساعدة على ذلك خاصة الجامعة ومراكز البحث بالنظر إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه في مجال البحث العلمي وما يصاحبه من ابتكارات واختراعات في شتى المجالات التي تعد احد أهم المؤشرات الدالة على المعرفة، واستخدامها كوسيلة لتمييز بين الدول والمنظمات، هذا ما عزز الاهتمام بالمعرفة من طرف الدول والمنظمات والسعي إلى توفير عوامل نجاحها، والقضاء على المعوقات التي تواجهها، خاصة من الناحية المادية والمعنوية.

ومن خلال هذا السياق نطرح الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين المعرفة والبحث العلمي والابتكار؟ ومدى دلالة ذلك على تطور الدول؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

الأول: الإطار النظري للمعرفة وإدارتها

ثانيا: البحث العلمي والابتكار وعلاقته بالمعرفة

ثالثا: مؤشرات البحث العلمي ودلالاته على تطور الدول

الأول: الإطار النظري للمعرفة وإدارتها

1- مفهوم المعرفة: قبل الإشارة لمفهوم إدارة المعرفة من الأفضل أخذ نظرة عن مفهوم المعرفة، مما يساعد على فهم إدارة المعرفة.

2-1- تعريف المعرفة: لها عدت تعاريف نذكر منها:

تعرف المعرفة على أنها "الإدراك والوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، المعرفة مرتبطة بالبدئية والبحث لاكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات"<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر " تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار"<sup>2</sup>، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.

كما تعرف المعرفة على أنها "الفهم المكتسب من خلال التجربة أو الدراسة والتي تطوي في كيانها المعرفة بالكيف، أي المعرفة بكل ما يؤدي إلى تمكين المرء من انجاز عمله وتنفيذ مهام متخصصة للوصول إلى الاهداف المنشودة، وبالنتيجة تصبح المعرفة نتاجاً نوعياً مترامماً من الحقائق، المعلومات، القواعد الإجرائية، والأفكار والخبرات الجديدة المستكشفة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تشترك في عنصرين رئيسيين، العنصر الأول أن المعرفة لا تولد مع الأفراد أي لا تظهر من العدم وإنما تكون نتاج تجارب لإفراد سابقين أي تراكمية أو بالتجارب والاحتكاك بالواقع والحاجة، أما العنصر الثاني يوجد عامل يساعد على تلقين المعرفة ويكون هذا العمل إما ذاتي أو طرف خارجي.

### 1-2- أنواع المعرفة: توجد أربعة تصنيفات للمعرفة هي<sup>4</sup>:

-المعرفة الواضحة (Clear): تتميز بالجاهزية وإمكانة الوصول إليها، من مصادر موثوقة تمتاز بالتنظيم الجيد.

-المعرفة الضمنية (Implicit): يتم الوصول إليها عن طريق الاستعلام والمناقشة غير أنها من مصادر غير رسمية يجب أن توضع ثم تنقل وتبلغ.

-المعرفة الكامنة (Tacit Knowledge): يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، وعن طريق بذل مجهود أي بصعوبة، من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

-المعرفة المجهولة (Unknown): والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الابتكار والنشاط، المناقشة، البحث والتجريب المستمر.

### 1-3- خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بالخصائص التالية<sup>5</sup>:

-التنظيم الجيد؛

-البحث عن الأسباب والمسببات؛

-الشمولية واليقين؛

-الدقة والتجريد والذاتية؛

-اتراكم المعرفة عبر الزمن .

### 2- مفهوم إدارة المعرفة:

### 2-1- تعريف إدارة المعرفة: يمكن ذكر التعاريف التالية عن إدارة المعرفة:

تعرف على أنها " توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخيارات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوى إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة"<sup>6</sup>.

كما تعرف على أنها "إدارة نظامية واضحة للمعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية وتجمعها، وتنظيمها، ونشرها، وإستخدامها، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل كلي من خلال المنظمة"<sup>7</sup>.

وفي تعريف آخر إدارة المعرفة هي "طريقة جديدة للتفكير في تنظيم الموارد الفكرية والإبداعية للمؤسسة ومشاركتها، وهي تشير إلى الجهود الرامية إلى البحث المنهجي عن رأس المال الفكري للشركة وتنظيمه وتوفيره، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة حتى يتسنى للأنشطة التنظيمية أن تبنى على ما هو معروف بالفعل"<sup>8</sup>.

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أن إدارة المعرفة تتطلب تدخل عامل خارجي ينقل المعرفة من شكلها الخام إلى مرحلة الاستعمال والاستفادة منها.

2-2- أهداف إدارة المعرفة: من بين أهداف إدارة المعرفة يمكن التطرق إلى ما يلي<sup>9</sup>:  
-الطابع المتجدد لاستعمال المعرفة وإعطاء قيمة مضافة لها؛  
-السعي للوصول إلى الرأس المال الفكري الذي يتيح حل المشاكل التي تواجه المؤسسة؛  
-خلق بيئة تمتاز بالتنظيم تسمح للإفراد على تبادل مختلف مستويات المعرفة مع الآخرين؛  
-تتيح للمؤسسة استخدام إمكانياتها التقنية بفعالية، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة تسمح بالرفع من المداخل من الملكية الفكرية من خلال استعمال الاختراعات والمعرفة التي تمتلكها والمتاجرة بالابتكارات.

2-3- أهمية إدارة المعرفة : تتمثل أهميتها في ما يلي<sup>10</sup>:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعد أداة تحفيز للقدرات الإبداعية للمنتسبين للإدارة وخلق معرفة جيدة؛

- تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية المتذبذبة وتكيف معها؛

- تحرير القدرات الفكرية والفنية للأعضاء المؤسسة على كافة المستويات، بما يساعد من رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل؛
- تسمح بتوفير فرصا لتطوير المؤسسة بمعدلات تتناسب مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها عن طريق استغلال ما تتحه المعرفة الممزوجة مع خبرة الأفراد؛
- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية في المؤسسة؛
- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على خلق معرفة جديدة وتطبيقها مما يسمح بالرفع من الأداء التنظيمي؛
- خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة عن طريق تبني الإبداع الفردي مثل طرح أفكار وسلع وخدمات جديدة.

## 2-4- عمليات إدارة المعرفة وأدواتها:

### 2-4-1- عمليات إدارة المعرفة: تتمثل في العمليات التالية:

**توليد المعرفة:** تتطلب عملية توليد المعرفة دراية وخبرة وممارسة وثقافة تنظيمية تدفعها لذلك، ويمكن توليد المعرفة أن تحدث أثناء عمليات إعادة الإنتاج أو عند حل المشكلات، أو عند إتمام المهام، وإن المعرفة والخبرة الحالية تعتمدان في هذه العمليات التي تتضمن عمليات تعليم، ولي خبرة المستخدمين أهمية في ذلك، لذا من الضروري تحفيز المستخدمين ودعمهم، كما تعد عملية توليد المعرفة أحد المفاتيح المتاحة أمام المؤسسات للمدى الطويل، بالإضافة إلى تنافسيتها من خلال ابتكار أفكار جديدة، وتميز نماذج جديدة، وتركيب أنظمة منفصلة، وتطوير عمليات جديدة<sup>11</sup>.

ويمكن أن تكون عملية توليد المعرفة ناتجة عن عملية تطوير معرفة ضمنية ( Tacit ) أو معرفة ظاهرية ( Explicit ) من بيانات ومعلومات أو تحليل معرفة سابقة<sup>12</sup>.

**خزن المعرفة:** تتعلق عملية خزن أو التقاط المعرفة بعمليات المحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وإمكانية الوصول والسرية والرسمية والحماية والاسترجاع ويمكن أن تفقد المنظمة المعارف التي امتلكتها ووزعتها واستفادت منها بسرعة، لذلك فإنه على القادة في المنظمة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية ( Organizational Memory )، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم

الخبيرة (Expert Systems)، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد<sup>13</sup>.

**توزيع المعرفة:** يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم عملية توزيع المعرفة بكل من: عمليات النقل، المشاركة، النشر، الانتقال، والتبادل، التحريك والتدفق، ونقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة<sup>14</sup>، كما أن توزيع المعرفة هي العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة التي تساعدنا باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وبالتالي تساعد الأشخاص على تقاسم المعرفة ووضعها في الاعمال بطرق تزيد من تحسن الأداء التنظيمي<sup>15</sup>، كما أن انتقال المعرفة يعتمد على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة.

**تطبيق المعرفة:** إن جميع العمليات السابقة لا تحقق شيئاً من النفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق، حيث أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، لذا تعد من ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة فضلا عن التطبيق (Application)، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة أو لحل مشكلة قائمة، لذا على المؤسسات الرغبة في التطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير لإدارة المعرفة، الذي يقع على عاتقه واجب الحث على التطبيق الجيد.

**2-4-2- أدوات إدارة المعرفة:** يعد العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة حيث يعد المورد والمواد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات الذهنية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية والتي تعتبر المحرك الحقيقي للمعرفة التي تخزن وتنقل عبر أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات المتطورة كما العنصر البشري هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها، وعليه يمكن ذكر أدوات المعرفة التالية<sup>16</sup>:

-العقل أو الذهن البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة ويطلق عليهم اسم أفراد المعرفة، إذ ينفرد البشر عن باقي الكائنات الحية على امتلاك عقل مميز يساعد على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة؛

-تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) التي لها دور بارز ومحوري في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متاحة على أساس المشاركة بين الأفراد.

### 3- العوامل المساعدة على نجاح إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع لنجاح إدارة المعرفة وأهمها<sup>17</sup>:

- الابتكار والتأكد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- يجب على المسؤولين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسستهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- التحفيز على روح التعاون الجماعي والتأكد عليها بصورة مستمر؛
- تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- إبتكار المؤسسة غير المحددة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون قيود.

### ثانيا: البحث العلمي والابتكار وعلاقته بالمعرفة

#### 1- مفهوم البحث العلمي والابتكار:

1-1- تعريف البحث العلمي والابتكار: هناك عدة تعاريف للبحث العلمي منها: " عرض مفصل

أو دراسة معمقة تمثل كشفاً لحقيقة أو التأكيد على حقيقة مبحوثة وإضافة شيء جديد لها أو حل لمشكلة كان قد تعهد فرد بتقصيها وكشفها وحلها"<sup>18</sup>.

ويمكن النظر إلى البحث العلمي على اعتبار أنه "نظام يتضمن مجموعة من الأنشطة والمعارف والخبرات والأفكار كمدخلات، وتحكمها منهجيات وأساليب وبروتوكولات تستخدم وسائل تنفيذ، وتكون مخرجاتها أو نتائجها معرفة جديدة أو توسيع المعرفة القائمة أو تطوير تقنية أو منتج أو نظام متداول"<sup>19</sup>.

لذا هناك من يعتبر البحث العلمي الغاية منه تحقيق اختراع جديد، جمع متفرق، تكميل ناقص، تفصيل مجمل، تهذيب مطول، ترتيب مختلط، تعيين مبهم أو تبين خطأ.

أما في ما يخص الابتكار يعرف على أنه "تبني أفكار جديدة داخل وخارج المؤسسة ثم تقوم بتطويرها وتصنيعها وتسويقها وتوزيعها"<sup>20</sup>.

وفي تعريف آخر يعرف الابتكار على أنه "عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا

الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة<sup>21</sup>.

## 2-1- خصائص البحث العلمي والابتكار:

يتصف البحث العلمي بجملة من الخصائص المتداخلة والمتراطة التي لا بد منها حتى تحقق الاهداف المرجوة منها والتي يمكن إبرازها في ما يلي<sup>22</sup>:

-الموضوعية؛

-الدقة؛

-إمكانية تكرار النتائج؛

-التبسيط والاختصار؛

-أن يتطرق البحث لهدف أو غاية محددة؛

-التعميم والتنبؤ.

اما في ما يخص الابتكار فمن جملة السمات التي يتميز يمكن ذكر ما يلي<sup>23</sup>:

-ضرورة إدراك أن الابتكار يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق؛

-ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛

-ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابتكارية في إيجاد المشكلات وتعزيزها؛

-الميل المبتكر نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛

-التزام المبتكر بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الافكار؛

-كما يمتاز المبتكر بالمعرفة، الذكاء، الاستقلالية في الحكم، القدرة على تحمل المخاطرة.

## 2- أهمية البحث العلمي والابتكار:

يكتسي البحث العلمي أهمية كبيرة في المجتمعات المعاصرة، إذ أصبح يقاس رقي الأمم بما تخصصه من إنفاق على البحث والتطوير منسوبا إلى الناتج المحلي الخام، وتزيد موقع المعايير المرتبطة بالبحث العلمي في تكوين مؤشر التنمية البشرية من جهة، وفي تحديد مجتمع المعرفة من جهة ثانية، لذا يستمد البحث العلمي أهميته من كونه<sup>24</sup>:

-وسيلة لحل مشكلات المجتمع الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية كالفقر، المرض، التلوث... الخ؛

-وسيلة لإكساب المجتمع القدرة على النمو الذاتي والمنافسة في الأسواق العالمية نتيجة تزايد أهمية

الإبداع والتجديد في تحديد تنافسية الاقتصاديات؛



-وسيلة لتمكين المجتمع من استيعاب التكنولوجيات (الصلبة والمرنة) وتطويرها لحقائقه وظروفه الخاصة؛

-وسيلة للاندماج في الاقتصاد الجديد (المبني على المعرفة)، بإعتبارها أداة استحداث الثروة والقيمة المضافة؛

-وسيلة لتحويل المعرفة إلى منافع تزيد من رفاهية الإنسان؛

-وسيلة لفرز وإبراز المبدعين والمبتكرين في المجتمع؛

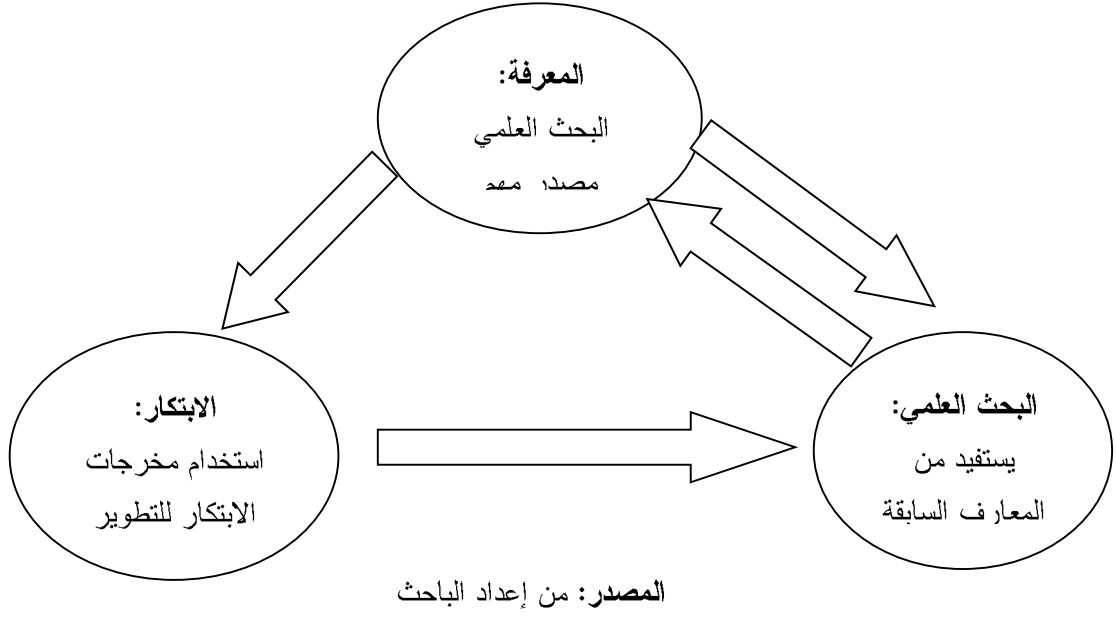
- عبارة عن استثمار على أساس أن تخصيص الأموال لإعداد الباحثين، أو لإنشاء مراكز البحث له مردود اقتصادي.

تكمُن أهمية والحاجة إلى الابتكار خاصة بالنسبة للمؤسسات إلى التحديات الراهنة التي تواجهها وضغوط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتعقيد والتنوع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العمل الجدد نحو مزيد من العمل الأبتكاري، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات ابتكارية عالية ودائمة لتمكن المؤسسات من البقاء والنمو.

### 3- العلاقة بين المعرفة والبحث العلمي والابتكار:

يمكن تلخيص العلاقة بين المعرفة والبحث العلمي والابتكار بالشكل رقم 01 التالي:

الشكل رقم 01: العلاقة التبادلية بين المعرفة والبحث العلمي والابتكار



4- مؤشرات قياس وضعية البحث العلمي في المجتمع: توجد العديد من المؤشرات المستخدمة من طرف الحكومات والمنظمات الدولية المختصة للوقوف على وضعية البحث العلمي في مجتمع من المجتمعات، بما يسمح في النهاية بإجراء تصنيفات وترتيبات دولية في هذا المجال، ويمكن إبراز البعض منها في ما يلي:

- عدد الباحثين لكل مليون نسمة من السكان؛
- الإنفاق على البحث العلمي بالملايين من الدولارات؛
- نسبة الإنفاق على البحث من الناتج المحلي الخام؛
- نصيب الفرد من الإنفاق على البحث والتطوير؛
- حجم الإنتاج العلمي من البحوث (المنشورات العلمية وبراءات الاختراع)، أي عدد البحوث المنشورة في دوريات عالمية محكمة لكل مليون فرد؛
- إنفاق التعليم العالي على البحث والتطوير، ويشمل حسابات الإنفاق على البحث والتطوير من مؤسسات التعليم العالي بصرف النظر عن مصادر التمويل وعن درجة تبعيتها للسياسة العامة أو ملامحها القانونية، وتشمل النفقات الواردة من مراكز البحث ومحطات التجارب التي تعمل برعاية مؤسسات التعليم العالي أو المنتسبة لهذه المؤسسات؛
- عدد براءات الاختراع المسجلة.

ثالثاً: مؤشرات البحث العلمي ودلالاته على تطور الدول

1- مؤشر الابتكار العالمي: تبرز التقارير السنوية، المعدة من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية (wipo) ، بالاشتراك مع جامعة INSEAD، Cornell ، وشركاء المعرفة لنسخة مؤشر الابتكار العالمي، حجم الابتكار على مستوى دول العالم، والجدول التالي يبين ترتيب 15 دولة من حيث عدد الابتكارات خلال سنة 2022.

الجدول(01) : ترتيب 15 دولة الأكثر ابتكارا وفق مؤشر الابتكار العالمي لعام 2022

الترتيب	الدولة
01	سويسرا
02	الولايات المتحدة الامريكية
03	السويد
04	المملكة المتحدة
05	هولندا
06	كورية الجنوبية
07	سانغافورة
08	المانيا
09	فنلندا
10	الدنمارك
11	الصين
12	فرنسا
13	اليابان
14	هونغ كونغ
15	كندا

المصدر: الموقع الالكتروني:

[https://www.wipo.int/pressroom/ar/articles/2022/article\\_0011.htm](https://www.wipo.int/pressroom/ar/articles/2022/article_0011.htm), ( le 30/01/2024).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الدول الخمسة عشر الأولى من حيث مؤشر الابتكار في العالم، هي دول متطورة اقتصادية، وهذا كنتيجة لارتفاع حجم الإنفاق على البحث العلمي من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث العلمي في الجامعة ومراكز البحث المتخصصة، والذي يعد من متطلبات نجاح الاقتصاد المعرفي.

2- حجم الإنفاق على البحث العلمي والتطور:

الجدول التالي يبين أعلى حجم إنفاق على البحث العلمي لعينة من الدول العالم، حسب آخر الإحصائيات المتوفرة.

الجدول (02): ترتيب الدول في حجم الإنفاق على البحث العلمي والتطور

المرتبة	الدولة	حجم الإنفاق بالمليار دولار	النسبة من الناتج المحلي (%)	العام
1	الولايات المتحدة الأمريكية	709.712	4.93	2021
2	الصين	620.184	2.43	2021
3	الاتحاد الأوروبي	400.168	2.10	2021
4	اليابان	172.062	3.29	2021
5	ألمانيا	129.348	3.14	2021
6	كوريا الجنوبية	110.148	4.9	2021
7	فرنسا	63.751	2.21	2021
8	الهند	37.144	0.64	2021
9	المملكة المتحدة	53.952	1.73	2018
10	تايوان	43.342	3.46	2018
11	روسيا	41.505	0.98	2017
12	البرازيل	40.518	1.3	2014
13	تركيا	37.144	1.40	2021
14	إيطاليا	33.135	1.45	2021
15	كندا	30.477	1.69	2021

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Main Science and Technology Indicators, 2023
- Unesco Institute for Statistics, 2023

يظهر حجم الإنفاق والنسب المبيّنة في الجدول أعلاه رقم 02 مقدار اهتمام تلك الدول بالمعرفة امتلاكاً وإنتاجاً، الذي انعكس على التقدم الذي وصلت إليه، فهناك علاقة طردية بين ما يتم إنفاقه والعائد المنتظر فكلما زاد حجم الإنفاق على البحث العلمي والابتكار يزيد التقدم، وتتسع الفجوة بينها وبين الدول التي تنفق أقل، وهو الواقع المعاش بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة أو السائرة في طريق النمو ومن بينها الدول العربية ودول العالم الثالث.

3- مؤثر عدد البحوث المنشورة: بالإضافة إلى حجم الإنفاق على البحث والتطوير الذي يظهر مدى حجم التسابق المعرفي بين الدول المتقدمة والمتطورة إقتصاديا، توجد مؤشرات دولية سنوية تظهر انعكاس حجم هذا الإنفاق على الواقع الميداني منه، إذ توجد العديد من الجهات الدولية والمؤسسة ذات الطابع العلمي التي تربط بين عدد البحوث المنشورة و حجم الإنفاق على البحث العلمي، وفق ضوابط معينة كجودتها ومكانة المجلة العلمية التي نشرت بها ومدى الاستعانة بها، لتقدم ترتيباً للوضع العالمي ومدى تقدم الدول في البحث العلمي ومجالاته المختلفة، مستعينة بذلك على مؤشرات عديدة منها مؤشر " Scimago Journal & Country Rank" الذي ظهر من عام 1996 ويعتمد على تحليل بيانات نشر الأبحاث العلمية من أكثر من 5000 ناشر دولي ومقاييس أداء الدول من 239 دولة حول العالم<sup>25</sup>، ويعرض الجدول التالي أول 19 دول طبقاً لعدد الأبحاث العلمية المنشورة عام 2019 في كل المجالات.

الجدول (03): ترتيب الدول حسب عدد البحوث المنشورة، حسب مؤشر SJC.

الترتيب	الدول	عدد البحوث	ترتيب الدولة من حيث حجم الإنفاق على البحث العلمي
01	الصين	684048	02
02	الولايات المتحدة الأمريكية	678197	01
03	المملكة المتحدة	212519	09
04	الهند	187014	08
05	المانيا	183640	05
06	اليابان	132308	04
07	إيطاليا	125709	13
08	فرنسا	118951	07
09	كندا	115384	14
10	روسيا	111820	11
11	استراليا	110579	16
12	اسبانيا	100364	17
13	كوريا الجنوبية	89544	06
14	البرازيل	84887	12
15	ايران	64744	27

18	64539	هولندا	16
15	50338	تركيا	17
19	49930	سويسرا	18
20	49033	سويد	19

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد البيانات المتوفرة في كل من :

- SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS , SJR , 2023
- Institut de statistique de l'UNESCO, 2023

المعطيات التي يقدمها الجدول رقم 03 أعلاه تبين وجود علاقة بين حجم الإنفاق على البحث العلمي وعدد البحوث المنشورة، إذ نجد أن معظم الدول التي جاء ترتيبها ضمن 19 دولة الأكثر عدد من حيث البحوث المنشورة وفق مؤشر SJR، قد جاء ترتيبها ضمن 20 دولة الأكثر إنفاقاً على البحث العلمي في العالم.

#### الخاتمة:

من بين دلالات الاهتمام بالمعرفة عدد البحوث العلمية والابتكار المنتجة خلال فترة معينة (عادة عام) ، فمن خلال هذا المؤشر نلاحظ وجود تباين وتفاوت كبير في عدد البحوث والابتكار المنجزة في السنة بين الدول المتقدمة اقتصادياً والدول النامية، وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة اقتصادياً بالعوامل المساعدة على ذلك من حيث القوانين الحوافز العنصر البشري الوسائل المادية مع إعطاء مكانة متميزة للباحث والأستاذ الباحثين العاملين في الجامعة ومراكز البحث باعتبارها المساهم الرئيسي في تقديم البحوث العلمية والابتكارات الجديدة، عكس الدول النامية التي لم توفر المناخ المناسب لمواكبة الدول المتقدمة في عدد بحوثها وابتكاراتها كما تبينه الإحصائيات المبيّنة في هذه الدراسة، حيث يوجد مثلاً فرق شاسع بين ما تخصصه الدول المتقدمة والدول النامية من أموال لتغطية نفقات البحث العلمي، وهذا ما يفسر اهتمام الدول المتقدمة بإدارة المعرفة والتوجه إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي من خلال الاستثمار في العنصر البشري، باعتباره من أبرز أدوات إدارة المعرفة حيث يعد المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات الذهنية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية والتي تعتبر المحرك الحقيقي للمعرفة التي تخزن وتنقل عبر أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات المتطورة كما العنصر البشري هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا في الجامعة ومراكز بحث رائدة تحوز الإمكانية المادية والمالية اللازمة لذلك.

فهنالك ارتباط وطيدة بين حجم الإنفاق على البحث العلمي وعدد الابتكارات والتي يتفاوت بدورها بين الدول المتطورة والدول النامية، وهذا ما يفسر معانات الدول النامية من قلة التراكم

المعرفي، مما أدى إلى اتساع الفجوة المعرفية بينها وبين المتطورة اقتصادياً، وما يدعم ذلك غيابها عن المراتب الأولى من حيث مؤشرات ابتكار، حجم الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، عدد البحوث العلمية المنشورة، حيث يعد البحث العلمي والمعرفة أحد أهم روافد الابتكار ودعم الاقتصاد المعرفي، والسبل الهامة لتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر ومواكبة مختلف التطورات الاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل بلوغ ذلك ضرورة توفير المناخ المناسب للبحث العلمي حتى يؤدي دوره في الاقتصاد المعرفي، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للإفراد المبتكرين، فالتسابق المعرفي يعد من بين أهم العوامل المساعدة على نجاح تنفيذ اقتصاد المعرفة.

- <sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني معرفة ، متوفر على رابط الإلكتروني:  
[https://www.marefa.org/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9](https://www.marefa.org/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9). تاريخ الاطلاع: 2024/01/25.
- <sup>2</sup> - Harris, J. and A. Henderson,(1999) " a Better Mythology for System Design"  
**Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems**, ACM Press, New York, USA, 88-95
- <sup>3</sup> - Awad Elias M. and Ghaziri Hassan M (2004). **Knowledge Management**, pearson Education, Inc, International Edition. New Jersey.USA.p; 33
- <sup>4</sup> - جمال يوسف بدير(2010). إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكونز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ص 48.
- <sup>5</sup> - عبد الله حسن مسلم (2015)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار معتر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص : 27-28
- <sup>6</sup> - المرجع السابق، ص: 20
- <sup>7</sup> - Skyrme David, J (2011). **KnowledejeManagment: Ma King sense of an oxymoron**, Instyht No: 22, <https://www.skyrme.com/insights/22km.htm>.
- <sup>8</sup> - Daft, R.L(2010).**Organization : theory & Design, South Western, Tenth Edition** South-Western, Cengage Learning. UAS; p 312
- <sup>9</sup> - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص : 26-27.
- <sup>10</sup> - إبراهيم بدر شهاب الصبيحات (2018). إدارة المعرفة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 56.
- <sup>11</sup> - مثنى زاحم فيصل، واخرون(2016). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، 22 (08)، 271-302، ص 285.
- <sup>12</sup> - حضر مصباح اسماعيل طيطي (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ص 101.
- <sup>13</sup> - عبد الرحمن الجاموس (2013). إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ص: 125.
- <sup>14</sup> - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 121-122
- <sup>15</sup> - Reba Berryman (2005), **Knowledge Management in Virtual Organization , A study Of a Best Practices Knowledge Transfer Model**, Dissertation Prepared For the Degree of Doctor Of Philosophy, University Of North Texas.
- <sup>16</sup> - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- <sup>17</sup> - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-53.
- <sup>18</sup> - أوسري منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الاعمال، ط01، المكتبة الجزائرية بدواود، الجزائر، 2011، ص: 36.
- <sup>19</sup> - قدي عبد المجيد، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والادارية -الرسائل والاطروحات- ، ط01، دار الابحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 01.



<sup>20</sup> - Richard L. Dalt,(2021), **Organization Thoery and Design**, 13 ed , Cengage Learning, Boston. USA, p 499.

<sup>21</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجامعات في منظمات الاعمال، ط 04، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 354.

<sup>22</sup> - أوسرير منور، بوعافية رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37-38.

<sup>23</sup> - حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 358-359.

<sup>24</sup> - قدي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 3-4.

<sup>25</sup> - أمل اسماعيل (2020). البحث العلمي واولوية الدول تحقيق التنمية، المرصد المصري، المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، [./https://marsad.ecsstudies.com/41800](https://marsad.ecsstudies.com/41800)

- البنك الدولي، البيانات.

- SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS , SJR .

<https://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2019>.

- Unesco Institute for Statistics. <http://uis.unesco.org/apps/visualisations/research-and-development-spending/>.

دور المقترَب السوسولوجي في فهم المنطق العلائقي في تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية - خلاصات حول الإدارة القضائية -

**The Sociological Approach Role in Understanding The Relational Logic in Human Resource Management in Public Administration - Reviews about Judicial Administration.**

الباحث: هشام رياض، جامعة محمد الخامس، الرباط - المغرب -

د. خالد بوشمال، جامعة محمد الخامس، الرباط - المغرب -

**ملخص**

إن الدراسة العلمية الرصينة للمنطق التدييري للموارد البشرية لا تقتصر فقط على تسليط الضوء على الجانب الاقتصادي والقانوني فحسب، فالمقاربة السوسولوجية لا تقل أهمية عن المقاربات الأخرى، ومن شأنها أن تمكننا من تحليل الظاهرة المراد دراستها من زاوية نقدية وتحليلية تستحضر العنصر البشري بتمثلاته وأفعاله وتفاعلاته مع محيطه المهني والاجتماعي. في هذا السياق، تعد الإدارة القضائية المغربية مجالاً لمقاربة العلاقة التفاعلية بين الخلفيات النظرية السوسولوجية والواقع العملي في الإدارة العمومية والقضائية بصفة خاصة.

**Abstract**

thorough scientific study of the management logic of human resources goes beyond just clarifying the legal and economic aspects. Therefore, the sociological approach is no less important than other approaches, as it allows us to analyze the phenomenon under study from a critical and analytical angle that considers the human element with its representations, actions and interactions with... their professional and social environment. In this context, the Moroccan judicial administration provides a rich and fertile ground for investigating the dynamic relationship between the sociological theoretical foundations and the practical reality in Moroccan public and judicial administrations in particular

## مقدمة

يعد علم إجتماع التنظيم أحد الفروع الجديدة من علم الإجتماع والذي يحاول تحليل الظاهرة التنظيمية من جوانب مختلفة و متعددة من خلال اللجوء إلى أعمال و بحوث في علم الإقتصاد، علم النفس، علم الإدارة و علم التدبير<sup>1</sup>، فمنذ نشأة سوسولوجيا التنظيمات في بداية القرن الماضي راكم علماء الإجتماع عددا هاما من الدراسات والتحليل والأبحاث، وكان هذا التراكم بكل المقاييس نظرا لقيمة الأبحاث التي ساهمت في التقدم النظري الذي تحقق في هذا الفرع السوسولوجي، ونظرا لتميز هذا الحقل عن باقي الفروع الأخرى لعلم الإجتماع من خلال الاهتمام الذي حضي به من طرف علماء الإجتماع و لكون التنظيمات أصبحت تمس كل مناحي الأفراد في حياتهم اليومية ولم تعد مرتبطة بشكل ضيق لتطور طرق التنظيم إذ تدرجت أولا في عالم الصناعة ثم ارتبطت بعالم الشغل، وأخذت إنطلاقتها مع عالم الإدارة والتدبير، مما منحها أن تشكل على مستوياتها حركة عقلانية لأنشطة الإنتاج و التي كانت هي التنظيم العلمي للعالم و تطبعت بالعمل المتسلسل و اعتماد التخصص و توزيع المهام و تقسيم العمل مما أعلن عن ميلاد التنظيمات الحديثة وورث لها المواضيع الأولى للدراسة .

هكذا فتاريخ التنظيمات غني بالمقاربات والمدارس النظرية التي تهتم بالظاهرة التنظيمية والتي هي محور الدراسة في هذه المقالة المقتضبة، حيث سنركز فيها على أهم هاته النظريات والمكانة التي تحتلها داخل التنظيم، إضافة إلى دورها في تدبير وتسيير الموارد البشرية من خلال محاولتنا العمل على أجرأتها بالإدارة القضائية، وذلك إنطلاقا من التحديد المفاهيمي لكل من التدبير، والموارد البشرية، والوقوف عند التطور الذي عرفه هذا المفهوم، وجرى بعض النظريات التي قدمت مساهمات كبيرة في هذا الجانب.

## إشكالية البحث

تهدف الإشكالية المركزية أساسا إلى البحث عن مدى إمكانية ومساهمة المنطلقات السوسولوجية في فهم وتحليل المنطق العلائقي والتفاعلي في تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة القضائية مع العمل على دراسة الآليات التي من شأنها تحقيق متطلبات النجاعة الإدارية وحسن الأداء انطلاقا من إستنتاجات المقاربات السوسولوجية المعنية.

## المقاربة المعتمدة في تحليل المقالة:

سنعمل من خلال هذه الورقة على سلك مقاربة سوسولوجية سنتيح لنا فهما عميقا للديناميات الاجتماعية داخل التنظيمات، خاصة تحديد الميكانيزمات والعوامل التي تتحكم في عملية تدبير الموارد البشرية وذلك بإستحضار خلفيات نظرية سوسولوجية.

### التصميم المعتمد

سنحاول مقاربة الموضوع قيد الدراسة والتحليل عبر الإعتماد على التصميم التالي:

### أولا: الإطار المفاهيمي

أ- مفهوم التدبير

ب- مفهوم المورد البشري

### ثانيا : التصور النظري لفكرة تطور تدبير الموارد البشرية

ثالثا: المنطلقات السوسولوجية وسبل تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة القضاينة، نظريات

### وخلصات

أ- علاقة تدبير الموارد البشرية ب"السلطوية" على ضوء المقاربة الفيبرية والبورديوزية

ب- تأثير البعد الاجتماعي والإنساني على تدبير الموارد البشرية

ت- المقاربة الحديثة لموريس في تدبير الموارد البشرية .

### أولا: الإطار المفاهيمي

أ- مفهوم التدبير

يعتبر مفهوم التدبير كل عمل يرمي إلى تنفيذ الإختيارات الإستراتيجية مثل سياسة التوظيف والأجر وتنظيم وتوزيع السلطات وتنفيذ الإختيارات التكتيكية مثل إتخاذ القرارات اليومية في مجالات التعيين والتكوين وغيرها. لذا فالتدبير هو العمل المباشر الذي تقوم به كل منظمة مهما كانت طبيعتها من أجل إنجاز وظيفة معينة سواء كانت ذات طبيعة اقتصادية أو إدارية أو مالية أو غيرها<sup>2</sup>، وهو مفهوم يرتبط بمفاهيم أخرى من قبيل التخطيط والبرمجة والدراسة والتدقيق والمراقبة. إذن فالتدبير الناجح لا يمكن أن يتحقق دون إستحضار هاته المؤشرات المرتبطة به ودون الاستناد كذلك على الدراسات العلمية والمعارف

والمناهج وأساليب كفيلة بإنجاز عمل متكامل ومتناسق<sup>3</sup> و الذي لا يمكن تحقيقه إلا من طرف موارد بشرية مؤهلة و قادرة على تحمل المسؤولية و ممارستها .

### ب- مفهوم المورد البشري

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية للنهوض بأي قطاع كيفما كان، فقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم بتعدد إختلاف المجالات التي تستهدفها نظرا للتدخل الحاصل الذي تقوم به هذه الموارد في الأدوار و المهام المسندة إليها، فيمكن تعريفها على أنها إجماليات الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين واستقدام وتنمية ودافعية و تقييم وصيانة مستقبل الموارد البشرية<sup>4</sup> ، ويعرفها شاويش مصطفى نجيب من حيث أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>5</sup>

إنطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الموارد البشرية هي ذلك المورد الذي يمتلك مختلف المؤهلات والخبرات والمعارف التي تمكنه من سير العمل داخل الإدارة وتمكنه من تأدية الوظائف والمهام الموكولة له بكل الفعالية والنجاعة اللازمتين، وإن تم استغلال هذا الرأسمال البشري بشكل جيد وترشيده، حتما ستكون النتيجة المراد تحقيقها إيجابية للمنظمة التي ينتمي إليها.

لذا فالإدارة القضائية باعتبارها منظمة مختصة في حفظ وصون كرامة المواطن علاوة على تقديمها الخدمات القضائية وتحقيق المصلحة العامة في إطار بناء دولة الحق والقانون لا يمكن لها تحقيق هاته الأهداف إلا من خلال نهج سياسة متجددة في مجال التدبير وبالأخص موارد البشرية التي تعتبر عمودها الفقري و ضمان نجاحها ونهضتها.

### ثانيا: التصور النظري لفكرة تطور تدبير الموارد البشرية

لم يكن الحديث عن تدبير الموارد البشرية بالمغرب بالقطاع الخاص وليد اللحظة بل كانت بداية تأسيسه في فترة الثمانينات والتسعينيات من القرن العشرينات والتي شهدت مراحل متعددة في ميدان تدبير الموارد البشرية والتي يمكن أن نجعلها في ثلاثة مراحل أساسية،<sup>6</sup> أولها المرحلة التي غطت سنوات 1920 إلى 1960 حيث تعتبر هذه الفترة القوية المعروفة بتسيير الموظفين و المستخدمين و تضمنت تسيير علاقات الشغل أو علاقات بين الباترون و النقابات بالمعنى الضيق للكلمة، ثم تلتها مرحلة ثانية امتدت من سنة 1960 إلى 1980، هاته الفترة تمت فيها الإستعاضة تدريجيا أو الانتقال التدريجي من تسيير المستخدمين إلى تدبير الموارد البشرية. وشهدت المرحلة الثالثة التي امتدت من سنة 1980 إلى

يومنا هذا استعمالا مكتفا للمفاهيم والنماذج ونتائج البحوث والدراسات الميدانية والنماذج المستخلصة من تيار استراتيجية المقاوله وهي التي عرفت بالتدبير الإستراتيجي للموارد البشرية و الكفاءات.

وتنامى الاهتمام بتحديث نظام تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، حيث تزايد بعد صدور التقرير الشهير للبنك العالمي في أكتوبر 1995، وتوالي الأزمات وتفشي ظواهر وسلوكات أثرت سلبا على مردودية قطاعات الدولة و فعاليتها في مجالات متعددة كالإدارة، العدل... الخ

وفي هذا الإطار ومع فتح أوراش الإصلاح في عدة مجالات دستورية كانت أو إقتصادية أو قضائية وغيرها، ظهرت بوادر إرادة تحديث طرق التدبير والتعامل مع العنصر البشري من خلال وضع برنامج تحديث القدرات التدييرية للإدارة بدعم من برنامج الأمم المتخذة الإنساني، مع إزدياد حجم الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت على أهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المنشودة على جل المستويات الإقتصادية والإجتماعية... إضافة إلى دورها الفعال في تجاوز كل الأزمات والعراقيل التي تشهدها الإدارات في جل القطاعات، إذ ساهمت بشكل كبير في إعطاء مكانة خاصة لهذه الإشكاليات والبحث في المقاربات الممكنة لمعالجتها.

ونظرا للمكانة التي يحظى بها الرأسمال البشري في مسلسل التنمية مقارنة مع مختلف الموارد الأخرى، وبالرجوع للتجربة المغربية في هذا الإطار قد أكد جلالة الملك في جل خطبه على الاهتمام به والتوجه نحو استثمار هذا المورد باعتباراه رافعة للتقدم وخلق الثروات نظرا لدوره البارز في تحويل وتسيير باقي الثروات و إدماج هذا الإستثمار في مسيرة التنمية<sup>7</sup>

ومواكبة مع ما جاء به خطاب جلالة الملك باشرت وزارة العدل بنهج سياسة رشيدة نحو الإصلاح الشامل للمنظومة على مستوى الهياكل الداخلية والخارجية حيث هدفت إلى تأهيل وتدبير مواردها البشرية و تخليق المنظومة القضائية عبر الاعتماد على مجموعة من الآليات الحديثة المتمثلة في التكوين المستمر للأطر الإدارية القضائية<sup>8</sup>، وإعتماد كذلك توزيع عادل وعقلاني للموارد البشرية خدمة لمبدأ تزويد مرفق العدالة بالأطر الكفاءة والتكافؤ في تغطية هذا المرفق على الصعيد الوطني لتجنب الاكتضاض في المحاكم الأخرى وغيرها من الآليات التي ستعزز من عمل الجهاز القضائي وتقديم أجود الخدمات القضائية للمرتفقين.

إلا أن التجربة الواقعية لإصلاح المنظومة القضائية أبانت عن بعض القصور التي تعترى الهيكل التنظيمي الداخلي لها و الذي يؤثر على حسن و نجاعة أداءها، حيث أن أهمية تشخيص و دراسة البعد الاجتماعي داخل الإدارة القضائية ينعكس إما إيجابا أو سلبا على مردوديتها، وقد أبانت عنه كل الاتجاهات الحديثة في تدبير الموارد البشرية إذ ركزت على البعد الاجتماعي داخل التنظيم وذلك

بالاستفادة من نتائج بحوث العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، التي تعتبر أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل الاجتماعية و النفسية على هذا السلوك، حيث أضفت هذه العلوم في مقدمتها علم الاجتماع نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات تسيير وتدبير الموارد البشرية مثل التحفيز... الخ من خلال الدراسات التي قام بها رواد علم الاجتماع واستخلاص مجموعة من النظريات و المقاربات التي تشكل أداة لحل طبيعة تدبير الموارد البشرية داخل الجهاز الإداري عموماً والقضائي خصوصاً.

ثالثاً: المنطلقات السوسولوجية وسبل تدبير الموارد البشرية داخل الإدارة القضائية، نظريات

### وخلصات

لقد حرصت الدراسات والأبحاث السوسولوجية على تقديم مساهمة فعالة لتحقيق التنمية المنشودة، إذ دارت حول التنظيم وطريقة إشغاله وتدبيره للأجهزة التنظيمية وخلصت إلا أن عدم كفايتها و تدبيرها الجيد مرده إلى مجموعة من العوائق الاجتماعية والإنسانية والتي من أهم أساليب الوقوف على طبيعتها التحليل السوسولوجي للمنظمة، على اعتبار أنه في دراسته ومقاربتة لتدبير الموارد البشرية كما أصبح متعارف عليه حالياً، يتأسس على إشكالية إدماج العوامل الاجتماعية والإنسانية والثقافية وذلك بالاعتماد على ميكانيزمات يمكن عبرها تحقيق انسجام وتلاؤم ممكن بين متطلبات التنظيم و موارده البشرية. وبشكل عام فإن وظيفة تدبير الموارد البشرية تنقسم إلى مستويين أساسيين:<sup>9</sup>

- تدبير وإدارة الموارد البشرية، وهي بمثابة وظيفة عمومية ترتبط بالتراتبية الإدارية والتبعية وما تنتجه من السلطة والتضخم البيروقراطي ...، مما قد يؤثر على إدارة العلاقات والنزاعات وعقود العمل ...

- تسيير الموارد البشرية وهي وظيفة أفقية مؤسسة على التوافق والإهتمام بطاقة الفرد وإشكالية استثمار وتوظيف هذه الإمكانيات في تسيير الموارد البشرية وتكوينهم وتدريبهم.

وعليه سنحاول توضيح أكثر هذين المستويين بناء على الأطر النظرية المستخلصة من الدراسات و الأبحاث السوسولوجية التي تعنى بالمجال التنظيمي للإدارة .

أ- علاقة تدبير الموارد البشرية ب"السلطوية" على ضوء المقاربة الفيبرية والبوردبوزية

مما لا شك فيه أن الإدارة المغربية باتت اليوم ركيزة أساسية في سير مرافق الحياة الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هناك مجموعة من العراقيل داخلها أثرت في السير العادي للمنظومة الإدارية ككل، إذ نجد اختلالات على مستوى التنظيم الداخلي لها ووجود ظواهر الفساد المفضي لانعدام المسؤولية،

وطغيان البيروقراطية المتمثلة في التضخم البيروقراطي والمركزية المفرطة التي تعكس النظرة الأحادية للسلطة، مما يؤدي إلى عرقلة التقويم الفعال والمراقبة الناجعة والفعالة للأجهزة المختصة<sup>10</sup> علاوة على ذلك نجد بأن مفهوم البيروقراطية اختلفت التعاريف التي أعطيت لها كل حسب الزاوية التي يراها منها كل مهتم بالشأن الإداري<sup>11</sup>، إذ هناك من يربطها بالسيادة والطاعة و الهيمنة، من خلال تسلط بعض رؤساء المصالح والتصرف في كل الأمور الإدارية و معاملة المرؤوسين لهم بعجرفة و قساوة تجعلهم خاضعين لأوامرهم وهذا ما يؤدي إلى تردي الروح المعنوية لديهم داخل الإدارة مما يؤثر سلبا على الفعالية وتحقيق الأهداف على اعتبار أن الحقل القضائي يعد من القطاعات المرتبطة بشدة مع المجتمع وقضاياه، ومن ثم فإنه من المفترض أن يبقى بعيدا عن المنطق البيروقراطي الذي لا يعترف بأهمية العلاقات الإنسانية والحس السوسولوجي سواء تعلق الأمر بالمتقاضين أو المرتفقين الذين يلجون المحكمة بصفة يومية. في هذا السياق يرى "ميرتون" أن البيروقراطية هي ذلك التنظيم الذي يمارس ضغطا على المرء ويجعله أكثر انضباطا ومتبعا لمنهج معين<sup>12</sup>

لا يستقيم الحديث عن البيروقراطية في التدبير الإداري دون استحضار نظريتي الألماني ماكس فيبر والفرنسي بيير بورديو اللذان تحدثا عنها كل من زاوية نظره،<sup>13</sup> فيبير بورديو اعتبر أن السلطة هي بمثابة نظام معقد يخترق كل العلاقات والترابطات التي تشغل داخليا بواسطة آليات دقيقة وفاعلة تتحكم في البنية العامة لذلك النظام، علاوة على ذلك فقد ربط إمتلاك السلطة وممارستها بفرض الهيمنة على المجتمع، أو بتعبير فوكو فرض "سلطة الهيمنة" التي يصعب الإطاحة به<sup>14</sup> وما ميز البيروقراطية حسب ماكس فيبير هي أنها وفي أي تنظيمات باختلاف طبيعتها اشتغالها تعد بكونها ممارسة للسلطة القائمة على العلم والمعرفة وبشكل هرمي يعيق مساعي وفرص الابتكار والفعالية في العمل ويظل هذا الأخير في التنظيمات قائما على الأوامر بغض النظر عن طبيعتها وتأثيرها على مردودية الموظفين داخل الإدارة القضائية مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء الإداري ويؤدي إلى عزوفهم عن إنجاز العديد من الأنشطة الإدارية وعدم القيام بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من رؤساءهم. ويبقى الموظف في هذا الإطار عبارة عن مستخدم مجرد من الإبداع.

ب- تأثير البعد الاجتماعي والإنساني على تدبير الموارد البشرية على ضوء النظريات الكلاسيكية

حينما نتحدث عن التنظيم داخل الإدارة فهو يحيلنا مباشرة إلى عقلنة السلوك التنظيمي داخل الجهاز الإداري، فقد شكلت النظريات الكلاسيكية في مجال التنظيمات الأرضية الأولى التي قامت على أساسها إمكانية مقارنة عملية التنظيم وفهم واستيعاب سلوكيات تنظيمية للقوى الفاعلة، بل وهي السبيل لجعلنا اليوم لا نجد الداعي للتساؤل حول إمكانية عقلنة هذا السلوك في جل المؤسسات و الإدارات، ومن



أبرز هاته النظريات نجد النظرية العلمية للإدارة لمؤسسها العالم السوسولوجي فريدريك تايلور الذي عاش فترة تميزت بالفساد الإداري وعدم الكفاءة و الفعالية ، فمن خلال نظريته هاته قام بإصدار كتاب المعنون بمبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 مستفيدا من خبرته في العمل ومن الدراسات و الأبحاث الميدانية التي قام بها والتي وتوصل من خلالها لأربعة أسس أساسية للإدارة و التي ساهمت بشكل كبير في ظهور أهمية تدبير الموارد البشرية و المتمثلة في<sup>15</sup> :

- تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد به تايلور إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبط بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوب اعتمادا على أعلى المواد و المعدات المستخدمة. - الإختيار العلمي للعاملين ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية قيد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان

التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الرائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني من خلال معاملة العامل كآلة ضمن سلسلة الإنتاج وكقوى بهيمية خالية من المشاعر النفسية والخصوصيات الإجتماعية، ما يجعل المنظومة القضاية عبر سياساتها واستراتيجياتها ملزمة باستحضار هذا المعطى الاجتماعي والنفسي لمواردها البشرية وتظافر المزيد من الجهود لجعل الموارد البشرية تحس بعدالة الأجر مقابل العمل المنجز، بالإضافة إلى ضرورة تمتيعهم بظروف ملائمة لخصوصياتهم الاجتماعية والنفسية والثقافية، خاصة وأن هذا المجال القضاي يستوجب العمل بكفاءة عالية وبمصادقية تسعى إلى تعميم مبدأ العدالة بين صفوف الأفراد في المجتمع.

علاوة على ما قدمه تايلور من إسهامات في مجال التنظيم الإداري، فقد جاء السوسولوجي والأب الروحي للإدارة هنري فايول لمقاربة التنظيم من وجهة نظر الوظائف المفروض أن يؤديها والغاية تبقى نفسها هي جعل التنظيم يصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ صدر كتاب معنون بالإدارة الصناعية العامة، والذي تحدث فيه عن الجانب العلوي للتنظيم حيث سماه بالصفات الإدارية باعتبارها مجموعة

من الخصائص والملكات والمهارات و القدرات والتي ينبغي على أي موظف داخل التنظيم أو مؤسسة أو إدارة أن يتمتع بها، وهاته الصفات إما أنها مكتسبة أي عن طريق الممارسة والتجربة أو مكتسبة عن طريق التكوين، وهاته الصفات يعتبرها أساسية جدا أبرزها<sup>16</sup>:

- الصفات المعرفية، القدرة على التقييم والإستيعاب وقدرة على التفكير والتركيب واتخاذ قرار حل المشكلة... الخ

- معارف خاصة: كالكفاءة وضرورة ضبط كل ما يتصف بالوظيفة المنوطة للشخص أي ضابط لمجال إشتغاله.

- معارف مرتبطة بالشخص والتي ترتبط بما يكتسبه من تجارب خاصة

لذا فقد ركز فايول على الإدارة وبشكل كبير على تدبير الموارد البشرية بمعنى أن جميع العمليات التي تقوم بها الإدارة في علاقتها بالإفراد المنتمون إليها وذلك بغية تحقيق التدبير المعقلن للرأسمال البشري والوصول للتنمية الإدارية.

إذا يمكن القول بناء على النظرة الفايولية للجانب الداخلي للإدارة وعلاقتها بالموظف أن الإدارة القضائية يجب أن يتميز أطرها بالكفاءة والمهارة وأخص بالذكر هنا الثقافة الإدارية الإلكترونية التي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر بشكل كبير على النظم الإدارية والقضائية على وجه الخصوص من حيث وظائفها وشكلها، حيث تحولت الخدمة العمومية من النمط التقليدي الذي يعتمد أساسا على الأساليب اليدوية، الورقية والإجراءات الروتينية في تقديم مختلف الخدمات إلى نمط جديد من الإدارة قائم على أساس توظيف مختلف الإمكانيات الحديثة والمتطورة من أنترنيت وحاسوب، وعلى إعتبار أن عدم إلمام الإداريين - بوصفهم موارد بشرية بالثقافة الإدارية الإلكترونية، ناهيك عن ضعف رصيدهم المعرفي والتكويني من شأنه أن يعطل مهمة تحديث الإدارة القضائية بما فيها تبسيط المساطر والإجراءات وتقديم الخدمات للمرتفقين والمتقاضين، وبالتالي فسح المجال لسيادة مظاهر التقليديانية من علاقات الهيمنة وتوظيف سلبي للسلطة في التنظيم الإداري القضائي.

خلافا لما تم إستنتاجه من الدراسات و الأبحاث التي تناولها رواد المدرسة الكلاسيكية ( تيلور، فايول، فيبير) وأثرها على التدبير داخل التنظيم وبالأخص الجهاز الداخلي من موارد بشرية وطريقة الإشتغال و الرفع من المردودية والنجاعة والفعالية، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لرائدها إلتون مايو، كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية التي تناولت العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الإهتمام به من جهة، حيث وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ و أفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ و المفاهيم

عجرت عن تحقيق الكفاءة العالية و الإنسجام في بيئة العمل، وهكذا تزايد الإهتمام بكيفية مساعدة المدراء ليصبحوا أكثر كفاءة.

وقد وضع التون مايو نظريته هاته من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترىك. Western électrique في الولايات المتحدة الأمريكية والتي شهدت عدة دراسات عرفت فيما بعد بسلسلة هاوثورن الشهيرة، وكان الغرض منها هو معرفة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، و من أهم النتائج التي توصلت إليها :

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق

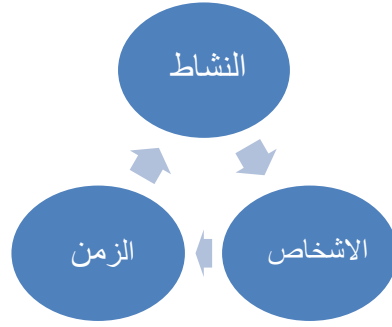
- الحوافز الإقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

- القيادة الديموقراطية هي القيادة الناجحة وهي التي تسمح بالمشاركة وخلق مناخ جيد في العمل يرقى لتطلعات الأطر الإدارية

يمكن القول إذن بأن مدرسة العلاقات الإنسانية غيرت صورة البحث العلمي في موضوع التنظيمات والشغل على نحو أعمق مما أتى به المشروع الكلاسيكي، فإذا كان رواد النظريات الكلاسيكية قد اشتغلوا بالكشف عن الآثار السلبية التي تتجم عن النقص في البرقرطة والذي يشوب سير التنظيمات الإجتماعية، فإن تيار العلاقات الإنسانية التي يتزعمها التون مايو جاء للكشف عن المشاكل التي تتجم عن التماذي والغلو في البيروقراطية، حيث أن مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة التنظيمات بالرغم من تقديم نفسها في إطار إتمام مشروع المدرسة الكلاسيكية لا في إطار مواجهتها فهذا لا يعني أنها لم تقم بمراجعة لبعض الفروض الفلسفية والأبستمولوجيا التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية.

#### ت- مقارنة موريس تيفيني لتدبير الموارد البشرية

تعد المقاربة الحديثة لموريس من المداخل التي يمكن استخدامها في تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، حيث يعد موريس من أبرز الباحثين في المجال الإقتصادي و الذي حاول أن يدرس ثقافة المنظمة وحسن أداءها، وقد إكتشف من خلال إهتمامه بهذا المجال أن هناك ثلاث مستويات أساسية لابد من تدبيرها بالشكل المطلوب لتحقيق الإدارة لأهدافها و تتمثل في كل من تدبير الزمن الإداري، ثم النشاط المستهدف إضافة إلى الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط<sup>17</sup> وهو ما سنوضحه بتفصيل من خلال الوقوف عند العلاقة التي تربط كل هذه المستويات و تأثيرها على المورد البشري داخل الإدارة.



ما يمكن توضيحه من خلال الرسم المبياني أن تدبير النشاط الذي ينجزه الأشخاص يجب أن يتمثل في تحديد أهداف ومهامهم وتوضيحها بشكل واضح بالإضافة إلى توزيعها بشكل منسق كما أن القيام بالنشاط يستلزم من الإدارة التفكير في المؤهلات الفكرية و الكفايات والمهارات التي يجب أن يتوفر عليها الشخص للقيام به.

أما فيما يخص تدبير الأشخاص باعتبارهم أساس الإدارة، إذ أن الإدارة ملزمة على إختيار وتوظيف الأشخاص المناسبين لكل وظيفة، مع التركيز على المهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة، وبعد توظيف الأشخاص تأتي مرحلة تدبيرهم داخل الهيكل التنظيمي للإدارة عبر تقديم التحفيزات، وخضوعهم للتكوينات...

أما المستوى الثالث المرتبط بتدبير الزمن فإن الإدارة يجب عليها تحديد الأولويات والترتيب الزمني للمهام، عن طريق تخصيص الوقت المناسب لكل مهمة وتحديد المواعيد المهمة للتسليم، كما يشمل تدبير الزمن تحديد أوقات العمل وفترات الراحة وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

وتذهب الدراسات والأبحاث في علم الإدارة والتسيير وتدريب الموارد البشرية على أن هناك أربعة أنواع لتحديد وتدبير الزمن الإداري،

- زمن مرتبط بالأشخاص، والذي يتحقق من خلال عدد الأشخاص العاملين بالإدارة ثم التأكد من كل المناصب مشغلة من طرف المسؤولين عليها مع بداية الساعات الأولى من العمل، ومراقبة الحضور وتعويض الغائبين بأفراد آخرين للحفاظ على السير العادي للإدارة.

- زمن مرتبط بتقييم النتائج عن طريق تقييم كل ما أنجز.

- زمن مرتبط بكفايات الأشخاص عبر تطويرها من أجل الرفع من مردودية العاملين ومن النجاعة الإدارية.

وعلى اعتبار أن الإدارة القضائية تشير إلى إدارة وتنظيم العمليات والإجراءات المتعلقة بالنظام القضائي، ولإجراء وتطبيق هذه المستويات الثلاث المشار إليها سلفا فإنها على مستوى تدبير النشاط

وجب عليها تحديد أهداف النظام القضائي وترجمتها إلى خطط عمل وبرامج تنفيذية، علاوة على تخطيط العمليات القضائية وتحديد المراحل المطلوبة في النظر في القضايا واتخاذ قرارات قضائية فعالة، مع توزيع هذه القضايا على القضاة وتحديد المواعيد النهائية للمرافعات والجلسات في أجل معقولة.

أما بالنسبة لتدبير الأشخاص، فيتمثل في توظيف القضاة والموظفين ذوي الكفاءات والخبرات في مجال العدل، ثم توفير التدريب والتطوير المستمر لتحسين مكتسباتهم ومهاراتهم المعرفية، مع توزيع المسؤولية بينهم في تجهيز الملفات وإصدار الأحكام.

وفي الأخير نجد تدبير الزمن القضائي عبر تحديد جداول المحاكمات وتوزيعها بناء على الأولويات، ثم تنظيم استخدام الوقت داخل جلسة المرافعة بشكل فعال لضمان سير عمل القضاء.

إنّ فالأخذ بعين الاعتبار هذه المستويات في الإدارة القضائية سيهدف إلى تحقيق العدالة وتسهيل سيرها وستساهم في بناء منظومة قضائية فعالة، وما يمكن استخلاصه من هذه المقاربة التدييرية لموريس على أن كلما تم تدبيرها بشكل معقلن وبحكمة جيدة، وتم استثمار جميع الطاقات المتوفرة من الكفاءات البشرية، كلما زاد من فرص بلوغ الجودة والمردودية وتحقيق التنمية الإدارية المنشودة

**الخاتمة:** فقد استطاعت سوسولوجيا التنظيمات كفرع جديد داخل حقل السوسولوجيا أن تنتج مفاهيم ونظريات جديدة، ذات قيمة مضافة، خاصة مع ظهور تنظيمات حديثة في مختلف مجالات ومناحي الحياة نتيجة التقدم والتطور الذي عرفته الإنسانية بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، كما لم تفتنا الفرصة لاستحضار خلفيات نظرية تناولت إشكالية تدبير الموارد البشرية وإدارتها داخل الهيكل التنظيمي أو بإيجاد طريقة لإسقاط مفاهيم تذهب في نفس منحى موضوع المقالة، يتعلق الأمر بالسوسولوجيين ماكس فيبر وبيير بورديو الذين تناولا مفاهيم البيروقراطية والرمز والسلطة والهيمنة من داخل التنظيمات التي لها علاقة مباشرة بالمجتمع، كما أوردنا كل من فريدريك تايلور وهنري فايول ثم إلتون مايو، والإقتصادي موريس تيفني الذين طرحوا عدة نظريات علمية ناتجة عن أبحاث ودراسات ميدانية ساهمت بشكل كبير في معالجة عدة إشكالات داخل التنظيم وسعت إلى تحقيق هذا الأخير الأهداف المرجوة منه، الأمر نفسه ينطبق على الإدارة القضائية باعتبارها تنظيماً مؤسسا مكلف بتدبير قطاع العدل وتنفيذ سياساته الحكومية واستراتيجيات التدبير بما في ذلك تدبير شؤون الموارد البشرية العاملة في هذا المجال التي من المفترض أن تراعي الجوانب الاجتماعية والثقافية أثناء سن قوانينها واستراتيجياتها المتعلقة بمواردها البشرية، فكما رأينا مع الأطر النظرية التي استعرضناها بالتحليل، فإن إعطاء قيمة للخصوصيات النفسية والسوسيو ثقافية التي تتعلق بالموارد البشرية من شأنها أن تزيد من المردودية وجودة وفعالية الأداء.

الهوامش

- 1\_ طلعت إبراهيم لطفى " كتاب علم اجتماع التنظيم" دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، تاريخ النشر 2007 ص 20
- 2 \_ Mastory .b.crozet.d. gestion des ressources humaines .pilotage et performances .ed .dunod. 6 ed. paris. 2005.p.1
- 3 \_ Elgadla . l'ingénierie et évaluation d'une action de formation .remald derie ouide de gestion ; n 6 2000.p9
- 4- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ،دار للصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى 2000 ص 19.
- 5- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن، الطبعة الثالثة 2000 ص 27
- 6- الأستاذ إبراهيم حمداوي باحث سوسولوجي ، مقال عن طبيعة تطور تدبير الموارد البشرية منشور على موقع [https://selmani2011.blogspot.com/p/blog-page\\_2619.html?m=1](https://selmani2011.blogspot.com/p/blog-page_2619.html?m=1) تم الإطلاع عليه بتاريخ 28 أبريل 2023 على الساعة 14:22 زوالا.
- 7- الخطاب الملكي بالرباط بتاريخ 30 يوليوز 2000
- 8\_ الهيئة العليا للحوار الوطني حول إصلاح منظومة العدالة ، تقرير لسنة 2013 ص 58 .
- 9\_ مروان لمدير، الموارد البشرية بين ثنائية الشكلي و اللاشكلي ، بعض التصورات السوسولوجية ، مقال منشور بمجلة تنمية الموارد البشرية ص 23
- 10\_ عبد الحافظ أدمينو "نظام البيروقراطية الإدارية بالمغرب" أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام ،كلية الحقوق أكادال -الرباط- 2002/2001 ص 99
- 11\_ ماكس فيبر " الاقتصاد والمجتمع، الاقتصاد و الأنظمة الاجتماعية و القوى المخلفات و السيادة" ترجمة محمد تركي ،مراجعة فضل الله العميري ،دار النشر المنظمة العربية للترجمة ، الطبعة الأولى بيروت 2015،ص 215
- 12 \_ Perón Madeleine, « La bureaucratie est-elle efficace ? », Regards croisés sur l'économie, 2016/1 (n° 18), p. 119-122. DOI : 10.3917/rce.018.0119. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2016-1-page-119.htm>
- 13\_ بيبير بورديو "الرمز و السلطة" ترجمة عبد السلام بن عبد العالي ، دار توبقال للنشر ،الطبعة الثالثة 2007 ص61
- 14 \_ Légitimité et gouvernance dans les œuvres de Michel Foucault secrète territoire. Population .cours et collège de France 1977/1978 et naissance de la biopolitique /coues au collège de France 1978/1979. p.54
- 15\_ طارق عبد النبي عوض سلامه، مقدمة عن الموارد البشرية، مقال منشور على الموقع <http://kenanaonline.com/users/tareqsalama33/posts/601210> تم الإطلاع عليه بتاريخ 29 فبراير 2024 على الساعة 13:00 زوالا.
- 16\_ بوحموش عمار ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرون، بيروت، دار الغرب الإسلامي 2006ص34

17 \_ Maurice Thévenet : fonction ressource humains .politique. Métiers et outils des ressources p 8-10

أثر القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات ودور الهيكل التنظيمي كمتغير مُعدّل بقطاع الاتصالات في الولاية الشمالية بالسودان

### The Influence of Leadership in Implementing Strategic Management on Services Development and The Role of Organizational Structure as Moderate Variable at The Communications Sector in The Northern State in Sudan

د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد محمد سعيد، باحث معهد الدراسات الإستراتيجية جامعة دنقلا (السودان)

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، باحث مستقل بالولاية

د. تيسير حسن احمد حسن، استاذ مساعد كلية ادارة الاعمال جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

**المستخلص:** هدفت الدراسة لبيان أثر القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات ودور الهيكل التنظيمي كمتغير مُعدّل بقطاع الاتصالات في الولاية الشمالية بالسودان، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في تدني مستوى تطوير الخدمات والذي قد يكون مرده لغياب الدور القيادي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتدني مستوى أهمية الهيكل التنظيمي بالقطاع، توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات بتأثير غير مباشر (0.349). ويُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات بقيمة تغير في معامل التحديد (0.151). ويُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير الخدمات بقيمة تغير في معامل التحديد (0.234). وأوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بالقطاع بأهمية القيادة والإدارة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لتعكس على تطوير الخدمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة؛ الإدارة الإستراتيجية؛ الهيكل التنظيمي؛ تطوير الخدمات؛ قطاع الاتصالات في الولاية الشمالية بالسودان (القطاع).

#### Abstract:

The study aimed to investigate the influence of Leadership in Implementing (SM) on (SD) and the role of (OS) as moderate variable at the (CS) in the (NS) in Sudan. The problem of the study focuses on decrease level of (SD) which may be refer to absent of leadership role in implementing (SM) and decrease important level of (OS) at the (CS), the study reached up to a significant influence of leadership in implementing (SM) on (SD) with an Indirect Effect of (0.349), moderating (OS) relationship between leadership and (SD) with a change in the determination coefficients of (0.151) and moderating (OS) relationship between (SM) and (SD) with a change in the determination coefficients of (0.234). The study recommended there is a need to increase Employees at (CS) awareness in the importance of leadership, (SM), (OS) to reflex on (SD).

**Key words:** Leadership; Strategic Management (SM); Services Development (SD); Organizational Structure (OS); The Communications Sector (CS) in The Northern State (NS) in Sudan.



## مقدمة:

أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة نشاط شركات الاتصالات وتحرير الخدمات لتلقي بتحدياتها على عاتق القيادة للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، وغدا مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال صناعة الاتصالات، والاهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة أحد المداخل الرئيسة لزيادة وتطوير خدمات قطاع الاتصالات. من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة في تطبيق (SM) على (SD) وأثر (OS) كمتغير مُعدّل بقطاع الاتصالات في الولاية الشمالية بالسودان.

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في تدني مستوى تطوير الخدمات والذي قد يكون مرده لغياب الدور القيادي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتدني مستوى أهمية الهيكل التنظيمي بالقطاع، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يمكن للدور القيادي أن يزيد من تطوير الخدمات في ظل توسيط تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتعديل الهيكل التنظيمي بالقطاع؟ ويشتمل منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع؟
  2. هل يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات بالقطاع؟
  3. هل يُعدّل (OS) العلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع؟
  4. هل يُعدّل (OS) العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتطوير الخدمات بالقطاع؟
  5. هل توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه تطوير الخدمات تعزى لمتغير شركة الاتصالات؟
- أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة- على حد علم الباحثين- وذلك من خلال التعرض للعلاقة بين القيادة و (SD) في ظل توسيط (SM) وتعديل (OS) وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تساهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات المتغيرات المبحوثة لتسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.

2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في القطاع تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية القيادة في حل مشاكل تدني مستوى (SD) وتعزيز أهمية تطبيق (SM) و (OS) في القطاع.

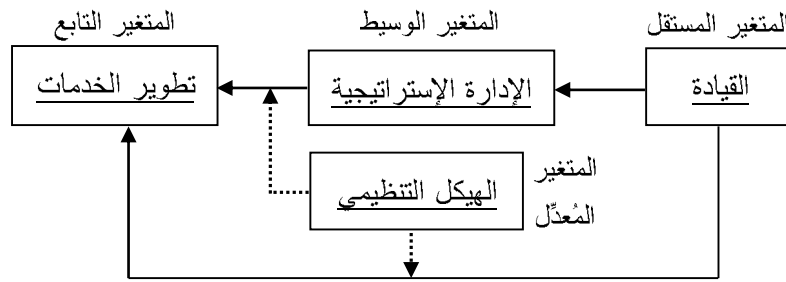
أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر القيادة في تطبيق (SM) على تطوير الخدمات ودور الهيكل التنظيمي كمتغير مُعدّل بالقطاع، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع القيادة وتطبيق (SM) و (OS) على (SD) بالقطاع.

2. تحديد علاقة الارتباط بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع.
  3. التعرف على أثر القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات بالقطاع.
  4. اختبار تعديل الهيكل التنظيمي للعلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع.
  5. اختبار تعديل الهيكل التنظيمي للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير الخدمات بالقطاع.
  6. إبراز الاختلاف بين شركات الاتصالات بالولاية الشمالية حول متغير تطوير الخدمات.
- أنموذج وفرضيات الدراسة:

أ- أنموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2023م، دنقلا.

ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع.
  2. يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات بالقطاع.
  3. يُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع.
  4. يُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير الخدمات بالقطاع.
  5. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه تطوير الخدمات تعزى لمتغير شركة الاتصالات.
- الدراسات السابقة:

أجرى (محمد، 2019م) <sup>1</sup> دراسة هدفت إلى اختبار أثر الإدارة الإستراتيجية وخصائص القيادة العليا على تطوير الخدمات، بالإضافة إلى الدور المُعدّل للهيكل التنظيمي في قطاع الاتصالات بالولاية الشمالية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية الإدارة الإستراتيجية وخصائص القيادة العليا والهيكل التنظيمي وتطوير الخدمات، وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وخصائص القيادة العليا، ووجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وخصائص القيادة العليا والهيكل التنظيمي وتطوير الخدمات، و يُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وخصائص القيادة العليا وتطوير الخدمات، ولا يوجد اختلاف معنوي بين (شركة زين؛ شركة سوداني؛ شركة MTN) حول تطوير خدمات القطاع. وأوصت، بضرورة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر عن طريق تطوير وابتكار

خدمات تتماشى والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات. وأجرت (فرحات، 2018م)<sup>2</sup> دراسة أحد أهدافها اختبار العلاقة بين القيادة وتطوير خدمات شركات الاتصالات بالولاية الشمالية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية القيادة وتطوير الخدمات، وجود علاقة بين القيادة وتطوير الخدمات. وأوصت بضرورة تدريب وإعادة تأهيل القيادات الإدارية في قطاع الاتصالات لتكون على درجة عالية من الحساسية تجاه تلبية احتياجات العملاء والتعامل مع العاملين. وأجرى (العززي، 2014م)<sup>3</sup> دراسة هدفت إلى إبراز أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود تأثير للأنماط القيادية على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي كمتغير وسيط. وأوصت بضرورة قيام المديرين بتبني أساليب قيادية تمكن الشركة من السيطرة على زمام الأمور والتغيرات في البيئة الخارجية المضطربة. وأجرت (عيد، 2013م)<sup>4</sup> دراسة هدفت إلى إبراز أثر أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمات الداخلية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر لأنماط القيادة على جودة الخدمات الداخلية. وأوصت بالعمل على توظيف المديرين الذين يتبعون نمط القيادة الديمقراطي بما يؤدي إلى تحقيق نتائج لها أثر إيجابي في المنظمات المختلفة. وأجرت (محمد، 2013م)<sup>5</sup> دراسة أحد أهدافها التعرف على أثر تعديل هيكل المنظمة في العلاقة بين خصائص القيادة العليا وتبني نظم المعلومات الإدارية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة العليا، ويُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين خصائص القيادة العليا وتبني نظم المعلومات الإدارية. وأوصت البنوك التجارية بدمج الأقسام والإدارات المتشابهة وذلك بالاستفادة من نظم المعلومات الإدارية حتى لا يؤثر سلبياً على الأداء الإداري. وأجرى (محمد، 2012م)<sup>6</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطوير الهيكل التنظيمي وجودة الخدمة المقدمة بالشركة. وأوصت بضرورة تجويد الخدمة المقدمة من خلال معالجة شكاوي العملاء وبالسرية المطلوبة. وأجرى (تبيدي، 2010م)<sup>7</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات السودانية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت توسط مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ووجود علاقة بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها، وأن الهيكل التنظيمي يساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية. وأوصت بمعالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات. وأجرى (Heading, 2009)<sup>8</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على القضايا ذات الصلة بأنماط القيادة الإستراتيجية وأثر ذلك على جودة الخدمات الصحية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن أثر القيادة الإستراتيجية على جودة الخدمات الصحية يستند إلى مدى رؤية القادة والمديرين وفهمهم لمناهج

وأدوات وبنية الإدارة الإستراتيجية. وأوصت بدعم الخدمات الصحية من خلال إدراك ثقافة الخدمات الصحية والاهتمام بأثر القيادة الإستراتيجية وممارستها على الخدمات الصحية. وأجرى ( Pinar & Girard, 2008)<sup>9</sup> دراسة هدفت إلى بيان أثر التميز المؤسسي والقيادة على أداء الأعمال في الشركات التركية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تأثيراً كلاً من التميز المؤسسي والقيادة ينعكس بشكل إيجابي على الأداء. وأوصت قادة الشركات التركية بضرورة قيام الشركات بتنفيذ مبادئ القيادة في نموذج التميز المؤسسي لأثره الإيجابي في تطوير الخدمات. وأجرى ( Jabnoun & Al Rasasi, 2005)<sup>10</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة في مستشفيات دولة الإمارات العربية المتحدة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة في علاقة إيجابية مع كافة أبعاد القيادة التحويلية. وأوصت بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل تحسين جودة الخدمة في مستشفيات دولة الإمارات العربية المتحدة. تميزت هذه الدراسة بجمعها أربعة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين المُعدّل والوسيط.

#### أولاً: الإطار النظري

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد الأفراد العاملين بالتنظيم ومن في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول عن من؟<sup>11</sup>

القيادة سلوك يقوم به قائد المنظمة للمساعدة في الحصول على أهداف محددة وتوجيه مقدمو الخدمة نحو تحقيق هذه الأهداف<sup>12</sup>.

الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المهمة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>13</sup>.

تطوير الخدمات يعني، أن تجعل المنظمة العميل الهدف الرئيسي لاهتماماتها وذلك بغرض تحقيق رضاه، ويتعين عليها قراءة عقلية ويتم ذلك بأخذ جميع المقاييس الداخلية الضرورية، لضمان أن إستراتيجياتها وهياكلها وموظفيها يعملون على إنتاج ما يتوقعه من الخدمة<sup>14</sup>.

#### أثر القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات

استخدمت هذه الدراسة القيادة كمتغير مستقل والإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط وتطوير الخدمات كمتغير تابع، فهناك علاقة توسط لتطبيق الإدارية الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات. ويعرف الدور الوسيط بأنه أحد العمليات التي تتم بين شيئين وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو غير التجارية. ويلعب الدور الوسيط دوراً جوهرياً يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكلمة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويعد الدور الوسيط أحد أبرز

الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمات<sup>15</sup>.

خصائص القيادة تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتتعرض على تطوير الخدمات في: العقيدة الصحيحة، الاستناد إلى الأدلة والحقائق، الشورى، الفطنة وبعده النظر، الحرص الشديد، الشجاعة، القابلية البدنية، القدرة على تحمل المسؤولية، المعرفة بالأصول العلمية للإدارة، العقلية المنظمة، الشعور الإنساني في المعاملة، القدرة على نيل ثقة الآخرين، المحبة المتبادلة، الماضي الناصع الجيد، القدرة على الاتصال والتفاوض، والوضوح في التعامل مع الآخرين والشفافية والصراحة والدقة في اختيار المعايير والتصرفات<sup>16</sup>

تتبع أهمية القيادة لتطوير الخدمات عندما يرتفع اهتمام القائد بالموارد البشرية وإنتاج الخدمات، حيث يبرز دور القائد من خلال إنشاء مجموعات عمل مترابطة وتدعيم الشعور بالانتماء لدى الموارد البشرية ويرفع ذلك من معدلات الإنتاج والرضا والانتماء والارتباط الوظيفي.

أن (SM) هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.<sup>17</sup>

أن تبني (SM) يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على مستويات أدائها وتحقيق التفوق على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد. فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء التي تُعد من الأسس المهمة لتحقيق أداء عالٍ وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات عملائها، عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لخدمات المنظمة فيساعد ذلك في تحقيق التميز في الأداء.<sup>18</sup>

أن تحقيق (SM) الناجحة يتطلب توفر عدد من المقومات الرئيسية منها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، وهياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة<sup>19</sup>.

#### الدور المُعدّل للهيكل التنظيمي:

أن استخدام المتغير المُعدّل له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل. فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الأعمال على الآثار الرئيسية للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المُعدّلة في النماذج المدروسة

لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل<sup>20</sup>. أن أهمية الهيكل التنظيمي تتبع من: جميع الوظائف المتشابهة ضمن وحدات تنظيمية أصغر كالأقسام والشعب، تحديد أهداف ووظائف جميع الوحدات التنظيمية بشكل واضح للإدارة والعاملين، تحديد مواقع المسؤولية واتخاذ القرار ضمن كل وحدة تنظيمية، وإعداد أوصاف وظيفية لكل العاملين<sup>21</sup>.

واقع القيادة وتطبيق (SM) و(OS) على (SD) بالقطاع:

يتكون قطاع الاتصالات بالولاية الشمالية من ثلاثة شركات هي: (شركة زين، وشركة سوداني، وشركة MTN) وتشرف عليه وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية.

يرى الباحثون ان القيادة العليا تختار الهيكل التنظيمي المناسب بموجب صلاحياتها، والذي يعمل على تحقيق معدلات أداء عالية وينعكس على تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة. وتُعني الإدارة الإستراتيجية بإعداد الاستراتيجيات التي سيتبناها القطاع والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ، من أجل تطبيقها بفاعلية في الشركة. ويضيف أن هناك رابطاً مباشراً بين القيادة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية ومرونة الهيكل التنظيمي وينعكس ذلك عملياً على تطوير الخدمات. وعلاوة على ذلك فان التنظيم السليم يحدد بوضوح المواقع الإشرافية التي تتمتع بالصلاحيات، بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لتطوير خدمات الشركة يتأثر بالفرص التي تفتحها، وكذلك المخاطر التي تعمل على درئها، ونجد أن إستراتيجية الشركة الكلية تؤثر على الهيكل التنظيمي كونها تحدد المهام التي يجب على إدارات الشركة أن تنجزها، كما أنها تؤثر في اختيار التكنولوجيا والموارد الإستراتيجية للتنفيذ.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة لأداة الإستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2023/06/26م حتى 2023/06/30م.

**مجتمع وعينة الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من العاملين والوكلاء المعتمدون بشركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية. أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع العاملين بشركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية بمدينة دنقلا (شركة زين، وشركة سوداني، وشركة MTN) والوكلاء المعتمدون بمدينة دنقلا، والبالغ عددهم (135) مفردة. وذلك عن طريق المسح الشامل لتمثل عينة الدراسة الميدانية. حيث تم توزيع (135) استمارة على الباحثين، استلم منها (128) استمارة، ووجدت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

**أداة الدراسة**

بعد تناول أدبيات القيادة و(OS) و(SM) و(SD)، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات

الموضوعية، حيث اشتملت على (40) عبارة توزعت على أربعة محاور للدراسة. تناول المحور الأول القيادة؛ وتناول المحور الثاني (SM)، أما المحور الثالث فتناول (OS)؛ بينما تناول الرابع (SD).  
اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الإستبانة، تم تقييم تماسك الإستبانة بحساب قيمة  $(\alpha)$  ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التريبيعي لحساب معامل الصدق الذاتي وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد  $(\alpha \geq 0.45)$  معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق للمتغيرات. جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات ومحاور الإستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي	معامل الصدق الذاتي
المستقل	القيادة	10	0.554	0.744
الوسيط	الإدارة الإستراتيجية	10	0.658	0.811
المُعدّل	الهيكل التنظيمي	10	0.698	0.835
التابع	تطوير الخدمات	10	0.712	0.844
الإستبانة ككل		40	0.873	0.934

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.873) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.934) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

#### الصدق الظاهري

وتحقق الباحثون منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد خمسة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والهندسة وحرصاً على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

#### الصدق البنائي

فبعد أن تأكد الباحثين من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (العاملين والوكلاء المعتمدين بقطاع الاتصالات) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبينانات الإستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار

(Sample Kolomgrov- Smirnov - 1) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2) اختبار (1 - Sample K- S) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور	عدد العبارات	Value (Z)	Sig.	القرار الإحصائي
المستقل	القيادة	10	1.181	0.123	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط	الإدارة الإستراتيجية	10	1.277	0.077	يتبع التوزيع الطبيعي
المُعدّل	الهيكل التنظيمي	10	0.839	0.483	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	تطوير الخدمات	10	0.820	0.511	يتبع التوزيع الطبيعي
	الإستبانة ككل	40	0.961	0.314	يتبع التوزيع الطبيعي

اتضح من الجدول رقم (2) أن توزيع جميع المتغيرات كان طبيعياً. حيث كانت نسب التوزيع لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين المتغيرات، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها. التحليل واختبار الفرضيات

#### وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

اتضح أن 58.6% من المبحوثين يعملون/ وكلاء معتمدون بشركة (سوداني)، وأن 21.3% يعملون/ وكلاء معتمدون بشركة (زين)، وأن 20.3% يعملون/ وكلاء معتمدون بشركة (MTN). وارتفاع نسبة العاملون/ وكلاء معتمدون بشركة سوداني يدل على كبر عددهم بمدينة دنقلا مقارنةً بالشركات الأخرى. حيث شكل الذكور ما نسبته 68.8%، والإناث ما نسبته 31.2%. وهذا يدل على الاعتماد على الذكور بدرجة أكبر من الإناث في القطاع. وأن 49.2% تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 30 عام)، وأن 37.5% تتراوح أعمارهم ما بين (31 - 45 عام)، وأن 13.3% تتراوح أعمارهم بين (46 - 60 عام). وهذا يدل على توزيع المبحوثين على جميع الفئات العمرية. وأن 48.4% حالتهم الاجتماعية (متزوج)، وأن 37.5% حالتهم الاجتماعية (عازب)، وأن 10.2% حالتهم الاجتماعية (أرمل)، وأن 3.9% حالتهم الاجتماعية (مطلق). وارتفاع نسبة المتزوجين يعكس مدي استقرار أفراد العينة النفسية والعاطفية. وأن 52.3% موظفين، وأن 25% مديري أقسام، وأن 18% مهندسين، وأن 3.1% نواب مديرين، وأن 1.6% مديرين، وبالتالي تتم الموازنة بين أفراد عينة الدراسة وإشراك الوكلاء كجزء من العينة. وأن 49.2% درجتهم الوظيفية في الفئة (السابعة - التاسعة)، وأن 27.3% درجتهم الوظيفية في الفئة (الرابعة - السادسة)، وأن 12.5% درجتهم الوظيفية في الفئة (الأولى - الثالثة)، وأن 11.0% درجتهم الوظيفية (أخرى). وهذا يدل على توزيع المبحوثين على جميع فئات الدرجات الوظيفية. وأن 59.4% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 33.3% ثانويين، وأن 7% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين. وأن 37.5% مدة خدمتهم في الفئة (5 أعوام)، وأن 22.7%



مدة خدمتهم في الفئة (10 - 15 عام)، وأن 21.0% مدة خدمتهم في الفئة (أقل من 5 سنوات)، وأن 18.8% مدة خدمتهم تزيد عن 15 عام، وهذا يظهر توزيع المبحوثين على مستويات مدة الخدمة بالشركة بشكل جيد. وأن 53.1% تم تدريبهم داخلياً فقط، وأن 26.6% تم تدريبهم داخلياً وخارجياً، وأن 10.9% لم ينالوا حظهم من التدريب، وأن 9.4% تم تدريبهم خارجياً فقط. وهذا يدل على تركيز القطاع على التدريب الداخلي لانخفاض تكلفته مقارنة مع الخارجي. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية للعينة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة الميدانية.

#### التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة

##### محور القيادة: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة وبنسبة 89.8% يؤكدون على أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يستحوذ على تفكير القيادة العليا بالشركة.
2. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 90 مفردة وبنسبة 70.3% يقرون بأن الدورات التدريبية المنعقدة بالشركة تتضمن برامج خاصة بالقيادة.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة وبنسبة 80.5% يؤكدون على حرص القيادة العليا على تعزيز الروح الجماعية في العمل بالشركة.
4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 81 مفردة وبنسبة 63.3% يرون أن القيادة العليا تُثمن الإنجازات المتميزة بالشركة.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة وبنسبة 79.7% يؤكدون أن كفاءة أداء القيادة العليا تؤثر على الروح المعنوية للعاملين بالشركة.
6. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 95 مفردة وبنسبة 74.3% يقرون باهتمام الشركة بالاتصالات الإدارية بين القيادة العليا والعاملين.
7. أن أكثر من نصف العينة بعدد 79 مفردة وبنسبة 61.7% يرون أن المشاكل الإدارية والتقنية تُعد فرصة لتنمية القدرات بالشركة.
8. أن أكثر من نصف العينة بعدد 80 مفردة وبنسبة 62.5% يرون أن الهيكل التنظيمي للشركة يأخذ بعين الاعتبار عدم تركيز السلطات والمسئوليات لدى القيادة العليا.
9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 140 مفردة وبنسبة 81.3% يؤكدون أن تمتع القيادة العليا بالقوة والأمانة والقُدوة الحسنة يزيد من كفاءة أداء العاملين بالشركة.

10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 110 مفردة وبنسبة 85.9% يؤكدون على أن القيادة العليا تدعم كافة الجهود البناءة التي تؤدي إلى تطوير الخدمات بالشركة.

محور الإدارة الإستراتيجية: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة وبنسبة 93.0% يؤكدون أن الشركة لديها رؤية ورسالة وأهداف محددة في الإستراتيجية.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة وبنسبة 88.3% يؤكدون أن هنالك إمام تام ومعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالشركة.

3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 75 مفردة وبنسبة 58.6% يرون أن القيادة العليا تعتمد على تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للشركة.

4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 79 مفردة وبنسبة 61.7% يرون أن القيادة العليا تعتمد على تحليل SWOT لرصد الفرص والمحددات في البيئة الخارجية.

5. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 89 مفردة وبنسبة 69.6% يقرون بتحديد البديل الإستراتيجي بكفاءة.

6. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 93 مفردة وبنسبة 72.6% يقرون بأن الهيكل التنظيمي الحالي بالشركة يساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 89 مفردة وبنسبة 69.6% يقرون بتدريب العاملين بالشركة في الإدارة الإستراتيجية.

8. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 87 مفردة وبنسبة 68.0% يقرون بأن معايير الموقف التنافسي تُعتبر أكثر المتغيرات تَأثراً بالعوامل الإستراتيجية.

9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 104 مفردة وبنسبة 81.3% يؤكدون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة وبنسبة 85.2% يؤكدون على أن المعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلى تطوير الأداء بالشركة.

محور الهيكل التنظيمي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة وبنسبة 95.3% يؤكدون أن الشركة لديها هيكل تنظيمي واضح ومحدد.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة وبنسبة 88.3% يؤكدون أن الهيكل التنظيمي للشركة يتسم بالمرونة.

3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 80 مفردة وبنسبة 62.5% يرون وضوح الأدوار والصلاحيات والتبعية الإدارية في كافة أجزاء الهيكل التنظيمي للشركة.

4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 84 مفردة وبنسبة 65.7% يرون مراعاة الهيكل التنظيمي للتخصصات المختلفة للعاملين بالشركة.
5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 83 مفردة وبنسبة 64.9% يرون أن التنظيم الإداري يتسق مع اللوائح الإجرائية المنظمة لعمل الشركة.
6. أن أكثر من نصف العينة بعدد 93 مفردة وبنسبة 72.6% يرون أن نطاق الإشراف لدى الوحدات التنظيمية يتلاءم مع عدد العاملين.
7. أن ثلاثة أرباع العينة بعدد 96 مفردة وبنسبة 75.0% يؤكدون على اتسام خطوط الاتصال والتبعية الإدارية بالوضوح والبساطة.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة وبنسبة 82.0% يؤكدون على اتسام القرار الإداري بالمرونة من قبل المستويات الإدارية المختلفة بالشركة.
9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 100 مفردة وبنسبة 78.2% يؤكدون على وجود وصف وظيفي لكل وظيفة بالشركة.
10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 100 مفردة وبنسبة 78.1% يؤكدون أن لديهم صلاحيات كافية تخولهم للقيام بعملهم بدقة.

#### محور تطوير الخدمات: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة وبنسبة 95.3% يؤكدون سعي القيادة العليا لتذليل العقبات والصعوبات في سبيل تطوير خدمات الشركة.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة وبنسبة 89.1% يؤكدون على أن عملية تطوير الخدمات بالشركة تهدف إلى تحسين أداء العاملين وإبراز قدراتهم.
3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 84 مفردة وبنسبة 65.6% يرون أن الشركة تشجع علي تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين.
4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 94 مفردة وبنسبة 73.4% يقرون بأن عملية تطوير الخدمات تعد جزءاً مهماً من ثقافة التغيير بالشركة.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 98 مفردة وبنسبة 76.6% يؤكدون أن نظام فرق العمل الجماعية يحقق إضافة حقيقية بالشركة.
6. أن ثلاثة أرباع العينة بعدد 96 مفردة وبنسبة 75.0% يؤكدون علي أن الشركة تشجع العاملين على ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على الأداء.
7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 98 مفردة وبنسبة 68.8% يقرون بقيام الشركة بتدريب العاملين علي ابتكار خدمات ذات جودة عالية.

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 106 مفردة وبنسبة 82.8% يؤكدون أن واجب القيادة العليا بالشركة حُسن استخدام الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بأكثر كفاية إنتاجية.
9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة وبنسبة 82.1% يؤكدون أن الشركة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم جهود تطوير الخدمات.
10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة وبنسبة 88.2% يؤكدون أن العوامل الفنية تعتبر القدر المعلى في تقدير كفاءة إنتاج الخدمات في الشركة.
- المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة**

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمحاور متغيرات الدراسة الأربعة

الترتيب	مستوى الأهمية	دلالة T الإحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	البيان	المتغير
2	مرتفع	0.000	28.676	0.438	4.11	الأول	القيادة	المستقل
2	مرتفع	0.000	30.841	0.409	4.11	الثاني	الإدارة الإستراتيجية	الوسيط
4	مرتفع	0.000	27.246	0.450	4.08	الثالث	الهيكل التنظيمي	المُعدّل
1	مرتفع	0.000	28.648	0.457	4.16	الرابع	تطوير الخدمات	التابع

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكان أعلاها لمتغير (SD) يليه متغيرا القيادة و (SM)، وأدناها لمتغير (OS). وجميع هذه المتوسطات الحسابية لها مستوى أهمية مرتفع. ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين توافق على أن متغيرات (SD)، القيادة، (SM)، والهيكل التنظيمي هي متغيرات مهمة وعلي صاحب القرار الذي له دور في تخطيط أعمال القطاع أن يأخذ بها جميعها. واتفقت مع (محمد، 2019م) و(فرحات، 2018م) و(محمد، 2013م)، واختلفت مع (تبيدي، 2010م).

اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط، وكما يلي:

جدول (4) نموذج الانحدار البسيط لعلاقة القيادة بتطوير الخدمات بالقطاع

المتغير المستقل	B	(T)	Sig* (T)	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig* (F)
الثابت	1.436	4.235	0.000	0.592	0.350	67.847	0.000
القيادة	0.661	8.237	0.000				

اتضح من الجدول (4) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين القيادة و (SD) بالقطاع، حيث بلغت قيمة (F) (67.847) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (SD)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

بلغ (0.350) وهذا يعني أن القيادة تفسر ما مقداره (35%) من التغير الحاصل في (SD) وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وأن نسبة (65%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن القيادة تؤثر طردياً على (SD) بالقطاع بمستوى معنوية (0.000)، مما يقتضي قبول الفرضية الأولى والتي نصت على: توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع. وهذا يتفق مع (محمد، 2019م) و(فرحات، 2018م) و(عيد، 2013م). ويعود ذلك إلى أن توظيف الدور القيادي يعتبر من أدوات نجاح شركات قطاع الاتصالات في تطوير خدماتها.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة في تطبيق (SM) على (SD) بالقطاع: باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) تم التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة على (SD) بوجود تطبيق (SM) كمتغير وسيط حيث تمثل المسار الأول في (القيادة - تطبيق (SM)) بينما تمثل المسار الثاني في (تطبيق (SM) - (SD)) حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (القيادة) والمتغير الوسيط (تطبيق (SM)) والمتغير التابع (SD) كما يلي:

**جدول (5) نتائج تحليل المسار لبيان أثر القيادة في تطبيق (SM) على (SD) بالقطاع**

المسار	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*	Direct Effect	Indirect Effect	(T)	Sig*
الأول	0.622	0.387	79.56	0.000	0.685	0.349*	8.920	0.000
الثاني	0.487	0.237	39.20	0.000	0.509		6.261	0.000

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

أوضح الجدول (5) نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات بالقطاع حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات، إذ بلغ التأثير المباشر للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية (0.685)، وهو ما يشير إلى أن القيادة تؤثر في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة اهتمام إدارات شركات القطاع بالقيادة وممارستها من شأنه توليد تأثير إيجابي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات (0.509)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤثر على تطوير الخدمات، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية وممارستها من شأنه توليد تأثير إيجابي على تطوير الخدمات. وقد بلغ التأثير غير المباشر للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات (34.9%)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تعزيز تأثير القيادة على تطوير الخدمات. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الثانية التي نصت على وجود أثر دال إحصائياً للقيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات بالقطاع، وجاءت متسقة مع (العنزي، 2014م) و(تبيدي، 2010م) و(Heading, 2009). ويعود ذلك إلى أن زيادة

الاهتمام بالقيادة وممارستها في شركات القطاع في ظل توسط تطبيق فاعل للإدارة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير إيجابي على تطوير الخدمات.

**الفرضية الثالثة:** يُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وكما يلي:

جدول (6) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل (OS) العلاقة بين القيادة و(SD) بالقطاع

المتغير التابع		النموذج		(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*. F
تطوير الخدمات	الأول	القيادة	0.592	0.350	67.847	0.000	
	الثاني	القيادة OS	0.708	0.501	62.723	0.000	
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)							
R <sup>2</sup> Change	F Change	Sig*. F Ch.	DF1	DF2	B	T	Sig*. T
0.350	67.847	0.000	1	126	0.661	8.237	0.000
0.151	37.789	0.000	1	125	0.227	3.506	0.001
					0.504	6.174	0.000

اتضح من الجدول (6) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبين علاقة القيادة و(SD) بالقطاع، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (F) (67.847) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (SD)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.350) وهذا يعني أن القيادة تفسر ما مقداره (35%) من التباين الحاصل على (SD) وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وأن نسبة (65%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. أما النموذج الثاني فيُبين دور كل من القيادة و(OS) على (SD) بالقطاع، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية للقيادة و(OS) بأن واحد على (SD)، حيث بلغت قيمة (F) (62.723) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (SD)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.501) وهذا يعني أن القيادة و(OS) بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (50.1%) من التباين الحاصل على (SD) وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (49.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. وقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup> Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.151) بمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسّن من (SD) بقيمة (0.501) بمستوى معنوية (0.000)، أي أنه في حالة دخول (OS) متغير مُعدّل (مُغير) في العلاقة بين القيادة و(OS) فإن التأثير يزيد بقيمة (0.151). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change)

(37.789) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.316) للقيادة و(0.504) للهيكل التنظيمي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة و(SD) بآنٍ واحدٍ يؤدي إلى زيادة في (SD) بقيمة (0.316) و(0.504) للقيادة و(SD) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.506) للقيادة و(6.174) للهيكل التنظيمي بمستوى دلالة معنوية أقل من (0.05). وهذه النتيجة تبين أن التأثير الجزئي للهيكل التنظيمي أكبر بقليل من التأثير الجزئي للقيادة بما يعادل (1.59) مرة، مما يؤكد أهمية (OS) كمتغير مُعدّل. وهذا يدل على تعديل (OS) للعلاقة بين القيادة و(SD) بالقطاع. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة. واتفقت مع (محمد، 2019م) و(محمد، 2013م) و(Pinar & Girard, 2008). ويعود ذلك إلى أن تفعيل الدور القيادي في ظل تعديل (OS) من شأنه توليد تأثير إيجابي على تطوير الخدمات بالقطاع.

الفرضية الرابعة: يُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين (SM) وتطوير الخدمات بالقطاع:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وكما يلي:

جدول (7) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل (OS) العلاقة بين (SM) و(SD) بالقطاع

المتغير التابع	النموذج		(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	Sig*. F
تطوير	الأول	SM	0.478	0.237	39.199	0.000
الخدمات	الثاني	OS SM	0.686	0.471	55.635	0.000
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)						
R <sup>2</sup> Change	F Change	Sig*. F Ch.	DF1	DF2	B	T
0.237	39.199	0.000	1	126	0.509	6.261
0.234	55.207	0.000	1	125	0.173	2.126
					0.589	7.430

اتضح من الجدول (7) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبين علاقة (SM) و(SD) بالقطاع، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (F) (39.199) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (SD)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.237) وهذا يعني أن (SM) تفسر ما مقداره (23.7%) من التباين الحاصل على (SD) وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وأن نسبة (76.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. أما النموذج الثاني فيُبين دور كل من (SM) و(OS) على (SD) بالقطاع، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة

الإحصائية لـ (SM) و (OS) بأن واحد على (SD)، حيث بلغت قيمة (F) (55.635) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (SD)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.471) وهذا يعني أن (SM) و (OS) بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (47.1%) من التباين الحاصل على (SD) وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (52.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. وقد بلغت قيمة ( $R^2$  Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.234) بمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسّن من (SD) بقيمة (0.471) بمستوى معنوية (0.000)، أي أنه في حالة دخول (OS) متغير مُعدّل (مُغير) في العلاقة بين (SM) و (SD) فإن التأثير يزيد بقيمة (0.234). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (55.207) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.173) لـ (SM) و (0.589) للهيكل التنظيمي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بـ (SM) و (SD) بأن واحد يؤدي إلى زيادة في (SD) بقيمة (0.173) و (0.589) لـ (SM) و (SD) توالياً. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.126) لـ (SM) و (7.430) للهيكل التنظيمي بمستوى دلالة معنوية أقل من (0.05). وهذه النتيجة تبين أن التأثير الجزئي للهيكل التنظيمي أكبر بقليل من التأثير الجزئي لـ (SM) بما يعادل (3.4) مرة، مما يؤكد أهمية (OS) كمتغير مُعدّل. وهذا يدل على تعديل (OS) للعلاقة بين (SM) و (SD) بالقطاع. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الرابعة. واتفقت مع (محمد، 2019م) و (محمد، 2012م) و (تبيدي، 2010م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية وممارستها في ظل تعديل الهيكل التنظيمي من شأنه توليد تأثير إيجابي على تطوير الخدمات بالقطاع.

الفرضية الخامسة: توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه تطوير الخدمات تعزى لمتغير شركة الاتصالات:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (One Way ANOVA)، وكما يلي:

جدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي بين شركات قطاع الاتصالات بالولاية الشمالية حول تطوير الخدمات

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تطوير الخدمات	بين المجموعات	0.014	0.007	2	0.034	0.967
	داخل المجموعات	26.538	0.212	125		
	المجموع	26.552		127		

اتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) الإحصائية المحسوبة لتطوير الخدمات ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير الشركة بالقطاع. مما يقتضي قبول الفرضية الخامسة العدمية والتي نصت على: لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه تطوير الخدمات تعزى لمتغير شركة الاتصالات.



وهذا يتسق مع (محمد، 2019م). ويعود ذلك إلى أن تطوير الخدمات يتضمن تغيير الهيكل التنظيمي المستخدم وممارسات القيادة المتبعة والإدارة الإستراتيجية وهو ما يحتاج إليه القطاع لتطوير خدماته.

**الخاتمة:**

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي واقع أثر القيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير الخدمات ودور الهيكل التنظيمي كمتغير مُعدّل من وجهة نظر (العاملين والوكلاء المعتمدين) بقطاع الاتصالات في مدينة دنقلا. وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

#### **النتائج:**

1. تبين أن مستوى تطوير الخدمات في القطاع مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.16)، وما أكد ذلك؛ المستوى المرتفع للقيادة، (SM) والهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (4.11، 4.11، 4.08) توالياً.
2. تبين وجود علاقة دالة إحصائياً (59.2%) بين القيادة وتطوير الخدمات بالقطاع.
3. اتضح وجود أثر دال إحصائياً للقيادة في تطبيق (SM) على (SD)، بتأثير غير مباشر (0.349).
4. أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع يعزز الدور القيادي لدى القيادة العليا بالقطاع، الأمر الذي ينعكس على تطوير الخدمات بالقطاع، وهو ما يؤكد أهمية الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط.

5. يُعدّل (OS) العلاقة بين القيادة وتطوير الخدمات، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.151).
  6. يُعدّل الهيكل التنظيمي العلاقة بين (SM) و(SD)، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.234).
  7. لدى العاملين والوكلاء المعتمدين بالقطاع وعي كافي بمفهوم الهيكل التنظيمي وانعكس ذلك على تطور أدائهم وانعكاسه على تطوير الخدمات، وهو ما يؤكد أهمية الهيكل التنظيمي كمتغير مُعدّل.
  8. لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه تطوير الخدمات تعزى لمتغير شركة الاتصالات.
- التوصيات:**

1. ضرورة حث القيادة العليا بالقطاع، إيلاء (SM) ومفاهيمها مزيداً من الاهتمام من خلال تحديد رسالة القطاع والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة قدرات القطاع الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية.
2. أن تتمتع القيادة العليا بالقطاع بالصبر والمثابرة نحو تحقيق أهداف القطاع، بغية الوصول إلى التميز عن المنافسين من خلال تطوير الخدمات والعمليات التشغيلية.
3. يتعين على إدارات الموارد البشرية بالقطاع أن يأخذ الهيكل التنظيمي بعين الاعتبار عدم تركيز السلطات والصلاحيات لدى القيادة العليا لكي يساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
4. يتعين على إدارات التخطيط بالقطاع أن تضع إستراتيجية تطوير وابتكار خدمات جديدة ضمن الخطة الإستراتيجية للقطاع، للحصول على ميزات يتميز بها عن المنافسين.

5. يتعين على إدارات البحوث والجودة بالقطاع، الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر عن طريق تطوير وابتكار خدمات تتماشى والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات.
6. أن تهتم إدارات التدريب بالقطاع بجوانب التأهيل والتدريب للعناصر البشرية لرفع كفاءة أداء العاملين بصورة عامة والإداريين في الولايات بصورة خاصة.

#### المقترحات:

1. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفق الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة، مراعاة التخصصات المختلفة للعاملين وملائمة نطاق الإشراف مع عددهم، الموائمة مع اللوائح الإجرائية المنظمة للعمل، اتسام خطوط الاتصال والتبعية الإدارية بالوضوح والبساطة، ووضع وصف وظيفي لكل وظيفة بالقطاع.
2. استمرارية البحث الإداري والهندسي ببيئة قطاع الاتصالات نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع تطوير الخدمات الجاري حالياً.

### قائمة الهوامش:

- 1- محمد، محمد حسين خليفة، 2019م، أثر الإدارة الإستراتيجية وخصائص القيادة العليا على تطوير خدمات مؤسسات الأعمال - دراسة حالة قطاع الاتصالات بالولاية الشمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان
- 2- فرحات، زينة مصطفى، 2018م، دور الابتكار والقيادة في تطوير خدمات منظمات الأعمال - بالتطبيق علي شركات الاتصال بالولاية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
- 3- العنزي، أحمد عواد عابر، 2014م، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- 4- عيد، بيان جمال نصر، 2013م، أثر أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمة الداخلية - دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 5- محمد، سلمى عمر الخليفة طه، 2013م، أثر تفاعل مكونات نظم المعلومات الإدارية مع خصائص القيادة العليا في الأداء الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 6- محمد، الطيب دفع الله عمر، 2012م، دور الهيكل التنظيمي علي جودة الخدمة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
- 7- تبيدي، محمد حنفي محمد نور، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- 8- Heading, H., 2009, Strategic Leadership, Culture and Change in Health Services, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. (24), No. (04), P. 548-563.
- 9- Pinar, Musa & Girard, Tulay, 2008, Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, SAM Advanced Management Journal, Vol. (73), No. (01), P. 29-45.
- 10- Jabnoun, Naceur & AL Rasasi, Aisha Juma, 2005, Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals, Managing Service Quality, Vol.(15), No.(1), P. 70-81.
- 11- إبراهيم، محمد محمد، 2000م، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ص352.
- 12- المقلي، عمر أحمد عثمان، 2002م، الإدارة الإستراتيجية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، ص259.
- 13- الحاكم، علي عبد الله، 2006م، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، السودان، ص32.
- 14- محمد، محمد حسين خليفة، مرجع سبق ذكره، ص6.
- 15- سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزيل، 2021م، الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص58-75، ص64.
- 16- فهمي، منصور، 1988م، الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ص418.
- 17- محمد، رمضان، 2000م، الإدارة الإستراتيجية: سياسات وإستراتيجيات إدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص287.

- 18- المقلي، عمر أحمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 19- أحمد، حسن محمد، 2011م، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، مصر، ص 92.
- 20- خان، أحلام، 2015م، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسئولى الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، ص 374.
- 21- الحميري، باسم، 2015م، الإدارة (الوظائف والممارسة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 147.

## أثر الظروف الطارئة على تنفيذ العقد في القانون السوداني

### The impact of emergency conditions on the implementation of the contract in Sudanese law

د. عادل عبد الحميد عامر محمد علي، كلية الشريعة والقانون-جامعة سنار-السودان

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان القواعد القانونية التي تحكم تطبيق نظرية الظروف الطارئة ومعرفة الآثار القانونية التي تترتب على تطبيقها . تكمن أهميتها في انها تساعد اطراف العقد على معرفة كيفية حماية حقوقهم التي تتأثر بالظروف الطارئة.تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الاتي كيف يتم التوفيق بين القوة الملزمة للعقود وبين سلطة المحكمة في تعديل العقد . اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي . توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها : هنالك شروط لتطبيق نظرية الظروف الطارئة منها أن يكون العقد متراخي التنفيذ وحدث ظرف استثنائي عام غير متوقع يجعل تنفيذ العقد مرهقا للمدين غير مستحيلاً، المشرع السوداني منح المحكمة سلطة احدث توازن بين اطراف العقد ويتم ذلك بإنقاص الالتزام المرهق او زيادة الالتزام المقابل او الاثنين معا او تأجيل تنفيذ العقد لحين زوال الظروف ولا تمتلك المحكمة الحق في فسخ العقد.توصي الدراسة الباحثين بالمزيد من البحث في هذه النظرية وتناولها بمفاهيم اخرى من حيث تأصيلها في الشريعة الإسلامية ودراستها في العقود الإدارية وذلك لاهميتها خصوصا مع الظروف الحالية للسودان من حروب وثورات وظروف صحية تمثلت في جائحة كورونا مما اثر ذلك على العقود المبرمه بين الاطراف مما انعكس على مراكزهم المالية .

الكلمات المفتاحية: عقد ، ظرف طارئ ، القانون، أثر

#### Abstract:

The study aimed to clarify the legal rules governing the application of the theory of exceptional circumstances and to know the legal implications that result from its application. Its importance lies in that it helps the parties to the contract know how to protect their rights that are affected by exceptional circumstances. The problem of the study was to answer the following question: How can the binding force of contracts be reconciled with the court's authority to amend the contract? The study used the descriptive analytical method. The problem of the study was to answer the following question: How can the binding force of contracts be reconciled with the court's authority to amend the contract? The study used the descriptive analytical method. The study reached several findings, the most important of which are: There are conditions for applying the theory of emergency circumstances, including that the contract must be lax in implementation and the occurrence of an unexpected general exceptional circumstance that makes the implementation of the contract burdensome for the debtor but not impossible. The Sudanese legislator granted the court the authority to create a balance between the parties to the

contract. This is done by reducing the onerous obligation, increasing the corresponding obligation, or both, or postponing the implementation of the contract until the circumstances disappear, and the court does not have the right to annul the contract. The study recommends that researchers should investigate this theory and deal with it with other concepts in terms of its roots in Islamic law and its study in administrative contracts. Because of its importance, particularly with the current circumstances in Sudan of wars, revolution, and health conditions represented by the Corona pandemic, which affected the contracts concluded between the parties, which was reflected in their financial positions.

**Keywords:** Contract, emergency circumstance, law, effect

## مقدمة

العقد قانون المتعاقدين مما يتطلب احترامه وتنفيذه ولا يجوز تعديله الا باتفاق الطرفين، الا أنه يوجد استثناء على ذلك إذا كان تنفيذ العقد يمتد لمدة زمنية طويلة كما هو الحال في عقود التوريد وعقود المدة، وقد يتعرض أطراف العقد لمخاطر تزداد كلما ازدادت مدة تنفيذ العقد، فالتزامات وحقوق كل من المتعاقدين تتحد في العقد بالنظر إلى ظروف اقتصادية أحاطت العقد ولم تكن توقعات اطرافه، ومن ثم فقد نظمت العلاقة العقدية عند انعقادها بصورة تصحيح التوازن الاقتصادي في العقد، ويقتضي مبدأ القوة الملزمة للعقد تنفيذ العقد بدقة لما اشتمل عليه العقد ولا يجوز تعديله الا باتفاق الطرفين.

تعد نظرية الظروف الطارئة استثناء على قاعدة العقد شريعة المتعاقدين وقد مرت النظرية بتطور تاريخي حتى وصلت لنظرية متكاملة والأصل في العقد الصحيح واللازم عدم استطاعة احد العاقدين الرجوع عنه بإرادته المنفردة، حيث يكون ملزماً لطرفيه ويجب عليهما الوفاء بالتزامات المترتبة عليه ومن المفروض أن تتوازن التزامات طرفي العقد من الناحية الاقتصادية في مرحلة تكوين العقد. فإذا ثبت حصول اختلال في تلك الالتزامات في مرحلة التكوين فإن معالجة مثل هذا الاختلال والآثار الناجمة أو الناشئة عنه أو بسببه وصولاً إلى إزالة الضرر الذي لحق بأحد المتعاقدين، تتم استناداً إلى الأحكام الخاصة بعقود الإذعان أو نظرية الاستغلال وبالقدر الذي يتصل بموضوع العقد وطبيعة الاختلال الناشيء أما إذا حصل اختلال في التوازن الاقتصادي في مرحلة لاحقة على تكوين العقد ونقصد بها مرحلة تنفيذ العقد وذلك بسبب حوادث استثنائية عامة وغير متوقعة، فإن معالجة مثل هذا الاختلال وبالتالي إزالة الضرر الناشيء عنه تتم استناداً إلى الأحكام الخاصة بنظرية الظروف الطارئة.

## أهمية موضوع الدراسة :

يعقد الانسان في اليوم الواحد الكثير من العقود، وقد تطرأ عليه ظروف لم يكن يتوقعها عند ابرامه عقداً تجعل تنفيذ التزامه مرهقاً له وفقاً للشروط المتفق عليها وتبرز أهمية هذا الموضوع في انه يساعد اطراف العقد معرفة كيفية حماية حقوقهم التي تتأثر بشكل كبير بالظروف الطارئة من حيث بيان

الشروط الواجب توفرها في هذه الظروف للاعتداد بها بين الاطراف بهدف حمايتهم من محاولة بعض الأطراف التنصل من التزاماتهم العقدية بحجة الظروف الطارئة  
أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1/ معرفة ماهي الظروف الطارئة
  - 2/ ابراز شروط تطبيق نظرية الظروف الطارئة
  - 3/ بيان القواعد القانونية التي تحكم تطبيق نظرية الظروف الطارئة ومعرفة الآثار القانونية التي تترتب على تطبيقها في القانون السودان
- مشكلة الدراسة :

قد تحدث ظروف خارجة على العقد غير متوقعة عند ابرامه ويتعذر بموجبها تنفيذ العقد بالشروط المتفق عليها بين اطرافه ، فقد اجاز المشرع السوداني للقاضي أن يتدخل ففي هذا العقد وذلك للحد من اثار هذه الظروف وهذا التدخل بموجب نظرية الظروف الطارئة يعتبر خروجاً عن قاعدة العقد شريعة المتعاقدين لذلك يثور التساؤل كيف يتم التوفيق بين القوة الملزمة للعقود وبين سلطة المحكمة في تعديل العقد وهذه التساؤل تفرعت عنه تساؤلات اخرى هي:

- 1/ متى تطبق المحكمة هذه النظرية
  - 2/ ماهي الشروط التي يجب توفرها لتطبيق هذه النظرية
  - 3/ هل تطبق هذه النظرية في جميع العقود
  - 4/ ماهي سلطات المحكمة عند تطبيق هذه النظرية في القانون السوداني
- منهج البحث :

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وذلك بوصف النصوص القانونية التي تحكم تطبيق نظرية الظروف الطارئة في القانون السوداني وتحليها بإبراز جهد اتلفقه القانوني في شرح هذه النصوص وتناولها

الدراسات السابقة:

دراسة بعنوان: أثر الظروف الطارئة على العقود المدنية، دراسة تحليلية في مشروع القانون المدني الفلسطيني، للطالبة هبة محمد محمود الديب، رسالة جامعة الأزهر غزة، 2012م. تتفق هذه الرسالة مع موضوع دراستنا في تناول نظرية الظروف الطارئة وتختلف عنها في أن دراسة الطالبة هبة تناولت ماهية نظرية الظروف الطارئة ولأحكامها ولتطبيقاتها في القانون الفلسطيني وتناولت هذه الدراسة نظرية الظروف الطارئة في القانون السوداني ايضا تناولت سلطات القاضي عند تطبيق هذه النظرية كما تناولت اساس هذه النظرية ونطاق تطبيقها

هيكل الدراسة

- المبحث الأول : تعريف العقد والظروف الطارئة  
المبحث الثاني : شروط تطبيق نظرية الظروف الطارئة  
المبحث الثالث : أثر نظرية الظروف الطارئة  
المبحث الرابع : سلطة القاضي عند تطبيق نظرية الظروف الطارئة

## المبحث الأول

### تعريف العقد والظروف الطارئة

المطلب الأول : تعريف العقد:

الفرع الأول: تعريف العقد لغة

العقد هو نقيض الحل ، عقده يعقده عقداً ، وتعقاداً وعقده ؛ أنشد ثعلب : لا يمنعك من بقاء الخير ، تعقادُ التمام<sup>1</sup> .

عقد الحبل والبيع والعهد فالعهد وعقد وغيره غلظ واعقده تعقيداً والعقدة بالفهم موضع العقد وهو ما عقد عليه والعقد بالكسر القلادة وكلام معقد بالتشديد أى مغمض واعتقد كذا بقلبه وليس له (معقود) أى عقد رأى. (والمعقدة) المعاهدة و(تعاقد) القوم فيما بينهم والمعاهدة مواضع العقد<sup>2</sup>

عقد السائل عقداً غلظ أو جمد بالتبريد أو التسخين وعاقدة عاهدة ويقال عقد اليمين و(أعتقد) فلان الأمر صدقة وعقد عليه قلبه وضميره. و(أنعقد) يقال: (أنعقد) الحبل أو البناء أو اليمين أو الإجماع و(تعاقد) القوم تعاهدوا<sup>3</sup>

والمعقد بالضم : موضع الفقد وهو ما عقد عليه

والمعقد بالكسرة : القلادة، وكلام معقد بالتشديد إلى مغمض ، واعتقدك بقلبه وليس له معقود - أي عقد رأي . والمعاهدة مواضع العقد، والعقد المعاهد، والعنقود بالضم واحد عناقيد العنب والعنقاد بالكسر لغة فيه<sup>4</sup>

العقد : (عقد الحبل والعقد يعقده ، شده عنقه إليه لجأ ، والحاسب حسب ، والعقد : الضمان والعهد والجمل المؤثق الظهر والتحريك : قبيلة من بجيلة أو اليمن ، منها بشر بن معاذ وأبو عامر عبد الملك بن عمرو ، وعقدة في اللسان عقد كفرح فهو أعقد)<sup>5</sup>.

(وعقدُ اليمين: أن يحلف ، يمينا لا لغو فيها ولا استثناء فيجب عليه الوفاء بها.  
وعقدة كل شئ: إبرامه<sup>6</sup>



## الفرع الثاني : تعريف العقد في القانون

عرف المشرع السوداني العقد بأنه : ( هو ارتباط الإيجاب الصادر من أحد المتعاقدين بقبول الآخر لآخر على وجه يثبت أثره في المعقود عليه ويترتب عليه التزام كل منهما بما وجب عليه للآخر )<sup>7</sup> العقد " هو توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني معين هذا الأثر قد يكون إنشاء الالتزام ، أو نقله ، أو تعديله ، أو انقضائه " <sup>8</sup> العقد بأنه توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني ، سواء كان هذا الأثر هو إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو إنهاؤه<sup>9</sup>.

هو كل اتفاق يراد به إحداث أثر قانوني ويتطلب الإفصاح عن إرادة متطابقة مع إرادة أخرى ، العقد يصدق على كل اتفاق يراد به إحداث أثر قانوني ، فإن إسباغ وصف التعاقد إنما ينصرف إلى من يفصح عن إرادة متطابقة مع إرادة أخرى على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو زواله في خصوص موضوع معين يحدد بالعقد أنه أحد أطرافه ، حوله النزاع الناشئ بسبب العقد ، وهو أمر من مطلق حق قاضي الموضوع مستمد من حقه في تفهم الواقع في الدعوى<sup>10</sup>

## المطلب الثاني تعريف نظرية الظروف الطارئة

نص المشرع السوداني على هذه النظرية : (1/ إذا طرأت حوادث استثنائية عامة لم يكن في الوسع توقعها وترتب على حدوثها أن تنفيذ الالتزام التعاقدية وإن لم يصبح مستحيلًا صار مرهقًا للمدين بحيث يهدده بخسارة فادحة جاز للمحكمة تبعاً للظروف وبعد الموازنة بين مصلحة الطرفين أن يرد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول ، ويقع باطلاً كل اتفاق على خلاف ذلك

ف2 ( لا يعتبر الالتزام مرهقاً إلا إذا زادت الخسارة على ثلث الالتزام)<sup>11</sup>

عرفها السنهوري بأنها : كل حادث يقع بعد تكوين العقد غير متوقع الحصول أثناء التعاقد، ينتج عنه اختلال في المنافع المترتبة عن عقد يتراخى تنفيذه لأجل، ويصبح تنفيذه مرهق للمدين ويلحقه بخسارة فادحة تخرج عن المألوف مثل ارتفاع سعر سلعة ارتفاعاً فاحشاً غير متوقعا<sup>12</sup>

الظرف الطارئ هو كل حدث عام، لاحق على تكوين العقد، وغير متوقع الحصول على المتعاقد، ينجم عنه اختلال في المنافع المتولدة عن عقد يتراخى في تنفيذه إلى أجل أو آجال، ويصبح تنفيذ المدين لالتزامه كما أوجبه العقد يرهقه إرهاقاً شديداً، وينهدده بخسارة فادحة تخرج عن الحد المألوف في خسائر التجارة<sup>13</sup>

أما الظروف الاستثنائية فهي تتعلق بالعقود آجلة التنفيذ كعقد الإيجار وعقد البيع المؤجل التنفيذ، فعند تغيير الظروف التي أبرمت خلالها العقد نتيجة لحدث طارئ لم يكن من المتوقع حدوثه عند إبرام العقود ليصبح الوفاء ملتزماً وملقاة على عاتق المدين فمن الاستحالة التامة أن يتم الانقضاء به وإنما وجب تنفيذ الالتزام ليصبح المدين مرهقاً نتيجة لحدث الظرف الطارئ<sup>14</sup>

تتلخص نظرية الظروف الطارئة في أن العقد اذا كان من العقود المستمرة التنفيذ أو الفورية التنفيذ وكان التنفيذ مؤجلاً وطرأت ظروف اقتصادية لا يتوقعها المتعاقدان عند إبرام العقد ادت الى اختلال التوازن الاقتصادي الذي كاف موجوداً عند إبرام العقد اختلالاً خطيراً وجعلت تنفيذ المدين لالتزامه يهدده بخسارة فادحة تخرج عه الحد المألوف في المعاملات فله دين لا يجبر على تنفيذ التزامه كما ورد في العقد بل ينقص هذا الالتزام الى الحد الذي تقضيه العدالة<sup>15</sup>

عالج المشرع السوداني حكم الحوادث العامة التي تطرأ بعد إبرام العقد دون أن تكون متوقعة ولم يكن في الإمكان دفعها إذا كان من شأن تلك الظروف أن تجعل تنفيذ الالتزام التعاقدى وإن لم يكن مستحيلاً مرهقاً للمدين يهدده بخسارة فادحة<sup>16</sup>.

### المطلب الثالث: أساس نظرية الظروف الطارئة

اساس نظرية الظروف الطارئة هو سبيل اعطاء تبرير يصلح في اقناع القاضي او المشرع الاعتراف بنظرية الظروف الطارئة وهي على النحو التالي:

#### 1/ مبدأ التعسف في استعمال الحق:

يعرف بأنه "استعمال الحقوق كما اتيان الرخص يجب ألا ينحرف صاحب الحق عن السلوك المألوف للشخص العادي، نص المشرع السوداني (الجواز الشرعى ينافى الضمان فمن استعمل حقه استعمالاً مشروعاً لا يضمن ما ينشأ عن ذلك من ضرر)<sup>17</sup>

رى البعض أن أساس نظرية الظروف الطارئة مبنية على مبدأ التعسف في استعمال الحق فإن نشأة الظروف الطارئة ضمن ظروف غير متوقعة لدى المدين والذي ترتب عليه أن يقوم بتنفيذ التزامه المرهق وهذا يعد تعسف في استعمال حقه بمطالبة المدين بتنفيذ التزامه ضمن الظروف التي تعرض لهذا الأساس والتي اعتبرت لا ذنب للمدين بتنفيذ العقد طالما كان العقد مبنية على مدى معلومة فعلية بتنفيذه للعقد بما هو عليه وأن يأخذ ما له منه<sup>18</sup>

#### 2/ مبادئ العدالة

البعض يرى أن فكرة العدالة هي الأساس التي تقوم عليه نظرية الظروف الطارئة فهو مبدأ أخلاقي فوق الإرادة وما الإرادة إل أداة لخدمة العدالة، إلا أن هذا الأساس تعرض للنقد بحجة أن استقرار التعامل ينبغي أن يقوم على العدالة، حيث أنها ليست هي الغاية الوحيدة للقانون، فليست كل قاعدة قانونية تحقق مصلحة عامة تتفق بالضرورة مع روح العدالة<sup>19</sup>

#### 3/ الأثر بلا سبب

تعتبر فكرة الأثر بلا سبب من بديهيات القواعد القانونية التي تعتمد عليها قواعد العدالة ويقض بها القانون الطبيعي فالبعض أخذ بها كأساس لنظرية الظروف الطارئة مستندياً على أن الدائن الذي يتمسك

بتنفيذ العقد المرهق للمدين إرهاباً فادحاً يثري بذلك على حساب المدين دون سبب، وهذا غير صحيح لأنه من شروط هذه النظرية إلا يكون هناك سبب قانوني كالعقد مثلاً يحكم الواقعة المدعي بها بأنها سبب لإثراء المدعي عليه، فإذا وجد العقد فلا مجال لتطبيق فكرة الإثراء بلا سبب،<sup>20</sup>

#### المبحث الثاني : شروط تطبيق نظرية الظروف الطارئة

##### المطلب الأول : أن يكون العقد متراخي التنفيذ

تتحصّر نظريّة الظروف الطّارئة في حد ود الالتزام التّعاقدي أي الالتزام الناشئ من العقد أما الالتزامات الأخرى التي لا تنشأ من العقد فلا تسري عليها النظريّة، وحتى يمكن إعمال نظريّة الظروف الطّارئة ينبغي أن نكون أمام عقد من العقود المتراخية التنفيذ سواء كان عقد مستمر التنفيذ كعقد التوريد أو عقد فوري لكنه مؤجل كبيع ثمار على أشجارها بشرط بقائها حتى نضوجها بمعنى آخر أن يكون هناك فترة زمنية تفصل بين إبرام العقد وتنفيذه، وأن تطرأ خلال هذه المدة حوادث استثنائية، أما العقود التي يتم تنفيذها فور انعقادها فلا يتصور الأخذ في شأنها بنظريّة الظروف الطّارئة<sup>21</sup>

في سابقة الخضر محمد عبدالله / ضد / بانقا حسن جبارة ذكرت المحكمة (العقود المتراخية التنفيذ هي العقود التي يتم الوفاء بالالتزام المتقابلة فيها على مراحل )<sup>22</sup> .

##### المطلب الثاني : أن يكون الطرف الطارئ استثنائياً عام

ويقصد به أن " ذلك الطرف الذي يندر حصوله بحيث يبدو شاذاً بحسب المألوف من شؤون الحياة، فلا يعول عليه الرجل العادل ولا يدخل في حسابه"<sup>23</sup>، وعرفه الفقه أيضاً بأنه: "الحدث الاستثنائي هو الحادث الذي لا يندرج في عداد الحوادث التي تتعاقب وفقاً لنظام معلوم." ومن هنا تبين بأن الاستثنائية مبنية على معنى عدم الوقوع أو الندرة أو الخروج عن المألوف، لذا فإن الظروف تعد بطبيعتها استثنائية لا تحدث إلا في النادر القليل كاندلاع الحروب أو وقوع الزلازل أو سقوط الشهب<sup>24</sup> وهناك أمور غير استثنائية كارتفاع أو انخفاض الأسعار وتكرار الفيضانات بمنسوب محدد، وهناك بعض الصفات تكون غير استثنائية وتصبح استثنائية مثل ارتفاع الأسعار أو انخفاضها بصورة فادحة، تدفق الفيضان بمنسوب عال غير متعارف عليه عند الخبراء<sup>25</sup>

في سابقة عوض الكريم محمد / ضد / مصلحة السكة حديد (نظرية الظروف الطارئة لا تنطبق إلا في حالة حدوث طوارئ تشمل كل الناس أو طائفة منهم ويندر وقوعها مما يجعل من الصعب التنبؤ بحدوثها ويترتب عليها أن يصبح الالتزام مرهقاً للمدين وليس مجرد مشاق عليه بحيث يتهدهد بخسارة فادحة وليس مجرد خسارة معتادة وهنا يتدخل القاضي لرد الالتزام إلي الحد المعقول بعد الموازنة بين مصلحة الطرفين<sup>26</sup> .

فإن نظريّة الظروف الطّارئة لا يكفي أن تكون حادثاً استثنائياً فحسب وإنما يجب أن تكون حادثاً

عاما، والمراد بهذا الوصف أنه ينبغي ألا يكون خاص بالمدين، بل يجب أن تكون هذه الظروف عامة شاملة لطائفة من الناس كفيضان عال غير منتظر يكون قد أغرق مساحة واسعة من الارض، يتبين من ذلك أن الحوادث الاستثنائية الخاصة بالمدين كحالة إفلاسه أو موته أو اضطراب أعماله أو نشوب حريق في محصوله لا يكفي لتطبيق نظرية الظروف الطارئة<sup>27</sup>

وتطبقاً لنظرية الظروف الطارئة في السوابق القضائية جمهورية السودان مصلحة السجون / ضد / عثمان مكي عووضة (الحوادث الاستثنائية يجب أن يكون حادثاً عاماً يتأثر به عامة الناس ولو طائفة منهم فإذا كان ظرفاً خاصاً بشخص المدين فلا مجلس لأنطباق نظرية الظروف الطارئة .  
الارتفاع المتوقع وفي أسعار اللحوم لا يعتبر حادثاً استثنائياً عاماً غير متوقع ومن ثم فلا مجال لتطبيق نظرية الظروف الطارئة)<sup>28</sup>

#### المطلب الثالث : أن يكون تنفيذ الالتزام مرهقا للمدين

يشترط لتطبيق نظرية الظروف الطارئة أن يؤدي الحادث الاستثنائي إلى جعل التزام المدين مرهقا، إذ يهدده بخسارة جسيمة إذا نفذ التزامه كما هو، لذلك لا عبرة لتطبيق هذه النظرية إذا كان من شأن هذه الظروف أن تجعل التزام المدين ثقيلًا ومرهقا له إرهقا كبيرا  
يعد شرط الإرهاق من أهم الشروط الواجب توفرها لتطبيق نظرية الظروف الطارئة ولهذا ينبغي أن يكون الإرهاق من نوع غير مألوف، أي الذي يمكن أن يخلق للمدين خسارة فادحة إذا أُجبر على تنفيذ التزامه لذلك فإن القاضي يبدأ دائما بالبحث عن تحقق شرط الإرهاق عندما يطلب منه الاحتكام بنظرية الظروف الطارئة. أما إذا كان من شأن الحادث الاستثنائي جعل التزم المدين مستحيلا لا مرهقا، فلا نطبق هذه النظرية على أساس أن الاستحالة تؤدي إلى انقضاء الالتزام، أما الإرهاق فلا يؤدي إلى ذلك بل يكون سببا لطلب رد الالتزام إلى الحد المعقول<sup>29</sup>

#### المطلب الرابع: أن يؤدي الحدث الاستثنائي لجعل تنفيذ الالتزام التعاقدى مرهقا غير مستحيل.

يعد إرهاق المدين من أهم الشروط التي يتم العتماد عليها للحكم بأن هناك اختلال بالتوازن الاقتصادي بالعقد ثم تطبق أحكام نظرية الظروف الطارئة، فالإرهاق وصف يلحق التزام أحد المتعاقدين فيجعل تنفيذ التزامه مهدد بخسارة فادحة لا تصل لحد الاستحالة، وهذا ما يفرق بتنفيذ الالتزام بين القوة القاهرة التي تجعله مستحيلا ويترتب على ذلك انقضاء الالتزام ولا يتحمل المدين تبعه عدم تنفيذه،<sup>30</sup> والظرف الطارئ التي يجعله مرهقا ويتم رد الالتزام للحد المعقول وتوزع الخسارة بين الدائن والمدين ففكرة الإرهاق موضوعية لا شخصية وتقديرها يدخل ضمن اختصاص السلطة التقديرية لقاضي الموضوع ولا يؤخذ بعين الاعتبار المركز المالي للمدين بشكل عام لتقدير وقوع الإرهاق من عدمه، والخسارة الفادحة هي: كل ما يمس الكيان الاقتصادي للعقد ويزعزع أركانه وتمون جسيمة وتخرج عن الحد المألوف، إل أنه يشترط بهذه الخسارة أن تكون نتيجة حتمية للظرف الطارئ الذي ل يمكن دفعه، إما

إذا كانت الخسارة نتيجة لخطأ المدين أو من عمله أو سوء تصرفه فلا يعتد بها بإرهاقه ويمتنع عليه التمسك بنظرية الظروف الطارئة<sup>31</sup>،

### المبحث الثالث : أثر نظرية الظروف الطارئة

#### المطلب الأول : آثار نظرية الظروف الطارئة بالنسبة للمتعاقدین

إن حدوث الظروف الطارئة بعد إبرام العقد، وقبل تمام التنفيذ يرتب آثار هامة لم يكن في الوسع توقعها من قبل الأطراف، فتشكّل خسارة فادحة ومرهقة لأحد الطرفين، ليس هذا فقط بل إن هذه الظروف قد تؤدي إلى تعطيل مصالح أحد الطرفين، ما يدفعهم للبحث عن سبل لمواجهة هذه الظروف، فاتجاه الأطراف إلى القضاء، قد تسفر عنه نتائج صعبة في إطار سلطة القاضي في تعديل العقد، فبذلك تتجه رغبتهما إلى اللجوء إلى وسائل واتفاقات خاصة بعيدا عن القضاء

إن التشريعات العربية، قد نصت صراحة على بطلان اتفاق الأطراف على وجه مخالف لنظرية الظروف الطارئة وشروطها وتطبيقها، ومن هذه التشريعات نجد المشرع السوداني الذي نصّ على عدم جواز ما يخالف حكم المادة 117 من قانون المعاملات المدنية، نصت في اواخر المادة (...ويقع باطل كل اتفاق على خلاف ذلك)<sup>32</sup> بناء على ذلك، إذا اتفق الدائن مع المدين مقدّما على اشتراط عدم لجوء المدين إلى القضاء لرد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول نتيجة ظرف طارئ، فإنّ هذا الاتفاق يكون باطلا<sup>33</sup> غير أنه، إذا قام الطرفان بالانتهاء من إبرام العقد، وخضعا لسلطان القانون، وأصبح كل واحد منهم ملتزم بتنفيذ التزاماته الواردة بالعقد طواعية، ولا تعرض لتنفيذها جبرا عنه، فإنّه في هذه الحالة، إذا حدثت ظروف طارئة أثّرت تأثيرا مرهقا على أحد الطرفين وطلب الدائن من المدين الاتفاق على تنفيذ التزامه في ظل هذه الظروف التي يعلم بها المدين، ويعلم أن تلحق به خسارة فادحة، فقبل المدين ذلك صراحة، فإنّه يعد تنازلا صريحا في حقه بالتمسك بنظرية الظروف الطارئة، ما دام أنّه لم يتم تحت ضغط أو إجبار من الدائن، بالتالي هذه الطريقة إحدى الطرق لمعالجة آثار الظروف الطارئة وتحقيق التوازن لاقتصادي للعقد من قبل المتعاقدين بعيدا عن ساحات القضاء<sup>34</sup>

#### المطلب الثاني : آثار نظرية الظروف الطارئة بالنسبة للغير

إنّ الحقوق قد تنتقل من شخص لآخر، فيسمى الشخص الذي انتقل الحق منه بالسلف أمّا الشخص الذي انتقل إليه الحق فيسمى الخلف، وعليه فإنّ الخلافة تفترض ثبوت حق من الحقوق في ذمة السلف، ثمّ انتقل هذا الحق الثابت إلى الخلف، وعلى هذا الأساس فإنّ الخلف هو كل من تلقى حق من غيره سواء كان حقا عينيا أو شخصيا، وهو ينقسم إلى نوعين، الخلف العام وهو الذي يتلقى من الغير مجموع أموال أو حصّة من مجموع هذه الأموال، أمّا الخلف الخاص هو الذي يتلقى من غيره مالا معيناً من أمواله،

كما أنّ انتقال هذه الأموال إلى الخلف يكون بناء على سبب من الأسباب الناقلة للحق كالميراث، الوصية والعقد<sup>35</sup>

أمّا المشرّع السوداني فقد قرر انصراف آثار العقد إلى كل من الخلف العام والخلف الخاص في قانون المعاملات المدنية حيث نص: ( ينصرف اثر العقد الى المتعاقدين والخلف العام دون اخلال بالقواعد المتعلقة بالميراث مالم يتبين من العقد او من طبيعة التعامل او من نص القانون ان هذا الاثر لاينصرف الى الخلف العام) كما نص: ( اذا انشاء العقد التزامات وحقوقا شخصيه تتصل بشئ انتقل بعد ذلك الى خلف خاص، فان هذه الالتزامات والحقوق تنتقل الى هذا الخلف في الوقت الذي ينتقل فيه الشئ اذا كانت من مستلزماته وكان الخلف الخاص يعلم بها وقت انتقال الشئ اليه)<sup>36</sup>

يظهر أنّ آثار العقد الذي أبرمه السلف ينتقل إلى الخلف العام سواء من حيث ما يقرره من حقوق أو ما ينشئه من التزامات، أي أنهم قد ينتفعون بالعقود التي أبرمها السلف، كما أنهم قد يتضررون من جراء تحملهم للالتزامات التي تنشأ عن ذلك العقد بناء على ذلك جاز للخلف العام الذي اعترضت العقد ظروف طارئة أدت إلى إصابة المدين بإرهاق يهدده بخسارة فادحة رفع دعوى رد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول<sup>37</sup>

يعتبر خلفا خاصا كل من انتقلت إليه حقا عينيا كان قائما في ذمته، سواء كانت هذه الحقوق عينية أو شخصية أو معنوية<sup>38</sup>، بحيث تتحقق هذه الخلافة أثناء حياة الأشخاص، وكذلك بعد موت أحدهم، وهذا بخلاف الخلافة العامة التي تتحقق بوفاة السلف .

ينصرف أثر العقد الذي أبرمه السلف بشروط محددة إلى الخلف الخاص، وهذه الشروط أشارت وقد نص عليها المشرع السوداني (اذا انشاء العقد التزامات وحقوقا شخصيه تتصل بشئ انتقل بعد ذلك الى خلف خاص، فان هذه الالتزامات والحقوق تنتقل الى هذا الخلف في الوقت الذي ينتقل فيه الشئ اذا كانت من مستلزماته وكان الخلف الخاص يعلم بها وقت انتقال الشئ اليه)<sup>39</sup>

القانون يقرّر صراحة خلافة الخلف الخاص لحقوق سلفه والالتزامات وطبقا لذلك فإنه يجوز للخلف رفع دعوى رد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول، لأنه في حالة وقوع ظرف طارئ، إذا ما قام الخلف الخاص بتنفيذ الالتزام الذي آل إليه من سلفه سيصيبه بإرهاق يهدده بخسارة فادحة، ففي هذه الحالة يحق له اللجوء إلى القضاء للمطالبة برد الالتزام إلى الحد المعقول<sup>40</sup>

**المبحث الرابع: سلطة القاضي في تطبيق نظرية الظروف الطارئة ونطاق تطبيقها**

**المطلب الأول : سلطة القاضي في عند تطبيق نظرية الظروف الطارئة :**

نص على ذلك القانون السوداني: (اذا طرات حوادث استثنائية عامه لم يكن في الوسع توقعها وترتب على حدوثها ان تنفيذ الالتزام التعاقدى وان لم يصبح مستحيلا صار مرهقا للمدين بحيث يهدده

بخساره فادحة اجاز للمحكمة تبعا للظروف وبعد الموازنه بين مصلحة الطرفين ان ترد الالتزام المرهق الى الحد المعقول.....<sup>41</sup>

على الرغم من أن القانون أعطى للقاضي سلطة تعديل شروط العقد في حالة حدوث ظروف طارئة، إلا أنه قيده بضابط الحد المعقول، في رد الالتزام المرهق، والمارد بضابط المعقولية تقييد سلطة القاضي عند توزيع العبء الطارئ على المتعاقدين متى أمكن ذلك<sup>1</sup> والقاضي في هذا التعديل لا يزيل كل الخسارة التي تلحق بالمدين، وإنما يشتركا معا في الخسارة التي سببها طوارئ غير متوقعة، والحد المعقول الذي قصده القانون يعتبر معيارا مرنا بالنظر إلى ظروف كل قضية فتكون في هذا الصدد سلطة تقديرية واسعة للقاضي الذي يقضي فيها إما بإنقاص الالتزامات التعاقدية أو الزيادة في الالتزامات التعاقدية أو وقف تنفيذ العقد<sup>42</sup>

#### المطلب الأول: إنقاص الالتزام المرهق أو زيادة الالتزام المقابل.

قد يرى القاضي ضرورة لإنقاص الالتزام المرهق إلى الحد المعقول إما من ناحية الكمية وإنقاص مقدار ما يقدمه المدين كأن يتعهد تاجر بتوريد كميات كبيرة من الأرز لأحد المصانع بالتسعيرة الرسمية، ويحدث بعد ذلك ظرف طارئ يمنعهم من استي ا رد الأرز أو إغلاق بعض مصانع الأرز، فيرتب عليه أن تقل الكميات المتفق عليها ويصبح التزام التاجر مرهقا له، فهنا يجوز للقاضي أن ينقص من كمية الأرز المتفق عليها للحد الذي يستطيع التاجر القيام بتوريده<sup>43</sup>

وقد يرى القاضي زيادة الالتزام المقابل فيبقى ما يعد زيادة مألوفة في عبء الالتزام على المدين ويوزع الزيادة غير المألوفة على طرفي العقد، فهو لم يزيد التزامات الدائن بما يعوض على المدين كل العبء الناشئ عن الظرف الطارئ بل بما يحقق نوع من التوازن الاقتصادي بين الالتزامات التي رتبها العقد على الطرفين المتعاقدين، كأن يتعهد حسن بتوريد سلعة كميتها عشرون طن لمحمد، سعر الكيلو الواحد منها ستة دنانير ثم ارتفعت الأسعار نتيجة الظروف الطارئة، وأصبح سعره اثنا عشر دينار، فهنا تبقى الزيادة المألوفة على المدين ول يعتد بها، ويقوم القاضي بتوزيع الزيادة غير المألوفة بين المتعاقدين، وهذا يعني أن القاضي يقوم بتوزيع الزيادة وهي ستة دنانير للكيلو الواحد بين حسين ومحمد فيصبح سعر الكيلو ثمانية دنانير بدلا من ستة دنانير<sup>44</sup>

#### المطلب الثاني: وقف تنفيذ العقد إلى حين زوال أثر الظرف الطارئ.

قد ل يرى القاضي أن انقاص الالتزام المرهق أو زيادة الالتزام المقابل مناسبا ويرى أن وقف تنفيذ العقد لحين زوال أثر الظرف الطارئ مناسبا اكثر، إذا تبين له أن الظرف موقت ويزول بوقت قريب ولا يلحق الدائن ضرر كبير نتيجة الوقف المؤقت للعقد، كأن يتعهد مقاول بإقامة مبنى في وقت محدد وترتفع أسعار مواد البناء ارتفاعا باهظا نتيجة ظرف طارئ، فإذا قدر القاضي أن هذا الارتفاع على وشك الزوال بوقت قصير بانفتاح السني ا رد فيقضي بوقف تنفيذ الالتزام المقاول

بتسليم المبنى في الموعد المتفق عليه حتى يتيسر للمقاول تنفيذ التزامه دون ارهاق بشرط الا يترتب على وقف التنفيذ ضرر جسيم يلحق صاحب المبنى<sup>45</sup>

#### المطلب الثاني : نطاق تطبيق نظرية الظروف الطارئة

تنوعت العقود وتعددت أهدافها نتيجة لتطور المجتمع وكثرة تبادل العقود والتعامل بين أفرادها فأوردت بعض التشريعات المدنية تقسيمات كثيرة، إل أنها تركت بعضها لجهود الفقه والقضاء، فهي تتنوع وتتحدد تبعاً لظروف المكان والزمان الذي يعيشه مجتمع ما إلا أن القانون المدني لم يحدد نطاق تطبيق نظرية الظروف الطارئة، لذلك يتطلب وجود عقد يتراخي تنفيذه أي أن الالتزام الأصلي يكون مؤجلاً إلى وقت غير محدد ولكن عند حلول أجل التنفيذ تكون الظروف قد تغيرت عن التي نشأ العقد فيها وظهرت ظروف جديدة تغير من الالتزام الأصلي، فيجب أن يكون الالتزام مرهقاً للمدين حتى تطبيق هذه النظرية<sup>46</sup> أن النطاق الذي تنحصر نظرية الظروف الطارئة في حدوده هو الالتزام التعاقدية، أي الالتزام الناشئ عن العقد، أما الالتزامات الأخرى التي لا تنشأ من العقد فلا تسري عليها النظرية ذهب اتجاه في الفقه إلى أن نظرية الظروف الطارئة لا تطبق إلا على عقود المدة وذلك على أساس أن هذه العقود تنسم بطابعين يبرر تطبيق هذه النظرية ، الطابع الأول، هو التعاقب في اداءات الالتزام من خلال المدة ، والثاني أن هناك توازناً بين الأداءات المتقابلة للطرفين من منظور مالي ، وبالتالي فإن عقود المدة تتضمن ما أطلق عليه الشرط الضمني ببقاء ظروف التعاقد على حالها ، أما العقد الفوري فلا يجوز أن تطبق عليه النظرية ولو كان تنفيذه مؤجلاً أو منجزاً على فترات زمنية متعاقبة<sup>47</sup>

تنقسم العقود من حيث أثرها إلى عقود ملزمة لجانبين وعقود ملزمة لجانب واحد والأولى تسمى بالعقود التبادلية وتولد منذ إبرامها التزامات في ذمة طرفيها، كعقد البيع يلتزم فيه البائع بنقل ملكية المبيع في مقابل أن يلتزم المشتري بدفع الثمن في حين أن العقود الملزمة لجانب واحد تنشأ منذ إبرامها التزامات على عاتق أحد الطرفين دون الآخر، ويسمى الملتزم مدينا والطرف الآخر دائناً، فليس هناك تبادل في الالتزام مثل ذلك الهبة حيث يلتزم الواهب بنقل إلى الطرف الآخر الموهوب له لكن هذا الأخير لا يلتزم بشيء كالواهب ومثال ذلك أيضا عقد الوديعة بدون أجر أما فيما يخص العقود الملزمة للجانبين لم يختلف جمهور الفقهاء في أنها صالحة لأن تطبق عليها أحكام نظرية الظروف الطارئة<sup>48</sup>

هذه النظرية لا يتم تطبيقها على العقود الفورية، وذلك لعدم اتباعها للهدف الأساسي في تسيير المرافق العامة، وإنما يتم تطبيقها وفق العقود التي يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً نسبياً، وهذا ما أدى لظهور بعض الظروف الغير متوقعة والتي يترتب عليها اختلال اقتصاديات العقد، وهي ما يطلق عليها العقود المستمرة أو عقود المدة كعقود التوريد وعقود الأشغال العامة<sup>49</sup>

ولكن يمكن ان على العقود الفورية التي يتفق فيها على أجل لاحق التنفيذ بعض التزامات العاقدين ليحقق حكمة التشريع في الحالتين ، وهي إصلاح من اختل من التوازن الاقتصادي للعقد في الفترة ما بين



إبرامه وتنفيذه نتيجة للظروف الاستثنائية التي طرأت خلال هذه الفترة وذلك برفع العنت عن المدين تمكيناً من تنفيذ التزامه دون إرهاب كبير ، هذا الإرهاب كما يحدث في الالتزامات التي تنفذ بصفة دورية أو مستمرة يحدث كذلك في الالتزامات المؤجلة التنفيذ علي أنه يشترط تطبيق نظرية الحوادث الطارئة إلا يكون تراخي تنفيذ الالتزام إلى ما بعد وقوع الحادث الطارئ راجعاً إلي خطأ المدين ، إذ لا يجوز له أن يستفيد في هذه الحالة من تقصيره )<sup>50</sup>

## الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، أحمدته سبحانه وتعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ، وأسأله كما وفقني لاختيار هذا البحث ، ثم يسر لي إتمامه ، أن يتقبل من حسنه ويعفو عن سيئته ، وبعد فهذا موجز لأهم ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات :-

### أولاً : النتائج

- 1/ الظروف الطارئة هي حوادث تقع بعد إبرام العقد وتجعل من تنفيذه مرهقاً غير مستحياً وقدّر المشرع السودان الارهاق في التنفيذ ببلوغ خسارة المدين لثلث التزامه
- 2/ تطبق نظرية الظروف الطارئة على العقود آجلة التنفيذ والمستمرة ولا تطبق على العقود الفورية
- 3/ اختلف الفقهاء حول الأساس القانوني لهذه النظرية منهم من اساسها لمبدأ العدالة واخرين لفكرة التعسف في استعمال الحق ووالبعض الاخر اساسها لمصدر الالتزام الاثراء بلا سبب
- 4/ هنالك شروط لتطبيق نظرية الظروف الطارئة منها أن يكون العقد متراخي التنفيذ وحدوث ظرف استثنائي عام غير متوقع يجعل تنفيذ العقد مرهقاً للمدين غير مستحياً
- 5/ لنظرية الظروف الطارئة آثار بالنسبة للمتعاقدين تجعل كل اتفاق بينهم باطل اذا نص على حرمان المحكمة من التدخل ويعتبر ذلك استثناء على مبدأ سلطان الإرادة كذلك لها اثر للخلف العام والخاص للمتعاقدين فيحق لاحدهم التمسك بها نسبة لانصراف اثار العقد له بموجب القانون .
- 16/ لمشرع السوداني منح المحكمة سلطة احدث توازن بين اطراف العقد ويتم ذلك بإنقاص الالتزام المرهق او زيادة الالتزام المقابل او الاثنتين معا او تأجيل تنفيذ العقد لحين زوال الظروف ولا تمتلك المحكمة الحق في فسخ العقد بين الاطراف .

### ثانياً : التوصيات

1-توصي الدراسة بتوسيع نطاق نظرية الظروف الطارئة لتشمل كافة العقود طالما أن الهدف منها هو إعادة التوازن الاقتصادي للعقد، وكذلك توسيع سلطات بما يضمن حماية طرفي العقد معا وليس حماية الطرف الدائن فقط.

2-توصي الدراسة الباحثين مزيد من البحث في هذه النظرية وتناولها بمفاهيم اخرى من حيث تأصيلها في الشريعة الإسلامية ودراسة هذه النظرية في العقود الإدارية وذلك لاهميتها خصوصا مع الظروف الحالية للسودان من حروب وثورة وظروف صحية تمثلت في جائحة كورونا جميع ذلك اثر في العقود المبرمه بين الاطراف مما انعكس على مراكزهم المالية.

- 1 - أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور ،لسان العرب ، ط9 دار هاد بيروت ، ج9 ، ص220.
- 2- الإمام محمد ابن أبي بكر بن عبد القادر الرازي ،مختار الصحاح ، مكتبة لبنان، بيروت ،ط بدون 1986ص186.
- 3-المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، المركز العربي للثقافة والعلوم ، بيروت ، ط بدون ، ص (426)
- 4- الشيخ الإمام محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي - مختار الصحاح - بدون تاريخ ورقم طبعه - ص44
- 5 - مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ، ط3 ، بيروت - لبنان ، ص300.
- 6 - أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم، كتاب العين، دار ومكتبة الهلال، ج 1 ، ص 140 .
- 7- قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م المادة (33)
- 8 - محمد السعيد رشدي ،أصول صياغة العقود ، ، ط1، 2014م ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص5.
- 9 - محمد عزمي البكري ،موسوعة الفقه والقضاء في القانون المدني ، ط1 ، دار محمود للنشر والتوزيع ، م2 ، ص311
- 10 - حسن الفكهاني وعبد المنعم حسني ،الموسوعة الذهبية للقواعد القانونية ، ط بدون ، إصدار الدار العربية للموسوعات ، القاهرة ، ج7 ، ص705
- 11- قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م المادة (117)
- 12- عبد الرزاق أحمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، نظرية الالتزام، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 1998 م، ج1، ص52
- 13- رشيد قباني، نظرية الظروف الطارئة في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي"، بيروت، لبنان، 2002، ص 13
- 14- صلاح الدين الناهي، مبادئ الآلت ازمات، د.ط، مطبعة سلمان الأعظمي، بغداد، 1968 م، ص3
- 15- عبد المجيد الحكيم واخرين ، الوجيز في نظرية الالتزام في القانون المدني العراقي، ط1، دار السنهوري القانونية والعلوم السياسية، 2015بغداد، ص16
- 16- - تاج السر محمد حامد ، أحكام العقد والإرادة المنفردة دراسة مقارنة تطبيقية ، ط2 ، 1998م ، ص89.
- 17- عبد الرزاق أحمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني ، مرجع سابق ص 957
- 18- قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م المادة1/28
- 19- هبة محمد محمود الديب، أثر الظروف الطارئة على العقود المدنية في القانون المدني الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة، 2012م ص28
- 20- مصطفى عبد الحميد عدوي، النظرية العامة للالتزام ، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، 1996م ، ص352
- 21- محمد محي الدين- إبراهيم سليم، نظرية الظروف الطارئة بين القانون المدني والفقه الإسلامي؛ دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية، مصر 2007م ، ص211
- 22- بلحاج العربي، النظرية العامة للالتزام في القانون المدني الجزائري التصرف القانوني العقد؛ والإرادة المنفردة ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ، ص256
- 23 - مجلة الأحكام القضائية لسنة 1973م ، ص64 .
- 24- محمد عبد العال السناري، الضوابط القانونية لتطبيق نظرية الظروف الطارئة في مجال العقود الإدارية، دار النهضة، القاهرة 1998م ص44

- 25 عبد الناصر توفيق العطار، مصادر الالتزام الارادية في قانون المعاملات المدنية الاماراتي، مطبوعات جامعة الامارات العربية المتحدة، 1997م ص219
- 26- عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، الجزء الأول، نظرية الالتزام بوجه عام، الثبات، اثار الالتزام، منشورات الحلبي الحقوقية -بيروت، 2005م ص720
- 27- - مجلة الأحكام القضائية لسنة 1974م ، ص137 .
- 28- سمير عبد السيد تناغو، مصادر الالتزام؛ العقد، الإرادة المنفردة، العمل غير المشروع، الإثراء بلا سبب، القانون؛ مكتبة وفاء القانونية، الإسكندرية، 2007م ،ص 721
- 29 - مجلة الأحكام القضائية لسنة 1979م ، ص 477 .
- 30- رشوان حسن رشوان أحمد، أثر الظروف الاقتصادية على القوة الملزمة للعقد مجموعة ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994م ، ص464
- 31- محمد بوكماش، سلطة القاضي في تعديل العقد في القانون المدني الجزائري والفقہ الإسلامي، ط1، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2012م ،ص15
- 32- عبد الحميد الشواربي، المشكلات العملية في تنفيذ العقد، ط1، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1988م .ص 21
- 33- قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م المادة (117)
- 34- بلقاسم زهرة، نظرية الظروف الطارئة على العقود، مذكرة ماستر في القانون، تخصص عقود ومسؤولية، جامعة محند أكلي أولحاج، البويرة، 2013م ،ص51
- 35- خميس صالح عبد الله المنصوري، نظرية الظروف الطارئة وأثرها في التوازن الاقتصادي للعقد (دراسة تحليلية في ضوء قانون المعاملات المدنية الامارات)، مذكرة ماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2017 ، ص 111
- 36-جلال على العدوى، أصول الالتزامات؛ مصادر الالتزام، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1997 ، ص 236
- 37 - قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م المواد (111،112)
- 38 -محمد محي الدين- إبراهيم سليم، نظرية الظروف الطارئة بين القانون المدني والفقہ الإسلامي؛ دراسة مقارنة، مرجع سابق ص 402
- 39-انون المعاملات المدنية لسنة 1984م المادة (112)
- 40 - محمد محي الدين- إبراهيم سليم، نظرية الظروف الطارئة بين القانون المدني والفقہ الإسلامي؛ دراسة مقارنة، مرجع سابق ص 405
- 41-قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م المادة (117)
- 42 -رمضان أبو سعود، مصادر الالتزام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص 231
- 43- حسب الرسول الشيخ، أثر الظروف الطارئة على الالتزام العقدي في القانون المقارن، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الحقوق، مصر، 1979 م ص699.
- 44- هبة محمود محمد، أثر الظروف الطارئة على العقود المدنية، دراسة تحليلية في مشروع ، القانون المدني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012 م ص 64

- 45- نبيل إبراهيم سعد، النظرية العامة للالتزام، مصادر الالتزام المنفردة، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، السكندرية، 1999م، ص 227
- 46- عثمان التكروري وأحمد سويطي، مصادر الالتزام، مصادر الحق الشخصي في ضوء أحكام مجلة الأحكام العدلية وقانون المخالفات المدنية ط1، المكتبة الأكاديمية، فلسطين، 2016م، ص 26
- 47- حمدي عبد الرحمان، الوسيط في نظرية الالتزام، نظرية العقد والإرادة المنفردة، دار النهضة العربية، 1999م، ص 489
- 48- منذر الفضل، الوسيط في شرح القانون المدني؛ دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقوانين العربية والأجنبية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، العراق، 2006 ص 57
- 49 - محمود عبد المجيد، المشكلات التي يواجهها تنفيذ العقود الإدارية وآثارها القانونية، ط1، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1998، ص 1
- 50- النظرية العامة للالتزامات، د/ عبد الودود يحيى، ط بدون، دار النهضة العربية، ص 168

## تجربة الأردن في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية

### Jordan's experience in the field of digitizing government social services

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

#### الملخص:

**الهدف:** استهدفت هذه الدراسة الإجابة عن سؤالها الرئيس القائل: ما حصيلة تقييم تجربة الأردن في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية؟؛ من أجل تعميم تجربة الأردن في مجال رقمنة العمليات والخدمات الاجتماعية، ونقل تلك التجربة للراغبين في التعلم منها والاستفادة منها. **المنهجية:** لتحقيق الدراسة لهدفها السالف الذكر، فقد استعملت منهجية البحث النوعي ممثلة في الطرق التالية: دراسة حالة وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية من باب الوقوف على مهامها وتنظيمها الإداري وتقسيم العمل فيهما وقواعدهما التنظيمية، تحليل مضمون محتوى الموقع الإلكتروني لكل من وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية وصفحاتهما على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل تحديد عملياتهما وخدماتهما، ومقابلة أربعة من كبار موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية المعنيين بتطوير الخدمات فيهما؛ لغاية الوقوف على مقومات ومعوقات رقمنة عمليات وخدمات هاتين المؤسساتين. **النتائج:** خلصت الدراسة من جراء تطبيقها لمنهجيتها أعلاه إلى النتيجة التالية: يملك الأردن تجربة في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية وتقديمها إلكترونياً، لكن هذه التجربة على الرغم من كثرة معوقاتها فإنها بمثابة ممارسة فضلى تصلح للتعميم على مؤسسات الأعمال الاجتماعية الحكومية في الدول المقاربة للأردن في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية؛ لأغراض التعلم منها. كما تصلح للتعميم أيضاً على مؤسسات الأعمال الاجتماعية غير الحكومية في الأردن. **التوصيات:** لاستكمال التجربة محل الدراسة على كامل مقوماتها، فتوصي هذه الدراسة بما يلي:

- 1: مراجعة وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية لعملياتهما وخدماتهما من منظور العمل الاجتماعي المهني؛ لضمان تطبيقهما لمبادئ الإدارة الكلية للحالة والإحالة المؤسسية.
  - 2: قيام الحكومة الأردنية بمهنة العمل الاجتماعي الأردني بحسب ما ورد في وثيقة رؤية الأردن 2025
  - 3: إجراء دراسات مماثلة على تجارب المؤسسات الحكومية الأخرى المعنية بالشأن الاجتماعي الأردني من قبيل صندوق الزكاة والمجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.
- الكلمات المفتاحية:** الخدمات الاجتماعية، الرقمنة، إدارة الحالة، والإحالة المؤسسية.

#### Abstract:

**Objective:** This study aimed to answer its main question: What is the outcome of evaluating Jordan's experience in the field of digitization of government social services? In order to generalize Jordan's experience in the field of digitization of social processes and services, and to transfer that experience to those wishing to learn from it and benefit from it. **Methodology:** To achieve the aforementioned objective of the study, the qualitative research methodology was used, represented in the following methods: A case study of the Ministry of Social Development and the National Aid Fund in terms of standing on their tasks, administrative organization, division of labor in them and their organizational rules, analysis of the content of the website content of both the Ministry of Social Development and the National Aid Fund National Aid and their social media pages in order to define their operations and services, and to interview four senior officials of the Ministry of Social Development and the National Aid Fund involved in developing services in them; In order to identify the elements and obstacles to digitizing the operations and services of these two institutions. **Results:** As a result of applying its methodology above, the study reached the following conclusion: Jordan has experience in the field of digitizing governmental social services and providing them electronically, but this experience, despite its many obstacles, serves as a best practice suitable for generalization to governmental social business institutions in countries close to Jordan in its environment. Social and Economic; for learning purposes. It is also suitable for generalization to non-governmental social business enterprises in Jordan. **Recommendations:** In order to complete the experiment under study with all its components, this study recommends the following:

1: The Ministry of Social Development and the National Aid Fund review their operations and services from a professional social work perspective; To ensure that they apply the principle of total case management and institutional referral.

2: The Jordanian government professionalizes Jordanian social work, according to what was stated in the Jordan Vision 2025 document.

3: Conducting similar studies on the experiences of other governmental institutions concerned with Jordanian social affairs, such as the Zakat Fund and the Higher Council for the Rights of Persons with Disabilities.

**Keywords:** social services, digitization, case management, and institutional referral.

## مقدمة:

تشهد المجتمعات الانسانية كافة تغيرات اجتماعية ايجابية وسلبية، مصدرها نوعين من الظروف المحيطة بتلك المجتمعات، الأول للظروف الموضوعية ذات الابعاد الجغرافية والسكانية والحيوية والتقنية والثقافية والاقتصادية، والثاني للظروف الذاتية ذات البعدين السياسي والايديولوجي<sup>(1)</sup>. فالتغيرات الاجتماعية المتولدة عن الظروف التقنية تدل عليها التكنولوجيا، التي قد يترتب على توظيفها من قبل منظمات الأعمال شيوع ما يعرف بثقافة الإنتاج والاستهلاك الإلكترونيين، واستعمال الناس لما يعرف بالعالم الافتراضي الذي تزيد فيه معدلات اقتناء هؤلاء الناس للهواتف الخلوية والحواسيب وتسوقهم الإلكتروني للسلع والخدمات وانخراطهم في جماعات الصداقة على مواقع التواصل الاجتماعي وارتكابهم للجريمة الإلكترونية ووقوعهم كضحايا لتلك الجريمة.

وللتكنولوجيا أشكال عديدة منها تكنولوجيا المعلومات، التي تستعملها منظمات الأعمال الحديثة؛ لتسريع وتيرة عملياتها الداخلية، ولتعريف جمهورها الخارجي بمنتجاتها وتحفيزهم على تسوق سلعها وخدماتها، وللمحافظة على حسن سمعتها في أذهان المؤثرين فيها من قبيل متلقي خدماتها وشركائها ومزوديهما بالسلع والخدمات.

ومن بين منظمات الأعمال الحديثة، التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات في أعمالها، المؤسسات الحكومية المعنية بالحماية الاجتماعية للفئات المعرضة والعرضة لمخاطر الجريمة والانحراف والتفكك كفقراء الدخل والأطفال المتخلي عنهم والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن والأحداث في نزاع مع القانون والنساء المعنفات، وبتنظيم الأعمال الاجتماعية كتسجيل الجمعيات الخيرية وترخيص دور الرعاية الاجتماعية ومنح شهادات مزاولة المهنة للأخصائيين الاجتماعيين، وإعداد مشاريع التشريعات الاجتماعية وتطوير السياسات الاجتماعية وكسب تأييد المؤثرين فيهما من قبيل الإعلاميين والنواب.

وتتقسم الخدمات المقدمة من منظمات الأعمال الاجتماعية الحكومية إلى ثلاثة أنواع، الأول إجرائي ومن الأمثلة الواقعية عليه صرف معونة نقدية متكررة لأسرة فقيرة الدخل، تسجيل جمعية خيرية، ومنح قرض مشروع إنتاجي لأسرة محدودة الدخل. بينما النوع الثاني من الخدمات الاجتماعية المؤسسية الحكومية، فهو ضبطي، ومن الأمثلة الواقعية عليه ضبط المتسولين بوصفهم كمتحاجين للرعاية والحماية، التفنيس على دور الرعاية، ومراقبة الجمعيات وتقييمها. أما النوع الثالث من الخدمات الاجتماعية



المؤسسية الحكومية، فهو عام ومن الأمثلة الواقعية عليه فتح الشوارع ، تشييد الحدائق، وبناء السدود في المجتمعات المحلية الأقل حظا كالبوادي والأرياف والأحياء الحضرية الهامشية .

وتقدم الخدمات الاجتماعية المؤسسية الحكومية- بأنواعها الاجرائية والضبطية والعامه- إلى طالبيها- من الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية- بثلاث طرق، الأولى تقليدية مفادها مراجعة طالب الخدمة لجهة تقديمها في منطقة إقامته؛ لحصوله على خدمته من خلال التزامه بتوفير متطلباتها من الوثائق والمستندات. بينما الطريقة الثانية لتقديم الخدمات الاجتماعية المؤسسية، فهي حديثة وخلصتها تقديم طالب الخدمة لطلبه بشكل إلكتروني؛ لحصوله على مبتغاه شريطة تدعيمه لطلبه بالوثائق والمستندات. أما الطريقة الثالثة لتقديم الخدمات الاجتماعية المؤسسية، فهي تقليدية وحديثة في ذات الوقت ومفادها مراجعة طالب الخدمة لجهة تقديمها واستعماله للوسائل الالكترونية الخاصة بالحصول عليها.

وتتضح العلاقة بين نوع الخدمة الاجتماعية(إجرائية، ضبطية، عامة) وسبل تقديمها(تقليدية، حديثة، تقليدية وحديثة في ذات الوقت) عبر إدارة حالة طالبيها بنهج الإحالة من قبل مؤسسة العمل الاجتماعي المعنية بتشخيص هذه الحالة وتقييمها والتدخل فيها، فإن كان طالب الخدمة الاجتماعية فردا كالطفل المعرض لمخاطر الجريمة والانحراف والتفكك، فعلى دار رعاية الأحداث المعنية بحماية هذه الطفل أن تكون مرتبطة الكترونيا بشركائها المؤثرين في خدماتها من قبيل شرطة الأحداث ومحكمة الأحداث ومراكز صحة الطفل والمدارس ومراكز التدريب المهني وغيرها من المؤسسات الأخرى. بينما إن كان طالب الخدمة الاجتماعية جماعة اجتماعية رئيسية كالأسرة الفقيرة التي لديها أطفال صغار، فعلى صناديق العون الاجتماعي أن تكون مرتبطة الكترونيا مع بعضها ومع شركائها المؤثرين في خدماتها، مثل: البنوك ومراكز صحة الأم والطفل والمدارس والجمعيات الخيرية. في حين كان طالب الخدمة الاجتماعية جماعة اجتماعية ثانوية كالمطوعين في الجمعيات الخيرية، فعلى المؤسسات الرسمية المعنية بتسجيل الجمعيات ومراقبتها وتقييمها أن تكون مرتبطة الكترونيا بالاتحاد العام للجمعيات وفروعه الميدانية. أما إن كان طالب الخدمة الاجتماعية مجتمعا محليا بعينه عن طريق قيادته المحلية، فعلى المؤسسات الصحية والتعليمية والاجتماعية والأمنية في ذلك المجتمع أن تكون مرتبطة الكترونيا مع بعضها من خلال بريدها الإلكتروني وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري مؤسسات الشؤون الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات، فالأمر يلزم فهم المؤسسات المعنية بالشؤون الاجتماعية من منظور علم الاجتماع التنظيمي أو علم اجتماع المنظمات، وتبيان واقع هذه المؤسسات من خلال استعراض إحدى حالاتها.

**أولا: الإطار النظري لمنظمات الأعمال الاجتماعية وعملياتها وخدماتها:**

لمنظمات الاعمال الاجتماعية على اختلاف تبعيتها القطاعية (حكومية، تطوعية، خاصة) وظيفتها وبنائها وتقسيم العمل فيها وقواعدها الإجرائية<sup>(2)</sup>، فوظيفتها أو مهمتها هي المحافظة على الأمن والاستقرار الاجتماعيين في مجتمعاتها المحلية من خلال حمايتها للمعرضين والمتعرضين للمخاطر الاجتماعية (الجريمة والانحراف والتفكك) والاقتصادية (الفقر والبطالة) والبيئية (الكوارث الطبيعية من قبيل الزلازل والبراكين والفيضانات) عن طريق شمولهم بخدماتها لاسيما الإجرائية منها، وتنظيمها للأعمال الاجتماعية بطريقتي الترخيص والتسجيل، وإعدادها لمشاريع التشريعات والسياسات الاجتماعية وفقا لمبادئ حقوق الإنسان والثقافة المجتمعية والعدالة الاجتماعية. بينما بناء هذه المنظمات فتعكسه هياكلها أو خرائطها التنظيمية، التي تشير إلى مكانات موظفيها وأدوارهم على اختلاف فئاتهم وخصائصهم الوظيفية، التي يكتسبونها (أي المكانات) من جراء وفائهم بمتطلباتها من المؤهلات العلمية والعملية. أما تقسيم العمل في هذه المنظمات، فيلاحظ خلال قيام وحداتها الإدارية بمهامها المؤسسية المبينة في كتيبات نظم تنظيمها، وقيام موظفيها بمهامهم المشار إليها في بطاقتهم الوظيفية، وتنفيذها لعملياتها من خلال تعاونها مع شركائها المؤثرين في صنعها واتخاذها لقراراتها. وبخصوص القواعد الإجرائية الناظمة للعمل في هذه المنظمات، فهي ترتبط بحقوق وواجبات مقدمي ومتلقي خدماتها، وتضمن في تشريعات تلك المنظمات وكتيباتها التنظيمية وبطاقات وصف موظفيها وقنوات اتصالها.

وتنفذ منظمات الأعمال الاجتماعية عملياتها من قبل موظفيها، وتقدم خدماتها إلى طالبيها بطريقتين، الأولى تقليدية وتعبر عنها مصادر التحقق منها المتمثلة في خرائط العمليات وبطاقات الخدمات ومكاتب خدمة الجمهور وبطاقات الوصف الوظيفي، ومثال ذلك خريطة عملية تسجيل جمعية خيرية، التي تشمل على مراحل تنفيذ هذه العملية منذ بدايتها وحتى نهايتها. وبطاقة خدمة تخصيص معونة نقدية متكررة لأسرة فقيرة، التي تحتوي على أسس وشروط الحصول على هذه الخدمة ومكان تقديمها وزمان الترشح لها وآليات تنفيذها ومراقبتها وتقييمها. وبطاقة الوصف الوظيفي لمقدم الخدمة الاجتماعية، التي تتضمن حدود سلطة ومسؤولية ذلك المقدم ومهامه ومؤهلاته وغيرها من المعطيات الأخرى. ومكتب خدمة الجمهور، الذي يستقبل طلبات الراغبين في الحصول على الخدمات الاجتماعية ويبيت فيها على الفور أو بعد مضي فترة زمنية على استلامها. أما الطريقة الثانية، التي تنفذ بموجبها منظمات الأعمال الاجتماعية عملياتها، وتقدم خدماتها، فهي حديثة قوامها الرقمنة أو الحوسبة أو الأتمتة، التي تسرع من تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، ومثال ذلك عملية الربط الإلكتروني بين قواعد بيانات صناديق العون الاجتماعي، التي تفرز المستحقين للحصول على الدعم النقدي والعيني بناء على مستوى انتفاعهم من

خدمات برامج الحماية الاجتماعية. وخدمة إصدار رخصة دار حضانة للأطفال في غضون يوم أو أسبوع بدلا من شهر أو سنة.

ويتوقف مستوى رقمنة أو حوسبة أو أتمتة منظمات الأعمال الاجتماعية لعملياتها وخدماتها على رؤية إدارتها لمعدل رضا مقدمي ومنتقلي خدماتها من منظور قيمها المؤسسية، على اعتبار أن نيل رضا مقدي ومنتقلي الخدمات تحصيل حاصل لمنظمات الأعمال القادرة على تنفيذ إدارة إدارتها وإدارة مهمتها من خلال ايمانها بقيمها التنظيمية المتمثلة في النفوذ والصفوة والإنجاز والفاعلية والكفاءة والاقتصاد<sup>(3)</sup>. كما يتوقف ذلك المستوى أيضا على إدراك قادة منظمات الأعمال الاجتماعية لبيئتها الداخلية والخارجية، الذي يساعدهم على التحكم بهذه البيئة من خلال بنائهم على مواطن قوتها الداخلية وفرصها الخارجية.

ويمكن لرقمنة أو حوسبة أو أتمتة عمليات وخدمات منظمات الأعمال الاجتماعية أن تأتي بأكملها شريطة مراعاتها لمتطلبات تطبيق نهجي الإدارة الكلية للحالة والإحالة والمؤسسية، كما يفعل صندوق الأسرة البرازيلي<sup>(4)</sup>. فهذا الصندوق يعنى بحماية الأسر البرازيلية من فقري الدخل والقدرة عن طريق إدارته لحالاتها - الاقتصادية والصحية والتعليمية- بالتعاون مع شركائه من القطاعين العام والخاص. فعلى المستوى الاقتصادي يخصص الصندوق محل الدراسة معونات نقدية متكررة للأسر الفقيرة الطالبة لخدماته وجاهيا أو إلكترونيا ، ويحيلها بعد ذلك إلى البنوك، التي تشترط على أرباب هذه الأسر استعمالهم لصرافتها الآلية بموجب البطاقات الممغنطة. بينما على المستوى الصحي فيطلب الصندوق مدار البحث من الراغبين بتلقي خدماته إعلامه عن المراكز الصحية في مناطق سكنهم؛ لكي يرتبط إلكترونيا بهذه المراكز من أجل ضمان تلقيهم لخدمات صحة الأم والطفل من قبيل المطاعيم ووسائل تنظيم الأسرة والمتابعة الطبية للحوامل ، والتأكد من ذلك عن طريق التصفح الإلكتروني لملفاتهم الصحية من قبل مدراء حالاتهم (الأخصائيين الاجتماعيين المعنيين بمراقبة وتقييم الحالات المستفيدة من الصندوق). أما على المستوى التعليمي فيشترط الصندوق البرازيلي على الأسر الطالبة لخدماته أن تعلمه خطيا عن أسماء مدارس أطفالها؛ لكي يرتبط إلكترونيا بهذه المدارس من أجل ضمان التحاق الأطفال مدار البحث فيها، والتأكد من ذلك عن طريق التصفح الإلكتروني لملفاتهم التعليمية من قبل مدراء حالاتهم.

وتتدرج تجربة صندوق الأسرة البرازيلي ضمن الممارسات العالمية الجيدة، التي تصلح للنقل والتعلم منها بحسب البنك الدولي وغيره من المؤسسات الأممية الأخرى؛ لأنها تستهدف الأسر الفقيرة بموجب أسس ومعايير قابلة للقياس الإجرائي من قبل الأخصائيين الاجتماعيين، وتحرك الأسواق المحلية من خلال صرف الأسر الفقيرة لمعوناتها الشهرية على احتياجاتها المعيشية، وتمنع وقوع الفساد الإداري من

جراء تحويل المعونات النقدية للأسر الفقيرة إلى البنوك وسحب متلقي هذه المعونات لها بموجب البطاقات الممغنطة، وتسهم في رعاية الطفولة المبكرة وتنميتها، وتعتبر عن حدوث التحول الرقمي في عمليات الخدمات الاجتماعية الموجهة نحو الأسر الفقيرة.

وبالرغم من وضوح العلاقة بين منظمات الأعمال الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات على المستوى النظري، لكن تلك العلاقة قد يعترضها الغموض على المستوى العملي؛ لشح وندرة دراسات تشخيصها وتقييمها والتدخل فيها. ففي الأردن تشير مخرجات المؤتمرات المتخصصة ببعض مجالات الحماية الاجتماعية ونتائج الدراسات الميدانية ذات العلاقة بتقييم الحماية الاجتماعية إلى أن رقمنة أو حوسبة أو أتمتة العمليات والخدمات الاجتماعية ليست بالمستوى المأمول ومفعمة بالمعوقات المؤسسية. فقد تبين من مجريات محور الحماية الاجتماعية، المنبثق عن " مؤتمر الطفولة المبكرة: الواقع والفرص"، المعقود في شهر كانون الثاني من عام 2022، أن شركاء وزارة التنمية الاجتماعية في عملية ترخيص دور الحضانة يستغرقون وقتاً طويلاً حين ردهم على المراسلات الإلكترونية الموجهة لهم من قبل هذه الوزارة، مما قد يطيل من مدد ترخيص دور الحضانة ويغضب طالبي هذه الخدمة وموظفي الوزارة المعنيين بمتابعتها<sup>(5)</sup>.

وأشارت صعوبات دراسة" تحليل واقع حال المؤسسات العاملة على الأرض في مجال الطفولة المبكرة في الأردن"، التي أجريت على 225 مؤسسة من فئتي الجمعيات والشركات غير الربحية، إلى عدم حوزة الوزارات (التنمية الاجتماعية، الصناعة والتجارة والتموين) المعنية بتسجيل أو بترخيص هذه المؤسسات ومراقبتها وتقييمها على قواعد بيانات محوسبة عن تلك المؤسسات، وإلى عدم أمثلاك الاتحاد العام للجمعيات الخيرية وفروعه بالمحافظات لقواعد بيانات محوسبة عن أعضائه من الجمعيات المتخصصة برعاية الطفولة المبكرة وتنميتها، وإلى عدم حوزة الجمعيات والشركات غير الربحية المتخصصة برعاية الطفولة المبكرة وتنميتها على قواعد بيانات بخصوص أثر برامجها ومشاريعها وخصائص مقدمي ومتلقي خدماتها وشركائها وممارستها الجيدة وغيرها من المعطيات الأخرى<sup>(6)</sup>.

وأظهرت نتائج دراسة حول" تحديات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية وسبل مجابته"، أن هناك أكثر من 4033 مؤسسة ترعى أكثر من 160 ألف أسرة، تفتقد للربط الالكتروني فيما بينها، مما قد يفسح المجال لحدوث الازدواجية والتكرار في تلقي خدماتها<sup>(7)</sup>.

وخلصت دراسة أخرى بشأن " تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها"، إلى ما يلي في مجال تكنولوجيا المعلومات: غياب الربط الإلكتروني بين سجل الجمعيات والوزارات المختصة من جهة وبين مراكز الوزارات المختصة وميدانها من جهة أخرى، استعمال الكثير من الجمعيات لأسلوب المراسلات الورقية، عدم وجود قواعد بيانات تربط ما بين الجمعيات من نفس الاختصاص الواحد كالجمعيات الخيرية مثلا، عدم وجود قواعد بيانات تربط ما بين الجمعيات واتحادات محافظاتها من جهة واتحادها العام من جهة ثانية، ارتفاع أثمان مستلزمات تكنولوجيا المعلومات وكلفها التشغيلية، قلة عدد المؤسسات المستفيدة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات الممولة من الدعم الخارجي، عدم تقديم سجل الجمعيات لخدماته بشكل إلكتروني، غياب الربط الإلكتروني ما بين الوحدات الإدارية المركزية واللامركزية للوزارات المختصة بالجمعيات، وغياب الربط الإلكتروني ما بين سجل الجمعيات والوزارات المختصة<sup>(8)</sup>. وبينت نتائج دراسة " الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية"، التي أجريت على 12 جمعية خيرية متخصصة بالأعمال الاجتماعية، رشحتها وزارة التنمية الاجتماعية على اعتبار أن كل منها الأفضل في محافظتها بمعدل جمعية من كل محافظة، أن المستوى العام لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية للجمعيات المبحوثة بلغ (24.48%)، وأن المستوى الخاص للجمعيات المدروسة في مجالات القيادة وإدارة الأفراد وإدارة العمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية بلغ (23.51%) و (23.60%) و (21.29%) و (22.68%) و (31.32%) على التوالي<sup>(9)</sup>.

وانخفاض المستوى المأمول لرقمنة عمليات الخدمات الاجتماعية وكثرة معوقاتهما لا يوجد في الأردن فحسب وإنما في الدول العربية كافة، وما يؤكد هذه الحقيقة نتائج الدراسات الميدانية. فقد كشفت نتائج دراسة استهدفت تقييم إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، عن أن مستوى إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، مقاسا بمعدلات إنتاجهما المعرفي ومشاركتهما لإنتاجهما المعرفي والإنتاج المعرفي لشركائهما ومحافظتهما على إنتاجهما المعرفي، منخفض جدا بنسبة بلغت 23.33%<sup>(10)</sup>.

وتوصلت دراسة مصرية حول " التحول الرقمي كأداة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بوحدات تنمية المجتمع المحلي"، من جراء استعمالها لمنهج المسح الاجتماعي بالعينة للمستفيدين من الخدمات وبلغ عددهم (380) مفردة، ولمنهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين وعددهم (47) مفردة، إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية، وإلى أن أكثر أبعاد

التحول الرقمي ارتباطاً بتحسين جودة الخدمات الاجتماعية تمثلت فيما يلي: الحقوق والمسؤوليات وتوفير الأمن الرقمي، يليها الترابط والتشابك بين كافة الأجهزة التنفيذية، ثم الموارد البشرية ذوى المعرفة، يليها التدريب وبناء القدرات الرقمية، ثم البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي، وأخيراً استراتيجيات وخطط تطبيق التحول الرقمي<sup>(11)</sup>.

و فرغت دراسة مصرية أخرى بشأن " التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الاجتماعيين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية" من خلال استعمالها لمنهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (٨٥) مفردة، إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية<sup>(12)</sup>.

وكشفت دراسة مصرية ثالثة بخصوص " التحول الرقمي كإستراتيجية لتطوير برامج الحماية الاجتماعية من منظور طريقة تنظيم المجتمع في ضوء رؤية مصر 2030" من خلال عينتها المؤلفة من 130 احصائي اجتماعي يعملون بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة اسيوط، عن واقع التحول الرقمي وفوائده ومعوقاته ومقترحات تحسينه، فواقعه يتمثل في توافر التظلمات والشكاوى على الموقع الإلكتروني ، ووجود ارتباط شبكي بين قواعد بيانات المعلومات. بينما فوائده، فهي سرعة الأداء وتعزيز الشفافية والحوكمة والعدالة في توزيع الخدمات. أما بالنسبة لتقنيات التحول الرقمي ، فقد تمثلت في استخدام الجهاز اللوحي الإلكتروني ، وربط الشبكة الإلكترونية بين الجهات ذات العلاقة ، ووجود قاعدة بيانات متكاملة عن المستفيدين من برنامج التكافل والكرامة ، ومن أهم المعوقات عدم وجود - تعريف المواطنين بالخدمات الرقمية وكيفية استخدامها ، وتعطل العمل عند حدوث مشاكل فنية وضعف البنية التحتية والتكنولوجيا ، بينما تمثلت المقترحات في نشر الوعي بين المستفيدين حول تحديثات الخدمات وزارة التضامن الاجتماعي<sup>(13)</sup>.

وبناء على ما تقدم، تتضح المنطلقات النظرية لرقمنة عمليات وخدمات منظمات الأعمال الاجتماعية، وتلك المنطلقات هي:

1: تستعمل منظمات الأعمال الاجتماعية تكنولوجيا المعلومات؛ لتمكنها من تأدية وظائفها أو القيام بمهامها المشار إليها في تشريعاتها الناظمة لأعمالها، كما يتضح من أفعال أو ممارسات وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية بالأردن، التي تتطلب (الأفعال) دراستها؛ لاستخلاص الدروس والعبر منها.

2: تنفذ منظمات الأعمال الاجتماعية عملياتها وتقدم خدماتها بشكل إلكتروني، على أساس مكانات وأدوار موظفيها، الذي يجعل من بعضهم مختصا في التخطيط والتنفيذ ومن بعضهم الآخر مختصا في المراقبة والتقييم. ففي وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية فإن الوزير بحكم تربعه على قيمة الهرم الإداري، فإنه ينيط عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم الخاصة برقمنة الخدمات الاجتماعية في مجال الأسرة والطفولة على سبيل المثال بأمينه أو وكيله العام، وهذا الأخير (الأمين العام) بحكم حلوله في أوسط الهرم الإداري فإنه ينيطها بمساعده للتنمية والرعاية، وهذا الأخير (مساعد الأمين العام للتنمية والرعاية) من خلال تنسيقه مع نظيره مساعد الأمين العام للإدارة والتطوير، فإنه ينيطها بمدراء مديريات تكنولوجيا المعلومات والتطوير المؤسسي والأسرة والرقابة على الترتيب، وهؤلاء المدراء الآخرين فإنهم ينيطها برؤساء الأقسام في مديرياتهم، وهؤلاء الآخرين فإنهم ينيطها بموظفيهم.

3: تنفذ منظمات الأعمال الاجتماعية عملياتها وتقدم خدماتها بشكل إلكتروني، وفقا لمبدأ تقسيم العمل بين وحداتها الإدارية من جهة أولى وبينها هي وشركائها من جهة ثانية وبين موظفيها من جهة ثالثة. فوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية حين تقرر توزيع المعونات العينية على الأسر الفقيرة، فإنها تنيط هذه العملية بوحداتها الإدارية المعنية بذلك من قبيل مكتب خدمة الجمهور ومديرية تعزيز الإنتاجية والحد من الفقر ومديرية تكنولوجيا المعلومات، وتستعلم إلكترونيا عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأسر المرشحة من خلال قواعد بيانات المؤسسات ذات العلاقة بالإملاك والمعاشات كدائرة الأراضي والمساحة ومديرية الترخيص والمركبات والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعية ومديرية التقاعد المدني والعسكري، وتحمل المسؤولية لموظفيها المختصين بعمليات تنفيذ ومراقبة وتقييم الإعانات العينية. أما صندوق المعونة الوطنية الأردني حين يقرر صرف معونة نقدية متكررة لإحدى الأسر الفقيرة الدخل، فإنه ينيط هذه العملية بمكتبه الميداني المعني بخدمة هذه الأسرة، ويستعلم إلكترونيا عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأسرة طالبة المعونة النقدية، ويحمل المسؤولية لموظفيه المعنيين بتخصيص المعونة وصرفها وتقييم حالة متلقيها.

4: لا يمكن لمنظمات الأعمال الاجتماعية رقمنة أو حوسبه أو أتمتة عملياتها وخدماتها إلا من خلال قواعدها التنظيمية ذات العلاقة بإدارة مهامها، التي يمكن التحقق من مصادرها وهي خرائط العمليات وبطاقات الخدمات وبطاقات الوصف الوظيفي، فإن وجدت تلك المصادر في منظمات الأعمال الاجتماعية فإن هذه الأخيرة تقوم بوظائفها أو تؤدي مهامها بفعالية وكفاءة وبنحو غير مكلف اقتصاديا، أما إن لم توجد هذه المصادر في منظمات الأعمال الاجتماعية فإن هذه الأخيرة قد لا تتمكن من القيام بدورها بشكل فعال وكفؤ.

## ثانياً: الإطار العملي:

يتوزع هذا الإطار على جزئيه، وهما:

### 2:1: المشكلة البحثية وعناصرها:

ترتب على ارتباط الأردن بالشبكة العنكبوتية العالمية منذ عقد تسعينات القرن الماضي، قيام المنظمات المجتمعية فيه برقمنة عملياتها وخدماتها، ومن بين هذه المنظمات وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية، اللتين يملكان تجربة عملية يمكن تقييمها لغايات تعميمها ونقلها والتعلم منها واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها.

وعليه، فقد جاءت مشكلة هذه الدراسة على هيئة سؤال رئيس يمكن الإجابة عنه ونصه: ما حصيلة تقييم تجربة الأردن في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية؟.

ويبدو من نص السؤال أعلاه اشتماله على ثلاثة مفاهيم، التي يتطلب كل منها تعريفه إجرائياً، فيقصد بالرقمنة تكنولوجيا المعلومات، التي يستعملها الأفراد الطبيعيين والاعتباريين في حياتهم الشخصية والاجتماعية من أجل تسريع الاتصال والتواصل فيما بينهم وحصولهم على المنافع المتوفرة والمتاحة وتسويقهم للسلع والخدمات وتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وغيرها من الاستعمالات الأخرى.

بينما الخدمات الاجتماعية فيقصد بها المنافع، التي تلبي احتياجات طالبيها أو الباحثين عنها من خلال حصولهم عليها بشكل وجاهي أو إلكتروني بناء على نتائج تشخيص حالاتهم وتقييمها والتدخل فيها أو إدارتها وإحالتها من قبل المنظمات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالشؤون الاجتماعية كوزارات التنمية الاجتماعية والجمعيات الخيرية، ولهذه الخدمات ثلاثة أنواع، الأول إجرائي من قبيل إصدار شهادة تسجيل جمعية خيرية وإصدار رخصة دار لرعاية الأطفال وإصدار قرار لأسرة بديلة برعاية طفل متخلى عنه، والثاني ضبطي من قبيل قيام أفراد الضابطة العدلية بضبط المتسولين وبالإسماك بمن يجمعون التبرعات للوجوه الخيرية بدون تصاريح رسمية وبالقبض على المشردين، والثالث عام من قبل شق قنوات الري وإقامة السدود الترايبية وتشبيد الحدائق المنزلية في المجتمعات المحلية الريفية المراد تعزيز إنتاجية سكانها.

أما الخدمات الاجتماعية الحكومية، فيقصد بها تلك المنافع، التي تقدمها مؤسسات السلطة التنفيذية المعنية بالشأن الاجتماعي، مثل: وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية، صندوق المعونة الوطنية الأردني، وصندوق الزكاة الأردني.



ولهذه الدراسة مبرراتها وأهدافها العامة والخاصة ومنهجيتها البحثية ومحدداتها، فمبرراتها، هي غياب الدراسات العلمية التي بحثت في رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية الأردنية من منظور العمل الاجتماعي أو الخدمة الاجتماعية، مما قد يجعل من هذه الدراسة الأولى من نوعها على المستوى المحلي، ووفرة البيانات والمعلومات عن رقمنة العديد من عمليات وخدمات منظمات الأعمال الاجتماعية الحكومية الأردنية، مما قد يسرع من عملية إعداد تقرير هذه الدراسة ومشاركته مع الراغبين بالاطلاع عليه، وتطلع ممثلو منظمات الأعمال الاجتماعية بالدول الشقيقة للأردن للاستفادة من التجربة الأردنية في مجال رقمنة العمليات والخدمات الاجتماعية.

بينما الأهداف، التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، فهي إجابتها عن سؤالها الرئيس المشار إليه أعلاه وعن أسئلتها الفرعية المدرجة تالياً، من أجل تعميم تجربة الأردن في مجال رقمنة العمليات والخدمات الاجتماعية، ونقل تلك التجربة للراغبين في التعلم منها والاستفادة منها.

1: ما غرض المؤسسات الحكومية الأردنية ممثلة في وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية، من رقمنة خدماتها الاجتماعية وتقديمها بشكل الإلكتروني؟.

2: كيف طبقت فكرة رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية وتقديمها إلكترونياً بالأردن؟.

3: ما مقومات رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية الأردنية وتقديمها إلكترونياً؟.

4: ما معوقات رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية الأردنية وتقديمها إلكترونياً؟.

5: ما مجالات استعمال تكنولوجيا المعلومات من قبل مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية الأردنية؟.

6: متى تزايد وتيرة استعمال مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات؟.

7: ما نمط نوع الخدمات الاجتماعية الحكومية الإلكترونية السائد في الأردن؟.

8: من الذي يقدم على استعمال الخدمات الاجتماعية الحكومية الإلكترونية في الأردن أكثر من غيره؟.

9: ما نمط تقديم الخدمات الاجتماعية الحكومية السائد في الأردن؟.

10: هل تنطلق رقمنة أو حوسبة الخدمات الاجتماعية الحكومية وتقديمها إلكترونياً بالأردن من مبدئ الإدارة الكلية للحالة والإحالة المؤسسية؟.

أما المنهجية، التي استعملتها هذه الدراسة لتحقيق أهدافها أعلاه، فهي منهجية البحث النوعي ممثلة في الطرق التالية المبيّن إزاء كل منها دواعي استعمالها، وهي:

1: دراسة حالة وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية بوصفهما من أكثر منظمات الأعمال الاجتماعية الحكومية الأردنية المقدمة للخدمات الاجتماعية الإلكترونية، التي استعملت للوقوف على مهام هاتين المؤسستين وتنظيمهما الإداري وتقسيم العمل فيهما وقواعدهما التنظيمية.

2: تحليل مضمون محتوى الموقع الإلكتروني لكل من وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية، وصفحاتهما على مواقع التواصل الاجتماعي، الذي استعمل لتحديد عمليات وخدمات هاتين المؤسستين.

3: مقابلة أربعة من كبار موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية المعنيين بتطوير الخدمات فيهما، التي استعملت للوقوف على مقومات ومعوقات رقمنة عمليات وخدمات هاتين المؤسستين.

وبخصوص محددات هذه الدراسة، فهي عديدة، فمحددها المكاني هو الأردن، بينما محددها الزمني فهو عام 2023، أما محددها المنهجي فهو البحث النوعي ممثلاً في طرق دراسة الحالة وتحليل المضمون والمقابلات الفردية.

## 2:2: النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

### 2:2:1: النتائج:

تمكنت هذه الدراسة من خلال تطبيقها لمنهجيتها المشار إليها في البند السابق من الإجابة عن أسئلتها الفرعية وعن سؤالها الرئيس، كما هو مبين تالياً:

#### 1: إجابة السؤال الفرعي الأول:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد سئل معدها(الباحث) أربعة من كبار موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية المعنيين بتطوير الخدمات فيهما، عن غرضهما من رقمنة خدماتها الاجتماعية وتقديمها بشكل الإلكتروني، وأفادوا بأن غرض مؤسستهما وغيرهما من المؤسسات الحكومية الأردنية الأخرى من رقمنة خدماتها الاجتماعية وتقديمها بشكل الإلكتروني، هو قيامها الفاعل والكفؤ بمهامها المشار إليها في تشريعاتها النافذة، ونيلها لرضا مقدمي ومنتقلي خدماتها وشركائها، وحوكمتها لقطاع أعمالها، والتزامها بمتطلبات مشاركتها في مراحل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وتنفيذها لخططها المؤسسية ومثيلاتها القطاعية ذات العلاقة بأدوارها، وتلافيها للازدواجية والتكرار في الانتفاع من برامجها.

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها أن غرض وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية من رقمنة خدماتها الاجتماعية وتقديمها بشكل الإلكتروني، هو قيامها بإدارة مهمتها وفق ما تنص عليه تشريعاتها وما تفرضه بيئتها الداخلية والخارجية من متطلبات تنفيذية.

2: إجابة السؤال الفرعي الثاني:

بينما لإجابة الدارسة عن سؤالها الفرعي الثاني، فقد سئل معدها المبحوثين المشار إليهم في مطلع البند السابق، عن كيفية تطبيق وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية لفكرة رقمنة خدماتها الاجتماعية، وذكروا بأن تلك الفكرة جاءت ضمن مشاريع تطويرية أكثرها ممول من الدعم الخارجي، الذي قدمته مؤسسات دولية بعينها، مثل: البنك الدولي، منظمة الأغذية والزراعة الدولية "الفاو"، ومنظمة اليونيسف.

وبناء على ما سبق تكون هذه الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها جاء تطبيق وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية لفكرة رقمنة خدماتها الاجتماعية نتيجة مشاريعها التطويرية الممولة من مصدرين، الاول كبير ويأتي من المنظمات الدولية المعنية بالتنمية المستدامة ذات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والثاني صغير ويأتي من الموازنة العامة للدولة الأردنية.

3: إجابة السؤال الفرعي الثالث:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث، فقد حلل معدها محتوى الموقع الإلكتروني لكل من وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية، وقابل أربعة موظفين يعملون في هاتين المؤسساتين ، وطالع تقارير حالة البلاد المعدة من قبل المجلس الاقتصادي والاجتماعي بخصوص وضع قطاع التنمية الاجتماعية الأردني خلال سنوات الفترة 2018-2022<sup>(14)</sup>، وتبين له من معطيات هذه المصادر أن لرقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية الأردنية وتقديمها إلكترونياً مقوماتها المتمثلة في نشر المؤسسات المعنية لبطاقات خدماتها على مواقعها الإلكترونية، وحياسة هذه المؤسسات على وحدات إدارية مختصة بتكنولوجيا المعلومات وعلى اللوازم والمعدات الحاسوبية من قبيل البرامج والخوادم وأجهزة الحاسوب، وتوظيف تلك المؤسسات للموظفين المؤهلين علمياً في مجال علوم الحاسوب وهندسته، والربط الإلكتروني بين كل مؤسسة تنفيذية وفروعها كما هو واقع الحال بالنسبة للربط بين وزارة التنمية الاجتماعية ومديرياتها الميدانية البالغ عددها 43 مديرية وبالنسبة للربط أيضاً بين صندوق المعونة الوطنية ومكاتبه الميدانية البالغ عددها 42 مكتبا ميدانياً، والربط الإلكتروني كذلك بين كل مؤسسة تنفيذية وشركائها لا سيما الحكوميين منهم كما هو واقع الحال بالنسبة لوزارة التنمية الاجتماعية ولصندوق المعونة الوطنية

المرتبطان بمؤسسات حكومية عدة أبرزها دائرة الأحوال المدنية والجوزات والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ومديرية التقاعد المدني والعسكري بوزارة المالية ودائرة الأراضي والمساحة ومديرية ترخيص المركبات والسواقيين ودائرة الشؤون الفلسطينية بوزارة الخارجية وصندوق الزكاة بوزارة الاوقاف.

وتأسس على ما تقدم، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثالث، بقولها تحوز وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية على مقوماتهما في مجال رقمنة خدماتهما الاجتماعية وتقديمها إلكترونياً وبالبالغ عددها خمسة مقومات.

#### 4: إجابة السؤال الفرعي الرابع:

ولإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الرابع، فقد طبق معدها نفس الإجراءات المشار إليها في معرض الإجابة عن السؤال الثالث، واتضح له أن لرقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية الأردنية وتقديمها إلكترونياً معوقاتهما المتمثلة في غياب الربط الإلكتروني بين المؤسسات الحكومية المعنية بالشأن الاجتماعي ونظيراتها غير الحكومية كالجمعيات الخيرية ومؤسسات العمل الاجتماعي المنشأة بموجب قوانين خاصة مما قد يفسح المجال لحدوث الازدواجية والتكرار في تلقي الخدمات الاجتماعية، وتقبيد مشاريع التحول الإلكتروني للخدمات الاجتماعية الحكومية برغبات المانحين الدوليين مما قد يحول دون استدامتها، وقلة اتقان طالبي الخدمات الاجتماعية من فئتي الأفراد والأسر لمهارات الحاسوب مما قد يدفعهم إلى طلب المساعدة من غيرهم أو العزوف عن الخدمات، وعدم حوزة بعض طالبي الخدمات الاجتماعية على المعدات واللوازم الحاسوبية مما قد يدفعهم إلى الاستغناء عن الخدمات أو مراجعتهم الوجيهة لأماكن تقديمها، وعدم حصول كامل موظفي المؤسسات المعنية على مؤهلات عملية في مجال تكنولوجيا المعلومات مما قد يدفعهم إلى مقاومة الثقافة الحاسوبية، وعدم نص غالبية التشريعات الاجتماعية الأردنية النافذة على متطلبات الإدارة الإلكترونية للخدمات والعمليات الاجتماعية، وغياب العمل بسياسة النافذة الواحدة لتقديم الخدمات الاجتماعية، وانعدام التطبيق الأمثل لنهج الإدارة الكلية للحالة الاجتماعية من منظور الإحالة المؤسسية.

وبناء على ما سبق، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الرابع، بقولها تجابه وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية في مجال رقمنة خدماتها الاجتماعية وتقديمها إلكترونياً ثمانية معوقات مصدرها شركائهما ومقدمي ومتلقي خدماتها.

#### 5: إجابة السؤال الفرعي الخامس:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الخامس، فقد طبق معدها نفس الإجراءات المشار إليها في معرض الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، وتبين لها أن مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية الأردنية تستعمل تكنولوجيا المعلومات لأغراض محددة ، مثل: الاستعلام عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية للحالات المستحقة لتلقي المعونات النقدية والعينية، ومشاهدة أفلام الكاميرات من قبل لجان التحقيق في الانتهاكات الواقعة بأماكن تقديم الخدمات الاجتماعية، وتحويل الإعانات الشهرية للفقراء إلى مكاتب البريد والبنوك، وتقدير درجات الأسر المؤهلة لتلقي المعونة النقدية المتكررة، وتحديد المواعيد المسبقة لزيارة الأسر الراغبة في تلقي المعونات النقدية، ومتابعة الأطفال المحضنين لدى الأسر البديلة المقيمة خارج البلاد.

وتأسياً على ما تقدم، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الخامس، بقولها تستعمل وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية تكنولوجيا المعلومات لأغراض محددة تملئها ظروف طالبي الخدمات ومتلقيها.

#### 6: إجابة السؤال الفرعي السادس:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي السادس، فقد سئل معدها أربعة من كبار موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية المعنيين بتطوير الخدمات فيهما، عن وتيرة استعمالهما لتكنولوجيا المعلومات، واتضح للباحثة بأن تلك التوتيرة تزيد في أوقات الكوارث والأزمات الطارئة كما حدث في أزمة جائحة كورونا<sup>(15)</sup> .

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي السادس، بقولها تزيد وتيرة استعمال مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات في أوقات الأزمات الطارئة كما يتضح من علاقة صندوق المعونة الوطنية مع طالبي خدماته خلال أزمة جائحة كورونا.

#### 7: إجابة السؤال الفرعي السابع:

ولإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي السابع، فقد طبق معدها نفس الإجراءات المشار إليها في معرض الإجابة عن الأسئلة ذوات الأرقام 3 و4 و5، وتبين له أن نمط نوع الخدمات الاجتماعية الحكومية الإلكترونية السائد في وزارة الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية وغيرهما من مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية الأخرى، هو الخدمات الاجتماعية الإجرائية، مثل: إصدار رخصة دار حضانة، إصدار شهادة تسجيل جمعية، وإصدار رخصة مركز نهارى للتدخل المبكر في أوضاع الأطفال ذوي الإعاقة وأسره.

وبناء على ما سبق تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي السابع، بقولها نمط نوع الخدمات الاجتماعية الحكومية الإلكترونية السائد في الأردن، هو الخدمات الاجتماعية الإجرائية.

#### 8: إجابة السؤال الفرعي الثامن:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثامن، فقد طبق معدها نفس الإجراءات المشار إليها في معرض الإجابة عن الأسئلة ذوات الأرقام 3 و4 و5 و7، واتضح له أن إقدام الجماعات الاجتماعية الثانوية وصاحبو الأعمال على تقديم طلبات الحصول على الخدمات الاجتماعية الإجرائية بشكل الإلكتروني، أكثر من نظيره للأفراد والأسر والمجتمعات المحلية، ومن الأمثلة على هؤلاء الجماعات وصاحبو الأعمال جماعة المتطوعين من فئة مؤسسي الجمعيات الخيرية وملاك مشاريع دور الحضانة ومراكز رعاية ذوي الإعاقة.

وتأسيا على ما تقدم تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثامن، بقولها إقدام الجماعات الاجتماعية الثانوية وصاحبو الأعمال على تقديم طلبات الحصول على الخدمات الاجتماعية الإجرائية الحكومية بشكل الإلكتروني، أكثر من نظيره للأفراد والأسر والمجتمعات المحلية.

#### 9: إجابة السؤال الفرعي التاسع:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي التاسع، فقد طبق معدها نفس الإجراءات المشار إليها في معرض الإجابة عن الأسئلة ذوات الأرقام 3 و4 و5 و7 و8، وتبين له أن نمط تقديم الخدمات الاجتماعية الحكومية السائد في الأردن، هو تقليدي وحديث في ذات الوقت، يعبر عن مراجعة طالبي الخدمات الاجتماعية لأماكن تقديمها (مديريات التنمية الاجتماعية ومكاتب صندوق المعونة الوطنية) واستعمالهم لوسائلها الإلكترونية (المنشورة على موقعي وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية).

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي التاسع بقولها أن نمط تقديم الخدمات الاجتماعية الحكومية السائد في الأردن ينهض على الخلط بين التقليد والحداثة.

## 10: إجابة السؤال الفرعي العاشر:

ولإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي العاشر، فقد طبق معدها نفس الإجراءات المشار إليها في معرض الإجابة عن الأسئلة ذوات الأرقام 3 و4 و5 و7 و8 و9، واتضح له أن حوسبة الخدمات الاجتماعية الحكومية وتقديمها إلكترونياً بالأردن لا تنطلق من مبدئ الإدارة الكلية للحالة والإحالة المؤسسية.

وبناء على ما سبق تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي العاشر، بقولها أن حوسبة أو رقمنة أو أتمتة خدمات وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية لا تنطلق من متطلبات تطبيق العمل الاجتماعي المهني، الذي يؤكد على مبدئ الإدارة الكلية للحالة والإحالة المؤسسية.

وفق معطيات اجابات هذه الدراسة عن أسئلتها العشرة المبينة أعلاه، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الرئيس بقولها التالي: يملك الأردن تجربة في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية وتقديمها إلكترونياً، لكن هذه التجربة على الرغم من كثرة معوقاتنا فإنها بمثابة ممارسة فضلى تصلح للتعميم على مؤسسات الأعمال الاجتماعية الحكومية في الدول المقاربة للأردن في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية؛ لأغراض التعلم منها. كما تصلح للتعميم أيضاً على مؤسسات الأعمال الاجتماعية غير الحكومية في الأردن.

### 2:2:2: الاستنتاجات:

استنتج من النتائج المشار إليها في البند السابق ما يلي:

1: حدوث التحول الرقمي في الأردن على صعيد العمليات والخدمات الاجتماعية الحكومية بصورة غير مكتملة أو غير مثالية، بدليل عدم شمول ذلك التحول لكافة العمليات والخدمات في وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية وغيرهما من المؤسسات المعنية الأخرى.

2: عدم مراعاة التحول الرقمي في الأردن على مستوى العمليات والخدمات الاجتماعية الحكومية لأسس العمل الاجتماعي المهني ومعاييرها؛ لغياب مهنة العمل الاجتماعي الأردني.

3: صلاحية التجربة الأردنية في مجال رقمنة الخدمات الاجتماعية الحكومية وتقديمها إلكترونياً للنقل والتعلم منها؛ لاشتغالها على مقوماتها ومعوقاتنا أو إيجابياتها وسلبياتها.

### 2:2:3: التوصيات:

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

- 1: مراجعة وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية لعملياتها وخدماتها من منظور العمل الاجتماعي المهني؛ لضمان تطبيقها لمبادئ الإدارة الكلية للحالة والإحالة المؤسسية.
- 2: قيام الحكومة الأردنية بمهنة العمل الاجتماعي الأردني بحسب ما ورد في وثيقة رؤية الأردن 2025.
- 3: إجراء دراسات مماثلة على تجارب المؤسسات الحكومية الأخرى المعنية بالشأن الاجتماعي الأردني من قبيل صندوق الزكاة والمجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.

#### الهوامش:

- 1: الزعبي، محمد، (1983)، التغيير الاجتماعي بين علم الاجتماع الاشتراكي وعلم الاجتماع البرجوازي، المطبعة الجديدة، دمشق، ص 69.
- 2: لبدوي، كوثر، ( بلا تاريخ)، وحدة سيبيولوجيا التنظيمات، منشورات جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب، ص 1-16.
- 3: تليخ، نهلة، (2023)، مستوى القيم التنظيمية للمؤسسات الهندسية والعوامل المؤثرة فيه: دراسة مقارنة بين الأردن والمانيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السويسرية المفتوحة.
- 4: تيبيرمان، جوناتان. (2022)، الإصلاح: كيف تنجو الأمم وتزدهر في عالم يتداعى، ترجمة: أشرف سليمان، عالم المعرفة، العدد 494، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص 45-70.
- 5: بلان انترناشونال والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2023)، وقائع جلسات المؤتمر الوطني للطفولة المبكرة "الواقع والفرص".



6: PLAN INTRNATIONAL.(2022), Analysis of the status of institutions working on the ground in the field of early childhood in Jordan, an unpublished report

7: رطروط، فواز،(2023)، تحديات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية وسبل مجابتهها، دراسة قيد النشر .

8: رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات،(2018) ، تحليل بيئة المجتمعات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6 ، جامعة البليدة ، الجزائر .

9: نصار، هاجر،(2011) ، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني: دراسة تطبيقية على بعض منظمات المجتمع المدني في الأردن، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، جمهورية مصر العربية.

10: أسعد، رانيا جمال محمد ،(2022) ، تقييم إدارة المعرفة في وزارات الشؤون الاجتماعية العربية ومجلسها الوزاري العربي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الثامن عشر. ألمانيا- برلين: المركز الديمقراطي العربي ، ص 103-128.

11: فتحي، سحر،(2022) ، التحول الرقمي كأداة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بوحدات تنمية المجتمع المحلي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 2، المجلد 60، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ص 459-504.

12: عثمان، عرفة زكي محمد،(2022) ، التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الاجتماعيين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 58، الجزء الأول، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ص 109-150.

13: محمد، عصام بدري أحمد ،(2021) ، التحول الرقمي كإستراتيجية لتطوير برامج الحماية الاجتماعية من منظور طريقة تنظيم المجتمع في ضوء رؤية مصر 2030، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، المجلد1، الصفحة 377-428، جامعة الفيوم، مصر.

14: المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2021) ، تقرير حالة البلاد 2020: قطاع التنمية الاجتماعية.

15: رطروط، فواز،(2021)، مستوى الحماية الاجتماعية للعمال والعاملات في الأردن خلال الاستجابة لأزمة جائحة كورونا وسبل تعزيزها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث ، العدد الحادي عشر، المركز الديمقراطي العربي ، برلين - ألمانيا ، ص 162-186.

## دُفيس ديس ارنظامات

### تحديات المنظمات

Adil LAATAM, Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad Marrakech.

#### رُسامُ:

Cet article cherche à étudier et analyser les défis associés aux organisations, en répondant au problème suivant: à quel type de défis l'organisation est-elle confrontée au niveau de ses structures et de ses ressources humaines, et qu'est-ce que cela a affecté sa performance stratégique ? L'approche descriptive-analytique a été adoptée dans cette étude, et l'étude a conclu que les organisations peuvent maintenir leurs structures, et identité en s'appuyant sur l'adaptation stratégique et le changement organisationnel, un leader habilité, le développement de pratiques de gestion des ressources humaines, la reconnaissance de l'organisation informelle et l'adoption d'une bonne communication avec l'environnement interne et externe.

**Mots clés :** adaptation stratégique, changement organisationnel, performance, organisation non formel, gestion des ressources humaines.

#### المُلخص:

تسعى هذه المقالة إلى دراسة وتحليل التحديات المرتبطة بالمنظمات، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما نوع التحديات التي تواجهها المنظمة على مستوى هيكلها ومواردها البشرية، وما أثر ذلك على أدائها الاستراتيجي؟ وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والتي خلصت إلى أن المنظمات يمكن أن تحافظ على هيكلها وهويتها من خلال الاعتماد على التكيف الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وقائد متمكن، وتطوير ممارسات تدبير الموارد البشرية، والاعتراف بالتنظيم غير الرسمي واعتماد التواصل الجيد مع البيئة الداخلية والخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** التكيف الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الأداء، التنظيم غير الرسمي، تدبير الموارد البشرية.

### Introduction:

L'intérêt sociologique pour l'étude des organisations a été associé aux sociétés occidentales, en particulier en Europe et en Amérique du Nord, où la pensée sociologique liée au domaine organisationnel a connu une grande prospérité à partir de ses débuts au cours des années trente du XXe siècle. Cette prospérité s'est traduite par un ensemble d'études et de recherches, liées à la fois à la sociologie et à la psychologie sociale ainsi qu'à la psychologie. Dans ce cadre, la sociologie du travail, des organisations et des entreprises se sont développées en tant que disciplines scientifiques précises qui ont tenté de se concentrer sur l'être humain actif et travailleur en tant que centre pivot dans l'organisation/ l'entreprise de divers types et formes.

Les travaux de **Max Weber** sont considérés comme l'une des contributions les plus importantes et les plus marquantes, considérant qu'il a été le premier à aborder le domaine organisationnel selon une conception sociologique contraire aux perceptions dominantes, notamment économiques, car la sociologie des organisations a formé l'une des branches les plus importantes de la sociologie qui a émergé de manière proéminente après la Seconde Guerre mondiale, en particulier aux États-Unis d'Amérique.

Les études menées par l'équipe de recherche de l'Université Harvard sous la direction du psychologue social australien **E. Mayo** et des travaux d'anglais **Oliver Sheldon** ont été le point de départ de l'émergence de la sociologie du travail ou de la sociologie industrielle chez les Anglo-Saxons. Ces études se sont concentrées sur les dimensions psychologiques, en particulier les niveaux associés aux besoins individuels et psychologiques du travailleur à travers une perception sociale de l'ampleur de l'impact des besoins psychologiques et de leur valeur dans la construction et la formation des pratiques et des comportements des travailleurs dans leur espace de travail. L'équipe de recherche de **E. Mayo** a joué un rôle important en présentant une conception critique du phénomène de la bureaucratie, dont les fondements ont été posés par **Max Weber**, afin d'attirer l'attention sur les formes latentes et parallèles d'organisation que la bureaucratie formelle peut produire, en se concentrant sur le niveau des besoins individuels dans l'espace de travail.

L'ère actuelle se caractérise par des changements rapides, profonds et successifs dans les aspects technologiques, politiques, économiques et administratifs, qui reflètent son impact sur l'organisation ou l'institution en particulier, qui est devenue l'une de ses tâches et objectifs les plus importants pour parvenir à l'adaptation et à la compatibilité avec ces changements rapides et renouvelables, et les pressions internes et externes auxquelles les organisations sont exposées rendent nécessaire de reconsidérer de nombreux éléments organisationnels et d'adopter la méthodologie du changement organisationnel planifié afin qu'elle puisse s'acquitter de ses tâches de manière efficace et efficiente, de sorte que l'organisation cherche toujours à maintenir son équilibre et à coexister autant que possible avec son environnement, mais sa carrière est entravée par certaines des contraintes qui s'imposent à apporter des changements dans ses modèles d'affaires et ses performances pour surmonter ces obstacles, en particulier à la lumière des tendances économiques et sociales promues par les nouveaux régimes, en particulier la culture de la mondialisation.

### Problématique:

Ainsi, nous pouvons poser le problème suivant: **à quel type de défis l'organisation est-elle confrontée au niveau de ses structures et de ses ressources humaines, et en quoi cela a-t-il affecté sa performance stratégique?**

### Structure de l'étude

On doit aborder ce sujet à partir de deux axes suivants

Le premier axe: les défis de l'organisation associés aux structures

Le deuxième axe: les défis liés à la gestion des ressources humaines

### Le premier axe: les défis de l'organisation associés aux structures

Les études qui ont abordé les divers défis auxquels sont confrontées les organisations ont soulevé un certain nombre de questions et de problèmes sur la façon de comprendre la capacité des organisations à maintenir leurs structures, et leur identité malgré les pressions et les compulsions auxquelles elles sont confrontées. L'un des paris les plus importants que les organisations tentent de gagner est, mais sans s'y limiter, le problème de la cohésion sociale et la question de l'adaptation.

### Premier paragraphe: l'adaptation stratégique et son impact sur la performance des organisations

#### Premièrement: définition de l'adaptation stratégique

Les chercheurs et spécialistes en sciences d'administration ont formulé plusieurs concepts d'adaptation stratégique en croyant à la nécessité pour les organisations de s'adapter à leurs environnements et de les maintenir efficaces.

**L'adaptation stratégique** se caractérise par la capacité de réagir rapidement et positivement à diverses variables environnementales affectant l'organisation, ce qui nécessite la capacité de prendre des décisions, et elle peut également être considérée comme un processus de compatibilité stratégique entre l'organisation et l'environnement externe grâce à la conception de métriques stratégiques analytiques qui correspondent aux variables environnementales.

**L'adaptation stratégique** est considérée comme le processus de réponse de l'organisation aux changements survenant dans l'environnement de travail externe et sa situation interne et la nécessité d'adapter sa situation, ses perceptions et ses activités en fonction de ce changement<sup>1</sup>.

En conséquence, l'adaptation des éléments des sous-systèmes de l'organisation aux exigences de l'environnement environnant conduit à la différenciation de l'organisation et à la réalisation d'un état d'intégration de l'organisation dans son ensemble, et une telle conformité est une condition nécessaire au succès.

L'adaptation stratégique, c'est: la capacité des organisations "métiers" à prévoir leurs futurs problèmes internes et externes, à connaître les moyens de les maîtriser au maximum<sup>2</sup>.

Il est défini comme la mesure dans laquelle les organisations peuvent réagir à tout changement de leur environnement de travail interne ou à un changement de l'environnement externe qui

affecte leur travail et diverses activités administratives, productives, financières et de service. Il sera mesuré en adoptant:

- **Changement stratégique:** il s'agit du processus de transfert de l'organisation dans sa position actuelle vers l'avenir souhaité afin d'obtenir son avantage concurrentiel à long terme<sup>3</sup>, défini comme le changement de la position actuelle des organisations vers la situation future optimale et la situation afin d'améliorer ses avantages concurrentiels.

- **Interaction avec l'environnement:** le degré d'interaction des organisations avec leur environnement de travail selon de multiples méthodes et mécanismes<sup>4</sup>, défini comme l'ensemble des mécanismes et méthodes utilisés par les organisations pour soutenir et trouver l'intégration entre les différentes composantes de leur environnement interne et externe pour leur permettre de construire un système stratégique pour contrôler et maîtriser le cours de leur travail.

- **Synergie stratégique:** coopération et interaction entre les parties au sein de l'organisation, afin que chacune de ces parties remplisse son rôle et aide les autres parties afin de contribuer à la performance globale de l'organisation, et se définit comme la mise en place d'une coopération entre tous les départements et divisions de l'organisation conduisant à une Synergie et à un partage des efforts pour maîtriser les risques et les menaces et partager les bénéfices, avantages et gains.

### **Deuxièmement: l'impact de l'adaptation stratégique sur la performance des organisations**

De nombreux chercheurs ont convenu que l'adaptation est l'un des facteurs les plus décisifs pour déterminer la survie ou la disparition d'une organisation, car les changements environnementaux peuvent être tolérés pendant une courte période et que chaque organisation a une stratégie globale d'adaptation de l'organisation aux conditions environnementales environnantes. De plus, l'image de l'adaptation de nombreuses organisations aux changements environnementaux est encadrée en absorbant ces changements lors de la définition de leurs objectifs et de la recherche de mécanismes pour les atteindre et s'y préparer.

En raison des pressions environnementales et concurrentielles croissantes auxquelles sont confrontées les organisations commerciales, des problèmes fondamentaux sont apparus dans leur recherche constante de sources leur permettant d'atteindre des niveaux élevés de performance stratégique. Par conséquent, les organisations ont cherché à perpétuer la performance et à renforcer ses piliers en construisant et en soutenant l'adaptation stratégique.

L'adaptation stratégique ne consiste pas seulement à s'entendre sur les fins et les moyens, mais elle renvoie à la nécessité pour les unités organisationnelles et fonctionnelles d'encadrer leurs actions autour de la stratégie de l'organisation, et de commencer par identifier les mécanismes et les procédures d'adaptation stratégique au plus haut niveau de l'organisation, puis de s'étendre à ses autres niveaux.

L'adoption de l'approche stratégique dans le travail des organisations est née des changements rapides de l'environnement interne et externe, en plus du développement des technologies de l'information et de la communication, qui ont rendu impératif pour les organisations de répondre à ces nouvelles conditions dans un environnement incertain afin de maintenir leur position et leur développement et de rester dans le domaine de la concurrence et de faire face aux défis, grâce à l'adaptation stratégique, qui a le plus d'impact sur la réalisation de la performance stratégique<sup>5</sup>.

Par conséquent, la question qui peut être mise de l'avant se reflète dans l'ampleur de l'impact des dimensions de l'adaptation stratégique sur la réalisation de la performance stratégique dans les organisations, car pour atteindre une performance supérieure des organisations, elles doivent mener des enquêtes environnementales sur une base continue, en plus d'analyser leurs capacités et d'aligner ces capacités sur les exigences environnementales et de s'y adapter pour atteindre des niveaux de performance élevés. En conséquence, l'idée d'adaptation stratégique est apparue comme l'un des points d'entrée pour que les organisations atteignent l'excellence dans leur performance stratégique à long terme.

Les dimensions de l'adaptation stratégique (adoption du changement stratégique, interaction avec l'environnement et synergie stratégique) affectent-elles l'atteinte de la performance stratégique dans ses dimensions (rapidité de réponse, innovations continues et apprentissage stratégique).

Les dimensions de l'adaptation stratégique et de la performance stratégique sont des variables contemporaines et nécessaires pour toute organisation cherchant à suivre le rythme des développements rapides du monde des affaires, ainsi que sa quête de survie, de développement et de croissance dans un environnement concurrentiel entouré de mystère et de complexité. Pour clarifier la relation entre ces deux variables, nous soustrayons la figure suivante:

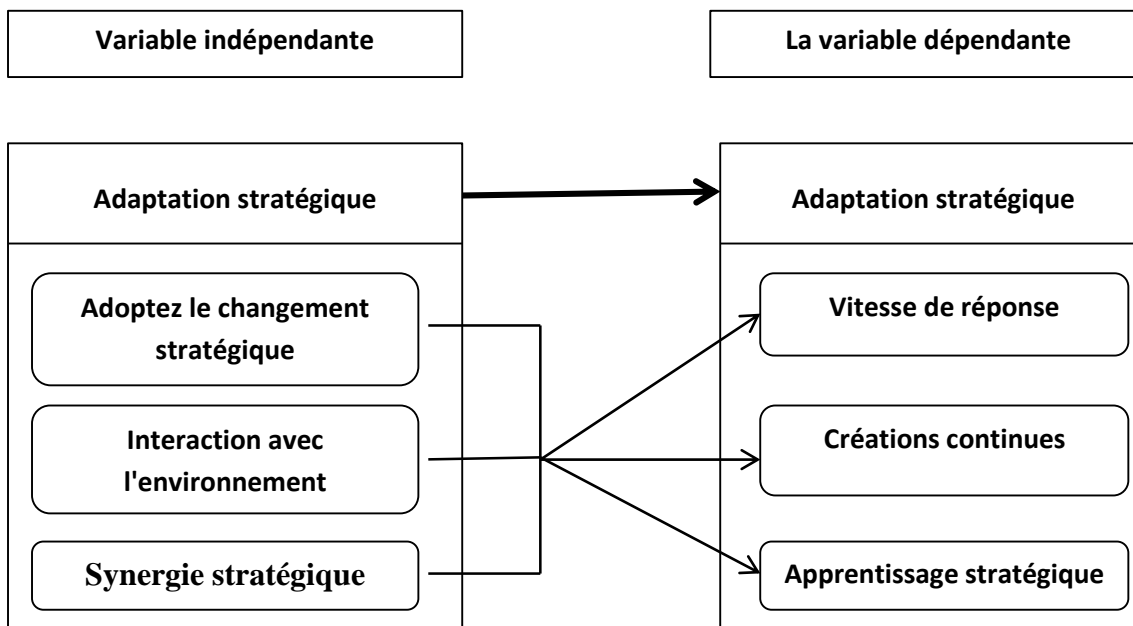


Figure 1: la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante

### Deuxième paragraphe: le changement et son impact sur la performance de l'organisation

Le changement est une caractéristique de l'évolution, et son application est une nécessité urgente pour suivre les mutations et les défis continus de notre temps, et à travers le cycle de vie de toute organisation, des changements doivent se produire, qu'ils soient superficiels ou radicaux, entraînant un impact partiel ou total sur cette entité.

### Premièrement: le concept de changement organisationnel

Le changement est les efforts d'une organisation visant à améliorer ses capacités de prise de décision et de résolution de problèmes et à créer des relations parallèles entre elle et l'environnement environnant grâce à l'utilisation des sciences du comportement.

Le changement peut également être défini comme une stratégie évolutive de l'éducation visant à changer les croyances, les attitudes, les valeurs, ainsi que les structures organisationnelles pour répondre aux nouveaux besoins et être en mesure de faire face aux défis posés par les changements multiples de l'environnement social, culturel et économique.

Il existe une autre définition du changement stratégique, de sorte que du point de vue des scientifiques organisationnels, il est prévu d'apporter des changements dans les objectifs et les politiques de l'administration publique, ou dans un élément du travail organisationnel visant l'une des deux choses principales :

- Créer une sorte d'harmonie entre l'organisation et l'environnement en imposant la pertinence de l'organisation et les méthodes de travail du département et de son activité avec les changements et les nouvelles conditions du climat entourant l'organisation, c'est-à-dire créer des conditions appropriées d'intégration et de coordination entre eux.
- Contribuer à la création de conditions organisationnelles, de méthodes administratives et de nouvelles activités qui aident l'organisation à se développer par rapport aux autres organisations, et lui permettent ainsi d'atteindre ses objectifs économiques<sup>6</sup>.

À travers les définitions précédentes, on peut dire que le changement est une réaction positive due à la stagnation ou au déséquilibre interne de l'organisation ou à un développement externe qui peut l'affecter, et cette réaction conduit à une réforme ou à une reconstruction pour être compatible avec la nouvelle réalité.

Pour surmonter la résistance au changement, la haute direction de l'organisation doit informer les employés du processus de changement et qu'il est dans l'intérêt général de l'organisation et de l'individu afin que des affrontements internes ne se produisent pas.

Il devrait y avoir des incitations pour que les individus acceptent ce changement, et les employés et les dirigeants devraient également être impliqués dans le processus de changement afin qu'ils ressentent leur rôle important dans cette organisation.

La continuation des organisations et la préservation de leur entité nécessitent la nécessité de les adapter aux variables environnementales auxquelles elles sont confrontées (internes et externes), sur la base du fait que l'organisation est un format ouvert, affecte et est influencée par ses systèmes internes et ceux qui l'entourent, d'où l'importance du changement organisationnel et son inévitabilité en étant un processus intentionnel et délibéré de survie et d'adaptation, et d'adéquation entre les variables environnementales susmentionnées, car ce processus exprime le passage de l'institution ou de l'organisation de la réalité ou de la situation actuelle à une situation qui peut évoluer différemment de la précédente.

Le changement en tant que phénomène coordonné<sup>7</sup> ne naît pas du vide, ce n'est pas une étape logique du développement humain qui est inévitable, et il n'y a pas de modèle de meilleure organisation sociale car il est plus rationnel, et ce n'est pas le résultat d'un conflit entre les individus et leurs intérêts, c'est une transformation du modèle d'action de manière consciente pour atteindre des objectifs communs basés sur des intérêts personnels et publics, ces objectifs avec leur division et leur multiplicité peuvent être déterminés en efficacité personnelle, qui est la mesure dans laquelle le manager ou les individus atteignent leurs objectifs, et l'efficacité

apparente qui inclut les comportements des individus qui contribuent à augmenter l'efficacité globale en se concentrant sur la performance .

Par conséquent, le changement organisationnel doit être soumis à une rationalité relative, la rationalité du décideur pour maintenir son autorité puis l'efficacité du système, et la rationalité des individus pour maintenir leurs positions fonctionnelles sans compromettre leurs intérêts personnels.

Le changement organisationnel-en tant que l'un des types ou produits du changement social-est considéré comme l'un des aspects de la vie de l'organisation à travers lequel elle essaie d'avancer et de progresser vers le bien, et cela ne se limite pas aux seuls aspects matériels, mais va au-delà du format social de l'institution, le changement nécessite son organisation du côté humain pour le suivre, et travailler sur son efficacité sur le terrain, par conséquent, chaque changement qui se produit dans l'organisation s'accompagne nécessairement d'un changement de son côté humain, qui affecte le statut de ses travailleurs et le degré d'interaction entre eux, et cela, bien sûr, affectera les objectifs de l'organisation .

Le problème du changement organisationnel reste de suivre le rythme des changements de l'époque, et une autre question demeure sur les implications de ce changement sur l'efficacité organisationnelle.

### **Deuxièmement: les caractéristiques de la gestion du changement:**

Le processus de changement organisationnel nécessite une administration qui a ses caractéristiques et ses fonctions qui lui permettent de pratiquer ou d'appliquer cette stratégie de transformation, afin de faciliter et de réussir cette dernière, parmi ses caractéristiques sont les suivantes<sup>8</sup>:

- **Ciblage:** le changement est considéré comme un mouvement d'interaction intelligente qui ne se produit pas aléatoirement ou par hasard dans le cadre d'un mouvement organisé qui est dirigé vers une fin souhaitée et des objectifs spécifiques, et donc la gestion du changement est dirigée vers l'atteinte d'un objectif et cherche une fin connue, approuvée et acceptée par les forces du changement.
- **Réalisme:** toute organisation, quelle qu'elle soit, est liée à la réalité scientifique qui lui est imposée et dictée par son environnement, cette réalité que vit l'organisation doit se réaliser dans le cadre de ses capacités, de ses ressources et des conditions qu'elle traverse.
- **Compatibilité:** il s'agit d'harmoniser et de corréliser le processus de changement avec les désirs, les besoins et les aspirations des différentes forces du processus.
- **Efficacité:** ayant la capacité de se déplacer avec une liberté appropriée et aussi la capacité d'influencer les autres et de diriger les forces d'action visant à les changer, la gestion du changement doit être efficace.
- **Participation:** pour que le changement réussisse, le taux de participation doit être élevé, ce pourcentage est représenté par les forces et les partis qui sont affectés par le changement et interagissent avec les leaders du changement.
- **Légalité:** afin de maintenir la légitimité juridique, l'organisation doit amender et modifier la loi avant d'effectuer le changement, de peur d'opposer la loi existante dans l'organisation aux tendances du changement. Cela devrait donc être effectué dans le cadre de la légalité juridique et morale.



- **Réforme:** la caractéristique la plus importante qui doit être disponible dans la gestion variable est de corriger les défauts et déséquilibres existants dans l'organisation.

- **Rationalisation et rationalité:** la gestion du changement doit être rationalisée, c'est-à-dire qu'elle doit être caractérisée par la rationalisation car c'est un attribut nécessaire pour chaque travail administratif.

- **La capacité à se développer et à innover:** parce que le changement travaille à l'avancement et au progrès, et pour que le changement organisationnel ne perde pas son contenu, la conduite du changement doit trouver de meilleures méthodes de développement que ce qui est actuellement existant ou utilisé.

- **Adaptabilité:** en raison des contraintes environnementales imposées à l'organisation, la gestion du changement doit accorder une grande attention à la capacité de s'adapter rapidement aux événements et contraintes environnementaux et essayer de les contrôler et de maîtriser leur direction et leur trajectoire, et peut même diriger et créer des événements par eux-mêmes pour maintenir la vitalité et l'efficacité de l'organisation<sup>9</sup>.

### Troisièmement: raisons du changement organisationnel:

Si nous reconnaissons que le changement est un processus continu dû à l'instabilité environnementale, alors chaque organisation se trouve dans un état constant d'essayer de s'adapter et de s'harmoniser avec les changements en cours, à la fois externes et internes, et donc l'organisation vit aujourd'hui face à l'intensité croissante des changements, développements et pressions de nature écologique( Environnementale), qui l'obligent à opérer un changement organisationnel, et de ce point de vue les causes du changement et ses motivations peuvent être divisées en causes externes et internes<sup>10</sup>.

**1) causes externes:** elles agissent comme des influences environnementales externes de l'organisation et sont généralement appelées pressions externes provenant de l'extérieur de l'organisation, et elles sont nombreuses et variées, notamment:

- **Changement juridique:** les changements dans la structure politique et législative de l'État sont une pression sur les institutions qui y sont actives<sup>11</sup>.

- **Changement économique:** le développement rapide des biens et services et le contrôle de l'économie de marché avec la recherche d'un modèle organisationnel axé sur l'efficacité, l'efficacité et la productivité, ainsi que l'évolution des conditions du marché et des clients cibles et l'évolution rapide des besoins qui l'accompagne.

- **Changement social:** résultant de l'inévitabilité de l'évolution des conditions environnementales et contribuant au processus de changement organisationnel. L'accumulation de problèmes sociaux tels que le chômage, la santé, qui ont conduit à la division et aux déséquilibres dans le comportement des individus, en plus des changements constants du marché du travail en termes de quantité et de nombre dus aux changements constants de la structure et des systèmes d'éducation, de développement et de formation, connus sous le nom de composition qualitative du travail et des compétences<sup>12</sup>.

- **Changement technologique et culturel:** grâce à la croissance accélérée et à l'explosion quantitative et qualitative de l'information, on peut dire que la mondialisation établit une règle totalitaire qui domine le monde dans tous les domaines, et ce qui l'a aidée à cette croissance technologique et informationnelle à la suite de cette croissance des connaissances et des effets

sur le système techno-social, où cette technologie a pénétré l'organisation, qui vient avec de nouvelles compétences, ce qui nécessite le besoin de changement afin d'obtenir la compatibilité entre elle et son environnement et de la contrôler ou une partie de celle-ci en sa faveur afin d'assurer sa survie, sa continuité et de maintenir sa part de marché.

**2) causes internes:** ce sont des pressions internes qui proviennent de l'intérieur de l'organisation, qui ont à voir avec le climat organisationnel et les comportements de travail dominants et l'atmosphère générale dans les organisations, car les forces internes peuvent inclure des facteurs organisationnels, procéduraux ou comportementaux.

- **Facteurs comportementaux:** leur totalité se manifeste par l'incapacité des canaux qui transmettent l'information à tous ses niveaux à parvenir à une communication efficace.

- **Facteurs procéduraux:** se manifestant par une incapacité à prendre des décisions, ou un accès retardé à l'information en raison à la fois des effets de facteurs organisationnels et comportementaux, et de l'inefficacité du style de leadership<sup>13</sup>, de plus, des changements se produisent au niveau du travail, amenant l'organisation à évoluer vers l'élévation du niveau du travailleur par la formation continue, ce changement dans le contenu des emplois conduira inévitablement à leur analyse et modifiera leur structure en termes de nouvelle description des exigences du poste et de l'occupant et d'alignement entre l'individu et son travail en fonction des qualifications nouvellement acquises, et d'autres changements obligent l'organisation à renouveler ses capacités et capacités pour atteindre ses objectifs en apportant changement organisationnel et développement<sup>14</sup>.

### Quatrièmement: les objectifs du processus de changement organisationnel

Le but ultime dans la construction fonctionnelle du processus de changement est de réaliser l'intégration entre les formats afin de s'adapter, d'équilibrer et d'intégrer, puis d'atteindre l'objectif, par conséquent, apporter des changements est un processus délibéré, planifié et intentionnel afin d'atteindre les objectifs suivants:

1. Augmenter la capacité de l'organisation à faire face et à s'adapter à la structure environnante et améliorer sa capacité à survivre et à croître.
2. Encourager les personnes qui travaillent à atteindre les objectifs organisationnels et à obtenir leur satisfaction au travail.
3. Aider l'organisation à résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée en lui fournissant des informations sur les différents processus de l'organisation et leurs résultats, en instaurant un climat de confiance et d'ouverture entre les individus et les groupes de l'organisation<sup>15</sup>.
4. Détecter les conflits afin de les gérer et de les diriger, et créer une atmosphère de confiance entre les employés de manière à faire progresser l'organisation, ce qui augmente le niveau d'efficacité organisationnelle et de performance individuelle dans la mesure où cela permet d'atteindre l'intégration entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels. Augmenter le niveau de performance, atteindre un haut niveau de motivation et un haut degré de coopération, réduire l'absentéisme et les taux de rotation et réduire l'augmentation constante des coûts de production. Parfois, il vise à permettre aux employés et aux gestionnaires de suivre un style de gestion avec des objectifs au lieu des méthodes de gestion traditionnelles<sup>16</sup>.
5. Atteindre le développement administratif en atteignant l'équilibre organisationnel en rendant toutes les composantes de l'organisation proportionnelles à ses objectifs.

6. Appliquer la méthode scientifique dans la prise de décision en étant prudent dans sa prise et en n'hésitant pas à s'y installer.

### **Cinquièmement: le rôle du leadership dans la performance de l'organisation**

Le leadership est le processus qui consiste à inspirer les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes pour obtenir les résultats souhaités. Il s'agit de guider les individus à aller dans la bonne direction, d'obtenir leur engagement et de les motiver à assurer le succès de l'organisation. Il y a beaucoup de leaders dans la vie, et il n'y a pas un seul leadership, et le leadership est basé sur le Triangle du leader, des suiveurs et de l'activité.

Dans un environnement où la concurrence augmente et où la performance atteint son apogée sous la difficulté des ressources financières, les concepts de gestion et de leadership se développent dans le monde des affaires, de sorte que nous n'atteindrons pas la haute performance sans une gestion et un leadership conscients des nobles objectifs et intérêts qui rassemblent les employés de l'organisation, et travaillent pour réussir et répondre aux aspirations des actionnaires, des partenaires et des parties prenantes.

Dans le monde d'aujourd'hui, les organisations ont besoin de toutes les informations, de l'expérience accumulée, des compétences et de l'intelligence pour pouvoir faire face aux changements et s'adapter aux nouvelles situations et de la flexibilité qui permet des actions rapides et adaptées à toutes les variables, afin que les objectifs soient atteints et que les pertes et les risques soient évités .

Pour le succès de l'organisation et la promotion de sa durabilité et de sa croissance, le leadership doit pouvoir concilier économie, humain, économique, environnemental, travail, bien-être, bonheur et profit, c'est-à-dire que la mesure du leadership dans une entreprise concerne non seulement le profit purement matériel, mais aussi la croissance et la durabilité, le développement, l'ajout qualitatif de l'industrie, le bonheur des employés de l'organisation .

Il est très important de se concentrer sur l'équilibre entre l'intérêt général de l'organisation et les intérêts individuels, ainsi que sur l'équilibre entre la pression au travail et le souci d'un environnement sain.

Il y a deux facteurs importants dans le leadership de haute performance sur lesquels il faut se concentrer:

\* Gérer le changement dans l'organisation afin de mettre en œuvre une vision ambitieuse.

\* La capacité de générer de la confiance.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont prouvé leur capacité à intégrer l'instabilité, la complexité et l'imprévisibilité dans leur environnement lors de la prise de décisions structurelles pour engager et mobiliser l'équipe de travail.

Il est important de se concentrer sur deux facteurs importants dans le leadership: le courage et la confiance. Et le premier est important à l'organisation pour grandir, ainsi que pour faire face aux problèmes difficiles, les surmonter et faire face à l'adversité. Et la confiance pour que vous puissiez influencer l'équipe, ce qui est le résultat de la quantité d'expérience et des tentatives infructueuses et réussies.

L'engagement joue également son rôle pour que vous traciez votre propre chemin en tant que leader, que vous soyez compétent et informé, ainsi que l'initiative, proposer des idées et y

travailler est un facteur important pour commencer à changer ou à résoudre les procédures ou les problèmes auxquels l'organisation est confrontée, en particulier dans des endroits volatils et changeants, et parfois imprévisibles.

L'intelligence émotionnelle a également un rôle à jouer pour influencer l'équipe de travail et savoir la diriger vers le chemin qui réalise l'intérêt de l'organisation, en connaissant leurs intérêts personnels et les différentes caractéristiques des employés, puis en guidant l'individu dans l'équipe d'une manière qui lui convient, en augmentant son énergie et ses performances .

Un leadership de haute performance ne s'obtient pas sans gagner et maintenir la confiance des autres, mais plutôt en la protégeant grâce à une communication et une communication constantes avec les clients, les employés, les collègues et d'autres personnalités de premier plan en face à face afin de construire et de renforcer la confiance, et ceci est réalisé par l'honnêteté dans les relations et le travail.

### **Sixième: efficacité organisationnelle**

Synonyme du concept d'efficacité, la rationalité signifie atteindre le maximum d'objectifs avec le moins d'effort possible, ainsi que l'efficacité, car chacun d'eux est soumis aux ressources disponibles, et à partir de là, la variable d'efficacité organisationnelle restera l'essence de la rationalité relative car l'organisation contient un groupe d'individus formant des alliances stratégiques visant à s'entendre sur certains objectifs à atteindre, et cela dans un environnement changeant et une structure organisationnelle flexible et en fonction du comportement des individus actifs .

Par conséquent, l'évaluation de l'efficacité des institutions repose non seulement sur la technologie, l'économie de l'organisation et sa valeur pour obtenir des ressources et les convertir en résultats, mais aussi sur les relations humaines et les intérêts des individus qui les composent, La rationalité des acteurs, ou efficacité personnelle (individuelle), est une mesure de la réussite professionnelle d'un individu par rapport au montant des revenus qu'il perçoit à son travail, et à la position que le travail lui procure au sein de l'organisation, en plus des opportunités de promotion à un niveau supérieur que son emploi actuel lui offre , ce qui lui permet plus de sécurité et de stabilité au travail, lorsque la justice est rendue dans le traitement, et qu'il n'y a pas de distinction en termes de promotion et de droit aux primes, ainsi que de stabilité en termes d'avenir. par conséquent, chaque acteur a une rationalité relative, c'est-à-dire qu'il doit travailler pour augmenter son degré de liberté et limiter le degré de liberté de l'autre acteur, pour obtenir au moins les ressources de l'autorité Aide à atteindre ses objectifs.

C'est du point de vue de la rationalité des individus, mais la rationalité organisationnelle peut être mesurée par les taux de productivité, le roulement du travail et les taux d'absence, ainsi que l'efficacité et la performance.

### **Le deuxième axe: les défis liés à la gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines contribuent à la réalisation des buts et objectifs souhaités, car leur importance réside dans leur rôle influent dans l'amélioration de l'efficacité et de la capacité de l'organisation et de son efficacité dans l'exécution de ses tâches et activités en tant que résultat final de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisation elle-même et de l'étendue de sa capacité à exceller et à rivaliser à l'interne et à l'externe.

La gestion des ressources humaines joue un rôle influent dans la satisfaction des exigences d'excellence, c'est pourquoi la gestion des ressources humaines a gagné en importance et en

vitalité. Le développement des technologies de l'information a entraîné une augmentation de la demande de professions techniques, qui nécessitaient des qualifications non traditionnelles pour des postes de direction en gestion de l'information, Il est également nécessaire d'introduire la technologie moderne et de s'y fier dans les activités et les tâches de gestion des ressources humaines, telles que la planification, l'attraction, la sélection et la nomination<sup>17</sup>.

La gestion des ressources humaines a acquis une grande importance en prenant soin de l'élément humain, en tant que principal facteur d'augmentation de la production, et pour l'importance croissante des relations humaines et de la motivation des travailleurs et de la satisfaction de leurs besoins, et parce que le succès et l'échec de toutes les organisations dépendent de l'élément humain, en plus des dépenses engagées par les organisations pour couvrir les salaires et la rémunération des travailleurs constituent une grande partie de leurs dépenses. Par conséquent, le meilleur investissement doit être dirigé vers les ressources humaines, en les utilisant bien et en les entretenant, et en travaillant à améliorer constamment leurs performances. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une approche humaine dans le traitement des ressources humaines et la satisfaction de leurs besoins<sup>18</sup>.

Divers défis environnementaux ont contribué au développement de pratiques de gestion des ressources humaines, tant en termes de contenu qu'en termes de pratiques ajoutées aux pratiques traditionnelles. L'école scientifique créée par **Taylor** a développé le premier noyau de ces pratiques selon les principes de cette école. L'école des Relations Humaines de **Mayo** et ses collègues sont venus ajouter d'autres pratiques à la gestion des ressources humaines, à savoir:

1. Relations avec les employés, représentées par les interactions sociales entre les employés et la direction, les employés et les syndicats et les associations professionnelles.
2. Sécurité au travail et sécurité industrielle de tout le personnel travaillant dans des conditions de travail dangereuses.

### **Premier paragraphe: organisation informelle**

**Organisation formelle:** il s'agit d'une organisation qui s'intéresse à la structure organisationnelle et à la définition des relations et des niveaux, à la division des affaires, à la répartition des compétences et à la détermination des étapes d'autorité et de responsabilité, c'est-à-dire qu'elle inclut des règles et des arrangements qui expriment des liens formels entre les employés, dans le but de mettre en œuvre des politiques du travail dans l'entreprise.

Quant à **l'organisation informelle**, c'est celle qui née de manière spontanée et non intentionnelle à la suite d'une interaction naturelle entre les employés de l'entreprise. Une organisation informelle a des traditions et des règles spéciales, qui ne sont généralement pas écrites et n'apparaissent pas sur la carte organisationnelle, et un modèle spécifique d'attitudes et de tendances peut devenir contraignant pour les membres de cette organisation. Par conséquent, l'un des avantages de l'organisation informelle est qu'elle soutient l'organisation formelle dans de nombreux aspects tels que la rapidité de la communication, l'amélioration de sa qualité, la possibilité d'échanger des informations utiles pour le travail et de faciliter la coordination entre les entreprises et les individus, puis également de créer un esprit d'équipe entre les employés et de faciliter leur processus d'adaptation dans l'entreprise. En plus de satisfaire les besoins sociaux des employés en établissant des relations qui ne sont pas nécessairement conformes à l'organisation formelle et en comprenant mieux les souhaits et les besoins des employés.

### **Premièrement: l'organisation informelle et son impact sur la prise de décision au sein de l'organisation**

Les objectifs organisationnels correspondaient aux intérêts personnels et il y avait de nombreuses façons d'atteindre les deux objectifs, en donnant la priorité aux intérêts personnels, ces derniers formés par les interactions et les relations formelles et informelles existant au sein du système organisationnel et de l'élément humain, dont la composante principale, quelle que soit sa position dans l'organisation, peut provoquer le processus d'influence, qui à son tour provoque des interactions diverses et interdépendantes les unes avec les autres, qui apparaissent notamment dans les comportements des acteurs au sein de l'organisation. L'école des relations humaines croit que l'énergie d'un individu peut être déterminée non seulement par son énergie physiologique, mais aussi influencée par son énergie sociale, comme l'amitié, la parenté, les relations personnelles et d'autres relations que l'individu n'interfère parfois pas dans la détermination.

Les relations qui peuvent avoir lieu de manière formelle et informelle peuvent avoir un impact sur le processus de prise de décision, cet impact qui peut survenir à la première étape de la prise de décision jusqu'à ce qu'elle soit prise et traduite sur le terrain.

### **Deuxièmement: la nature de l'organisation informelle**

#### **1) les fondements sur lesquels repose l'organisation informelle**

L'organisation informelle est construite sur plusieurs groupes qui diffèrent par leur taille ainsi que par les objectifs spécifiques à chaque groupe, qui résultent de la rencontre de certains individus dans une organisation formelle et de leur subordination aux règles et normes officielles, et tissent ensemble des relations sociales spontanées. Les raisons de leur apparition varient en fonction des conditions et de la nature du travail dans chaque région. Parmi ces facteurs sont les suivants :

- Manque de clarté de la législation, des plans et des programmes de travail.
- Le fait de ne pas répondre ou satisfaire les besoins fondamentaux et sociaux des individus contribue de manière significative à l'émergence de relations informelles, notamment pour délibérer sur des problèmes affectant leurs intérêts personnels.

Les groupes informels diffèrent en termes de force, de continuité, des individus qui les forment et des relations entre eux, où le professeur A-Brown estime que l'organisation informelle se compose des éléments suivants :

- **L'organisation informelle totale de l'organisation:** qui constitue les différents groupes que l'organisation comprend à partir d'un groupe primaire ou secondaire, d'un groupe ou d'une foule, et tous ces groupes sont liés à différentes relations et interactions qui forment ce que l'on appelle l'organisation informelle.

- **Grands groupes:** généralement basés sur un ordre spécifique lié à la politique interne, et sont décrits comme une foule ou un gang

- **Clique:** un groupe initial formé à la suite d'un travail conjoint à un certain endroit au sein de l'organisation et les relations de ses membres sont étroites, selon **Brown**.

- **Le groupe d'amis est de petite taille:** il est basé sur les liens d'amitié, ses valeurs et ses relations solides.

- **Un groupe d'individus isolés:** ceux-ci contribuent rarement aux aspects de l'activité sociale et certains d'entre eux ne rejoignent aucun groupe, et ils sont répartis entre les départements de

l'organisation et effectuent leur travail officiel et ne sont pas en mesure de s'intégrer dans des groupes de travail ou des activités<sup>19</sup>.

### 2) fonctions de l'organisation informelle

L'organisation a plusieurs fonctions, notamment psychologiques, sociales et organisationnelles, et cela est dû à la multiplicité et à l'expansion de ses domaines. Ils peuvent être résumés comme suit :

#### A-fonctions psychologiques

L'appartenance de l'individu au groupe et le sentiment d'être l'un de ses membres le conduisent à un sentiment de sécurité et de réconfort. Il vise également à atteindre le besoin de respect et résulte de la compétence technique et des activités externes de ses membres, en plus du besoin de réalisation de soi parce que certaines personnes croient que les exigences qui leur sont imposées par les sites officiels de l'organisation les obligent à réalisation de soi<sup>20</sup>. Selon "Shender", les groupes informels remplissent cinq fonctions de base: créer un sentiment de monotonie, d'ennui et de fatigue, offrir aux individus la possibilité d'acquérir un statut, créer des opportunités d'augmenter le flux de réponses émotionnelles, offrir des opportunités d'exploitation individuelle, augmenter le sentiment de sécurité.

#### B-fonctions sociales :

Ils sont divisés en quatre fonctions:

- Créer des opportunités pour l'individu de se familiariser avec son rôle social, car la position de l'individu dans l'organisation ou le groupe l'oblige à remplir un certain rôle, et ce rôle détermine les droits et devoirs liés au poste et aide à réguler les attentes des autres individus de la part de l'occupant du poste.

- Détermination des niveaux de performance en fonction des intérêts des employés de l'organisation, et c'est ce qui est démontré dans certaines études qui ont été établies dans ce domaine "étude des caractéristiques du groupe de travail" de sorte qu'ils sont arrivés à la conclusion que les groupes cohésifs sont caractérisés par leurs membres qu'ils ont tendance à produire au même niveau que le groupe choisit et satisfait, si les objectifs, les intérêts et les besoins du groupe sont conformes aux objectifs de l'organisation, la production a tendance à augmenter, bien que l'inverse soit la tendance du groupe à restreindre la production et à la limiter, de sorte que les groupes de travail ne limitent pas la production à moins que il y a une contradiction entre la direction et les membres du groupe.

- Soumettre les individus aux éléments du contrôle social, les groupes de travail informels étant la principale source de contrôle social, l'individu doit suivre les normes, idées, philosophies, valeurs et méthodes de comportement imposées par le groupe et émanant de ses entrées .

- Réaliser la communication entre les individus et renforcer les liens entre eux, afin que les groupes informels aident à parvenir à une communication fructueuse et à une compréhension mutuelle entre les individus et ainsi travailler au transfert d'informations, d'opinions, de sentiments et de tendances et les échanger entre les individus, en plus du fait que la participation collective des travailleurs chaque individu sent que le groupe a besoin de lui.

#### C. fonctions organisationnelles

L'organisation informelle sert à surveiller le travail des gestionnaires qui travaillent sans la participation des travailleurs, de sorte que les instructions données par le gestionnaire, si elles sont socialement inacceptables, entrent en collision avec le comportement humain au travail, deviennent inefficaces car les membres du groupe informel protestent contre les décisions qui ne conviennent pas à leurs inclinations et directions.

### 3) facteurs influençant l'organisation informelle

La formation d'organisations informelles est basée sur l'interaction sociale pendant une certaine période de temps, et cette interaction ne se fait que par des contacts et des entretiens quotidiens, de sorte que la communication est l'épine dorsale sur laquelle toutes les formes d'interaction sociale sont construites dans les organisations informelles, et les communications apparaissent sous de multiples formes pour transmettre des informations et des instructions dans diverses directions et peuvent être distinguées selon le chemin de leur flux, représenté dans les communications descendantes ainsi que dans les communications ascendantes, et les communications horizontales. Quant au contenu de la communication, les sociologues l'ont divisé en deux parties:

- **Communications formelles:** elles sont basées sur des textes réglementaires exprimés à travers la structure organisationnelle qui ajuste les parties directes et indirectes avec lesquelles chaque membre peut communiquer pour accomplir ses tâches.

- **Communication informelle:** c'est une communication basée sur les relations personnelles et sociales entre les employés au sein de l'organisation, et les groupes informels jouent un rôle important dans ce type de communication, Brown estime que la disparité des positions sociales des individus limite leur interaction et leur contact les uns avec les autres sans que d'autres qui diffèrent d'eux par leur statut social, donc les organisations informelles sont ainsi formées en fonction de la place occupée par les individus au sein de la structure organisationnelle.

- **Système d'incitation:** ce sont ces facteurs qui visent à éveiller la force inhérente à l'individu et à déterminer le modèle de son comportement souhaité en satisfaisant ses besoins humains<sup>21</sup>, et les incitations varient en fonction des conditions sociales, économiques et politiques. L'influence des incitations change en changeant les motivations des individus et de la société en général.

### 4) l'émergence d'une organisation informelle au sein de l'organisation formelle

La réglementation informelle se pose pour combler un vide dans la réglementation formelle, car les normes juridiques qui peignent l'image de cette dernière ne peuvent pas entourer le comportement des employés de l'organisation, et en effet, dans certaines organisations, la réglementation formelle semble n'être qu'une illustration de la structure organisationnelle, mais le fait de la réglementation et la nature des relations au sein de celle-ci peuvent différer considérablement lorsque l'apparence extérieure est définie par des lois et des règlements. Si cela ne nie pas le fait que de nombreuses relations informelles découlent principalement de l'organisation formelle de l'organisation, car on constate dans les organisations que certaines personnes qui ont beaucoup d'expérience nieront l'existence d'organisations informelles au sein de l'organisation officielle, cela peut être dû à la grande concentration sur les problèmes d'organisation formelle, et donc l'existence d'une organisation informelle à côté de l'organisation officielle est un fait inévitable. Certains pensent que l'administration devrait reconnaître le rôle joué par les personnes de cette organisation informelle, mais si l'organisation informelle cherche à s'opposer aux objectifs de l'organisation, la direction de cette dernière devrait prendre toutes les mesures légales pour les contrecarrer.



### 5) décider entre organisation informelle et organisation formelle

L'organisation informelle a émergé afin de combler le vide au sein de l'organisation formelle, ce qui est une nécessité inévitable. Par conséquent, l'administration doit reconnaître que les organisations informelles existent et ne peuvent pas être éliminées, et donc l'administrateur doit travailler avec elles et travailler avec l'organisation informelle ne menace pas son existence, car écouter les opinions exprimées par le chef du groupe et permettre au groupe de contribuer au processus décisionnel. Il faut reconnaître que les niveaux et les modèles des groupes informels peuvent imposer leur existence à la politique d'organisation formelle. La coopération de l'organisation formelle avec l'organisation informelle se manifeste en lui permettant de prendre certaines décisions au sein de l'organisation. Simon définit l'organisation comme un modèle complexe de communication et de relations entre un groupe de personnes et ce modèle fournit à chaque individu du groupe des informations et des suggestions, des objectifs et des itinéraires qui entrent dans le processus de prise de décision, de plus, ce modèle nous fournit un ensemble d'attentes rationnelles de ce que les membres de l'organisation feront et de leurs réactions à ce que nous disons ou faisons.

### 6) pressions et décisions des gestionnaires dans un cadre formel et informel

Les décisions des managers peuvent être influencées par des considérations et tendances formelles et informelles, et ce de manière directe, et donc l'autorité du manager est limitée par ces considérations, dont l'impact s'étend au comportement des subordonnés, qui leur est confié par la connaissance du manager, de plus, les phénomènes comportementaux et les interactions humaines affectent indirectement les décisions de gestion puis sur le comportement des managers et les actions de leurs subordonnés. L'un de ces phénomènes est ce que l'on appelle la pression ou l'usage de l'influence, où les gestionnaires dans leurs actions administratives sont indirectement influencés par l'influence d'autres individus et groupes, où ces individus et ces groupes fournissent certaines informations qui influenceront le comportement des gestionnaires pendant cet effet s'étend aux comportements et aux actions des subordonnés qui se voient confier la mise en œuvre de certaines tâches par les managers. Les lobbyistes individuels et collectifs fournissent des conseils et des suggestions, peut-être par le biais de discussions et de diverses formes d'influence afin d'orienter le comportement des managers vers la voie souhaitée, tout cela indirectement ou secrètement, car ils ne peuvent exercer l'autorité sous une forme officielle visible en raison du manque de légitimité juridique de l'autorité. La pression provient d'individus et de groupes sous deux formes, l'une à travers les canaux organisationnels, où des personnes influentes travaillent dans l'organisation où les gestionnaires exercent leurs fonctions. L'influence peut provenir d'individus ayant une autorité supérieure à celle des gestionnaires, ainsi que de subordonnés.

### Deuxième paragraphe: le rôle de la communication dans la motivation et le développement des ressources humaines

La communication interne est le processus d'échange d'idées, d'opinions et d'informations afin de créer une compréhension commune et une confiance mutuelle entre tous les individus de l'organisation. Étant donné que tous les processus administratifs sont basés sur l'échange de données et d'informations entre divers intérêts et départements de l'organisation, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, il a besoin de conseils grâce à une communication continue et efficace avec les différents départements et branches de l'organisation, ainsi qu'il a besoin de comprendre ses employés et de guider leur comportement de manière à garantir que ce comportement n'entre pas au moins en conflit avec les objectifs organisationnels. Et tout cela

nécessite d'être constamment contacté pour les guider, organiser leur travail et leur suivi, ce qui les motive et les pousse à valoriser leurs capacités et à employer leurs compétences.

### **Premièrement: les bases de la communication**

L'un des objectifs de communication liés à l'environnement externe de l'organisation est qu'il cherche à construire une stratégie solide et permanente pour l'organisation, en se rapprochant du public et en essayant de connaître ses inclinations et ses désirs, ainsi que ce qu'il demande à l'organisation. En plus d'assurer la protection et l'amélioration de l'image de l'organisation, ainsi que son développement par la communication, et la restauration de l'image déformée de l'institution, que ce soit à cause de rumeurs ou à cause d'une erreur commise par l'institution, ou à cause de l'étape de régression qu'elle traversait. En plus des objectifs précédents que la communication cherche à atteindre, elle travaille également pour atteindre des objectifs qui ne sont pas moins importants que les premiers, à savoir les objectifs marketings et cherche à augmenter les ventes parce que l'organisation travaille pour le profit, donc la communication cherche à augmenter les ventes, en utilisant différents codes et messages pour atteindre le consommateur où qu'il se trouve.

### **Deuxièmement: les contraintes organisationnelles :**

Ils concernent principalement la structure organisationnelle de l'entreprise, où l'on retrouve :

- L'absence d'une structure organisationnelle adéquate entraîne un manque de clarté des compétences, des pouvoirs et des responsabilités.
- l'inefficacité de la structure organisationnelle en termes de niveaux administratifs que traverse le processus de communication, ce qui conduit au filtrage de l'information.
- L'instabilité organisationnelle et les changements successifs à intervalles rapprochés n'offrent pas le climat approprié pour une bonne communication.
- Le manque de gestion de l'information ou son insuffisance, qui entraîne un déficit dans la collecte, la classification et la diffusion de l'information afin qu'elle contribue à accroître l'efficacité du processus de communication<sup>4</sup>
- L'incapacité de relier l'organisation à l'environnement externe et aux informations qu'elle fournit sur les consommateurs et les fournisseurs et le marché du travail.

Quant aux contraintes environnementales, elles résultent de la société dans laquelle vit l'individu, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, les plus importants de ces obstacles sont les suivants :

- Problème de langue: la nature de la langue utilisée peut être un obstacle au processus de communication entre les individus.<sup>4</sup>
- Le problème de la dispersion géographique: la distance entre les centres de décision et les sites de mise en œuvre entraîne la difficulté de communiquer entre eux de manière opportune et appropriée.

### **Troisièmement: l'impact de la communication sur la performance des ressources humaines dans l'organisation**

Drucker définit la performance comme la capacité d'une organisation à rester durable et à atteindre un équilibre entre la satisfaction des actionnaires et des travailleurs. **Robbins et Wierseman** sont d'accord avec lui sur cette définition, car ils considèrent la performance comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme. Nous concluons de cette définition que l'accent était mis sur les objectifs à long terme (objectifs stratégiques), qui sont la survie et la croissance. Il est également clair que le concept de performance comprend deux composantes: la première est la réalisation des objectifs et la seconde est de savoir comment utiliser de manière optimale les ressources disponibles pour atteindre ces objectifs. On peut exprimer ces deux éléments par les termes efficacité et efficacie.

Cependant, une organisation peut atteindre l'efficacité sans atteindre l'efficacie dans les cas suivants :

- Le problème de concentrer l'attention de la direction sur des plans et des objectifs à court terme, sans avoir la base intellectuelle ou les règles de gouvernance pour prendre des décisions qui permettent à l'organisation de lier son présent à son avenir.
- La présence de circonstances ou de forces externes, telles que la survenue d'une dépression, où elle affecte le degré de réussite de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques
- Le climat organisationnel qui entoure l'organisation est soucieux d'obtenir des résultats rapides et visibles, et donc de prêter attention aux objectifs à court terme, au détriment de la quantité de ressources utilisées, ce qui affecte l'efficacie de l'utilisation des ressources disponibles, et donc l'efficacie de l'organisation à long terme.

### **Conclusion:**

L'objectif principal de l'organisation est en fin de compte de rechercher l'excellence et d'améliorer sa capacité à agir en tant qu'entité sociale indépendante à part entière, grâce à la capacité de s'adapter et de s'intégrer en tant que coordinateur social actif dans sa société, car la structure sociale optimale de l'organisation est celle qui permet de faire correspondre les objectifs de l'individu avec les objectifs de l'organisation dans laquelle il a travaillé.

### Références:

- <sup>1</sup> Al-ghalbi, Taher Mohsen Mansour et Idris, Wael Mohammed Sobhi: "Administration stratégique: une perspective méthodologique complète", Deuxième édition, maison d'édition Wael, Oman, Jordanie, 2015.
- <sup>2</sup> Tamimi, Iyad Fadel et al-Khashali, chaker Jarallah, "L'impact des éléments de synergie stratégique dans la réussite stratégique : une étude appliquée dans les banques commerciales opérant en Jordanie" . Revue Jordanienne d'Administration des Affaires, 2015.
- <sup>3</sup> Hill, C & Jones, G. "Essentials of Strategic Management". 2nd edition. South- Western, Cengage Learning, 2009.
- <sup>4</sup> Bani Hamdan, Khaled et Idris, Wael Mohammed Sobhi : "stratégie et planification stratégique: une approche contemporaine". Éditions et distribution Dar Al-yazouri, Oman, Jordanie, 2009.
- <sup>5</sup> Bani Hamdan, Khaled et Idris, Wael Mohamed Sobhi, Op. Cit.
- <sup>6</sup> Youssef Saadoun, "sociologie et étude du changement organisationnel dans les entreprises industrielles", Laboratoire du développement et des transformations majeures de la société algérienne, Bureau des publications universitaires, Algérie, p5.
- <sup>7</sup> Michel Crozier , Erhard Freiberg, "l'acteur et le système", édition du seuil, Paris ;1977,p 375
- <sup>8</sup> Jean Brilman, " les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance", édition d'organisation, 3ème tirage.2000, p 463.
- <sup>9</sup> Mohamed Qasim al-qaryuti, "comportement organisationnel étude du comportement humain individuel et collectif dans les organisations professionnelles", maison d'édition Wael, Jordanie, Vol.5 décembre 2002, p 4.
- <sup>10</sup> Salah eddine Abdel Baqi, "comportement organisationnel une introduction appliquée contemporaine, nouvelle maison universitaire", Alexandrie, 2003. P361.
- <sup>11</sup> François Dupuy, "sociologie du changement" , Dunod , Paris ,2004, pp, 100-109.
- <sup>12</sup> Serge Raynal, "le management par projets (Approche stratégique du changement) " , 3ème , édition d'organisation. Paris.2003, p39.
- <sup>13</sup> Andrew de szolacki, J. Wallace, "comportement organisationnel et administratif", traduit par: Abul Qasim Ahmed, Institut d'administration publique, Riyad, 1999, p. 556.
- <sup>14</sup> Salah al-Dîn Abd al-Baqî, op. cit., page 47
- <sup>15</sup> Mohamed ben Yousef al-nimran Al-Atiyat, "gestion du changement (défis modernes du gestionnaire)", Dar Al-Hamid, Jordanie, Vol.1 décembre 2006, P. 61.
- <sup>16</sup> Gilbert (JB)et autres, "organisation et management" , édition d'organisation,2eme, Paris,1228,p176.
- <sup>17</sup> Akili Omar Wasfi: "gestion contemporaine des ressources humaines", maison d'édition et de distribution Wael . Oman . Jordanie .Page 67.
- <sup>18</sup> Souad barnouti. "Gestion des Ressources Humaines" , Maison d'édition et de distribution Wael . Oman, Jordanie, 2004, P13.
- <sup>19</sup> Handler S, "Stratégie et structure de l'entreprise", édition d'organisation, Paris, (1972).
- <sup>20</sup> Mohamed Hassan Abdel Basset, "sociologie industrielle", Bureau anglo-égyptien, Le Caire . 1972.
- <sup>21</sup> Souad Al-Barnouti . "Gestion des ressources humaines et gestion des personnes", Imprimerie et maison d'édition Wael, Jordanie, Vol. 1, 2001, p. 345.