



مجلة جامعة العقبة للتكنولوجيا  
للدراسات و البحوث

Journal of Aqaba University of  
technology for Research and  
Studies

Volume 2, Issue 1

2023

ISSN:  
5365-2790



مجلة جامعة العقبة للتكنولوجيا للدراسات و البحوث

*Journal of Aqaba University of technology for Research and  
Studies*

Volume 2, Issue 1

2023

## **Editor- in- Chief**

**Dr. Mohammad Al Wardat**

## **Editorial Board:**

**Dr. Hayel Ababneh**

Al Bayt University

**Dr. Madhar Attiat**

Al-Balqa Applied University

**Dr. Ghazi Al Weshah**

Al-Balqa Applied University

**Dr. Asmahan Al Taher**

Aqaba University of Technology

## **Advisory board**

**Prof. Ahmad Abushouk**

Qatar University

**Prof. Abdulrahim Abu-Husayn**

American university of Beirut

**Prof. Mamdouh AlKanani**

Mansoura University

**Prof. Paola Sinibaldi**

University of Rome Tor Vergata

**Dr. Kholoud Al- Samerrai**

Al- Nahrain University

**Prof. Osama Youssef**

Cairo University

**Dr. Khalid Shneikat**

Al Balqa Applied University

**Prof. Thomas Efferth**

Johannes Gutenberg University

**Dr. Lamia Hayat**

Kuwait University

**Prof. Bushra Al Akash**

University of Sharja

**Prof. Suhail Saban**

King Saud University

**Dr. Mustafa Shalaby**

Cairo university

**Prof. Calogero Foti**

University of Rome Tor Vergata

**Dr Ghalib Arabiat**

Al Balqa Applied University

**Dr Majed Al Khayat**

Al Balqa Applied University

## List of Articles

رقم الصفحة	اسم البحث	رقم البحث
1	<p>أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة</p> <p><b>The impact of strategic entrepreneurship in its dimensions in achieving strategic agility in the Aqaba Special Economic Zone Authority</b></p>	.1
53	<p>أساليب بناء الشخصية في قصص جمال أبو حمدان ( البحث عن زيزياء نموذجاً)</p>	.2
73	<p>استراتيجية مطورة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات الأردنية (أقليم الوسط).</p> <p><b>A developed strategy to achieve competition in Jordanian universities (central region)</b></p>	.3
108	<p>أثر عوامل النجاح لنكاه الأعمال في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن</p>	.4
139	<p>تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل</p>	.5

أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

## The impact of strategic entrepreneurship in its dimensions in achieving strategic agility in the Aqaba Special Economic Zone Authority

حمده سميح البياضة<sup>a</sup> غرام علي الزعبي<sup>a</sup> مدلل بشير النويقة<sup>b</sup>

[gzoubi@aut.edu.jo](mailto:gzoubi@aut.edu.jo)

[hbayaydeh@aut.edu.jo](mailto:hbayaydeh@aut.edu.jo)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (150) مجرأاً اختيروا عشوائياً، وقدمت باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومناًها لنتائج التوصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن أبعاد الريادة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (الاستباقية، والإستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل

المخاطر، والهجومية، والمرونة) كانت مرتفعة.

2. أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية،

الاستجابة الاستراتيجية) كانت مرتفعة

2. وجود أثر لأبعاد الريادة الإستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية ، وأن أبعاد الريادة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (63.8%) من

التباين في الرشاقة الاستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تعزيز أبعاد الريادة الإستراتيجية من خلال تفهم الإدارات العليا في

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لطبيعة ومستوى أهمية تحفيز الحالة الريادة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية..

الكلمات الدالة: الريادة الإستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of strategic entrepreneurship in its dimensions in achieving strategic agility in the Aqaba Special Economic Zone Authority, and to achieve the objectives of the study, the study tool - the questionnaire - was developed and distributed to the study sample, which amounted to (150) randomly selected respondents, and the statistical package was used. For Social Sciences (SPSS) in data processing. Among the most important findings of the study are the following:

1. The dimensions of strategic entrepreneurship in the Aqaba Special Economic Zone Authority (proactive, independence, responsibility, acceptance of risks, offensive, and resilience) were high.
2. The dimensions of strategic agility in the Aqaba Special Economic Zone Authority (strategic sensitivity, organizational capabilities, strategic response) were high
2. The existence of an impact of the dimensions of strategic entrepreneurship in strategic agility, and that the dimensions of strategic entrepreneurship explain an amount (63.8%) of the variance in strategic agility.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: Enhancing the dimensions of strategic entrepreneurship through an understanding of the higher administrations in the Aqaba Special Economic Zone Authority of the nature and level of importance of stimulating the leadership status to achieve strategic agility.

**Key words:** Strategic Leadership, Strategic Agility, Aqaba Special Economic Zone Authority

## المقدمة:

اصبح عالم اليوم بتغير مستمر ومتسارع ولذا فأن المنظماتفي جميع انحاء العالم لا تعيش بمنأى عن هذه التغيرات التي تؤثر على تحقيق اهدافها التي انشأت من اجلها سواء تغيرات البيئة الداخلية او البيئة الخارجية للمنظمة ولذا "إزاء ما يموج به العصر الحالي من تغيرات وتطورات متلاحقة و متسارعة الخطى في مختلف المجالات والنشاطات.

لم تعد المؤسسات المعاصرة بمنأى عن تداعيات تلك المتغيرات والتطورات المبهرة، فقد فرض هذا العصر بإيقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتغييراته الهادرة وتحدياته الغير مسبوقة على المؤسسات أن تكون كيانات دينامية قادرة على استئناس التغير وفك طلاسمه ومجاوبته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فلا تستطيع المؤسسات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوط والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة اليدين، فقد آن لها أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير" (المصري، 2016).

ويشير كل من (Autio, et.al, 2018) إلى أن الريادة الاستراتيجية تساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن تضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على الريادة. كما تهتم الريادة الاستراتيجية بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وتبدأ الريادة الاستراتيجية وتوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. في حين يشير (Anwar,& Daniel, 2016) أن الريادة الاستراتيجية تتكون من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن: الإبداع الرقمي، القيادة الرقمية، ومن ثم عملية المعرفة الرقمية والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

في حين يشير (Farani, et.al, 2017) إلى أن الريادة الاستراتيجية ترتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهي تركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

وتؤدي الريادة الاستراتيجية إلى حصول المنظمات على العديد من الفوائد منها (Zhu, & Lin, 2018): تزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه، وكذلك تزود المسؤولين بأسلوب وملاحظ ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها، وتنظم التسلسل في المستويات الإدارية المختلفة وتوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح، وزيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال.

وعندما نعود الى الوراء "في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، تم تصميم المنظمات لتحقيق الاستفادة المثلى من الأصول المادية لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات من خلال تسلسلات هرمية منسقة مركزياً، عمودياً لتحافظ على مواكبة الحركة من المنتجات والخدمات في سوق عالمية متزايدة القيود عليها، وفي منتصف إلى أواخر القرن العشرين تحولت تصاميم المنظمة إلى نماذج المصفوفة وسلسلة القيمة التي كانت موجهة إلى استخدام المعلومات. أما اليوم، في مواجهة ضغوط غير مسبقة للتكيف بسرعة وبشكل مستمر ومعقد، ديناميكي، غير مؤكد، بيئة عالمية مترابطة، والعديد من المنظمات تتجه نحو تصميمات متعددة الشركات أو شبكة متعددة الفاعلين". (Arnoud Franken, Harry Thomsett, 2013.107).

ولذا كان للريادة الاستراتيجية بجميع أبعادها أهمية كبيرة في نجاح الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات وأن تطبيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها هو الاميزه تنافسية للمنظمات لمساعدتها على البقاء في بيئة تتميز بالتغير المستمر مما يمنح المنظمات القدرة على تشكيل أساس النجاح التنظيمي والاستدامة في تعزيز القيمة لما لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى جميع المنظمات سواء كانت هذه المنظمات خدمية او غيرها ولذا تسعى جاهدة لأستخدم وتبني كل ما يؤدي إلى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بجميع ابعاده.

وبما إن المنظمة الخدمية كغيرها من المنظمات الأخرى تتأثر بهذه لتغيرات والتطورات الحاصلة حولها و لكي تحافظ على مستواها يجب ان تؤثر في البيئة الخارجية ولايتم ذلك الا بقدرتها على تقديم خدمة مميزة تساعدها على التفوق وتوظيف هذا التفوق للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية ولذا كان محل الدراسة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وبما انها مؤسسة خدمية تسعى الى تقديم الخدمة بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، ولذا لا بد من قيامها بأعداد خطط استراتيجية طموحة ممكن تنفيذها ويمكن تحقيق أهدافها في ظل ما يحدث من تغير مستمر في البيئة الداخلية والخارجية ولذلك يجب ان يكون هناك برامج تساعدها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية الذي تطمح كثير من المنظمات الى الوصول اليه والذي اذا تحقق فانه يساعد على استمرارية تقديم الخدمة والقدرة على التكيف مع ما يحدث من متغيرات وايضاً يساعدها في الاستمرار في النمو وذلك لا يتم الا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد التي تملكها سواء كانت موارد بشرية او مادية او تكنولوجية.

والمنظمات الريادية بحاجة الى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فينة. والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها الى مركز تنافسي للولوج الى عالم المنظمات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فان هناك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات الريادية ان تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية .

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل الريادة الاستراتيجية في المنظمات في مساعدة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف التي تعيشها منظمات اليوم والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات (العولمة، المنافسة، الثورة الرقمية، التجارة الالكترونية الأزمات المالية... الخ) التي تفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية. وتدفع هذه التحديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء؛ وذلك من أجل أن تستطيع هذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفعال لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركز إدارة المنظمة على توجيه استراتيجيات الريادة الاستراتيجية نحو تحقيق وتكريس المؤسسة (مأسسة الريادة)، ويجب التركيز على تنفيذ إستراتيجية ريادية تكفل فاعلية استراتيجيات الريادة الاستراتيجية في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق مكانة متقدمة في السوق وبما يكفل تحقيق ميزة تنافسية تضمن بقائها وتقدمها وتميز منتجاتها.

ولما سبق جاءت الدراسة لتسليط الضوء على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في سلطة منظمة العقبة الاقتصادية الخاصة وتفاعل أثر الريادة الاستراتيجية لتحقيق الرقابة الاستراتيجية ولذا جاءت هذه الدراسة بمجموعه من النتائج والتوصيات والتي يمكن الاستفادة منها على ارض الواقع وان تكون دليل ارشادي للمهتمين بأبعاد الدراسة التي بين أيدينا.

#### مشكلة الدراسة:

تسعى العديد من المنظمات حالياً ومن ضمنها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى التطوير في تقديم الخدمات والوصول إلى التميز في ظل التغيرات والتحديات التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين والذي أدى إلى تغيير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات وحثها على البقاء والاستمرارية.

وأن واحدة من أهم متطلبات هذه التحديات هو توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تتمثل في توفير وإتاحة المعلومات لكل الأطراف المعنية بشكل متكامل ومتسق، وانغماس العاملين ومشاركتهم في تحقيق أهدافها، وتبني استراتيجيات متطورة، تستطيع من خلالها الحصول على المزايا الإيجابية والفعالة والتي تنعكس على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وتميزها الرشاقة الاستراتيجية، وتواجه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة العديد من التحديات المتعلقة بتطوير أدائها واستغلاله الاستغلال الأمثل بما يحقق الفاعلية والكفاءة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتسارع التكنولوجي حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية، وعليه فإن تحسين أداء سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة يستلزم توظيف الاستراتيجيات المناسبة للريادة الاستراتيجية، ذلك ان ضعف توظيف مؤشراتها يؤثر فيفاعليتها وأدائها فضلاً عن موجه التحديات التي تواجهها والتي تتمثلي صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركية نشاطها وأهدافها، والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها.

لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: ما أثر الريادة الاستراتيجية في للرشاقة الاستراتيجية في

### سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟

#### أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

2. ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية(الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة

الاستراتيجية) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

#### اهمية الدراسة

في ظل ما نراه من تحولات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية في العالم بشكل عام وعلى مستوى الدولة بشكل خاص فإن مفاهيم الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية أصبحت لها أهمية كبيرة كونها تستند عليها الادارات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي معظم دول العالم تساهم المؤسسات العامة كمرفق عام من مرافق الدولة الاقتصادية في تقدم الدولة وازدهارها،. ولذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

### الأهمية النظرية

تعتبر الدراسة مهمة بقيمة المتغيرات التي تطرحها ويؤكد أهمية الدراسة النظرية ازدياد الاهتمام من قبل كثير من الباحثين لهذه المتغيرات حيث كانت هناك دراسات كثيرهتناولت متغيرات الدراسة بشكل منفرد وأخرى تناولتها بشكل ثنائي الا انه على حد علم الباحث لم تتناول متغيرات (الريادة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية) ولهذا تكمن أهمية الدراسة النظرية بتناول هذه المتغيرات ولذلك اهتمت الدراسة بتوضيح مفهوم الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وفي تلك الدراسةسلطت الضوء على مفهوم متغيرات الدراسة وتوضيح اراءكثير من الباحثين بخصوص تلك المفاهيموأرائهم بخصوص أهمية وابعاد هذه المتغيرات

ولذا جاءت هذه الدراسة في وقت يتوافقمع التوجهات الملكية والمطالبة الشعبية بضرورة ان تتمتع المؤسسات الحكومية بالكفاءة والتميز وان تكون قادرة على تقديم الخدمات على اكمل وجه.

### الأهمية العملية

جاءت هذه الدراسة للتعرف على اهم التحديات والمشاكل التي تمنع او تحد من تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات بشكل عام وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بشل خاص وحيث تناولتالدراسة هذا المفهوم ومدى تطبيق هذا المفهوم في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بشكل خاص وتوضيح الدور الذي يلعبه ذلك المفهوم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وفي ظل النتائج العملية لهذه الدراسة تحاول توفير مجموعة من التوصيات الممكن تطبيقها من قبل إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

## اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى توافر ابعاد الريادة الاستراتيجية وابعاد الرقابة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. تحديد الأثر المباشر للريادة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. تقديم التوصيات لإدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للريادة الاستراتيجية بأبعادها (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الرقابة الاستراتيجية بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة الاستراتيجية بأبعادها

(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الحساسية الاستراتيجية كأحد ابعاد المتغير التابع في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة الاستراتيجية بأبعادها

(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في القدرات التنظيمية كأحد ابعاد المتغير التابع في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة الاستراتيجية بأبعادها

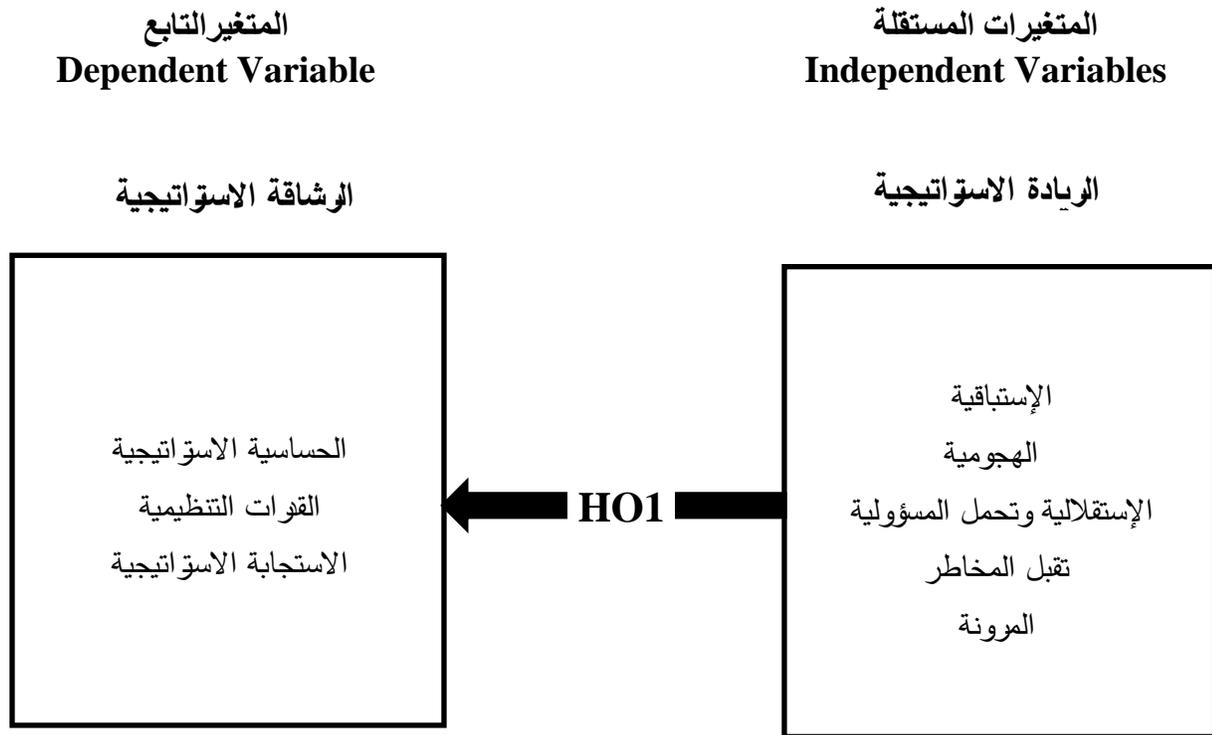
(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الاستجابة الاستراتيجية كأحد ابعاد المتغير التابع في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

### التعريفات الإجرائية :

أ. المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية:مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمد عليها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ومسئوليتها لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

ب. المتغير التابع:الرشاقة الاستراتيجية: قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن اتجاه تلك التغيرات، فالمنظمة الرشيقة الحركة يمكن ان تلبى طلبات الزبائن بسرعة وتقدم منتجات جديدة.

### نموذج الدراسة



الشكل (1)

تم صياغة نموذج الدراسة وباعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

### فيما يتعلق بالمتغير المستقل(الريادة الاستراتيجية):

جاسم، محمد ياسين (2011) دراسة بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة

العامّة لصناعة الإطارات بابل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (3)، العدد (6): 46 . 73.

الخطيب، دانيه، (2012)، "أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط"، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن

### اما فيما يتعلق بالمتغير التابع: (الرشاقة الاستراتيجية)

سعيد، كرومي، (2018). اثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار مجلة البشائر

الاقتصادية. 4(1)، 122 – 104.

مزهري، أسيل وياسر، ياسر (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء

محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،المجلة

العراقية للعلوم الإدارية. مجلد14 العدد55ص210-239..

### الدراسات السابقة:

#### أ, الدراسات العربية:

أجرت (البراشدية، 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور جائحة كورونا في إعادة تشكيل قطاع ريادة الأعمال،

والتعرف على الفرص والتحديات أمام ريادة الأعمال الرقمية عالمياً وفي عمان تحديداً. استخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي؛

حيث تم استخدام طريقتي SWOT و PEST لتحليل فرص وتحديات ريادة الأعمال الرقمية. كما تم تحليل نتائج الدراسات السابقة

التي تناولت موضوع ريادة الأعمال الرقمية، والتي نشرت في دوريات علمية محكمة خلال الفترة من 2019-2020.

ويمكن تصنيف مساهمات الأدب السابق حول قيادة الأعمال الرقمية إلى فئتين رئيسيتين: (1) البحوث المتعلقة بدور الرقمنة في تنظيم وتمكين المشاريع القائمة وإنشاء مشاريع جديدة مبتكرة (دور قيادة الأعمال الرقمية كعوامل تمكين)؛ (2) والبحوث المتعلقة بفرص تنظيم المشاريع التي تولدت بفضل التكنولوجيا الرقمية والابتكار وخلق منتجات جديدة عبر الصناعة الرقمية (دور قيادة الأعمال الرقمية كعوامل تمكين ونواتج). ولقد أشارت نتائج الدراسات السابقة أن جائحة كورونا قد سرعت اتجاهات مؤسسات قيادة الأعمال نحو رقمته أعمالها التجارية القائمة فضلا عن زيادة عدد مشاريع قيادة أعمال جديدة ومبتكرة. كما أوضحت النتائج وجود العديد من الفرض لنمو قطاع قيادة الأعمال الرقمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال بالإضافة إلى دور الاقتصاد الرقمي في النمو الاقتصادي. ولقد أوصت الدراسة بمواجهة تحديات قطاع قيادة الأعمال الرقمية من خلال وضع خيارات متعددة لسياسات دعم التحول الرقمي لنماذج الأعمال، وتطوير السياسات الخاصة بالبنية التحتية الرقمية والابتكار القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإيجاد سبل نشر ثقافة استخدام التقنيات الرقمية في المجتمع. وأجرى (النسور، 2020) دراسة هدفت إلى اختبار أثر تطبيق للقيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في الصناعات الدوائية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث؛ إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها 12 شركة، واقتصرت عينة الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية. تم توزيع 150 استبانة، الصالح منها للتحليل 138 استبانة، وتم استبعاد 12 استبانة لاحتوائها على نسبة كبيرة من البيانات المفقودة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق للقيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في الشركات العاملة في الصناعات الدوائية. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة الرقمية وإدارة بيئة الأعمال الرقمية لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين وجود أثر للحصول على التمويل المالي ومهارات القيادة الإلكترونية في الأداء التنظيمي في تلك الشركات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها ما يلي: على الشركات الصناعية أن تهتم بالقيادة الاستراتيجية لما لها من أثر إيجابي في أداء السلطة ورضا أصحاب

المصالح، وعليها كذلك تعزيز مراكز قدرات دوائر البحث والتطوير في الحصول على التمويل المالي الكافي لما لها من دور فاعل في تحسين تنافسية الشركات ورضا الزبائن.

دراسة (عبدالعال،2019) ومن اهم اهداف هذه الدراسة التعرف على المرتكزات والمتطلبات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وعلى محددات الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية عامة وجامعة سوهاج تحديداً، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج اما عينة الدراسة فهب عينة عشوائية بسيطة تمثل المجمع الأصلي وتم استخدام اختباراً لفا كرو نباخ لقياس ثبات الأداة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) واما اهم نتائج هذه الدراسة لتكنولوجيا نظم المعلومات دور كبير في تحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وذلك عن طريق مساهمتها في دور فعال في دعم رقابة اتخاذ القرار، وزيادة فاعلية وكفاءة الجامعة اما اهم التوصيات التي تم تدوينها في هذه الدراسة بضرورة وضع استراتيجية شاملة على مستوى الجامعة لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية و تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين كليات الجامعة وأقسامها ووحداتها الإدارية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى.

اما دراسة (الموسوي،2018)، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى اهتمام السلطة بالرقابة الاستراتيجية وابعادها و تشخيص مستوى توافر ابعاد البراعة التسويقية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية ) في السلطة المبحوثة، وبيان مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في البراعة التسويقية، اما مجتمع الدراسة تمثل بشركة الكفيل وتم اختيار عينة عشوائية متمثلة بمدير ومساعد مدير ومدراء اقسام ولأغراض الإجابة على تساؤلات البحث ولاختبار صحة فرضياته تم الاستعانة ببرنامجين احصائيين جاهزين وهما (Spss v.22)و(Amos v.22) وتم استخدام عدد من الأساليب والمؤشرات الإحصائية وجاءت اهم نتائج هذه الدراسة ان اهتمام السلطة المبحوثة بمتغير البراعة التسويقية اكبر من مستوى اهتمامها بالرقابة الاستراتيجية، وان للرقابة الاستراتيجية دوراً إيجابياً في تعزيز براعتها التسويقية باستكشاف واستغلال الفرص.

وجاءت دراسة (كرومي، 2018) للكشف عن طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعادها الثلاث (خفة القدرات، خفة المهام، والمناورات الاستراتيجية) ومحاولة معرفة دور وأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية على مستوى هذه المؤسسة، اما مجتمع الدراسة تمثل بمجمع حمادي وتم اخذ عينة الدراسة وذلك بتوجيه استبيان الى جميع افراد المجتمع وتم تحليل إجابات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج (Sass) وجاءت اهم النتائج وأنه يوجد أثر ذو دلالة للخفة الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة " حمادي وذلك لان المؤسسة تستطيع انجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة والمؤسسة تمتلك ما يكفي من التنوع المهارى لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة وتمتلك ما يكفي من قدرات التعليم التي تؤهلهم على مستوى عملهم من تعلم مهارات جديدة.

وفي دراسة أخرى اعدھا كل من (راضي والموسوي، 2018) كان اهم اهداف هذه الدراسة التعرف على اهم اليات التعلم التنظيمي التي تتبناها المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط لاكتسابها المعرفة الخارجية والتعرف على درجة تحقق الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، اما مجتمع الدراسة تمثل بالقيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظات الفرات الأوسط وتم توزيع 150 استبانة على افراد عينة البحث المتمثلين بمدير مصرف ونائب مدير المصرف ورئيس القسم واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لعل ابرزها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الخطي بيرسون ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد وجاءت اهم النتائج ان هنالك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بأبناء اليات لتحديد المعرفة من خلال البحث عن توجهات وسلوكيات زبائنها في جميع مراحل الخدمة المقدمة وان المصارف عينة البحث تستعمل اليات تعلم تنظيمي متطورة تعمل على خلق نوع معين من التكيف مع الهيكل التنظيمي للمصرف من اجل تلبية حاجات العروض التي يتم تقديمها لها وافتقار المصارف المبحوثة للحساسية الاستراتيجية تجاه المتغيرات الخارجية فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.

اما دراسة (مزهرو ياسر، 2017) فقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية التي تعمل بها المديرية، وبيان واقع الأداء المقدم من قبلها وللوقوف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها عن طريق وضع الأساليب والأليات الكفيلة بذلك و توضيح طبيعة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام، اما مجتمع الدراسة يتمثل بمديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء وتكونت عينة البحث من الملاك القيادي الهندسي لهذه المديرية وتم استخدام مقياس الفا كرونباخ للتأكد من مدى صلاحية أداة البحث اما اهم النتائج لهذه الدراسة بأنه أظهرت ان مديرية توزيع كهرباء كربلاء قادرة على مراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة، و أظهرت الدراسة ان السلطة تمتلك مستوى معقول من الحوار الاستراتيجي، فضلا عن قدرتها التنظيمية العالية التي تساعدها في أداء أعمالها وتسهم الرشاقة الاستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء في تحسين استخدام المديرية لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بشكل افضل وتسهم مستقبلاً في تحقيق الفوز على منافسيها اما اهم التوصيات فهي ضرورة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في الأداء المؤسسي المستدام، وضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية و الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة.

ودراسة (رضوان، 2015) ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا الدراسة في محاولة الربط بين محددات الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات المصرية اما مجتمع الدراسة تمثل بالعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في مصر اما عينة الدراسة تمثلت باختيار (264) من العاملين بالمستويات الإدارية وتم تحليل البيانات من خلال الحزمة الإحصائية (Spss-v21) باستخدام كرونباخ الفا للتاسق الداخلي اما اهم النتائج فكانت وجود تأثير معنوي إيجابي بين درجة توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية وتميز القادة، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين درجة توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية وتميز المرؤوسين، اما اهم التوصيات هي يجب تعزيز القدرات الأساسية للشركة والتي تتضمن المعارف والمهارات الخاصة بها من أجل تحقيق التميز المؤسسي وخلق القيمة لدى العميل، وجعل السياق التنظيمي أكثر مرونة، وذلك بالاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة حيث أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب بيئة تنظيمية أكثر ديناميكية عوضاً عن الهياكل التنظيمية الهرمية.

وأجرت (الخطيب، 2012) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية في حالة لجامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (84) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

وأجرى (جاسم، 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية التيهيأ حد عناصر الشبكة المعرفية ودورها في ابتكار منتجات وعمليات جديدة، تكون مجتمع البحث من السلطة العامة لصناعة الإطارات في بابل، ثم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (75) مستجيباً من أجل إخضاعها للتحليل. وانطلاقاً من نتائج اختبار فرضية البحث و تحليل ومناقشة النتائج خلص البحث إلى أن استخدام عنصر الريادة الاستراتيجية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً ومرتفعاً وله دور مؤثر لاستراتيجية تطوير الاسواق وابتكار منتجات جديدة التي هي أحد أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية، والحرص على التحديث والتطوير المستمر لمواكبة المتطلبات والمتغيرات البيئية، وهناك ارتباطية وتأثيرية بين عنصر الجدارة وعملية الابتكار للمنتجات و العمليات.

**ب. الدراسات الأجنبية:**

وأجرى (Stephen et al, 2019) دراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسات الريادة الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا. تكون مجال الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا. وقد شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المؤسسات مديراً ومالكاً الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا، فيما شملت عينة الدراسة على (356) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لاختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن ممارسة التركيز على الفرص تؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا.

وأجرى (Hoque et al, 2019) دراسة هدفت إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنغلادشية، إضافة إلى تعرف دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنغلادشية. تكون مجال الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش. وقد شمل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة البنغلادشية، فيما تكونت عينة الدراسة من (384) مالك لشركة بنغلادش صغيرة ومتوسطة الحجم الذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لاختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير للريادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنغلادشية، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً معنوياً في العالقة بين الريادة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنغلادشية.

في دراسة اجراها (Nejatian,et al 2019)هدفت لتقديم اقتراح واختبار منهجية لتحديد مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية الرئيسية من خلال تحديد الأولويات وإقامة العلاقات فيما بينها وتم تطبيق هذه الدراسة على شركة بيل روزانيه الإيرانية المتخصصة في منتجات الالبان اما عينة الدراسة فتمثلت بمجموعة من سبع خبراء في تلك السلطة وتم استخدام أساليب إحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها مثل مقياس الفا كرو نباخ والاستعانة ببرنامج (Spss) اما اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي : اثبات قدرة المنهجية المقترحة والتي تم تطبيقها على شركة منتجات الألبان العاملة في البيئة التنافسية حيث يمكن للتطبيق معالجة أوجه القصور في منهجيات الرشاقة السابقة وساعدت المنهجية السلطة على تخصيص الموارد لمؤشرات الرشاقة الاستراتيجية الصحيحة ويمكن للممارسين الاستفادة من المنهجية لتحديد مؤشرات الرشاقة الصحيحة لمنظمتهم وتخصيص الموارد التنظيمية لتحسين هذه المؤشرات وتتضمن المنهجية اختيار المؤشرات التي تسهم في خفة الحركة الاستراتيجية للمؤسسة، على الرغم من أنها تبدو غير مرتبطة.

وفي دراسة لـ (Vaillant , 2018et al) والتي هدفت إلى تحليل الرشاقة الاستراتيجية في المشاريع الريادية لأصحاب الأعمال التجارية الذين لديهم مستويات ميل أكبر للتصدير وتشير اهم نتائج هذه الدراسة إلى أن السمات المميزة ترتبط أيضًا بخفة الحركة في التسويق الدولي والسرعة والدقة الحاسمة بزيادة الصادرات و التوسع في سوق التصدير الناتجة عن استجابة الفرصة و تضخيم المشاريع الريادية من خلال دقة قدرتها على التكيف الداخلي لخفة الحركة العملية وجدنا أن رواد الأعمال يظهرون أيضًا خفة الحركة في عملياتهم و لديهم مستويات ميول تصدير عالية، مقارنة بمجموعة أصحاب الأعمال خارج هذامجموعة ambidextrous (أصحاب الأعمال لأول مرة دون خفة الحركة العملية) اما اهم الأثار المترتبة: تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن السمات التي تميز الاعمال الدولية ترتبط أيضًا بخفة الحركة التسويقية والسرعة والدقة الحاسمة بزيادة مستويات ميل الصادرات و التوسع في سوق التصدير الناتجة عن استجابة الفرصة وتم العثور على أصحاب المشاريع الريادية لتضخيمها بواسطة دقة قدرات التكيف الداخلي مع خفة الحركة العملية وتساهم هذه الدراسة من خلال استكشاف المزيد من تأثير المصادر المختلفة لخفة الحركة على تدويل المشاريع الريادية ويوضح الارتباط بين رواد الأعمال المعرضين لتوسعة سوق التصدير والتسويق الدولي وخفة الحركة.

وقام Denning (2017) بدراسة هدفت لتحليل وفهم كيف يمكن لفرق الرشاقة الاستراتيجية استخدام أدوات وعمليات الإدارة الاستراتيجية لاكتشاف الابتكارات الناشئة عن السوق مثل التصميم، المنهجية، النهج و قد قام الباحث بدراسة الاستراتيجية و نظرية القيادة وإمكانيات الرشاقة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، وهي مزيج من عقلية الرشاقة وعملياتها مع نظرية الإدارة الاستراتيجية لإنتاج الابتكار المستمر وخلق السوق وجاءت النتائج انه يمكن تبني المفاهيم الاستراتيجية لاستراتيجية مثل المحيط الأزرق لـ ( Kim & Mauborgne) ونظرية ( Job to be done لـ Clayton Christensen وكتاب ( Play SRI) لكارت كارلسون - والحاجة لمنهج، يبين الفوائد والتكاليف للمنافسة من خلال فرق الرشاقة التي تسعى إلى الابتكارات التي تخلق القيمة للعملاء الجدد اما اهم الآثار العملية: انه يؤدي تحديد وظيفة محددة بوضوح إلى بدء مخطط ابتكاري لا يشبه مفهوم التسويق التقليدي "للاحتياجات" نظرًا لارتفاع درجة الخصوصية المطلوبة لتحديد المشكلة بدقة التي سيتناولها الحل المحتمل وباستخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، يمكن لفرق الرشاقة إعادة تعريف كيفية تلبية الاحتياجات وأيضاً في هذه العملية تم اكتشاف القيمة للعملاء من تقديم شيء ما أو القيام بشيء لا تقدمه السلطة أو الصناعة حالياً.

و اجرى (Vagnoni & Khoddami, 2016) دراسة هدفت إلى تقديم واختبار نموذج يوضح كيف تستطيع الرشاقة الاستراتيجية القائمة على الديناميكية و قدرات مثل كفاءات تكنولوجيا المعلومات (IT) في ايجاد قدرة تنافسية للمنظمة، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات في إيطاليا وحيث تم تصميم هذه الدراسة بناءً على النهج الكمي وتم جمع البيانات من خلال استبيانات مغلقة تم توزيعها على عينة من الشركات تبلغ 233 شركة وان معدل الاستجابة 26 في المائة، أي ما يعادل 60 استبياناً تم جمعها وتم تحليل البيانات على أساس ديناميكية الإعداد و عبر تطبيق SPSS-AMOS وتم إجراء تحليل المسار لإجراء التقييم الأول للنموذج النظري اما اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي ان أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي القدرات ذات الصلة لتحسين القدرة التنافسية لأي نشاط وعلاوة على ذلك، زيادة خفة الحركة الاستراتيجية في الأبعاد الثلاثة (العملاء والتشغيلية والشراكة) يعتمد على القدرة على تحسين القدرات الديناميكية الأخرى للمنظمة، بما في ذلك كفاءة تكنولوجيا المعلومات، والبصيرة المنهجية والبصيرة الاستراتيجية. وأخيراً، تكون خفة الحركة الاستراتيجية هي الوحيدة متغير قادر على الاستفادة من النشاط التنافسي للشركة.

وإلى دراسة لـ (Alon,et al, 2016) هدفت إلى توضيح كيف يمكن للشركات الحاصلة على الامتياز في إدارة التوسع في الحصول على امتيازات جديدة على الرغم من التقلبات الاقتصادية وأثارها على السلطة وذلك من خلال تحويل مواردها، أما أهم النتائج لهذه الدراسة يكشف النموذج عن علاقة منحنية على شكل حرف U بين الموقع (أي الدورات الاقتصادية) وتوسع الامتياز وتساهم هذه الدراسة في الأدب التنافسي من خلال إظهار كيفية الامتياز للشركات التي تستجيب لتغير الظروف المحلية وبناء أعلى قدرة سيولة الموارد في نظرية الحركة الاستراتيجية، تقدم هذه المقالة شرح شامل لماذا ومتى يتم امتياز الشركات في ظل ظروف ديناميكية للتقلبات الاقتصادية في موقع (الولايات المتحدة الأمريكية) وعلى الرغم من أننا نتفق على أن ندرة الموارد ونظريات الوكالة توفر تفسيرات جزئية لامتياز الشركات، نحن ندعي ذلك تصنيف نظرية الرقابة الاستراتيجية لبنة مهمة لتفسير الامتياز وجدنا تأثير على شكل حرف U للبيئة المحلية على افتتاح وحدات امتياز جديدة والتفسير لهذه العلاقة على شكل حرف U يتوافق مع حجة خفة الحركة الاستراتيجية، وبالتالي تعزيز التفسيرات الحالية القائمة على ندرة الموارد ونظريات الوكالة والبحث عن الامتياز يشير إلى أن التكرار الدقيق والتوحيد قد تعزز القدرة التنافسية للشركة، وأن شركات الامتياز قادرة على تحقيق سيولة الموارد، وهي واحدة من مفاتيح القدرات الوصفية للسرعة الاستراتيجية ويمكن لهذه الدراسة إبلاغ المديرين التنفيذيين للشركة حول الحاجة إلى تطوير القدرة على التبدل أو بالجمع بين نماذج الأعمال وفي حالتنا، نمودجين للأعمال جامدة إلى حد ما (النمو بحيث يتم استبدال الامتياز والنمو عبر الوحدات المملوكة للشركة) أو استخدامها بشكل مشترك للمحافظة على المرونة، وفي الواقع ومرونة أصحاب الامتياز لضبط نسبة وحدات الامتياز الخاصة بهم هي واحدة من مفاتيح تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. وبعبارة أخرى، لا ينبغي أن يعوق نموذج العمل سعي شركة لتطبيق سيولة الموارد، وعدم القدرة على التبدل أو الجمع بين نماذج الأعمال الصلبة هي واحدة من المخاطر الرئيسية التي تؤدي إلى فشل الأعمال التجارية في البيئة الاقتصادية الحالية.

وجاءت دراسة (Arbussa,et al ,2016) هدفت الى تحقيق هدفين: ربط خفة الحركة الاستراتيجية ونماذج الأعمال المبتكرة، واستكشاف كيف تتناسب القدرات الكامنة وراء الرشاقة الاستراتيجية مع سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة وجاءت نتائج هذه الدراسة إلى توافق جزئي لإطار العمل الاستراتيجي الحالي للشركات الصغيرة والمتوسطة و اثنان من القدرات الوصفية المقترحة (وحدة القيادة وسيولة الموارد) تبدو متأصلة في الشركات الصغيرة والمتوسطة لأنها تتطابق بسهولة في هذا السياق، على الرغم من أنها تحتاج إلى تخفيض حجمها وواحد القدرة الفوقية (الحسية الاستراتيجية) أقل لطبيعية وبالتالي أكثر أهمية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة تتشأ قدرة وصفية إضافية (الحيلة) أيضاً من المهم للشركات الصغيرة والمتوسطة أن تكون قادرة على التغلب على بعض القيود الناجمة عن حجمها.

دراسة (Kansikas,et..al, 2012) هدفت إلى فحص كيف أن الملكية العائلية والقيادة الريادية ترتبط مع بعضها البعض في الشركات العائلية. تكونت عينة الدراسة من (3) شركات عائلية. ولتحقيق أهداف البحث لجأ الباحثين إلى اعتماد أسلوب المقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الملكية العائلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع القيادة الريادية وبالتالي الريادة الاستراتيجية.

دراسة (Kraus,et..al, 2011) هدفت إلى توضيح نتائج الأعمال المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية متمثلة ببحوث الريادة والريادة الاستراتيجية وصولاً إلى نموذج مقترح يصلح للتطبيق في كافة بيئات العمل. ومن خلال المسح المكتبي من قبل الباحثين توصل الباحثين إلى تطوير نموذج يتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي الاستراتيجية، والبيئة والهيكل والموارد. وان النموذج المقترح سيساهم في تحسين اداء المنظمات وصولاً إلى الريادية العالمية.

دراسة (Lassen &Laugen, 2011) هدفت إلى اختبار أثر الريادة الاستراتيجية في العوائد المتحققة من المشاريع الإبداعية. تكونت عينة الدراسة من (512) مهندس دنماركي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الريادة الاستراتيجية تؤثر على مشاريع الإبداع التدريجية، بالإضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية لا تؤثر على مشاريع الإبداع الجذري.

## ما يميز الدراسة الحالية

ركزت معظم الدراسات السابقة على أهمية دراسة الريادة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، حيث ركزت دراسة (البراشدية، 2021) على دور جائحة كورونا في إعادة تشكيل قطاع ريادة الأعمال. كما تناولت دراسة (النسور، 2020) أثر تطبيق الريادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في الصناعات الدوائية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية، إلا أن هذه الدراسة درست أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) على الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) منفردة ومجمعة، لدى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أما هذه الدراسة فقد تناولت تتناول متغيرات (الريادة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) بشي من الشمولية الذي أسهم بشكل متواضع في أغناء مجال الدراسة من خلال ما سبقه من إطار نظري يعرض بالتفصيل لأبرز التجارب والنماذج العالمية في إدارة وقياس الريادة الاستراتيجية وأثره في الرقابة الاستراتيجية. لأبرز الريادة الاستراتيجية وآليات تنميتها وتطويرها، وتحديد أبرز الأساليب والطرق العلمية التي تساعد في تحقيق ذلك في البيئة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص.

ومن الناحية التطبيقية فقد كانت الدراسة أكثر تنوعاً وموضوعية في تناولها مجتمع الدراسة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة)، وبالاعتماد على عينة بحثية مناسبة مما يعطي الإمكانية لتعميم نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها، وحسب علم الباحث أنها الدراسة الوحيدة في هذا المجال التي تناولت هذه الأبعاد، وهذا ما يميز الدراسة عن سابقتها.

## المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (1160) موظفاً وموظفةً، وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة 2021.

## عينة الدراسة:

تم اخذ عينة قصدية عمدية بسيطة تمثل (20%) من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية الأردنية، وقد تم توزيع (232) استبانته على عينة الدراسة، استرجع منها (166) استبانة، وقد تم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (150) استبانة تشكل مانسبته (64.7%) من عينة الدراسة، ومانسبته (12.93%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## خصائص عينة الدراسة:

يظهر من الجدول رقم (1) فيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (41-50 سنة) أعلى نسبة بواقع (40%) يلي ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (22.7%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، و جاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة (20.7%) في حين بلغت نسبة المبحوث ينضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.7%). وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (73.3%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (12.7%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، و هذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

كما وجد أن (43.3%) من المبحوثين ممن تتراوح خبرتهم من الفئة (11-15 سنة)، يلي ذلك المبحوث ينال ذي نتعمدة خدمتهم (16 سنة فأكثر) بنسبة (26%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين تتعمدة خبرتهم (6-10 سنوات) بنسبة (19.3%)، وأخيراً جاء تفئة الخبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة (11.3%).

## جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
%16.7	25	30 سنة فأقل	العمر	1
%22.7	34	31-40 سنة		
%40.0	60	41-50 سنة		
%20.7	31	51 سنة فأكثر		
%4.0	6	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي	2
%12.7	19	دبلوم متوسط		
%73.3	110	بكالوريوس		
%10.0	15	دراسات عليا		
%11.3	17	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة	4
%19.3	29	6-10 سنوات		
%43.3	65	11-15 سنة		
%26.0	39	16 سنة فأكثر		

أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بموضوع الدراسة، وتم تطوير استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية و الوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية التالية (العمر

والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1-24) والتي تقيس المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة)، حيث تم الاسترشاد بدراسة (البراشدية، 2021، النور، 2020، الخطيب، 2012؛ جاسم، 2011)، وضم

هذا الجزء (24) فقرة مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (1-5) تقيس بُعد الاستباقية.

الفقرات (6-9) تقيس بُعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

الفقرات (11-14) تقيس بُعد تقبل المخاطر.

الفقرات (15-19) تقيس بُعد الهجومية.

الفقرات (20-24) تقيس بُعد المرونة.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (26-45) والتي تقيس المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية، حيث سيتم الاسترشاد بدراسة (عبدالعال، 2019؛ راضي والموسوي، 2018)، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية:

الفقرات (25-31) تقيس بُعد الحساسية الاستراتيجية.

الفقرات (32-36) تقيس بُعد القدرات التنظيمية.

الفقرات (37-42) تقيس بُعد الاستجابة الاستراتيجية.

وتم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكترت الخماسي (Likert) على النحو الآتي: (موافق تماماً وتمثل 5

درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (موافق بدرجة قليلة وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل درجتان)، (غير موافق تماماً وتمثل درجة واحدة).

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة

والاختصاص في موضوع الدراسة كما في الملحق (ب) المرفق، وبعد استرداد الاستبيانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانة بشكل نهائي.

## ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

## جدول (2)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	الأبعاد	الأداة
0.88	الاستباقية	الريادة الإستراتيجية
0.86	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	
0.89	تقبل المخاطر	
0.82	الهجومية	
0.84	المرونة	
0.88	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
0.90	القدرات التنظيمية	
0.87	الاستجابة الاستراتيجية	
0.91	الكلية للأستبانة	

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة.

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة

الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين (Inflation Factor Variance) واختبار التباين المسموح (Tolerance); للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T.test) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، إضافة إلى استخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية.

#### عرض النتائج

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة للريادة الإستراتيجية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات العاملين في سلطة منطقة

العقبة الاقتصادية الخاصة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:

## جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الريادة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية

الخاصة.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
5-1	الاستباقية	3.70	0.57	4	مرتفع
9-6	الإستقلالية وتحمل المسؤولية	3.78	0.53	1	مرتفع
14-10	تقبل المخاطر	3.76	0.56	2	مرتفع
19-15	الهجومية	3.73	0.53	3	مرتفع
24-20	المرونة	3.68	0.60	5	مرتفع
24-1	المتوسط الكلي	3.73	0.55	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الريادة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة

الاقتصادية الخاصة (الاستباقية، والإستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) كانت مرتفعة، أنالمتوسط

الكلي لأبعاد الريادة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بلغ(3.73) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتل

بُعد الإستقلالية وتحمل المسؤولية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.78)، وانحراف معياري (0.53)، يلي ذلك بُعد تقبل

المخاطر بمتوسط حسابي بلغ(3.76)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الهجومية بمتوسط حسابي بلغ(3.73)، في حين في المرتبة

الرابعة بُعد الاستباقية بمتوسط حسابي بلغ(3.70)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المرونة بمتوسط حسابي بلغ(3.68). وتفسر هذه

النتيجة إلى أن لدى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة موظفين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تساعد على تسيير

إجراءات العمل فالريادة الإستراتيجية تدخل في خريطة المهارات من بين ما يتمتع به الفرد فعلاً وبين ما يحتاج إليه في وظيفته،

وكذلك نجاحها في توفير قاعدة معرفية تساعد الموظفين على أداء مهام أعمالهم بما ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف

التنظيمية المنشودة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لإبعاد الرشاقة الاستراتيجية ؟

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
29-25	الحساسية الاستراتيجية	3.74	0.59	1	مرتفع
34-30	القدرات التنظيمية	3.69	0.65	3	مرتفع
38-35	الاستجابة الاستراتيجية	3.71	0.61	2	مرتفع
38-25	المتوسط الحسابي العام	3.71	0.57	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) كانت مرتفعة، أما المتوسط الكلي لأبعاد تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بلغ (3.71)، وقد احتل بُعد الحساسية الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، يلي ذلك بُعد الاستجابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد القدرات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.69).

#### اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار

التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (5) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### الجدول (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
الاستباقية	1.058	0.945	0.223
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	1.024	0.977	0.530
تقبل المخاطر	1.068	0.937	0.213
الهجومية	1.073	0.932	0.183
المرونة	1.060	0.943	0.34

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.058 - 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.932 - 0.977)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

## جدول (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الرشاقة الاستراتيجية	(5، 144)	0.638	*213.082	0.000
الحساسية الاستراتيجية	(5، 144)	0.584	*161.24	0.000
القدرات التنظيمية	(5، 144)	0.529	*150.603	0.000
الاستجابة الاستراتيجية	(5، 144)	0.499	*144.735	0.000

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

يوضح الجدول (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ودرجات حرية (5، 144)، حيث إن أبعاد الريادة الإستراتيجية تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (الرشاقة الاستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (الحساسية الاستراتيجية)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (القدرات التنظيمية)، وأخيراً فسرت أبعاد الريادة الإستراتيجية (49.9%) من التباين في بُعد (الاستجابة الاستراتيجية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الريادة الاستراتيجية في تفسير الأبعاد التابعة للرشاقة الاستراتيجية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الرشاقة الاستراتيجية.

## جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الريادة الإستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية

الخاصة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
0.000	*5.861	0.271	0.050	0.234	الاستباقية
0.000	*8.893	0.380	0.045	0.356	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.000	*4.103	0.233	0.046	0.173	تقبل المخاطر
0.000	*4.527	0.206	0.047	0.169	الهجومية
0.000	*3.231	0.147	0.045	0.148	المرونة

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، كما يتضح من الجدول رقم(8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين فيالمتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين فيالمتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.8%) من التباين في الحساسية الاستراتيجية كمتغير تابع.

#### جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالشفافية من خلال أبعاد فاعلية الاتصال

#### الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.471	*9.197	0.000
الاستباقية	0.562	*6.289	0.000
الهجومية	0.606	*4.984	0.000
تقبل المخاطر	0.629	*4.524	0.000
المرونة	0.638	*3.419	0.001

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

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

#### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الريادة الإستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد

الرشاقة الاستراتيجية.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.000	*5.617	0.244	0.038	0.211	الاستباقية
0.000	*7.120	0.288	0.033	0.235	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.000	*4.582	0.189	0.061	0.192	تقبل المخاطر
0.000	*4.691	0.191	0.041	0.191	الهجومية
0.000	*3.931	0.149	0.038	0.149	المرونة

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالريادة الإستراتيجية لها تأثير في الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

## جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالحساسية الاستراتيجية من خلال الريادة

الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*7.403	0.441	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.000	*6.279	0.492	الاستباقية
0.000	*5.179	0.533	الهجومية
0.000	*4.511	0.562	تقبل المخاطر
0.000	*3.658	0.584	المرونة

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

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، يتضح من الجدول رقم (10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.4%) من التباين في الحساسية الاستراتيجية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في القدرات التنظيمية كأحد أبعاد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

## جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الريادة الإستراتيجية في القدرات التنظيمية كأحد أبعاد من أبعاد الرشاقة

الاستراتيجية.

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.000	*4.163	0.173	0.102	0.182	الاستباقية
0.000	* 10.311	0.432	0.037	0.379	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.000	*3.701	0.146	0.042	0.156	تقبل المخاطر
0.000	*4.072	0.172	0.045	0.18	الهجومية
0.001	*3.210	0.120	0.045	0.143	المرونة

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في القدرات التنظيمية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072، 3.210) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في القدرات التنظيمية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

## جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالقدرة التنظيمية من خلال الريادة

الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T *
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.392	10.635	0.000
الاستباقية	0.453	4.665	0.000
الهجومية	0.482	4.193	0.000
تقبل المخاطر	0.504	3.971	0.000
المرونة	0.529	2.630	0.009

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

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في القدرات التنظيمية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، يتضح من الجدول رقم (12) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (48.2%) من التباين فيالمتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.4%) من التباين فيالمتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.9%) من التباين في القدرات التنظيمية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الاستجابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

### جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الريادة الإستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية كأحد أبعاد

من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.000	* 4.169	0.226	0.048	0.198	الاستباقية
0.000	*5.875	0.343	0.054	0.318	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.001	*3.299	0.159	0.058	0.190	تقبل المخاطر
0.000	*3.539	0.180	0.054	0.193	الهجومية
0.004	*2.858	0.156	0.059	0.167	المرونة

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الاستجابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539، 2.858) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الاستجابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

## جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالاستجابة الاستراتيجية من خلال الريادة

## الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.361	*5.903	0.000
الاستباقية	0.425	*3.046	0.002
الهجومية	0.454	*3.852	0.000
تقبل المخاطر	0.472	*2.666	0.008
المرونة	0.499	* 2.265	0.024

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

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الريادة الإستراتيجية (الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) في الاستجابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، يتضح من الجدول رقم (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.9%) من التباين في الاستجابة الاستراتيجية كمتغير تابع.

## مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أنّ أبعاد الريادة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (الاستباقية، والإستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد الإستقلالية وتحمل المسؤولية المرتبة الأولى وهذه النتيجة تعني أن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تولي الإستقلالية وتحمل المسؤولية الاهتمام الكافي لتزويد العاملين بالخبرات والمعارف الجديدة للوصول إلى حالة اتزان معرفي تزودهم بالمهارات الأدائية لتحسين مستوى الأداء، يلي ذلك بُعد تقبل المخاطر والتي تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الهجومية.

وقد يعود ذلك إلى أن السلطة المبحوثة تطبق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من مهارات إدارية، وتوفر قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية في حين في المرتبة الرابعة بُعد الاستباقية، وتعد هذه الاستراتيجية بمثابة نظام يحوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لإيجاد تدفق مثالي للمعارف لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية والوصول للتميز في أداء الأعمال، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المرونة. (جاسم، 2011؛ الخطيب، 2012).

2. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد الحساسية الاستراتيجية المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الاستجابة الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد القدرات التنظيمية. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية للميزة الابتكارية، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء السلطة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء السلطة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وهذا يعكس أهمية تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للشركة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها لتحقيق أهداف السلطة بكفاءة وفاعلية.

3. دلت النتائج إن أبعاد الريادة الاستراتيجية تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (الرشاقة الاستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (الحساسية الاستراتيجية)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (القدرات التنظيمية)، وفسرت أبعاد الريادة الاستراتيجية (49.9%) من التباين في بُعد (الاستجابة الاستراتيجية)، وهذا يعكس أهمية تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الرقابة الاستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.8%) من التباين في الحساسية الاستراتيجية كمتغير تابع. ومرد هذه النتيجة أن السلطة لديها القدرة على التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجهها بفضل العنصر البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. وتحقيق الريادة الإستراتيجية يستلزم تطبيق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية. والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب بعض العاملين لديها، وإن وامتلاكها آلية واضحة ومحددة في بحثها واستقصائها عن الكفاءات البشرية.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.4%) من التباين في الحساسية الاستراتيجية كمتغير تابع. وهذه النتيجة منطقية حيث أن إستراتيجية الحساسية الاستراتيجية تحقق للشركة ميزة تنافسية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الإستراتيجية من خصائص يؤدي إتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا أفضل. فتحقيق الريادة الإستراتيجية هي التي تحدد عناصر القوة وعناصر الضعف والتي تساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة وتستثمر هذه العناصر في التكيف مع المتغيرات البيئية. فالسياسات المتمثلة في تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية، تساعد في قدرة هذه السلطة على التعرف على المؤسسات المنافسة من خلال التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في أدائها ومحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في القدرات التنظيمية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.9%) من التباين في القدرات التنظيمية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن السلطة حرصت من خلال القدرات التنظيمية على توفير تسهيلات لنقاهاة وترفيه المراجعين، وتخصص أماكن محددة للانتظار والمراجعة، وتطبق نظام محوسب للتعامل مع المراجعين، وتستخدم عدد كافٍ من العاملين لتقديم خدمة أفضل للمراجعين، وتستخدم عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل، وتستخدم نظام ومعلومات لمتابعة المراجعين.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الاستباقية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطر، والهجومية، والمرونة) لها تأثير في الاستجابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وإن متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستباقية وفسرت مع متغير الاستقلالية وتحمل المسؤولية (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهجومية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تقبل المخاطر حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المرونة حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.9%) من التباين في الاستجابة الاستراتيجية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق ابعاد الريادة الإستراتيجية يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالسلطة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة العمل على تعزيز أبعاد الريادة الإستراتيجية من خلال تفهم الإدارات العليا في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة المبحوثة لطبيعة ومستوى أهمية تحفيز الحالة الريادة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية. من خلال الآليات الآتية:
  - أ- تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.
  - ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
  - ت- توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.

ث- تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين (السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

ج- تشجيع التوجه نحو التغيير، وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع التطورات التكنولوجية.

2. تثقيف العاملين بأهمية تبني سلوكاً ريادياً يُمكن السلطة من التفوق على المنافسين من خلال صياغة إستراتيجية لتطوير المهارات المتعلقة بإدارة الأفراد و الزبائن والموردين والعاملين في الشركة.

3. قيام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بأخذ دورها في الاهتمام بتحقيق الريادة الإستراتيجية، وذلك من خلال

اعتماد أسس علمية لاختيار الموارد البشرية تراعي المؤهلات العلمية والعملية والصفات القيادية الخبرة والمهارة.

5. ينبغي على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة أن تقوم بدراسة السوق من خلال تجزئتها إلى مجموعات

وفق معايير محددة .وعليه فعلى المنظمات الجمع بين الموازنة والمرونة،الموازنة بين التكاليف والإنتاج من جهة،

والمرونة بين اتجاه الوضع التنافسي في السوق ورغبات وتطلعات الزبائن ومراجعة العوامل الداخلية والخارجية لحساب

تغير السعر وأثر ذلك على الحالة الجديدة.

5. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل منظمات وعينات أخرى لتعميم

نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

## قائمة المراجع

### أ. المراجع العربية:

- البدراي، إيمان (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية : دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7(14)، 161-187.
- البراشدية، حفيظة سليمان أحمد (2021) ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد19): الفرص والتحديات، Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)، عدد(1) ص ص 259-284.
- البطاينة، محمد تركي (2017). أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية مستشفى الملك المؤسس عبدالله. جامعة اربد الاهليه، إربد للبحوث والدراسات - العلوم الإدارية والمالية مجلد 19 عدد (2)، 217-253
- جاسم، محمد ياسين (2011) دراسة بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطار تابل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (3)، العدد (6): 46 . 73.
- الخطيب، دانيه، (2012)، "أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن
- راضي جواد والموسوي توفيق (2018) تأثير البيات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية 9(1) 69 -88.
- رضوان، طارق رضوان محمد (2015). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على الاتصالات في مصر المصدر: مجلة التجارة والتمويل الناشر: جامعة طنطا - كلية التجارة. عدد1، ص3-44.

سعيد، كرومي، (2018). اثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار مجلة البشائر الاقتصادية. 4(1)، 104 – 122.

السكرانة، بلال (2008) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.  
صالح، أحمد علي، (2007)، "الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب (2010) دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية - أساسيات نظرية ووقائع ميدانية، ورقة بحثية مقدمة إلى - المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر / جامعة الزيتونة، الريادية في مجتمع المعرفة 26-29 نيسان، عمان - الأردن.

العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبدالعال عنتر (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية. جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية. العدد التاسع والخمسون، ص 256-316.

الغالب، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

كرومي، سعيد (2018). اثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار مجلة البشائر الاقتصادية. 4(1)، 104 – 122.

مزهر، أسيل وياسر، ياسر (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مجلد 14 العدد 55 ص 210-239..

المصري، مروان وليد سليمان (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد 40 عدد 2 ص 257-341.

المعاضدي، معن وعد الله (2018). إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة العراق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية 8(2)، 274-306..

الموسوي، كوثر حميد هاني (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، جامعة الكوفة، كلية الآداب، مجلة آداب الكوفة. 15(35)، 439-466.

النسور، بلال (2020) أثر الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (16)، ص ص 259-284.

وادي عبد الحكيم، نصيرة الزهوانى، عشاش عبدالله (2012). الاستراتيجية، المفهوم والنظرية : مركز راشيل كوري لحقوق الانسان، نشر 20/12/2012.

#### ب. المراجع الأجنبية:

Alon, Ilan., Madanoglu, Melih. & Shoham, Amir (2016). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles Competitiveness Review..27 (2), 113-131.

Al-Qeed, M. (2019). Effect of Strategic Agility Dimensions on Tourism Marketing Performance in Jordan (Case Study on Tourism Companies in the Amman Region) Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series, 34(2),

Anwar, M.N.; Daniel, E. (2016) Entrepreneurial marketing in online businesses. Qual. Mark. Res. Int. J, 19, 310–338. doi: 10.1108/QMR-04-2015-0029

Arbussa, A., Bikfalvi, A. & Marquès, P. (2016). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm)

- Autio, E.; Nambisan, S.; Thomas, L.D.W.; Wright, M. (2018) Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strat. Entrep. J*, 12, 72–95.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39–57
- Denning, S. (2017). *The next frontier for Agile: strategic management*. Emerald Publishing Limited. 45(2), 3-9.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T & Eisner, Alan B. (2007), “Strategic Management: Creating competitive Advantage”, McGraw-Hill, Barded. New York.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia’s rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- Farani, A.Y.; Karimi, S.; Motaghd, M. (2017) The role of entrepreneurial knowledge as a competence in shaping Iranian students’ career intentions to start a new digital business. *Eur. J. Train. Dev*, 41, 83–100.
- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), “Management of Strategy: Concepts and Cases”, South-Western, 1th ed., New York.
- Hoque, A; Awang, Z and Gwadabe, U. (2019). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling. *Journal of Management and Operation Research*, 1 (16), 1 – 21.
- Idris, W., & Al-Rubaie, M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of management and strategy*, 4(2), 70-77.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. T., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26, 596–616.

- Kansikas, Juha; Laakkonen, Anne; Sarpo, Ville & Kontinen, Tanja, (2012) "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18, No. 2: 141 – 158.
- Khoshnood, N. & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229
- Knight, G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization," *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No.
- Kraus, Sascha; Kauranen, Ilkka & Reschke, Carl Henning, (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach", *Management Research Review*, Vol. 34 No. 1: 58-74.
- Lassen, Astrid Heidemann & Laugen, Bjorge Timenes, (2011), "The influence of strategic entrepreneurship on the outcome of innovation projects", *International Journal of Engineering Management and Economics*, Vol.2, No.2/3: 208-230
- Mavengere. N. (2014). Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study *Journal Information Systems Evaluation*. 17(1), 19-34.
- Mortonm Josh., Stacey, Patrick, & Mohn, Matthias (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review* 61(1) 94–113
- Nejatian, M., & Zarei, M. (2019). Paving the path toward strategic agility A methodological perspective and an empirical investigation *Tarbiat Modares University, Tehran, The Islamic Republic of Iran*.

- Orojloo, M., Feizi, K. & Najafabadi, M. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks Intl. J. Humanities. 23 (4), 84-105.
- Sampath, J. M. (2015). Exploring the significance of strategic agility in building sustainable competitive advantage for retail banks in India. Working Paper Series No. ST-16-01. SVKM's Narsee Monjee Institute of Management Studies, School of Business Management, Deemed University
- Stephen, O; Ireneus, N and Moses, O. (2019). Entrepreneurial Marketing Practices and Competitive Advantage of Small and Medium Size Enterprises in Nigeria. European Journal of Business and Innovation Research, 7 (3), 1 – 30.
- Teece, David., Peteraf, Margaret & Leih, Sohvi (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, And Strategy In The Innovation Economy. California Management Review Vol. 58, No. 4 ,13-35
- Vagnoni, E. & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. Emerald Group Publishing Limited. 18(6), 625-648.
- Vaillant , Y. & Lafuente, E. (2018). The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility A precursor to international marketing agility. financial support from the Spanish Ministry of Economy.
- Weber, Y. & Tarba, S. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction To The Special Section on Strategic Agility.
- Zhu, Z.; Lin, S.-F. (2018) Understanding entrepreneurial perceptions in the pursuit of emerging e-business opportunities: The dimensions and drivers. Comput. Hum. Behav, doi: 10.1016/j.chb.2018.02.015

## أساليب بناء الشخصية في قصص جمال أبو حمدان ( البحث عن زيزياء نموذجاً )

راوية جمال سند ابو درويش

[raweah22@gmail.com](mailto:raweah22@gmail.com)

جامعة العلوم العالمية الاسلامية

### ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أساليب بناء الشخصية في قصص جمال أبو حمدان ( البحث عن زيزياء ) ، إذ يحاول أن يقدم قراءة تحليلية لبعض نماذج الشخصيات في قصص هذه المجموعة ، فالمجموعة المختارة مميزة في لغتها وموضوعاتها ومضامينها ، ولذلك لا بدّ من تقصي أنماط بناء الشخصية في المجموعة . كون الشخصية من العناصر المهمة في القصة . قامت الدراسة على أربعة مباحث ، تضمن المبحث الأول مفهوم الشخصية في القصة . أما المبحث الثاني فكان لدراسة طرق بناء الشخصية ، وتحدث المبحث الثالث عن تقنيات تقديم الشخصية في القصة القصيرة . وخصّ المبحث الرابع الحديث عن بعض نماذج الشخصية في نماذج مختارة من قصص المجموعة ، من حيث شخصيات إيجابية و سلبية ، وكذلك شخصيات مضطربة وأخرى تراثية .

### Abstract:

Personality building methods in the stories of Jamal Abu Hamdan (Searching for a model of physics)

### Abstract:

This research aims to study the methods of character building in the stories of Jamal Abu Hamdan (The Search for Zeyzia), as it tries to provide an analytical reading of some models of characters in the stories of this group, the selected group is distinguished in its language, themes and contents, and therefore it is necessary to investigate the patterns of character building in the group . Being a character is an important element in the story. The study was based on four sections, the first section included the concept of the character in the story. The second topic was to study the methods of character building, and the third topic talked about techniques for presenting the character in the short story. The fourth topic focused on talking about some personal models in selected models from the group's stories, in terms of positive and negative personalities, as well as troubled and traditional characters.

## المقدمة

يعتبر البناء الفني للقصة من الأمور التي تتطلب جهداً كبيراً وخبرة بأساليب الفن القصصي ، وربما يعود هذا لعدة أسباب منها : قصر شكلها ومحدود زمنها وبيئتها . والتعرف على ملامح الشخصية من خلال القصة القصيرة أصعب من التعرف على الشخصية من خلال الرواية ، لأنّ الفضاء الروائي يسمح للشخصية بأن تكشف عن نفسها بوضوح ويستطيع الراوي أن يتابع تطورها ويدخل في أعماقها وخفايا نفسها ويكشف عن مواطن ضعفها وقوتها (1).

### منهج البحث:

اعتمد البحث منهج الدراسة التحليلية للمجموعة القصصية ( البحث عن زيباء ) ، وذلك بتحليل عنصر الشخصية للكشف عن قيمتها الفنية والجمالية ، حيث حوت قصص المجموعات مقاطع وصفية متنوعة أظهرت أنماط الشخصيات ، وقد جاء البحث ليدرس أساليب بناء الشخصية في المجموعة القصصية المختارة من القصص من خلال تحليل بعض القصص وبيان أبعادها الفنية والجمالية والكشف عن طرق بنائها .

### المبحث الأول : بناء الشخصية

تعد الشخصية من المكونات الرئيسية في القصة ، ولا يمكن فصلها عن أي مكون من مكونات البناء القصصي ، فالشخصية تتفاعل مع جميع المكونات الأخرى كالحادث والزمان والمكان. وهي " النظام العصبي للقصة " (2) وهي : " مجموعة الصفات الاجتماعية ، والخلقية ، والمزاجية ، والعقلية ، والجسمية التي يتميز بها الشخص ، والتي تبدو بصورة واضحة متميزة في علاقته مع الناس " . وتشكل الشخصية في القصة بديلاً منبهاً للشخصية الواقعية تعكسها وتتجاوزها ، بل إنها تعبر عنها ليس شخصية فقط ، وإنما كفنّة بل كوظيفة حيث أنها تساعدنا على قراءة العام وفهمه من خلال الخاص " (3).

ويرى محمد غنيمي هلال بأنّ أهمية الشخصية ترتكز " من صميم الواقع وملابساته التي يعيشها الكاتب ، ولا يمكن أن يكون الصراع الدرامي داخلياً ولا خارجياً ، بل يسعى أن يكون حياً بواقع الملابس والحادث " (4).  
ولابدّ من بناء الشخصية القصصية أن يحدد الكاتب ملامحها الفكرية لأنّ " تصوير الملامح الفكرية له أهمية كبرى من وجهة نظر التكوين الفني " (5). فالملامح الفكرية هي التي " تكشف الحالة الذهنية للشخصية ، وتبين ردود أفعالها ودوافعها " (6).

### المبحث الثاني : طرق تقديم الشخصية في القصة القصيرة

وهي الكيفية التي يتم فيها خلق الشخصيات الروائية وبناء وجودها في العمل الروائي (7) حيث يميز النقاد بين طريقتين متبعيتين في تقديم الشخصية القصصية :

(1) ينظر : أبو سعدو ، أحمد ، فن القصة ، بيروت ، دار الشرق الجديد ، ط1 ، 1959 ، ص 86 .

(2) فيلد ، سد ، السيناريو ، ترجمة : سامي محمد ، بغداد ، دار الحرية للطباعة ، ص 37

(3) رضوان ، عبد الله ، النموذج وقضايا أخرى " دراسة نقدية للقصة القصيرة في الأردن " ، عمان - الأردن ، رابطة الكتاب الأردنيين ، 1983 ، ص 47

(4) هلال ، محمد غنيمي ، النقد الأدبي الحديث ، ص 571.

(5) فضل ، صلاح ، منهج الواقعية في الإبداع الأدبي ، القاهرة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1980 ص 168.

(6) المصدر نفسه ، صلاح فضل ، ص 89

(7) عبيد ، محمد صابر ، جماليات التشكيل الروائي ، سوريا ، دار الحوار للنشر ، ط 1 ، 2008 ص 178.

### الطريقة الأولى : طريقة الإخبار ( الطريقة المباشرة ) أو البناء التقليدي

وفي هذه الطريقة يقدم الكاتب الشخصية من خلال صفاتها الجسدية أو النفسية ، فيرسمها من الخارج ، ثم يلتفت إلى أفعالها وتصرفاتها ويشرحها ويعقب عليها دون أن يشعر بالحرص من إبداء رأيه بشكل صريح . ويعني القاص في رسمها من الخارج ، فيذكر تصرفاتها ويشرح عواطفها وأحاسيسها بأسلوب صريح تتكشف فيه شخصيته وتوجيهه لشخصياته وأفكارها .<sup>(8)</sup> والقاص " يرسم الشخصيات من الخارج ويشرح بواعثها وأفكارها وأحاسيسها ، ويعقب على بعض تصرفاتها ، ويفسر البعض الآخر ويميز وأما يعطينا رأيه منها صريحا دون التواء ".<sup>(9)</sup> وهي الطريقة التي يخبر من خلالها الراوي أو بعض الشخصيات الأخرى مباشرة عن صفات الشخصية وطباعها<sup>(10)</sup>.

ومن الوسائل التي يتبعها القاص في هذه الطريقة :

#### 1 - الوصف الجسدي للشخصية :

وهذه الطريقة تبعث الحياة في الشخصيات وتشعر القارئ بأنه يراها ويعايشها، حيث تستمد الشخصية حيويتها من العناية بتفاصيل الفعل الصادر عنها ، ومن محاولة تقديم هذه التفاصيل بصيغة الحاضر وفي قصة البحث عن زيزياء ، فيحاول القاص إشعار القارئ بحالة حارس المقبرة إذ كان قاسياً على ابن المخيم ونهره أكثر من مره بحجة ازعاج الموتى . جاء في القصة :

" كان حارسها ، مسترخياً يقرقر بنرجيلة ، تحت ضوء القمر .... انتزع النرجلية من فمه ونهربي مؤنبا، أن أصمت فلا ألقى هجعة الموتى . أشار بمبسم النرجيلة إلى القبر الذي يجلس فوقه وتمتم بصوت خاشع متوسل : أرجوك.. أريد أن أراها ' أزاح النرجيلة ونهربي : نبش القبور جريمة .. اخرج من هنا فخرجت أطرقت ، فأكمل : دفنت بعد ولادتها بأربعين يوماً "<sup>11</sup> . فنلاحظ كيف استخدم القاص أسلوب وصف الملامح الخارجية من خلال الإشارة إلى حركة حارس المقبرة ( مسترخياً - يقرقر - أشار بمبسم النرجيلة ) ويمكن الإشارة إلى شخصية سانديلا - في قصة سندريلا - فنلاحظ كيف قدم السارد الشخصية في بداية القصة من خلال الإشارة إلى حركاتها محاولاً إشعار المتلقي بحالة التأزم التي وصلت إليها سندريلا :

" وعندما خرجت من الطفولة إلى الكهولة ... وفيما كنت أدب في زمن منكسر مبهم في مكان مبهم ، سمعت صوتاً جافاً كحزمة قش يابس يتكسر ، يناديني من زاوية أكثر عتمة ووحشة من زوايا النفس ، أيها الطفل .. اقترب مني .. كانت عجوز واهنة تجلس في الزاوية مسندة ظهرها إلى جدار متداع فاقتربت منها محاذراً "<sup>12</sup> . فتظهر سندريلا مختلفة عما عرف في القصص القديم ، فظهرت منكسرة عاجزة (عجوز) واهنة. فوصف القاص للشخصية جسدياً يشعرنا بأنها شخصية نابضة بالحياة مكونة من لحم ودم ، وهذا يرجع إلى دقة الوصف وتركيزه على الجزئيات مع اقتران ذلك بالحركة . ويستخدم القاص تقنية تصوير الملامح الخارجية للشخصيات ، فيستخدمها القاص بشكل رئيس وخاصة حين يكون الخارجي معبراً عن الداخلي .

وقد يلجأ القاص إلى تقديم الملامح الخارجية من خلال الإشارة إلى المأكل والملبس والحركة والصوت . ويظهر هذا في قصة " فلحة تكنس قن الدجاج " إذ يحاول الكاتب من خلال السرد بضمير الغائب إشعار القارئ بحالة (فلحة) الشخصية الرئيسية في

(8) ينظر : شريبط ، أحمد ، تطور البنية الفنية في القصة الجزائرية ، اتحاد الكتاب العرب ، 1998 ص 27

(9) نجم ، فن القصة ، ص 81.

(10) ينظر : بحرواي ، بنية الشكل الروائي ، ص 232.

البحث عن زيزياء ، ص 13

البحث عن زيزياء ، ص 29

القصة بحالة الاضطراب والقلق . جاء في القصة : " بعد ستة أشهر من انطفاء الفرح , شوهدت الزوجة فلحة تخرج عند الفجر من باب دار الزوج دحام إلى الفناء حاملة مقشها وتدخل قن الدجاج وتنهمك في كنسه. ومنذ ذلك الفجر لم تتخلف فجراً واحداً عن الخروج لكنس قن الدجاج وما أن تنتهي منه حتى تدخل الدار , ولا تعاود الخروج الا في الفجر التالي"<sup>13</sup>. ففلحة الفتاة الريفية , تركت من قبل أهلها بعد أن تزوجت لفتى (دحام) ولم يعلم أهلها أ تعيش سعيدة أم شقية . ولا يترك الكاتب شخصية من شخصيات القصة إلا ويصفها بمظهرها الخارجي وصفاً دقيقاً، ونلاحظ كيف نجح القاص في تصوير الملامح الداخلية للشخصية الرئيسية في القصة ، فيبرع السارد الخارجي في تقديمها بناء على قدرته على معرفة ما يدور في ذهن الشخصية "<sup>14</sup> وهذا الوصف يجعل القارئ وجهاً لوجه أمام هذه الشخصية. فهو " يشمل المظهر للشخصية وملامحها وعمرها ووسامتها وذمامة شكلها وقوتها الجسمانية وضعفها "<sup>15</sup>.

## 2 - الوصف النفسي للشخصية :

إنَّ إعطاء صفات أو ميزات الشخصية الروائية عن طريق التقديم المباشر ، قد يؤدي إلى وضع الشخصية ضمن إطار مركزي أو ثابت ، أو أن الراوي الذي يكثر من استعمال هذا الأسلوب يقوم بكل المهام في بناء الشخصية بدون إشراك ومساعدة القارئ .<sup>16</sup> وفي هذه الطريقة يقدم القاص ملامح الشخصية مباشرة من خلال وصفها لغويًا بصفات ذات طابع مظهري خارجي ، أو بصفات أخرى ذات طابع نفسي ( سيكولوجي ) إذ تبدو الصفات الخارجية من خلال الاسم والمظهر والملبس والمأكل ، فيما تبدو الصفات الداخلية من خلال صفات نفسية سيكولوجية يطلقها الكاتب على شخصياته .

تعد شخصية البطل الشاعر من الشخصيات الرئيسية ، وقد لعب التقديم المباشر دوراً كبيراً في وصفها وكشف أبعادها وخفاياها ، وقد تم تقديم الشخصية إما عن طريق كلام الشخصيات عنها ، أو عن طريق الراوي ، حيث عبر القاص عن حالة العزلة والاضطراب التي وصل إليها الشاعر جاء في القصة :

" ولكن قبل أن يخرج ، حدث مالم يكن مفاجئاً للقيادة ، وإن سبب له مفاجئة صاعقة فمع انتهاء المعالجة ' وإتمام التأهيل أعلن وقف إطلاق النار على خط النار وارتد الجانبان من هجعة الحرب إلى هجعة السلام"<sup>17</sup> . وجاء أيضاً : " ظل الجندي الذي لم يعد جندياً ولا بقي شاعراً من دون أية علامات فارقه ، وحيداً يحدق أمامه في المدى .... لم يعد يدري ماذا يفعل . ألا أن يجلس في واجهة ذاك الخط الرقيق، فبعد أن أمضى فترة طويلة من العلاج"<sup>18</sup>.

فنلاحظ من خلال الوصف معاناة الجندي فبعد أن أصبح مهياً للحرب وقادر ، أدرك بأن الحرب قد انتهت، وصدر قرار بأن يعود الجنود إلى منازلهم ، عندها أيقن أنه لم يعد يصلح للحرب ولا للسلام .

يعبر القاص عن حالة العزلة التي صار إليها في قصة "خط النار" مستخدماً أسلوب التقديم المباشر لرسم شخصية البطل في

أكثر من موضع ، جاء في القصة :

" ولكن قبل أن يخرج ، حدث مالم يكن مفاجئاً للقيادة ، وإن سبب له مفاجئة صاعقة فمع انتهاء المعالجة ' وإتمام التأهيل أعلن وقف إطلاق النار على خط النار وارتد الجانبان من هجعة الحرب إلى هجعة السلام"<sup>19</sup> .

البحث عن زيباء ، ص 1348

مرشد ، احمد ، البنية و الدلالة في روايات إبراهيم نصر الله ، بيروت - لبنان ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 2005 ، ص 68<sup>(14)</sup>  
الجبوري ، عبد الكريم ، الإبداع في الكتابة والرواية ، دمشق - سوريا ، دار الطليعية الجديدة ، ط 1 ، 2003 ، ص 68.<sup>(15)</sup>

<sup>(16)</sup> ينظر : عساقلة ، هائل ، بناء الشخصيات في روايات الخيال العلمي في الأدب العربي ، ص 109.

البحث عن زيباء ، ص 1738

البحث عن زيباء ، ص 1839

البحث عن زيباء ، ص 1938

" ظل الجندي الذي لم يعد جندياً ولا بقي شاعراً من دون أية علامات فارقة ، وحيداً يحقد أمامه في المدى .... لم يعد يدري ماذا يفعل . ألا أن يجلس في واجهة ذاك الخط الرقيق، فبعد أن أمضى فترة طويلة من العلاج".<sup>20</sup>

### الطريقة الثانية : طريقة الإظهار أو الكشف ( الطريقة غير المباشرة )

وفي هذه الطريقة يمنح القاص للشخصية حرية أكثر للتعبير عن نفسها وعن كل ما يختلج بداخلها من أفكار وعواطف وميول مستخدماً ضمير المتكلم ، كما أن شخصية القاص تتنحى جانبا لتسرح المجال للشخصية الأدبية لتقوم بوظيفتها النفسية بعيدا عن أية تأثيرات<sup>(21)</sup>. ويرى محمد يوسف نجم أن النقد الحديث يفضل استخدام طريقة الكشف ، لأنها تكشف الشخصية من الداخل إلى الخارج فهذا أقوى أثرا وأدق تعبيراً من وصفها خارجياً ، والكاتب لا يلجأ إلى الطريقة التحليلية إلا حين تعوزه الوسيلة لتهيئة الظروف التي تنتج للشخصيات أن تتكشف بالطريقة الأخرى.<sup>(22)</sup>

ويكون الكشف من خلال الوسائل الآتية :

### 1 - أقوال الآخرين ( حوار الشخصيات الأخرى ):

حيث يلجأ القاص أحيانا إلى أسلوب الحوار لإخبارنا عن نفسية أو عقلية أحد الشخص ، ويكون ذلك بأن يتبنى القاص شخصا يتكلم عنه ، وهكذا تكون الشخصية القصصية بمثابة الناطق باسم المؤلف ... والأسلوب الآخر للإخبار عن الشخصية هو أن يتكلم أحد الشخص عن شخصية أخرى ويقدم حكما أخلاقيا عنها.<sup>(23)</sup> وقد يقدم القاص أغلب شخصياته من خلال شخصية واحدة " فتسند للبطل وظائف وأدوار تستند إلى الشخصيات الأخرى ، وغالبا ما تكون هذه الأدوار مثمنا ( مفصلة ) داخل الثقافة والمجتمع"<sup>24</sup> .

ففي قصة البحث عن زيزياء ومن خلال السرد بضمير المتكلم تظهر شخصية ابن المخيم من خلال حوار مع زوجته حيث تؤكد الروايات موت ابنته أو رحيلها عن المخيم . فالراوي لا يعطينا صفات ومميزات الشخصية بشكل مباشر ، وإنما على القارئ اعتمادا على قدراته التحليلية ووجهة نظره ، أن يستشف ويكتشف هذه الصفات عن طريق مؤثرات موزعة داخل النص.<sup>(25)</sup>

جاء في القصة :

" قالت زوجتي : ما الذي تريده من هذا البحث المظني كل يوم . قلت: أن أجد زيزيا . قالت : " انت غريب حقا . أما الذي تريده منها".<sup>26</sup> فكلما يدل على مدى تعلقه بالطفلة - زيزياء - يبحث عنها أي حية أم ميتة . ويظهر ذلك من خلال وصفه للطفلة : " عينان سوداوان واسعتان ، وأنف صغير شامخ ، وشفتان مليئتان نديتان ، وشعر أسود ... عارية ومستكينة على صدر أمها ، لكنها مشيخة عن الثدي البارز من شق الثوب إلى أفق بعيد لا يظهر في الصورة".<sup>27</sup> وبهذه الأوصاف يتعرف المتلقي على جميع الجوانب التي وظفها القاص سواء أكانت اجتماعية أو أخلاقية وغيرها. وفي هذه الحالة " الكاتب يُنحّي نفسه جانبا ، لئتيح للشخصية أن تعبر عن نفسها وتكشف عن جوهرها ، بأحاديثها وتصرفاتها الخاصة ، وقد يعمد إلى توضيح بعض صفاتها عن طريق

البحث عن زيزياء ، ص 2040

(21) أحمد ، شريط ، تطوّر البنية الفنية في القصة الجزائرية المعاصرة. 1947 - 1985 ، ص 29

(22) ينظر : المصدر نفسه ، ص 82.

(23) عبد الله ، عدنان ، النقد التطبيقي والتحليلي ، دار الشؤون الثقافية ، بغداد ، ط 1 ، 1986 ، ص 70.

( بوعزة ، محمد ، تحليل النص السردي : تقنيات ومفاهيم ، بيروت - لبنان - ، الدار العربية للعلوم والنشر ، ص 53 .<sup>24</sup>

(25) ينظر : عسائلة ، بناء الشخصيات في روايات الخيال العلمي في الأدب العربي ، ص 109.

البحث عن زيزياء ، ص 268

البحث عن زيزياء ، ص 278

أحاديث الشخصيات الأخرى عنها ، وتعليقها على أعمالها . وهذه الشخصيات تقوم مقام الجوقة في المسرح الإغريقي ، فهي تعلق على الحوادث ، وتوضح خطوط سيرها ، وتبرز نتائجها الخلقية " . (28)

## 2- الحوار : وهو على ضربين

### أ - أقوال الشخصية ( حوارها مع باقي الشخصيات )

في هذه الحالة تكشف الشخصية عن نفسها من خلال التخاطب مع الآخرين . وهذا الحوار لا بد له من توافر عدة شروط حتى يؤدي وظيفته البنائية ومنها : أن يكون صادرا عن الشخصية ، أي يعبر عن مستواها ، وأن يكون مناسباً لطبيعة المشهد الذي يؤدي فيه ، ولا بد أن يعمل على تنمية الحكاية وتصيد الصراع . (29)

وفي قصة علاء الدين والمصباح السحري ، تظهر شخصية علاء الدين واضحة جلية من خلال حوارها مع المارد حول أحداث صادمة كاسرة لأفق التوقع ، فالمصباح ما عاد مصباحاً ، أحلامه مكسورة غير قادرة على عمل المستحيل :

" علاء الدين برهة ، ثم قال بصوت : أريد خبزاً ، أنا جائع أريد رغيفاً . بهت المارد ، وبدأ في غاية الارتباك والعجز ... نظر المارد وقال : طلبت طلباً صعباً بعلاء الدين . أنت تعرف أنني لا أقدر على هذا ، لماذا لا تأخذ ما عرضته عليك نفر علاء الدين وقال : نحن لسنا داخل الحكاية الآن يا مارد انتهت ألف ليلة وليلة . نحن الآن في الليلة الثانية بعد الألف ولا أريد إلا رغيفاً ساخناً وطازجاً " . (30) ولا يذكر القاص تعريفات جاهزة لشخصياته ، بل يضع على القارئ عبء استنتاج صفات تلك الشخصيات من خلال أقوال الآخرين أو سلوكها أي أفعالها وردود أفعالها . وفي هذه الطريقة لا يخبرنا الراوي عن الشخصية ، بل يترك الشخصية تقدم نفسها من خلال حركاتها وأفعالها وتفكيرها (31) .

وفي قصة " كعك الحرب " يكشف الحوار الذي دار بين الشخصية الرئيسية وأولاده الصغار حول الفكرة المحورية للقصة ، ألا وهي الحرب وما تخلفه من خوف وذرع . جاء في القصة :

" لبثتُ زماناً منتظراً ، فلم ألمح جناح عصفور كأنما هجرت المنتزه هجرة جماعية . أحسست بكآبة تم تحركت مبتعداً وعدت إلى البيت على الباب فوجئت بصغاري ينتظروني سألوا : أين كنت ؟! سألوا : هل أكلت العصافير فتات كعك الحرب ؟! هزرت رأسي بحركة لم يعرف منها .... الا أنهم اكتفوا بذلك وتفرقوا من حولي ، فخطوت إلى الداخل حتى وصلت إلى اقصى زاوية في البيت ، ولبثت هناك ساكناً ولا أدري لماذا داهمني هذا القدر من الخجل " . (32)

فلاحظ من خلال هذا الحوار مدى الاضطراب والقلق الذي أصاب الشخصية الرئيسية ، ويرجع إلى كعك الحرب الذي اشتراه من المخبز للعصافير . حتى العصافير في المنتزه لم تنزل لتلتقط من هذا الفتات ، وربما يعود إلى ما للحرب من اثار سلبية وما تخلفه من خوف وذرع . فالشخصيات هنا " هي التي تولد الأحداث . وهذه الأحداث تنتج من خلال العلاقات التي بين الشخصيات ، فالفعل هو ما يمارسه أشخاص بإقامة علاقات فيما بينهم ينسجونها وتنمو بهم ، فنتشابهك وتتعدد وفق منطق خاص به " (33) :

(28) نجم ، فن القصة ، ص 81.

(29) ينظر : عبد الله ، محمد حسن ، فنون الأدب ( أصول نصوص قراءات ) ، الكويت ، دار الكتب الثقافية ، ط 2 ، 1978 ، ص 141.

البحث عن زيزياء ، ص 46<sup>30</sup>

(31) ينظر : عساقلة ، هائل ، بناء الشخصيات في روايات الخيال العلمي في الأدب العربي ، ص 232.

البحث عن زيزياء ، ص 42-43<sup>32</sup>

العيد ، يمى ، تقنيات السرد الروائي ، ص 42. (33)

في قصة سندريلا يكشف الحوار الخارجي الذي دار بين الشخصية الرئيسية حول الفكرة المركزية حالة العزلة والحيرة . جاء في القصة :

" قالت : أعرف كل الساعات توقفت منذ تلك الليلة رمتني كلماتها المهموسة في ربكة , ولم أعرف كيف أخرج منها ماذا حدث يا سندريلا , ألم تذهبي إلى الحفلة الموعودة في قصر الأمير , فاختارك من بين الكل , ورقصتما ... مدّت يدها ووضعته على فمي , وهمست : لا تكمل لا أريد أن اتذكر"<sup>34</sup> . فمن خلال هذا الوصف يكشف لنا القاص حقيقة مغايرة لما هو معروف عن قصة سندريلا , فهي لم تتزوج أميرها , ولم تعيش معه بقية حياتها , ولكن القصة انتهت بمجرد انتصاف , فالأمير لم يكن يريد البطلة , بل كان يريد القصة . ففي الإخبار يقدم القاص وجهة نظره ويفرضها عليه فرضاً ويتدخل في العمل , أما الكشف , يبعد نفسه عن عمله ويترك المجال للشخصية لكي تكشف عن نفسها تدريجياً .

جاء في القصة :

" أية ربكة جديدة ترميني فيها .. قالت : الامير لم يكن يريد القصة وبدون قصة لا يوجد أمير , فما أن توقفت الساعة حتى لم يعد هناك أمير , ولا حفل . لم يعد غيري أدور في بيءاء خاوية ... وأدور و أدور ... وتحاملت على نفسها بجسدها المتهدم ' وانتصبت وأخذت تدور أمامي في هذا المكان الخرب . فخرجت احدق فيها مذعوراً ."<sup>35</sup> .

#### ب - الحوار الداخلي

ويعد هذا النوع من الحوار من أكثر الوسائل التي يستخدمها الكاتب للكشف عن الشخصية , فمن المحال أن يخفي الإنسان شيئاً عن نفسه أو أن يكذبها .

في قصة يساعد الحوار الداخلي على تصوير شخصية ابن المخيم والتعرف على مدى العجز والحيرة الذي وصل إليه . جاء في القصة:

"احترت في أمري , هل أبقى محاصراً بهذا الشغف للبحث عنها...لماذا لا أدع هذا الأمر , وأقر بأنني فشلت , وأنسى منذ هتفت به أعماقي ,لن أدع هذا الأمر , أو أموت دونه"<sup>36</sup> . فالشخصية التي تصطنع اللغة , وهي تثبت أو تستقبل الحوار . وهي التي تصطنع المناجاة ... وهي التي تنهض بدور تضريم الصراع أو تنشطه من خلال أهوائها أو عواطفها . وهي التي تقع عليها المصائب . وهي التي تتكيف مع التعامل مع الزمن في أطرافه الثلاثة : الماضي والحاضر والمستقبل"<sup>(37)</sup> :

#### 3 - سلوك الشخصية ( أفعالها وردود أفعالها )

وتعتبر هذه الطريقة من أحسن الطرق للكشف عن الشخصية حيث تكون عن طريق الفعل الدرامي الدال . وإذا رأينا حادثة كاشفة فأنها توضح لنا الشخصية الدرامية توضيحاً أكثر ثباتاً من قدر من الوصف الجهد ."<sup>(38)</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 30<sup>34</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 35<sup>35</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 107<sup>36</sup>

مرتاض ، في نظرية الرواية ، ص 91<sup>(37)</sup>

(38) ينظر : كريفش ، ستورات ، صناعة المسرحية ، ترجمة عبد الله معتصم ، بغداد - العراق ، دار المأمون للترجمة والنشر ، وزارة الثقافة والإعلام ،

1986 ، ص 113 .

في قصة " خط النار " تتجلى الشخصية الرئيسية - الجندي الشاعر - من خلال سلوكه ، وهو شاعر ذو علامة فارقة على وجهه ، وجد نفسه مجبراً على القتال في صحراء نائية تحولت إلى ميدان قتال . جاء في القصة : " كانت له علاقة فارقة ظاهرة على وجهه ، وعلامات فارقة كثيرة خفية منتشرة في داخله ' على غشاء القلب وعصب الدماغ ' وشبكة العين وجدران النفس" <sup>39</sup>. وجاء أيضاً : " وكان في حقيبة الجندي ذي العلامة الفارقة التي يحملها على الظهر غير رصاصات قليلة ، وكسرات خبز وأوراق بعضها أبيض ، وبعضها سرده القوائد" <sup>40</sup>. في القصة يسخر القاص من الحرب ودورها في تشويه روح الإنسان ، حيث أصبح الجنود يتحركون وكأنهم أرواح مستنسخة تكرر سلوكهم وتصرفهم ، فصور حياة البطل قبل الحرب \_شاعر\_ وبعدها توقفت \_ جندي فلا يدري لم اشتعلت هذه الحرب ولا يدري لم توقفت.

تحدث النقاد عن طريقتين من طرق بناء الشخصية ومنهم عبد الملك مرتاض في كتابه في نظرية الرواية ألا وهما الطريقة التقليدية أي البناء التقليدي ، و البناء الحديث . الطريقة الأولى هي البناء التقليدي، حيث تُعامل الشخصية على أنها كائن حي له وجوده فيزيقي ، فتوصف ملامحها وقاماتها وآلامها ... وذلك بأن الشخصية تلعب الدور الأكبر في أي عمل روائي يكتبه كاتب روائي تقليدي (41). أما البناء الآخر فهو البناء الجديد حيث نادى البناء بضرورة التقليل من شأن الشخصية والتقليل من دورها ، وهيمتها على المشكلات السردية الأخرى . (42) ، البناء الذي يرسم فيه الكاتب الشخصية باهتة بلا اسم أو ملامح . (43)

هذا البناء الجديد يبدو واضحاً في هذه المجموعة حيث نجد غير دليل على غياب البناء التقليدي في بناء الشخصية وتقديمها القائم على تقديم الشخصية ووصفها وصفاً دقيقاً مع ذكر اسماءها وصفاتها الجسدية وأبعادها ، حيث تظهر الشخصيات متصفة بالعمومية مع اختفاء أسمائها وتحولها إلى ضمائر بسبب الإحساس بالهامشية الذي دعا إلى الانغلاق على المجتمع والاتجاه إلى العالم الخاص . فشخصيات أبو حمدان جاءت تجسد في أبعادها انطواء الفرد على نفسه وإحساسه بالهامشية ، الأمر الذي دعاها للاتجاه نحو عالمها الخاص ، وأحاسيسها الداخلية ، كما امتازت الشخصية عنده بالعمومية ، فاخترت الاسماء وأصبحت الشخصيات أقرب ما تكون إلى الذوات ، فلا يعرف شيئاً عن نشأة الشخصية أو ماضيها ، ويأتي ظهورها في العمل دون مقدمات سابقة ، حتى يمكننا أن نطلق عليها اسم الشخصية الجماعية ،لما نستشف من خلالها ملامح الإنسان المهزوم الضعيف الذي لا يستطيع التعايش مع الواقع المحيط به . <sup>44</sup>

مثال ذلك ما نلمحه في قصة " دار " فنرى الكاتب يلغي الشخصية داخل العمل القصصي ، ويعمل على اتخاذ طريقة جديدة تقييم قطيعة مع الطرائق التقليدية في بناء الشخصية . جاء في القصة:  
" نظر الفتى إلى الفتاة بغضب وقال : لا تصدق كلمة مما قالت لك .  
قلت: لكنها ، لم تقل كلمة بعد

البحث عن زيزياء ، ص 34<sup>39</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 35<sup>40</sup>

(41) ينظر : مرتاض ، في نظرية الرواية ، الكويت ، عالم المعرفة ، ، 1998 ، ص 68.

(42) ينظر ، الماضي ، شكري وهند أبو الشعر ، الرواية التجريبية ( الرواية في الأردن ) ، جامعة آل البيت ، المفرق ، 2001. ص 58.

(43) ينظر : المصدر نفسه ، ص 88.

44 أبو سعيد ، نسرين ، جمال أبو حمدان أدبياً ، ص 32

ردّ إذن ، لا تصدق كلمة مما سنقوله لك ' وصمت و صمت أنا منتظر أن تكمل ، لأزن كلامها في ميزان الشك واليقين ، الا ان الفتاة ظلت صامتة<sup>45</sup>

فالقاص لم يعتني بالوصف الجسمي أو المادي للشخصية ، فبدت بلا ملامح ولا أوصاف جسدية ، فلا نجد في القصة شيئاً يدل على البعد الجسمي للشخصيات سوى معلومات حول الوحدة التي حلت بشخصية البطلة .  
ومن خصائص البناء الجديد ، الانصراف بالبعد النفسي للشخصيات وصرف النظر عن بقية أبعاد الشخصية الأخرى ، نظراً للدور الكبير الذي يؤديه هذا البعد في تحريك الأحداث  
واللافت للنظر أن أبطال القصص لدى القاصة دون أسماء ، وربما أن أسماء الأبطال والشخصيات بشكل عام ، يدل على أن الموضوع الذي تسعى القصة إلى إيصاله لا تقصد به فرد بعينه ، بل تقصد القصة بعداً مطلقاً يتعالى على الحالة المفردة بعينها ليشمل الجماعة (46).

وإذا تأملنا قصة " يوم الرحلة " ، نجد أكثر من دليل على غياب البناء التقليدي للقصة ، حيث بدت الشخصية بلا أسماء وبلا ملامح ، جاء في القصة :

" وما أنهى كلامه ، حتى سمع من الزاوية المقابلة صوت حاد يقول بل كانوا خمسة رجال ، ومعهم كلبهم " وهنا أمام هذه المخالطات وجدت الجرأة لأقول : الحقيقة أنهم أربعة رجال ومعهم كلبهم ، قال الأول محتداً : كلاهما غطان<sup>47</sup> . واللافت للنظر أن معظم شخصيات القصة جاءت دون أسماء حيث يريد القاص أن يثبت أنّ هذا الموضوع المراد إيصاله لا يريد به شخصاً بعينه بل يريد أن ينطبق الأمر على الجماعة ، فأبو حمدان يريد أن يسخر من الواقع العربي الخارق في الوهم ، فكان شغل الجماعة الشاغل حول سورة الكهف وبالتحديد عدد أصحاب الكهف ، بينما اكتشفوا في نهاية المطاف أن الحافلة لا تتحرك من مكانها ، وكل الركاب لا يعبثون بتوقف الزمن .

جاء القصة :

" إنكم تتناقشون حول أمور جانبية وتتركون القصة الأساسية جانباً رغم اتفاقكم عليها جميعاً ، سواء أكانوا أربعة ، أو كانوا ثلاثة أو هم خمسة رجال ففي كل الحالات كان كلبهم معهم<sup>48</sup> .

فالقاص عمد إلى تهميش أبطال قصته وربما نجد أن الغموض يحيط بهذه الشخصيات ، لذلك يطغى على شعورها بالاضطراب . والقاص لم يعط للشخصيات أسماء بعينها ، لم يحدد اسماً واضحاً ، وهذا يدل على أن الكاتب قد جعل الشخصيات نماذج شاهدة على فترة زمنية ، فلم يهتم بإعطائها أسماء وصفات خاصة بها بقدر ما حاول إبراز دورها في بناء الحدث وإيصال الفكرة أو الرسالة من هذا الحدث .

البحث عن زيزياء ، ص 57<sup>45</sup>

(46) انظر : أبو سالم ، إيناس ، اتجاهات القصة القصيرة في الأردن ، إريد - الأردن ، دار الكندي ، 2004 ، ص 130.

البحث عن زيزياء ، ص 23<sup>47</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 24<sup>48</sup>

### المبحث الثالث : تقنيات تقديم الشخصية في القصة القصيرة

#### أ - الشخصية المقدمة بضمير الغائب

حيث يسوغ الكاتب علاقة الشخصيات بالأحداث المتنامية كاشفاً فيها أغوار الشخصيات لتبدو أمامنا واضحة المعالم كأننا نجدها على خشبة المسرح أو في فلم سينمائي.<sup>(49)</sup>

في قصة صبيحة الأربعين يسعى ضمير الغائب إلى فرض هيمنته في المشهد السردى :

في قصة زيزيا يسعى ضمير الغائب إلى فرض هيمنته في المشهد السردى ، إذ يصور القاص إنسان المخيم الباحث عن ابنة المخيم الفلسطيني ( زيزيا ) التي ولدت في المخيم نفسه ، وبعد عودته وجد بعض الحكايات التي تؤكد موت ابنته أو رحيلها عن المخيم ، وحين يعود إلى بيته يجد الطفلة في حضن زوجته. خلال القصة يدور حوار مع الرجل ومع أهل المخيم وحارس المقبرة حول حقيقة الصورة التي التقطت الطفلة وهي بيومها الأربعين ، وتظهر في حالة مأساوية، عارية وراكدة على صدر أمها ولكنها مشيخة عن ثديها وناظرة إلى أفق بعيد لا يظهر في الصورة<sup>50</sup> فالكاتب يعرف عن شخصياته وأحداث عمله السردى وكل شيء... ، فيكون وضعه السردى قائماً على اتخاذ موقع خلف الأحداث التي يسردها.<sup>(51)</sup>

في قصة خط النار يسعى ضمير الغائب هيمنة في المشهد السردى :

" عندما أجمعت القيادة أن حالته تستوجب نقله إلى مصحة الميدان ومعالجته ... لا بدّ من عزله في مصحة الميدان المتقلبة التي لم تكن بعيدة عن ساحة القتال ... فظلت تصله أصداء اشتعال النار إلى ان تأخذه غيبوبة عنها"<sup>52</sup>.

فالكاتب يعرف عن شخصيته ، اذ يتخذ وضعاً قائماً على اتخاذ موقع خلف الحدث الذي يدور حول الجندي ذو العلامة الفارقة حيث تظهر معاناته عندما وجد نفسه على جبهة خط النار بعد أن كان شاعراً . عندها فقد القدرة على التصويب في البندقية مما أصبح أمره مقلقا مما اضطرت مصحة الميدان إلى نقله لمعالجته .

#### ب - تقديم الشخصية نفسها بوساطة ضمير المتكلم

ومن جماليات هذا الضمير أنه يقوم بدمج الحكاية المسرودة في روح المؤلف ، ويقوي العلاقة بين المتلقي للعمل السردى والمؤلف . ويتوغل ضمير المتكلم في أعماق النفس البشرية ويحيل إلى ذات على العكس من ضمير المتكلم الذي يحيل على الموضوع<sup>(53)</sup> فضمير المتكلم في السرد يجعل الحكاية المسرودة مندمجة في روح المؤلف ، فيذوب الحاجز الزمني ما بين زمن السرد وزمن السارد ، كان ضمير المتكلم يحيل على الذات ويستطيع التوغل إلى أعماق النفس البشرية بحق ، ويقدمها إلى القارئ ما هي لا ما يجب أن يكون<sup>(54)</sup>

(49) ينظر : رشدي ، رشاد ، نظرية الدراما من أرسطو إلى الآن ، بيروت - لبنان ، دار العودة ، ط 2 ، بيروت ، 1975 ، ص 37

البحث عن زيزيا ، جمال أبو حمدان، ص 5058

(51) ينظر : مرتاض ، في نظرية الرواية ، ص 153 .

البحث عن زيزيا ، ص 5237

(53) المصدر نفسه ، ص 161 .

(54) ينظر : مرتاض ، في نظرية الرواية ، ص 159-160 .

يبدو ظهور المتكلم في قصة كعك الحرب حيث تناقش القصة الآثار السلبية الحرب وما تخلفه من خوف وذعر، جاء في

القصة :

" كنت أقف في رتل من الخلق المتزاحم على باب مخبز بعد أن مررت بكل مخابز المدينة ، فطرد في الزحام عن أبوابها ' حين صحت بصوت ملتعل " عندي أطفال ، فماذا أطعمهم إذا ما تم الحصار ووقعت الحرب "55

يصور جمال أبو حمدان في قصة كعك الحرب، الرجل الذي يستعد لقدم الحرب بشرائه الكثير من الكعك . عند التأكد من عدم وقوع الحرب تحتار العائلة بما تصنع في هذا الكعك ، بعضهم قرر إطعامه للعصافير في المنتزه ، فألقوا بفتاته فيه . ما يزيد من حيرة الرجل أن هذا العصافير ترفض تناول هذا الكعك ، ولا تعرف العائلة السبب ، هل هو تعفن الكعك أم أن هذا الكعك قد كان مخصصا للحرب أم لكلا الأمرين معا.

إذ ينتقل المتكلم بين فجوات النص ليسترسل بأسلوبه المبطن بوجودية أقرب ما تكون إلى الحقائق :

يكشف ضمير المتكلم عن ذاتية الراوي الذي يروي القصة بكل التفاصيل والدقائق ،الفاص يدخل في ماهية الشخصية ، ويدخل في أغوارها .

#### المبحث الرابع : بعض نماذج الشخصية في القصة القصيرة

تعددت نماذج الشخصيات في المجموعات القصصية المختارة للدراسة ، فما من قصة إلا وتحوي على عدة أصناف من الشخصيات ، ولعل هذا يساعد على الكشف عن نمط الشخصية .ومنها

**1 ) شخصيات سلبية ( غير فاعلة ) :** وهي شخصيات يسيطر على وسلوكها والاحتيايل وعنصر الشر والتخاذل ، والأعمال السلبية الضارة بأفراد المجتمع ، وغالبا ما يكونوا خاضعين لإرادتهم الداخلية المكبوتة . وهم " يقفون جامدين ليلتلقوا الأحداث كما تجئهم ، ويستدبرون الحظ أسفين نادمين... ويخضعون لإرادة البيئة وإحساساتهم الداخلية مكبوتة 56.

تعتبر شخصية (زوجة إنسان المخيم ) وموظفيه في قصة البحث عن زبزياء ، فمن خلال مسيرة هذه الشخصية نجد أنها شخصية مهزومة عديمة الإرادة من الشخصيات السلبية التي انهزمت عندها قيم الكرامة الإنسانية، فهي شخصية مهزومة لم تراعي شعور الرجل الباحث عن الطفلة ، انهزمت عندها قيم الكرامة الانسانية وأصبحت مهتمة بالتفاصيل الصغيرة والهامشية المتعلقة بالبحث عن الدوافع التي جعلت الرجل يبحث عنها ،وجاء ذلك من خلال حوار الرجل مع زوجته :

" قال زوجني بينك وبين زبزياء أمّر مريب . أشك بدوافعك ولهايك للبحث عنها

قلت : أنا لا أعرف عنها إلا صورتها بعد الولادة

قالت : تتخيلها وتشتيهها . قلت : حرام عليك ' بيني وبينها فارق عمر "57.

وفي قصة يوم الغبار نموذج آخر للشخصيات الجامدة والعقيمة (رئيس البلدية) حيث قمع الناس للساحة لأحد الاحياء المعذمة الفقيرة ... حيث وعد الناس بأنه سيجعل من الساحة الخربة منطقه سياحية . جاء في القصة :

البحث عن زبزياء ، ص 40<sup>55</sup>

(56) عطاشه ، داوود، قضايا النقد العربي ، عمان - الأردن ، مكتبة دار الثقافة ، ط 2 ، 1991، ص 63.

البحث عن زبزياء ، ص 16<sup>57</sup>

" صاح الطفل من مكانه القصي ( أريد لعبتي ) فلم يسمعه أحد , قالت واحدة من الجمع بصوت خاف خال من الرنين لماذا لا تجعلها ملاعب للأطفال ... فصاح " لن نربي أطفالنا على اللعب والهزل ... فهذا أوان الجد" <sup>58</sup>. وبعد أن مضت الأحداث , وتفاعلاً الساكنون بضجيج الآلات والغبار والجرافات ' ثارت لديهم عدة أسئلة . أين السياحة مع وجود هذا الفقر المدقع. جاء في النص :

" وما أن سمعه رئيس البلدية ، حتى انتصب وقال : هذه الفكرة الثورية لتشجيع السياحة الداخلية ، فالساحة أيها القوم تقوم أساساً على التناقض والمقارنة ... لديكم هنا حول الساحة فقر فريد ومميز . يؤس أصيل ضارب في جذوره في أعماق الحياة <sup>59</sup> ."

فمن خلال سرد الأحداث وبعد تظاهر رئيس البلدية بالجد والوقار تحجج بأنه حول الساحة فقر مزيد مميز أصيل منذ القدم ، وهذا ما يعني أن أغنياء البلد ممن لا يعرفون الفقر ولم يرونه سوف يأتمروا للتفرح. وهذا ما سيجعلهم ينعمون برؤية الفقر والبؤس على طبيعته . في قصة فلحة تكنس الدجاج نموذج آخر للشخصيات اللامبالية والعقيمة والجامدة ، حيث تظهر شخصية دحام بصورة سلبية ومتناقضة حيث اكتفى بالخروج من الصباح والعودة في المساء ولا يعطي أي اهتمام لزوجته ( فلحة ) . جاء في القصة :

" دحام يخرج في الصباح ، ويعود في المساء ، وبين الصباح والمساء يبقى باب داره مغلقاً فلحة في الداخل . والدنيا في الخارج وهو يطوف الدنيا بوجه ممسوح من أية تعابير تنم عما بينه وبين فلحة .... مرة واحدة قال لها زوجها دحام من يراك يا فلحة تكنسين قن الدجاج يظنك مجنونة ' نظرت اليه بحدة ثم اشاحت عنه " <sup>60</sup> وجاء أيضاً :

" وعندما رجع دحام إلى الدار مبكراً ذلك النهار ، مرّ بقن الدجاج ورأى جثة الديك المعفرة والسكين الملوخة بالدم ، ولم يجد الدجاجة فلم يكمل طريقه إلى الدار ، بل ارتدّ وأتجه إلى دار اهله" <sup>61</sup>.

فيصور القاص فلحة زوجة دحام ابنة الحادية وعشرين بامرأة لم تعرف حيثيات الجنس حتى عند زواجها ، إلا من خلال مشهد الديك والدجاجة ، تقوم فلحة وكأنها تنتقم لتعاستها بجز عنق الديك ، مع أن هذا الديك هو مصدر قوتها ( البيض).

## ( 2 ) شخصيات إيجابية ( فاعلة )

يتميز البطل الايجابي بقدرته على صنع الأحداث والمشاركة في تطورها واعتماد الفرص لكي يسهم في تشكيل حركة الحياة ، والتأثير فيمن حوله من الشخصيات واتخاذ مواقف ايجابية في انفعالاته ومشاعره ومواقفه من الآخرين " <sup>(62)</sup> . والشخصيات الإيجابية تطغى على تصرفاتها الجانب الأخلاقي والقيمي من خلال أفعالها وقيمها النبيلة التي تؤكد طبيعتها وصلابتها ، وقد تكون مرتبطة بالكفاح والنضال. <sup>(63)</sup>

وقد حظيت الكثير من القصص بحضور هذا النمط ، حيث نلمح الشخصية تشارك وتساهم مساهمة فاعلة في صنع الحدث ، رغم الصعوبات التي تواجهها .

في قصة يوم الرحلة نجد شخصية (سعيد) راكب الحافلة ، حيث مثل قيمة إيجابية ، فعندما انهمك ركاب الحافلة في معرفة عدد أهل الكهف فطن إلى كيف ان الوقت قد داهمهم في هذه الأجواء فقال :

البحث عن زيزياء ، ص 75<sup>58</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 76<sup>59</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 49<sup>60</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 52<sup>61</sup>

<sup>(62)</sup> ينظر : عثمان، عبد الفتاح ، بناء الرواية ، ص 120.

<sup>(63)</sup> ينظر : غطاشة ، داوود، قضايا في النقد العربي ، عمان - الأردن ، مكتبة دار الثقافة ، 1991 ، ص 127.

" وجمنا ورن علينا صمت مطبق ، اذ كيف غفلنا عن هذه الحقيقة الساطعة وكيف تلهينا طوال الوقت في هذه العتمة والبرودة بالاختلاف حول أمور ثانوية .<sup>64</sup>

فمن خلال حديثه فنلاحظ كيف بدت هذه الشخصية حيث نبه الركاب إلى أن هذا الاختلاف هو في أمور ثانوية جاء في القصة :  
" لا أصدق أنه كانت للكلب اية علاقة بالأمر ، يا ناس يا ناس لا تشكوا . آمنوا لعلنا نخرج من هذا البلاء .... من هذا النفق... ولم نعد قادرين على معرفة ما إذا كان النفق لن ينتهي أبداً أو ان الحافلة توقفت في داخله "<sup>65</sup>.

### ( 3 ) شخصيات تراثية ( تاريخية )

وقد استلهم أبو حمدان هذه الشخصية من التراث، وعند تناولها ، لا ينقل الأديب هذه الشخصية نقلاً فوتوغرافياً ، بل يجعلها شخصية تراثية معاصرة في الوقت نفسه ، ويتم ذلك باختيار الأديب من بين ملامح الشخصية التي يتناولها ما يتناسب وتجربته المعاصرة ثم يسقط أبعاداً تجريبية على هذه الملامح التي اختارها<sup>(66)</sup>. ويرى بحراوي إن فئة هذه الشخصيات المرجعية يدخل ضمنها الشخصيات التاريخية والأسطورية والمجازية كالحب والكراهية ، أو الاجتماعية كالمحتال . وعندما توظف هذه الفئة في عمل أدبي فإنها تهدف إلى تثبيت الإطار المرجعي الثقافي فيها .<sup>(67)</sup>

وقد وظف أبو حمدان الشخصية التراثية في بعض قصصهم ، فالتراث هو كل متوارث سواء أكان مكتوباً أو شفويًا ، تاريخياً أو دينياً أو أسطورياً أو فلكورياً.<sup>(68)</sup> وفيما يأتي بعض النماذج :

يستلهم القاص جمال أبو حمدان شخصية علاء الدين التاريخية ليظهر التناقض الذي ينشده، فعلاء الدين الشخصية التاريخية المشهورة في الأمس تجده في القصة لا حول ولا قوة له ، يمكث في زاوية الزقاق يبحث عن طعام يقات به ، وعندما عثر علاء الدين على مصباحه ، بدا المارد متشائماً منكسراً ، ولسد جوعه طلب علاء الدين من المارد رغيفاً ، يرد عليه المارد بأنه لا يستطيع أن يلبي الطلب لأنه فوق طاقته ، وراح ينتحب بحرقه ، ولذلك فقد رمى علاء الدين المصباح في زقاق المدينة لأنه لا يجدي نفعاً.  
جاء في القصة: " ظل علاء الدين لوقت طويل ، يفرك بيده الاثنتين المصباح السحري وهو يجلس في زاوية زقاق عتيق ، وصل اليه منهمكاً بعد خروجه من كتاب ألف ليلة وليلة ، كان متعباً وجائعاً فما أن وصل إلى مكان في زاوية الزقاق ، حتى كان ينكت فيها بحثاً عن شيء يقات منه "<sup>69</sup>

وقد يتخذ الكاتب هي الشخصية وسيلة للتعبير عن موقف معين يريد الكاتب أن يعبر عنها من خلال أحداث القصة ، فمن خلال هذا الوصف نلاحظ كيف أن الحياة قد قست عليه من خلال الزمن الردي ، جلس في زاوية الزقاق العتيق وأخذ يفرك بيده المصباح السحري ، هنا تقع المفاجأة بأن المارد قد خرج ولم يضحك ضحكته المعروفة كالعادة ، عندها لم يطلب منه علاء الدين جواهرًا وأمورًا بل طلب رغيفاً من الخبز يسد به جوعه ، وقتها أظهر المارد عجزه وبدأ في غاية الارتباك . جاء في القصة :

البحث عن زيزياء ، ص 24-25<sup>64</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 26<sup>65</sup>

استدعاء الشخصية التراثية في الشعر العربي المعاصر ، طرابلس- لبنان ، الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، 1978،<sup>(66)</sup> انظر: زايد ، علي عشري، ص 60.

<sup>(67)</sup> ينظر: بحراوي ، بنية الشكل الروائي ، ص 217.

<sup>(68)</sup> عبد الرحمن ، مراد ، العناصر التراثية في الرواية العربية في مصر ، دراسة نقدية ، القاهرة ، دار المعارف ، 1991 ص 23.

البحث عن زيزياء ، ص 44<sup>69</sup>

" تمتم علاء الدين بخفوت : أنا لا أحلم .. أنا جائع . فيما أكمل المارد : سأبني لك في رمشة عين قصرًا لم يوجد مثله ، أجاب علاء الدين بانكسار : لا أريده . بدا المارد حائراً الا أنه أكمل وأستطيع أن أعطيك ملابس من الحرير والطيّسات نظر علاء إلى ملابسه الرثة ، ثم نظر إلى المارد وقال : لا أريدها <sup>70</sup> . وعندما يرسم الروائي شخصيات من هذا النوع ، فإنه يلزم نفسه بدافع الصدق في التعبير أن تكون الشخصية نموذجاً للإنسان الشعبي ، ومن ثم فهو يجعل هذه الشخصية تنطق بكل ما يمثله موروث الإنسان الشعبي من أدب ومعتقدات وممارسات ، فالكاتب لا يستطيع أن يفصل بين البيئة المحلية وبين البقايا والترسبات التي ورثها جيلاً بعد جيل . (71) في قصة " علاء الدين والمصباح السحري " ، يستعين القاص بشخصية علاء الدين ، والشخصية التراثية إحدى أدوات استجلاء الإبداع والاستعانة للدخول إلى عوالم إبداعية ، والحصول على معان جديدة عن طريق استعادتها أو تحميلها تجربة معاصرة تضاف إلى تجربتها التي عرفت بها (72) . وفي القصة يسرد الكاتب بضمير الغائب أحداث قصة علاء الدين . يروي أحداثاً صادمة للواقع ' فمصباح علاء الدين لم يعد قادراً على عمل المستحيل ، بدا عاجزاً لا حول ولا قوة له منكسراً يتسول في زاوية الشرفات املاً في العثور على طعام يفتات منه .

تشعر هذه الشخصيات التاريخية بالخذلان والاضطراب مما جعلهم يتخيلون كما رسمت لهم من القصص التاريخية فمارد علاء الدين يعلنها بأنه غير قادر حتى على إحضار الطعام ، وتظهر عليه علامات الانكسار .

#### 4 ( شخصيات قلقة ومضطربة

وهي شخصية فنية يصورها المؤلف بكل أبعادها ، فلا يقف على مستوى الحوادث وهي الشخصيات التي تعبر في داخلها عن قلق واضطراب وخوف وتوتر نفسي وانكسار ، وقد تتفاوت في درجة اضطرابها ، ويكون هذا الإحباط بسبب الظروف المحيطة بالشخصية من هم وغم واغتراب نفسي ومادي ، وقد تكون حالة مرضية في الشخصية نفسها وتعاقبها واتصالها ببعضها بعضاً ، لكنه يغوص إلى أعماقها ودوافع سلوكها ، أي شخصية ذات كثافة نفسية . (73) وفي قصة عودة إلى مسقط الرأس ويشير السارد بضمير الغائب إلى الشخصية القلقة والمضطربة عندما يكتشف الميت لدى نزوله إلى القبر أن يرتد طفلاً في القبر وهذا يدل ان تتطابق رحلة الذهاب مع رحلة الإياب في إشارة غامضة إلى العبث الكامن في الرحلتين ، ويظهر ذلك من خلال وصف السارد .

" فتنهذ بارتياح ، واسترخى في قبره الرحب الدافئ حسن الإضاءة ، وأحسّ بأنه خلي الببال ، فزليلته كل همومه التي حملها . دون أن يحملها إلى حاملي نعشه <sup>74</sup> وجاء أيضا :

" ولكن ما أن راود رغبة الإغفاء الأخير في استرخائه الهانئ حتى تفجرت من مكان ما في القبر ضحكة صخابة ... في البداية حاول الرجل الممدود في قبره أن يجد في رنين الضحكة أنأ لولا أنه أدرك بوعيه الذي رعاه طلية حياته ، أن الضحكة ضحكة طفل ، وأنه طفل حديث الولادة وأنه ربما ولد للتو فأفزعته هذا الكشف <sup>75</sup> . جاء في القصة:

البحث عن زيزياء ، ص 45<sup>70</sup>

(71) حمادي ، صبري مسلم ، أثر التراث الشعبي في الرواية العربية الحديثة، بيروت ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1980، ص 25.

(72) واصل ، عصام ، التناسل التراثي في الشعر العربي المعاصر ، عمان ، دار غيدان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، ، 2011 ، ص 251.

(73) الفيومي ، إبراهيم ، دراسات في الرواية والقصة القصيرة ، عمان ، وزارة الثقافة ، 1997 ، ص 38.

البحث عن زيزياء ، ص 69<sup>74</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 69<sup>75</sup>

" وإذا شعر بالإعياء وقف في منتصف القبر المترخي في الأرجاء فباغته وعي الآخر ، الذي لم يحفل به طلية حياته ، بأن هذا الصوت هو ذات الصوت الذي تفجر منه لحظة ولادته ورأسه ساقط متدلّ الا للأسفل . لكنه ظل جالساً وحيداً ينتحب في قبره دون أي عزاء"<sup>76</sup> .

وفي قصة " فلحة تكنس قن الدجاج " اختار القاص الشخصية الإنسانية القلقة والمضطربة (فلحة) الفتاة الريفية ، فنلاحظ كيف نجح القاص في عرض الأزمة النفسية لها . جاء في القصة:

" ومرة واحدة قال لها زوجها دحام ، من يراك يا فلحة تكنسين قن الدجاج يظنك مجنونة ، نظرت اليه بحدة ، ثم أشاحت عنه كان الديك نافشا ريشه ، ناصبا عرفه ، يجثم فوق الدجاجة

\_ ينقر رأسها

\_ حدقت فلحة بالمشهد ثم ارتدت إلى داخل الدار ، رمت المقشاة وخرجت مسرعة إلى القن حاملة سكيناً ... دخلت القن وقبل أن يتمكن الديك من الإتيان بأي حركة أمسكت به وجزت عنقه وراحت تطعنه بشراسة في كل مواضع جسمه " <sup>77</sup>.

فيقدم القاص مستخدماً أسلوب الراوي العليم قصة فلحة التي تبين في نهاية القصة بأنها ما زالت عذراء على الرغم من مرور زمن طويل على زواجها بالفتى ( دحام) .

جاء في القصة : " مرة التقت أم فلحة بأم دحام في مناسبة ولادة ، فقالت أم دحام أن فلحة ما عاقر ، ولهاذا ردت إلى بيت أهلها . مرة ثانية التقت أم دحام بأم فلحة في مناسبة عرس ، فقالت أم فلحة أن فلحة ما زالت عذراء ولهاذا ارتدت إلى بيت أهلها "<sup>78</sup>

وتبدو شخصية الجندي في قصة خط النار من الشخصيات الإنسانية المضطربة والقلقة ، الأمر الذي استدعى مصحة الميدان لمعالجته ، يصور أبو حمدان شخصية ابن المخيم الشاعر، عاشق الطيور ، الذي كان يستعد لمواجهة الأعداء ، لأنه يجد نفسه على مسافة قريبة منهم ، ولكنه حالياً لا يستطيع أن يطلق النار عليهم ، ولذا تم استدعائه ومعالجته وتدريبه جيداً . يفاجأ الشاعر بانتهاء الحرب وعودة السلام لذلك لم يعد يجدي تدريبه بالإضافة إلى أنه قد استغنى عن شاعريته ليلتحق بالجنديّة ، وهي الآن للأسف لم يعد أحد في حاجة إليها .

جاء في القصة :

" تفهمت قيادة الميدان نوازع نفسه الغربية ، وما تخوفت منه فما هو ألا جندي بين جنود . إلى أن جاء يوم تفاقمت فيه حالته فإذا بالجندي ذي العلامة الفارقة يرى كلما رنا إلى السماء حمامة بيضاء ، تمرق بين الطلقة والطلقة ، وتسقط محترمة في خط النار ، ولازمته هذه الرؤية فما عادت تفارقه ، بل فارقتة القدرة على التصويب ... فصار أمر الجندي ذي العلامة الفارقة مقلقا "<sup>79</sup>.

فالشخصية تعاني من الاضطراب النفسي ونتيجة ذلك وجد من خلال نظرة إلى السماء حمامة بيضاء تمر بين الطلقة والأخرى تسقط محترمة . وهذه الرؤية لازمتها مما جعله أفقده تلك القدرة على التصويب ، اضطرت بعد ذلك مصحة الميدان لمعالجته . تشترك شخصياته

البحث عن زيزياء ، ص 70<sup>76</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 49<sup>77</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 52-53<sup>78</sup>

البحث عن زيزياء ، ص 36-37<sup>79</sup>

بسمات عامة تجمعها ، فهي جميعها شخصيات مأزومة ومهزومة ومقهورة ، تحس بغريبتها ولا شيئيتها وإحباطها وعجزها ، بل إن قصصه تكاد تخلو من نموذج البطل المقاوم .<sup>80</sup>

من خلال الاطلاع على بعض أنماط الشخصية في المجموعة ، نلاحظ أن الشخصية من أهم العناصر البنائية المكونة للقصة القصيرة ، حيث جاءت متعددة ومتنوعة من حيث أنماطها وأوصافها والأحداث التي جاءت بها .  
لجأ القاص أبو حمدان إلى نمطين من أنماط تقديم الشخصيات ، التقديم المباشر الذي يعرض فيه الكاتب الوصف المادي والنفسي للشخصية ، والتقديم غير المباشر حيث يستخدم الكاتب تقنيات جديدة في تقديم الشخصية مثل الحوار والأحلام ، واستطاع الكاتب أن يصور شخصياته بشكل دقيق من جميع أبعادها ، الخارجي والداخلي ، حيث يقف المتلقي أمام شخصيات وكأنها واقعية .وقد أنجز القاص نماذج مختلفة للشخصيات في أعماله وكان لها أثر كبير كالشخصيات السلبية والشخصيات الايجابية ، والشخصيات القلقة والمضطربة ، والشخصيات التراثية وغيرها من النماذج والتي كان لها دور بارز في صنع الحدث وتطوره

---

<sup>80</sup> أبو سعيد ، نسرين ، جمال أبو حمدان أدبيا ، ص 32

## المصادر والمراجع:

### أولا : المصادر

أبو حمدان ، جمال ، البحث عن زيزياء ، عمان ، أمانة عمان الكبرى ، 2000.

### ثانيا : المراجع العربية

- أبو سالم ، إيناس ، اتجاهات القصة القصيرة في الأردن ، إربد - الأردن ، دار الكندي ، 2004.
- أبو سعدو ، أحمد ، فن القصة ، بيروت - لبنان ، دار الشرق الجديد ، ط 1 ، 1959 .
- أبو سعيد ، نسرين ، جمال أبو حمدان أديبا، عمان ، دار الينابيع ، 2004.
- أحمد، شريط ، البنية الفنية في القصة الجزائرية المعاصرة ، اتحاد الكتاب العرب ، الجزائر . 1991 .
- أحمد ، مرشد ، البنية والدلالة في روايات إبراهيم نصر الله ، بيروت - لبنان ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 2005 .
- بحراوي، حسن ، بنية الشكل الروائي ، المغرب ، المركز الثقافي العربي ، 1990 .
- بوعزة، محمد ، تحليل النص السردي ، لبنان بيروت - لدار العربية للعلوم ( ناشرون ) ، 2010 .
- الجبوري، عبد الكريم ، الإبداع في الكتابة والرواية ، دمشق - سوريا ، دار الطليعية الجديدة ، ط 1 ، 2003 .
- حمادي، صبري، أثر التراث الشعبي في الرواية العربية الحديثة، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1980.
- رشدي ، رشاد ، نظرية الدراما من أرسطو إلى الآن ، بيروت - لبنان ، دار العودة ، ط 2 ، بيروت ، 1975
- عبد الله ، عدنان ، النقد التطبيقي والتحليلي ، بغداد - العراق ، دار الشؤون العامة ، 1986.
- عبد الرحمن ، مراد ، العناصر التراثية في الرواية العربية في مصر ، دراسة نقدية ، القاهرة ، دار المعارف ، 1991
- عبيد الله ، محمد ، جماليات القصة القصيرة في الأردن ، عمان - الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، 2005.
- عثمان ، عبد الفتاح ، بناء الرواية ، القاهرة - مصر ، مكتبة الشباب ، 1982 .
- عساقلة ، هائل ، بناء الشخصيات في روايات الخيال العلمي في الأدب العربي ، دار أزمنة ، عمان ، 2009
- عشري ، علي ، استدعاء الشخصيات التراثية في الشعر العربي المعاصر ، طرابلس - لبنان ، الشركة العامة للنشر والتوزيع ، 1978
- فضل ، صلاح ، منهج الواقعية في الإبداع الأدبي ، القاهرة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1980 .
- الفيومي ، إبراهيم ، دراسات في الرواية والقصة القصيرة ، عمان ، وزارة الثقافة ، 1997.
- الماضي ، شكري وهند أبو الشعر ، الرواية التجريبية ( الرواية في الأردن ) ، جامعة آل البيت ، المفرق ، 2001. ص 58.
- مرتاض ، عبد الملك ، في نظرية الرواية (بحث في تقنيات السرد )، الكويت ، عالم المعرفة ، 1998 .
- مرشد ، احمد ، البنية و الدلالة في روايات إبراهيم نصر الله ، بيروت - لبنان ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 2005 .نجم ، محمد يوسف ، فن القصة ، دار الثقافة ، بيروت ، 1979 ،

- هلال ، محمد غنيمي ، النقد الأدبي الحديث ، القاهرة - مصر ، نهضة مصر للطباعة ، 1980 .
- واصل ، عصام ، التناص التراثي في الشعر العربي المعاصر ، عمان ، دار غيدان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، ، 2011.
- العيد ، يمني ، تقنيات السرد الروائي ، بيروت ، دار الفارابي ، ط3 ، 2012 .

#### ثالثا : المراجع المترجمة:

- فيلد ، سد ، السيناريو ، ترجمة :سامي محمد ، بغداد ، دار الحرية للطباعة .
- كريفش ، ستورات ، صناعة المسرحية ، ترجمة عبد الله معتصم ، دار المأمون للترجمة والنشر ، وزارة الثقافة والإعلام ، بغداد - العراق ، 1986 .

### Sources and references:

#### First: the sources

- •Abu Hamdan, Jamal, Searching for Zizias, Amman, Greater Amman Municipality, 2000.

#### Second: Arabic references

- •Abu Salem, Enas, Short Story Trends in Jordan, Irbid - Jordan, Dar Al Kindi, 2004.
- •Abu Saado, Ahmed, The Art of Story, Beirut - Lebanon, Dar Al Sharq Al Jadeed, Edition 1, 1959.
- •Abu Saeed, Nasreen, Jamal Abu Hamdan Adiba, Amman, Dar Al-Yanabi` , 2004.
- •Ahmed, Charbit, The Artistic Structure in the Contemporary Algerian Story, Union of Arab Writers, Algeria. 1991.
- •Ahmed, Murshid, Structure and Significance in Ibrahim Nasrallah's Novels, Beirut - Lebanon, The Arab Foundation for Studies and Publishing, 2005.
- •Bahrawi, Hassan, The Structure of the Narrative Form, Morocco, the Arab Cultural Center, 1990.
- •Bouazza, Muhammad, Narrative Text Analysis, Lebanon Beirut - Arab House for Science (Publishers), 2010.
- •Al-Jubouri, Abdul Karim, Creativity in Writing and Novelting, Damascus - Syria, Dar Al-Talee'i Al-Jadeeda, Edition 1, 2003.
- Hammadi, Sabri, The Impact of Folklore on the Modern Arabic Novel, Beirut, The Arab Foundation for Studies and Publishing, 1980.

- •Rushdi, Rashad, Drama Theory from Aristotle to Now, Beirut - Lebanon, Dar Al-Awda, 2nd Edition, Beirut, 1975
- •Abdullah, Adnan, Applied and Analytical Criticism, Baghdad - Iraq, Public Affairs House, 1986.
- •Abdel Rahman, Murad, Heritage Elements in the Arabic Novel in Egypt, a critical study, Cairo, Dar Al Maaref, 1991
- •Obaidullah, Muhammad, The Aesthetics of the Short Story in Jordan, Amman - Jordan, Arab Society Publishing Library, 2005.
- •Othman, Abdel-Fattah, Building the Novel, Cairo - Egypt, Youth Library, 1982.
- •Asqaleh, Hayel, Building Characters in Science Fiction Novels in Arabic Literature, Azma House, Amman, 2009
- •Ashry, Ali, Recalling the Heritage Characters in Contemporary Arabic Poetry, Tripoli - Lebanon, The General Company for Publishing and Distribution, 1978.
- Fadl, Salah, The Realism Approach in Literary Creativity, Cairo, Dar Al Maaref, Cairo, 1980.
- •Al-Fayoumi, Ibrahim, Studies in the Novel and the Short Story, Amman, Ministry of Culture, 1997.
- •Al-Madhi, Shukri and Hind Abu Al-Sha'ar, The Experimental Novel (The Novel in Jordan), Al al-Bayt University, Mafraq, 2001. p. 58.
- •Murtad, Abdul-Malik, On the Theory of the Novel (Research in Narrative Techniques), Kuwait, The World of Knowledge, 1998.
- •Murshid, Ahmed, Structure and Significance in Ibrahim Nasrallah's Novels, Beirut - Lebanon, The Arab Foundation for Studies and Publishing, 2005. Najm, Muhammad Youssef, The Art of Story, House of Culture, Beirut, 1979.
- •Helal, Muhammad Ghonimi, Modern Literary Criticism, Cairo - Egypt, Nahdet Misr for Printing, 1980.
- •Wasel, Issam, Heritage Intertextuality in Contemporary Nudity Poetry, Amman, Ghaidan Publishing and Distribution House, 1st Edition, 2011.
- •Eid, Youmna, Narrative Narrative Techniques, Beirut, Dar Al-Farabi, 3rd Edition, 2012.

**Third: Translated references:**

- •Field, Sad, the script, translated by: Sami Muhammad, Baghdad, Dar Al-Hurriya for printing.
- •Krivich, Stuart, Theatrical Industry, translated by Abdullah Mutassim, Dar Al-Mamoun for Translation and Publishing, Ministry of Culture and Information, Baghdad - Iraq, 1986.

## استراتيجية مطورة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات الأردنية (أقليم الوسط).

### A developed strategy to achieve competition in Jordanian universities (central region)

فرحان محمد سعيد الياصجين

[Farahns947@gmail.com](mailto:Farahns947@gmail.com)

جامعة الباشن العالمية-كلية التربية - قسم الصحة النفسية -أمريكا

#### الملخص:

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر الكادر فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس - سنوات الخدمة)، ووضع استراتيجية لإدارة الإبداع. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظم والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الإبداع) وذلك على عينة مكونة من (154) من العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

**1-الدرجة الكلية** لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس كانت (73.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات الجامعة) على المركز الأول بنسبة (76.98%) يليه المجال الثالث (التعليم المنظم والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77.24%) يليه المجال الثاني (الجودة والابداع ر والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69.34%)، وأخيرا المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%)

**2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية** في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى لمتغيري المؤهل العلمي لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، في الدرجة الكلية للاستبانة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، بينما لا توجد فروق في المجال الثالث (التعليم المنظم والتحسين المستمر).  
وضع استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات، والتي تكونت من (المنطلقات، المتطلبات، الخطوات الإجرائية)، وأوصى الباحث بما يلي:

- 1- اعتماد استراتيجيات جديدة للجامعات لتحقيق الفاعلية وكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.
- 2- ضرورة استثمار الموارد البشرية والدور الايجابي التي يحد من قدرة الجامعة على استدامة التنافس.
- 3- اعتماد الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في الجامعات لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق التنافس.

### **Abstract:**

The study aims to identify the reality of management innovation as an input to achieve a competitive advantage in higher education institutions from the perspective of workers, and detect whether there are statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the mean scores of the estimate of the sample to the reality of management innovation as an input to achieve feature competitiveness due to the variables ( Major practical - sex - years of service ), and then develop a strategy for the management of creativity as an input to achieve competitive advantage in higher education institutions.

The follow researcher descriptive analytical method application questionnaire consisting of 50 items distributed on four areas : ( resources and capabilities of the organization, quality, innovation and excellence , Education, Psychology and continuous improvement, adaptation and sustainability of creativity ), and so on a sample of 154 of the personnel working in institutions Higher Education in the Center Strip .

The study found the following results:

1 - the total score to estimate the sample to the reality of management innovation as an

input to achieve competitive advantage was (72.47%), occupied the first area (resources and capabilities of the organization) to first place by (77.98%), followed by the third area (education Organizational and continuous improvement) for second place Posen relative (77.23%), followed by the second area (quality, innovation and excellence) finished third relative weight (69.34%), and finally the fourth area (adaptation and sustainability of creativity) ranked last with a relative weight (65.36%)

2- There were statistically significant differences in the total score of the views of respondents about the reality of creative input management to achieve competitive advantage due to the variables of academic qualification campaign in order to graduate, and years of service for more than 10 years, the total score of the questionnaire.

3 - The presence of statistically significant differences in the total score of the views of respondents about the reality of management innovation as an input to achieve a competitive advantage due to the variable sex in favor of males in the total score of the questionnaire, while there are no differences in the third area (education Organizational and continuous improvement).

In light of the results has been proposed to develop a strategy for the management of creativity as an input to achieve competitive advantage in higher education institutions , which consisted of ( premises , requirements , procedural steps ), the researcher recommended the following:

1 - Adoption of the future scenario planning for organizations to achieve efficiency and reveals the views and future trends and tendencies toward creativity.

2 - Need to focus when managing human resources on its positive impact risks that limit the institution's ability to sustain competitive advantage.

3 - Adopting strategic resource-based institutions because it is an important theories in achieving competitive advantages.

## مقدمة:

تتسابق الجامعات على تحقيق التنافس والحفاظ عليها في المجتمع الاردني ذو الخصوصية السياسية والاقتصادية معتمدة على الكفاءات البشرية والإبداع الإداري لديها باعتبار ذلك من مصادر القوة. الجامعات بأشكالها تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر التنافس. وحيث أن قضية الإبداع من القضايا التي أخذت جل اهتمام الباحثين في عالمنا المعاصر، واتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث المنهجية، وما يؤثر فيها من الدوافع النفسية، وعوامل بيئية خارجية، فقد اهتم السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، وارتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات، ومراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم. وبما أن الجامعات في الأردن تمر بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة، وقد ظهر ذلك من خلال النمو الكمي الملحوظ والإقبال الكبير من قبل الطلبة، وتعدد التخصصات الأكاديمية، فإن هناك حاجة ملحة إلى إدارة الإبداع فيهن كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية، فالإبداع يدعم قوة أي جامعة، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز. في ظل الجهود التي يبذلها الباحثون في دراسة متطلبات الميزة التنافس واستدامته، ودور الكفاءات والإبداع في تحقيقها، مثل دراسة (المقادمة، 2013) ودراسة (علي، 2013)، ودراسة (الدهدار، 2006) كان من الضروري النظر في وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافس.

## مشكلة الدراسة: -

في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي في محافظات الوسط، والتوسع وجهودها في البحث عن آليات لتحقيق التنافس، وتطوير آليات عملها بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقي ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية في الوقت الذي يعيش فيها الشعب الاردني، جاءت الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الاستراتيجية المطورة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات؟

وينتفع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

(1) واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر العاملين فيها؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة

الإبداع لتحقيق التنافس يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس (النوع الاجتماعي) - سنوات الخدمة(العمل)؟

أهداف الدراسة: -

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف إلى واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر العاملين فيها.

2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد

العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس (النوع الاجتماعي) - سنوات

الخدمة(العمل))

3- وضع استراتيجية لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات.

أهمية الدراسة: -

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من:

(1) أهمية الإبداع في تحقيق التنافس كضرورة حتمية تفرضها حركة التوسع الجامعي في محافظات الوسط، ولما لها من دور في

المحافظة على فرص المؤسسة في البقاء والاستمرار.

(2) قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية في الجامعات.

(3) قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على وحدات الجودة في المؤسسات من خلال تحسين أداء العملية التعليمية وتحسين

مخرجاتها.

فرضيات الدراسة: -

ينبثق عن السؤال الثاني مجموعة من الفرضيات:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا - بكالوريوس).

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس سنوات الخدمة (أقل من 6 سنوات، 6 - 11 سنوات، أكثر من 11 سنوات).

مصطلحات الدراسة: -

### (1) إدارة الإبداع:

- يعرفها (الياصجين، 2021) بأنها: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: " استخدام الإجراءات والسلوكيات الإبداعية في استنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكاريه واستثمار أمثل لإمكانات المؤسسة بهدف تطوير أدائها الذي ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها، والتي تقاس بالدرجة التي يقدرها أفراد العينة للأداة في هذه الدراسة".

### (2) التنافس: -

- يعرفها (الياصجين، 2021) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها الجامعة وتحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق على المنافسين".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: " مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة "

### الدراسات السابقة: -

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية سواء كان على مستوى إدارة الإبداع أو مستوى التنافس، وفيما يلي

عرض متخصص لبعض هذه الدراسات بما يفيد موضوع الدراسة الحالية:

## أولاً/ الدراسات في الإبداع:

1) دراسة (الصالح، 2012/2011) هدفت التعرف إلى دور إدارة الإبداع في تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (11) جامعة (كلية مجتمع، مدرسة) غير حكومية في عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأبرزت النتائج:

- العاملون في المنظمات يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع وأهميته بالنسبة للجامعة، وأن لإدارة الإبداع بشكل إيجابي و متميز أثر كبير في تنميتهم.

- لمساهمة العاملين الإبداعية دور فعال في تعزيز وتطوير الإبداع وأرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بتجارب إدارة الإبداع لمراكز البحث والتعليم (الجامعات) غير الحكومية الموجودة في الدول الأخرى.

2) دراسة (Riccio,2010) هدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل: الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب وقد أوضحت الدراسة أن: هناك علاقة بين إدارة المواهب وخطط الجامعات الاستراتيجية وإتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية ومحترفي التعليم العالي بشكل عام.

• على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من الجامعات في جميع أنحاء العالم، فإن كيفية استثمار الوقت في إدارة المواهب والإبداعات هو أهم ما يحقق النجاح في الجامعات.

3) دراسة (مرعاوي، 2011، 2010) هدفت إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة المواهب الإبداعية، والأداء العالي وقد أجريت الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- المواهب والإبداع هما المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة الجامعات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب والإبداع تعزى إلى متغير الجامعة على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال إدارة المواهب والإبداع في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها.

4) دراسة (العاجز ولشدان، 2010) التي هدفت التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية وإدارة الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (303) معلماً وقد أظهرت النتائج: أن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية.

5) دراسة (لخاوي، 2008) التي هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي وإدارته لدى معلميه وسبل تطويره، وتكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة وأبرزت النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية وإدارة الإبداع الجماعي 65.6% وهي درجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري المدارس في تنمية وإدارة الإبداع الإداري تعزي لمتمغير الجنس وذلك لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة مديري المدارس للخبرات لإدارة الإبداع.

6) دراسة (Medina, 2000) التي هدفت استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس، وشملت عينة الدراسة (132) معلماً تم اختيارهم من (18) مدرسة في منطقة كارولينا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج على: أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني والإدارة الحكيمة، ومستوى الدافعية، وأن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

#### ثانياً/ الدراسات المتعلقة بالتنافس: -

1) دراسة (علي، 2016/2017) التي هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة التنافس في الجامعات وهي كدراسة حالة على الجامعة الإسلامية، وقد تكونت عينة الدراسة من (111) من مدرء الوحدات والدوائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأثبتت النتائج أن متطلبات استدامة الخبرة التنافسية للجامعة تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (تقييم موارد وقدرات الجامعة - التعليم المنظم - التحسين المستمر - التكيف المنظم) حيث كان الأقوى هو التكيف المنظم بوزن نسبي 77.37% والأضعف هو معرفة قدرات المنافسين بنسبة 64.85%.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها، وأن تتبنى الابتكارات والإبداعات لأنها تعتبر من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية.

2) **دراسة (المقادمة، 2013)** هدفت التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (130) مدير دائرة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق التنافس وكذلك بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق التنافس.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة توظيف واستقطاب الكفاءات المبدعة والحد من المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء أو التهميش.

3) **دراسة (الهدار، 2006/2007)** هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (118) من العاملين في الإدارة العليا بالجامعات في محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والابداع وتحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة بين التحسين المستمر والاهتمام بالعنصر البشري والتنافس في للجامعات.

4) **دراسة (بريش، 2005)** هدفت التعرف إلى المفهوم الشامل للميزة التنافسية، وعلى مصدرها الحقيقيين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن بعضها، لأن قدراته الابداعية هي الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تدرك الجامعات أهمية قدراتها المحورية والابداعية المتمثلة في الأصول الفكرية، والعمل على بنائها وتفعيلها.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال العرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية نجد أن في أغلبها قد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي،

وانتفتت على أن العنصر البشري المبدع حسن إدارته هو أساس تحقيق التنافس واستدامتها مثل دراسة ( الهدار، 2006) ودراسة (

بريش، 2005)، و(الصالح، 2011) ودراسة (القرعاوي، 2010) وذلك رغم التنوع في اختيار العينات المبحوثة، فدراسة (العاجز، ولشندان، 2010)، و(الخلاوي، 2008)، (Medina, 2000) كانت على المعلمين، أما دراسة (كرعاوي، 2010)، (المقادمة، 2013)، (علي، 2013)، (الهدار، 2006) فكانت على القيادات الجامعية. ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها ناولت استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع من أجل التنافس في الجامعات بعد التعرف إلى الواقع الفعلي.

#### الخلفية النظرية للدراسة: -

يعتمد نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات على الإبداع. إذ لن يصبح للمؤسسات وجود إذا لم تتوفر لا الأفكار بشكل مستمر وسليم، وعليه يواجه مديرو الجامعات تحدياً رئيساً ألا وهو كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الفردية وتعزيزها بهدف الوصول إلى الابتكار. من قبيل المفارقة أن الإنسان مبدع بالفطرة، ولكنه ينأ بالجانب المبدع في شخصيته عن خير العمل في العديد من المؤسسات. وعلى أحسن الفروض، يعد هذا عاملاً سلبياً يكفي لتثبيط عزم الأفراد، وعلى أسوأ الفروض، يسبب ذلك خسارة فادحة في الفرص المتاحة للمؤسسات. وفي عصر التغيير المستمر، لم يعد ذلك وضعاً مقبولاً للأمور، حتى أن الجامعات الريادية أصبحت تدرك قيمة إسهام الإبداع في كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية. (كوك، 2007:15).

وفي مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس 2008 مقال بعنوان "عظم عائذك من الأفراد ويرى الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقوله أن: مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية، في حين إن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة لكثير من المؤسسات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للتنافسية على المدى البعيد، فالمؤسسات التي لا تستثمر في موردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها.

#### مراحل الإبداع

- **الفكرة التمهيدية:** اكتشاف وإعادة تحديد الفرص.
- **الإعداد:** غالباً ما يتم وضع الأسس والقواعد في هذه المرحلة.
- **التطوير:** في معظم الأحيان، تلعب العمليات التي تتم في اللاشعور دوراً مهماً في هذه المرحلة.
- **التنوير:** عادة ما يتم التيقن من الفكرة في هذه المرحلة.

- **التحقق:** حيث يتم توثيق وقبول الفكرة من الآخرين.

أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الإبداع أهمها:

(1) **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** حيث أن التكنولوجيا الحديثة أصبح له آثار متزايدة على الاتجاهات الاجتماعية، مثل الاتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى.

(2) **ارتفاع مستويات التعليم وزيادة الإقبال على التعليم العالي:** حيث شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، وهذا يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم الأقل تعليماً منهم بكثير. أضف إلى ذلك أن زيادة الإقبال على التعليم الجامعي قد وفر الكثير من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها أي بمعنى آخر (ارتفاع نسبة البطالة).

(3) **تعقد المهام الإدارية:** وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة المحلية، والتطوير التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات، وتزايد الابتكارات، وعدم الاستقرار البيئي.

(4) **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف الجامعات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي تمييزية أخرى.

**مفهوم إدارة الإبداع:**

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الإبداع، ولكنها في معظمها ركز على إدارة القيمة العالية للأفراد ومصطلح إدارة الإبداع يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

فيعرفها Heinen & Onell (2004) نقلاً عن (كوك، 2007) بأنها: " مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، التحسين المستمر، التعلم النظمي، وتخطيط الوظيفي".

أما Snell (2007) نقلاً عن (أبو شيخة، 2010) فيعرفها بأنها: "سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد الإبداعات والكفاءات والمواهب، واستقطابها ونشرها وتطويرها"

إن إدارة المبدعين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للمواهب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقليباً من الموظف العادي، أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم .

## أهمية إدارة الإبداع في الجامعات:

تلبى أي جامعة حاجات المبدعين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والذي سيؤدي حتماً إلى إخراجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها، وتظهر أهمية إدارة الإبداع من حيث: (Meyer,2005).

(1) **التكاليف:** تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة كبيرة، لأنها ليست متاحة بالشكل اليسير، وهذا يعني أن هناك حاجة من أجل البحث للعثور على مثل هذه الإبداعات والمواهب.

(2) **المخاطر:** على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفاعلية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما متوقع منهم.

(3) **خدمات متلقي الخدمة:** حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح عن وجود المبدعين داخل الجامعة، وذلك لإيمانهم بمدى الخدمة أو المنهج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة، وانخفاض نوعية العمل.

**التنافس:**

توجد تعريفات متعددة للتنافس، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل مفهوم التنافس، حيث نجد أن هناك ثلاث مستويات لتحليل القدرة التنافسية، وهي:

• **الجامعة:** من خلال مستوى الخريجين ومدى مساهمتهم في الدخل الوطني ومختلف القطاعات والعائد الفردي والمجتمعي والعالمي.

• **الموارد:** تعبر عن مدى مساهمة القطاع الزراعي الصناعي وقطاع الخدمات.

• **المحلي:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع لدخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

ومن أمثلة التعريفات:

أورد (الزعبي، 2009) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها الجامعة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع".

أما (السلمي، 2001) فيعرفها بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للجامعة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز.

## علاقة الكفاءات في التنافس:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد الجامعة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزان الدائمة للرأس المال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

إن العامل الحاسم في تحقيق التنافس: هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.

الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية ومن هذه الخصائص:

(1) **القيمة:** وذلك من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في

الموارد، والتركيز على رضا العميل.

(2) **الندرة:** حيث إن امتلاك الجامعات للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار يحقق لها أساساً للتنفوق في

عالم الأعمال.

## التنافس في الجامعات:

يمكن تعريف التنافس في التعليم الجامعي على أنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً

على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا التنافس في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس

الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة. "

## مؤشرات قياس التنافس في الجامعات:

لقد ركزت العديد من المحاولات العالمية والمحلية، لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من خلال عقد المؤتمرات والندوات،

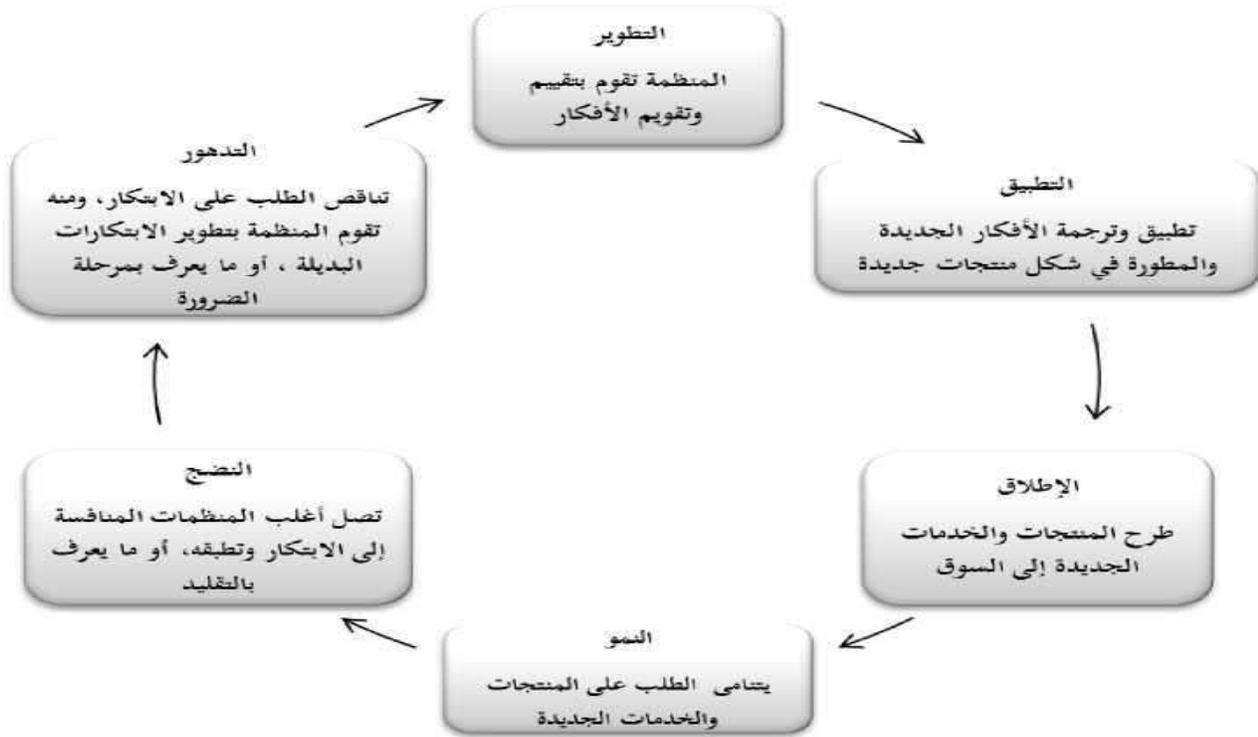
وتشكيل اللجان العليا لوضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس الجودة في هذه الجامعات.

فإن قياس أداء الجامعات يمكن أن تشمل ثلاثة مجالات، هي:

**المجال الأول:** البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات ودمجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.

**المجال الثاني/** هو التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوعهم، ومخرجات الطلاب.

**المجال الثالث/** يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.



#### إجراءات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع

وعينة الدراسة، وأداتي الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم

جمع البيانات من العينة الكلية كما يلي:

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات

فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة بدقّة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الجامعات وقد قام الباحث باختيار عينة أصلية قوامها (165) بطريقة عشوائية،

ممن أتيح له الفرصة مقابلتهم، في حين كانت الاستبانة الصالحة للتحليل هي (155)، والجدول التالي يبين توزيع العينة تبعاً

للمتغيرات التصنيفية:

**جدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية**

المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	الكلية
العدد	77	78	155
النسبة المئوية	48	52	100
الجنس	ذكر	أنثى	الكلية
العدد	130	24	154
النسبة المئوية	84.42	15.58	100
سنوات الخدمة	اقل من 6	(6-11)	أكثر من 11
العدد	46	43	65
النسبة المئوية	29.87	27.92	42.21

**أداة الدراسة:**

تم إعداد استبانة مكونة من (56) فقرة في صورتها الأولية موزعة على أربعة أبعاد: (الموارد وقدرات المؤسسة - الجودة والابتكار

والتميز - التعليم المنظم والتحسين المستمر - التكيف والإبداع)

**صدق وثبات الأداة:**

1- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من الأبعاد الأربعة للاستبانة .

2- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً في الجامعات دون النظر إلى صفاتهم السيموتيرية، وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (2)

جدول (2) يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية

الرقم	البعد	المجموع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	الأول	0.943	0			
2	الثاني	0.966	0.874	0		
3	الثالث	0.954	0.864	0.885	0	
4	الرابع	0.935	0.808	0.890	0.909	0

ثبات الاستبانة:

المعالجات الإحصائية:

أستخدم الباحث نظام (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي للكارث وهي الموافقة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك استخدام اختبار T-test لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع إدارة الإبداع الإداري لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر الكادر الإداري؟"

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية للأداة ككل.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	البعد
1	77.98	13.04	66.29	10208	17	المصادر وطاقة الجامعة
3	69.34	16.39	55.47	8543	16	الجودة والابداع والريادة
2	77.23	8.34	34.75	5352	9	التعليم المنظم والتطوير المستمر
4	65.36	8.41	26.14	4026	8	التكيف ورعاية الإبداع
	72.47	11.54	50.72	28129	50	الدرجة العامة

من خلال الجدول السابق نجد أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع الإبداع لتحقيق التنافس كانت (72.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وابداع الجامعة) على المركز الأول بنسبة (77.98%) يليه المجال الثالث (التعليم المنظم والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77.23%) يليه المجال الثاني (الجودة والابتكار والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69.34%)، وأخيرا المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعات بتنظيم مواردها واستثمارها لتلك الموارد من وجهة نظر العاملين، إلا أننا نرى أن هذا الاهتمام يحتاج إلى تطوير من خلال وضع الآليات وتطوير القدرات التنظيمية والإدارية التي تضمن حسن استثمار الموارد بكفاءة. وهذا ما جاءت به دراسة (الهدار، 2016)، (علي، 2015).

أما عن تراجع درجات التقدير لمجال (التكيف ورعاية الإبداع) فقد يعزى السبب في ذلك إلى إجراء التغيير في أنظمة ومكونات هذه الجامعات الداخلية وفقاً لمتطلبات البيئة الأردنية المتغيرة، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (المقادمة، 2013). وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة:

حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على الابواب والدرجة الكلية.

#### الباب الأول: الموارد وقدرات الجامعة:

جدول رقم (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرة	م
3	91.70	0.80	4.57	705	تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	1
5	81.17	0.96	4.06	625	تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية.	2
15	71.05	1.23	3.54	548	تسعى الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة	3
11	74.68	0.90	3.73	575	تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها.	4
5	81.69	0.94	4.08	629	تمتلك الجامعة نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة	5
15	71.17	1.19	3.56	548	تتسم القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدير بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.	6
10	77.79	1.19	3.89	599	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرة استراتيجية.	7
3	86.88	0.82	4.34	669	تتبنى الجامعة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.	8
13	72.47	1.20	3.62	558	تتمتع الجامعة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	9
7	80.65	0.95	4.03	621	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	10
1	92.34	0.75	4.62	711	تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار.	11
4	84.42	0.87	4.22	650	تقوم الجامعة بالمسح الدوري للبيئة من أجل التنافس وللخدمات التي يقدمها المنافسون.	12

8	79.48	1.08	3.97	612	تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.	13
9	78.96	0.98	3.95	608	تقوم الجامعة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري بهدف التحسين.	14
12	74.42	1.17	3.72	573	تتبنى الجامعة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	15
17	55.32	1.44	2.77	426	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها.	16
14	71.56	1.27	3.58	551	توفر الجامعة الموارد والقدرات التي تطور أدائها وتدعم تميزها.	17
	77.98	13.04	66.29	10208	البعد الأول ككل	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (11) " تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (92.34%)

والفقرة (1) " تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة." حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (91.69%)

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (المعاضيد، 2007) حيث أوصت بضرورة الحد من قدرات المنافسين من خلال بناء استراتيجية قائمة على تحليل الموارد وتحديد قدرات المنافسين.

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (16) " تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (55.32%)، والفقرة (3) " تسعى

الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة" حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (71.04%)

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن التنافس المتوقع من وجهة نظر أفراد العينة لا تستلزم امتلاك المؤسسة أو الاحتفاظ بموارد تتسم

بالندرة، حيث أن بإمكانها الاحتفاظ بطاقتها كاملة دون الموارد النادرة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وارتفاع معدل البطالة بين

الخريجين. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (علي، 2013)، ودراسة (المقادمة، 2013).

## الباب الثاني: الجودة والابتكار والتميز:

جدول رقم (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تؤمن الجامعة بان الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها.	598	3.88	1.01	77.66	2
2	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع أقسامها.	615	3.99	1.02	79.87	1
3	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين	531	3.45	1.21	68.96	11
4	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.	549	3.56	1.41	71.30	10
5	تضع الجامعة خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة.	564	3.66	1.25	73.25	5
6	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلي والإقليمي.	553	3.59	1.16	71.82	8
7	تعطي الجامعة اهتماما كبيرا للأفكار الابداعية التي يقدمها الموظفون.	572	3.71	1.18	74.29	4
8	لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات للمنافسة.	552	3.58	1.16	71.69	9
9	تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات.	554	3.60	1.08	71.95	7
10	تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج نوعية وابداعية.	456	2.96	1.35	59.22	14

16	57.14	1.37	2.86	440	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع.	11
12	66.49	1.19	3.32	512	تتضمن رسالة الجامعة التزاما بخدمة المجتمع بكافة شرائحه	12
3	74.42	1.21	3.72	573	تدرك الجامعة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس الإبداعية لعملها.	13
15	57.66	1.40	2.88	444	تراعي استراتيجية وسياسة الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	14
6	72.99	1.01	3.65	562	تستعين الجامعة بجهات خارجية لتوفير أوعية الإبداع والموهبة.	15
13	60.78	1.36	3.04	468	توفر الجامعة نظام للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع والموهبة.	16
	<b>69.34</b>	<b>16.39</b>	<b>55.47</b>	<b>8543</b>	<b>البعد الثاني ككل</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (2) " تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة في جميع أقسامها." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.87%) والفقرة

(1) " تؤمن المؤسسة بان الجودة هي طريقها في إدارة أعمالها." حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.66%)

وقد يرجع السبب في ذلك إلى عمق التجربة لهذه الجامعات، وإنشائها لوحدات خاصة بالجودة تهتم برفع كفاءة العمليات في وحداتها الداخلية من خلال مراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها، وكذلك تحقيق التميز في البرامج الأكاديمية القائمة، وتعزيز الكادر الأكاديمي.

في حين 2 كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (11) " تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي

(57.14%)، والفقرة (14) " تراعي استراتيجية وسياسة الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة." حيث احتلت

المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (57.66%)

وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف تطبيق هذه الجامعات لعمليات نظام الإبداع، حيث يوجد غموض في الممارسة الفعلية لمثل هذا النظام، فلا تزال تعامل المبدعين ضمن باقي العاملين، ولا تخصص لهم ميزانيات لجذبهم أو استقطابهم، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (صيام، 2013).

#### الباب الثالث: التعليم المنظم والتحسين الدائم.

جدول رقم (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفر الجامعات للعاملين جميع الامكانيات من أجل دعم التعلم،	605	3.93	1.07	78.57	4
2	تعتمد الجامعة مفهوم التعلم المنظم باعتباره مصدر للمعرفة.	617	4.01	1.11	80.13	3
3	توفر الجامعة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر .	555	3.60	1.22	72.80	8
4	توفر الجامعة استراتيجيات التعلم المنظم القائم على التشجيع والمبادرة.	563	3.66	1.10	73.12	6
5	تدعم الجامعة العاملين في الحصول على مصادر المعرفة.	629	4.49	0.74	89.87	1
6	توفر الجامعة نظام متطور لحفظ البيانات وسهولة الاسترجاع.	614	4.16	0.87	83.25	2
7	تستمر الجامعة في التطوير والتحديث.	598	3.82	1.17	76.49	5
8	تستقطب الجامعة الخبرات والكفاءات.	529	3.44	1.43	68.70	9
9	تستفيد الجامعة من العقبات والمشاكل في رسم الخطط.	516	3.64	1.22	72.86	7
	<b>المجموع</b>	<b>5352</b>	<b>34.75</b>	<b>8.34</b>	<b>76.23</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (5) " تساعد الجامعة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.87%)

وهذا يدل على اهتمام الجامعات بتوفير فرص التعلم لموظفيها وإتاحة جميع الوسائل والإمكانات التي من شأنها النهوض بعملية التعلم، والسماح لهم بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة، إلى جانب الاهتمام المتزايد في مجال البحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنافس، وهذا ما جاءت به دراسة (علي، 2013) ودراسة (المعاضيد، 2007) حيث توصلت إلى أن التعلم المنظم يمثل أحد أشكال القدرات الاستراتيجية للجامعة، لدوره في إكساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (8) " تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات -تدريب العاملين. . ." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.70%) وقد يعزى السبب في ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات، واكتفائها بالقدرات التشغيلية الحالية.

#### الباب الرابع: التكيف ورعاية الإبداع

جدول رقم (9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتكيف الجامعة مع التغيرات.	592	3.84	1.18	76.88	3
2	تستطيع الجامعة أن تتكيف مع التغيرات والتطورات.	516	3.64	1.19	72.86	4
3	العاملين في الجامعة يتمتعون بالمرونة والنشاط	367	2.38	1.29	47.66	8
4	برامج الجامعة تستجيب لحاجات السوق.	383	2.49	1.33	49.74	7

1	79.35	1.00	3.97	611	تتنافس الجامعة من أجل تحقيق الابداع واحتلال مراكز متقدمة.	5
5	60.52	1.45	3.03	466	تستثمر الجامعة الموارد البشرية والمادية.	6
2	79.09	1.15	3.95	609	تتبنى الجامعة سياسية الابداع والتنافس واحتضان ورعاية الطاقات الخلاقة.	7
6	56.75	1.38	2.84	437	توفر الجامعة جو جامعي يقوم على التعاون والشراكة وخلق روح المبادرة والابداع.	8
	<b>65.36</b>	<b>8.41</b>	<b>26.14</b>	<b>4026</b>	<b>البعد الرابع ككل</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (5) " تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها من خلال العمليات

وقد يعزى السبب في ذلك إلى إيمان أفراد العينة بأهمية الحفاظ على الموقع التنافسي للجامعة وأن الكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة على امتلاك الجامعة للتنافس، حيث أنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (بريش، 2005) ودراسة (المقادمة، 2013) التي أثبتت أن العنصر البشري المبدع هو أهم مصدر من مصادر الاختلاف بين الجامعات، فهو الأصل المالك للمعارف التي تمثل الثروة المحققة للتنافس.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (3) " يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (48.66%) وقد يعزى السبب

في ذلك إلى طبيعة كون أن إجراء التغيير بشكل مستمر ليس بالأمر الهين، كما أن التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق الميزة التنافسية لما يحمله من مخاطر.

#### نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي-الجنس - سنوات الخدمة)؟ "

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة فرضيات، وفيما يلي التحقق من هذه الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة

لواقع إدارة الإبداع الإداري لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)؟

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار T - test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيم ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	العدد
دالة عند 0.01	0.000	5.253	12.936	70.462	78	دراسات عليا	1
			13.804	62.000	76	بكالوريوس	
دالة عند 0.01	0.000	5.786	15.167	61.321	78	دراسات عليا	2
			17.430	49.474	76	بكالوريوس	
دالة عند 0.01	0.000	5.108	7.297	37.346	78	دراسات عليا	3
			8.544	32.092	76	بكالوريوس	
دالة عند 0.01	0.000	5.480	8.394	29.026	78	دراسات عليا	4
			9.414	23.184	76	بكالوريوس	
دالة عند 0.01	0.000	4.719	39.561	198.154	78	دراسات عليا	المجموع
			42.920	166.750	76	بكالوريوس	

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (1.96)

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (2.58)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن قيمة (T) المحسوبة في الدرجة الكلية للاستبانة كانت (4.719) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن حملة الشهادات العليا أكثر قدرة على تحديد إجراءات إدارة الإبداع وموقع الجامعة التنافسي بين المؤسسات الأخرى، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الصالح، 2011)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة

لواقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام نتائج اختبار T-test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تعزى الى

متغير الجنس (ذكر، أنثى)

جدول رقم (11) المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير الجنس

المستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيم ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	البعد
دالة عند 0.05	0.037	2.099	12.886	67.223	130	انثى	1
			12.951	61.208	24	أنثى	
دالة عند 0.05	0.012	2.543	16.951	56.892	130	انثى	2
			16.010	47.792	24	أنثى	
غير دالة إحصائيا	0.183	1.338	8.506	35.138	130	انثى	3
			7.161	32.667	24	أنثى	
دالة عند 0.05	0.036	2.121	8.215	26.754	130	انثى	4
			8.884	22.833	24	ذكر	

دالة عند 0.05	0.028	2.225	43.579	186.008	130	انثى	المجموع
			43.124	164.500	24	ذكر	

تبدأ حدود الدلالة الاحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (1.96)

تبدأ حدود الدلالة الاحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (2.58)

وبالنظر الى الجدول السابق يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية في المجال الثالث والمتعلق ب (التعليم المنظم والتحسين المستمر) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة احصائيا تعزى لعامل الجنس. بينما كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في باقي المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى ان الذكور أكثر احتكاكاً بالعمل الشعبي وخدمة المجتمع، كما ان طبيعة عمل الإناث في الجامعات يندرج تحت البنود التنفيذية أكثر من البنود التخطيطية، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (الخلاوي، 2008) ويتفق مع دراسة (الدهدار، 2006)

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ف) لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

جدول (12) مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة (ف) تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	النوع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
1	في المجموعات	672.90	2	336.451	2.004	غير دالة
	خلال المجموعات	25348.53	151	167.871		

			153	26021.43	المجموع	
دالة عند 0.01	5.113	1303.403	2	2606.81	في المجموعات	2
		154.938	151	38495.59	خلال المجموعات	
			153	41102.40	المجموع	
دالة عن 0.05	4.302	286.680	2	573.36	في المجموعات	3
		66.644	151	10063.26	خلال المجموعات	
			153	10636.62	المجموع	
دالة عن 0.05	4.302	297.769	2	595.54	بين المجموعات	4
		67.797	151	10237.32	داخل المجموعات	
			153	10832.86	المجموع	
دالة عن 0.05	4.183	7798.288	2	15596.58	بين المجموعات	المجموع
		1864.452	151	281532.18	داخل المجموعات	
			153	297128.76	المجموع	

قيم (ف) عند درجات حرية (2, 153) وعند مستوى دلالة (0.05) يساوي 3.06

قيمة (ف) عند درجات حرية (2, 153) ومستوى دلالة (0.01) يساوي 4.75

وعليه يتبين من جدول تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند

مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول المتعلق بـ (الموارد وقدرات المؤسسة)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويتضح من

الجدول السابق ان قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في باقي المجالات والدرجة الكلية، .

ولمعرفة دلالة الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي، حسب ما هو موضح في الآتي:

جدول رقم (13) اختبار شيفيه في المجال الثاني لمتغير سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.00			أقل من 5 سنوات
0.74	0.00		(5-10) سنوات
*7.95	*8.70	0.00	أكثر من 10 سنوات

جدول رقم (14) اختبار شيفيه في المجال الثالث لمتغير سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.00			أقل من 5 سنوات
0.50	0.00		(5-10) سنوات
*4.13	3.63	0.00	أكثر من 10 سنوات

جدول رقم (13) اختبار شيفيه في المجال الرابع لمتغير سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.00			أقل من 6 سنوات
0.55	0.00		(6-11) سنوات
3.69	*4.24	0.00	أكثر من 11 سنوات

جدول رقم (13) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لمتغير سنوات الخدمة

أقل من 6 سنوات	(6-11) سنوات	أكثر من 11 سنوات	
0.00			أقل من 6 سنوات
0.33	0.00		(6-11) سنوات

0.00	*20.55	*20.21	أكثر من 11 سنوات
------	--------	--------	------------------

\* داله عند 0.01

يتضح من الجداول السابقة وجود فروق بين (أقل من 6 سنوات) و(أكثر من 11 سنوات) لصالح (أكثر من 11 سنوات) وبين (6-11 سنوات) وفئة (أكثر من 11 سنوات) لصالح (أكثر من 11 سنوات)، ولم تضح فروق في عدد سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن عدد سنوات الخدمة الأكثر تؤهل الموظف للقيام بأعماله بسهولة، وتساعده على التوافق الوظيفي، حيث أنهم استفادوا من التغذية الراجعة أثناء عملهم السابق، وهذا ما يتفق مع أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة (القرعاوي، 2010)، (إهدار، 2006)، (علي، 2013)، (المعاضيد، 2007) مما يدل على أن هناك أثر لسنوات الخدمة الأكثر على مستوى الأداء والعمل، وتحقيق التنافس بشرط التدريب المستمر والتحسين الدوري للعمليات.

#### إجابة السؤال الرئيس:

ينص السؤال على: " ما الاستراتيجية المفترضة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات؟"

تشير المؤشرات الإحصائية لقطاع التعليم العالي بمحافظة الوسط خلال السنوات الأخيرة إلى تزايد في عدد هذه الجامعات والعاملين فيها، كما تشير البيانات وجود تنوع في مؤهلات العاملين فيها.

وعليه تنطلق هذه الاستراتيجية من المنطلقات الفكرية التالية:

1- لا تخلو أي جامعة مهما كانت من كادر مبدع.

2- لا يعد الإبداع حلاً شاملاً لكل مشكلات الجامعات، بل هناك مجالات معينة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال توظيف الإبداع.

3- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة فكرية وقدرة عملية ومصدر للمعلومات والاقتراحات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة.

4- لا يوجد مؤشر يستطيع أن يصف بصورة كاملة وشاملة نظام العمل في الجامعات.

#### متطلبات الاستراتيجية:

وفقاً لما ورد ذكره من منطلقات فكرية، تعتمد الاستراتيجية على المتطلبات التالية:

- 1- **المناخ:** تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير الفعال، مع توفير الوقت والمجال لذلك.
- 2- **تحديد الفرص:** فهم طبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها في سبيل إدارة الإبداع وضمان عدم هدره.
- 3- الفصل بين المراحل الأساسية لإدارة الإبداع.
- 4- المرونة وهو تناول الفرص المتاحة من مختلف الزوايا واستخدام كل أنماط التفكير في تطبيق النظام.
- 5- الاهتمام بالأفراد الذين يفتقرون إلى الخبرة، وتوعيتهم بأهمية التنافس.

#### الخطوات الإجرائية:

- 1- وضع لوائح تنظيمية حول أهمية الإبداع ودوره في تحقيق التنافس من خلال ورش العمل والمؤتمرات.
- 2- توضيح الفرق بين إدارة الإبداع وإدارة الموارد البشرية من خلال إنشاء وحدة متخصصة بالمبدعين.
- 3- تعزيز المبدعين وتشجيعهم عن طريق زيادة الرواتب والمكافآت.
- 4- تطوير الأفكار وتغييرها على مستوى المؤسسات من خلال:
  - إتباع السلوكيات غير المألوفة والاصيلة.
  - تخصيص تمويل لدعم الأنشطة التي تشوبها المخاطرة.
  - وضع قائمة أفكار خاصة بالمبدعين على النحو التالي:

أفكار إبداعية	أفكار مرنة
كيف يمكن تطوير الفكرة.	ما طبيعة الخبرة التي تمتلكها؟ كيف يمكنك استثمار هذه الخبرة لتغيير الأفكار في مؤسستك؟
ما الطريقة التي تساعدك في تطبيق أفكارك في الجامعة.	في حال عدم ملائمة الفكرة التي تم اقتراحها، ما القاعدة التي تعتمد عليها هذه الفكرة؟ وهل يمكنك تعديل هذه القاعدة وتحويلها إلى فكرة أكثر ملائمة.
هل توجد طريقة أكثر فعالية لتحقيق هذه الاستراتيجية؟	ما مدى ملائمة هذه الفكرة مع ثقافة الجامعة؟

ما العقبات التي تحول دون تطبيق هذه الفكرة؟ وكيف يمكنك إزالة هذه المعضلات؟	كم عد من الطرق يمكنك تغيير هذه الفكرة تغييراً ضرورياً حتى يمكن قبولها داخل الجامعة؟
ما أفضل طريقة منطقية يمكن أن تساعد في التقدم؟	الى أين نريد الوصول لتحقيق الأهداف؟

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، الاستراتيجية، يوصي الباحث بما يلي:

- 1 - اعتماد التخطيط للجامعات لتحقيق الفاعلية ولكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.
- 2 - أهمية استثمار الموارد البشرية التي في استدامة التنافس في الجامعة.
- 3 - توظيف أدوات ومهارات تدعم وتعزز الإبداع وتحقق مفهوم التنافس.
- 4 - امتلاك الجامعات لموارد تتسم بالجودة بغض النظر عن التكلفة، لما لها من أهمية في تحقيق التنافس.
- 5- بناء علاقات داعمة وزيادة الثقة بين الجهات الفاعلة ذات الصلة والمتمثلة في: (الطلاب والموظفين والأكاديميين وموظفي الدعم وموظفي تقنية المعلومات والمديرين وأرباب العمل).

## المراجع:

- 1- ابراهيم، محمد (2009): المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحيث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير الجامعات (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة.
- 2- أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- البريدي، عبد الله (1999): الإبداع يخفف الأزمات، بيت الأفكار الدولية، الرياض.
- 4- الزهري، رندة (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد (30) (3)، ص 218-249.
- 5- الزعبي، حسن (2005): نظام المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 6- الخزامي، عبد الحكيم (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7- الهدار، مروان (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- السلمي، على (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- 9- الصالح، أسماء رشاد (2011): الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- 10- العنزي، سعيد وآخرون (2011): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 89.
- 11- العواد، عبد الله (2005): واقع الإبداع الإداري وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 12- المقادمة، عبد الرحمن (2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 13- المعاضيد، معن (2007): إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية

تحليلية، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.

14-المرسى، جمال الدين (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، دار الجامعة، القاهرة.

15-الخواوي، محمد فتحي (2008): دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

16-، محمد (2010): البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

17- بريش، فايزة (2005): دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.

18-سلطان، محمد (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

19-شاهين عوني وزايد، حنان (2009): الإبداع – دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.

20- عدنان، وديع محمد (203): القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، السنة 2، الكويت.

21-علي، علي محمد (2013): متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

22- صيام، عزيزة (2013): واقع تطبيق نظام إدارة الموهبة البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا – دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

23-عباس، أنس (2011): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

24-عرفة، رشا (2010): الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 15.

25-عليما، ناصر (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

26-كوك، بيتر (2007): إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 27-وققي، راضي (2003) صعوبات التعلم النظري والتطبيقي، (الطبعة الأولى) عمان، مكتبة الأميرة ثروت.
- 28-ياصجين، فرحان (2020) التربية الخاصة (الطبعة الأولى) عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- 29-جروان، فتحي (2008) الموهبة والتفوق والابداع (ط 3) عمان، دار الفكر عمان، الاردن.
- 30-ياصجين، فرحان (2017) موضوعات في علم نفس الخواص (الطبعة الأولى) عمان دار المعزز للنشر والتوزيع عمان.
- 31-ياصجين، فرحان (2021) الموهبة والابداع الكشف والرعاية والتنمية (الطبعة الأولى) دار يافا العالمية للنشر والتوزيع عمان

#### المراجع الأجنبية:

- 32- Bassi, Laurie & McMurrer, Daniel (2007): Maximizing your Return on People, Harvard Business Review.
- 33- Medina, Phyllis (2000): leader social power and subordinate creativity, Dissertation Abstract International, B61/03, p.1682.
- 34- Meyer, Terry (2005):Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy For Higher education
- 35- Roccio, Steven (2010): Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities, University of Nebraska, Lincoln.

## أثر عوامل النجاح لنكء الأعمال في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن

محمد مفضي الكساسبة<sup>a</sup>

مرام عبدالله ابورمان<sup>a</sup>

[Mohammed.al-kasasbeh@wise.edu.jo](mailto:Mohammed.al-kasasbeh@wise.edu.jo)

[mr.pinkflower@gmail.com](mailto:mr.pinkflower@gmail.com)

جامعة العلوم الإسلامية العالمية: a

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل النجاح لنكء الأعمال في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن. وتمثلت مشكلة الدراسة في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن؛ إذ أصبح الابتكار المنظمي من أولويات البحث العلمي والتطور لأي منظمة؛ وإن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة؛ فقد سعت العديد من المنظمات للاهتمام بنكء الأعمال من خلال البنية التحتية والتكنولوجية وصولاً للابتكار المنظمي، وقد تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، ولغايات جمع البيانات تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة؛ إذ تم توزيع (450) استبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع التأمين في الأردن، وعددها (24) شركة وتم اخذ عينة من الموظفين العاملين فيها بمقدار (342) موظف وموظفة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لجمع وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\geq \alpha 0.05$ ) لعوامل النجاح لنكء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار المنظمي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها العمل على زيادة الوعي لدى كافة القطاعات بأهمية عوامل النجاح لنكء الأعمال التي تجعلها تواكب التطورات الحديثة في مختلف المجالات من أجل تعزيز الابتكار المنظمي.

الكلمات المفتاحية: الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح ، نكء الأعمال، الابتكار التنظيمي، شركات التأمين ، الأردن.

## **The impact of success factors for business intelligence on organizational innovation in insurance companies in Jordan**

### **Abstract:**

The study aimed to reveal the impact of success factors for business intelligence on organizational innovation in insurance companies in Jordan .represented The problem of the study in organizational innovation in insurance companies in Jordan; as organizational innovation has become a priority for scientific research and development for any organization; recent developments in various fields have imposed on contemporary organizations to respond and adapt to these developments, to ensure their continuity and interaction with society and the environment, and all the influencing factors surrounding them; many organizations have sought to pay attention to business intelligence through infrastructure, technology, and organizational innovation, The quantitative approach was used in the study, and for the purposes of data collection, a questionnaire was developed and distributed to the study population; has been distributed (450) resolution, Where is the study community Of the 24 companies operating in the insurance sector in Jordan sample of employees working in it was taken with an amount of (342)male and female employee, The statistical package for the social sciences was used sass to collect and analyze data ,The study concluded that there is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the success factors of business intelligence in terms of their dimensions (top management support, user-oriented change management, team formation skills, project planning, sustainable data quality integration, clear vision) in organizational innovation, and the study recommended a set of recommendations, including working to increase awareness among all sectors with the importance of success factors for business intelligence that make them keep pace with recent developments in

various fields in order to enhance organizational innovation. Key words: success factors, Business intelligence, organizational innovation ,Insurance companies, Jordan.

## 1. المقدمة

تسعى المنظمات الحديثة في ظل التغيرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة إلى التميز وتحسين مركزها التنافسي، وضمان اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب، مما يدفعها إلى الاعتماد على مناهج إدارية تسمح لها بمواكبة هذه التغيرات، ومن أهمها وأحدثها نكاء الأعمال؛ وذلك نظراً لأن نكاء الأعمال من المصطلحات الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في الاقتصاد والإدارة، لارتباطه مع عدة حقول معرفية، فهو وليد التطور التكنولوجي (أبو ناصر، 2020). تعلق نكاء الأعمال بضبط أداء المنظمة وتعزيزه وتحسينه، مما يعمل على ترشيد القرارات بصفة مستمرة من خلال تبني أحدث النظريات والأفكار الاقتصادية والإدارية، والاعتماد على آخر التطورات التكنولوجية، وهذا ما يجعل نكاء الأعمال مدخلاً مهماً لضمان دقة وصول المعلومة في الوقت المناسب، وتقوية مركز المنظمة وموقعها التنافسي، وضمان استغلال مواردها المختلفة والمتنوعة بصفة جيدة، إضافة إلى جعل استراتيجيتها وسياساتها المستقبلية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في محيطها العام والخاص (أبو الفتوح، 2018).

لتحقيق قدر كبير من الفاعلية؛ فإن على المنظمات أن تتعلم كيفية تطبيق عوامل النجاح لنكاء الأعمال؛ إذ أن موضوع نكاء الأعمال يمكن المستخدمين داخل الشركة من جمع بيانات الشركة وتخزينها وتحليلها للمساعدة في ترشيد القرارات؛ إذ تسعى معظم الشركات في العالم لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو في الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة ومحاولة إيجاد سبل أكثر ابتكاراً لجذب الزبائن، وذلك بتقديم خدمات جيدة وجديدة. فيتطلب هذا العمل الشاق اتخاذ قرارات سريعة، بناءً على رؤية واضحة للشركة ككل (الحواجرة، 2018).

يعد الابتكار مظهراً أساسياً من مظاهر أداء المنظمات والأمم، لأن الابتكار يسمح للمنظمات أن تتفاعل مع التغيرات بسرعة؛ وذلك لتكون قادرة على إيجاد منتجات واكتشاف أسواق جديدة، كما أن هناك اهتمام واسع النطاق بالابتكار لما له من أهمية للمنظمات والاقتصادات والأسواق لتصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمنظمات بحاجة إلى الابتكار لكي تستجيب لمتطلبات العملاء

المتغيرة وأنماط الحياة، وللاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا والأسواق والهياكل والديناميكيات (Chang et al., 2021).

## 1.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

الأهمية العلمية: تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية في كونها تبحث موضوع أثر عوامل النجاح لذكاء الأعمال في الابتكار المنظمي، وهو من الموضوعات المهمة في المنظمات، كما أن هذه الدراسة تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبات العربية لمثل هذا النوع من الدراسات، وتعد الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أثر عوامل النجاح لذكاء الأعمال في الابتكار المنظمي مما يشكل إضافة جديدة للمكتبات العربية. كما تبرز أهمية الدراسة من إمكانية استفادة الباحثين والمهتمين بالفكر الإداري من نتائج الدراسة، ولعلها تشكل نواة لدراسات أخرى مستقبلية جيدة.

الأهمية العملية: تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في شركات التأمين من النتائج التي ستتوصل إليها، فيما يتعلق بمفهوم عوامل النجاح لذكاء الأعمال، الابتكار المنظمي، ومشاركة المعرفة لهذه الشركات.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية شركات التأمين الذي ستطبق فيها، حيث تعتبر شركات التأمين من القطاعات الاقتصادية الواعدة في الأردن، من حيث مساهماتها في التنمية الاقتصادية، كما تعتبر رافدا أساسيا لاقتصاد الأردن حين كان الكثير من الشركات الأخرى تعاني من الأزمات الاقتصادية والأمنية، ومن حيث اعتماد كثير من القطاعات الأخرى على نشاط هذا الشركات.

### 2.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- 1- الكشف عن أثر عوامل النجاح لذكاء الأعمال في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن.
- 2- التعرف الى مستوى الأهمية النسبية لعوامل النجاح لذكاء الأعمال في شركات التأمين في الأردن.
- 3- التعرف الى مستوى الأهمية النسبية للابتكار المنظمي في شركات التأمين.

### 3.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن؛ إذ أصبح الابتكار المنظمي من أولويات البحث العلمي والتطور لأي منظمة؛ وإن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة؛ فقد سعت العديد من المنظمات للاهتمام بذكاء الأعمال من خلال البنية التحتية والتكنولوجية وصولاً للابتكار المنظمي.

#### 4.1 اسئلة الدراسة

ما أثر عوامل النجاح لذكاء الاعمال في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن؟ واعتماداً على السؤال الرئيس المحدد في مشكلة الدراسة يمكن تحديد الاسئلة الفرعية الاتية:

1- ما مستوى الاهمية النسبية لعوامل النجاح لذكاء الاعمال في شركات التأمين؟

2- ما مستوى الاهمية النسبية للابتكار المنظمي في شركات التأمين؟

#### 5.1 فرضيات الدراسة

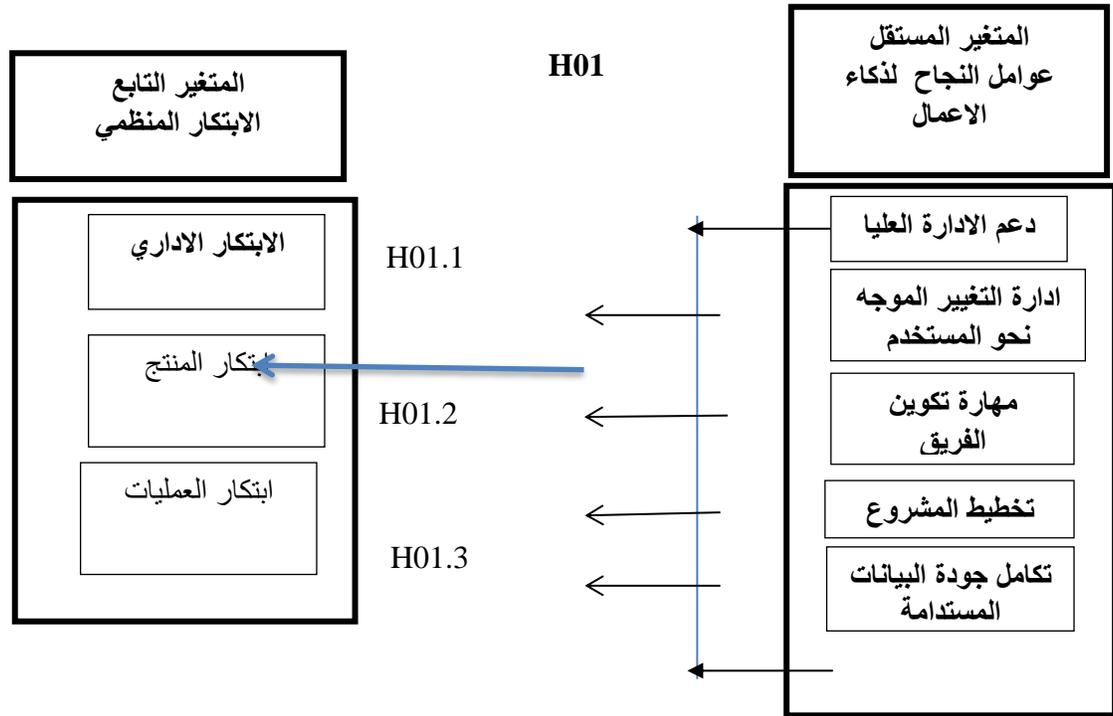
الفرضية الرئيسة الأولى: **Ho1** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (الابتكار الاداري، ابتكار المنتج، ابتكار العمليات) في شركات التأمين في الأردن. وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى **Ho1-1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار الاداري في شركات التأمين.

الفرضية الفرعية الثانية **Ho1-2**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار المنتج في شركات التأمين.

الفرضية الفرعية الثالثة **Ho1-3**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لعوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار العمليات في شركات التأمين.

## 6.1 "أنموذج الدراسة"



المصدر:

المتغير المستقل: (أبو ناصر، 2020؛ صويص وعابدين، 2019؛ الحواجرة، 2018؛ صالح وحسين، 2016؛

Chaudhry&Dhingra, 2021; Bader, 2017), حمدان، 2018،

المتغير التابع: (مجيد، 2017؛ أبو خوصة ورفاعي، 2015؛ Law et al., 2021; Aminova&Marchi, 2021; Pertuz& Pérez, 2021

Eidizadeh et al., 2020; al., 2017)

## 2. "الإطار النظري والدراسات السابقة"

## 1.2 الإطار النظري

تسعى المنظمات بمختلف أشكالها للتميز والبقاء في أعلى مستويات المنافسة، فتقوم برفع مستوى قدرتها التنافسية عن طريق تقديم خدمات جيدة وجديدة، ويتطلب هذا الأمر اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة بناءً على معلومات صحيحة ودقيقة، ومن الممكن ان تواجه المنظمات تغيرات يكون معظمها غير متوقع وغير محسوم النتائج، وذلك لان إرضاء المستفيدين غاية تسعى المنظمات لكسبها، فتخضع المنظمة

لضغوط هائلة من المنافسين لها، من هنا تتضح أهمية ذكاء الأعمال التي تسعى لاستيعاب الوضع الراهن والتغيرات السريعة عن طريق مراقبة سريعة وتقديم المعلومات الدقيقة والتنبؤ بالتغيرات التي قد تؤثر في المنظمة وكسب الفرص الجديدة لصالح المنظمة، فتقوم الإدارة بصناعة أفضل قرار من خلال استعمال المعلومات الدقيقة وفي الوقت الصحيح، كما تساعد حلول ذكاء الأعمال على تحسين أداء الأعمال في كل المستويات (أبو الفتوح وحسين، 2016). وعلية، فإن أهمية ذكاء الأعمال تظهر في إعطاء المنظمات القدرة على الإحاطة بالمعرفة المتعمقة حول جميع العوامل المتعلقة بإنجاح خطط المنظمة وأهدافها، وتمكينها من صنع قراراتها وتنظيم خططها الطويلة والقصيرة وخلق جو مناسب لاتخاذ الطرق الملائمة لإجراءات التحسين والتطوير للأداء.

#### عوامل النجاح لذكاء الأعمال:

تعد عوامل النجاح للدرجة لذكاء الأعمال بأنها مجموعة من الممارسات الادارية التي يمكن ان تؤدي بصورة مباشرة او غير مباشرة لنجاح المشروع، هنالك مجموعة من عوامل النجاح ضرورية لتحقيق النجاح في ذكاء الأعمال نظراً لأهميتها ومن هذه العوامل ما يلي:

1- دعم الإدارة العليا: يعد التزام ودعم الإدارة العليا في المنظمة العامل الأهم في تنفيذ نظم ذكاء الأعمال، حيث يتفق الخبراء

ان الدعم المتواصل من قبل رجال الأعمال يسهل من تأمين الموارد اللازمة للتشغيل مثل عمليات التمويل، وتنمية المهارات

البشرية، وغيرها من الاحتياجات في جميع مراحل عملية تنفيذ الأعمال ((Kasemsap, 2018))

2- ادارة التغيير الموجهة نحو المستخدم: يعد وجود جهد إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم من العوامل ، حيث يرى الخبراء

أن مشاركة المستخدم بشكل أفضل في عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تحسين الاتصال به ومعرفة متطلباته واحتياجاته

مما يكون له دور فاعل وإيجابي في التنفيذ الناجح (صالح وحسين، 2016).

3- مهارات تكوين الفريق: أكدت جميع المقابلات مع الخبراء أن لمهارة تكوين فريق التطوير تأثير كبير في نجاح تنفيذ أنظمة

ذكاء الأعمال، ويجب أن يتألف فريق التطوير من الأفراد الذين يمتلكون خبرة فنية ولديهم خلفية تجارية قوية؛ لأن أنظمة

ذكاء الأعمال مشروع تحركه الأعمال لتوفير وتعزيز دعم القرارات الإدارية ((Richards et al., 2019))

4- تخطيط المشروع: بعد التنفيذ الناجح لأنظمة ذكاء الأعمال يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عاملاً مهماً وهو تخطيط المشاريع

من أجل تحديد النطاق السليم، حيث إن التخطيط يسمح لفريق التطوير التركيز على أفضل فرص التحسين، والذي يساعد

على وضع معايير واضحة للعمل وتطوير فهم مشترك لها (صالح وحسين، 2016).

5- تكامل جودة البيانات المستدامة: لعل جودة البيانات والمعلومات من العوامل المهمة، فدمج مجموعة من البيانات في انظمة

تكاء الأعمال لغرض التحليل يساعد في عملية صناعة القرار، إذ إنه دون جودة البيانات لن يتحقق ذكاء الأعمال

(Kasemsap, 2018))

6- الرؤية الواضحة: تعد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة موجهاً للتطبيق، وتكون من أهم الأمور التي يجب مراعاتها لتحريك

منظمة الأعمال، كما أن الرؤية طويلة الأجل ضرورية لإعداد منظمة أعمال راسخة، فعلى الرؤية ان توازي بين الرؤية

الاقتصادية لتحقيق الحاجات وأهداف المنظمة بشكل دقيق لأنها في النهاية ستؤثر في نتيجة انظمة ذكاء الأعمال

(Rostami, 2014).

مفهوم الابتكار المنظمي:

تعددت التعريفات من عدة وجهات نظر مختلفة لمفهوم الابتكار المنظمي باعتباره عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة

التنافسية، وذلك لتحقيق الاقتصاد القوي على مستوى المجتمع. وتواجه جميع منظمات الأعمال اليوم بيئة تتصف بالتغيرات التكنولوجية

السريعة، ومثل هذه المنظمات تحتاج الى أن تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل لمجاراة هذه التطورات، لتبقى وتتمو وتقود وتنافس في

هذا المجال (الكعبي، 2016).

يرى هلال وارباب (2020) أن الابتكار المنظمي يعكس نواة الجانب الدراماتيكي للتغيير التنظيمي الذي يقدم التوجيهات الارشادية لقدرة

المنظمة على ان تنافس وان تكون قادرة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.

عرف القضاة واخرون (2020) الابتكار المنظمي على انه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الانتاج أو

توزيع هذه السلعة أو الخدمة. وعرف عبد العزيز (2016) الابتكار المنظمي على أنه الاتجاه الذي تنتجه منظمة ما وليس فرد محدد،

فقد أصبحت الاختراعات والابتكارات منتجاً أساسياً للمنظمة المعاصرة التي تحتاج أن تستمر في النمو. وان الابتكار المنظمي يعني

التعامل مع الجديد والتخلي عن القديم، بل أصبح يعني تطبيقاً لفكرة جديدة او منتج جديد او عملية جديدة أو خدمة جديدة أو ممارسة

جديدة.

أبعاد الابتكار المنظمي

من أبعاد الابتكار المنظمي التي ذكرتها الكثير من الدراسات ما يلي:

الابتكار الإداري: يشمل المتغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل، إضافة إلى سياسات واستراتيجيات المنظمة، ويعني ذلك مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مناخ التنظيم العام وتحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب جديد وطرق غير مطروحة، وأن هذا النوع مرتبط بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية إضافة إلى نشاطات المنظمة الرئيسية (محمد وآخرون، 2017).

ابتكار المنتج: يعني تقديم منتج جديد أو تطوير المنتج وتغييره بشكل جذري من خلال التقنيات المستخدمة وأساليب الإنتاج ليشمل خصائص المنتج واستخداماته ويتمثل ذلك في تغيير مواصفات المنتج الفنية والمواد المكونة له والوظائف التي يؤديها ذلك المنتج، ويمكن أن يكون ابتكار المنتج إما جذرياً يتم من خلاله تقديم منتج جديد يختلف كلياً عن المنتجات الموجودة، أو ابتكاراً تدريجياً يتم من خلاله تعديل أو تغيير أو تحسين بالمنتج لكي يتوافق مع طلبات الزبائن (عبد العزيز، 2016).

ابتكار العمليات: يشمل أنواع الابتكارات المتعلقة بالتغييرات التي تتضمن تطوير أو تطبيق طريقة جديدة للإنتاج والتسويق، والهدف من ذلك يكون في زيادة وتخفيض تكاليف الإنتاج ورضى الزبائن، ويتم ذلك من خلال تطبيق أساليب ومعدات جديدة مرتبطة مع تسلسل عمليات التصنيع لتحسين الإنتاج وكفاءة الأنشطة الإنتاجية، ويمكن أن يكون ابتكار العمليات جذرياً أي في أساليب العمل بشكل جذري أو تدريجياً بتحسين عناصر الإنتاج والمعدات والآلات، كما يشمل ابتكار العمليات العملية التسويقية التي تتعلق بالتغييرات الحاصلة بتصميم المنتج وتعبئته وتغليفه، إضافة إلى طرق التوزيع والترويج وعمليات النقل والتسعر المتعلقة بالمنتج (القضاة وآخرون، 2020).

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 "الدراسات في البيئة العربية"

دراسة هلال وارباب (2020) بعنوان: "أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف)".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي بأبعادها (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، ابتكار الإداري) كألية فاعلة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات

التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة. تم استخدام المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة، وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونة من (70 مفردة) من مجتمع الدراسة.

واظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات، لدى الأزمات عدد من الأسباب يمكن تقسيمها الى اسباب شخصية، اسباب اخرى لا يمكن للمنظمة التحكم فيها، أسباب متعلقة بالتنظيم مما يجعل إيجاد حلول للأزمات أمر معقد لتداخل أسبابها وضرورة وجود اساليب متنوعة لحلها.

أوصت بضرورة الإهتمام بالموظفين المبتكرين واتاحة المجال لهم للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، يجب على القادة والمديرين تهيئة مناخ ملائم للإبتكار التنظيمي وفتح المجال للعاملين لابداء آراءهم ومقترحاتهم، واتخاذ التدابير التي تمنع حدوث الازمات ومحاولة التنبؤ بها والتعرف إلى مؤشرات حدوثها.

دراسة ابو شرار وخالد(2019) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة على التعرف على علاقة ادارة المعرفة بأبعادها ( تشخيص المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) واثرها على الابتكار التنظيمي بأبعاده ( الابتكار الاداري، ابتكار العملية، ابتكار المنتج) في شركات الاتصالات الفلسطينية. حيث كان مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات في دولة فلسطين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من البيانات باستخدام تقنية العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة ١٩١ موظف في شركات الاتصالات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة لعمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات الفلسطينية، كما ان شركات الاتصالات الفلسطينية لكي تنجح في مجال ادارة التغيير للتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار يجب ان تقوم على مفاهيم الابداع والابتكار .

واوصت الدراسة الى ضرورة بناء فريق لإدارة المعرفة لمتابعة نظام تطبيق المعرفة واعطاء اهمية من مجلس الادارة العليا لإدارة المعرفة لتطوير الانتاجية للشركات المبحوثة، ووجود قيادة داعمة لاستراتيجية ادارة المعرفة وبحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار افراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.

دراسة صالح وحسين(2016) بعنوان: "دور عوامل النجاح الحاسمة في نظم ذكاء الأعمال في دعم نظم المعلومات المحاسبية لأغراض داخلية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر عوامل النجاح الحاسمة لأنظمة ذكاء الأعمال بأبعادها (ادارة التغيير الموجهة نحو المستخدم، الرؤيا الواضحة لمنشأة الاعمال، دعم الادارة العليا، مهارات تكوين الفريق، تكامل جودة البيانات المستدامة، تخطيط المشروع، الاطار التقني الاستراتيجي) في نظم المعلومات المحاسبية، بالإضافة الى التعرف الى مدى فعالية التكامل بين عوامل النجاح الحاسمة لأنظمة ذكاء الأعمال لغرض الاستفادة منها في دعم نظم المعلومات المحاسبية.

واظهرت نتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما توصلت الدراسة الى نتيجة نهائية برفض الفرض الصفري والقبول بالفرض البديل الذي يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة لأنظمة ذكاء الأعمال ككل ونظم المعلومات المحاسبية وذلك من خلال اختبار الفروض بمعامل ارتباط بيرسون لكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة لأنظمة ذكاء الأعمال وعلاقته بنظم المعلومات المحاسبية، وان عوامل النجاح الحاسمة لأنظمة ذكاء الاعمال ذات الصلة بأبعادها جميعها لها تأثير ايجابي في نظم المعلومات المحاسبية.

واوصت بضرورة الاهتمام بفريق العمل الذي يقوم بعملية تطوير نظم المعلومات وذلك من خلال اقامة الدورات التدريبية التي تنمي مهارات هذا الفريق بما يتلائم مع طبيعة المنظمة.

## 2.2.2 "الدراسات في البيئة الأجنبية"

دراسة (Kusmantini et al (2021). بعنوان:

**"Analysis of the Effect of Business Intelligence on Competitive Advantage through Knowledge**

### **Sharing and Organizational Innovation in Export Companies"**

"تحليل تأثير ذكاء الأعمال في الميزة التنافسية من خلال مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي في شركات التصدير"

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير ذكاء الأعمال في الميزة التنافسية من خلال مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي في شركات التصدير في المنطقة الخاصة في يوجياكارتا. تستخدم هذه الدراسة عينة من 83 شركة. تشير نتائج الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي في ثلاثة متغيرات أخرى، وهي مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية، وأن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي لهما تأثير إيجابي في الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي يلعبان دور الوسيط بتأثير ذكاء الأعمال في الميزة التنافسية.

دراسة (2018) Choughri بعنوان:

## "Integrating Business Intelligence and Knowledge Management to Influence Organizational Innovation Process"

"تكامل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة للتأثير في عملية الابتكار التنظيمي"

تحقق ابتكارات الأعمال نتائج أفضل للأعمال إذا تم دمج ذكاء الأعمال بنجاح مع إدارة المعرفة. كان الغرض من الدراسة هو تحديد أفضل طريقة لدمج ذكاء الأعمال مع إدارة المعرفة للتأثير في عملية الابتكار التنظيمي. تكشف مراجعة الأدبيات أن كلا من إدارة المعرفة وتكامل الأعمال هما عنصران مهمان يساهمان بشكل كبير في ثقافة الأعمال في أي منظمة. تكشف الدراسات السابقة حول هذا الموضوع أيضاً أن تكامل الأعمال وإدارة المعرفة يعملان جنباً إلى جنب في جلب الابتكار إلى الأعمال؛ وبالتالي جعل الأعمال فريدة في عملياتها. تم استخدام طرق البحث النوعي في الدراسة، وهذا يتضمن استخدام الاستبانات وأسئلة المقابلات المنظمة لعدد من المنظمات في الشرق الأوسط وخاصة بين الإدارة العليا. من نتائج الدراسة، أتضح تشجيع كبار المديرين الابتكار في موظفيهم. وتأثير تكامل إدارة المعرفة في ثقافة الأعمال والبنية التحتية التقنية ومستوى الدعم المقدم من الإدارة وسياسات المكافآت والتعويضات وعملية صنع القرار والإدارة والموارد المالية والبشرية والتقنية ورضا العملاء. أصبحت شركات الشرق الأوسط قادرة على المنافسة بشكل متزايد بسبب التقيب عن البيانات في مجال ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة التي تساعد في تبني الاستراتيجيات الصحيحة.

دراسة (2017) Eidizadeh et al. بعنوان:

## "Analyzing the role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage"

"تحليل دور ذكاء الأعمال ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي في اكتساب ميزة تنافسية"

هدفت الدراسة إلى بيان دور ذكاء الأعمال ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي في اكتساب ميزة تنافسية. كان المجتمع الإحصائي للدراسة مديري واختصاصي بعض شركات التصدير، وشارك في هذا البحث 213 شخصاً. تم إجراء تحليل المسار لتحليل وتفسير البيانات. أظهرت النتائج أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي في مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية. علاوة على

ذلك، فإن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي في الميزة التنافسية من خلال مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي. تؤثر مشاركة المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية بشكل إيجابي وملحوظ. أخيراً، يؤثر الابتكار التنظيمي في اكتساب الميزة التنافسية بشكل إيجابي وبشكل كبير.

### 3. منهج الدراسة

1.3 مجتمع الدراسة وعينته: يتمثل مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع التأمين في الأردن، وعددها (24) شركة، حسب الموقع الإلكتروني للاتحاد الأردني لشركات التأمين (<http://www.joif.org>)، ويعمل فيها (2874 عاملاً). تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من العاملين في شركات التأمين في الأردن لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس يكون حجم عينة الدراسة (342) موظفاً وموظفة، حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2020، 109).

### 2.3 صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري.

"يقصد بالصدق الظاهري أن تبدو أداة الدراسة ظاهرياً تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه، أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات بتناسب مع المقصود بها (دودين، 2018). " حيث قامت الباحثة بعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعات الأردنية، وعددهم (20) محكماً، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، وقد تم تعديل الاستبانة وفقاً للملاحظات الواردة. ثانياً: الصدق البنائي.

"يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، والتحقق ما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها الذي صممت من أجله (عطية، 2016)، حيث تم احتساب معامل الارتباط (Pearson Correlation)، والذي يبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمحورها وكذلك يحدد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز. وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.30) متدنية ويفضل حذفها، بينما الفقرات التي يزيد معامل ارتباطها عن (0.70) تعتبر متميزة (Linn, &Gronlund, 2012).

اختبار كرونباخ الفا:

تم استخراج معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. تشير نتائج الجدول 1 إلى قيم معاملات كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول 1؛ والتي تتراوح ما بين (0.80-0.92)، نلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.7) مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran&Bougie, 2016)

وبين الجدول (1) معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

## جدول 1

"معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة"

عدد الفقرات	معامل الاتساق Cronbach Alpha	متغيرات وأبعاد الدراسة
5	0.80	دعم الإدارة العليا
5	0.88	إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم
5	0.89	مهارات تكوين الفريق
5	0.83	تخطيط المشاريع
5	0.90	تكامل جودة البيانات المستخدمة
5	0.88	الرؤية الواضحة
30	910	عوامل النجاح لكفاء الأعمال
5	0.92	الابتكار الإداري
5	0.80	ابتكار المنتج
5	0.88	ابتكار العمليات
15	0.92	الابتكار المنظمي

3.3 وصف خصائص عينة الدراسة: فيما يلي وصف للبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ويوضح جدول 2 نتائج الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

## جدول 2

"خصائص العينة"

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	162	47.4%
	أنثى	180	52.6%

18.7%	64	اقل من 25 سنة	العمر
23.4%	80	25-35 سنة	
41.8%	143	35-45 سنة	
16.1%	55	45 سنة فأكثر	
17.5%	60	دبلوم متوسط	
68.1%	223	بكالوريوس	المؤهل العلمي
14.3%	49	دراسات عليا	
23.7%	81	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
43.6%	149	5-10 سنوات	
32.7%	112	10 سنة فأكثر	
23.7%	81	اقل من 5 سنوات	
2.0%	7	مدير	
8.8%	30	نائب المدير	المسمى الوظيفي
31.9%	109	رئيس قسم	
57.3%	196	موظف	
100.0	342		
			المجموع

يبين الجدول (2) أن التكرار لعينة الذكور بلغ (162) ، وبنسبة وصلت إلى (47.4%) من إجمالي المبحوثين، في حين بلغت عينة الإناث كانت بتكرار (180)، وبنسبة وصلت (52.6%) من إجمالي المبحوثين، وبالتالي فإن نتائج عينة الدراسة تعطي دلالات إيجابية لتمثيل مجتمع الدراسة. وفي نفس الوقت فإن نسبة (52.6%) من إجمالي العاملين في شركات التأمين من الإناث في شركات التأمين، تشير إلى اهتمام بعنصر النسائي وجعلها مساوية للذكور في المجتمع المحلي لقدرتها على الاندماج في العمل واعتبارها عنصر في تطوير الشركات ونهضتها . لما تحمله الإناث من قدرات ومؤهلات وكفاءات تناسب طبيعة عملها.

أن النسبة الأعلى من المبحوثين هي من فئة (35-45) ، حيث بلغ عددهم (143) مبحوث، وبنسبة وصلت (41.8%) من إجمالي المبحوثين، وهذا يشير اهتمام شركات التأمين الأردنية وتركيزها على عنصر الشباب الواعيين واصحاب المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية اللازمة لطبيعة العمل، وتبين أن النسبة الأقل للمبحوثين هي من فئة (45 سنة فأكثر) ، حيث بلغ عددهم (55) مبحوث، وبنسبة وصلت إلى (16.1%) من إجمالي المبحوثين، ويعود ذلك أن الفئة العمرية اصحبت غير قادرة على تحمل ساعات العمل ولا تمتلك

الخبرات والمهارات المطلوبة لطبيعة العمل بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة. ان ما نسبته (68.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وما نسبته (17.9%) من حملة الدبلوم المتوسط، و(14%) من حملة الدراسات العليا.

أن المبحوثين توزعوا على المؤهلات العلمية، وأن أغلب المبحوثين من فئة البكالوريوس بتكرار (223)، ما نسبته (68.1%) من اجمالي المبحوثين ، وأن فئة دراسات العليا بتكرار (49) ، ما نسبته (14.3%) من اجمالي المبحوثين، حيث فيشير ذلك بأن الشركات تعمل على استقطاب طلاب الجامعات الحاصلين على درجة البكالوريوس وتدريبهم ليكونوا قادرين على مواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل وقدرتهم على تحمل ظروف الحياة ليكونوا مستعدين لمواجهة اي تطورات حاصلة في شركات التأمين ما نسبته (31.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، (58.3%) من الموظفين، (8.6%) من نواب المدراء، (2.1%) مدراء.

أن المبحوثين توزعوا على سنوات الخبرة، وأن أغلب المبحوثين من فئة (5-10 سنوات) بتكرار (149)، ما نسبته (43.6%) من اجمالي المبحوثين ، وأن فئة (اقل من 5 سنوات) بتكرار (81) ، ما نسبته (23.7%) من اجمالي المبحوثين، ويدل ذلك ان شركات التأمين تعمل على استقطاب اصحاب الخبرات العالية والخبرات المؤهلة لكسب المزيد من التقدم والوصول الى الهدف والرؤية لفترات طويلة.

أن المبحوثين توزعوا على المستويات الوظيفية الأربعة، وأن أغلب المبحوثين من فئة الموظف بتكرار (196)، ما نسبته (57.3%) من اجمالي المبحوثين ، وأن فئة مدير بتكرار (7) ، ما نسبته (2.0%) من اجمالي المبحوثين، حيث هذا النوع من المستويات قادر على تحمل ضغط العمل داخل الشركات وقادر على مواكبة التطورات الحاصلة بسبب تطور التكنولوجيا مما يساعد المنظمة في الوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وجهد.

4. تحليل إجابات أسئلة الدراسة:

تم تحويل كافة استجابات أفراد العينة محل الدراسة الى درجات تمهيداً لإيجاد المتوسط الحسابي لكل مجال في الدراسة، بهدف تحديد درجة الأهمية للمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تم تقسيم الاستجابات الى 3 مستويات "مرتفع" و"متوسط" و"منخفض" بتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفترة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 1.33$$

فيكون مستوى الأهمية المنخفض من 1-أقل من 2.33، ومستوى الأهمية المتوسط من 2.33 إلى أقل من 3.67، ومستوى الأهمية المرتفع من 3.67-5

## جدول 3

"المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل "

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	4.22	دعم الإدارة العليا
مرتفعة	4.28	إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم
مرتفعة	4.38	مهارات تكوين الفريق
مرتفعة	4.37	تخطيط المشاريع
مرتفعة	4.36	تكمال جودة البيانات المستخدمة
مرتفعة	4.36	الرؤية الواضحة

يشير الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي لبعد مهارات تكوين الفريق قد بلغ (4.38)، في حين أن المتوسط الحسابي لبعد دعم الإدارة العليا قد بلغ (4.22).

## جدول 4

"المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع "

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	4.30	الابتكار الإداري
مرتفعة	4.35	ابتكار المنتج
مرتفعة	4.38	ابتكار العمليات

يشير الجدول 4 إلى أن المتوسط الحسابي لبعد ابتكار العمليات قد بلغ (4.38)، في حين أن المتوسط الحسابي لبعد الابتكار الإداري قد بلغ (4.30).

## جدول 5

"مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) بين المتغيرات المستقلة"

الرؤية الواضحة	تكمال جودة البيانات المستدامة	تخطيط المشاريع	مهارات تكوين الفريق	إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم	دعم الادارة العليا
					1.00 دعم الادارة العليا
				1.00	**836. إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم
			1.00	**465.	**510. مهارات تكوين الفريق
		1.00	**349.	**685.	**615. تخطيط المشاريع
	1.00	**810	**421.	**660.	**678. تكمال جودة البيانات المستدامة
1.00	**770.	**739	**427.	**690.	**695. الرؤية الواضحة

\*0.01 ذات دلالة معنوية عند مستوى

من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون في الجدول 5 نلاحظ أن أعلى ارتباط كان (0.766)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل، ذلك لأنها تقل عن 80%، مما يشير إلى أن العينة خالية من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2017).

جدول 6

"تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر عوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن".

جدول المعاملات				تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير	
Coefficient				ANOVA			Model		التابع	
Sig. T	T	Beta	B	البيان	Sig. F	F	Df	Summery		
								R	R Square	
								معامل	معامل الارتباط	
								التحديد		
.008*	2.655	.197	.132	دعم الإدارة العليا	.000 <sup>b</sup>	94.014	6/329	.632	.795 <sup>a</sup>	الابتكار المنظمي
.301	-1.037	-.075	-.055	إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم						
.231	1.200	.047	.036	مهارات تكوين الفريق						
.158	1.416	.089	.076	تخطيط المشاريع						
.102	1.640	.107	.094	تكامل جودة البيانات المستدامة						
.000*	8.547	.514	.447	الرؤية الواضحة						



نحو المستخدم				
مهارات تكوين الفريق	.941	-.075	-.003	-.003
تخطيط المشاريع	.506	.666	.049	.049
تكامل جودة البيانات	.149	1.523	.150	.154
المستدامة الرؤية الواضحة	.000*	6.018	.420	.428

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

من خلال النتائج في الجدول 7 نلاحظ بأن لعوامل النجاح لذكاء الأعمال أثر ذو دلالة احصائية في الابتكار الإداري، حيث أن قيمة F المحسوبة (55.668) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.09) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (329/6)، كما تشير قيمة 2R (0.504) إلى أن عوامل النجاح لذكاء الأعمال فسرت 50.4% من التباين الحاصل في الابتكار الإداري، ومن خلال معامل الارتباط R (71.1) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين عوامل النجاح لذكاء الأعمال والابتكار الإداري.

#### الجدول 8

"الانحدار المتعدد لأثر عوامل النجاح لذكاء الأعمال في ابتكار المنتج"

جدول المعاملات

تحليل التباين

ملخص النموذج

Coefficient		ANOVA			Model Summery		المتغير التابع				
Sig. T	T	Beta	B	البيان	Sig. F	F	Df	R	R Square	معامل الارتب	معامل الارتفاع
.028*	2.20	.177	.131	دعم الإدارة العليا	.000 <sup>b</sup>	72.378	6/329	.569	.745	ابتكار المنتج	
.269	-1.10	-.087	-.070	إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم							
.055	1.93	.082	.069	مهارات تكوين الفريق							
.021*	2.32	.158	.148	تخطيط المشاريع							
.435	.782	.055	.054	تكامل جودة البيانات المستدامة							
.000*	7.17	.467	.449	الرؤية الواضحة							

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

من خلال النتائج في الجدول 8 نلاحظ بأن لعوامل النجاح لنكاء الأعمال أثر ذو دلالة احصائية في ابتكار المنتج، حيث أن قيمة F المحسوبة (72.378) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.09) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على

معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (329/6)، كما تشير قيمة 2R (0.569) إلى أن عوامل النجاح لذكاء الأعمال فسرت 56.9% من التباين الحاصل في ابتكار المنتج، ومن خلال معامل الارتباط (R) (75.4) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين عوامل النجاح لذكاء الأعمال وابتكار المنتج.

كما تبين النتائج بأن لبعد "الرؤية الواضحة" الأثر الأكبر في ابتكار المنتج حيث بلغت قيمة بيتا (0.467)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.178) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "تخطيط المشاريع" حيث بلغت قيمة بيتا (0.158)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.320) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "دعم الإدارة العليا" حيث بلغت قيمة بيتا (0.177)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.200) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05). وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل النجاح لذكاء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار المنتج في شركات التأمين في الأردن.

## الجدول 9

الانحدار المتعدد لأثر عوامل النجاح لذكاء الأعمال في ابتكار العمليات"

المتغير		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		التابع	
		Model Summery		ANOVA		Coefficient			
		R Square	R	F	Df	Sig. F	البيان	B	T
		معامل	معامل			Sig. F	البيان	B	T
		الارتباط	التحديد			Sig. F	البيان	B	T
ابتكار العمليات		.495	.704	53.83	6/329	.000 <sup>b</sup>	دعم الإدارة العليا	.085	1.416
								.123	.158

إدارة	-.031	-.041	-.478	.633
التغيير				
الموجهة				
نحو				
المستخدم				
مهارات	.042	.053	1.158	.248
تكوين				
الفريق				
تخطيط	.031	.035	.473	.637
المشاريع				
تكامل	.074	.083	1.080	.281
جودة				
البيانات				
المستدامة				
الرؤية	.464	.519	7.370	.000*
الواضحة				

\*ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

من خلال النتائج في الجدول 9 نلاحظ بأن لعوامل النجاح لنكفاء الأعمال أثر ذو دلالة احصائية في ابتكار العمليات، حيث أن قيمة F المحسوبة (53.83) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.09) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (329/6)، كما تشير قيمة (0.495 2R) إلى أن عوامل النجاح لنكفاء الأعمال فسرت 49.5% من التباين الحاصل في ابتكار العمليات، ومن خلال معامل الارتباط (R) (70.4) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين عوامل النجاح لنكفاء الأعمال وابتكار العمليات.

كما تبين النتائج بأن لبعد "الرؤية الواضحة" الأثر الأكبر في ابتكار العمليات حيث بلغت قيمة بيتا (0.519)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.370) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لعوامل النجاح لنكفاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم

الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار العمليات في شركات التأمين في الأردن.

#### 5. النتائج والتوصيات

##### 1.5 النتائج:

1. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار المنظمي في شركات التأمين في الأردن. وأن عوامل النجاح لذكاء الأعمال فسرت ما نسبته 63.6% من التباين الحاصل في (الابتكار المنظمي).

2. أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح لذكاء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار الإداري في شركات التأمين في الأردن، أن عوامل النجاح لذكاء الأعمال فسرت ما نسبته 51.1% من التباين الحاصل في (الابتكار الإداري).

3. أظهرت النتائج أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح لذكاء الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار المنتج في شركات التأمين في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.757$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) والمتغير التابع (ابتكار المنتج). وأن عوامل النجاح لذكاء الأعمال فسرت ما نسبته 57.3% من التباين الحاصل في (ابتكار المنتج)

4. أشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح لذكاء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار العمليات في شركات التأمين في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.699$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات

المستدامة، الرؤية الواضحة) والمتغير التابع (ابتكار العمليات) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $0.488=2R$ ) مما يشير إلى أن عوامل النجاح لذكاء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) فسرت ما نسبته 48.8% من التباين الحاصل في (ابتكار العمليات)

5. أشارت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى ارتفاع الأهمية النسبية لعوامل النجاح لذكاء الأعمال في شركات التأمين في الأردن، وهذا يدل على اهتمام شركات التأمين

بعوامل النجاح، وهذا نابع من وعي تلك الشركات بأهمية هذه العوامل في تطوير عملها وتحسين أدائها والمحافظة على استمرارية دورها في التنمية الاقتصادية وتجنب القصور في الأداء، وهذا ما أكدته دراسة كل من مجيد (2019) و (Eidizadeh et al (2017).

6. بينت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات من وجهة نظر المستجيبين أن هناك مستوى مرتفع لكل من إدارة التغيير الموجهة نحو المستخدم ومهارات تكوين الفريق وتخطيط المشاريع وتكامل جودة البيانات المستدامة والرؤية الواضحة في شركات التأمين الأردنية، وارتفاع مستوى الأهمية النسبية للابتكار المنظمي في الشركات المبحوثة.

7. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل النجاح لذكاء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (الابتكار الإداري، ابتكار المنتج، ابتكار العمليات) في شركات التأمين في الأردن. وهذا يدل على دور وأثر عوامل النجاح في تقديم فكرة أو عمل من شأنه إجراء تحسين جوهري لشركات التأمين وإضافة قيمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة للشركة، وما أكدته الدراسات السابقة كدراسة ابو الفتوح (2018)، وتبين أن أكبر أثر لعوامل النجاح كان لبعد الرؤية الواضحة وهذا يؤكد على أهمية ان يتم الموازنة بين الرؤية الاقتصادية لتحقيق الحاجات وأهداف الشركة بشكل دقيق لأنها في النهاية ستؤثر في نتيجة انظمة ذكاء الأعمال.

8. أشارت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل النجاح لذكاء الأعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في الابتكار الإداري في شركات التأمين؛ وهذا يعني تأثير عوامل النجاح في العلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتوفير القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بشركات التأمين في الأردن. كما وتبين أن لبعد

"الرؤية الواضحة" الأثر الأكبر في الابتكار الإداري على العكس من دراسة Chaudhry and Dhingra (2021) التي أظهرت أن دعم الإدارة ومواءمة أهداف العمل هما أهم العوامل الدافعة لتنفيذ نكاه الأعمال.

9. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل النجاح لنكاه الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار المنتج في شركات التأمين، وأن لبعد "الرؤية الواضحة" الأثر الأكبر في ابتكار المنتج؛ وهذا يعني تقديم منتجات (سلع او خدمات) جديدة أو تطوير خدمات وتغييرها بشكل جذري من خلال التقنيات التي تستخدمها شركات التأمين في الاردن.

10. أشارت نتائج التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل النجاح لنكاه الاعمال بدلالة أبعادها (دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير الموجه نحو المستخدم، مهارات تكوين الفريق، تخطيط المشروع، تكامل جودة البيانات المستدامة، الرؤية الواضحة) في ابتكار العمليات في شركات التأمين، وأن لبعد "الرؤية الواضحة" الأثر الأكبر في ابتكار العمليات. وهذا يدل على زيادة الجودة وتخفيض التكاليف وتقديم الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

2.5 التوصيات: بالاعتماد على تفسير النتائج تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة استقطاب الإدارة العليا في الشركات للأشخاص ذوي المهارات التحليلية، واهتمام الشركة بتطوير الحلول للمستخدمين، واقتراح التحسينات الدورية لأنظمة نكاه الأعمال.

2. تركيز الشركات المبحوثة على امتلاك فرق العمل لديها مزيجاً من المهارات والتمتع بالمعرفة المناسبة، لما له من انعكاس ايجابي على تحقيق أهداف الشركة وتطوير خدماتها.

3. نتيجة لما تعيشه بيئة الأعمال من تغيرات وتحديات من الضرورة ان تهتم الشركات بتطوير منهجية لإدارة المشاريع الخاصة بها وان تتسم معلومات الشركة بأنها جاهزة للاستخدام.

4. ضرورة توضيح رؤية الشركة للحالة المستقبلية المثالية لكيان الشركة الكلي وان توفر الشركة طرقاً جديدة لإدارة العلاقات الخارجية مع الشركات الأخرى وهذا له اهمية للعاملين في المنظمة والتطوير من مهاراتهم وخبراتهم.

5. يجب على المبحوثين الاهتمام بأبعاد عوامل النجاح لنكاه الاعمال وما يرتبط بها نتيجة لما له من تأثير على العاملين في الشركة وزيادة قدرة الشركة على الابتكار.

6. الاهتمام بعقد ورشات تدريبية للعاملين في الشركات مما يساهم في تطوير قدراتهم المعرفية والوعي لديهم بأهمية عوامل النجاح لنكاه الاعمال وما لها من انعكاس على الشركات.

7. تقترح الدراسة ان يتم توسعة الدراسات المستقبلية وتناولها لأبعاد اخرى لعوامل النجاح مع التنوع في البيئة والعينة وكذلك تناول متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى وقطاعات أخرى.

#### المراجع العربية:

ابو الفتوح، سمير(2018). التكامل بين أدوات نظم ذكاء الاعمال ومدخل ما بعد الموازنة كمنطلق لتحسين نظم إدارة الأداء. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (3)42، 204-229

ابو الفتوح، صالح ، وحسين، باسم محمد (2016). دور عوامل النجاح الحاسمة في نظم ذكاء الأعمال في دعم نظم المعلومات المحاسبية لأغراض داخلية: دراسة ميدانية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (2)40، 399-423 .

أبو خوصة، إبراهيم محمد، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز (2015). أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4(12)، 13 - 28.

- أبو ناصر، حسن (2020). الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية "دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(1)، 1-27
- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (3)14، 413-444
- صويص، محمد إبراهيم، وعابدين، ابراهيم عبد سليم. (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(1)، 176-201
- عبد العزيز، أسامة محمد. (2016). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في منظمات الأعمال. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (6) 4، 497-521
- القضاة، فادي حامد، والشوابكة، زياد علي، والنسور، بلال هاشم (2020). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 6(11)، 183-213
- الكعبي، حميد أحمد (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. *مجلة المثقال للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (1)6، 121-138.
- مجيد، حميد مجيد (2017). مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة. *مجلة الإدارة*، 113(81)، 112-129 .
- محمد، حازم كمال الدين، وأحمد، عبد الرحمن علي، وسيد، عصمت محمد، والسيد، عادل حسنى (2017). علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والابتكار الإداري بالاتحاد المصري لكرة السلة. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 45(3)، 47-70
- النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2020). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- هلال، طارق عثمان، ارباب، سهى احمد. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في ادارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(3)، 158-175

المراجع الاجنبية:

- Aminova, M., &Marchi, E. (2021). The role of innovation on start-up failure vs. its success. *International Journal of Business Ethics and Governance*,15(5), 41-72.
- Bader, B.A. (2017). *Organizational Readiness toward Business Intelligence Implementation Case Study: Ministry of Education & Higher Education – Gaza*
- Chang, W. J., Hu, D. C., &Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: a study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2274–2292. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0482>
- Chaudhry, K., &Dhingra, S. (2021). Modeling the Critical Success Factors for Business Intelligence Implementation: An ISM Approach. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*, 12(2), 1-21.
- Choughri, R. (2018). Integrating Business Intelligence and Knowledge Management to Influence Organizational Innovation Process Business Analytics Importance and Implementation View project Risk Management View project Integrating Business Intelligence and Knowledge Management. 20(6), 82–86. <https://doi.org/10.9790/487X-2006048286>
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., &Esfahani, A. C. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*18(11),, 250-276.
- Gujarati, D.N (2017). Basic Econometric, 5th edition, McGraw-Hill Education
- Jahantigh, F. F., Habibi, A., &Sarafrazi, A. (2019).A conceptual framework for business intelligence critical success factors. *International Journal of Business Information Systems*, 30(1), 109-123.
- Kasemsap, K. (2018). *Multifaceted applications of data mining, business intelligence, and knowledge management*. Intelligent Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 810-825.
- Kusmantini, T., Mardiana, T., &Pramudita, R. (2021). Analysis of the Effect of Business Intelligence on Competitive Advantage through Knowledge Sharing and Organizational Innovation in Export Companies. *Journal of Economics and Business*, 4(1),262-272.
- Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., &Popovič, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196.

- Rostami, N., A. (2014). Integration of Business Intelligence and knowledge Management: A literature review. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(2), 30-40.
- Sekaran, U & Bougie, R., (2016), *Research Methods For Business: A Skill –Building Approach*, 6th, John Wiley & Sons
- Yang, M., Sulaiman, R., Yin, Y., Mallamaci, V., & Alrabaiah, H. (2022). The effect of business intelligence, organizational learning and innovation on the financial performance of innovative companies located in Science Park. *Information Processing and Management*, 59(2), 102852. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102852>

## تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل

طارق الصعوب

[tsoub@aut.edu.jo](mailto:tsoub@aut.edu.jo)

مها شديفات

[mshdifat@aut.edu.jo](mailto:mshdifat@aut.edu.jo)

### ملخص البحث:

يتناول هذا البحث الوصفي ثقافة السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل، وتطرق البحث الحالي إلى التعريف بمفهوم السلامة والصحة المهنية، الأهداف الصحة والسلامة المهنية، وأهمية تعزيز الثقافة السلامة والصحة المهنية، وتطرق إلى التطور التاريخي للسلامة والصحة المهنية، مراحل تطور ثقافة السلامة والصحة المهنية، العوامل المؤثرة في ثقافة السلامة والصحة المهنية، الاختلاف بين السلامة والصحة المهنية، الجهات المسؤولة عن حماية العمال والتعويض عن المخاطر المهنية، مصطلحات السلامة، عناصر الإيجابية لسلامة المهنية، طرق تطوير ثقافة السلامة المهنية.

في النهاية توصل البحث الحالي إلى أهمية تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية لجميع عناصر الإنتاج.

**مصطلحات البحث:** السلامة المهنية، الصحة المهنية

### المقدمة:

تعتبر ثقافة الصحة والسلامة المهنية قد نالت اهتمام دولي منذ زمن بعيد وتاريخيًا، فإن الاهتمام الدولي بالصحة والسلامة المهنية والعمل على منع وقوع حوادث العمل وتقليل حجم المخاطر مطلب دولي ومحلياً، وتعتبر الصحة والسلامة المهنية هي القناع الواقي لجميع أفراد المجتمع من الأخطار والحوادث داخل وخارج العمل، وعليه لا بد وأن تكون جميع مستويات الشعب وطوائفه من شيوخ ورجال ونساء والأطفال على وعي كامل واقتناع بقيمة مفاهيم وأسس السلامة المهنية، وذلك لتجنب حدوث الإصابات والحوادث داخل المنازل وفي الأماكن العامة والمحلات والمصانع والشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية لأن هذه الحوادث والإصابات قد تكلفهم حياتهم في بعض الأحيان أو فقد عضو من أعضاء الجسد وذلك خلاف الخسائر المادية الفادحة المباشرة والغير مباشرة التي تتجم عن تصرفات بسيطة لكن بدون وعي ودراية بالأسلوب الأمثل لهذا العمل لكي يقي نفسه شر حدوث مثل هذه الأضرار ويعتبر رفع الوعي بالأمور المتعلقة بسلامة الأفراد والمعدات والوصول إلى بيئة عمل آمنة.

ومع زياده التطور التكنولوجي العالم و تطور الصناعات المتقدمة مختلفة في القرن التاسع عشر وما لحق بها تطور في جميع مناحي الحياه خاصه الصناعية منها ,وتطورات القرن الحادي والعشرين الهائلة التي أظهرت العديد من الحاجات والمتطلبات التي تواكب عملية التطور الحاصلة في جميع مناحي الحياة , ومن هنا جاء هذا الأساس الرئيسي لظهور وتبلور مفهوم السلامة المهنية فقد أدى زياده حجم الصناعات وتطورها واستخدام كل من الآلات والماكينات والأليات في العملية الإنتاجية التي أدت بدورها إلى زياده المخاطر التي قد يتعرض لها العمال والمستخدمين في أماكن عملهم المنشأة ومستوياتهم الوظيفية فاصبح من الضروري تفكير في سلامتهم ومن هنا كانت أهداف الصحة والسلامة المهنية العمل على المتواجدين والمتأثرين في المجالات العمل وتقليل المخاطر الكيميائية والبيولوجية أو السقوط من المرتفعات والمخاطر الفيزيائية في بيئة العمل وتأثيرها على الصحة وسلامه العمل وطرق ضبط المخاطر لتخفيف احتماليه حدوثها والتخفيف من نتائجها في حال حدوثها على الإنسان كونه هو العنصر الأكثر أهميه في العملية الإنتاجية سواء كانت أو غذائية أو تعليميه أو سياحيه فنذقيه لابد من الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية والعمل على تعزيز ثقافه العاملين في الميدان وإعطاء هذا العلم الأهمية القسوة لما له من تأثير في بيئة العمل.

### مفهوم السلامة والصحة المهنية

هناك عدده تعريفات للسلامة والصحة المهنية تركز جميعا على العملية الإنتاجية و الجو المناسب للعمل فتعرف السلامة والصحة المهنية. 1- مجموعه من الإجراءات تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين و الحد من خطر الآلات والمعدات على العمال والمنشأة ومنع وقوع الحوادث وتوفير الجو المهني السليم يساعد الهمال عل العمل . 2- العلم الذي بالحفاظ على سلامه وصحه الإنسان وكذلك بتوفير بيئات عمل امنه خاليه من المسببات الحوادث والإصابات أو الأمراض المهنية .

3- هي مجموعه الإجراءات والقواعد في اطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع .

### الأهداف السلامة والصحة المهنية :

تكمّن الأهداف السلامة والصحة المهنية في ما يلي :

- 1- حماية الأئسان من الإصابات الناجمة عن مخاطر لمنع تعرضهم للحوادث والإصابات و الحفاظ على مقومات عنصر المادي في المنشآت وما تحويها من أجهزة من التلف والدمار
- 2- توفير وتنفيذ الاشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق أليه من الأخطار.
- 3- تحقيق استقرار المنشآت والعاملين فيها
- وعن طريق بناء جو من الاطمئنان أثناء قيامهم بأعمالهم وتقليل الضغط والقلق الذي ينتابهم أثناء تعاملهم مع المواد والأدوات تحمل في ثناياها الخطر .
- 4- توفير الأمن والاطمئنان للمجتمع وحمايته من الأمراض الاجتماعية الناتجة عن المرض أو الإصابة التي تصيب العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى من المجتمع.
- 5- تنمية شعور الفرد بالمسؤولية تجاه نفسه وأسرته ومجتمعه بأتباعه إجراءات السلامة التي تحافظ على نفسه والمخزون المادي للمجتمع من ممتلكات والآلات وأجهزة وسلع .

#### أهميه تطبيق السلامة و الصحة المهنية

نتيجة للتطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين ووجود العديد من مجالات تخدم الصحة والسلامة المهنية اذا كان لابد تسليط الضوء على أهميه تطبيق السلامة والصحة المهنية في كل منشأة يتواجد فيها العمال بمختلف فئاتهم الوظيفية وتمكن أهميه تطبيق هذه المعايير فيما يلي :

- 1- أن أماكن العمل المختلفة ومختبرات ومستودعات غير امنه من حيث درجات الحرارة والأجهزة الحساسة وهي مجمع للغازات والسوائل والمواد الصلبة خصوصا العمال الذين يقضون قرابه 40 ساعه عمل.
- 2- أن العاملين جزء من المجتمع بالتالي فان أي أخلال بمعايير السلامة سوف ينعكس على الأمن والاستقرار الاجتماعي بأفراد المجتمع يكبد الدولة المبالغ الطائلة
- 3- أصبحت المؤسسات والمصانع كبيره جدا وتمارس نشاطات مختلفة وواسعه فأنها تتعامل مع قيم كبيره جدا من حيث الآلات و المباني المواد الخام في حال حدوث أي خلل سوف يكبد المؤسسة والمصنع طائله .

4- المنشآت لا تعيش بمعزل عن البيئة وبالتالي فإن أي أخلال في معايير الصحة والسلامة المهنية سوف يقود إلى أضرار في المجتمع.

#### التطور التاريخي للصحة والسلامة المهنية :

تاريخ الصحة المهنية وكان تطورها في العالم بداياتها في العصور الوسطى. ومع ذلك ، بدأ تطبيقه بعد الثورة الصناعية ، حيث خضع لتحولات مهمة طوال القرن العشرين.

تشير الصحة المهنية إلى رعاية الرفاه الجسدي والعقلي للعمال أثناء أداء عملهم. إنها ممارسة ي تتخللها تخصصات مختلفة تؤثر على حماية الأشخاص داخل بيئة العمل

حيث توجد الآن لوائح وأحكام الصحة المهنية في جميع أنحاء العالم مصممة لحماية العمال. ومع ذلك ، لم يكن هناك دائمًا اتفاق على غلبة الحياة البشرية على تطوير الأعمال في العصور القديمة والعصور الوسطى ، كان التعدين نشاطًا اقتصاديًا أساسيًا. ومع ذلك ، لم يكن هناك أي نوع من الاحتياطات أو الرعاية تجاه عمال المناجم ، وذلك أساسًا لأنهم كانوا عبيدًا أو محكومين. تم نشر النهج الأولى لما يعرف الآن بالصحة المهنية من قبل باراسيلسوس في كتاب بعنوان على شر المناجم وأمراض عمال المناجم هذا العمل المنشور في عام 1556 ، ربط الزيادة في أمراض المهنة بتطور الاستغلال الصناعي. وفقا لباراسيلسوس اكد على ضرورة ان تتمتع جميع المناجم بتهوية مناسبة وأن يرتدي العمال أغطية لحماية أنفسهم ، لم يسمح التطور المحدود للعلم بإقامة علاقات واضحة بين الأمراض وأسبابها. من ناحية أخرى ، لم تكن قيمة المساواة مهمة كما هي اليوم. اكتسب هذا أهمية بالفعل بعد الثورة الفرنسية وبفضل هؤلاء بدأ العمال في شغل دور مختلف في المجتمع. كانت الآلات التي تم استخدامها في الأيام الأولى للصناعة خطيرة للغاية بالنسبة للمشغلين. في ذلك الوقت ، تم تصميم الأجهزة حصريًا لتسريع الإنتاج ولم تأخذ في الاعتبار سلامة العمال.

لم يكن هناك اهتمام بتحديد المخاطر المحتملة للآلات أو أدوات العمل المختلفة. لهذا السبب ، كانت الإصابات المهنية ، وحتى الموت ، تهديدات حقيقية ومستمرة للموظفين في الصناعة.

علاوة على ذلك ، لم تكن هناك أحكام أمنية أو خطط تعويض مثل تلك الموجودة حاليًا. وبالتالي ، كان العمال عرضة لخطر كبير بفقدان مصدر رزقهم.

في ذلك الوقت ، كان من الشائع أن يتعرض الموظف لإصابة كاملة ويفقد القدرة على العمل في أي مصنع. في هذه الحالات ، لا يتحمل أصحاب العمل أي مسؤولية ، وبالتالي كان الناس على غير هـ .

وتم التوقيع على قانون المصانع 1833 في المملكة المتحدة وأول تشريع يحدد شروط الصحة والسلامة المهنية وبناء على هذا القانون تم تنظيم اللجنة تفتيش للمصانع لمنع إصابات الوقت اللاحق حيث تم وضع قانون للتعيين الذي يمنع الحوادث في المناجم ومع مرور الوقت نمو الحركات العمالية إلى ظهور التوتر المقلق في حوادث العمل بفضل لهذا ظهرت أول قوانين الصحة المهنية .

وفي عام 1880 تم إنشاء الجمعية الأمريكية في عام 1880 ، تم إنشاء الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين في الولايات المتحدة. كان هدف هذا الكيان هو تنظيم صناعة الآلات بعد أن ذكر تقرير أن 50000 حالة وفاة سنويًا تحدث في البلاد بسبب حوادث العمل. في وقت لاحق في ألمانيا تم تطوير قانونين أساسيين: قانون التأمين الاجتماعي الأول في عام 1883 وقانون تعويض العمال الأول في عام 1884.

القرن العشرين بتغيير جوهري: إنشاء منظمة العمل الدولية في عام 1919. تشير الاتفاقية 155 لهذه المنظمة إلى سلامة وصحة العمال وهي مقبولة من قبل جميع الدول الأعضاء .

في عام 1956 ، كانت هناك حالة في أستراليا قامت فيها مجموعة من الموظفين برفع دلاء من القار الساخن إلى سطح مبنى من خمسة طوابق. وعندما انسكب البيتومين الساخن سقط على أحد العمال وأصابه بحروق شديدة.

رفع العامل المتضرر دعوى قضائية ضد صاحب العمل ورفعت القضية إلى المحكمة العليا في أستراليا. أخيرًا ، قررت المحكمة أنه ينبغي على صاحب العمل اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب المخاطر غير الضرورية على حياة موظفيه.

تشكل هذه الأحداث سابقة أساسية: يجب على الشركات أن تقدر حياة البشر فوق الفوائد الاقتصادية. منذ ذلك الحين ، بدأ تطوير قوانين الصحة المهنية في جميع أنحاء العالم. تقدم التكنولوجيا ، تغيرت المخاطر المهنية أيضًا. لهذا السبب ، في القرن العشرين ، ظهرت مشاكل لم يتم عرضها من قبل وتطلبت لوائح جديدة في الصحة المهنية.

كانت اللوائح الأولى تهدف إلى الحوادث المباشرة التي تحدث أثناء أداء العمل. أحداث فورية مثل الانفجارات أو سقوط الأشياء الثقيلة أو الحروق أو الجروح.

ومع ذلك ، مع مرور الوقت ، تم التعرف على مشاكل صحية غير مباشرة أو طويلة الأجل. الألم المزمن الذي يتطور على مر السنين ، والأمراض نتيجة التعرض للمواد الكيميائية ، وحتى المشاكل العقلية.

على سبيل المثال ، تم اكتشاف الأشعة السينية في عام 1985. وبعد سنوات قليلة ، بدأ علماء الأشعة في جميع أنحاء العالم يموتون من التعرض المستمر للإشعاع.

لهذا السبب ، كان على التشريع أن يتكيف تدريجياً مع خصائص الأمراض الجديدة التي حدثت في العمل.

### مراحل تطور ثقافة السلامة والصحة المهنية :

مرت مراحل تطور السلامة والصحة المهنية بعده مراحل وهي :

المرحلة الأولى: مرحله انعدام الثقافة.

- السلامة تعتبر متطلبات حكومية تزيد من التكاليف .

- الحوادث مرتبطة بالعمل ولا يمكن منعها .

- إخفاء المعلومات والمخاطر والحوادث .

- المسؤول عن السلامة قسم السلامة .

- لا يوجد إجراءات تنظيميه للسلامة في المنشأة .

- الإنتاجية لها الأولوية عن السلامة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة رده الفعل

- الاهتمام بالسلامة عند وقوع الحوادث .

- جزءا من الأنشطة والأعمال الخطرة

- المسؤولية عن السلامة محدد في الإدارات المختلفة .

- التبليغ عن المخاطر والحوادث استجابة المتطلبات الحكومية .

- إجراءات توضع إجراءات ما بعد الحوادث الكبرى.

- السلامة مهمه اذا تؤثر على الإنتاج .

### 3- المرحلة الثالثة:مرحلة المبادرة والتطور

- وتمثل في ما يلي السلامة تعتبر قيمه رئيسيه في المنشأة وتلتزم بها أداره المنشأة والعاملين.
- جميع الحوادث يمكن منعها إلى طبق قواعد السلامة.
- التبليغ عن المخاطر والحوادث جزء من مسؤوليه جميع العاملين لحمايه انفسهم .
- السلامة مسؤوليه الجميع من الإدارة العليا إلى السوق اصغر موظف .
- يوجد سياسيه واضحه وبإجراءات تنظيميه للسلامة لكل الأعمال .
- السلامة جزء تكاملي مع جميع أعمال المنشأة.
- العوامل المؤثرة في ثقافة السلامة والصحة المهنية :**
- البيئة المهنية محكومة بالعديد من المعايير ، التي قد تؤثر على الأفراد الذين يعملون بها، بحيث يوجد الكثير من العوامل التي تؤثر على البيئة المهنية، وتمثل العوامل التي تؤثر في البيئة المهنية من خلال ما يلي:
- العوامل المادية: بحيث يؤثر نقص وعدم توفر المال على نقص الأجهزة والمعدات المهنية اللازمة، التي يستخدمها الأفراد في العمل، بحيث تُعدّ هذه الأجهزة والمعدات ضرورية في الكثير من المؤسسات المهنية مثل البنوك، والمستشفيات.
- الصيانة: تتأثر البيئة المهنية بعدم التشييك المستمر على المعدات المهنية المستخدمة في العمل، ممّا قد يؤدي إلى التأثير السلبي في الصحة المهنية، بحيث أنّ هناك الكثير من المؤسسات المهنية التي يُعدّ العمل فيها خطير وتحتاج للتشبيك والصيانة للأجهزة، مثل المصانع التي تعمل في الكهرباء، وشركات الهندسة المعمارية.
- المكان: قد يكون المبنى الذي يخص العمل في مكان مليء بالضوضاء والسكان، وقد يكون المبنى ذو تهوية وإضاءة سيئة، وقد يكون كل غرفة في المبنى تحتوي على أعداد كبيرة من العمال مع وجود مساحات ضيقة، ممّا يؤدي إلى تدهور البيئة المهنية، فلا يستطيع الفرد القيام بالعمل المهني في هذه الأجواء.

- العوامل التي تختص بالوقت المهني: قد تؤدي ساعات العمل الطويلة وعدم أخذ الوقت الكافي للراحة بين ساعات العمل الطويلة، إلى حصول الضغوط المهنية والتوتر والإجهاد في العمل، ممّا قد يؤدي إلى ظهور بيئة مهنية سيئة لا تناسب الأفراد الذين يعملون بها.

- العوامل الإدارية: بحيث يعتبر أسلوب المدير المسؤول من أهم العوامل التي قد تجعل الفرد يتقبل ويتكيف مع البيئة المهنية.

### الاختلاف بين السلامة والصحة المهنية .

السلامة هي تعرض العمل في مكان العمل من الإصابات مثل السقوط والحروق اسرع قبل الكهرباء  
الصحة المهنية هي تعرض العامل في مكان العمل من الأمراض المتعلقة بأمراض المعدية الحالات المزمنة السكري ضغط الدم وغيرها.

### الجهات المسؤولة عن حماية العمال والتعويض عن المخاطر المهنية:

- 1- وزارة العمل.
- 2- مؤسسه التدريب المهني.
- 3- المديرية العامة للدفاع المدني.
- 4 وزارة الصحة .
- 5- مؤسسة الضمان الاجتماعي .

### مصطلحات السلامة والصحة المهنية :

1. الحادث

هو حدث غير مرغوب ومقصود فيه قد يؤدي إلى وفاة، مرض صحي أو مهني، إصابة، تلف أو أي خسائر أخرى.

2. الخطر

مصدر أو موقف ذو خطر محتمل للإصابة أو مرض صحي أو تلف للممتلكات أو تدمير لبيئة العمل أو تشكيلة مما سبق ( كل هذه الأمور مجتمعة ).

### 3. تحديد الخطر

هي عملية التعرف على الخطر وتحديد خصائصه

### 4. الواقعة- الحادثة

حدث يؤدي أو قد يؤدي إلى حادث

### 5. على وشك الافتقار

واقعة حيث لا توجد إصابة، مرض صحي، أو أي خسارة أخرى

### 6. الجهات المعنية

فرد أو مجموعة أفراد أو جهة ما تهتم أو تتأثر أداء السلامة والصحة المهنية للمنشأة.

### 7. نظام إدارة السلامة والصحة المهنية

جزء من نظام الإدارة الشامل بالمنشأة حيث يسهل نظام مخاطر السلامة والصحة المهنية المصاحبة لطبيعة عمل المنشأة ويضمن ذلك:

• الهيكل التنظيمي

• تخطيط الأنشطة

• المسؤوليات والإجراءات

• العمليات والموارد اللازمة لإصدار وتطبيق وتحقيق ومراجعة وصيانة سياسة المنشأة للسلامة والصحة المهنية والحفاظ عليها.

### 8. أداء السلامة والصحة المهنية

نتائج قياس نظام إدارة السلامة والصحة المهنية فيما يخص أعمال رقابة المنشأة لمخاطر السلامة والصحة المهنية تحقيقا لسياسة وأهداف

المنشأة في مجال السلامة.

ملحوظة: يتضمن قياس الأداء للمنشأة قياس أنشطة ونتائج تطبيق نظام إدارة السلامة.

### 10. المخاطرة

هي محصلة كل من احتمال ونتيجة حدوث خطر ما.

درجة / مستوى المخاطرة = احتمال الحدوث + نتيجة الحوادث

11. تقييم المخاطرة

هو تقدير لحجم المخاطرة وتقرير فيما إذا كانت هذه المخاطرة مسموح بها أو لا.

12. مستوى المخاطر

العملية الشاملة لتقدير مقدار المخاطرة وتقرير ما إذا كانت المخاطرة يمكن احتمالها.

13. السلامة

هي التحرر والخلاص من مخاطر ضرر غير مقبول.

14. المخاطر التي يمكن تحملها

هي المخاطر التي يمكن تقليلها لمستوى يمكن تحمله بالمنشأة وذلك سواء بالنسبة لالتزاماتها القانونية والسياسة التي تتبناها نحو السلامة والصحة المهنية.

15. الضرر

إصابة أو تلف طبيعى أو نفسي.

16. الشدة

درجة أو طبيعة أو مدى التلف المسبب له الحادث

17. سياسة السلامة والصحة المهنية

هي مجمل النوايا والتوجيهات للشركة المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والتي يتم التعبير عنها رسميا بواسطة الإدارة العليا.

18. أهداف السلامة والصحة المهنية

شيء مرموق يتطلع إلى تحقيقه خلال فترة زمنية محددة ويخص السلامة والصحة المهنية.

19. نظام

هو مجموع من العناصر المترابطة والمتفاعلة.

20. التحسين المستمر

هو النشاط المتكرر لغرض زيادة المقدرة على تحقيق المتطلبات

21. الفعالية

مقياس لمدى تحقيق الأنشطة المخططة ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة

22. الكفاءة

هي العلاقة التي تربط بين النتيجة التي تمر إنجازها والموارد التي استخدمت في هذه النتيجة.

23. الأداء

هي النتائج القابلة لقياس نظام إدارة السلامة والصحة المهنية المتعلقة بضبط المؤسسة لمخاطر الصحة والسلامة اعتماداً على سياسة وأهداف السلامة .

### عناصر ثقافة السلامة الصحة المهنية الإيجابية :

ان خلق ثقافة إيجابية في مجال السلامة والصحة في مكان العمل لا يمنع حدوث المعاناة الإنسانية وسوء الصحة فحسب، بل يفيد أيضاً العمال وأصحاب العمل على حد سواء . وتساهم ظروف العمل الآمنة والصحية في زيادة إنتاجية العمال وسيادة الرضا الوظيفي بينهم. ومن ثم فإن بناء ثقافة قوية في هذا المجال يعزز النجاح على جميع المستويات داخل المؤسسة مما يمكن أن يدعم بدوره النتائج الإيجابية في المجتمع الأوسع. ومن هنا كان هناك بعض العناصر المؤثرة في ثقافة السلامة والصحة المهنية منها :

يمكن بناء علاقات الثقة بين العاملين وكل الأطراف المشاركة بالعمل

-والعمل على تحديد المخاطر التعامل معها

- تعزيز تأثير الأقران الإيجابي وذلك اخذ الجانب الإيجابي للزملاء في ميدان العمل

تعزيز الجانب للسلوك الآمن والتركيز على معرفه الأسباب التي تؤدي إلى أحداث المخاطر

- إيجاد الحلول الجذرية للمشاكل والعمل على وضع رؤيا مستقبليه لمنع حدوث مثل هذه المشاكل في بيئة العمل وضع خطة تثقيفية

من خلال عقد دورات تثقيفيه للعاملين

- أشرك العاملين في العمليات اليومية المتعلقة بالسلامة العامة في المنشأة مع العاملين الآخرين والإدارة المسؤولة.

## الإحصائيات الرسمية من مؤسسة الضمان الاجتماعي :

مؤشرات حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية خلال عام 2021:

ارتفع عدد حوادث العمل لدى المؤسسة في هذا العام، إذ بلغ عددها (176,21) حادثاً ومرضاً مهنيًا، مقابل (784,13) حادثاً ومرضاً مهنيًا في عام 2020، وقد بلغ معدل الارتفاع في حوادث العمل لعام 2021 مقارنة مع العام 2020 ما نسبته (53.6%) . ارتفعت أعداد إصابات العمل والأمراض المهنية في العام 2021، إذ بلغ عددها (457,13) حادثاً ومرضاً مهنيًا، مقابل (102,9) حادثاً ومرضاً مهنيًا في عام 2020، وقد بلغ معدل الارتفاع في إصابات العمل لعام 2021 مقارنة مع العام (47.8%) . نسبته من 2020.

## طرق تطوير ثقافة السلامة المهنية :

يتم طرق تطوير ثقافته السلامة المهنية بعدة طرق منها

1- معرفه وتحديد المستوى الثقافة:

- مسح ميداني لمستوى ثقافته السلامة المهنية عن طريق الاستبانات واللقاءات وزيارات الميدانية.
- تحديد فجوات القصور في النظام المنشأة.
- تحديد اهم العناصر ذات أهميه التي تؤثر سلبا وإيجابا على ثقافته السلامة وتحديد أي عناصر خارجيه تؤثر على ثقافته السلامة التي برنامج ثقافته السلامة المهنية.

2- التخطيط

- تحديد استراتيجية عمليه التطوير من خلال الرسالة والروية والقيم للمنشأة
- وضع الخطط عمليه للعمل في وضع الحلول المناسبة
- تحديد المسؤوليات وفرق العمل الاحتياجات الضرورية في ثقافته السلامة المهنية
- عمل جدول زمني للتنفيذ
- تحديد نظام للمتابعة والتقييم لكل مرحله الخطة.

3- غرس الوعي

- التوعية

- إيجاد الرغبة في تطبيق قواعد السلامة المهنية

- جعل الأهداف من التطبيق معقولة ومحسوسة ويمكن تحقيقها

- الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى

وضع إجراءات عمل واضحة

وضع خطة سنوية شخصيه لكل موظف .

4- التنفيذ والتقييم :

- الالتزام التام من الإدارة العليا

- تحديد المعايير والمؤشرات الأداء لنجاح تطوير الثقافة السلامة المهنية

- الالتزام الكامل بخطة التطوير

- تجهيز تنفيذ الخطة من خلال تطبيق خطة التنفيذ ,مراجعته تطبيق الخطة ومدى تحقيق معايير الأداء تصحيح المسار وإكمال التأخر

في التطبيق واستمرار التطوير .

**نتائج تعزيز تطبيق ثقافه السلامة والصحة المهنية**

- تقليل الحوادث والخسائر والإصابات.

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين للشعور بالاطمئنان على سلامتهم وصحتهم.

- ارتفاع الإنتاجية وقله الغياب أو للعاملين.

- تحسن الاتصال الفعال.

- ارتفاع طاقات العاملين بالإدارة الولاء للمنشأة.

- تحسن سمعه المنشأة لقله الحوادث وارتفاع مستوى تطبيق قواعد السلامة.

## المصادر و المراجع :

الكتب :

- 1- خالد أحمد هزاع (2012) السلامة والصحة المهنية.
- 2- يوسف الطيب (2009) إدارة السلامة والصحة المهنية .
- 3- ناصر منصور الروسان ومحمد نور إبراهيم الشريفين وإيمان يونس العبادي (2019) الصحة والسلامة والبيئة المهنية .
- 4- منصور فايز المغامسي (2018) أهمية ثقافة السلامة في المنشآت الصناعية.
- 5- مازن عبد الكريم الخرايشة ,عبد الرحمن محمد العامري(2000)السلامة المهنية .
- 6- علي احمد المشاقبة (2010) السلامة والصحة المهنية في إدارة المستودعات .
- 7- سوسن سمور , فادي سمور (2020)الصحة والسلامة والبيئة المهنية .

الرجوع إلى موقع على شبكة الأنترنت :

- 1- كوي ، دلبليو (2013). تاريخ الصحة والسلامة المهنية. تم الاسترجاع من: [inspireeducation.net.au](http://inspireeducation.net.au).
- 2- برمجيات فعالة (2015). تاريخ قصير للصحة والسلامة. تم الاسترجاع من: [active-software.com](http://active-software.com).
- 3- كازانتريس (2011).الصحة والسلامة . تم الاسترجاع من: [britannica.com](http://britannica.com).
- 4- مولانو (2013). إدارة الصحة والسلامة المهنية: أكثر من الدلالات ، تحول في النظام العام للمخاطر المهنية. تم الاسترجاع من: [magazines.unal.edu.co](http://magazines.unal.edu.co).
- 5- مصطفى حافظ محمد الجندي(2015). مصطلحات وأسس السلامة والصحة المهنية. تم الاسترجاع من : <http://usb2012.lolbb.com/t20-topic>