

2022

Obstacles to Managing Social Institutions in Light of the Corona Pandemic

Ibrahim Al-Adra

School of Arts, University of Jordan, Jordan, aladra_5@yahoo.com

Mohd Habib Samkari

Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan, khath2006@yahoo.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe



Part of the [Advertising and Promotion Management Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Business and Corporate Communications Commons](#)

Recommended Citation

Al-Adra, Ibrahim and Samkari, Mohd Habib (2022) "Obstacles to Managing Social Institutions in Light of the Corona Pandemic," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي): Vol. 42: Iss. 2, Article 24.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol42/iss2/24

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

معوّقات إدارة المؤسسات الإجتماعية في ظل جائحة كورونا

Obstacles to Managing Social Institutions in Light of the Corona Pandemic

Ibrahim Al-Adra

School of Arts

University of Jordan- Jordan

aladra_5@yahoo.com

إبراهيم العدرة

كلية الآداب

الجامعة الأردنية- الأردن

aladra_5@yahoo.com

Mohd Habib Samkari

Faculty of Educational Sciences

Middle East University- Jordan

khath2006@yahoo.com

محمد حبيب السمكري

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط- الأردن

mhabib@meu.edu.jo

Abstract

The study aimed to identify the obstacles to managing social institutions in light of the Corona pandemic. The study sample consisted of (15) general managers and directors of sub-sections in social institutions working in the field. The study used the qualitative approach for the purposes of the study, and the researchers used the interview as a tool for collecting information and data. The results of the study indicated that the most prominent administrative obstacles are the lack of alternative plans for the administration to deal with crises, and the lack of readiness of the Internet and technology infrastructure. While the most important material-economic difficulties: the decline in monthly salaries, and the general financial deficit faced by the institutions. As for the most prominent psychological-personal challenges: constant anxiety because of the current difficulties and psychological pressure because of thinking about what will happen. The results indicated that dealing with these obstacles done through developing emergency and alternative plans, providing administrators and workers with a series of specialized practical training, and providing psychosocial support services. The study recommended a set of recommendations, including the development of modern electronic platforms for the work of each institution that supports the implementation of its programs and activities, and the creation of an emergency savings fund by the management of institutions, to be a resource in the event of any economic crisis and others.

Keywords: Obstacles, Management, Social Institutions, Corona Pandemic]

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى معوّقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا. وتكوّنت عيّنة الدراسة من (15) مديراً عاماً ومدير قسم فرعي في المؤسسات الاجتماعية العاملة في الميدان. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي لأغراض الدراسة، وقام الباحثان باستخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أبرز المعوّقات الإدارية: عدم توفر الخطط البديلة للإدارة للتعامل مع الأزمات، وعدم جاهزية البنية التحتية للإنترنت والتكنولوجيا. في حين أنّ أهم الصعوبات المادية-الاقتصادية: انخفاض الرواتب الشهرية، والعجز المالي العام الذي تتعرض له المؤسسات. أمّا أبرز التحديات النفسية-الشخصية: القلق الدائم نتيجة للصعوبات الحالية، والضغط النفسي نتيجة للتفكير بما سيحدث. وقد أشارت النتائج إلى أنّ التعامل مع هذه المعوّقات يتمّ من خلال: وضع خطط طارئة وبديلة، تزويد الإداريين والعاملين بسلسلة من التدريبات العملية المتخصصة، وتقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تطوير منصات إلكترونية حديثة لعمل كلّ مؤسسة تدعم تنفيذ برامجها وأنشطتها، واستحداث صندوق أذخار طارئ من قبل إدارة المؤسسات، ليكون رصيماً في حال التعرّض لأيّ أزمة اقتصادية وغيرها. الكلمات المفتاحية: المعوّقات، الإدارة، المؤسسات الاجتماعية، جائحة كورونا.

المقدمة

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أبرز المعوّقات التي واجهت إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظلّ جائحة كورونا، وكيف تمّ التعامل مع هذه المعوّقات من وجهة نظر المدراء العاملين في بعضٍ من مؤسسات المجتمع المدني.

المؤسسات الاجتماعية:

المؤسسة الاجتماعية هي نظامٌ مركّبٌ من المعايير الاجتماعية المتكاملة والمنظمة، بهدف المحافظة على القيم الاجتماعية الأساسية في المجتمع، كما استخدم علماء الاجتماع مصطلح المؤسسة الاجتماعية لوصف النظم الاجتماعية التي تحدّد السلوك الاجتماعي في مختلف المجالات الحياتية. كما عرّفها (العياصرة، 2019) بأنّها: نسق مركب ووحدة تنظيمية تتكوّن من مجموعة أجزاء تتّصف بالاستقلالية فيما بينها، تتشابك وتترابط بمجموعة روابط داخلية تجعل كلّ منها وحدةً بنائيةً مرتبطةً بباقي الوحدات الأخرى، وتمكنها من إنجاز جزءٍ من الهدف أو الغاية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وتحتوي المؤسسة الاجتماعية على أجزاءً ووحداتٍ فرعيةٍ هي وحدات بنائية سواء كانت أدوات تكنولوجية أو أفراد متخصصين يعتمدون على المعرفة العلمية في نشاطهم وعلى موارد وتسهيلات مادية وغير مادية.

ولقد بدأ دور المؤسسات الاجتماعية بالظهور والتطور في ظلّ تزايد المشكلات والتّعقيدات التي يواجهها المجتمع، في ظلّ التحوّلات البيئية المتنوعة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية (الطائي، 2018).

خصائص المؤسسة الاجتماعية:

يمكن النّظر إلى المؤسسة الاجتماعية كمنظمةٍ يتمّ عن طريقها توظيف النّشاط الإنساني بطريقة متكاملة واستثمار تكنولوجيا متقدّمة في التّعامل مع الحاجات الإنسانية وليست مجرد نسقٍ فنيٍّ أو اجتماعيٍّ. كما تتكوّن المؤسسة من الدّاخل من عدّة أنساقٍ فرعيةٍ تمثل الأهداف والقيم، والسياسات واحدة من أهمّ تلك الأنساق، وتستمدّ المؤسسة قيمها وأهدافها من البيئة الاجتماعية الثقافيّة المحيطة بها؛ لذلك ينظر إلى المؤسسة على أنّها نسقٌ فرعيٌّ من المجتمع الأكبر الذي توجد فيه؛ حيث يقوم النّسق الفني في المؤسسة بتحمّل المهام والمسؤوليات التي توكل إليه باستخدام أساليب ووسائل مختلفة. ولكلّ مؤسسة بناء يتضمّن تحديدًا لطرق ومناهج تحقيق المهام في المؤسسة، وكيفية تقسيم هذه المهام وتوزيعها، والتنسيق فيما بينها، ونشير إلى ذلك البناء على صورة هيكلٍ تنظيميٍّ تتحدّد فيه وحدات المنظمة وأنواع

إنّ غالبية المؤسسات الاجتماعية رغم اختلاف مهمّاتها وبرامجها والخدمات التي تقدمها، تسعى دائماً إلى تقديم الأفضل، وتكون ضمن حلقة المنافسة التي تخلق حالة الوجود للمؤسسات الاجتماعية. لكن مع دخول فيروس COVID-19، والذي يعدّ من الجائحات التي استوطنت العالم منذ نهاية العام 2019، والذي أدّى إلى تحوّل جميع الجهات والمؤسسات والإدارات لاتّخاذ الإجراءات الطّارئة لمواجهة هذه الجائحة. والتي خلّفت العديد من الآثار والمعوّقات على عمل المؤسسات الاجتماعية. فالتّغيرات السريعة التي حدثت بموجب ما فرضه الوضع الوبائيّ غير من شكل برامج وخدمات وطريقة إدارة هذه المؤسسات؛ لأنّ أعمالها كلها أصبحت شبه معلقة لفترةٍ من الزّمن. وخلال ذلك واجهت المؤسسات العديد من الصّعوبات والسّلبات في عملها وبرامجها نتيجةً لأزمةٍ غير مهيأ لها، بالتّالي أدّى إلى تغيّر في شكل العمل المؤسسيّ والخدمات التي تقدّمها والفئات التي ترعاها.

إنّ الإدارة (Administration) تعني مسؤوليات السّلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة، ورسم السياسات الرّئيسية، وإدارة الوحدات الحكومية، والاحتفاظ بالسّجلات، وإعادة ترتيب المعلومات، وتطبيق القواعد والإجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى. أمّا الإدارة (Management) تعني اتّخاذ القرارات الإدارية على مستويات المؤسسة أو الوحدات التنظيمية داخلها، والنّشاطات التي يقوم بها المديرون من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال وقيادة... إلخ (المظلوم وعطية، 2016).

ويمكن الإشارة إلى أنّ إدارة المؤسسات الاجتماعية تتّسم بعددٍ من الخصائص منها: إنتاج وتقديم الخدمة بأنواعها المختلفة لكافة المستفيدين على اختلاف أعمارهم وأجناسهم وطبقاتهم. وتحصر على توفير كافّة الظروف المناسبة والأدوات اللازمة لضمان الجودة في تقديم هذه الخدمات، والكفاءة في إتقانها؛ حتّى تستطيع المؤسسة القيام بواجبها وتحقيق أهدافها بشكلٍ مناسبيّ مع المؤسسات الأخرى. كما تسهم أيضاً في حلّ المشكلات الاجتماعية؛ وذلك من خلال إسهامها الدائم في تقديم الخدمات والبرامج المتنوعة، وتتّصف بكونها تقدّر العاملين وتحترم عملهم وإنجازاتهم (العياصرة، 2019).

ثالثاً: مدرسة العلاقات الإنسانية (ألتون مايو):

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كمرحلة مهمة في تطوير علم الإدارة، كما تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة؛ بهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر في الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنسان وجداني انفعالي (عثمان، 2019).

معوقات الإدارة داخل المؤسسات الاجتماعية:

هي عبارة عن مجموعة من الصعوبات المختلفة التي تمنع الوصول إلى الأهداف المرغوبة والمحددة، كما تأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم وسوء التخطيط للعمل (العتيبي، 2019).

معوقات إدارة المؤسسات في ظل كورونا:

لقد واجهت النظم الإدارية العالمية العديد من التحديات التي تؤثر على سير عملها، وكان أشدها خطورة فيروس كورونا والذي أدى إلى التغيير في بيئة الأعمال وأساليب إدارتها وجعلها في حالة ديناميكية مستمرة، لكيفية التعامل والتأقلم مع تلك الأوبئة. إن أزمة كورونا على الرغم من شموليتها وشدة خطورتها واتساعها، ما هي إلا أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات المختلفة كل يوم، حيث تجد المؤسسات نفسها في مأزق وأوقات صعبة تختبر من خلالها قوة التخطيط وفعالية السياسات للتعامل مع مثل هذا الفيروس، إذ قضى هذا الفيروس المجهول على معظم سبل التواصل التقليدية الممكنة التي كانت تتبعها غالبية المؤسسات الاجتماعية (عبد العال، 2020).

ومن أبرز المعوقات التي واجهت إدارة المؤسسات في ظل

جائحة كورونا:

أولاً: هبوط النشاط الاقتصادي: حيث أثرت كورونا تأثيراً هائلاً على النمو الاقتصادي نتيجة الإغلاقات التي كانت تحدث والتي أدت إلى تعطّل العديد من الوظائف، والتأثير على حركة النشاط الاقتصادي وركوده.

ثانياً: التأثير على الوظائف: في شتى أنحاء العالم تعرضت المؤسسات بكافة أحجامها إلى ضغوط شديدة، كما أن مبيعات الشركات والمؤسسات قد هبطت بمقدار النصف بسبب الأزمة، الأمر الذي اضطر إلى تقليص ساعات العمل والأجور، وأن معظم منشآت الأعمال -لاسيما الشركات والمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة في البلدان منخفضة الدخل- تسعى جاهدة للحصول على دعم مالي عام.

العلاقات فيها، وشكل الاتصال الرسمي للمؤسسة، وأنماط السلوك المتوقع من أعضاء التنظيم (العباصرة، 2019).

الإدارة في المؤسسات الاجتماعية:

يرتبط العمل الإداري ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم والتخطيط، حيث يشكلان المحور الرئيس والأساس للعملية الإدارية، كما أن من أهم فوائد التخطيط هو إظهار الأهداف بوضوح وتصور المستقبل بصورة أفضل، كما تعد العملية الإدارية سلسلة من بعض الخطوات المتصلة والتي تشمل على العديد من الخطوات المتصلة والمتكاملة مع بعضها البعض. كما يهدف العمل الإداري بالدرجة الأولى إلى تبسيط إجراءات العمل وتنظيم احتياجات المؤسسة بصورة منتظمة (العتيبي، 2019).

والإدارة: هي الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي قامت من أجلها. ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنباً إلى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها. كما عرفها (وليام) أنها: عبارة عن فنٍ يحرص في توجيه ورقابة وتنسيق مجموعة من الأفراد حتى تقوم بإنجاز مهمة معينة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بالطريقة السليمة والصحيحة التي تحقق غايتها (هاجر، 2016).

نظريات في الإدارة:

للإدارة مجموعة من النظريات التي تفسرها وتطرحها، ومنها:

أولاً: فايول ونظرية الإدارة:

لقد كان فايول أباً للإدارة الحديثة، وقد اهتم بالإدارة في قطاع الأعمال، وقد وجد فايول أن النشاط بالإدارة يقسم إلى ست أقسام هي: الفنية (الإنتاج)، التجارية (المشتريات والمبيعات)، المالية (الموارد المالية والمصروفات)، الأمن (للممتلكات والأشخاص)، الحسابات، والإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة). ولقد أوضح فايول أن هذا المهام تتواجد في كل مؤسسة مهما كان حجمها كما يجب أن يدركها الجميع (عثمان، 2019).

ثانياً: نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري (بيتر داركر) في عام 1945 حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف عن الآخر، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهامات من أجل هدف مشترك واضح ومحدد، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم وتتناسب مع بعضها بعضاً لإنتاج كل كامل متكامل لا توجد به ثغرات ولا احتكاكات.

ثالثاً: معوّقات في الاتصالات: تؤكد الجائحة والإغلاقات العامة المرتبطة بها أنّ التواصل الرّقميّ بات ضرورةً لا بدّ منها، وأصبح الإنترنت بؤابة الوصول إلى الكثير من الخدمات الصحيّة والعامة، لكن مع هذا مازال الحصول على خدمات البنية التحتيّة والاتّصالات الرّقميّة محدوداً وصعباً للغاية، وهذا ما كان له دورٌ في التأثير على أداء الشركات والمؤسسات ومواصلة عملها من خلال شبكات الإنترنت (بليك وادوا، 2020).

إنّ مختلف الحقول الإداريّة تواجه الكثير من المعوّقات التي تحول بينها وبين تطبيقها للأهداف بشكلٍ واضحٍ وصحيح. ومن أهمّ تلك المعوّقات أيضاً: انعدام الخبرة والمعرفة لدى فريق العمل، وعدم التعاون والمشاركة بين أعضاء فريق العمل، ووضع خطط غير مدروسة بشكلٍ جيّد ممّا يؤدي إلى فشلٍ في تحقيق الأهداف، والصراعات والمشاكل بين العاملين في المؤسسة، وعدم مواكبة التطوّر التكنولوجيّ الذي يحدث، وفشل العاملين بالتعامل مع التّقنيات الحديثة، واتباع الأساليب الإداريّة التقليديّة، وعدم استخدام الأساليب الحديثة. بالإضافة إلى عدم توافر قاعدة بياناتٍ كافيةٍ من المعلومات التي يحتاجها المدراء من أجل إنجاز مهامهم (هاجر، 2016).

أما من حيث الأسباب لوجود هذه المعوّقات فهي محدوديّة الموارد المتاحة: حيث يحتاج حل أيّة مشكلة إلى توظيف موارد بشريّة أو ماديّة بكميّاتٍ مناسبة، وقد تكمن الصّعوبة في التوفيق بين محدوديّة الموارد التي تتلخّص في كيفية توزيعها على أوجه الاستخدام المختلفة لحلّ المشكلة وتحقيق أكثر انتفاعٍ ممكنٍ من توظيفها. والتركيبية: حيث تكمن المشكلة غالباً نتيجة تفاعل عوامل عديدة متداخلة يصعب تفكيكها وحصرها. والمحدوديّة النّسيبيّة للمعرفة: حيث أنّ المعرفة البشريّة معرفةٌ محدودةٌ بالنظر إلى المستجدات ومتطلبات العمل الإداري (الطائي، 2015).

مشكلة الدّراسة وتساؤلاتها:

نتيجة لأهميّة وجود المؤسسات الاجتماعية في المجتمع المحلي، ولما لها من انعكاساتٍ إيجابيّةٍ في ميدان العمل؛ كونها تسهم في توفير وتقديم العديد من الخدمات المتنوعة التي من شأنها، مساعدة المجتمع وتنميته وإيجاد البدائل والحلول للمشكلات والقضايا التي تواجه أفرادها. حيث أنّه مع ارتفاع معدلات إصابات كورونا ودخول هذا الوباء بشكلٍ غير مسبوق، أدّى ذلك إلى تغيّرٍ في الشّكل العام لإدارة هذه المؤسسات، وأساليب

تقديمها للخدمات والبرامج الاجتماعية، وبالتالي واجهت إدارتها العديد من المعيقات والصّعوبات التي كانت حاجزاً قوياً يمنعها من تقديم خدماتها بكفاءةٍ وجودةٍ عاليةٍ، كما أثر ذلك على إنتاجيّة بعض المؤسسات وتقييد وضعها الماليّ والإداريّ مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، ويعود ذلك إلى مدى قدرة إدارة هذه المؤسسات على وضع العديد من الخطط والبرامج البديلة، وسرعتها في الاستجابة للوضع الراهن الذي فرضته الجائحة، بالتالي تتلخّص مشكلة الدّراسة في الإجابة عن التّساؤل التالي: ما معوّقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظلّ جائحة كورونا؟

والتي نتج عنها مجموعة من التّساؤلات الفرعيّة على التّحو الآتي:

- 1- ما أبرز المعوّقات الإداريّة التي واجهت إدارة المؤسسة الاجتماعيّة في ظلّ جائحة كورونا؟
 - 2- ما أبرز الصّعوبات الماديّة-الاقتصاديّة التي واجهت إدارة المؤسسات الاجتماعيّة في ظلّ جائحة كورونا؟
 - 3- ما التّحديات النّفسية-الشّخصية المترتبة على عمل إدارة المؤسسات الاجتماعيّة في ظلّ جائحة كورونا؟
 - 4- كيف يتمّ التّعامل مع المعوّقات التي واجهت إدارة المؤسسات الاجتماعيّة أثناء عملها في ظلّ جائحة كورونا؟
- أهميّة الدّراسة:

تنبع أهميّة الدّراسة نتيجة لأهميّة وجود ودور المؤسسات الاجتماعية، بالإضافة إلى أنّها تبحث عن موضوعاتٍ جديدةٍ من شأنها أن تعطي أصحاب القرار والمديرين معلومات وبيانات وحلول بديلة لعملية التّعامل مع المعوّقات التي تواجههم في ظلّ وجود جائحة كورونا. كما أنّها أعطت إضافةً علميّةً بارزةً في مجال عمل إدارة المؤسسات الاجتماعية، كما تتمثل أهميّتها بإظهار قوّة المؤسسات الاجتماعيّة لتعاملها مع مثل هذه الجائحة رغم وجود العديد من المعوّقات التي أثّرت على سير العمليّة الإداريّة. بالإضافة إلى ندرة الدّراسات الحديثة المتعلّقة في معوّقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظلّ كورونا.

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة بشكلٍ أساسيٍّ للتعرف على معوّقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظلّ جائحة كورونا، وهي: (المعوّقات الإداريّة، والصّعوبات الماديّة، والتّحديات النّفسية)، كما هدفت للتعرف على كميّة التّعامل مع هذه المعوّقات من وجهة نظر المدراء والعوامل المؤثّرة في عملها.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء بينت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الأهمية ولها علاقة بموضوع الدراسة ومنها:

قامت الغامدي (2019) في دراسة بعنوان "المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل برنامج رعاية الموهوبات"، وهدفت إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه تفعيل برنامج رعاية الموهوبات في المدارس الحكومية الابتدائية والتي يتم تطبيقها في البرنامج الخاص في جدة، والتعرف على الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المعوقات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات ومعلمات الموهبة العاملات في المدارس الابتدائية القائمة على تطبيق البرنامج، والمشرفات التربويات. حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها: وجود ضعف بدرجة عالية في المخصصات المالية والميزانية وفي التوعية لأهمية هذه البرامج لكافة الجهات.

كما قام أبرامسون وبيلينغز (Abramson and Billings, 2019) بدراسة بعنوان "التحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية"، حيث هدفت التعرف إلى التحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية والمتمثل بعضها في عدد من القرارات القانونية التي لا تلائم المؤسسات الاجتماعية، والضعف في بعض الشبكات التي تدعم هذه المؤسسات، والصعوبات في جمع الأموال، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة تحليل وتعزيز هذا الفهم لمثل تلك التحديات؛ وذلك لتوجيه الأفراد المهتمين في تدعيم الاتجاهات السياسية لمناصرة ودعم المؤسسات الاجتماعية.

بينما هدفت دراسة بوكوا (Bucăta, 2018)، والتي جاءت بعنوان "التحديات من الإدارة التنظيمية"، معرفة التحديات التي تواجهها بعض المنظمات الساعية إلى أن تحدد أهدافها بشكل أكثر دقة مثل: خفض من التكاليف والعمل على استقطاب عدد أكبر من الموظفين من حيث الأداء، وتزداد شدة هذه التحديات عندما تأخذ بعض الشركات منعطفاً نحو الاستثمار والتوسع في الأسواق الجديدة لكي تصل للآخرين بشكل أكبر وأسهل، مما يستدعي على المنظمات الأخرى تخصيص أهدافها وترجمتها بشكل يسهل على الآخرين فهمها.

ووضّح ديفيز وهوف (Davies & Haugh, 2018)، في دراستهم بعنوان "معوقات نمو المشاريع الاجتماعية"، وهي البحث في العوائق التي تحول دون نمو المشاريع الاجتماعية، حيث استخدم الباحث بيانات دراسة الحالة التوعوية التي تم جمعها من

المؤسسات الاجتماعية الشابة، لدراسة التفاعل بين المقولة الاجتماعية والفرد، والعوائق التنظيمية والمؤسسية أمام النمو، وتوصلت الدراسة إلى: أنّ حواجز المشاريع الاجتماعية أمام النمو تستند إلى الاختلافات في القيم ونماذج الأعمال والمعايير المؤسسية المختلفة.

وأشارت دراسة حسن وآخرون (2016) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، والتي هدفت الكشف عن مدى مستوى إدراك العاملين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛ لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تلك المؤسسات والمعوقات التي تعمل على عرقلة تطبيقها (محافظة ديالى، حالة دراسية). حيث استخدم الباحثون في الدراسة الاستبانة والأسلوب الوصفي كأداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (١١١) من الأشخاص. كما أشارت الدراسة لنتائج عدة من بينها: أنّ من أبرز العوامل التي تعيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي هو القلة في الموارد المالية والتي يتم تخصيصها للبنية التحتية اللازمة حتى يتم تمويل وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، ومن العوامل أيضاً ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات وضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات.

وناقش أحمد (2016)، في دراسته بعنوان "طبيعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر في الحصول على التمويل من البنوك والمؤسسات المالية وآليات معالجتها: دراسة في الواقع السوداني"، وتمثلت أهداف دراسته في التعرف على طبيعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر؛ وذلك في الحصول على التمويل من البنوك ومن المؤسسات المالية وأسبابها، والتعرف على الآليات المتبعة من قبل البنك المركزي للتقليل من هذه المعوقات وذلك من خلال تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتكونت عينة الدراسة من (11) من المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر، واستخدمت الاستبيان وإجراء المقابلات كأدوات لجمع المعلومات مع إدارات المصارف والمؤسسات. ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي: إنّ من أكثر المعوقات التي واجهت مؤسسات التمويل الأصغر في حصولها على التمويل هي عدم توافر ضمانات كافية لدى هذه المؤسسات مقابل التمويل، وأيضاً حاجة مؤسسات التمويل الأصغر إلى الائتمان المتوسط وأيضاً طويل الأجل، وهناك محدودية في القدرات المالية من قبل الجهة المانحة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج التّوعي لإعداد البحث؛ لأنّه يساعد في الوصول إلى هدف البحث المتمثّل في معرفة معوّقات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ظلّ جائحة كورونا، من خلال الوصول إلى أكبر عددٍ من وجهات النّظر والآراء للعاملين في ميدان إدارة المؤسسات الاجتماعية، وهذا يسهّل على الباحث الوصول المباشر إلى عيّنة الدراسة وإجراء المقابلات المعمّقة معهم؛ لجمع أكبر حصيلة ممكنة من المعلومات والبيانات والوصول إلى فهم واضح علميٍّ صحيحٍ عن مضمون هذه الدراسة لكي يتمّ تحقيق أهدافها بالشكل الدّقيق.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من غالبية مديري المؤسسات الاجتماعية ومديري الأقسام الفرعية للمؤسسات الاجتماعية العاملين في الميدان، والذين لديهم المستوى الوظيفي (مسؤول أو مدير)، بالإضافة إلى جميع الممارسين الذين يقومون بدور الإدارة في المؤسسات الاجتماعية سواء أكانت إدارة رئيسة أو فرعية أو إدارة برامج ومشاريع. ويبين الجدول التالي توزيع المؤسسات الاجتماعية وتصنيفها على النحو الآتي:

جدول (1): توزيع المؤسسات الاجتماعية لمجتمع الدراسة وتصنيفها

ترتيب	اسم المؤسسة	تصنيف المؤسسة
1	الجمعية الطبية السورية الأمريكية SAMS	منظمة غير ربحية
2	مركز سواعد التغيير لتمكين المجتمع	منظمة غير ربحية
3	مؤسسة إنقاذ الطفل	منظمة غير ربحية
4	مؤسسة الحسين الاجتماعية	مؤسسة غير ربحية
5	مركز المشورة والفحص الطوعي	مؤسسة صحية
6	جمعية سنحيا كراماً الخيرية	جمعية خيرية
7	صندوق المعونة الوطنية	منظمة حكومية
8	جمعية المجتمع الإسلامي- مشروع مكاني	مؤسسة مجتمعية
9	مؤسسة نور الحسين/ معهد العناية بصحة الأسرة	مؤسسة مجتمعية
10	مؤسسة نهر الأردن	مؤسسة مجتمعية

بينما بين صالح (2014)، في دراسته عن "المعوّقات التي

تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة". والتي تعرّفنا على المعوّقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان وذلك من وجهة نظر المديرين في محافظة غزة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واشتملت العيّنة على (100) من المديرين ذكوراً وإناثاً بشكل عشوائي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وكان من أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة: إنّ نسبة المعوقات بشكل عام وشامل كبير جداً وصل إلى (72.92%)، ولقد كانت في الدرجة الأولى المعوّقات السياسية بنسبة (79.22%)، ومن ثمّ في الدرجة الثانية المعوّقات الاجتماعية بنسبة (71.9%)، وفي الدرجة الأخيرة كانت المعوّقات الثقافية بنسبة (67.64%).

وفي دراسة أجرتها نيكولاس (Nicholas, 2014) بعنوان "الإدارة والعمل عن بعد"، وقد هدفت الدراسة لتقديم نظرة عامة عن العمل عن بعد وعلاقته بالإدارة، حيث تمّ تعريف العمل عن بعد ومناقشة فوائده وتحدياته، والتعرّف على مناقشات العمل عن بعد كخيار مرغوب به للعَمال، وكيف يمكن أن يكون أداة قيّمة لأصحاب العمل الذين يسعون إلى جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، كما بيّنت الاستخدام الحالي في المؤسسات والإدارة الناجحة للعاملين عن بعد.

مفاهيم الدراسة:

يعرّف الباحثان مفاهيم الدراسة على النحو التالي:

المعوّقات: هي جميع الصّعوبات والمشكلات والحواجز التي تعيق سير عمل إدارة المؤسسات الاجتماعية.

المؤسسات الاجتماعية: هي جميع المؤسسات والجمعيات والمراكز والمنظمات المحلية، التي وجدت في المجتمع لتقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة والتي تساعد على تلبية الاحتياجات الأساسية لأفراد المجتمع.

جائحة كورونا: هي الجائحة الصحيّة والمرتبطة بانتشار فيروس كورونا، وهو فيروس مرضي يصيب الجهاز المناعي والتنفسي، ويتنقل عبر اللّمس والهواء ويعتبر من أكثر أنواع الفيروسات وأسرعها انتشاراً.

مدير البرامج النفسية والإرشادية	2	13%
مديرة تنسيق المشاريع في المركز	2	13%
مدير الشؤون الإدارية	2	13%
المجموع	15	100%
مدّة الخبرة في الميدان		
من 4-8 سنوات	8	53%
من 8-14 سنة	4	27%
14 سنة فأكثر	3	20%
المجموع	15	100%

تشير بيانات الجدول (2) إلى خصائص عيّنة الدّراسة الديموغرافية للمديرين في المؤسسات الاجتماعية، حيث كانت غالبية عيّنة الدّراسة من الإناث بنسبة (60%)، بينما كان عدد الذّكور ما نسبتهم (40%) من عيّنة الدّراسة. و(60%) من عيّنة الدّراسة هم متزوجون. في حين أنّ الغالبية العظمى من عيّنة الدّراسة كان مساهم الوظيفي "مدير عام" وتشكّل نسبتهم (20%) من عيّنة الدّراسة، وجاء على التّوالي ما نسبتهم (13%) للمسمّيات الوظيفيّة الآتي: مدير الشؤون الماليّة، مسؤول قسم الدّعم النفسي الاجتماعي، مدير البرامج النفسيّة والإرشادية، مدير البرامج النفسيّة والإرشادية، مديرة تنسيق المشاريع في المركز، ومدير الشؤون الإدارية. وكان للغالبية مدّة خبرة في الميدان ما يقارب من (4-8) سنوات، وبلغت نسبتهم من عيّنة الدّراسة (53%).

أداة الدّراسة:

استخدمت الدّراسة أداة المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات من عيّنة الدّراسة المستهدفة، من أجل الإجابة عن تساؤلات الدّراسة، حيث قام الباحثان بإعدادها وتصميمها وتطويرها حسب أهداف الدّراسة وتساؤلاتها، وتمّ عرضها على مجموعة من المحكّمين والخبراء في المجال؛ وذلك للتّأكد من صدق الأداة وثباتها وأنها مناسبة لإجراءات الدّراسة، ومن ثمّ تمّ إجراء التعديلات حسب آراء وملاحظات المحكّمين. كما تكوّن دليل المقابلة من (خمسة) أسئلة مفتوحة تبعاً لأهداف وتساؤلات الدّراسة، وتراعي التسلسل المنطقي؛ وذلك من أجل إتاحة أكبر قدر ممكن للمبحوث ليجيب عن هذه الأسئلة بمساحة من الحرّيّة وإعطاء وجهة نظره وبالتالي تمّ اختيار هذه الأداة لمناسبتها مع مضمون وهدف الدّراسة الأساسي ونوعية البحث التي تتطلب الأخذ بوجهة نظر وآراء العيّنة من أجل فهم ملاحظاتهم

يوضّح الجدول رقم (1) توزيع المؤسسات الاجتماعيّة وتصنيفها والتي شملتها الدّراسة وتوزيع العيّنة فيها، حيث كان غالبية عيّنة الدّراسة من المديرين في جمعية سنحيا كراماً الخيريّة، بينما مثّل اثنين من المديرين في المؤسسات الآتية على التّوالي: SAMS، مركز سواعد التّغيير، صندوق المعونة الوطنيّة، في حين مثّل مدير واحد فقط المؤسسات التّالية: مؤسسة الحسين الاجتماعيّة، مركز المشورة، جمعية المركز الإسلامي، مؤسسة نهر الأردنّ ونور الحسين. وكان تصنيف هذه المؤسسات ما بين المنظّمات غير الربّحية والمؤسسات المجتمعيّة والصّحيّة والجمعيات الخيريّة.

عيّنة الدّراسة:

تمثّلت عيّنة الدّراسة من (15) مدير عام ومدير قسم فرعي في المؤسسات الاجتماعيّة العاملة في الميدان، والذين يقومون بإدارة هذه المؤسسات إمّا عن طريق الإدارة العامّة ككل أو الإدارة الفرعيّة حسب تخصصيّة ووظيفة كلّ مشارك، حيث تمّ اختيارهم عمدياً من مجتمع الدّراسة الكلّي، من خلال القيام بإجراء المقابلات المباشرة معهم في المؤسسات العاملين فيها، وتمّ طرح جميع التّساؤلات والإجابة عليها من قبلهم، واستمرت عمليّة تطبيق الدّراسة وإجراء المقابلات خلال عام 2021 لمدّة شهر ونصف؛ وذلك من أجل الحصول على كافّة المعلومات والبيانات والملاحظات العلميّة والعمليّة التي تغطّي مضمون وهدف الدّراسة. وبيّن الجدول التّالي توزيع عيّنة الدّراسة في المؤسسات الاجتماعيّة وخصائصها الديموغرافيّة على النّحو الآتي:

المتغيّر	الفئة	التكرار	النسب المئوية
النوع الاجتماعيّ	ذكر	6	40%
	أنثى	9	60%
	المجموع	15	100%
الحالة الاجتماعيّة	متزوج/ة	9	60%
	أعزب	6	40%
	المجموع	15	100%
المستوى الوظيفي	المدير العام	3	20%
	مسؤول قسم الأيتام	1	7%
	مسؤول قسم التّعليم	1	7%
	مدير الشؤون الماليّة	2	13%
	مسؤول قسم الدّعم النفسي الاجتماعي	2	13%

الأفكار والمعلومات التي وصل إليها الباحثان، ومن ثمّ الخروج بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عيّنة الدّراسة ومناقشتها:

تبين خصائص عيّنة الدّراسة المتعلقة بالإداريين العاملين في المؤسّسات الاجتماعيّة من حيث النوع الاجتماعيّ إلى أنّ 60% من عيّنة الدّراسة كانت من الإناث بينما 40% كانت من الذّكور، وفيما يخصّ الحالة الاجتماعيّة فقد كان 40% من عيّنة الدّراسة أعزب و60% متزوجين، في حين الغالبية العظمى من عيّنة الدّراسة كان مسّاهم الوظيفيّ "مدير عام" وشكّلت نسبتهن 20% من عيّنة الدّراسة، وجاء على التّوالي ما نسبتهن 13% للمسمّيات الوظيفيّة الآتي: مدير الشّؤون الماليّة، ومسؤول قسم الدّعم النّفسيّ الاجتماعيّ، ومدير البرامج النّفسيّة والإرشاديّة، ومدير البرامج النّفسيّة والإرشاديّة، ومديرة تنسيق المشاريع في المركز، ومدير الشّؤون الإداريّة. وفيما يتعلّق في مدّة الخبرة في الميدان فقد احتوت عيّنة الدّراسة على 53% من الإداريين الذين بلغت مدّة خبرتهم من (4-8) سنوات، و27% من عيّنة الدّراسة كانوا ممّن بلغت خبرتهم من (8-14) سنة، و20% من عيّنة الدّراسة كان عدد سنوات خبرتهم (14) سنة فأكثر. وأشار بعض أفراد العيّنة قائلاً: "كمسّى وظيفي أنا مديراً عام لكن بشتغل مع كلّ الأقسام"، وبين آخر منهم: "نحن هدفنا هون واحد كونه بنشتغل ضمن مؤسّسة خدماتها محدّدة، لكن المسّى الوظيفي بيعطي نوع من تنظيم العمل وحفظ الحقوق". وبعد جمع المعلومات الأساسيّة من عيّنة الدّراسة تبين بأنّ أعمال وخدمات المؤسّسات الاجتماعيّة تحتاج جميعها إلى نوعٍ من التّعاون وتبادل الأدوار أحياناً؛ حتّى يتمّ تقديم الخدمات للمستفيدين بشكلٍ جيّد.

وسلوكيّاتهم؛ لأنّها توفرّ التّواصل المباشر ما بين الباحث والمبحوث.

تكوّن دليل المقابلة من خمسة أسئلةٍ أساسيّة على

النّحو التّالي:

1- ما المعوّقات الإداريّة التي واجهت إدارة المؤسّسات الاجتماعيّة في ظلّ جائحة كورونا؟

2- ما أبرز الصّعوبات الاقتصاديّة-الماديّة التي واجهت إدارة المؤسّسات الاجتماعيّة في ظلّ جائحة كورونا؟

3- ما التّحديات النّفسيّة-الشّخصيّة المترتبة على عمل إدارة المؤسّسات الاجتماعيّة في ظلّ جائحة كورونا؟

4- كيف تمّ التّعامل مع المعيقات التي واجهت إدارة المؤسّسات الاجتماعيّة أثناء عملها في ظلّ جائحة كورونا؟

تحليل دليل المقابلة:

اعتمدت الدّراسة في تحليلها على التّحليل النّوعيّ، والذي ركّز على آراء ووجهات نظر وتعبيرات مديري المؤسّسات الاجتماعيّة العاملين في الميدان، كما اتّبعت الدّراسة لاستخراج النّتائج وتحليلها طريقة (التّحليل اليديوي) واستخدام التكرارات والنّسب المئوية الإحصائيّة، وتمّ أخذ بعض الاقتباسات الحرفيّة التي قيلت أثناء المقابلات مع عيّنة الدّراسة، وباللّهجة التي تحدّث فيها المبحوث أي (اللّغة المحكيّة)، ومن ثمّ الخروج بالعديد من النّتائج والملاحظات والأفكار من خلال هذه الاقتباسات.

تحليل النّتائج ومناقشتها

يعرض هذا الجزء أبرز النّتائج التي توصّلت إليها الدّراسة من خلال التّساؤلات المطروحة، ومناقشة وتحليل أهمّ

أولاً: النّتائج المتعلقة بالسّؤال الأوّل ومناقشتها:

جدول (3): التكرارات والنّسب المئوية لإجابات أفراد العيّنة المتعلقة بالمعوّقات الإداريّة

الرقم	المعوّقات	تفسير المعوّقات	التكرارات	النّسبة	الرتبة
1	قلّة الخبرة لدى فريق العمل	- ضعف المهارات لدى بعض الموظّفين الإداريين في التّعامل مع الكوارث. - عدم توفر بعض التّدريبات الخاصّة بتعليم الموظّفين الإداريين مهارات التّعامل مع الأزمات عن بعد لإكسابهم الخبرة اللاّزمة. - عدم التّنوع في إدارة المؤسّسة من حيث: خبرات وكفاءات منصب الإدارة الذي تشترطه المؤسّسة.	7	47%	3
2	عدم توفر الخطط البديلة للإدارة للتّعامل مع الأزمات	- جميع الخطط المتوفرة هي للعمل المباشر فقط. - غياب نظام العمل عن بعد في أيّ برنامج من برامج العمل داخل المؤسّسات. - صعوبة تحويل بعض الإجراءات والاجتماعات الإداريّة عن بعد في ظلّ كورونا، ممّا أدّى إلى فرض العديد من الضّغوطات على الإداريين.	11	73%	1

الرقم	المعوقات	تفسير المعوقات	التكرارات	النسبة	الرتبة
3	عدم جاهزية البنية التحتية للإنترنت والتكنولوجيا	- عدم جاهزية المؤسسات للأدوات التكنولوجية والإنترنت. - قلة المهارة في استخدام الأجهزة والتطبيقات الإلكترونية. - عدم توفر الأجهزة الحديثة في المؤسسات والتي يجب أن تتناسب مع عدد الموظفين.	8	53%	2
4	عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	- الاعتماد الأكبر على الأدوات والتكنولوجيا وليس على الموارد البشرية فقط. - قلة الموارد المالية التي تساعد المؤسسة في عملها وتطوير برامجها عن بعد.	5	33%	5
5	استخدام الأساليب الإدارية التقليدية	- عدم إشراك أفراد المؤسسة في عمليات التطوير للمؤسسة وإدارتها. - عدم مواكبة الإدارة للأساليب الحديثة والإبقاء على الأساليب التقليدية.	6	40%	4

الحديثة هي النمطية أو الإدارة التقليدية. لذلك لابد على الجهات المعنية وأصحاب القرار والمدراء الاستفادة من هذه الجائحة واعتبارها فرصة للتغيير وتطوير الخطط واستراتيجيات الإدارة وهيكلتها لتواكب كل المستجدات الحديثة. حيث أشار عدد من الإداريين حول هذا الموضوع قائلاً: "واجهنا صعوبات كثيرة خاصة أنه الجائحة هاي كانت مدتها طويلة"، وأشار الآخر "ما كنا كإدارة قادرين نوفر لكل العاملين والموظفين أجهزة حديثة لمتابعة العمل"، ووضح منهم: "إحنا شغلنا ميداني أكثر فمع قرارات الدفاع توقف كلشي وتغيرت آلية العمل"، وأشار بعضهم إلى "أنا كمدير عانيت بأنه موظفيني مش مدربين على الإلكترونيات بشكل كبير، وهذا أثر على سرعة الانجاز"، ووضح الآخر "كان أكبر عائق أنه لما اجينا نحول العمل عن بعد ما كان في خطة بديلة سريعة تساعدني كمدير إني أوزع المسؤوليات وأقدر اتابعها".

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها حسن وآخرون (2016) حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من حيث القلة في الموارد المالية التي تساند الإدارة، في حين تختلف هذه الدراسة مع دراسة أحمد (أحمد، 2016) الخاصة بطبيعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر، وذلك من حيث أن أكثر المعوقات التي تواجه الإدارة في نتائج هذه الدراسة هي قلة الخطط البديلة وليس عدم توفر ضمانات كافية للمؤسسات.

تشير بيانات الجدول رقم (3) المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المعوقات الإدارية إلى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة كانت إجاباتهم حول "عدم توفر الخطط البديلة للإدارة للتعامل مع الأزمات" والتي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 73% من عينة الدراسة. كما جاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) بعنوان "عدم جاهزية البنية التحتية للإنترنت والتكنولوجيا" بنسبة 53%، في حين أن الفقرة رقم (1) وهي "قلة الخبرة لدى فريق العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 47% من عينة الدراسة، في حين أن معوق "استخدام الأساليب الإدارية التقليدية" جاء في المرتبة الرابعة بنسبة 40%، وكانت أقل إجابات في المرتبة الخامسة حول موضوع "عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة" بنسبة 33% من العينة.

ويعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسات الاجتماعية بشكل عام قد تتبع نمطاً من الخطط التقليدية التي تحاكي الواقع الروتيني، وليس لديها أي خطط أو إدارة مستقبلية إذا تعرضت لأي نوع من الأزمات الحادة. إضافة إلى أن هنالك بعض المؤسسات غير مهياً بشكل تقني وتكنولوجي حديث، بالتالي مع دخول جائحة كورونا التي تحولت فيها كافة الأعمال الإدارية وغيرها إلى العمل عن بعد أدى ذلك إلى زيادة المعوقات التي تواجه المؤسسات والمدراء في العمل. في حين أن بعض المؤسسات تهمل جانب التدريبات العملية لموظفيها على إدارة الأزمات وغيرها، بالتالي ينعكس هذا بشكل أو بآخر على أداء العمل الإداري وإنتاجية المؤسسات. وهذا إن دل فإنه يدل على أن من أبرز المشكلات التي تعاني منها المؤسسات

ثانياً: النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني ومناقشتها:

جدول (4): التّكرارات والنّسب المئويّة لإجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بالصّعوبات الماديّة-الاقتصاديّة

الرقم	المعوّقات	تفسير المعوّقات	التكرارات	النّسبة	الرتبة
1	محدوديّة الجهات الدّاعمة للمؤسّسة	- عدم وجود مصادر تمويل خارجيّة تساند المؤسّسات. - توقف بعض الجهات عن تقديم الدّعم الماليّ للمؤسّسات.	5	33%	5
2	عدم وجود رصيد ماليّ احتياطيّ للحالات الطّارئة	- قلّة توفير المبالغ الماليّة الاحتياطيّة للوضع الطّارئ كالكوارث. - سوء إدارة الميزانيّة الصّحيحة لأعمال المؤسّسة.	8	53%	4
3	العجز الماليّ العام الذي تتعرض له المؤسّسات	- نتيجةً للاعتماد على التّكنولوجيا والإنترنت والذي يحتاج إلى أموال كبيرة. - زيادة تكاليف البرامج والخدمات التي تقدّمها المؤسّسات نتيجة لتغيير شكل هذه الخدمات.	11	73%	2
4	توقف العديد من برامج المؤسّسات التي كانت تساعد المؤسّسة ماليّاً في ظلّ كورونا	- نظراً لأوامر الدّفاع التي فرضها الوضع الوبائيّ على كافّة الجهات. - وجود العديد من البرامج التي يجب تنفيذها داخل المؤسّسات بشكل مباشر، ولا تنجز إلكترونياً.	10	67%	3
5	انخفاض الرّواتب الشّهريّة	- نتيجةً لسوء الوضع الاقتصاديّ خلال الجائحة بالذّات. - وبسبب توقف العديد من المؤسّسات عن العمل.	13	87%	1

الأقل ميزانيّة احتياطيّة نسند فيها المؤسّسة خلال أزمة كورونا"، وأشار آخر "فجأة خلال الأزمة فقدنا دعم كثير من الجهات إلى كانت بتساندنا ماليّاً، لأنّه الوضع كان سيّء على الجميع". وبيّن آخر قائلاً: "يعني وصل الوضع أنّه ينخضم من رواتبنا"، ووضّح بعضهم "كل الدنيا صارت هسّاً على الأون لاين والتّكنولوجيا واحنا كمؤسّسة مش مهيأين ليهك إشي بدو تكلفة كبيرة". وبيّن آخر "في كثير عنا برامج كنّا نعتد عليها بشكل أساسي بتوفير المال، لأنّها فعليّاً كانت تحقق إنجاز وأرباح كثيرة بالتّالي كان يبجي عليها دعم".

وتتوافق نتائج هذه الدّراسة مع نتائج الدّراسة التي أجراها (أحمد، 2016)، حول طبيعة المعوّقات التي تواجه مؤسّسات التّمويل الأصغر في الحصول على التّمويل من البنوك والمؤسّسات الماليّة وآليات معالجتها، وذلك من حيث محدوديّة الدّعم الماليّ من قبل الجهات المانحة، في حين تختلف نتائج هذه الدّراسة مع نتائج دراسة (صالح، 2016) الخاصّة بالمعوّقات التي تواجه مؤسّسات المجتمع المدنيّ في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة، وذلك من حيث أنّ أكثر المعوّقات التي تواجه الإدارة في نتائج هذه الدّراسة هي قلّة الجهات الدّاعمة وليس المعوّقات السّياسيّة.

تشير بيانات الجدول رقم (4) المتعلّقة بإجابات أفراد العيّنة حول الصّعوبات الماديّة-الاقتصاديّة إلى أنّ الفقرة رقم (5) بعنوان "انخفاض الرّواتب الشّهريّة" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 87%، بينما جاء في المرتبة الثّانية الفقرة رقم (3) لمعوق "العجز الماليّ العام الذي تتعرض له المؤسّسات" وتمثّلت النّسبة 73% من عيّنة الدّراسة، في حين أنّ الفقرة رقم (1) نالت أقلّ نسبة من الإجابات لموضوع "محدوديّة الجهات الدّاعمة للمؤسّسة" بنسبة 33% من إجابات العيّنة.

ويعود السّبب في ذلك إلى أنّ التّغيرات الكبيرة التي فرضها الوضع الرّاهن في ظلّ جائحة كورونا على إدارات مؤسّسات المجتمع، من تغيير في القوانين وإجراءات العمل وما تبعها من إغلاق، أدّى هذا كلّ إلى الضّغط الكبير على المؤسّسات وخاصّة من النّاحية الاقتصاديّة، حيث واجهت إدارة المؤسّسات ضائقةً ماليّةً كبيرةً ممّا أدّى بالأمر للوصول إلى خفض أجور ورواتب الإداريين والعَمال. بالإضافة إلى أنّ العالم الحديث هو عالمٌ تكنولوجيّ متطوّر أيّ يعتمد على الإنترنت والتّكنولوجيا الحديثة وهذا كلّ يتطلّب جهداً ماليّاً كبيراً من المؤسّسات. لذلك يجب على المؤسّسات الاجتماعيّة أن يكون لديها مخزون ماليّ طارئ لمثل هذه الأزمات، حتّى تستطيع أن تواجه كافّة المعيقات والصّعوبات الماليّة التي قد تتعرّض لها بشكلٍ أو بآخر. وبحسب ما أشار إليه هؤلاء الإداريين حيث قال منهم: "أنا كإداري كنت بتمنى لو كان في على

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتحديات النفسية-الشخصية

الرقم	المعوقات	تفسير المعوقات	التكرارات	النسبة	الترتبة
1	القلق الدائم نتيجة للصعوبات الحالية	- نتيجة للتفكير الدائم بالإجراءات والخطوات التي يجب اتباعها للتقليل من الأضرار التي قد تنعكس على المؤسسة. - القلق بين الكوادر الإدارية والموظفين من فكرة الإصابة.	15	100%	1
2	قلة التواصل داخل المؤسسة نتيجة للخوف من الإصابة	- انعكس هذا على أداء وتواصل الموظفين والمدراء. - تفادي الاحتكاك بالآخرين خوفاً من الإصابة.	11	67%	4
3	الشعور بالإحباط لعدم إنجاز جميع المهمات المطلوبة من المؤسسة	- وذلك لأن كافة أعمال المؤسسات تم تعليقها فجأة دون خطط مسبقة. - الاستياء من عدم القدرة على ممارسة العمل بشكل مباشر.	13	87%	3
4	الضغط النفسي نتيجة للتفكير بما سيحدث	- الشعور بالضيق نتيجة زيادة عدد ساعات العمل عن بعد خلال الجائحة. - زيادة أعباء المدير في آلية إدارة المؤسسة وكوادرها عن بعد.	14	93%	2
5	الشعور بالفشل نتيجة لفقدان المؤسسة بعض برامجها مقارنة مع المؤسسات الأخرى	- قد يكون هذا بسبب عدم تطور أساليب المؤسسة التكنولوجية. - ضعف المهارات الحاسوبية عند الغالبية في العمل.	9	60%	5

بالإضافة إلى أن للبعد النفسي تأثيراً وانعكاساً كبيراً جداً على الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم، وهذا كله ينعكس على أداء وأعمال المدراء والمؤسسات بشكلي أو بآخر. حيث أشار بعض المديرين قائلاً: "أنا مش متعود عالقعدة بالبيت ولما عطلونا فجأة واجهت صعوبة بأي أكمل شغلي بدون ما أطلع". ووضح منهم: "الضغط زاد علينا كثير صرنا بدنا نرتب مسؤوليات البيت ومسؤوليات الشغل"، وقال الآخر: "أنا ولادي على اللاب توب يلا أعرف أشتغل منهم ومع ضغط العمل ودراسهم بطلت قادرة أفصل". وأشار بعضهم: "كنا زمان نحس البيت للراحة هسا ما في وسيلة راحة 24 ساعة تفكير وخوف وقلق شو نعمل شو نسوي، في خصم رواتب! إلخ".

حيث تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها (حسن وآخرون، 2016) حول "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي" وكذلك من حيث ضعف الثقة في حماية أمن وسرية المعلومات وضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات.

كما تتوافق نتائج الدراسة هنا مع نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لألتون مايو والتي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة بهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر في الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنسان وجداني انفعالي.

تشير بيانات الجدول رقم (5) المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول التحديات النفسية-الشخصية إلى أن الفقرة رقم (1) لتحدي "القلق الدائم نتيجة للصعوبات الحالية" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 100% حيث أجمع عليها أفراد العينة كافة خلال إجاباتهم، بينما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (4) لتحدي "الضغط النفسي نتيجة للتفكير بما سيحدث" وتمثلت نسبته 93% من عينة الدراسة، في حين أن الفقرة رقم (3، 2، 5) على التوالي تمثلت في التحديات الأتية: "الشعور بالإحباط لعدم إنجاز كافة المهمات المطلوبة من المؤسسة ونسبتها 87%، قلة التواصل داخل المؤسسة نتيجة للخوف من الإصابة ونسبتها 67%، الشعور بالفشل نتيجة لفقدان المؤسسة بعض برامجها مقارنة مع المؤسسات الأخرى ونسبتها 60%" من إجابات العينة.

ويتمثل السبب في ذلك نتيجة للتغيرات السريعة الطارئة التي حدثت، وانعكست بشكل سلبي على الأفراد والمؤسسات والأعمال، وذلك لعدم تقبل الأفراد لفكرة هذه التغيرات، وصعوبة التعامل معها، وزيادة الضغوطات النفسية المتعلقة بالعمل والبيت معاً، بالإضافة إلى شعور الأفراد بالقلق الدائم والخوف والتوتر نتيجة للتغير في نمط الحياة كاملاً. لذلك كان لابد من المعنيين والمسؤولين عن برامج الصحة والدعم النفسي الاجتماعي من التواصل مع المديرين والمؤسسات التي تضررت كثيراً حتى يتم تقديم بعض من خدماتهم إلى الكوادر الإدارية والموظفين.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بكيفية التعامل مع المعوّقات

الرقم	طرق التعامل	تفسير إجراءات التعامل	التكرارات	النسبة	الرتبة
1	تم تقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي	- من خلال جلسات تأهيل نفسي للتمكّن من مواصلة العمل. - عمل أنشطة تفرغ نفسي.	7	47%	3
2	تم تزويد الإداريين والعاملين بسلسلة من التدريبات العملية المتخصصة	- عمل برامج تدريبية لاكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات. - تنسيق ورشات عمل لكيفية التعامل مع الأجهزة الحديثة.	9	60%	2
3	وضع خطط طارئة وبديلة	- تعديل عدد ساعات العمل. - تحويل عمل المؤسسات عن بعد إن لزم الأمر.	15	100%	1
4	تم تكثيف ساعات العمل بعد عودة القطاعات، حتى يتم إنجاز أكبر قدر من العمل وتعويض الموظفين	- لكي يتمكن الإداريين والموظفين من الحصول على رواتبهم دون خصومات، تم زيادة ساعات العمل قليلاً حتى يتم زيادة إنتاجية المؤسسة. - زيادة البرامج العاملة عن بعد واحتسابها ضمن ساعات العمل.	5	33%	4
5	تم البدء بتدعيم البنية التحتية للمؤسسات لتناسب مع التطور التكنولوجي الحديث	- توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة التي تتناسب مع طبيعة العمل. - توفير الإنترنت الكافي للعاملين. - استحداث منصة للعمل.	15	100%	1

والمعوّقات التي قد تفرضها عليهم طبيعة العمل. وكما قال أحدهم: "لولا هالجانحة ما كان تحركنا لمثل هيك طرق"، ويّين منهم: "فكرة التدريبات كانت جداً فاعلة بالنسبة إلي"، ووضّح الآخر "التكنولوجيا وفّرت علينا كثير وقت وجهد كبير، وعلّانا ننجز أعمالنا أسرع". وقال بعضهم "صرنا نحس بعد جلسات الدعم والتفريغ بأنّه بنكسب طاقة جديدة للعمل". وأشار الآخر "حالياً لا سمح الله إذا رجع العمل عن بعد بعنقد صرنا قادرين بنسبة 60-70% بأنّه نكمّل بخطوات أصح وأدق". كما يعزى السبب في ذلك إلى قدرة المؤسسات على التكيف مع الوضع واستثمار كل ما هو متواجد للتعامل مع التحديات التي تواجهها، حتى تأخذ أكبر فائدة وأقلّ ضرر ويعود على إنتاجيتها وبرامجها وأداء موظفيها بالكفاءة العالية، ممّا يجعلها من المؤسسات المنافسة في عالم المؤسسات الاجتماعية.

ملخص النتائج:

بيّنت نتائج الدراسة بأن أبرز المعوّقات الإدارية كانت مرتبة حسب رأي الأغلبية على النحو التالي: عدم توقّر الخطط البديلة للإدارة للتعامل مع الأزمات، عدم جاهزية البنية التحتية للإنترنت والتكنولوجيا، قلة الخبرة لدى فريق العمل، واستخدام الأساليب الإدارية التقليدية. في حين أنّ أهم الصعوبات المادية-الاقتصادية كانت مرتبة كالآتي: انخفاض الرواتب الشهرية، العجز المالي العام الذي تتعرّض له المؤسسات، توقّف العديد من

تشير بيانات الجدول رقم (6) المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول كيفية التعامل مع المعوّقات إلى أفراد العينة كافة أجمعوا في تعاملهم مع المعوّقات على الفقرة رقم (3،5) على التوالي للمواضيع التالية: "وضع خطط طارئة وبديلة" بنسبة 100% و "تم البدء بتدعيم البنية التحتية للمؤسسات لتتناسب مع التطور التكنولوجي الحديث" بنسبة 100% من الإجابات. في حين أنّ الفقرة رقم (2) لموضوع "من خلال تزويدنا بسلسلة من التدريبات العملية المتخصصة" جاء في المرتبة الثانية بنسبة 60%. أمّا ممّا جاء في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي لموضوعات "تم تقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي" بنسبة 47% من الإجابات وتمّ تكثيف ساعات العمل بعد عودة القطاعات، حتى يتم إنجاز أكبر قدر من العمل وتعويض الموظفين بنسبة 33% من أفراد العينة. ويعود السبب في ذلك إلى ضرورة تحرك المؤسسات من جديد، والانطلاق للعودة إلى حياة العمل بكلّ دافعية وفاعلية والاستفادة من جميع المعوّقات التي تواجههم واعتبارها فرصاً للاستفادة منها مستقبلاً؛ حتى تكون الأضرار أقلّ تأثيراً عليهم وعلى مؤسساتهم. بالإضافة إلى أنّ طبيعة عمل المؤسسات الاجتماعية تحكم عليهم اللجوء إلى التدريبات وجلسات الدعم وتهيئة البنية التحتية من جديد للعمل. لذلك على جميع العاملين في مجال المؤسسات الاجتماعية والمنتسبين لها أن يكونوا دائماً على استعداد لابتكار طرق بديلة وجديدة للتعامل مع التحديات

بليك، بول وادوا، ديفيانشي (2020)، استعراض حصاد عام 2020: تأثير فيروس كورونا المستجد في 12 شكلاً بيانياً".

<https://blogs.worldbank.org>

حسن، سميرة وحاتم، وضاح وخلف، جاسم وهاشم، كوثر (2016)، دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، المجلد (9)، العدد (3)، الصفحات: (12-24).

صالح، أحمد (2014)، المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (العلوم الإنسانية)، المجلد 28 (10).
الطائي، منى (2018)، أساسيات الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، جامعة ترينيتي، دبلن.

الطائي، عمر (2015)، المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد.

عثمان، صباح (2019)، إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة التلفزيونية بالتطبيق على تلفزيون السودان في العام (2017 وحتى 2019م)، بحثٌ مقدّم لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال تخصص إذاعة (راديو وتلفزيون)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

العياصرة، رفاح (2019)، ما هي خصائص الإدارة في المؤسسات الاجتماعية؟، العربي، تمّ أخذه بتاريخ: 14/10/2021.

<https://e3arabi.com>

عبد العال، عنتر (2020)، إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة (كوفيد19)، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد (78).

العياصرة، رفاح (2019) "مفهوم المؤسسة الاجتماعية وخصائصها"، <https://e3arabi.com>

العتيبي، سهير (2019) "معوقات تنظيم العمل الإداري"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 10.

الغامدي، مها (2019)، "المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل برنامج رعاية الموهوبات"، كلية التربية، إدارة:

برامج المؤسسات التي كانت تساعد المؤسسة مالياً في ظل كورونا، وعدم وجود رصيد مالي احتياطي للحالات الطارئة. أما أبرز التحديات النفسية-الشخصية تمثلت بعدة مواضيع أهمها: القلق الدائم نتيجة للصعوبات الحالية، الضغط النفسي نتيجة للتفكير بما سيحدث، الشعور بالإحباط لعدم إنجاز كافة المهمات المطلوبة من المؤسسة، وقلة التواصل داخل المؤسسة نتيجة للخوف من الإصابة. وأشارت أبرز النتائج حول كيفية التعامل مع هذه المعوقات كانت مرتبة كالآتي: وضع خطط طارئة وبديلة، تزويد الإداريين والعاملين بسلسلة من التدريبات العملية المتخصصة، تقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي، وتكثيف ساعات العمل بعد عودة القطاعات، حتى يتم إنجاز أكبر قدر من العمل وتعويض الموظفين.

التوصيات العامة:

في ظل ما توصلت إليه الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- 1- تطوير منصات إلكترونية حديثة لعمل كل مؤسسة تدعم تنفيذ برامجها وأنشطتها، وتستطيع من خلالها إدارة كل مؤسسة متابعة العمل بشكل مباشر.
- 2- تفعيل نظام إنذار مبكر في كل مؤسسة اجتماعية للتعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها.
- 3- استحداث صندوق ادخار طارئ من قبل إدارة المؤسسات، ليكون رصيذاً في حال التعرض لأي أزمة اقتصادية وغيرها.
- 4- سنّ السياسات والتشريعات التي تفعل وجود الأخصائي النفسي والاجتماعي داخل كل مؤسسة اجتماعية، ليتم تقديم الخدمات اللازمة للمؤسسة حسب مهنته.
- 5- توجيه الإعلام وتفعيله على أهمية الارتقاء بنظام المؤسسات الاجتماعية، ليتم استقطاب أكبر عدد من الداعمين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أحمد، أمجد (2016)، طبيعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر في الحصول على التمويل من البنوك والمؤسسات المالية وآليات معالجتها: دراسة في الواقع السوداني، بحثٌ تكميليٌ مقدّم لنيل درجة ماجستير العلوم في المحاسبة والتمويل، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفيّة، قسم المحاسبة والتمويل.

Faculty of Education, Sohag University, Educational Journal, No.(78) .

Al-Ayasra, Rafah (2019) "The concept and characteristics of the social institution", <https://e3arabi.com>

Al-Otaibi, Suhair (2019) "The Obstacles to the Organization of Administrative Work", the comprehensive multi-knowledge electronic journal for the dissemination of scientific and educational research, No. 10.

Al-Ghamdi, Maha (2019), "The Obstacles Facing the School Administration in Activating the Gifted Program", College of Education, Administration: Research and Scientific Publishing (Scientific Journal), Volume Thirty-Five - Issue Eight.

Al-Mazloun, Hind and Attia, Nepal (2016), Institutions Management, Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.

Hajar (2016) "What are the obstacles to management?", Al-Mirsal, <https://www.almrsal.com/post/408196>.

المراجع الأجنبية

Abramson, Alan & Billings, Kara (2019) , "Challenges Facing Social Enterprises in the United States", Nonprofit Policy Forum. 2019; 20180046, 1 Sachar School of Policy and Government, George Mason University, 3351 Fairfax Drive, Room 608 - MS 3B1, Arlington, VA, USA.

Bucăța, George (2018)," THE CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT", Land Forces Academy Review Vol. XXIII, No 4(92), 2018

Davies, Iain & Haugh, Helen (2018) , Barriers to social Enterprise Growth, Journal of Small Business Management.

Nicholas, Arlene J. (2014), Management and Telework, Business Studies and Economics Department, Salve Regina University. USA.

البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلد الخامس والثلاثون- العدد الثامن.

المظلوم، هند وعطية، نيبال (2016)، إدارة المؤسسات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

هاجر (2016) "ما هي معوقات الإدارة؟"، المرسل،

<https://www.almrsal.com/post/408196>

المراجع العربية مترجمة

Ahmed, Amjad (2016), The nature of the obstacles facing microfinance institutions in obtaining financing from banks and financial institutions and the mechanisms for addressing them: A study of the Sudanese reality, supplementary research submitted to obtain a master's degree in accounting and finance, University of Gezira, Faculty of Economics and Rural Development, Department of Accounting and Finance.

Blake, Paul, Wadua, DeVianci (2020), The 2020 Harvest Review: Impact of the Novel Coronavirus in 12 Charts." <https://blogs.worldbank.org>

Hassan, Samia, Hatem, Wadah, Khalaf, Jassem and Hashem, Kawthar (2016), A Study of the Obstacles to the Application of Electronic Management in Higher Education Institutions, Diyala Journal of Engineering Sciences, Volume (9), Issue (3), pages: (12-24. (

Saleh, Ahmed (2014), Obstacles facing civil society institutions in promoting a culture of human rights from the point of view of managers in the governorates of Gaza, An-Najah University Journal for Research, (Humanities), Vol. 28.(10)

Al-Taie, Mona (2018), Fundamentals of Management in Social Institutions, Trinity University, Dublin.

Al-Taie, Omar (2015), Administrative problems facing the heads of scientific departments in the faculties of Baghdad and Al-Mustansiriya Universities and proposals to address them, College of Education for Pure Sciences Ibn Al-Haytham, University of Baghdad.

Osman, Sabah (2019), Management of Media Institutions and Its Reflections on the Production of Television Messages by Application to Sudan TV in the Year (2017 to 2019 AD), a paper submitted to obtain a master's degree in Communication Sciences, specializing in Radio (Radio and Television), Sudan University of Technology, College of Graduate Studies.

Al-Ayasra, Rafah (2019), What are the characteristics of management in social institutions?, Al-Arabi, taken on: 10/14/2021. <https://e3arabi.com>

Abdel-Al, Antar (2020), Management of University Institutions in the Light of the (Covid-19) Crisis,